جامعة قاصدي مرباح – ورقـلــة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المنظمات

بعنوان:

محاولة تطبيق آليات التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غرداية خلال الفترة (2016-2017)

من إعداد المترشح: محمد السايح الزغودي

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2018/12/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ. الدكتور:	الحاج عرابة (أستاذ – جامعة ورقلة)	رئيساً
أ. الدكتور:	أحمد بن عيشاوي (أستاذ – جامعة ورقلة)	مشرفاً ومقرراً
أ. الدكتور:	إسماعيل حجازي (أستاذ – جامعة بسكرة)	مناقشا
الدكتور:	أحمد سلامي (أستاذ محاضر "أ" – جامعة ورقلة)	مناقشاً
الدكتور:	عمار بن عيشي (أستاذ محاضر "أ" – جامعة بسكرة)	مناقشاً
الدكتور:	رشيد مناصرية (أستاذ محاضر "أ" – جامعة ورقلة)	مناقشاً

السنة الجامعية 2018/2017

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى الوالدين أطال الله في عمرهما وإلى إخوتي من العلمي إلى إيمان.

وإلى زوجتي هالة وسر سعادتي رزان هاجر.

وإلى أصدقائي العشرة من توفيق إلى علي.

وإلى كافة العائلة بالقرارة ولاية غرداية.

وإلى وطني الذي أنفق على تعليمي.

محبكم محمد السايح

الشكر

أتقدم بالشكر الجزيل والخالص إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل وهو الأستاذ الفاضل الدكتور بن عيشاوي أحمد جزاه الله خير الجزاء فيما يتعلق بالنصائح والتوجيهات القيّمة التي أفادني بها طول مدة إنجازي هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الخاص إلى الأستاذ الدكتور عرابة الحاج والأستاذة عماني لمياء ومحسن زوبيدة، و أيضاً الأستاذ الدكتور معراج هواري، والأستاذة لعمور رملية بجامعة غرداية على النصائح القيمة، وغراير محمد والأستاذ التونسي حمزة على مجهوداتهم التي بذلوها فيما يتعلق بتنسيق البحث، كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذتي ومعلمي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل المسؤولين والعاملين بالمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

الملخص

حاولت هذه الدراسة إبراز نموذج (SWOT)، ومساهمته في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق من خلال مناطقه 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 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من خلال عينة قصدية تتكون من (03) مؤسسات بولاية غرداية، وكانت النتائج المتوصل إليها متمحورة أن كل من عوامل البيئة الداخلية (الملموسة وغير الملموسة) توثر ب **(4.06)** أكبر من عوامل البيئة الخارجية ب **(3.82)** وهذا مؤشر يدل على بناء المؤسسات لجوانب القوة والتفاعل مع الخيار الإستراتيجي، مما يسمح لمسيريها بالتركيز على المسائل الرئيسية؛ للخروج بتقرير نهائي لتحديد الإشكالية الرئيسية للمؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تشخيص داخلي، تشخيص خارجي، نموذج (SWOT)، إستراتيجية، ميزة تنافسية، مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

Résumé :

Cette étude essaye de mettre en relief le mode le **(swot)** et la contribution de cons truire une stratégie peut réaliser la parinance a partir de ses quatre (04) régions, en exploitant les appontunitès favorables, en évitant les menaces à l'environnement extérieur, en renforçant les points fonts et en limitant les point faibles à l'environnement extérieur, en renforçant les points forts et en limitant les points fonts et en limitant les points faibles à l'environnement intérieur .Cette réalisation comprend trois **(03)** entreprises échantillons cillées de la wilaya de Ghardaïa.

On a abouti a des résultats qui focalisent sur les facteurs d l'environnement interne (concret et non concret cabs trait) est affecté **(4,06)** plus que les facteurs d'environnement externe **(3,82)** et oui est une indication de construire les établissement pour des cotes de renforcement et de l'interaction avec l'option stratégique

On a arrivé a appliquent le modèle qui donne une vision sur la situation des entreprises et qui peut permettre de marchent en avent en concentrant sui les problèmes majeurs à fin de sortir à une synthèse de rapport final pour préciser la principale problématique des entreprises misères étude .

Mots clés:

diagnostique interne, diagnostique externe, modèle **(swot)**, stratégiques, l'avantage concurrentiel, petites entreprises et moyennes.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحات
الإهداء.....	I
الشكر	II
الملخص.....	III
المحتويات.....	IV
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	IV
قائمة الملاحق.....	IVI
مقدمة عامة	أ

الفصل الأول: الإطار النظري لآليات التشخيص الداخلي والخارجي

مقدمة الفصل 03

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 04

المبحث الثاني: عموميات حول التشخيص الداخلي والخارجي (swot)..... 12

المبحث الثالث: آليات التشخيص والإستراتيجيات المتاحة كوسيلة لبناء المزايا التنافسية. 29

خلاصة الفصل 46

الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية حول التشخيص الداخلي والخارجي

مقدمة الفصل 48

المبحث الأول: دراسات في الدول المتقدمة..... 49

المبحث الثاني: دراسات في الدول النامية 58

المبحث الثالث: أوجه الاستفادة و التشابه وما يميز الدراسة الحالية عن سابقاتها..... 68

خلاصة الفصل 70

الفصل الثالث: الخطوات الأولية لدراسة التطبيقية

مقدمة الفصل 73

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية 74

المبحث الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة..... 78

خلاصة الفصل 82

الفصل الرابع: تطبيق نموذج (swot) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة الفصل..... 84

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة 85

المبحث الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة..... 139

خلاصة الفصل..... 173

خاتمة..... 175

المراجع..... 182

الملاحق..... 192

الفهرس..... 201

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	معايير تصنيف المؤسسات ص و م حسب المشرع الجزائري	06
(2-1)	تطور مفهوم (swot).....	30
(3-1)	نتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية.....	33
(4-1)	ايجابيات وسلبيات نموذج (swot).....	33
(5-2)	الدراسات الكلاسيكية في الدول المتقدمة.....	51
(6-2)	الدراسات الحديثة في الدول المتقدمة	56
(7-2)	الدراسات الكلاسيكية في الدول النامية	63
(8-2)	الدراسات الحديثة في الدول النامية	67
(9-3)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرداية حسب معيار عدد العمال.....	74
(10-3)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرداية حسب معياري العمالة والملكية.....	75
(11-3)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرداية حسب قطاعات النشاط	76
(12-3)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فروع النشاط لسنة 2017	77
(13-4)	يوضح تشخيص التهديدات حسب مركزها التنافسي لمؤسسة Sersou.....	94
(14-4)	يوضح تشخيص الفرص حسب مركزها التنافسي لمؤسسة Sersou	97
(15-4)	يوضح تشخيص نقاط القوة حسب مركزها التنافسي لمؤسسة Sersou	100
(16-4)	يوضح تشخيص نقاط الضعف حسب مركزها التنافسي لمؤسسة Sersou	103
(17-3)	يوضح تشخيص التهديدات حسب مركزها التنافسي لمؤسسة Prochisa	112
(18-4)	يوضح تشخيص الفرص حسب مركزها التنافسي لمؤسسة Prochisa	115
(19-4)	يوضح تشخيص نقاط القوة حسب مركزها التنافسي لمؤسسة Prochisa	118
(20-4)	يوضح تشخيص نقاط الضعف حسب مركزها التنافسي لمؤسسة Prochisa	121
(21-4)	يوضح تشخيص التهديدات حسب مركزها التنافسي لمؤسسة Technigraph	129

(4–22) يوضح تشخيص الفرص حسب مركزها التنافسي لمؤسسة Technigraph 132
(4–23) يوضح تشخيص نقاط القوة حسب مركزها التنافسي لمؤسسة Technigraph 135
(4–24) يوضح تشخيص نقاط الضعف حسب مركزها التنافسي لمؤسسة Technigraph .. 138
(4–25) مصفوفة العوامل الإستراتيجية لمؤسسة Sersou 140
(4–26) مصفوفة العوامل الإستراتيجية لمؤسسة Prochisa 149
(4–27) مصفوفة العوامل الإستراتيجية لمؤسسة Technigraph 156
(4–28) الإجراءات الوقائية والعلاجية بناء على تحليل (SWOT) لمؤسسة Sersou 164
(4–29) الإجراءات الوقائية والعلاجية بناء على تحليل (SWOT) لمؤسسةProchisa 166
(4–30) الإجراءات الوقائية والعلاجية بناء على تحليل (SWOT) لمؤسسةTechnigraph 168

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1–1)	يوضح مجالات التشخيصات.....	15
(2–1)	أهمية الثقافة التنظيمية.....	18
(3–1)	سلسلة القيمة وفقا لمايكل بورترVC.....	24
(4–1)	نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر.....	29
(5–1)	الإستراتيجيات العامة لمصفوفة (تحليل SWOT)	32
(6–1)	استراتيجيات بورتر(porter) التنافسية.....	40
(7–1)	مسار تحليل (swot) وعلاقته بالميزة التنافسية و الخيار الإستراتيجي.....	45
(8–3)	قياس مدى الاستجابة	81
(9–4)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (sersou)	86
(10–4)	نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر لمؤسسة(sersou).....	90
(11–4)	يشير إلى أوزن التهديدات.....	95
(12–4)	يشير إلى نتائج تحليل التهديدات.....	95
(13–4)	يشير إلى أوزن الفرص.....	98
(14–4)	يشير إلى نتائج تحليل الفرص.....	98
(15–4)	يشير إلى أوزن نقاط القوة.....	101
(16–4)	يشير إلى نتائج نقاط القوى.....	101
(17–4)	يشير إلى أوزن نقاط الضعف.....	104
(18–4)	يشير إلى نتائج تحليل نقاط الضعف.....	104
(19–4)	الهيكل التنظيمي للمؤسسةprochisa	106
(20–4)	نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر لمؤسسةprochisa (Nassah)	109
(21–4)	يشير إلى أوزن التهديدات.....	113
(22–4)	يشير إلى نتائج تحليل التهديدات	113
(23–4)	يشير إلى أوزن الفرص.....	116

(4–24) يشير إلى نتائج تحليل الفرص..... 116
(4–25) يشير إلى أوزن نقاط القوة..... 119
(4–26) يشير إلى نتائج نقاط القوة..... 119
(4–27) يشير إلى أوزن نقاط الضعف..... 121
(4–28) يشير إلى نتائج تحليل نقاط الضعف..... 122
(4–29) الهيكل التنظيمي للمؤسسة **Technigraph** 123
(4–30) نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر لمؤسسة**Technigraph** 126
(4–31) يشير إلى أوزن التهديدات..... 130
(4–32) يشير إلى نتائج تحليل التهديدات..... 130
(4–33) يشير إلى أوزن الفرص..... 133
(4–34) يشير إلى نتائج تحليل الفرص..... 133
(4–35) يشير إلى أوزن نقاط القوة..... 136
(4–36) يشير إلى نتائج نقاط القوة..... 136
(4–37) يشير إلى أوزن نقاط الضعف..... 138
(4–38) يشير إلى نتائج تحليل نقاط الضعف..... 139
(4–39) يشير إلى أوزن العوامل الإستراتيجية مؤسسة **(SERSOU)** 141
(4–40) يشير إلى نتائج تحليل العوامل الإستراتيجية لمؤسسة **(SERSOU)**..... 142
(4–41) الخطة الزمنية للإستجابة لتطبيق العوامل الإستراتيجية لمؤسسة **(SERSOU)**. 142
(4–42) أثر نتائج تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة **(SERSOU)**..... 144
(4–43) شكل نموذج **(SWOT)** لمؤسسة **(SERSOU)**..... 145
(4–44) يشير إلى أوزن العوامل الإستراتيجية لمؤسسة **prochisa**..... 150
(4–45) يشير إلى نتائج تحليل العوامل الإستراتيجية لمؤسسة **prochisa**..... 151
(4–46) الخطة الزمنية للإستجابة لتطبيق العوامل الإستراتيجية لمؤسسة **prochisa**..... 151
(4–47) أثر نتائج تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة **prochisa**..... 152
(4–48) شكل نموذج **(SWOT)** لمؤسسة **prochisa** 153
(4–49) يشير إلى أوزن العوامل الإستراتيجية لمؤسسة.**(Technigraph)** 158
(4–50) يشير إلى نتائج تحليل العوامل الإستراتيجية لمؤسسة **(Technigraph)**..... 158
(4–51) الخطة الزمنية للإستجابة لتطبيق العوامل الإستراتيجية لمؤسسة(Technigraph) 159

(4–52) أثر نتائج تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة (Technigraph) 160
(4–53) شكل نموذج (SWOT) لمؤسسة.(Technigraph) 161

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
(01)	معطيات مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بغرداية: بناء على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة غرداية 12/31 /2016.	186
(02)	معطيات مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بغرداية: بناء على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة غرداية 12/31 /2016.	187
(03)	مخطط دليل المقابلة .	188

مقـــدمـــــة عـامــة

توطـــئة:

تَعرف المؤسسات تنافسية قوية؛ ترتب عنها الانفتاح في الأسواق العالمية، وتحرير التجارة، والثورة المعلوماتية.... هذه الأخيرة جعلت المؤسسة في وضعية الدفاع عن موقفها التنافسي من أجل تموقع متميز، مما أدى بمسيريها إلى تبني توجهات إستراتيجية بشأن أوضاعها المستقبلية ، وهذا من خلال البحث عن مختلف آليات ونماذج التسيير التي تعمل على تعزيز القدرات التنافسية الخارجية وإدامتها من أجل اكتساب مزايا تنافسية داخلية تمكنها من الاستمرار والديمومة.

ولقد عملت كثير من الدول ومنها الجزائر على الاهتمام بالمؤسسات الإقتصادية، خصوصا المتوسطة والصغيرة منها؛ من خلال التشريعات والقوانين الممنوحة لها ، لإبراز مكانتها كمحرك أساسي للتنمية الإقتصادية والاجتماعية، وعلى رغم من كل هذه المجهودات إلاَّ أنها تبقى غير قادرة على مواجهة المنافسة ، والتقدم التكنولوجي، والجودة العالية في ظل الاعتماد على أساليب إدارية تقليدية مبنية على الخبرة والتنبؤ والعمل الروتيني....الخ. وتزامنا مع ذلك توجه الباحثون مند بداية الستينات في المجال الإستراتيجي، **(Ansoff :1965)**، **(M. Porter :1985)**، **(Valentin :2001)** ، **(Macmillan & Tampoe :2000)**، **(Barney :2002)**، 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)**، والعمل على تطوير المصفوفات والنماذج الإستراتيجية،كما صرح بها **R.wiliamson*** **"لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية"** وعلى هذا الأساس يعتبر بناء الإستراتيجية باعتماد تطبيق آليات التشخيص الداخلي والخارجي **(swot)** محورا أساسياً لنجاح المؤسسات المتوسطة والصغيرة الجزائرية؛ قصد بناء مزايا تنافسية تتحقق من خلال العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المحددات التي تحول دون التكفل اللازم لتطبق هذا المسعى، وسعيا منها لمواكبة شدة المنافسة الوطنية والعالمية.

أولا :إشكالية الدراسة

يعتبر التشخيص الداخلي والخارجي **(swot)** نقطة البداية لوضع أي خطة إستراتيجية، بهدف إمكانية تحقيق أفضلية تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ضل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وانطلاقا مما سبق ذكره يمكن صياغة الإشكالية التالية:

*: رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية: أنظر عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من (swot) إلى النظرية، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 4، جامعة بسكرة، ماي 2003 ، ص117.

باعتبار نموذج (swot) من أهم نماذج آليات التشخيص، **كيف يمكن بناء نموذج التشخيص الداخلي والخارجي (swot) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ؟**

للإجابة عن هذا السؤال الرئيسي يجب الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

1 - فيمَ تتمثل عناصر التهديدات المحتملة التي تواجه المؤسسات محل الدراسة؟

2 - فيمَ تتمثل عناصر الفرص المتاحة لدى المؤسسات محل الدراسة؟

3- فيمَ تتمثل عناصر القوة التي تعزز صناعة المؤسسات محل الدراسة؟

4- فيمَ تتمثل عناصر الضعف في قطاع الصناعة للمؤسسات محل الدراسة؟

ثانيا: الفرضيات

على ضوء العرض السابق لمشكلة البحث والمتعلقة بكيفية بناء نموذج (swot) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد الشروط الكفيلة لمحاولة تطبيقه، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها أملاً في تحقيقها ميدانيا.

للإجابة عن الأسئلة السابقة ننطلق من الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: تتمثل التهديدات في الأحداث المؤثرة والتي إذا ما ظهرت تسبب ضررا حقيقيا للمؤسسات محل الدراسة؛

الفرضية الثانية: تتمثل الفرص المتاحة في الوقائع الموجودة في البيئة الخارجية خلال فترة زمنية محددة، مما ينتج عنها تدفيق مزايا، إذا تم استثمارها بشكل صحيح من طرف المؤسسات محل الدراسة؛

الفرضية الثالثة: تتمثل عناصر القوة بصورة جوهرية في عناصر الإدارة، وكفاءة التنظيم، وتراكم الخبرات، والقدرة على تحقيق أفضل النتائج للمؤسسات محل الدراسة؛

الفرضية الرابعة: تتمثل عناصر الضعف عادة في ضعف الموارد المادية والمالية، وكذا مستوى الكفاءة اللازمة لتسيير هذه الموارد ومدى قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية للمؤسسات محل الدراسة.

ثالثا : أسباب اختيار الدراسة

ثمَّ اختيارنا لهذه الدراسةيعود لعدة أسباب ذاتية وموضوعية توجزوها كتالي:

أ/ الأسباب الذاتية:

1- تماشي الموضوع مع التخصص الذي تم درسته ، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة وتسيير المنظمات؛

2- يعتبر من المواضيع المهمة خصوصاً في الجزائر، مع الرغبة في البحث في مثل هذه المواضيع؛

ب/ الأسباب الموضوعية:

تتلخص هذه الأسباب فيما يلي :

1- تزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الإقتصادية الجزائرية؛

2- حاجة المؤسسات الجزائرية للعمل بآليات التشخيص الداخلي والخارجي؛ قصد تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات؛

خامسا : أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف المتوخاة من دراسة هذا الموضوع في :

1- تقديم إطار نظري وعلمي للبحث ؛ من خلال دراسة آليات التشخيص الداخلي والخارجي (swot) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛

2- تُعزز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالميزة التنافسية من خلال فهمها لبيئتها ومعرفة مدى اعتمادها وتطبيقها لآليات التشخيص الداخلي والخارجي (swot)؛

3- الوقوف على مدى اعتماد تطبيق التشخيص الداخلي والخارجي (swot) من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال عينة الدراسة؛

4- يكمن هدف البحث في الإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات أو عدم صحتها من خلال الإشارة إلى الوضع الحالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم تصور حوله؛

5- تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء الدراسة التطبيقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، كمحاولة لتفادي بعض النقائص التي من شأنها أن تحول دون تطبيق هذا المسعى؛

6- محاولة إبراز أهمية آليات التشخيص الداخلي والخارجي (swot)، ومساهمتها في ظل المعطيات الإقتصادية الراهنة لمؤسستنا الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

رابعا : أهمية الدراسة

1- أهمية عملية اختيار الخيارات الإستراتيجية المناسبة، كونها عملية ليست بالسهولة المتوقعة بل تتطلب نوعاً من التفكير والتشخيص الإستراتيجي؛

2- أهمية الآليات التي تتطلبها عمليه الاختيار الإستراتيجي في تقييم الخيارات الإستراتيجية المتاحة، وبالتالي توفير الفرصة أمام المسيرين الإستراتيجيين قصد التوصل إلى صياغة أحسن للإستراتيجيات الممكنة، لتطوير وبناء مزايا تنافسية في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة؛

3- يساعد مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التعرف على أبعاد إعتماد آليات التشخيص الداخلي والخارجي(swot)، والابتعاد عن أي اجتهادات شخصية قد تقودها إلى مسارات خاطئة ومكلفة على اعتبار إن تلك الأساليب تعتمد التشخيص المنطقي والكمي في تحليل نتائج المؤسسات محل الدراسة؛

سادساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

1- الحدود الموضوعية: ولقد إقتصرت الدراسة على إستخدام نموذج (swot) للتشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

2- الحدود المكانية (مجتمع وعينة البحث): تم إختيار عينة غير عشوائية (العينة القصدية• Purposive Sample) ل (03) مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية غرداية والتي تنشط في قطاع الصناعات بمختلف فروعها، العجائن، وصناعة الورق، ومواد التنظيف، مركزين على القطاع الخاص بالإضافة إلى تلك المؤسسات المهيكلة ماليا وإداريا، وهذا لإبراز الدور الذي تلعبه نماذج التشخيص الداخلي والخارجي في بناء الإستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

3– الحدود البشرية:

تمت بمشاركة مسيرها ومختلف رؤساء الأقسام وحسب الإمكانيات المتوفرة لديهم، كونهم إطارات سامية تشارك في بناء إستراتيجيات المؤسسات محل الدراسة.

4- الحدود الزمنية: إمتدت الدراسة من نهاية الربع الأول لسنة 2017 إلى غاية منتصف شهر سبتمبر من نفس السنة.

سابعاً: منهج الدراسة والأدوات المستعملة

للإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة مثل هذا النوع من البحوث، ومن ثمّ اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

استخدمنا في هذه الدراسة عدة أدوات منها :

1- المسح المكتبي: تعبر البيانات الثانوية عن الشق النظري للبحث، التي تم جمعها عن طريق مراجع الكتب والمقالات المنشورة والدوريات المرتبطة بالموضوع قيد الدراسة، وكنتيجة لتلك الدراسات تم ضبط إجراءات الدراسة التطبيقية؛

• هي عينة انتقائية، تتم وفق إختيار الباحث وهي تستخدم بهدف الحصول على نتائج استطلاعية ، ولا يمكن إستخدام الأساليب الإحصائية فيها ، وتعتبر عينة غير ممثلة لكافة وجهات النظر ولكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة . راجع: ظاهر كلالده، محفوظ جوده، **أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية**، زهران للنشر، عمان، سنة 1997، ص 177.

2- المقابلة: القيام بمقابلات مباشرة مع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتدعيم الفهم الجيد لموضوع الدراسة. كما ساهمت المقابلات في تفسير كبير لنتائج الدراسة التطبيقية؛

3- برامج إحصائية: شملت هذه البرامج كل من برنامج EXCEL، وبرنامج WORD.

سابعاً : صعوبات الدراسة

1- غياب المعالم الإحصائية الدقيقة، وهذا راجع إلى ذاتية المسيرين في تحديد الأوزان النسبية للعوامل الإستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة؛

2- تخوف المؤسسات محل الدراسة من تسرب المعلومات للمنافسين باعتبار التشخيص الداخلي والخارجي (swot) يبحث عن معلومات في صميم المؤسسة.

سابعا : تقسيمات الدراسة

تمت معالجة الموضوع من خلال أربعة فصول، كما يلي:

– **الفصل الأول**: يتناول الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مفهومها وخصائصها، أهميتها ومشاكلها) وكذا (تحدياتها ومتطلباتها)، وكذلك عموميات حول التشخيص الداخلي والخارجي(مفهومه، أنواعه ومكوناته)، وأخيرا التطرق إلى أهم (آلياته، ومحدداته ومتطلباته)، تم تقديم أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة في ظل تحليل (swot)، ثم دراسة الميزة التنافسية من خلال (مفهومها وأبعادها)، والعلاقة بينها وبين التشخيص الداخلي والخارجي؛

– **الفصل الثاني**: مرتبط أساساً بدراسات في الدول المتقدمة والنامية، وأوجه الإستفادة والتشابه وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

– **الفصل الثالث**: تم فيه التطرق إلى منهجية، وإجراءات الدراسة، وأدواتها؛

– **الفصل الرابع**: تم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة، مع تقديم الاقتراحات العلاجية والوقائية واختبار الفرضيات.

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

-الإطار النظري لآليات التشخيص الداخلي والخارجي

-الدراسات السابقة حول التشخيص الداخلي والخارجي

الفصــل الأول:

الإطار النظري لآليات التشخيص الداخلي والخارجي

- الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- عموميات حول التشخيص الداخلي والخارجي (swot)
- آليات التشخيص والإستراتيجيات المتاحة كوسيلة لبناء المزايا التنافسية

مقدمة الفصل :

يتميز محيط المؤسسات وبالأخص الصغيرة والمتوسطة بعدم الثبات وعدم الاستقرار والتغير السريع؛ وبالتالي فإن هذه المؤسسات تجد نفسها مضطرة لمواجهة تلك التغيرات وشدة المنافسة، لذا على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إيجاد آليات تساعدهم على فهم بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحديد موقفها التنافسي وإختيار أحسن البدائل الإستراتيجية المتاحة، مما يتيح لها تحقيق مزايا تنافسية مستدامة لمواكبة مختلف التغيرات المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشقيها الداخلي والخارجي، لذا يعتبر التشخيص الداخلي والخارجي مدخلا لتحقيق ذلك، كما أن لتطبيق آليات التشخيص الداخلي والخارجي عدة محددات ومتطلبات على مستوى المؤسسة من حيث العوامل التنظيمية والشخصية أو على مستوى المحيط الصناعي والعام.

حيث يتفرع هذا الفصل على ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المبحث الثاني: عموميات حول التشخيص الداخلي والخارجي**(swot)**؛

المبحث الثالث: آليات التشخيص والإستراتيجيات المتاحة في ظل تحليل **(swot)** كوسيلة لبناء مزايا تنافسية.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيزا كبير في إقتصاديات الدول، وهذا لما تحققه من قيمة مضافة في انتعاش النمو الاقتصادي. لذا أيدى العديد من الباحثين مند سنوات عديدة سبقت اهتمامهم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدة جوانب وهذا ما سنوضحه في هذا المبحث.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية (مفهوم م ص و، خصائصها، أهميتها ومشاكلها)

نعرض في بداية هذا المطلب مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حسب عدة دول ومنظمات من خلال ما تناوله الباحثون، وإبراز أهم خصائصها، ثم التطرق إلى أهميتها ومشاكلها.

الفرع الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ مفهومها وخصائصها

أولا: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قد اختلفت وجهات النظر من قبل الدارسين والباحثين في تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا راجع لعدة عوامل اقتصادية واجتماعية لكل بلد. كما أنه تم الإتفاق على نوعين من المعايير يرتكز عليهما هذا المفهوم وهما[1]:

1- المعايير النوعية : حيث من خلالها يتم تحديد تعريف بناء على الجانب الوصفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويشمل المعايير التالية؛ الملكية، نطاق السوق، طبيعة الصناعة.

2- المعايير الكمية : حيث من خلالها يتم تحديد تعريف بناء على الجانب الكمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويشمل المعايير التالية؛ عدد العمال، رأس المال المستثمر، رقم الأعمال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، حجم الطاقة المستعملة. وانطلاقا من المعايير السابقة يمكن تقديم مجموعة من التعاريف لبعض الدول والمنظمات، وفيما يلي بعض التعريفات:

- تعريف **الإتحاد الأوروبي** : سنة 1992فإن"المؤسسات المصغرة من 1الى9 أما الصغيرة من 10الى49 ،أما المتوسطة من 50الى 499 "أما في سنة 1996 أعاد المجمع الأوربي النظر وحدد تعريفاً أخر وهو أن المؤسسات ص و م هي التي" تشغل 250عامل، ورقم أعمالها من 250فرنك (40مليون أوروا) مع مراعاة مبدأ الاستقلالية*"[2]

* المؤسسة المستقلة هي مؤسسة لا تكون نسبة 25% أو أكثر من رأسمالها أو حقوق الانتخاب في حوزة مؤسسة أخرى أو مشتركة بين عدة مؤسسات.

[1] قريشي محمد الصغير، **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتورة إدارة أعمال ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2013، ص144.

[2] إسماعيل شعباني، **ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم**، ورقة تقدم بها المؤتمر الدولي حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية، الفترة مابين 25 و28 ماي2003، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص63.

نلاحظ في تعريف الإتحاد الأوروبي أنه يرتكز على مبدأ الاستقلالية والجانب الكمي،و عدد العمال ورقم الأعمال.

– تعريف **الولايات المتحدة الأمريكية** : صدر عام 1953مضمونه "أن المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة، بحيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه [1]".

يتبين لنا من هذا التعريف للولايات المتحدة أنه يرتكز على مبدأ الاستقلالية وعدم السيطرة على القطاع.

– حسب **اليابان**: استنادا إلى القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1993فأنها هي" المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وفروع النشاط الصناعي التي رأس مالها أقل من 100مليون وعدد عمالها300عامل أو أقل، أما في مجال التجارة بالجملة رأس مالها أقل من 30مليون ين وعدد عمالها 100عامل، وفي مجال التجارة بالتجزئة والخدمات أقل من 100 مليون ين وعدد العمال 50عامل أو أقل "[2].

نجد في هذا التعريف التركيز على المعيار النوعي الذي يستند إلى طبيعة النشاط والمعيار الكمي المستند على عدد العمال.

– تعريف **البنك الدولي**: وقد عرفها بأنها تلك "المؤسسة التي يعمل بها حتى 50 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 3 مليون دولار، والمشروعات المتناهية الصغر حتى 10 عمال والمبيعات الإجمالية السنوية حتى 100 ألف دولار، وإجمالي الأصول حتى 10 آلاف دولار،بينما المؤسسات المتوسطة حتى 300 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 10 مليون دولار، وما زاد عن ذلك فيصنف بالمؤسسات الكبيرة"[3].

نجد تعريف البنك الدولي يرتكز على المعيار الكمي؛ أي العمالة، ورقم الأعمال.

– **التعريف المعتمد في الجزائر**: استنادا إلى معايير منظمة التعاون والتنمية في عام 1966 والتي أدرجت في عام 2000، حول الميثاق العالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي صادقت عليه الجزائر [4]؛ الوارد في القانون رقم 17/02 المؤرخ في 2017/01/11 حسب المادة الخامسة أن " كل مؤسسة إنتاج أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها 04 مليار دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها 01 مليار دينار، وتستوفي معايير الاستقلالية[5]" .

---

[1] رابح خوني ، **ترقية أساليب وصيغ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري** ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2003، ص11.

[2] نفس المرجع والصفحة سابقا.

[3] هايل عبد المولى طشطوش، **المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية**، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان – الأردن، سنة 2012، ص18.

[4] Laila Melbouci, LES PME ALGERIENNES : UN ESSAI D'ANALYSE PAR LES RESSOUCES , **Revue des Sciences Humaines**- Université- Mohamed Khider Biskra N° :08, Juin 2005, p 64.

[5] **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**، العدد 02 ، بتاريخ 11 ربيع الثاني عام 1438 هـ الموافق 11 جانفي 2017 م ، الباب الأول، ص ص 5-6 ، على الموقع: https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm

يتبين من التعريف السابق عدم مراعاة طبيعة النشاط، كما ركز على جانب المعيار الكمي في تحديد عدد العمال ورقم الأعمال والحصيلة السنوية؛ ووفقا لما تضمنته المادة السابقة يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري إلى ما يلي:

الجدول (1-1): معايير تصنيف المؤسسات حسب المشرع الجزائري

طبيعة التصنيف	عدد العمال	رقم الأعمال / الوحدة:دج	الحصيلة السنوية / الوحدة: دج
المؤسسات المصغرة	من 1الى 09	أقل من 40مليون دج	أقل من 10 مليون دج
المؤسسات الصغيرة	من 10الى 49	أقل من 400 مليون دج	أقل من 100 مليون دج
المؤسسات المتوسطة	من50الى250	من 400 مليون إلى 4مليار دج	من 100 مليون إلى 500 مليون دج

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما ورد في المادة 5 من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويتداخل حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة مع حجم الأسواق المتخصصة الدولية حيث التنافس، في حين أن حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية يتحدد في الغالب من قبل الأسواق المحلية التي تعمل فيها[1]. من خلال ما سبق وعلاوة على ذلك، يرى الطالب بأن التعريف الجزائري يميل إلى الجانب القانوني أكثر منه اقتصادي، لذا نقترح إعادة النظر من خلال الدراسة الحقيقية لحجم الأسواق المتخصصة سواء المحلية أو الدولية لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

ثانيا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص دون غيرها كالتالي[2]:

- مالك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مديرها (الملكية الفردية): الذي يتولى العمليات التسيرية والفنية.
- انخفاض حجم رأس المال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين.
- غير رسمية (In formalization): يغلب عليها الصبغة غير الرسمية وذلك بسبب قلة عدد العمال وصغر حجم المشروع وكذلك إتباعها الهيكل البسيط في التنظيم.
- المركزية: يقوم مالك المؤسسة بالتسيير بنفسه أو تأدية بعض النشاطات في المؤسسة.
- عدم الاهتمام الكبير بجوانب البحث والتطوير: لعدم وجود الدعم الكافي للقيام بالبحث والابتكار[3].

[1] 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 Universiteity Maastricht, 2007, p48 .

[2] هايل عبد المولى طشطوش،**مرجع سابق**، ص ص33-37.

[3] عبيد وآخرون، **نظريات في التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، بيروت-لبنان، سنة 1988، ص63.

– المرونة الهيكلية وعدم التخصص: أي القدرة على التكيف مع مختلف الظروف مما يساعد على توزيع عادل لدخل والثروة وتحقيق التوازن الجغرافي والإقليمي للتنمية.

– التعاقد من الباطن: التعاقد من الباطن هو عقد باطني يعطي لمنظمة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه من جهة ما تسمى صاحبة الشغل بتكليف جهة أخري تسمى المتعاقد من الباطن وهو من الخيارات الهامة لضمان وبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– ترتكز في الغالب على إنتاج السلع الإستهلاكية:أي تتميز بتقديم سلع أو خدمات مصممة خصيصا للأفراد.

– صناعات تابعة ومكملة : إذ أن المشروعات الكبيرة لا تنمو ولا تحقق أي نجاح، ولا تزدهر، إذا لم يوجد هناك مؤسسات صغيرة ومتوسطة توفر لها احتياجاتها من المواد والخدمات وتشتري منتجاتها.

– صعوبة العمليات التسويقية: نظرا لارتفاع كلفة هذه العمليات وعدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف [1].

– عدم الكفاءة : مسيروها في الغالب ليسو دوي كفاءة ومهارات تسييرية عالية تؤهلهم لقيادتها بشكل كافي [2].

– الافتقار إلى الهيكل الإداري: كونها تدار من شخص واحد مسؤول إداريا ومالياً وفنياً.

– مركز التدريب الذاتي : بحيث تتسم بقلة التكاليف اللازمة للتدريب بالنظر لاعتمادها أساسا على أسلوب التدريب أثناء العمل، الأمر الذي يسمح للعمال بالحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة، الأمر الذي من شانه تنمية قدراتهم وتأهيلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة.

– نسبة العمل فيها ضعيفة: تعتبر أقل تكلفة فرص من المؤسسات الكبيرة وقد أشارت بعض التقارير إلى أن فرص العمل تتكلف بحولي 15 ألف دولار، أما المتوسطة والصغيرة فتكلفتها تتراوح من 900–3000 دولار.

من خلال التطرق إلى أغلب الخصائص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد منها ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي، غير أن الجوانب السلبية في هذه المؤسسات لا ترجع إليها مباشرة بقدر ما هي مرتبطة بالمشاكل التي تواجهها وهذا ما سنتطرق إليه في البند الموالي.

الفرع الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومشاكلها

أولا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الإقتصادية والاجتماعية

1- أهميتها في التنمية الإقتصادية: تظهر أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المنظور الاقتصادي بسبب مساهمتها في الإقتصاد الوطني بالأساليب التالية[3]:

[1] Karim SI LEKHAL ،Youcef KORICHI،Ali GABOUSSA،Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives، **Revue des La performance des algérienne**، N° 04, 2013 , p 38.

[2] السالم، مؤيد سعيد، **التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة**، المؤتمر الدولي إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك ، اربد – الأردن، الفترة من 18–20 جويلية، سنة 2000، ص65.

[3] ماجد العطية، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الطبعة الثالثة، سنة 2009، ص ص25–26.

– اعتمادية الأعمال: لا يمكن العمل بشكل مستقل تماماً عن الأعمال الأخرى، بحيث يمكن المؤسسات الكبيرة التركيز على الفعالية التي تكون أكثر كفاءة في إنجازها مقارنة بالأعمال الصغيرة. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل وساطة بين المؤسسات الكبيرة والمستهلكين من خلال العمل على توزيع منتجاتها.

– المنافسة: تظهر بين المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمؤسسات الكبيرة، بحيث لا يمكن إهمال أهميتها في الإقتصاد؛ وتظهر المنافسة في الوقت الحاضر في عدة أشكال منها الأسعار ، وخدمة تحسين المنتوج، وتعتبر المنافسة العامل الأساسي لضمان استمرارية حركة الإقتصاد وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة و الخبرات والجهود الريادية.

الإبداع: يعد الأفراد العاملون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر الأفكار الجديدة والابتكارات، وتتميز عن الكبيرة المملوكة من طرف الدولة أنها أكثر إبداعا، لأن العاملين فيها لديهم روح الإبداع وتحقيق الربحية.

2- أهميتها في التنمية الاجتماعية: لديها عدة مساهمات وهذا ما سنوضحه في البنود التالية[1]:

– تساهم في تنمية المواهب والابتكارات لأصحاب المبادرات المتميزة من رواد الأعمال ذوى الكفاءة والطموح؛

– الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف من خلال إشباع احتياجات ورغبات العملاء؛

– محاربة الفقر إذ تعد هذه الأخيرة بمثابة آلية فعالة لمكافحة الفقر من خلال وصولها إلى صغار المستثمرين من الرجال والنساء وكذا انتشارها خاصة في الأقاليم النائية، الأمر الذي يساهم في تنميتها وتطويرها؛

– تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توفير السلع والخدمات بما يناسب ويلبي متطلبات السوق المحلية خصوصاً في الدول النامية التي تعاني من ضيق نطاق السوق المحلية وانخفاض القدرة الشرائية للأفراد؛

– المرونة والقابلية لتكيف في مواجهة الظروف غير الطبيعية، وبشكل خاص في فترات الركود الاقتصادي.

وفيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فيلاحظ أن دورها في الاقتصاد الوطني يتمثل فيمايلي[2]:

– تستوعب ما يقارب 29.9% من القوى العاملة، كما تساهم بحوالي 75%من إجمالي الإنتاج المحلي حسب بيانات عام2010، وتتميز بأنها صناعة تحويلية في الغالب توجه لتلبية الطلب المحلي، مما يقلل من تكلفة التسويق الخارجي وكلفته، وأيضا تساهم في تخفيض البطالة ففي سنة 2006 قدرت ب12.2 %و في سنة 2010 قدرت ب 10%، كما لديها القدرة الكبيرة على التكيف مع الظروف الإقتصادية والاجتماعية المحلية مما يمكنها من استيعاب العمالة المحلية الأمر الذي يحد من الهجرة من الأماكن النائية إلى المدينة.

ثانيا: المشاكل والمعوقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص ومميزات، كما رأينا سابقاً إلا أنها تتعرض لعدة مشاكل ومعوقات والتي سنوجزها كتالي[3]:

[1] هيكل محمد ، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2003 ، ص14.

[2] التقرير السنوي **للديوان الوطني للإحصائيات** لسنة 2010.

3 مروة أحمد، نسيم برهم، **الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة** ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، جمهورية مصر العربية ، الطبعة الثالثة ، سنة 2014 ،ص ص102-104.

– سوء الإدارة: وهذا راجع إلى نقص الخبرة في تنظيم، مما يودي في بعض الأحيان إلى فشلها؛

– محدودية مصادر التمويل: أي قلة الموارد تودي إلى عدم القدرة على الاستمرار وعدم الوفاء بالديون وبالالتزامات المالية، وقد تلجأ لتمويل الخارجي من المؤسسات المالية مثل البنوك ومؤسسات التأمين وغيرها، لكن التمويل من الخارج لا يمكن الحصول عليه بسهولة بسب المخاطر التي تواجهها لأنها تتأثر بالمتغيرات المحلية والخارجية؛

– عدم إتباع أساليب التخطيط الإستراتيجي الجيد: تقوم بالتوسع غير المدروس في العمليات الإنتاجية ولا تهتم بالبحث والتطوير العلمي وعدم تدريب الأيدي العاملة مما يؤدي إلى تدني مستويات الإنتاج؛

– صعوبة توفير الآلات والمواد الأولية:فتلجأ إلى استيراد الماكينات من الخارج، حيث تواجه صعوبة التركيب والإصلاح[1]؛

– ندرة المعلومات وصعوبة الحصول عليها: عدم الحصول عليها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الإدارية المناسبة[2]؛

– صعوبة اختيار الموقع والعمل: حيث يفضل اختيار الموقع قريباً إلى الموردين والأسواق هذا يتطلب مبالغاً كبيرة[3]؛

وفي الأخير يمكن تحديد جميع تلك المعوقات في عدة نقاط من خلال دراسة أجريت مؤخرا عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تخضع لقيود متعددة الأشكال بدرجات متفاوتة الشدة، حيث قام **بهذه الدراسة البنك الدولي سنة 2003**، تظهر المشاكل التي تواجه مسيري ومدراء هذه المؤسسات وهي كالآتي[4]:

– شدة المنافسة والحصول على الإتمان وتكلفته، معدل الضريبة (الضرائب والرسوم)، المتغيرات الإقتصادية، تأخر البنوك والفساد الإداري، إدارة الضرائب، الحصول على الأراضي، الحصول على النقد الأجنبي، الجمارك وخدمات الموانئ، تسجيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، صعوبة الحصول على التكنولوجيا، نقص في العمال المؤهلين، قانون العمل، الحصول على الطاقة. لا يمكن ترتيب أو حصر هذه المشاكل وهذا راجع للاختلاف البيئي؛ سواءً من الجانب الاقتصادي والاجتماعي أو من نوع القطاع المستهدف.

المطلب الثاني: التحديات والمتطلبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نستعرض في هذا المطلب أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات نجاحها وفشلها.

الفرع الأول: التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكثير من التحديات وخاصة في ظل تطور أهدافها المستقبلية ومن أهم التحديات[1] :

[1] جمال حسين ، **ندوة إنشاء مصرف سورية للمشروعات الصغيرة**، هيئة مكافحة البطالة، سورية ، 2003 ، ص2.

[2] المحروق ماهر حسن ، مقابله أيهاب ، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها** ، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأردن، 2006، ص4.

[3] ماجد العطية، **مرجع سابق**، ص24.

[4] Voir le recueil du ministère de la PME : « **Actes des assises nationales de la PME**, Janvier 2004, Alger, p 43.

- إدارة الجودة الشاملة (Total quality manajaement):

حيث انتشر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان من خلال التركيز على تطبيقها في مثل هذا النوع من المؤسسات ، مما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كمساهمة العاملين، وتحقيق رضا المستهلكين، والوقاية خير من العلاج، والتحسين المستمر.

- العولمة التنافسية :

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية ، بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما سهل التبادل السلعي في جميع الدول، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، وإفرازاتها القيمة المتباينة.

- التحديات التكنولوجية :

لقد لعبت التطورات التكنولوجية وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دور بارز في إحداث العديد من التطورات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والحضاري، بحيث أدت هذه التغيرات الملاحظة في التكنولوجية إلي تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة.

- التحديات البيئية :

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استنتاجاتها للمتغيرات المتسارعة، أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة ، يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية ، أما الثبات أو الاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ، ومهارات القوى العاملة ومطالبهم الثقافية، ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي للمؤسسات في القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات، من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفعالة للمتغيرات، وإفرازاتها المختلفة.

- التحديات الإستراتيجية والاقتصادية والثقافية:

تتمثل التحديات الإستراتيجية في وضع إستراتيجية تنافسية متاحة، والتي تعد جزء من إستراتجية المؤسسة، أما الاقتصادية فتظهر في الظروف السائدة من رواج أو كساد، وكذا الثقافية فتتمثل في التنوع الثقافي، والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر، والتخصص في العمل، والمهنة، والجنس وغير ذلك[2].

الفرع الثاني: متطلبات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل فشلها

أولا- متطلبات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لتحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجاحها يجب توفر عوامل داخلية تمس المؤسسة ككل وخصائص ومهارات شخصية يحتاجها كل من هو في موقع إداري.

[1] خظير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، سنة 2007، ص.ص 24-26 . بتصرف

[2] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2010، ص43.

1- استعدادات وخصائص ومهارات شخصية: يتمتع مسيرو المؤسسات بمجموعة من القدرات العقلية والنفسية تتمثل فيمايلي[1]:

– القدرة على امتلاك رؤية كلية لتفاصيل سير العمل: على المسير أن تكون لديه صورة كلية عن العمل؛

– الحساسية للتغيير والقدرة على التكيف: ليس على المسير رصد التغيرات التي تحصل فحسب وإنما أيضاً قدرته على التكيف، وهذه سمات شخصية مهمة وضرورية لكل مسير؛

– القدرة على جذب عمال أكفاء، والمحافظة عليهم وحسن استخدامهم: من خلال القدرة على تشخيص قدرات ومؤهلات الآخرين الذين يحتاج المسير إلى الاستعانة بهم، كما يملك قدرات قيادية Ieadership abilities وقدرات التواصل communication لحسن استخدامهم والحفاظ عليهم.

2- عوامل أساسية : هناك عوامل أساسية لابد أن تتوفر في كل مؤسسة تريد البقاء والاستمرارية في عالم الأعمال، وهي[2]:

– مصادر التمويل: التي تعتبر نقطة الضعف الأساسية في عملية بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن التغلب على هذه المشكلة إذا ساهمت الحكومة بوسائلها المتعددة أو المؤسسات المالية كالبنوك من خلال تسهيل القروض؛

– التدريب: ضرورة تدريب وإعداد مدراء ومسيرين مؤهلين وأكفاء في دور تدريب متخصصة سوا تابعة للقطاع العام أو الخاص؛

– التشريعات: تعديل القوانين والتشريعات الخاصة بالصناعة والتجارة، لإزالة كل العراقيل القائمة في السوق.

ثانيا: عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات الكبيرة إلى حالات معينة من الفشل وبالأخص في السنوات الأولى، ومن أبرز أسباب الفشل مايلي[3]:

– عدم أهلية أو جدارة الإدارة: تتمثل في ضعف الكفاءة والقدرة على اتخاذ القرارات؛

– نقص في الخبرة: لذا تجب الخبرة المتنامية في المجال الذين ترمي المؤسسة الدخول فيه وممارسة أنشطتها الإقتصادية فيه حيث أن الحاجة قائمة وبشكل مستمر لاكتساب الخبرة العلمية ؛

– ضعف الرقابة المالية: حيث تظهر حالات الضعف في الرقابة على الأنشطة المالية مجالات متعددة، ولكن من أبرزها هو النقص في رأس المال وكذالك الإتمان غير المرهون، مما يساهم في خلق أزمات مالية لهذه المؤسسات؛

---

[1] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية،عمان–الأردن، سنة 2008،ص ص97–98.

[2] مروة أحمد، نسيم برهم، **مرجع سابق**، ص ص 108–109 .

[3] فلاح حسن الحسيني، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان– الأردن، سنة 2006، ص ص31 –32. بتصرف

– النقص في عملية التخطيط الإستراتيجي: وتتجلى في إهمال عملية التخطيط الإستراتيجي، لاعتقادهم عدم ضرورته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه فإن الفشل في التخطيط يؤدي إلى الفشل في المشروع؛

– النمو غير المسيطر عليه: لذا يجب أن يكون النمو مخططاً ومسيطرا عليه؛

– الموقع الغير الملائم: أن عملية اختيار الموقع من الأمور المهمة، وعلى صاحب المؤسسة أن يوزن بين الكلفة وتأثير الموقع على المبيعات، وللموقع خاصيتان أساسيتان هما؛ الكلفة والمبيعات والتي يمكن تحقيقها من الموقع [1]؛

– عدم القدرة على التحول: بعد فترة النمو يجب على المؤسسة تغيير أسلوبها الإداري بما يتماشى مع توسع العمل مما يتطلب تفويضاً أكبر للصلاحيات، وهذا ما يرفضه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويعتبر من أخطر عوامل فشل مثل هذه المؤسسات، غياب التخطيط الإستراتيجي في العملية التسييرية، والذي بدوره يعمل على توفير المتطلبات التي تساعد على نجاحها من أجل فهم بيئتها الداخلية والخارجية، ويعد التشخيص الداخلي والخارجي مدخلا جوهريا وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني عموميات حول التشخيص الداخلي والخارجي (swot)

يعتبر التشخيص الداخلي والخارجي عنصر هاماً في عملية التخطيط الإستراتيجي، من قبل المؤسسات التي تسعى للنجاح ومواكبة المنافسة في شتى المجالات؛ لذلك تظهر أهميته من خلال فهم المؤسسة لبيئتها بشقيها الداخلي والخارجي؛ وهو ما قد يشكل تهديدا بانهيار وزوال هذه المؤسسات التي قد تهمله؛ وبالتالي عليها العمل على تطبيق آلياته، وهذا ما سنوضحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: التشخيص الداخلي والخارجي(swot)

يعد التشخيص الداخلي والخارجي أحد الأساليب التسيرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد قدمت له عدة تعاريف مختلفة، كما أنه يتميز بأهمية بالغة وأنواع، سنحاول توضيحها في هذا المطلب.

الفرع الأول: التشخيص الداخلي والخارجي(مفهومه وأهميته).

أولاً– مفهومه

قدمت عدة تعاريف لمصطلح التشخيص الداخلي و الخارجي نذكر منها مايلي:

– **التعريف الأول**: "هو تشخيص منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى الإدارة العليا إيجاد الموائمة فيما بينهما"[2].

[1] ماجد العطية، **مرجع سابق**، ص ص20-21.

[2] محمد حسين العيساوي وآخرون، **الإدارة الإستراتيجية المستدامة والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر**، دار الوراق، الأردن، الطبع الأولى، 2012، ص275 .

من خلال التعريف يتضح أن التشخيص عملية منظمة تشرف عليها الإدارة العليا.

- **التعريف الثاني** : "هو المرحلة المهمة في صياغة الإستراتيجية، تقوم بتحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة للتنفيذ، من خلال تقييم قدرات المؤسسة ومميزات المحيط للتكيف معها وفقاً للإمكانيات المتوفرة لها"[1].

نلاحظ من هذا التعريف أن عملية التشخيص تسمح بصياغة أحسن لإستراتيجية ممكنة، بناءً على القدرات والإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة.

- **التعريف الثالث** : عرفه **A.C.M.artinet** بأنه" هو عرض مؤقت مقبول ظرفياً للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراستهم للمؤسسة، بهدف تصويرهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية"[2].

- **التعريف الرابع**: عرفه **AFNOR** بأنه "اختبار طوعي يميز كياناً (شخص، وظيفة، مؤسسة، مواد أولية..) وفقا لعدة معايير (عادة ما تسمى خصائص) لتحديد نقاط الضعف وأسباب الخلل فيها، ومن تم تقديم توصيات واقتراحات مناسبة لها"[3].

حسب تعريف AFNOR فأن التشخيص يتم بطلب من الإدارة، يمكن أن يمس وظيفة معينة أو شخصاً معيناً أو المؤسسة ككل، وفقا لسماتها الأساسية وقيود بيئتها لتحديد نقاط ضعفها، بهدف تحسين قدراتها الحالية والمستقبلية.

- **التعريف الخامس** : "هو مجموعة الآليات التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الداخلية والخارجية، لبناء الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية والخارجية، مما يساهم قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي"[4]. نستخلص من التعريف السابقة عدة نقاط وهي :

- أن التشخيص الداخلي والخارجي يعتمد على مجموعة آليات تساعد الإدارة على فهم بيئتها؛
- أن الفهم الجيد لمحيط المؤسسة بشقيها الداخلي والخارجي يسمح ببناء مزايا تنافسية؛
- أن التشخيص الداخلي والخارجي يساهم في تحديد الأهداف، و المركز الإستراتيجي للمؤسسة.

من خلال ما سبق نجد بأن التشخيص الداخلي والخارجي يمر بمرحلتين أساسيتين هما[5]:

- مرحلة التشخيص الداخلي: يشمل دراسة تحليلية للبيئة الداخلية للمؤسسة، بحيث يأخذ تشخيص شامل للعمليات الهياكل الداخلية والهدف منه اكتشاف نقاط القوة والضعف.

- مرحلة التشخيص الخارجي: يشمل دراسة تحليلية للبيئة الخارجية للمؤسسة، بحيث يأخذ شكلاً دقيقاً لإثنين من أنواع البيئة الخارجية المتمثلان في البيئة العامة (المباشرة) والخاصة (غير المباشرة) التي تتنافس في الصناعة أو القطاع.

---

[1] Raymond-Alain Thietart, **La stratégie de l'entreprise**, Edicience international, France,1996, p57.

[2] 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.

[3] Alain Marion, **le diagnostic d'entreprise méthode et processus**, édition ECONOMICA , paris, France, 1999, p10.

4 خالد محمد بني حمدون، وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص71.

[5] David Campbell, George stonehouse, Bill Houston, **Business strategy an Introduction**, British, oct 1998 , p 71.

نستخلص من خلال التعاريف السابقة أن التشخيص الداخلي والخارجي هو عملية تحليلية لجميع العناصر المكونة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يسمح لها بمعرفة نقاط قوتها وضعفها وكذا الفرص والتهديدات.

الفرع الثاني: أهميه التشخيص الداخلي والخارجي وأنواعه

1- أهميته:

يمكن إبراز أهمية التشخيص الداخلي والخارجي فيما يلي:

- يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعيق النمو السليم للمؤسسة[1]؛
- يساعد التشخيص الداخلي والخارجي في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها[2]
- 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 انتهاج الخيارات التي تؤدي إلى تعظيم أدائها[3]؛
- تهدف عملية التشخيص إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة ومدى ملائمة المؤسسة لمحيطها[4]؛
- يقوم المسيرون بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الإستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الإيجابية منها وسلبية، كما تساهم في بناء نظام لتطوير الإستراتيجيات وتحقيق ميزة للمؤسسة[5]؛
- يقدم التشخيص صورة واضحة وشاملة للوضعية الحالية للمؤسسة وذلك من خلال توفير كم، كيفي من المعلومات، حيث يمكن استعمالها في وضع أو تصحيح إستراتيجية المؤسسة[6].
- توفير المعلومات للمسيرين، وفي ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة التأكد من تلك المعلومات لأن الأخطاء غير مسموح فيها[7]؛

2- أنواعه:

من خلال التعاريف المقدمة لمفهوم التشخيص الداخلي والخارجي، يتبين لنا بأن هناك عدة أنوع من تشخيصات نذكر منها[8]:

---

[1] السعيد مبارك إبراهيم، **المعلومات ودورها في دعم إتخاذ القرار الإستراتيجي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2012، 148.

[2] سوما علي سليطين، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، 2008، ص36 .

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

[4] بوزيدي دارين، **مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء**، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، سنة 2006، ص82.

[5] نعيمة عباس خضير الخفاجي،**الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات**، مكتبة دار الثقافة، الأردن-عمان، 2010، ص107 .

[6] هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، **تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الإستراتيجي وتقسيم السوق**، الملتقى الدولي الرابع: حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010 ، ص3.

[7] الطيب الداودي، **أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية**، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة، 2007، ص41.

[8] Vincent PLAUCHU, AKIM A. TAIROU, **méthodologie du diagnostic d'entreprise**, édition Harmattan, France, 2006, p p18-20 .

- **التشخيص الشامل**: هو تشخيص عام يشمل المؤسسة ككل؛ التشخيص الوظيفي والمالي والإستراتيجي...الخ، لا يهدف لإجراء تحليل جزئي، بل يسعى لإعطاء صورة شاملة لوضعية المؤسسة.

- **التشخيص المالي**:يعمل على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من خلال الربحية والسيولة ويعد النوع الأكثر ممارسة من طرف المؤسسات والبنوك المالية.

- **التشخيص الوظيفي**: وهو العمل على فحص وظيفة أو وظائف معينة للمؤسسة (تجارية، مالية،تقنية...)، يتم عادة بطلب من الإدارة عند ملاحظة قصور أو ضعف في الأداء بهدف استخلاص الاختلافات الوظيفية المتوقعة لنقاط القوة والضعف للمؤسسة، لإعادة النظر في الإستراتيجية لهذه الوظيفة وتنظيمها.

- **تشخيص النوعية**: ويسمى تشخيص الجودة؛ يتم عن طريقه الفحص الدقيق لتقييم نقاط القوة والضعف في مجال الجودة و الأسباب الخاصة بتلك العيوب ومن ثم تقديم مقترحات للحد منها.

- **تشخيص نظام المعلومات**: يهدف هذا التشخيص إلى مراجعة المعلومات الكمية والنوعية التي يتم تجهيزها من طرف المؤسسة، ويتم عادة التركيز على وظائف نظام معالجة الكومبيوتر، واقتراح نظام معالجة أكثر فعالية وكفاءة.

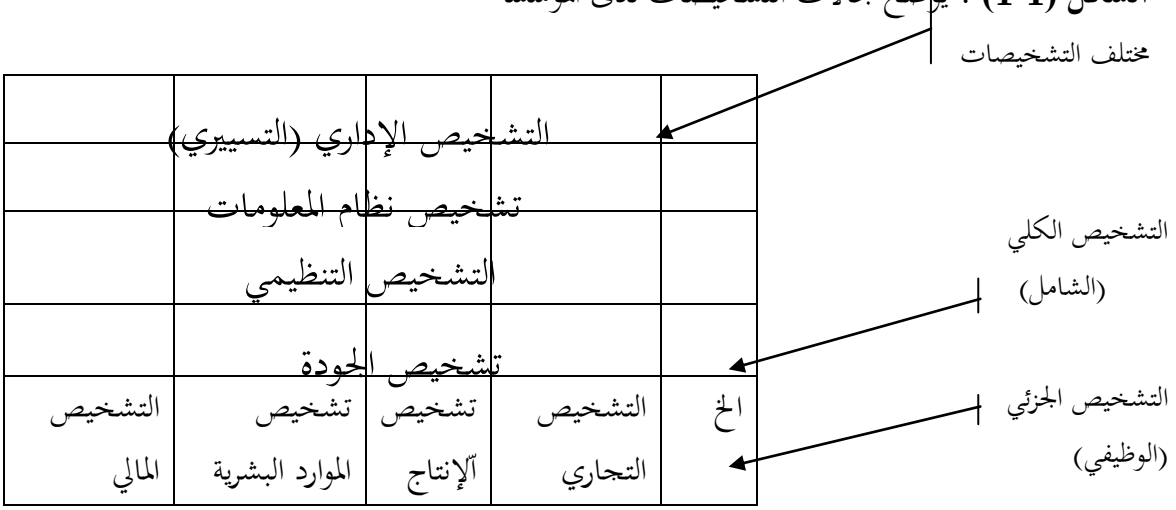
- **تشخيص تقييم العلاقات** : تقوم المؤسسة بتشخيص وتقييم مختلف الشركاء الاجتماعيين من خلال تشخيص " المسؤولية الاجتماعية" ؛ والمتمثل في المجتمع المدني، ومعرفة الجودة، والمعلومات الإقتصادية والمالية.

- **التشخيص الاجتماعي** : يتمثل في تشخيص العلاقات الاجتماعية للمؤسسة، والغرض منه تفحص الموارد البشرية من خلال التركيز على الصراعات والتوترات والمفاوضات، والنقابات الممثلة للعمال.

- **التشخيص الإستراتيجي**: وهو تشخيص يمس القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، ويتم التشخيص بطلب من الإدارة العليا للمؤسسة للتحقق من/ أو تعديل الخيارات الإستراتيجية، وهو يؤثر على المؤسسة بأكملها وعادة مثل هذا النوع يرتكز على الأعمال التجارية، وتحديدا المتعلقة بالمنتجات والأسواق.

من خلال ما سبق يمكن تقديم رسم بياني أدناه يساعد على تحديد التشخيصات المختلفة مع بعضها البعض:

الشكل (1-1) : يوضح مجالات التشخيصات لدى المؤسسة



Source: Vincent PLAUCHU, AKIM A. TAIROU,2006,p20.

المطلب الثاني: مكونات التشخيص الداخلي والخارجي

يتضمن هذا المطلب أهم العناصر المكونة للبيئة الداخلية والخارجية التي تطرق لها الباحثون؛ نوجزها كالتالي:

الفرع الأول: مكونات تشخيص البيئة الداخلية

قبل التطرق إلى مكونات التشخيص الداخلي نسلط الضوء على مفهوم البيئة المؤسساتية بشقها الداخلي.

أولاً– مفهوم ومكونات تشخيص البيئة الداخلية (الوظائف، الموارد والقدرات، سلسلة القيمة)

1-1. مفهوم البيئة الداخلية: سميت البيئة الداخلية من طرف المنظرين والباحثين بعدة تسميات، فحسب بورتر porter بالبيئة العملية وسمها ميليز Milles بالمجموعة التنظيمية وحسب تومبسون Toumbessoneهي بيئة العمل، حيث ارتبطت هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج[1].

من خلال ما سبق؛ يمكن تناول مجموعة من التعاريف كالتالي:

تعريف الأول : بأنها" مجموعة العوامل والتغيرات المادية المعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية"[2].

نلاحظ من التعريف بأن البيئة الداخلية تشمل جميع العناصر والمتمثلة في الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تدخل ضمن حدود المؤسسة الداخلي.

التعريف الثاني :"هي تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية، هذا وتتحدد العناصر الداخلية منها الإستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجية، ثقافة المؤسسة...الخ"[3].

يتضح من التعريف بأن البيئة الداخلية مرتبطة بشكل محدد ودقيق بالهيكل التنظيمين والممارسات التنظيمية لمنظمات الأعمال، من خلال مختلف الوظائف.

يتضمن تشخيص البيئة الداخلية إلقاء نظرة تحليلية داخل المؤسسة لتحديد نقاط القوى والضعف، ويبنى التشخيص على المعلومات المتحصل عليها من وظيفة الموارد البشرية، والإنتاجية، والمالية، ووظيفة البحث والتطوير...الخ)، وهدا ما سنوضحه بالتفصيل في العنصر الموالي.

2-1. تشخيص مكونات البيئة الداخلية (الوظائف والموارد والقدرات): يتم تشخيص الأنشطة لتحديد نقاط القوة والضعف، بهدف تقييم وتحقيق الأداء العالي للمؤسسة ومن أهمها مايلي:

---

[1] هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة،**مرجع سابق**، ص1 .

[2] جعفر عبد الله موسى إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص159.

[3] أنفال حدة خبيزة، **تأثير الهيكل المالي على الإستراتيجية المؤسسة الصناعية** ، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012 ، ص69.

1-2-1. تشخيص عناصر الهيكل التنظيمي:

نعني به "الطريقة التي تقوم بها المؤسسة بتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيا ت وتحدد شبكات الإتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولا إلى مستوى الفرد بإعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل[1]"

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على تلبية أمرين مهمين وهما، تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة، والأمر الثاني ضرورة إجراء تغييرات حسب ما تتطلبه المؤسسة ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الإستراتيجية المتاحة لها.

ويعرف أيضا بأنه "الطريقة التي تقوم مؤسسات الأعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية وتوزيع سلطة اتخاذ القرار وتنسيق الجهود بين الأفراد والأقسام، من أجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمؤسسة، وهناك أشكال مختلفة للهيكل التنظيمي حسب الوظائف، الهيكل متعدد الأقسام، هيكل المصفوفة...الخ[2]".

حسب التعريف السابق نجد بأن الهيكل التنظيمي يأخذ عدة أنواع ترتبط بالمهام وتوزيع السلطة، وانسيابي ة اتخاذ القرار ودرجة تنسيق الجهود بين الأفراد والأقسام دخل المؤسسة.

مما سبق يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي له تأثيره على بيئة المؤسسة الداخلية، مما يستوج ب على المؤسسة دراسته لمعرفة انعكاساته عليها ويتم ذلك من خلال تشخيصه. ومن أهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة لتشخيص وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي كالتالي[3]:

- هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية؟؛
- هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أو الميكانيكية؟ وما هي أسباب دلك؟؛
- هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف؟؛
- ما هي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟؛
- هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها؟؛
- هل ينسجم الهيكل التنظيمي ويتفق مع احتياجات المدراء والأفراد العاملين؟؛
- هل هناك ضعف في الاتصالات داخل المؤسسة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي، وما درجة انسياب المعلومات بين الأقسام والمسؤوليات التنظيمية في المؤسسة؟.

2-2-1. تشخيص ثقافة المؤسسة:

تعرف بأنها " الافتراضات والمعتقدات الأساسية، التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة والتي تنشأ تلقائيا من خلال التجارب والخبرات الفردية والجماعية داخل المؤسسة"[4].

---

[1] خالد محمد بني حمدون، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص75 .

[2] سوما علي سليطين ، **مرجع سابق**، ص46.

[3] زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم، عمليات، حالات دراسية)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2005 ، ص131.

[4] Gerrry Johnson, Kevanscholes, Richard Whittington, **Exploring corporate strategy** ,Ingland,2002, p47.

حسب التعريف فإن ثقافة المؤسسة تتولد من الخبرات الفردية والجماعية لأفراد المؤسسة.

ويمكن تعريفها بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفردا وخصوصية مقياسا للمؤسسات الأخرى[1]"

نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن ثقافة المؤسسة نابعة عن ولاء العاملين وحبهم للمؤسسة ومدى تمسكهم بها، وهي المصدر الرئيسي للقيم.

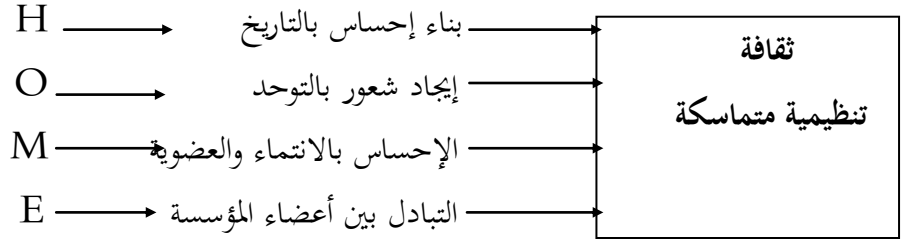
وتعرف أيضا بأنها" مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكا ته م ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الفرد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية"[2].

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن الثقافة التنظيميۃ تختلف من مؤسسة إلى أخرى، بسبب تأثرها بالعديد من العوامل، وتمثل ثقافة المؤسسة المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلي بها العاملون ويمكن تلخيص أهميتها الثقافية فيما يلي[3]:

- بناء إحساس بالتاريخ : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات المؤسسة؛
- إيجاد الشعور بالتوحد: بالعمل على توحيد السلوكيات والقيم المشتركة؛
- الإحساس بالانتماء:وتتمثل في الاستقرار الوظيفي، وتقرير جوانب الاختبار الصحيح للعاملين؛
- زيادة التبادل بين الأعضاء: وتظهر في المشاركة في القرارات، والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

يمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

الشكل (1-2): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن سنة 2004 ، ص24.

الملاحظ أن الحروف الأولى تشكل HOME، باعتبار أن ثقافة المؤسسة تعطي إحساساً، وشعوراً بالتوحد العائلي لجميع أصحاب المؤسسة من مالكين ورؤساء وعاملين.

[1] خالد محمد بني حمدون، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص78 .

[2] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله المنعم، **الإدارة الإستراتيجية(وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة)**، الدار الجامعية ، الإسكندرية،مصر، سنة 2008 ، ص420.

[3] خالد محمد بني حمدون، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص78.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أبعاد الثقافة التنظيمية التالية[1] :

– **القيم** : وتتمثل في المعتقدات التي يحملها أعضاء التنظيم ويعتقدون بقسمتها ويلتزمون بمضامينها؛

– **المعتقدات:** وتمثل المستوى الأعمق للثقافة كونها في عقول وتفكير الأفراد العاملين وتشير إلى جميع الأفكار، القوانين، الخرافات والأساطير وهي معتقدات حول الذات وحول الآخرين؛

– **الافتراضات:** لا يمكن رؤيتها ولكنها تلامس الجانب الأعمق في الثقافة وتشكل الأساس للقواعد السلوكية داخل التنظيم؛

– **الرموز والطقوس:** والرموز هي صور قوية لإيصال الأفكار أما الطقوس فهي شعائر قد تكون فريدة ومتميزة؛

– **الاتصالات:** يتم من خلالها تبادل الأفكار والآراء والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط، والسياسات وغيره؛

– **التقاليد:** يعبر عنها بالمسموحا ت والعادات والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة، ويفترض أن تكون التقاليد من العوامل المؤثرة والداعمة لمكونات الثقافة الأخرى، حتى لا تصبح عائقاً يعيق تطور منظمة الأعمال.

ومن خلال ما سبق يمكن تشخيص الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

– هل المعتقدات في المؤسسة تهدف إلى تحقيق أهداف ربحية فقط؟؛

– ما مدى توافق معتقدات المؤسسة مع التطور التكنولوجي والتغيرات البيئية؟؛

– هل تتجه معتقدات المؤسسة دائما إلى تحقيق الميزة التنافسية؟؛

– هل تعكس معتقدات المؤسسة قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات؟؛

– هل تمتلك المؤسسة معتقدات إدراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات؟؛

– ما مدى انتشار أواصر الثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة؟.

1-2-2. وظيفة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري ، الذي يعتبر أثمن عناصر المؤسسة وأكثرها تأثيرا على الإنتاجية.

التعريف الأول : "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفأة والفعالية[2]"

التعريف الثاني : "حماية العمال، والدفاع عن حقوقهم، والرفع من المستوى الثقافي، وزيادة فرصة التعليم والتكوين للعاملين، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا وحرصا على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معا"[3].

---

[1] **المرجع نفسه**، ص79-80.

[2] جمال الدين محمد المرسى، **الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص 36 .

[3] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاه الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع،لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص 13.

من خلال التعريفين السابقين يتضح بأن وظيفة الموارد البشرية تهتم بالحصول على الموارد البشرية وتطويرها وتمكين هذه القدرات من الإسهام في إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية وأيضا تعمل على تخطيط الاحتياجات المهمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تدريبها وتحفيزها.

من خلال ما سبق يمكن تحديد عناصر النجاح الأساسية لوظيفة الموارد البشرية[1]:

- **التخطيط**: ويعني الإعداد المسبق لما تريد المؤسسة الوصول إليه في المستقبل.
- **التنظيم**: من خلال تحديد المهام، وبيان المسؤوليات للعاملين، والعلاقات فيما بين الدوائر والعاملين.
- **الرقابة**: التي تتأكد من أن التنفيذ قد تم وفق الخطط والمعايير المستهدفة، وأن الخطوات التصحيحية قد اتخذت للتصحيح.
- **التحفيز**: وهو عملية التأثير الإيجابي على العاملين لرفع المستوى الإنتاجية وبعدة طرق مادية ومعنوية.
- **الشؤون الإدارية** : والتي تضم شؤون الموظفين والمقابلة والفحص ولاختبار والتدريب والتطوير والاهتمام، والتقييم والمكافئة، والتشجيع، والنقل.
- **الضبط(المتابعة)**: ويشمل جميع الفعاليات التي تتخذ لضمان تنفيذ العمليات حتى تتطابق مع الخطط.

ومن أهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة لتشخي وتقويم كفاءة وظيفة الموارد البشرية هي كالتالي[2]:

- مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم؟؛
- مدى انسجام نتائج الاختبار ومقاييس الأداء؟؛
- مدى نجاح العاملين في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل؟؛
- مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه؟؛
- معدل دوران العمل، ومشاكل العمل الأخرى كالغيابات وتدني الروح المعنوية؛؟
- ما مدى وضوح المهام وبيان المسؤوليات للعاملين والعلاقات فيما بين الدوائر والموظفين للعاملين؟؛
- ما مدى تأثير التحفيز على الأهداف والإستراتيجيات؟؛
- هل يوجد جود نظام للرقابة على الجودة والمخزون والنفقات؟.

- **وظيفة التسويق:**

تعد وظيفة التسويق من مجالات البيئة الداخلية بعد وضيفة الموارد البشرية ومن الضروري دراستها وتحليلها ومعرفة نقاط قوتها وضعفها ويعرف التسويق بأنه" هو النشاط الذي يرتكز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك[3]". ويمكن الحكم عليها لتشخيصها من خلال المحاور التالية[1]:

---

[1] نايف الجابري، **الإدارة الإستراتيجية في المنشاءات الصناعية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2013، ص 81-82.

[2] محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية، الأصول ولأسس العلمية**، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، سنة 2001 ،ص 153.

[3] نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **إستراتيجيات التسويق**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2008، ص144.

– **الزبائن والمستهلكون**:بدراسة وتقييم حاجات ورغبات وطلبات الزبائن.

– **دراسة وضع التزويد**: وهو الحصول على المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة بجودة عالية وبأقل تكلفة .

– **فعاليات عمل تخطيط الإنتاج / الخدمات** : تتضمن اختبار السوق وموقع المنتج والعلامة التجارية والتعبئة وأشكال وجودة المنتج، وقرار التسعير، وقنوات التوزيع.

– **بحوث التسويق**: جمع وتوثيق وتحليل بيانات التسويق وفعالياته، والمؤسسة التي لديها دائرة بحوث تسويق قوية تعتبر نقطة قوة لها عند تحليل بيئتها الداخلية.

– **دراسة الجدوى أو تحليل الفرص** : والتي تعني احتساب التكاليف والعوائد والمخاطر أو المقارنة بين التكاليف الكلية والعائد الكلي.

– **المسؤولية اتجاه المجتمع**: مسؤولية المؤسسة لتقديم خدمات/ منتجات آمنة وبأسعار معقولة وذات جودة.

ومن أهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة لتشخيص وتقويم كفاءة وظيفة التسويق كالتالي:

– هل تعمل المؤسسة على التوجيه نحوا التغيير والتركيز على خدمة العميل؟؛

– هل الإدارة العليا تأخذ التسويق كإستراتيجية لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة؟؛

– ما مدى كفاءة الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء؟؛

المؤسسة لديها دائرة تسويق قوية؟؛

– هل تبحث المؤسسة عن أفضل مصادر التوريد بأقل تكلفة وأعلى مستوى جودة؟؛

– هل تملك المؤسسة قوة تفاوضية نظرا لحجم مشترياتها؟؛

– هل تقوم المؤسسة بتحليل الموارد من خلال التجهيزات اللازمة ، الكميات التي تحتاجها وأسعار الموارد؟؛

–ما مدى استيعاب المؤسسة للتكنولوجيا الجديدة، الإنترانت، برامج متطورة...الخ؟؛

–ما مدى تحليل المؤسسة لأسواق عملائها من حيث الاحتياجات والرغبات والتوقعات؟؛

– هل تعمل المؤسسة على تشخيص الخصائص السلوكية للعملاء واتجاهاتهم الشرائية؟.

3-2-1. الوظيفة التمويلية:

وظيفة التمويل هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إدارة أموال المؤسسة بطريقة تحقق الموائمة بين السيولة والربحية[2]، و تتضمن هذه الوظيفة ثلاثة قرارات أساسية يتم تشخيصها[3] وهي:

– **قرارات الاستثمار**: وتتعلق بتخصيص وإعادة تخصيص الأموال والموارد على المنتجات والأنشطة على الأصول.

– **قرارات التمويل** : حيث يتم تحديد أفضل هيكل للتمويل ودراسة الهياكل المالية، ويشمل دراسة مصادر التمويل(تمويل ذاتي، تمويل خارجي) لتغطية المشاريع الطويلة والقصيرة الأجل.

---

[1] نايف الجابري، **مرجع سابق**، ص83-86.

[2] محمد أحمد عوض، **مرجع سابق**، ص156.

[3] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 ، ص285.

- **قرارات التوزيع**: تتناول قرارات توزيع الإيرادات على حملة الأسهم، وحجم الأسهم التي تحتفظ بها المؤسسة، وعادة ما تتم دراسة الوظيفة التمويلية بتقسيمها إلى شقين رئيسيين وهما:

- التحليل المالي: يدرس تحليل حاجة التمويل، ودراسة الهياكل المالية المردودية ويمكن إجمال أعمال التحليل المالي في عمليات تقدير جداول التمويل، الميزانيات التقديرية، وعمليات تحليل الاستقلالية، ومردودية النشاط؛

- التسيير المالي: والذي يبحث في عملية جلب الأموال، والبحث عن أفضل تخصيص لها بالنظر إلى التكاليف ومدة الاستفادة منها وتشمل قراراته تسيير الخزينة واحتياجات لرأس مال العامل،وتسيير القروض وغيرها.

ومن أهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة لتشخيص وتقويم كفاءة الوظيفة التمويلية كتالي:

- ما مدى تخصيص المؤسسة للموارد والأموال للمنتجات والأنشطة والأصول للمحافظة على طاقاتها الإنتاجية؟؛

- ما مدى كفاءة تحديد أفضل هيكل مالي لتمويل (تمويل داخلي، تمويل خارجي)، لتغطية احتياجات المؤسسة؟؛

- هل تعتمد المؤسسة على التحليل المالي لدراسة (الهيكل المالي، المردودية، تقدير جدول التمويل، الميزانيات، تحليل الاستغلال...الخ، لتقييم أدائها؟؛

- هل تنتهج المؤسسة التسيير المالي لاتخاذ قرارات بشأن تسيير الخزينة، احتياجات رأس مال العامل، تسيير القروض..الخ؟.

1-2-4. الوظيفة الإنتاجية: تتضمن جميع الفعاليات التي تحول المدخلات (المواد الأولية العمال، رأس المال، المعدات...الخ) إلى منتجات أو خدمات وتعتبر المجالات التالية هي المجالات الأساسية لإدارة الإنتاج والتي يجب على المؤسسة تشخيص بيئتها الداخلية لاختيار أفضل الإستراتيجيات.

ويمكن تحديد نقاط قوتها وضعفها من خلال عناصر النجاح الأساسية لوظيفة الإنتاج وهي [1] :

- العمليات: وتشمل القرارات المتعلقة باختيار التكنولوجيا ونظام عمليات التحليل والجودة وموقع العمليات؛

- الطاقة الإنتاجية: وتشمل قرارات الطاقة الإنتاجية المعينة بتحديد مستوى الإنتاج المثالي؛

- الأصول: وتشمل إدارة مستوى توفير المواد الأولية والمواد طور الإنتاج والمنتجات النهائية، وكذلك ماذا تطلب ومتى وبأي كمية؟ بالإضافة إلى وسائل وطرق مناولة المواد.

- القوى العاملة : وتشمل قرارات القوى العاملة معنية بإدارة العاملين المهرة والغير المهرة والإداريين، أما القرارات التفصيلية في تشمل وصف العمل، وقياس الأداء وآليات التحفيز.

- الجودة: وتشمل قرارات الجودة، وتهدف إلى الوصول إلى منتجات ذات جودة عالية، أما القرارات التفصيلية فهي تخص ضبط الجودة، مراقبة الجودة، ومراقبة التكاليف.

ومن أهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة لتشخيص وتقويم كفاءة وظيفة الإنتاج كالتالي:

[1] نايف الجابري، **مرجع سابق**، ص90-91.

– ما مدى القرارات المتعلقة باختيار التكنولوجيا المناسبة لإنتاج وتنظيم عمليات التشخيص والجودة وموقع الخدمات؟،وكذا قرارات المخزون المتخذة، تشمل تسيير مستوى توفير المواد الأولية والمواد طور الإنتاج والنهائية؟، وكذلك ماذا نطلب؟ ومتى؟ وبأي كمية؟؛

– ما مدى تناول المؤسسة القرارات الخاصة بالقوى العاملة المعنية بإدارة العمال المهرة وغير المهرة والإداريين؟؛

– هل تقوم المؤسسة برقابة الجودة لإنتاج المنتجات بجودة عالية من خلال الرقابة على الجودة؟، والمعاينة والاختبار والرقابة على التكلفة؟.

1-2-5. وظيفة البحث والتطوير:

وفي الأخير من المجالات العمل التي يجب دراستها في المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وظيفة البحث والتطوير؛ إلى أن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية تطوير المنتج من المفروض عليها إمتلاك دائرة بحث قوية من خلال الاستثمار بهذا المجال، والذي بدوره يودي إلى إنتاج / خدمات ذات مستوى عالي وجودة مميزة، الأمر الذي يقلل من المنافسة والاستمرار في السوق[1].

ومن أهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة لتشخيص وتقويم كفاءة وظيفة البحث والتطوير هي كالتالي:[2]:

– ما مدى قدرة الوحدة التنظيمية على إجراء البحوث وتطويرها؟؛

– هل للمؤسسة القدرة على استيعاب نتائج البحث والتطوير والاستفادة منها في تطوير وبناء الميزة التنافسية؟؛

1-3 . مفهوم ومكونات تشخيص سلسلة القيمة:

سلسلة القيمة*VCA:

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 التنافسية [3]، إضافة لخلق قيمة للزبون [4]. كما تنقسم إلى نوعين من الأنشطة أو الوظائف التي تساهم في تقديم جزء من القيمة الإجمالية[5] وهي الأنشطة الأساسية، تلك التي تشارك في إنتاج المستمر، والتسويق، والتسليم، وخدمة المنتج في حين الأنشطة الداعمة هي تلك التي توفر شراء المدخلات والتكنولوجيا والموارد البشرية أو وظائف البنية التحتية الشاملة[6] وقد وضعت سلسلة القيمة وفقاً لمايكل بورتر في الشكل التالي:

[1] نايف الجابري، **مرجع سابق**، ص91.

[2] محمد أحمد عوض، **مرجع سابق**، ص157.

* VCA: Value Chain Analysis

[3] Franck brulhart, op.cit.; p 74.

[4] Hossein Bidgoli , **The Internet Encyclopedia**, WILEY , Volume 3, canada, 2004 , p 525.

[5] Franck brulhart, op.cit.; p 74.

[6] Suhail Sami Sultan, op.cit.; p17.

الشكل (1-3): سلسلة القيمة وفقا لمايكل بورتر.

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

1-3-1. الأنشطة الأساسية:

تتكون الأنشطة الأولية من مجموعة من الوظائف القادرة على توفير منافع للعميل، وهي على النحو التالي[1]:

– الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام، وتوصيل المدخلات اللازم ة للمنتج، وتشمل مناولة الموارد، والمخازن، والرقابة على المخزون، والمرتجعات من الموردين؛

– العمليات: وهي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى المنتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل الآلات، والتجميع والتعبئة، وصناعة الآلات، والاختبار و التسهيلات؛

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

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

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

2-3-1. الأنشطة المساعدة:

قسم بورتر الأنشطة الداعمة إلى أربعة مجالات رئيسية، وهي على النحو التالي[2]:

[1] نبيل محمد مرسي، **إستراتيجيات الإدارة العليا**، المكتب الجامعي الحديث، مصر-الإسكندرية، سنة2006، ص105.

[2] محمد عوض، **مرجع سابق**،ص160-161 .

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

– إدارة الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الاختيار والتعين والتدريب والترقية، وتحديد المسار الوظيفي، والتحفيز، وهذه الأنشطة تتعلق بكل جزء من المنظمة أيضا 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: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات..الخ.

الفرع الثاني: مفهوم ومكونات تشخيص البيئة الخارجية(الوضع التنافسي)

أولاً– مفهوم البيئة الخارجية:

لقد أختلف الباحثون في تحديد موحد لمفهوم البيئة الخارجية، وهذا راجع لتعقد تركيبتها واختلاف مكوناتها.

– حسب Handrick:" مجموعة من الأنشطة الإدارية، التي تهدف إلى تحقيق معرفة المتغيرات بهذه البيئة[1]"

يتضمن المفهوم ضرورة التكيف بين الأنشطة الداخلية، والمتغيرات الخارجية المحيطة وأن المؤسسات على اختلاف أهدافها، إن لم تستطع دراسة بيئتها فهذا يعني عدم قدرتها على مواكبة التطورات، وشدة المنافسة.

– حسب Dalloz:" مجموعة العوامل السوسيو–اقتصادية، والتي تؤثر على المؤسسة، كالدولة، التشريع الاجتماعي، المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات حماية المستهلك، وغير ذلك، إذ أنه هناك كذلك محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني وغير ذلك"[2].

حسب Dalloz فإن هناك علاقة تأثير وتأثر بين المؤسسة و العوامل المحيطة بها

يتضمن تشخيص البيئة الخارجية إلقاء نظرة تحليلية خارج المؤسسة لتحديد نقاط الفرص والتهديدات، ويبنى التشخيص على المعلومات المتحصل عليها من دراسة السوق والمنافسين والعملاء ...الخ)، وهذا ما سنوضحه بالتفصيل في العنصر الموالي.

ثانياً– تشخيص مكونات البيئة الخارجية(الوضع التنافسي):

يمكن النظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات أو العوامل البيئية، وهي البيئة العامة الكلية (تحليل PESTLE)، وهذه يصعب على المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل و البيئة النشاط (تحليل porter)*، وهي البيئة القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، والمنافسين..الخ.

[1] Hand rick .D, Specialization of environne mental scanning activities omonguperlevel executives, **Journal of management studies**, Volume l18,1981, p299.

[2] Dalloz, **lexique de gestion 2 ème** édition, France Jouve, 1989, P13.

1-2. 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.

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة في 06 مجموعات من المتغيرات هي تحليل PESTLE:

1-1-2. المتغيرات الاجتماعية والحضارية:

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 إن صح التعبير ولا ينكر أحد تأثير هذه المتغيرات على الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من ضمن الوسط، كما تؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية للمؤسسة، وعلى وظائف المؤسسة المختلفة التي تقدمها وتؤديها للمجتمع، ومن أهم مؤشراتها:

التغيرات السكانية، ودور المرأة في المجتمع، مستوى تعليم الأفراد، ونمط وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المؤسسات، ومستوى الشعور بالمسؤولية الاجتماعية[1].

2-1-2. المتغيرات الفنية والتكنولوجية:

للتطور التكنولوجي أثر كبير في تقليل التكاليف وبالتالي أثر مباشر على المنافسة وجودة المنتج وخلق أسواق جديدة وإيجاد زبائن، وهده الأمور هي التي تعمل على تحديد الإستراتيجيات المؤسسات. كما تقوم المؤسسات بإتباع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى الاستفادة من الفرص التكنولوجية للوصول إلى الفوائد التنافسية العامة الدائمة والقوية في الأسواق. علما أن القرارات الخاصة بالتكنولوجيا؛ تتخذ على مستوى إداري منخفض دون علم هذه الإدارات بأثرها الإستراتيجي، حيث أن الإستراتيجيين يقضون بحثهم في تحديد الأسواق والحصص والتنبؤات ولا ينتبهون للتكنولوجيا ويمكن أن نحدد أبعاد هذه التأثيرات ونتائجها من خلال: تأثير التغير التكنولوجي على الطلب، تأثير التغيرات التكنولوجية على الإنتاجية، وتأثير التغير السريع في التكنولوجيا[2].

3-1-2. المتغيرات السياسية والقانونية:

تؤثر الحكومات، تأثيرا قويا في أداء المؤسسات فتقوم بوضع القوانين التي تنظم الرقابة على الأجور والأسعار وإتاحة فرص العمل للجميع، والصحة الصناعية، الإتمان الاستهلاكي، وتحديد موقع المصانع الجديدة ومنع تلوث البيئة بالمخلفات أو الضوضاء، كما تنظم أنواع الإعلان المرخص به[3].

---

[1] عبد العزيز صالح بن جبتور، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متقدم**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة 2007 ،ص ص162 -163.

[2] نايف الجابري، **مرجع سابق**، ص173.

[3] عبد العزيز صالح بن جبتور، **مرجع سابق**، ص173.

2-1-4. المتغيرات الإقتصادية:

وهي مجموعة ذات تأثير خاص وفعال في مسار عمل المؤسسة وهي تشير إلى توجهات النظام الاقتصادي التي تعمل في إطاره المؤسسة، ومن أهم التوجهات هي: ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية، دورة الأعمال(حالة الركود والكساد)، وتوزيع الدخل القومي و السياسة المالية والنقدية للدولة[1].

2-1-5. المتغيرات الدولية:[2]

إن التصرفات التي تقوم بها دولة ما تؤثر بشكل مباشر و غير 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 ومن أبرز العوامل والمتغيرات الدولية[3]:

- التجمعات الاقتصادية: التي يمكن أن تخلق فرصاً سوقية عديدة، وتزيد من اتساع الأسواق أمام المؤسسات، أو قد تعني تهديدا لبعض المؤسسات ممثلة في القيود الجمركية المرتفعة، لدخول أسواق تلك التكتلات؛
- العلاقات على مستوى الدول واضطرابها: يوثر على قدرة المؤسسات العاملة في كلا من البلدين؛
- الاختلافات الحضارية: اختلاف الدول في ثقافاتها تؤثر على برامج العملية التسويقية.

2-2. البيئة الخاصة (بيئة الصناعة):

هي مجموع المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات (العملاء، الموردون، الموزعون، المنافسين،...الخ). والتأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل[4].

حدد مايكل بورتر (**M, Porter**) خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في مجال الصناعة كالتالي:

2-2-1. التنافس بين المتنافسين الحاليين: Concurrents du secteur

تتباين وجهات المسيرين حول المنافسة القائمة بين المؤسسات، إعتماداً على تقييمهم للتهديدات والفرص المتاحة، والإستراتيجيات المعتمدة من قبل كل منهم وردود المنافسين حيالها، وتزداد المنافسة بينهم عندما يحدث مايلي: رفع الأسعار أو خفضها، القيام بحملات إعلانية مكثفة، تقديم خدمات / سلع جديدة، تطوير خدمات الزبائن[5].

وإجمالاً هناك عاملان يؤثران على حدة المنافسة في الصناعة الواحدة، وهما عدد المؤسسات العاملة في ذلك القطاع، ومعدل نمو هذه المؤسسات.

---

[1] عبد العزيز صالح بن جبتور، **مرجع سابق**، ص ص173-174.

[2] عمار عمار وآخرون، **أهمية التحليل البيئي في تقييم المؤسسات، مداخلة تقدم بها الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات**، جامعة سكيكدة، سنة 2006، المسيلة، ص4.

[3] عبد العزيز صالح بن جبتور، **مرجع سابق**، ص ص174-175.

[4] عماري عمار وآخرون، **مرجع سابق**، ص3.

[5] مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، **إدارة المشروعات الصغيرة: منظور رياضي تكنولوجي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة2010، ص ص152-153.

2-2-2. تهديد المنافسين الجدد: Menace de nouveau entrant

وقد حدد Porter (سبعة) 07 عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي[1]:

– اقتصاديات الإنتاج الكبير: تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، فعلى 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: تزداد العقبات لمحاولة دخول الأسواق، إذا كانت 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: للمؤسسات القائمة مزايا سابقة فيما يخص التكاليف (نظرا لامتلاك التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام،...).

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

3-2-2. قدرة الموردين على المساومة: Pouvoir de Négociation des Fournisseurs

يرى بورتر أن الموردين تكون لهم القدرة على المساومة إذا توفر ما يلي[2]:

– وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة، وارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى أخر، وأن يضع الموردون تهديدا جادا أنه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام الموارد، أو المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي يقدمها المشتري، لدى المورد علامة تجارية قوية.

4-2-2. قدرة المستهلكين على المساومة: Produit de négociation

إن القدرة التفاوضية للزبائن تتعزز عندما يكون[3]:

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

– وجود بعض المؤسسات تبيع 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؛

---

[1] عماري عمار وآخرون، **مرجع سابق**، ص5.

[2] محمد حسين العيساوي وآخرون، **الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة2012 ، ص350 .

[3] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، سنة2007 ، ص124 .

- وجود تجانس بين السلع/ الخدمات.

5-2-2. تهديد المنتجات البديلة: Menace de produits de remplacement

نتيجة توفر حرية الاختيار أمام للمستهلك. وتزداد حدة تأثير وجود البدائل للسلعة المعينة في حال تعود المستهلك على شراء سلع بديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة[1].

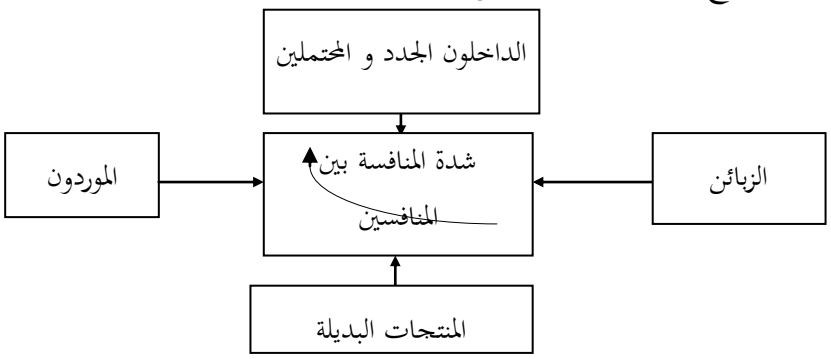
ومن خلال المتغيرات السابقة يمكن النظر إلى نموذج القوى الخمس لبورتر من جهتين وهما[2]:

أ- الجهة الأولى : وصف وتقييم شدة المنافسة في القطاع، والمتمثل في الضغط على المنافسين في الصناعة، وتهديد الداخلين الجدد، وتهديد المنتجات البديلة والقوة التفاوضية مع الموردين، والقدرة على مساومة العملاء.

ب- الجهة الثانية: يهدف إلى تحديد المستوى العام وشرح متوسط الأداء المتوقع للمؤسسة في القطاع الناجم عن القوى الخمس.

وعليه فإن القوى الخمس وضعت من طرف مايكل بورتر سنة 1982م وهي منهجية تعمل على تقييم جاذبية الصناعة أو القطاع الإستراتيجي،كما يلخصه الشكل الموالي:[3]

الشكل (1-4): 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.

المبحث الثالث: آليات التشخيص والإستراتيجيات المتاحة كوسيلة لبناء المزايا التنافسية

في هذا المبحث نعرض أهم آليات تشخيص الموقف التنافسي،ثم تتطرق إلى أهم الإستراتيجيا ت المتاحة في ظل تحليل آلية (swot)، وأخيراً أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وعلاقتها بالتشخيص والتي نوجزها كتالي:

[1] عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 25.

[2] Franck brulhart, Op.cit., p58.

[3] Ibid: P 47.

المطلب الأول: التشخيص الداخلي والخارجي (آلياته، محدداته ومتطلباته)

نستعرض في هذا المطلب أهم آليات التشخيص الداخلي والخارجي؛ نموذج (swot) التي تم التركيز عليها من طرف الباحثين و المنظرين والتي تعد أكثر استعمالا من طرف المؤسسات، ثم التطرق إلى أهم محدداته ومتطلباته.

الفرع الأول: نموذج مصفوفة تشخيص الموقف التنافسي(swot*)

مصفوفة تحليل (swot) تعد الأداة الأكثر استخدماً من قبل المؤسسات، والتي هي جزء من عملية التخطيط الإستراتيجي، وسوف نوجز تطور هذا المفهوم من قبل الباحثين والمنظرين ونلخصه في الجدول الموالي:

الجدول (1-2): تطور مفهوم (swot)

الباحثين	القوة	الضعف	الفرص	التهديدات
Ansoff 1965	– التآزر في المنتجات والقدرة على التوزيع، والمهارات، وخفض التكلفة.	إنتاج منتجات والقيام بالعمليات دون أي تبادل وتآزر.	/	/
Stevenson 1976	الخصائص التنظيمية المتميزة التي تسمح للمؤسسة القيام بأعمالها.	الخصائص التنظيمية التي تمنع المؤسسة من القيام بأعمالها.	/	/
Weirich 1982	الموارد التنظيمية مطابقة للمتطلبات البيئية.	الموارد التنظيمية غير مطابقة للمتطلبات البيئة		
Porter 1985	المناطق والقدرات التي يتمتع بها المنافسون أو الميزة في الأداء.	ضعف المناطق والقدرات التنافسية في العمليات والأداء.	تعزيز الموقف التنافسي .	ضعف الموقف التنافسي.
Brownlie 1989	ملائمة العوامل والقدرات مع إستراتيجية الميزة.	قدرات المؤسسة غير مطابقة ولا تتوافق مع إستراتيجية الميزة.	/	/

* swot : Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats. اختصار ل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

Kotter 1994	/	/	التخصص في الأداء يودي إلى.	تدهور المبيعات بسبب غياب إجراءات تسويقية.
Valentin 2001	الموارد والقدرات تساهم في تحسين الفرص.	الظروف الداخلية التي تحد من ربحية المؤسسة وقدراتها التنافسية (موقف ضعيف) والتي تحد من الفرص.	الريادة في القطاع.	الظروف والعوامل الخارجية التي تجعل الوضعية التنافسية لدى المؤسسة ضعيفة.
Barney 2002	– الموارد والقدرات التي تضيف قيمة للعمليات والاستغلال – الفرص أو تحديد التهديدات لا يمكن أن يتكرر، وقابلية التنفيذ من طرف المؤسسة.	/	/	/

Source: Alan Clardy, **Strengths vs. Strong Position: Rethinking the Nature of SWOT Analysis**, Modern Management Science & Engineering, Issue 1, Vo1. 1, (**2013**),pp104-105.

1-1. 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 و البيئة، مؤكدا على التلاؤم بينها بما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي و الخارجي في التشخيص الإستراتيجي"[1]، أي العلاقة بين أربع ة متغيرات رئيسية وهي: نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات، وهو اختصار للأربعة مكونات رئيسية له وهي: نقاط القوة (Streugths)، ونقاط الضعف (Weaknesses)، و الفرص (Opportunités)، والتهديدات (Threats).

نلاحظ من التعريف بأن نقاط القوة هي التي تساهم بشكل ايجابي في العمل، أما نقاط الضعف فهي تؤشر إلى نقص أو فقر في إمكانات المؤسسة، ذات الصلة بالبيئة الداخلية والتي تعيق ميزتها التنافسية[2].

[1] نعمة عباس الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية : المداخل و المفاهيم و العمليات**، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2004، ص 178 .

[2] زكريا مطلك الدوري، **مرجع سابق**، ص 155.

ونجد أن الفرص هي مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها و الوصول بها إلى غاياتها المنشودة[1]، أما التهديدات فتعني مشاكل و اضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث، وله ا آثار سلبية على رسالة المؤسسة وموقفها التنافسي.[2]

2-1. خطوات إعدادها[3]

- تحديد قائمة الفرص والتهديدات الرئيسية للبيئة الخارجية؛
- تحديد قائمة القوة والضعف الرئيسية داخل المؤسسة؛
- مقارنة نقاط القوة الداخلية مع الفرص الخارجية، وتحديد استراتيجيات 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 التالي يشير إلى أهم الإستراتيجيات التنافسية للمصفوفة **(swot)** للمؤسسة:

الشكل (1-5): الإستراتيجيات العامة لمصفوفة (تحليل SWOT)

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	نقاط القوة S	نقاط الضعفW
الفرص O	إستراتيجية SO	إستراتيجية WO
التهديداتT	إستراتيجية ST	إستراتيجية WT

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.

من الشكل السابق يتضح بأن هناك أربع استراتيجيات متاحة تبنى عليها مصفوفة SWOT *كالآتي[4]:

- إستراتيجية SO: إستراتيجية هجومية (النمو) الحصول على الفرص باستخدام نقاط القوة مع الفرص الخارجية؛
- إستراتيجية ST: إستراتيجية الاستقرار والتكيف بين نقاط القوى والتهديدات؛
- إستراتيجية WT: إستراتيجية الإنكماش (التراجع) ، التقليل من نقاط الضعف الداخلية وتجنب التهديدات؛
- إستراتيجية WO: إستراتيجية تنافسية، بتخفيض نقاط الضعف أو إزالة التهديدات الخارجية.

[1] محمد فريد صحن، **التسويق مفاهيم و الإستراتيجيات**، الدار الجامعية، مصر ، 1998، ص 103.

[2] محمد فريد صحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية، مصر ، 2002، ص113 .

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

*سوف يتم التفصيل في الإستراتيجيات المتاحة في ظل تشخيص SWOT في فقرات لاحقة.

[4] Nesrin ALPTEKİN, op.cit.; p 3.

والجدول التالي يبين نتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية وفق نموذج **(swot)**

الجدول رقم (1-3): نتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية

نقاط القوة والضعف	الأهمية النسبية للعنصر	رتبة المؤسسة	المركز التنافسي للمؤسسة
مركز مالي قوي العمالة المدربة إنخفاض التكاليف وجود علاقة قوية مع الموردين	0.1 0.2 0.2 0.2	1 : ضعيف جدا 2 : ضعيف 3 : متوسط 4 : أعلى من المتوسط	0.1 0.4 0.9 0.8
المجموع	1 الصحيح	/	2.2
نقاط الفرص والتهديدات	**الأهمية النسبية للعنصر**	**رتبة المؤسسة**	**المركز التنافسي للمؤسسة**
توفر مصادر التمويل دخول منافسين جدد إرتفاع سعر الطاقة التطور التكنولوجي المتزايد	0.05 0.2 0.3 0.4	1 : ضعيف جدا 2 : ضعيف 4 : أعلى من المتوسط 5 : هام جداً	0.05 0.4 1.2 2
المجموع	1 الصحيح	/	3.65

المصدر: محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية الأصول ولأسس العلمية** ، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، سنة 2001، ص ص199-202. بتصرف

1-3. ايجابيات وسلبيات نموذج (swot) : نوضح أهم المزايا والعيوب من خلال الجدول الموالي:

الجدول (1-4): ايجابيات وسلبيات نموذج (swot)

وصف النموذج	المزايا	العيوب
يتيح تحليل SWOT تقييم المؤسسة وتحديد الموقف التنافسي و من ثم الاستفادة من نقاط القوى لبناء وتطوير الميزة التنافسية من خلال الفرص المتاحة والتخفيض من التهديدات والعمل على تصحيح نقاط الضعف.	تطبيقه يوفر رؤية حول وضعية المؤسسة، مما يسمح للمسيرين بالتركيز على المسائل الرئيسية داخل المؤسسة.	تعدد العوامل (الخصائص)، قد لا تؤدي في حد ذاتها إلى صياغة أو تحسين الخيارات الإستراتيجية.

Source: Diego H. Álvarez Peralta&Leandro A. Viltard, **SIMPLE STRATEGIC ANALYSIS TOOLS AT SMES IN ECUADOR**, INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION, Vol. 6, N° 02, **(2011**), Argentina, p506.

خلاصة ما سبق وحسب KEENETH فإن تحديد الموقف التنافسي لاختيا ر أحسن خيار إستراتيجي للمؤسسة، هو الذي يضمن التوافق بين الوضع الخارجي(التهديدات والفرص) والصفات أو العوامل الداخلية الخاصة بها، التي تؤثر على (نقاط القوى والضعف) [1].

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة (المحددات) على اعتمادية آليات التشخيص الداخلي والخارجي ومتطلباتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولا– محددات التشخيص الداخلي والخارجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشقيها بعدة خصائص، قد تعيق اعتمادية التشخيص الداخل ي والخارجي نذكر منها :

1- المحددات الداخلية:

– **الكفاءا ت المهنية المطلوبة لقيام بعملية التشخيص** [2]: إن الأفراد بلا شك هم أثمن الموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهم مصدر المعرفة والمهارة والحافز لخلق الحفاظ على تقويم التنظيم واستمراريته، و من أجل تحقيق عملية التشخيص البيئي فإنه يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعية الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التشخيص الداخلي والخارجي.

– **تكاليف التشخيص البيئي**[3]: تستغرق عملية التشخيص البيئي زمناً طويلا، كما تتطلب إنفاقا كبيراً وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصائيات كبيرة بحيث لا تستطيع المؤسسات الصغيرة تحملها، وحتى المؤسسات الكبيرة الحجم، فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات سوف يودي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل.

– **التخوف من التغيير** [4]: وهذا راجع إلى عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في التغيير نحوا اعتماد التشخيص الداخلي والخارجي.

– **عدم توفر نظام المعلومات** [5]: الذي يمس العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض، لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة عن موضوع ما بشكل منهجي لدعم اتخاذ القرار ولدعم التنظيم والتحكم

---

[1] Terry Hill and Roy Westbrook**, SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall**, Long Range Planning, Vol. 30, No. 1, 1997,p47.

[2] شريف بقة، فايزة محلب، **تأثير التحليل البيئي كآلية من آلية اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية** ، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد02 ، جوان، سنة 2015 ، ص ص135-136.

[3] نفسه، ص136 .

[4] العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، سنة 2005، ص61.

[5] https://ar.wikipedia.org/wiki.

والتحليل في المؤسسة وبناء تصور حالي ومستقبلي، يعمل على تزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية للقيام بعملية التشخيص الداخلي والخارجي.

2- المحددات الخارجية

– **طبيعة بيئة النشاط**: تتميز بيئة النشاط بعدة خصائص والتي تؤثر على محدودية عملية التشخيص في المؤسسة نذكر منها مايلي[1]:

– التعقد: وهو راجع إلى اختلاف المكونات والعوامل التي تعمل في إطارها المؤسسة، والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية للتعامل معها بالإيجاب؛

– عدم التأكد: تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي أهتم بها الباحثون، إلا أنها تشير إلى الحالة التي يصعب فيها متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث مما يصعب على المؤسسة الحصول على المعلومات عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة، وينحصر عدم التأكد في ثلاثة جوانب والمتمثلة في نوع المعلومات، وعدم توقع تأثير المتغيرات البيئية، واستحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

– العدائية: وتتصف بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة، وتكون حدة المنافسة عنيفة بين أعضاء الصناعة الواحدة، مما تؤثر على متخذ القرار في تحقيق أهدافه والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة والحالة العدائية لا يمكن قياسها كمياً. من خلال الخصائص السابقة يتبين صعوبة التشخيص في ظل بيئة نشاط تمتاز بالمتابعة المستمرة، مما تشكل على بعض المؤسسات تكاليف باهظة وبالأخص الصغيرة منها والمتوسطة.

– **تغير السياسات الإقتصادية**: عدم استقرار السياسة الإقتصادية وما ينجم عنه من ظواه ر اجتماعية[2] من شأنها أن تأثر على عملية التشخيص الداخلي والخارجي، مما يستوجب على المؤسسات التفكير فيما يخص نوع المعلومات التي تملكها، والاختلافات الحاصلة في محيطها[3].

يمكن تلخيص ما سبق من الدراسة قام بها الباحثان: (**Diego H. Álvarez Peralta&Leandro A. Viltard**) حول عدم استخدام آليات التشخيص الداخلي والخارجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توصلا فيها إلى أن[4] :

– الممارسات الإدارية السيئة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– عدم وجود رؤية حول الأدوات الإستراتيجية ومنهجية استخدامها؛

– نظام المعلومات والدي عادة ما يرتكز على الجانب المحاسبي وبالتالي لا يساهم في هذا النوع من التشخيص؛

---

[1] على عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية**، مذكرة دكتورة، إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 1999 ، ص117.

[2] هواري عامر، قاسم حيزية، **السياسة الإقتصادية في الجزائر بين خلق البطالة ومكافحتها**، الملتقى الوطني الأول: **حول السياسات الإقتصادية في المؤسسات العمومية في الجزائر**، الفترة من 15الى16 جانفي، بسكرة، سنة2014 ، ص 3.

[3] شريف بقة، فايزة محلب، **مرجع سابق**، ص136.

[4] Diego H. Álvarez Peralta&Leandro A. Viltard, op.cit.; p p 520- 521.

– القدرة غير الكافية للكشف عن الفرص المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و التناقص الكبير بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل؛

– الثقة المفرطة في اتخاذ القرارات من طرف المدريين عن طريق الحدس وعدم الاستعانة بمستشارين خارجيين؛

– عدم توظيف استشاريين الراجع إلى الثمن الباهظ، أو عدم الربح على المدى القصير؛

– أهم العوامل التي يمكن أن تشرح الاستخدام المحدود لأدوات التشخيص الاستراتيجي هي عدم فهمها وطريقة تطبيقها، وعدم معرفة الفرص المتاحة خاصة إذا كانت غير واضحة؛

– تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب الكثير من الموارد المادية البشرية، ما يكفي للحصول على المعلومات اللازمة؛

– من خلال الخبراء والمختصين تبين أن هناك نقص في العوامل الهيكلية، مما يسبب عدم استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي خصوصا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا راجع إلى التركيز على العمل اليومي وهاجس الحصول على الربح على المدى القصير للمؤسسات الصغيرة، أما المتوسطة فيلاحظ أن المديرين أكثر وعياً بآليات التشخيص الإستراتيجي لأنها تتيح لهم فرص أكبر في الأرباح أو التحول إلى أسواق جديدة.

ثانيا– متطلبات التشخيص الداخلي والخارجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد عدة متطلبات تساعد على اعتمادية التشخيص الداخلي والخارجي والتي من أهمها[1]:

– وجود رغبة للقيام بعملية التشخيص الداخلي والخارجي على جميع مستويات المؤسسة؛

– التعاقد مع خبراء ومستشارين مختصين للقيام بعملية التشخيص، في حال ضعف الكفاءات التسييرية؛

– نظام معلومات يمكن المؤسسة من التعرف على المتغيرات البيئية، ويزود الإدارة العليا بالمعلومات لتحديد نقاط القوة والضعف؛

– على المؤسسات القيام بدورات تدريبه فعالة حول آليات التشخيص الداخلي والخارجي، وفهمها وفهم منهجية تطبيقها[2]؛

– وضع إستراتيجية مبنية على رؤية ورسالة المؤسسة والعمل على تحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل؛

– بالإضافة يتطلب التشخيص الداخلي والخارجي توفر مجموعة من الأنظمة الإدارية أهمها[3]:

– بناء هيكل تنظيمي يشجع على الإبداع والتفكير التنظيمي؛

– وضع نظام للحوافز يرتبط بالأهداف طويلة المدى، دون التركيز على العمل اليومي وهاجس الحصول على الربح على المدى القصير وخاصة المؤسسات الصغيرة.

---

[1] سعاد نائف برنوطي ، **مرجع سابق**، ص98.

[2] محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص 114.

[3] Diego H. Álvarez Peralta&Leandro A. Viltard, op.cit.; p522.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات المتاحة كوسيلة لبناء المزايا التنافسية

رغم خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تتوفر أمامها مجموعة من الإستراتيجيات المتاحة، تساعدها على تحقيق، أو بناء مزاياها التنافسية، وسوف نحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم الإستراتيجيات المتاحة في ظل تحليل swot، وكذالك مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها وفي الأخير العلاقة بينها وبين التشخيص الداخلي والخارجي.

الفرع الأول: البدائل الإستراتيجية المتاحة في ظل تحليل (swot) من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتخذ الإستراتيجيات في ظل تحليل (swot) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ أربع استراتيجيات وهي الإستراتيجية الهجومية (النمو) وإستراتيجية الإستقرار، إستراتيجية التراجع(الإنكماش) والإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر، وسوف نتطرق إليهم بالتفصيل في هذا الفرع.

أولا: الإستراتيجيات الهجومية وإستراتيجيات الاستقرار

1- الإستراتيجية الهجومية (النمو):

وهي الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة بوصفها خياراً لتحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة، وتتطلب إستراتيجية النمو جهوداً إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار البيئي، الناتجة عن تشخيص موارد وإمكانيات المؤسسة، وخدماتها ومنتجاتها، وظروف البيئة الخارجية ومهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر، كأساس لنجاح إستراتيجية النمو [1].

يمكن تلخيص أنواع الإستراتيجية الهجومية (النمو) على النحو الآتي:

- إستراتيجية التركيز [2]: تتسم المؤسسة التي تعتمد على هذه الإستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة، أو على عدد محدود من المنتجات والخدمات، والتي تمتاز بالتقارب، حيث تلجأ مؤسسات الأعمال إلى هذه الإستراتيجية وفق الأبعاد التالية: التركيز على العملاء والمنتج والتكنولوجيا.

– **مزاياها:** حصول المؤسسة على التداؤب synergy حيث الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الأعمال.

– **عيوبها:** عدم التنويع مما يودي إلى زيادة المخاطر بسبب الظروف البيئية.

- إستراتيجية التكامل العمودي [3]: وهي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، وتنقسم إلى :

---

[1] محيي الدين قطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، سنة 2012 ، ص ص33-34 .

[2] خالد محمد بني حمدون، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص 223 .

[3] محيي الدين قطب، **مرجع سابق**، 34-ص ص35 .

– إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي: تهدف إلى السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي؛

– إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي:تهدف إلى دخول المؤسسة إلى مجال توريد ما تحتاج إليه من مواد أولية أو دخولها لمجالات إنتاجية سابقة لعملياتها الحالية.

– إستراتيجية التكامل الأفقي: تعني شراء مؤسسة لمؤسسة أخرى في نفس مجال الصناعة بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم أو دخول أسواق جغرافية جديدة.

– إستراتيجية التنويع: وهدفها إضافة منتجات مختلفة للمؤسسة، وهناك نوعان من التنويع:

– إستراتيجية التنويع المترابط: ينطوي على إضافة منتجات أو قطاعات مترابطة للمؤسسة، وفي هذه الحالة يوجد نوع من الارتباط بين مجالات الأعمال المختلفة للمؤسسة.

– إستراتيجية التنويع غير المترابط: وهو يختلف عن المترابط أنه ينطوي على إضافة قطاعات غير مترابطة بالمؤسسة.

–إستراتيجية الاندماج: وهي تعني ضم شركتين أو أكثر من خلال استبدال الأسهم وتكون النتيجة تكوين مؤسسة واحدة، ويكون الاندماج عادة بين مؤسسات متماثلة في الحجم وبشكل ودي.

– إستراتيجية التملك: وهي تعني شراء مؤسسة واحتوائها بالكامل كقسم أو مؤسسة تابعة للمؤسسة المقتنية.

– إستراتيجية المشاريع المشتركة: وهي تنطوي على إنشاء مؤسسة مؤقتة أو الإتحاد بغرض الاستفادة من مزايا التوافق، وهي تقام لأن المؤسسات المعنية لا ترغب بالاندماج بشكل دائم أو لهذا الاندماج غير قانوني.

– إستراتيجية الاستثمار [1]: تسمي إستراتيجية النمو لغرض البيع، فقد يخطط لها الكثير من قيادات منظمات الأعمال حتى تحقق نمو متطلباتهم لتصل في نموها إلى أعلى درجة ممكنة لها حسب مرحلة تطوير منتجاتها/ خدماتها. عند ذلك تباع للمؤسسة، وتحقق قيادات منظمات الأعمال التي تعتمد على هذه الإستراتيجية أرباحاً من عملية البيع عندما تزداد حدة المنافسة.

2- إستراتيجية الإستقرار [2]

تعني إستراتيجية الإستقرار " استمرار المؤسسة في العمل مستقبلا وفقا لما هو جار فيها حالياً، حيث ترى الإدارة بأن البيئة المحيطة لن تتغير بشكل جوهري ، مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها، قطاعات أعمالها، أهدافها، خططها، سياساتها، وبرامج عملها الحالية دون تغيير"

ومن الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى اختيار هذه الإستراتيجية مايلي:

– ترى المؤسسة أن كلفة التوسع أكبر من منافعه؛

– المؤسسة مجبرة على إتباعها ، بسبب مجال أعمالها الذي يتسم بالنمو البطيء أو بعدم النمو؛

– المؤسسة المسيطرة على مجال أعمالها من خلال المزايا التنافسية التي تملكها، لا تخاطر بالنمو في مجالات جديدة.

[1] خالد محمد بني حمدون، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص ص 229-230 .

[2] محيي الدين قطب، **مرجع سابق**،ص ص 36-37 .

وتتفرع إستراتيجية الإستقرار إلى أربع إستراتيجيات ثانوية:

أ- إستراتيجية عدم التغير: أي استمرار المؤسسة في نفس المسار دون تغيير يذكر؛

ب- إستراتيجية الربح: وتنطلق هذه الإستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل وفي سبيل زيادة الأرباح الحالية بحيث يصاحبها نجاح في الأمد القصير مصحوباً بركود في الأمد الطويل؛

ج- إستراتيجية التَّرَيُّث: وهي تعني خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها الحالية في حالة استنزافها؛

د- إستراتيجية الحركة مع الحيطة: وتتبع هذه الإستراتيجية في حالة شعور إدارة المؤسسة بإستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.

ثانياً: إستراتيجيات التراجع و الإستراتيجيات التنافسية

1- إستراتيجية التراجع (الإنكماش):

تتبع هذه الإستراتيجية عند إنخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، ومحاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، وخدمة عملائها في قطاع المنتجات والخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض عدد هذه القطاعات[1] ومن استراتيجيات الإنكماش[2]مايلي:

- إستراتيجية التحول: تتبعها المؤسسة عندما تكون المشكلات منتشرة ولكنها ليست خطيرة، وهي تتضمن مرحلتين، وهما الإنكماش بهدف تخفيض الحجم والتكاليف والثانية الدعم والاستقرار والتي تهدف إلى وضع برنامج لتثبيت وضع المؤسسة الجديد؛

- إستراتيجية التجرد: وهي إستراتيجية تتبعها المؤسسة في حالة وجود مشاكل في أحد الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط الإنتاج، وهنا تقوم المؤسسة ببيع أو تصفية ذلك الجزء؛

- إستراتيجية المؤسسة الأسيرة: وهي الإستراتيجية التي تنطوي على تخفيض المؤسسة لنطاق عملياتها الوظيفية، وتصبح "أسيرة" لمؤسسة أخرى بدلا من بيع أحد قطاعاتها أو وحداتها؛

- إستراتيجية التصفية: تمثل إستراتيجية التصفية الملاذ الأخير عند فشل باقي إستراتيجيات التراجع، إذ أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية.

2- الإستراتيجيات التنافسية

حدد مايكل بورتر ثلاث إستراتيجيات، الواجب استخدامها من قبل المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية، والحفاظ عليها وتبنى هذه الإستراتيجيات من خلال بعدين هما: النطاق الإستراتيجي وهو البعد الذي يرتكز على

[1] خالد محمد بني حمدون، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**،ص ص 230 .

[2] محيي الدين قطب، **مرجع سابق**،ص ص 37-38 .

جانب الطلب من خلال استهداف حجم وتركيبة السوق، وبعد الكفاءة (القوة) الإستراتيجية، الذي بدوره يرتكز على جانب العرض ويظهر في التمايز في المنتجات والتكلفة [1]، ويعرض الشكل الإستراتيجيات التنافسية ل (porter).

الشكل (1- 6): استراتيجيات بورتر التنافسية

التمايز	قيادة الكلفة	هدف واسع
التركيز على التمايز	التركيز على الكلفة	هدف ضيق

النطاق التنافسي

المصدر: علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، عمان- الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، سنة **2012** ، ص**157** .

أ- إستراتيجية التكلفة: [2]

تؤكد هذه الإستراتيجية (الكفاءة)؛ من خلال إنتاج كميات كبيرة من منتجات موحدة، مما يجعل المؤسسات تستفيد من وفورات الحجم* و أثر منحنى الخبرة ويتم إنتاج منتجات بتكلفة منخفضة نسبيا، وإتاحتها لقاعدة عملاء كبيرة جداً، وللحفاظ على هذه الإستراتيجية يتطلب البحث المتواصل عن خفض التكاليف في جميع جوانب الأعمال التجارية.

ولنجاح هذه الإستراتيجية عادة ما يتطلب الإستحوذ على حصة كبيرة في السوق أو الوصول التفضيلي لمواد الخام والمكونات والعمل، أو بعض المدخلات الهامة الأخرى، وهذه الإستراتيجية يمكن بسهولة أن تنفد من قبل المنافسين من خلال:

- المهارات الهندسية العملية، والمنتجات المصممة، والوصول المستمر إلى رأس المال غير المكلف؛
- الرقابة المشددة لتكلفة وتكون على أساس الأهداف الكمية، وإبقاء التكاليف عند أدنى مستوى ممكن.

ب- إستراتيجية التمييز [3]

تنطوي هذه الإستراتيجية على الإنفراد بالخصائص أساسية في المنتج أو الخدمات، وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك، ويكون في شكل فريد من نوعه، هذا التخصص يمكن أن يترافق مع التصميم، وصورة العلامة التجارية والتكنولوجيا والميزات، والتجار، والشبكة، أو خدمة العملاء...الخ.

---

[1] Ritika Tanwar , Porter's Generic Competitive Strategies**, Journal of Business and Management**, Volume 15, Issue 1 (Nov. - Dec. 2013), p 11.

[2] Ibid: p12.

*وفورات الحجم (Les économies d'échelle): وهي تلك الوفورات في التكلفة أو في تلك التي تتولد إثر إنتاجية الموارد، بحيث تنمي هذه الوفورات قدرة المؤسسة على البيع بأسعار تنافسية مقارنة بمنافسين: راجع: إلياس بن ساسي وآخرين، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعة الغذائية، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، العدد 04 ، سنة 2013 ، ص49.

[3] Ibid: p13.

والتمييز هي إستراتيجية قابلة للتطبيق لكسب عائدات أعلى من المتوسط في عمل معين، لأن الولاء للعلامة التجارية يقلل حساسية العملاء للسعر، ويمكن عادة أن يتم تمرير زيادة التكاليف إلى المستهلكين، وولاء المستهلكين للمؤسسة يمكن أيضا أن يكون بمثابة حاجز جديد أفضل للمنافسين.

كما تشير الدراسات بأن إستراتيجية التمييز هي إستراتيجية منخفضة التكلفة لتميز، مما يخلق حاجز دخول أفضل يودي إلى توليد زيادات في الحصة السوقية.

ج- إستراتيجية التركيز:[1]

تركز المؤسسة على اختيار عدد قليل من الأسواق المستهدفة وتسمى أيضا إستراتيجية التركيز أو الإستراتيجية المتخصصة، ومن خلال تركيز الجهود التسويقية الخاصة بالمؤسسة على واحد أو اثنين من قطاعات السوق الضيقة لهذه الأسواق المتخصصة، مما يمكنها من تلبية احتياجات هذا السوق المستهدف بطريقة أفضل.

وهي مناسبة أكثر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة وتستخدم لتحديد الأهداف التي هي أقل عرضة للبدائل أو حيث المنافسة أضعف لكسب أعلى من المتوسط العائد على الاستثمار، كما ترتكز إستراتيجية التخصيص على بعدين وهما:

- التكلفة: حيث تركز المؤسسة على تحقيق ميزة التكلفة في القطاع المستهدف؛
- التمايز: حيث تركز المؤسسة على تحقيق التمايز في القطاع المستهدف.

وبتالي يمكن القول بأن الإستراتيجية التي تعتمد على البعدين (الكلفة والتمايز)، من شأنها تحقيق عوائد كبيرة، وتلبية إحتياجات السوق المستهدف بشكل أفضل مما يسمح للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية .

الفرع الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نعرض في بداية هذا الفرع مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر عدة باحثين، ثم نتطرق إلى أبعادها، وفي الأخير العلاقة بينها وبين التشخيص الداخلي والخارجي.

أولا: الميزة التنافسية(مفهومها، أبعادها)

1- المفهوم

يرتكز مفهوم الميزة التنافسية على التفرد عن باقي المنافسين، ومن أهم التعارف مايلي:

- حسب M. Porte " [2]هي العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة لتحقيق أفضل ربحية مقارنة بالمنافسين"

يرى M. Porte بأن الميزة التنافسية تتمثل في أفضل الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تكتسبها المؤسسة مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها بتحقيق الربحية.

[1] Ibid: pp14-15.
[2] M.Porter,**l'avantage concurrentiel** ,edition dunod, Paris,1999, p 41.

-**حسب coyne 1997"** [1]الميزة هي خلق ولاء للعملاء أفضل مقارنة بالمنافسين وجودة المنتوج وأفضل تكنولوجيا وتطوير المنتجات المختلفة أكثر مقارنة بالمنافسين"

نلاحظ من التعريف بأن coyne ركز على خلق ولاء للعملاء من خلال الخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم في إعطاء ميزة تنافسية لها. إما في شكل جودة المنتوج أو أفضل تكنولوجيا، أو في تطوير منتجات أكثر من منافسيها.

- ويرى آخرون بأنها[2]" تلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية مقارنة بالمنافسين"

نلاحظ من التعريف بأن الميزة التنافسية هي تقديم قيمة حقيقية للعملاء تكون أكثر فعالية ومقارنة بالمنافسين. كما يرون بأن زيادة القيمة المضافة للعملاء تتم من خلال[3]:

- التقرب من العملاء وفهمهم؛
- الإلتزام بالجودة؛
- تقديم خدمات بمستوى عال ومن جميع النواحي؛
- ردَّ فعل سريع للفرص التنافسية والتهديدات.

ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفهم عملائها، خلق ميزة تنافسية وذلك بالاستفادة من ارتفاع الأسعار وولاء العملاء. مما يُمكن الاستفادة من قدرات أعلى لمساعدتها على خفض التكاليف، في حين أنه من المهم استخدام جميع الموارد بكفاءة وبشكل صحيح، وهذا لضمان إمكانيات تكبير قيمة المخرجات من خلال ضمان تلبية تامة لإحتياجات العملاء الذين هم المطلوب.

ويؤكد M. Porte [4]" هي مجموعة الأنشطة للتوزيع والتصميم، متمثلة في سلسلة القيمة La Chaîne de valeur التي تكسبها الميزة التنافسية" .

ومما سبق يمكن القول بأن كل ما يمكن أن يحقق زيادة في القيمة المضافة المدركة سواء داخل المؤسسة أو للعميل خارجها يعتبر ميزة تنافسية.

2- مؤشرات الميزة التنافسية

يعمل القائمون على إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الميزة التنافسية؛ من خلال تلبية احتياجات عملائهم بشكل أكثر فعالية مقارنة بمنافسيهم. واتفق العديد من المنظرين والباحثين على أهم أبعاد الميزة التنافسية وهي كالتالي الكلفة والمرونة وتسليم والجودة. [5]

[1] Meutia, Tubagus Ismail, **The Development of Entrepreneurial Social Competence And Business Network to Improve Competitive Advantage And Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry In Indonesia**, Social and Behavioral Sciences, VOL. 65,2012,p 48.

[2] Emilia Papulova,Zuzana Papulova, **COMPETITIVE STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGES OF SMALL AND MIDSIZED MANUFACTURING ENTERPRISES IN SLOVAKIA**, E-Leader, Slovakia 2006, pp3-4.

[3] Ibid, p6.

[4] Franck brulhart, op.cit.; p 74.

[5] شريف بقة، فايزة محلب، **مرجع سابق**، ص142.

أ– بعد الكلفة [1]: وهو التركيز على خفض التكاليف وهو الأكثر استخداماً من قبل المؤسسات، خاصة تلك الموجودة في الأسواق حيث يركز العملاء على الأسعار، ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى انخفاض تكاليف المؤسسات؛ زيادة الخبرة والمؤهلات، والتعليم والاستثمار الناجح، والسياسات الملائمة للإنتاج والتوزيع، واستغلال الموارد المتاحة.

والمؤسسات التي لديها هذا البعد غالبا هي المسيطرة على السوق، ولها القدرة على التفوق على المنافسين، بالإضافة إلى ذلك يمكننا القول أن المؤسسات لديها ميزة تنافسية، عندما تعمل على تخفيض التكاليف المتراكمة ذات الصلة بالأنشطة الإنتاجية الأقل من المنافسين.

ب– بعد المرونة: [2]: وهو "قدرة المؤسسة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المستهدفة من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات والخدمات وفقا لتوقعات العملاء، بالإضافة إلى قدرة المؤسسات للإستجابة للتغيرات في الطلب مع العملاء إما بزيادة أو بالنقصان".

حسب (Ratezman & Karajewski)2005 ، المرونة تعرف بأنها "تحسين عمليات المؤسسة التي تمكنها من الاستجابة لاحتياجات عملائها بسرعة وكفاءة".

ويؤكد Dillworth 1996، بأن المرونة هي "ضبط الخدمات للرد على متطلبات العملاء وتجنبهم الشكاوى ومن ثم لتحقيق مستويات عالية، مما يتيح للمؤسسة الحصول على أكبر حصة في السوق من المنافسين الآخرين، وهذا من أجل تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة".

من الملاحظ بأن المرونة ترتكز على أربعة متطلبات هي كالتالي:

– مرونة عمليات(المنتج): وهي القدرة على تقديم منتجات جديدة أو معدلة؛

– مرونة التغير في الطلب (التسليم): وهي قدرة المؤسسات للإستجابة للتغيرات في الطلب مع العملاء، إما بالزيادة أو بالنقصان؛

– مرونة الحجم: وهي قدرة المؤسسة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المستهدفة؛

– مرونة المزيج: وهي تصميم ومزج المنتجات والخدمات وفقا لتوقعات العملاء.

ج- بعد التسليم [3]: لقد أصبحت سرعة تسليم الخدمة والاستجابة لطلب العملاء واحدة من العوامل التسابقية بين المؤسسات، وهذا مرتبط برغبة الزبون إلى دفع تكلفة أعلى للخدمات أو المنتجات التي يحتاجها في الوقت المناسب، وكلما كانت المؤسسة قادرة على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات العملاء بسرعة وأقصر وقت على المنافسين، كلما استحوذت المؤسسة على حصة أكبر من السوق وفرض أسعار أعلى لخدماتهم.

---

[1] Salah M. Diab, Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage A Study on Jordanian Private Hospitals, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** , Vol. 4, No. 9, September 2014,p140.

[2] Ibid, pp140-141.

[3] Ibid, p141.

ويرى (Redfor & Nuri ، 1995) أن المؤسسات يمكن أن تنتج (المنتج أو الخدمات)؛ وتسلم في أسرع وقت عن منافسيها، كلما حققت انخفاضا في التكاليف وتمكن من الحصول على حصة كبيرة من السوق، وسرعة التسليم يمكن قياسها، باعتباره الوقت المستغرق بين استلام الطلب من العملاء وتلبية الاحتياجات هذا الطلب في الوقت المحدد.

ومن خلال ما سبق نجد بأن هناك أسبقيتين تساهمان في تعزيز الميزة التنافسية لبعد التسليم، تتعامل بالوقت وهي:

- سرعة تسليم الخدمة: وتقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام الطلبية وتلبيتها؛
- التسليم بالوقت المحدد: وهي تلبية الطلبية في الوقت المحدد من طرف المؤسسة، وهذا مرتبط برغبة الزبون في دفع تكلفة أعلى للخدمات أو المنتجات التي يحتاجها في الوقت المناسب.

د- بعد الجودة[1]: تعمل العديد من المؤسسات لتحقيق الجودة العالية لخدماتها أو منتجاتها من أجل البقاء والعمل المستمر في سوق المنافسة ، مما يودي إلى التركيز على جودة الخدمات والمنتجات، التي هي بدورها تعمل على تحقيق رضى العملاء ، وتلبية التوقعات من خلال جودة تصميم المنتج ، أو الخدمة بالإضافة إلى جودة الخدمة نفسها.

ويستخدم بعد الجودة كأداة للمنافسة، مما تتطلب من المؤسسات النظر في نوعية المدخل لإرضاء العملاء، وليس فقط باعتبارها وسيلة لحل المشاكل وخفض التكاليف.

من خلال هذا البعد يمكن لأي مؤسسة أن تحقق حصة أكبر من السوق وارتفاع معدل العائد على الاستثمار، وتحقيق رضى العملاء، بالإضافة إلى السيطرة على أسعار الخدمات المقدمة من خلال توفير جودة عالية الخدمة أو منتج يقدم من خلال تلك المؤسسة.

ثانياً: العلاقة بين التشخيص الداخلي والخارجي (swot) والميزة التنافسية

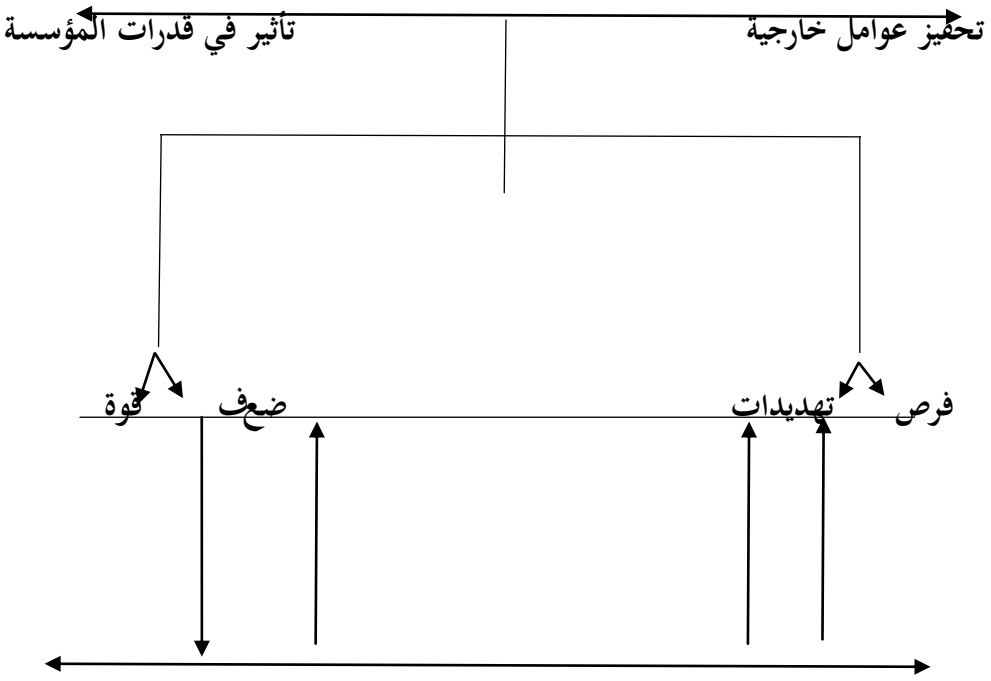
قد يذهب البعض إلى أن البحث عن نقاط القوة في المؤسسة لبناء الميزة التنافسية لا يتطلب القيام بعملية التشخيص الخارجي، والحقيقة أن قوة المؤسسة أو ضعفها هي أمور نسبية بالمقارنة مع محيطها الخارجي الذي تمثله البيئة الخارجية[2]، وقد قام بورتر بدراسة سنة 2001 أكد فيها على أهمية التشخيص الخارجي (تشخيص القوى الخمس) وعلاقته المتينة بالميزة التنافسية لوضع الإستراتيجيات والذي بدوره يؤدى إلى تحقيق "الميزة التنافسية"، على الرغم من أن البعض قد يرى بأن وتيرة التغير السريع في التكنولوجيا يجعل تشخيص بيئة الصناعة أقل قيمة، والعكس هو الصحيح فتشخيص البيئة الخارجية يبين الجاذبية الأساسية للصناعة والكشف عن الدوافع الكامنة

[1] Ibid

[2] Namchul Shin, **Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce**, Journal of Electronic Commerce Research, VOL. 2, NO. 4, 2001,p165.

وراء متوسط الربحية في القطاع ، ويعطي عدة بدائل إستراتيجية لزيادة الربحية في المستقبل. [1] ويمكن توضيح العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل (1- 7): مسار تحليل (swot) وعلاقته بالميزة التنافسية و الخيار الإستراتيجي



الخيارات الإستراتيجية

المصدر: محمد علي الرسيان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد63، أربد–الأردن، 2007، ص148.

ومن الملاحظ بأن العلاقة بين التشخيص البيئي بشقيه، والميزة التنافسية علاقة متبادلة، حيث أن التشخيص الداخلي يهدف إلى بناء جوانب القوة والتفاعل مع الخيار الإستراتيجي (وقد يساهم في بناءها أو يقوم على أساسها)، للاستفادة من الفرص أو تجنب التهديدات أو تجاوز الضعف، أو كلاهما، من خلال تشخيص الصناعة كما أكد عليها مايكل بورتر.

[1] نفس **المرجع السابق**، ص147.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات كما يلي:

– من خلال التطرق إلى خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد ما هو سلبي وما هو إيجابي، غير أن الجوانب السلبية لا ترجع إليها مباشرة بقدر ما هي مرتبطة بالمشاكل التي تواجهها، إلا أن خصائصها تعد من أهم المقومات لإعتماد تطبيق التشخيص الداخلي و الخارجي (swot)، كما تكمن أهميتها من المنظور الاقتصادي بمدى مساهمتها في الإقتصاد الوطني، حيث تستوعب ما يقارب 29،9 % من قوى اليد العاملة و 75% من إجمالي الإنتاج المحلي، كما تواجهها مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تحد من قدرتها على التعامل مع متغيراتها البيئية، بحيث لا يمكن حصر أو ترتيب هذه المشاكل، وهذا راجع إلى الاختلاف البيئي، سواء في الجانب الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو نوع القطاع المستهدف، كما تتعرض كغيرها من المؤسسات الكبيرة إلى الفشل ويعتبر من أهم أسباب فشلها غياب التخطيط الإستراتيجي في العملية التسيرية، والذي بدوره يعمل على توفير المتطلبات التي تساعد على نجاحها من أجل فهم بيئتها الداخلية والخارجية، ويعد التشخيص الداخلي والخارجي مدخلا جوهريا، يهدف إلى القيام بالعمل بشكل صحيح من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية، كما ترتبط العملية التشخيصية بمجموعة من المتطلبات، وهي الكفاءة المهنية للمسيرين، ونظام معلومات، وأهمها الدعم والرغبة من طرف الإدارة العليا..الخ، كما يشمل متغيرات المؤسسة ككل مرورا بمستويين هما: البيئة الداخلية والمكونة لوظائف المؤسسة الأساسية، والمستوى الثاني وهو البيئة الخارجية والتي تنقسم إلى البيئة العامة تحليل PESTLE والبيئة الخاصة (الصناعة) M, Porte لمايكل بورتر؛ والذي بدوره يساهم في قدرة المؤسسة على بناء وتطوير مزاياها التنافسية، كما تبرز الحاجة إليه في ظل التحديات (العولمة، والجودة، والمنافسة، والبيئة، والإقتصادية، والاجتماعية)، التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة مع تطور أهدافها المستقبلية.

– تم التعرف أيضا في هذا الفصل على آلية التشخيص الداخلي والخارجي بالمؤسسة ككل (التشخيص الشامل) لتحديد موقفها التنافسي SWOT، كما تختلف الإستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لموقفها الإستراتيجي وطبيعة نشاطها، ويتم ذلك من خلال فهمها لبيئتها الداخلية والخارجية، كما تنعكس الخيارات الإستراتيجية على مدى تكامل جهودها في المستوى الكلي أو الجزئي للتعزيز أو بناء الميزة التنافسية.

– وأخيراً تتضح الميزة التنافسية مقارنة مع باقي المنافسين من خلال عدة مؤشرات الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم ويتم ذلك من خلال استغلال فرص البيئة الخارجية، إعتماداً على ما تملكه من جوانب القوة في بيئتها الداخلية.

وعلى هذا الأساس فإن تحديد الموقف التنافسي يعتمد على مدى دقة نتائج التشخيص الداخلي والخارجي، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف البيئة الداخلية والفرص والتهديدات البيئة الخارجية، ومن ثم يتم المفاضلة بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة، التي تمكن المؤسسة من بناء وتطوير مزاياها التنافسية.

الفصل الثاني :

الدراسات السابقة حول التشخيص الداخلي والخارجي

- دراسات في الدول المتقدمة
- دراسات في الدول النامية
- أوجه الاستفادة و التشابه وما يميز الدراسة الحالية عن سابقاتها

مقدمة الفصل:

سنحاول في هذا الفصل إبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ، سواء في دول متقدمة أو دول نامية، كما قمنا بتقسيم الدراسات إلى مجالين من 2001 إلى 2009 دراسات كلاسيكية، والفترة من 2010 إلى 2015 دراسات حديثة؛ وذلك لما لها من أهمية بالغة في اكتشاف، وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وإجراءات سيرها من ضبط للمحتوى النظري، وتحديد عينة وأدوات الدراسة المستخدمة، إضافة إلى تحليل أوجه الاستفادة والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما يميزها، وكذلك النتائج المتوصل إليها.

كما سوف يتم تغطية هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: دراسات في الدول المتقدمة؛

المبحث الثاني: دراسات في الدول النامية؛

المبحث الثالث: أوجه الإستفادة والتشابه وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المبحث الأول : الدراسات في الدول المتقدمة

المطلب الأول : الدراسات الكلاسيكية

1- دراسة Gaël GUEGUEN (2001) البيئة والإدارة الإستراتيجية : (دراسة تطبيقية في قطاع الإنترنت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

حاولت الدراسة تحديد تأثير البيئة على السلوك الإستراتيجي للمؤسسات، مركزة على مشكلة مدى تأثير البيئة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المتغيرات التالية : نوع الصناعة، والمرونة ، والخيار الإستراتيجي، والأداء.

وهدفت الدراسة إلى تحقيق مايلي :

– معرفة كيف يمكن تأثير البيئة على الخيار الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال أدبيات الإدارة الإستراتيجية في سؤالين هما :

أولاً : ما هي مرونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجاه بيئتها؟؛

ثانياً: هل تأثير البيئة على الخيار الإستراتيجي يختلف من قطاع إلى أخر؟.

– للحصول على البيانات اللازمة لإختبار صحة الفرضيات، تم اعتماد إستمارة الاستبيان كمصدر رئيسي للحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات البحث حيث تم اختيار 162 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في قطاع الإنترنت، و80 مؤسسة في قطاعات أخري من باب التحيز وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها :

– من حيث المرونة : بيئة العمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قي قطاع الإنترنت أكثر تعقيدا (مضطربة)، عن باقي القطاعات الأخرى.

– من حيث تأثير البيئة :

تأثير البيئة على الخيارات الإستراتيجية من خلال :

أولاً: فهم المؤسسات لبيئتها الداخلية والخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعلها أكثر سهولة، ويمكن السيطرة عليها؛

ثانياً :تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بناء علاقات مع شركاء آخرين من نفس الحجم، مما يجعلها أكثر اضطرابا؛

ثالثاً : الرؤية الإستراتجية تعمل على تعزيز مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– اختلاف الخصائص البيئية، والإستراتيجيات المتاحة والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة راجع إلى عدم تطابق نوع الصناعة.

2- دراسة Robert G. Dyson (2004) التنمية الإستراتيجية :(استخدام تحليل swot في جامعة وارويك المملكة المتحدة).

تناول البحث استخدام تحليل (swot)، من خلال إدماجه في عملية التنمية الإستراتيجية لجامعة وارويك في إطار عملية التخطيط الشاملة ومنه تم استخلاص النتائج و صياغة أحسن الإستراتيجيات الممكنة.

اعتمدت الجامعة في تصميم الاستبيان على تحليل swot حيث تم اختيار 14 فردا وتقسيمهم إلى مجموعات مكونة من ثلاثة أو أربعة (العصف الذهني)، حيث تحصلت على 16 فرصة، و22تهديد، و22 قوة و21 ضعف.

خلصت الدراسة إلى :

- تحليل swot يعد مدخلا في عملية التخطيط الإستراتيجي لجامعة أورويك؛
- تبين الدراسة أن جميع العوامل تهدف إلى إبراز نقاط القوة والضعف والبحث على إستراتيجيات جديدة ؛
- تحليل swot يساعد على توليد إستراتيجيات ولكن عملية التنمية تتطلب الكثير من الاختبار التحليل؛
- يجب الأخذ بعين الاعتبار أن تحليل swot عملية مستمرة وليست غاية في حد ذاتها؛
- تحليل swot قائم على الموارد و الكفاءات المستندة على التخطيط و التنمية؛
- إعطاء أهمية بالغة لنقاط الضعف والتهديدات مهما كانت إمكانيات المنظمة محققة ؛
- يجب تطبيق الإستراتيجيات الهجومية بدلا من الدفاعية لجامعة أورويك.

3- دراسة : Luu Nguyen Quoc Hung بعنوان: استخدم تحليل (swot)، لفهم البيئة المؤسساتية (جامعة كان ثو فيتنام) 2006.

تناول هذا البحث موضوع تحليل **swot** لفهم البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة وإبراز مكانتها في عملية التخطيط الإستراتيجي.

حيث هدف الباحث إلى تسليط الضوء على :

- تحليل **swot** تعتبر أداة إستراتيجية لمساعدة الجامعة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومناقشتها؛
- تقديم إطار مفاهيمي لجامعة كان ثو فيتنام .

وخلصت الدراسة إلى أن :

- تحليل **swot** هو عنصر حاسم في عملية التخطيط الإستراتيجي لمساعدة المؤسسات على فهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
- تحليل **swot** يمكن أن يكون بسيطاً أو معقداً، ويخضع لتنظيم معين حسب الحالة؛
- تحليل **swot** يجب أن يكون أول حالة منهجية لتحديد الإستراتيجية لجامعة كان ثو في ظل التحديات العديدة التي تطرحها العولمة والاقتصاد الجديد القائم على السوق؛
- نجاح جامعات القرن الحادي والعشرين مرتبط بمدى القدرة على الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية مع السرعة والكفاءة والفاعلية والجودة.

4- دراسة Carmen GASPAROTTI (2009) تحليل البيئة الداخلية والخارجية لصناعة البحرية الرومانية: (استخدام تحليل swot)

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام تحليل **swot** كوسيلة فعالة في التخطيط الإستراتيجي، لتحديد الأولويات وخلق رؤية مشتركة لتحقيق إستراتيجية التنمية، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص و التهديدات للبيئة الخارجية، وقد أخد بعين الاعتبار الصناعة البحرية الرومانية نموذجاً.

تم الإعتماد على جمع البيانات المباشرة من خلال التقارير الصادرة من الصناعة محل الدراسة وتم معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج (**spss**) لاستخراج النتائج النهائية وتحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي:

- يتم صياغة إستراتيجية ملموسة وفقا للاستراتيجيات الكبرى من المستوى العام؛ هناك أربع إستراتيجيات رئيسية وهي:

أولاً : إستراتيجية التركيز على السوق؛

ثانياً : إستراتيجية التركيز على المنتجات؛

ثالثاً : إستراتيجية عمليات الدمج والاستحواذ (غير المضطربة) ؛

رابعاً : إستراتيجية عمليات الدمج والاستحواذ (المضطربة).

- الإستراتيجية الواجب تبنيها لصناعة البحرية الرومانية، وهي إستراتيجية التركيز على حصتها في السوق.

الجدول (2-4): الدراسات الكلاسيكية في الدول المتقدمة

الباحث وسنة النشر	البلد	وصفي / موضوعي	الأدوات والأساليب /عينة الدراسة	نوع التشخيص داخلي /خارجي	آليات التشخيص المستخدمة	نوع المؤسسة والقطاع المستهدف
Gaël GUEGUEN (2001)	فرنسا	وصفي وموضوعي	استبيان،عينة 142. (spss)	الداخلي والخارجي	/	مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،قطاع الإنترنت
Luu Nguyen Quoc Hung،(2004)	فيتنام	وصفي	/	داخلي وخارجي	تحليل SWOT	مؤسسة عامة، جامعة كان ثو فيتنام
Robert G. Dyson (2006)	المملكة المتحدة بريطانيا	وصفي وموضوعي	استبيان، عينة 14. (spss)	الداخلي والخارجي	تحليل SWOT	مؤسسة عامة، جامعة وارويك

Carmen GASPAROTT (2009) I	رومانيا	وصفي وموضوعي	البيانات والتقارير، (spss)	الداخلي والخارجي	تحليل SWOT	مؤسسة عامة،الصناعة البحرية الرومانية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الدراسات الحديثة

5- دراسة : Jeroen D. H. van Wijngaarden, Gerard R. M. Scholten and Kees P. van Wijk (2012) بعنوان التحليل الإستراتيجي لمؤسسات الرعاية الصحية : (مدى ملائمة تحليل swot)

تناول هذا البحث موضوع التشخيص الإستراتيجي وأثره في صنع القرارات الإستراتيجية لمنظمات الرعاية الصحية الهولندية،حيث قام الباحثون بتسليط الضوء على مدى ملائمة استخدام تحليل swot كأداة مناسبة للتحليل الإستراتيجي.

وقام الباحثون باستعمال منهج دراسة الحالة من خلال استخدام أداة المقابلة ل 26 فرد في04 مؤسسات في أجزاء مختلفة في قطاع الرعاية الصحية، للإجابة على الإشكالية الرئيسية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

– توجد ثلاث حالات من المؤسسات الأربع فقد تستخدم تحليل (swot) ويتم تطبيقه بناءاً على الحدس والآراء والتجارب الشخصية، لفهم العوامل الخارجية ومؤسسة واحدة تستعمل نموذج التميز (EFQM) لتحليل العوامل الداخلية ومعرفة بعض المعلومات عن المنافسين للتحديد نقاط القوة والضعف من خلال التركيز على الأبعاد الثلاثة: القيادة، والعمليات، والأداء؛

– عدم مراعاة العقلانية كمبدأ لاستخدام أداة تحليل (swot) في قطاع الرعاية الصحية؛

6- دراسة Gregorio Jean Varvakis ، Diego Jacob Kurtz،Luiza Matos Menezes Rados (2012) الاضطرابات البيئية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: (كيف يمكن البقاء في بيئة لا يمكن التنبؤ بها).

يقدم هذا البحث تحليل أنواع مختلفة من المؤسسات في بيئة مضطربة وغير مستقرة وما يمكن أن تواجهه وما هي الآثار المترتبة على الإدارة .

من خلال استعمال منهج وصفي تحليلي ل03 مؤسسات صغيرة ومتوسطة لثلاثة دول في بيئة مختلفة وتم دراستها من خلال الأبعاد التالية عدم التأكد، ودرجة التعقيد،و التنوع، وعدم التجانس.

وخلصت الدراسة إلى مايلي :

– ضرورة فهم البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهذا راجع إلى التغيرات السريعة وغير المتوقعة؛

– من أجل فهم أفضل لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطرقنا إلى تبيين المفاهيم التي تناولت البيئة المضطربة من خلال أدبيات الدراسة؛

– تحليل حالتين من المؤسسات التي كانت تتمتع بمستوى عال من الاضطراب باستعمال أداة swot مما تبين وجود 04 مستويات من الاضطراب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي:

أولاً : مستوى بيئة مضطربة عالي؛

ثانياً : مستوى بيئة مضطربة متقطعة؛

ثالثاً : مستوى بيئة مضطربة وعدم الاستقرار مع التغيرات المستمرة؛

رابعاً : مستوى بيئة مضطربة وعدم القدرة على التنبؤ.

– المشاكل التي لوحظت حول عدم تكيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع البيئة، راجع لضعف العمليات المنهجية التي تؤثر على هذا النوع من المؤسسات، وبالأخص غياب التخطيط الإستراتيجي.

7- دراسة: Strnad Gabriela (2012) التشخيص الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال تجارة السيارات رومانيا

تناول هذا البحث تشخيص البيئة الداخلية و الخارجية لمؤسسة تجارة السيارات في شمال رومانيا، حيث هدفت الدراسة إلى:

– الكشف عن نقاط القوة والضعف،و الفرص والتهديدات؛

– التعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة داخل القطاع.

والاستنتاجات المتحصل عليها من البحث هي أن:

– 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 وقد تحقق في الدراسة التطبيقية.

– إمكانية المؤسسة تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات عن طريق تحسين مركزها المالي؛

– تبين أن الإستراتيجية المناسبة لقطاع تجارة السيارات التي تقع في شمال رومانيا هي إستراتيجية التنويع، مع البقاء في القطاع نفسه والاستفادة من الفرص من خلال تنويع الأعمال من خلال تقديم خدمات جديدة (مغلفات

السيارات، والبطاريات)، وتنويع العملاء (إنشاء علاقات مع عميل على الأقل وأحد حكومي كبير ومع مؤسسات أخرى).

8- دراسة: Alan Clardy بعنوان: نقاط القوة مقابل موقف قوي: (إعادة النظر في تحليل swot) 2013.

تناول الباحث بعض المداخل النظرية التي تمكن من إعادة النظر في تحليل swot من خلال إعطاء مفهوم جديد لنقاط القوى.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- مراجعة نظرية حول تحليل swot، وكيفية ممارستها؛
- تبيين المبادئ الأساسية والانتقادات الموجهة لتحليل swot؛
- القيام بتقييم نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات من خلال الخطوات التالية:

أولاً : تحديد "عوامل الميزة التنافسية" (التسويق ، المبيعات،البحث والتطوير ...الخ)؛

ثانياً : تحديد القدرات والكفاءات؛

ثالثاً : تحليل وتقييم بعض البيانات المتاحة النتائج الحالية مع السابقة؛

رابعاً : البحث عن نقاط القوة والضعف؛

خامساً : تعيين الأولويات من خلال تقييم نقاط القوة والضعف وتحديد الأولويات من حيث تأثيرها على الأهداف التنظيمية للإستراتيجية الشاملة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تحليل swot لنقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات، يعد جزء طويل الأمد للتخطيط الإستراتيجي؛
- اقتراح خمس خطوات عملية جديدة لتنفيذ تحليل swot كمايلي:

أولاً : تحديد المنافسين للمنتج؛

ثانياً : قيم العملاء الحرجة ويتم ذلك بمعرفة العوامل الرئاسية التي يستخدمها المستهلك في الحكم على المنتج لصياغة قرارات الشراء؛

ثالثاً : من خلال الشرطين السابقين يتم جمع البيانات والمقارنة؛

رابعاً : تحليل على أي قيمة نحن أقوى؟ أو ما هو أسوءا منافس؟ وعليه يتم تحليل البيانات إلى نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتهديدات؛

خامساً : تحليل swot أداة مفيدة لصياغة القرار الإستراتيجي؛ ويتم ذلك من خلال التخطيط والعمل، مع شرط توفر المعلومات الصحيحة؛

- تحليل swot يرتكز على تحديد الموقف التنافسي قبل إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، ويرى الباحث أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية يمكن أن تتبع في تقييم التحليل كمايلي:

أولاً : الخيار الإستراتيجي الأول وضع الشركة / قوة المنتج القرار سيكون إتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية أو تعزيز هذه القوة؛

ثانياً : الخيار الإستراتيجي الثاني إتخاذ إجراءات علاجية لمعالجة نقاط الضعف (الإستراتيجية، التسويق...الخ) من خلال تحسين جودة المنتوج أو تقديم خدمات ، أو إعادة تصميم المنتج ، أو تغيير الأسعار؛

ثالثاً : الخيار الإستراتيجي الأخير يكمن في البحث عن طرق جديدة تعمل على كسب عملاء، وحصص سوقية وزيادة الإيرادات، أو تعزيز ميزة تنافسية.

9- دراسة Senen Machmud، Iwan Sidharta (2014) إيجاد نماذج الأعمال التجارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باندونغ : (نموذج تحليل swot)

يتقدم هذا البحث إيجاد نماذج للأعمال التجارية، لمساعدة الباحثين وأصحاب المؤسسات والحكومة، وقد تم استخدام نموذج swot كأداة للتحليل العوامل البيئة الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) للأعمال التجارية، لتحديد الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تهدف الدارسة إلى:

– تحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنفيذ الإستراتيجيات، من خلال المفاهيم التي من شأنها أن تكون بمثابة مبادئ توجيهية في صياغة سياسة وإستراتيجيات التنمية، ومن خلال تطبيق خيار عام من الإستراتيجيات الداخلية والخارجية، بناءً على نموذج تحليل مصفوفة swot.

– تقيم مزايا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:

أولا: إيجاد معلومات حول الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال التجارية؛

ثانياً: معلومات تتعلق بالعوامل الداعمة في نجاح تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– لقد تم اختيار مجموعة من المؤسسات في باندونغ، وتم الاعتماد على جمع البيانات المباشرة للعوامل البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كمرحلة أولية،ثم تعيين الأوزان حسب درجة التأثير والخطوة الأخيرة ضرب الأوزان لكل عامل من العوامل؛

– التعرف على العوامل التي تؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد الإستراتيجيات البديلة لقطاع الأعمال التجارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وخلصت الدراسة إلى مايلي:

– استنادا على الدراسة التطبيقية لتحليل swot، تبين أن عوامل البيئة الداخلية توثر ب (2.74) أكثر من تأثير عوامل البيئة الخارجية ب (2.66)، وهذا مؤشر يدل على دعم التنمية الإقتصادية في باندونغ بأندونسيا؛

– اقتراح 04 إستراتيجيات SO، WO،ST ، WT، على ضوء التحليل السابق لبيئة الأعمال التجارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

10- دراسة Prof.As.Dr. Elez Osmani، PhD Ylvije Borici Kraja (2015) أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الألبانية).

حاولت الدراسة تحديد تأثير البيئة بنوعيها الداخلية والخارجية في تحقيق الميزة التنافسية، مركزة على مشكلة مدى أهمية وتأثير البيئة الداخلية والخارجية في خلق ميزة تنافسية من خلال بعدين هما : العوامل الداخلية (الملموسة والغير الملموسة) والعوامل الخارجية.

وهدفت الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- تقييم وتحديد ما إذا كانت الميزة التنافسية إما تتأثر بالعوامل الداخلية أو العوامل الخارجية؛
- العلاقة بين الميزة التنافسية والعوامل الداخلية والخارجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مراجعة الأدبيات المتعلقة بالميزة التنافسية لأصول الملموسة وغير الملموسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضية، تم اعتماد إستمارة استبيان كمصدر رئاسي للحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، حيث اختيرت **460** عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شمال ألبانيا، كما تم القيام بعدة مقابلات شخصية مع مديري المالية والتسويق في مختلف قطاعات البناء، والخدمات، والصناعة، والإنتاج، لتعميق الفهم وتوليد المعلومات. كما تم أيضاً استخدام برنامج (spss) الإصدار 21.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ايجابية بين بيئة العمل الخارجية والداخلية؛
- أثبتت الدراسة أن فهم المؤسسة للبيئة الداخلية و الخارجية لها تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية؛
- فهم المديرين لعناصر الأصول والموجودات يساهم في صناعة القرار؛
- نوصي المديرين بتفويض اتخاذ القرار إلى أفراد ذوي كفاءات ومهارات تسييرية؛ لموجهة التحديات.

الجدول (2-5): الدراسات الحديثة في الدول المتقدمة

الباحث وسنة النشر	البلد	وصفي / موضوعي	الأدوات والأساليب /عينة الدراسة	نوع التشخيص داخلي /خارجي	آليات التشخيص المستخدمة	نوع المؤسسة والقطاع المستهدف
Jeroen D. H. van Wijngaarden, Gerard R. M. Scholten and	هولندا	وصفي و موضوعي	المقابلة،04 عينة.	الداخلي وخارجي	swot، عدم مراعاة العقلانية	مؤسسات عامة،قطاع الرعاية الصحية

Kees P. van Wijk **(2012)**						
Luiza Matos Menezes، Diego Jacob Kurtz، Gregorio Jean Varvakis Rados (**2012**).	الولايات المتحدة الأمريكية	وصفي	استناد لدراسات سابقة.	داخلي وخارجي	غياب التخطيط الإستراتيجي	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قطاع الصناعة
Strnad Gabriela (**2012**)	رومانيا	وصفي وموضوعي	بيانات وتقارير المؤسسة،عينة مؤسسة تجارة السيارات.	داخلي وخارجي	Swot	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قطاع الخدمات
Alan Clardy (**2013**)	الولايات المتحدة الأمريكية	وصفي	/	داخلي وخارجي	/	المؤسسات الربحية وغير الربحية
Senen Machmud، Iwan Sidharta **(2014)**	اندونيسيا	وصفي وموضوعي	جمع بيانات مباشرة من المؤسسات spss ،	داخلي تؤثر ب(2.74) وخارجي تؤثر ب(2.66)	Swot	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،قطاع الأعمال التجارية
Prof.As.Dr. Elez Osmani، PhD Ylvije Borici Kraja **(2015)**	ألبانيا	وصفي وموضوعي	الاستبيان، 460عينة spss،	داخلي وخارجي	swot	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

البحث الثاني:دراسات في الدول النامية

المطلب الأول: الدراسات الكلاسيكية

11- دراسة بلعلا نسيمة فريال (التحليل الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق – دراسة حالة مركب التنظيف شلغوم العيد) سنة2001.

حاولت الباحثة معالجة إشكالية اعتبار التحليل الإستراتيجي وسيلة تحول المؤسسة من أداء ضعيف إلى أداء جيد، أو إعتباره أداة مساعدة على التفكير، واتخاذ القرارات.

– اعتمدت الدراسة على منهجية مبسطة، ترتكز على تطبيق المعارف النظرية في الدارسة، وإجراء مقابلات لمختلف وظائف المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى مايلي:

– تحليل المحيط الخارجي يؤثر على عدة مجالات (المنافسة، والتكنولوجيا، والمحيط السياسي....الخ) مما ينعكس على استمرارية نشاط المؤسسة؛

– التحليل الإستراتيجي يتم من خلاله اكتشاف الفرص التي قد تحقق تفوقا تنافسيا للمؤسسة، وتجنب تهديدات قد تعرقل مسيرتها نحو النمو؛

– تحليل المحيط التنافسي الذي يعمل به المركب، من خلال عرض نموذج PORTRA للقوى الخمس الذي يمثل تحليلاً شاملاً ودقيقا لكل القوى التنافسية الموجودة في صناعة مواد التنظيف.

12- دراسة بن وضح الهاشمي (محاولة للتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية– دراسة حالة الأقمشة الصناعية TINDAL) سنة 2005.

تناول البحث إبراز العلاقة التي تربط بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وتأثيرها في وضع الإستراتيجية وقد أخدت بعين الاعتبار حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية TINDAL.

وهدف البحث إلى:

– بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية تقييم البيئة الخارجية؛

– تحليل عوامل المتغيرات البيئية الخارجية ومحاولة تطبيقها؛

– استخدام الاستمارة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على مسيري المؤسسات الاقتصادية، ومن تم تعميم الدارسة على المجتمع الأصلي الذي يتكون من 30 مؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها مايلي :

– أن هناك علاقة متبادلة بين المؤسسة، وبيئتها الخارجية، وتعتبر عملية تقييم البيئة الخارجية ضرورية لصياغة الإستراتيجية في المؤسسة.

– أتبث الدراسة؛ أنه على المؤسسة إتباع احد الاستراتيجيات التالية:

أولاً : إستراتيجية التصفية الجزئية؛(إلغاء بعض الأنشطة الثانوية والتي تعتبر مصدر أعباء للمؤسسة)؛

ثانياً:إستراتيجية البيع أو التصفية؛ ويكون ذلك عن طريق التقليل من ملكية المؤسسة أو القيام بتحالفات مع مؤسسات أخرى؛

ثالثاً: إستراتيجية الخوصصة؛ وتتم عن طريق التقييم المالي للمؤسسة وهياكلها L'evaluation، لأن المؤسسة لا تحقق أي أرباح.

13- دراسة عبد الستار حسين يوسف (تقدير المخاطر في ظل تحليل (swot) في المؤسسات الصناعية الأردنية – دراسة تحليلية) سنة 2007.

حيث تناول البحث دراسة تحليلية للربط بين واحدة من أدوات التشخيص الإستراتيجي الأكثر انتشارا وأسلوب تقدير المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال الصناعية الأردنية.

وهدفت الدراسة إلى :

– تحديد أهمية تحليل **(swot)** لمؤسسات الأعمال الصناعية في البيئة المتغيرة؛

– تحديد المخاطر الأكثر تهديدا للمؤسسات الصناعية في ظل البيئة المتغيرة؛

– تحديد أثر تحليل **(swot)** على تقليل نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال في ظل بيئة متغيرة؛

– أسلوب الدراسة اعتمد الباحث فيه في صياغة الإطار النظري لهذه الدراسة على ما متاح من مصادر ومراجع ومواقع علمية إلكترونية مع شرح ونقد للمفاهيم والأفكار كلما كان ذلك ضروريا، أما بالجانب العملي فقد اعتمد الباحث فيه أسلوب التحليل النقدي الإستنتاجي لما هو متوفر من بيانات تاريخية ونماذج رياضية ومحددات نظرية لاستخلاص الاستنتاجات وإثبات الفرضية وصياغة التوصيات المناسبة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي :

– أن تحليل **(swot)** أصبح أداة ضرورية لمنظمات الأعمال لأنه يوفر المؤشرات الموضوعية لتحديد المخاطر المحتملة بدقة وصياغة الخطط والأساليب الموضوعية لمواجهتها؛

– أن اهتمام إدارات المؤسسات الإقتصادية بمعالجة نقاط الضعف فيها والعمل على تجاوزها وتعزيز نقاط القوة وتوسيعها يعتبر أساسا لمواجهة المخاطر؛

– أن اعتماد نقاط القوة ونقاط الضعف كأساس لتحديد مستوى فاعلية المنظمة الإقتصادية يمكن اعتباره أساسا موضوعيا وعمليا مقبولا .

أهم التوصيات المتوصل إليها:

– على مؤسسة الأعمال التي لا توجد في هيكلها التنظيمي إدارة (قسم) باسم إدارة المخاطر؛ استحداث هذه الإدارة وتوفير العاملين المؤهلين لإدارتها والعمل فيها؛

– أن على مؤسسات الأعمال استحداث وحدة ضمن إدارة المخاطر باسم وحدة تحليل **(swot)** تتولى استخدام الطرق العملية المناسبة لإجراء هذا التحليل دوريا ومن المفضل أن يكون أسبوعيا لضمان الاستكشاف المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد عناصرهما بدقة؛

– تتوجب على منظمات الأعمال تفعيل أدوات تقييم أداء منظوماتها المختلفة لتحديد مستوى كفاءتها وفاعليتها باستمرار والعمل على رفع مستوى فاعلية أداء المنظمة ككل لأن ذلك من أهم وسائل مواجهة المخاطر.

14– دراسة عبد السلام إبراهيم عبيد (التحليل الإستراتيجي والأداء التنافسي - دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية) سنة 2007.

تناول البحث العلاقة بين التحليل الإستراتيجي و التفوق التنافسي في صناعة الخدمات المصرفية في إطار عدة تساؤلات جوهرية أهمها؛ ما واقع التحليل الإستراتيجي في الأجندات التنافسية للأدوات المصرفية؟.

حيث هدف البحث إلى تسليط الضوء على مايلي:

– تحليل محددات كثافة التحليل الإستراتيجي في صناعة الخدمات المصرفية؛

– تحليل العلاقة السببية بين كثافة التحليل والأداء التنافسي؛

– حث الإدارة على تفهم دور التحليل في تحقيق التفوق التنافسي في بيئة الصناعة؛

– تقديم ما يساهم في تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي في المصارف عينة الدراسة؛

–توزيع أداة القياس على عينة ضمت 50 مديرا مفوضا ومديري الفروع من المصارف الأربعة تم استرجاع 32، والتي مثلت الدراسة، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية SPSS، LISREL Model.

خلصت الدارسة إلى عدة استنتاجات أهمها:

– أن هناك علاقة سببية بين التحليل الإستراتيجي في الصناعة المصرفية والتفوق في الأداء التنافسي بمحاوره المختلفة (مالي، وزبون، وتشغيلي، وإبداع) ؛

– أن التحليل الإستراتيجي ليس إلزاماً استراتيجيا، وإنما أداة إستراتيجية قيمة لتهيئة المعرفة والمعلومات وتشجيع الإدارة المصرفية في التفكير الإستراتيجي؛

– التحليل الإستراتيجي يساهم بفعالية في تحسين قدرة الإبداعات المصرفية؛

– ضعف مستويات الخبرة والمعرفة الإستراتيجية للإدارات المصرفية بأهمية ودور التحليل الإستراتيجي.

15- دراسة معارف محمد، وبن حبيب عبد الرزاق (دور التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة – محاولة تطبيق نموذج (swot) في مؤسسة SACAEH) سنة 2007 .

حاول الباحثان توضيح دور وأهمية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة من خلال تطبيق نموذج **(swot)** لإيجاد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية.

ولقد جاء هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

– صياغة نموذج **(swot)** يرتكز على تقييم البيئة بنوعيها الداخلية والخارجية؛

- نموذج **(swot)** يمكن المؤسسة الجزائرية من التعرف على صياغة أحسن إستراتيجية ممكنة؛
- تم اعتماد جمع البيانات مباشرة من التقارير الصادرة من مؤسسة **SACAEH**.
- تقديم إطار مفاهيمي حول :

أولا: مفاهيم حول الإستراتيجية؛

ثانياً: نموذج **(swot)**.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها مايلي :

- تحليل **(swot)** يتيح للمؤسسة أربعة سيناريوهات؛
- التشخيص أداة تسييريه تسمح بإتخاذ قرارات مناسبة؛
- بالنسبة للمؤسسة **SACAEH**، فهدفها الاقتصادي يكمن في تحقيق الأرباح التي تضمن لها سيرها في المستقبل، ويتحقق هذا الهدف من مراجعة الإستراتجية، ومعرفة موقعها من السيناريوهات سابقة الذكر.

16- دراسة محمد علي الروسان (العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي– دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني) سنة 2007 .

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي، وبين الميزة التنافسية على القطاع المصرفي الأردني، الذي يشهد حدة المنافسة، وقد أخدت مجموعة من المصارف الأردنية حيث تم تصميم استبيان يضم 38 استبانه وتم استرجاع 32 كلها صالحة للبحث.

وخلصت الدارسة إلى جملة من النتائج نذكر منها مايلي :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل البيئي الخارجي، وكل من أبعاد الميزة التنافسية (الوقت، والسرعة، والنوعية والمرونة) وكذلك فيما يخص عملية التحليل البيئي الداخلي الميزة التنافسية والدي يعود بدوره إلى أن بناء المزايا التنافسية يعتمد بالدرجة الأساس على ما تتمتع به المؤسسة من نقاط القوة؛
- أن بناء المزايا التنافسية لا يمكن أن يتم إلا من خلال العمل على معرفة الفرص والتهديدات الموجودة ونقاط القوة والضعف لديها، لذا عملية التحليل بشقيها يجب أن يحضى بأهمية بالغة في المراحل القادمة.

17- دراسة انعام حسين زويلف (أدوار التحليل الإستراتيجي لإبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية)سنة 2008.

حاولت الدراسة تحديد تأثير أبعاد التحليل الإستراتيجي في المساهمة في الحد من الأزمات المالية، مركزة على مشكلة مدى مساهمة التحليل الإستراتيجي لبيئة التحكم المؤسسي في تجنب المؤسسة في الرفع من الأزمات المالية.

وهدف البحث إلى مايلي:

-توصيف مفهومي التحكم المؤسسي والتحليل الإستراتيجي؛
- تحليل وتشخيص متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وفقاً لمفهوم التحليل الإستراتيجي في البنوك العراقية؛
- بيان مساهمة أبعاد البيئة الداخلية والخارجية؛

– اعتمد الباحث على تصميم إستبانة تعكس متغيرات البحث، ووزعت على عينة البحث لبنوك العراقية والتي بلغت 92 إستبانة، وتم معالجتها ب spss.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها مايلي :

– من الضروري إجراء تقويم دوري لمدى التزام المنظمة بمبادئ التحكم المؤسسي، ويمكن الاستفادة من أساليب التحليل الإستراتيجي لتشخيص العوامل المؤثرة في مدى الإلتزام بهذه المبادئ؛

– تعدد أدوات التحليل الإستراتيجي نموذج swot، و porter ،و تحليل PESTLE، تعكس مدى اهتمام الباحثين نحوها والسعي نحو تطويرها؛ من أجل تحديد الأهداف وتعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة؛

– يعتمد التحكم المؤسسي على ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في البعد الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي، ويمكن إعادة النظر في هذه الأبعاد من خلال التحليل الإستراتيجي؛

– الفرص المتاحة لتطوير دعائم وأركان التحكم المؤسسي بالمتغيرات السياسية والقانونية و المتغيرات الإقتصادية و الاجتماعية والثقافية والتقنية، وفي حالة عدم الاستفادة منها بشكل صحيح يمكن أن تشكل تهديداً للتحكم المؤسسي؛

– أشارت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد البيئة الخارجية مساهمة في استمرارية المنظمة وتفادي الأزمات المالية.

18- دراسة أحميدة مالكية (محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية تبسة)سنة 2008.

حاول الباحث معالجة إشكالية؛ واقع تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، لمساعدتها على إتخاذ قرارها الإستراتيجي في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

وبالتالي فإن البحث يهدف إلى:

– التعرف على خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الآليات العلمية لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي ومجموعة الأدوات المساعدة لاختيار الإستراتيجية المناسبة؛

– اعتمد الباحث على تصميم إستبانة تعكس متغيرات البحث، ووزعت على عينة البحث لولاية تبسة والتي بلغت 28 إستبانة، وتم معالجتها يدوياً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– اقتصرت عملية تحليل المحيط الخارجي على المؤسسات؛ التي تحدد أهدافها على مدى زمني متوسط وطويل ويتم جمع المعلومات من المجالات، الصحف، ومقابلات مع أطراف التعامل الخارجي؛

– تقوم المؤسسات بتحليل المحيط الداخلي بحيث تهتم بالوظيفة التجارية والإنتاجية والتمويلية مع إهمال باقي المتغيرات وهذا راجع إلى عدم الكفاءة لدى المسيرين؛

– لا تهتم أغلب المؤسسات بوضع هيكل تنظيمي رسمي يحدد المهام والمسؤوليات؛

– أغلب المؤسسات محل الدراسة تطبق إستراتيجيات هجومية لتحقيق أهدافها ولا تطبق أدوات التحليل الاستراتجي؛

– من خلال النتائج السابقة فإن مجموع المؤسسات محل الدراسة لا تطبق أساليب التسيير الإستراتيجي، ومعرفتهم بتحليل الإستراتيجي ضعيفة مقارنة بإجمالي المسيرين.

الجدول (2-6): الدراسات الكلاسيكية في الدول النامية

الباحث وسنة النشر	البلد	وصفي / موضوعي	الأدوات والأساليب /عينة الدراسة	نوع التشخيص داخلي /خارجي	آليات التشخيص المستخدمة	نوع المؤسسة والقطاع المستهدف
بلعلا نسيمة فريال، **2001**	الجزائر	وصفي وموضوعي	المقابلة	داخلي وخارجي	/	مؤسسة عامة، قطاع الخدمات
بن وضح الهاشمي، **2005**	الجزائر	وصفي وموضوعي	الاستمارة، 30عينة.	خارجي	/	مؤسسة خاصة،صناعة الأقمشة
عبد الستار حسين يوسف،**2007**	الأردن	وصفي وموضوعي	نقدي استنتاجي، ونماذج رياضية	داخلي وخارجي	/	قطاع الصناعة الأردنية
عبد السلام عبيد،**2007**	العراق	وصفي وموضوعي	استبيان،32عينة، spss، LISREL Model	داخلي وخارجي	/	قطاع الصناعة الأردنية
معارف محمد، بن حبيب عبد الرزاق،**2007**	الجزائر	وصفي وموضوعي	بيانات مباشرة، وتقارير المؤسسة محل الدراسة	داخلي وخارجي	نموذج (swot)	مؤسسة خاصة،قطاع الصناعة.
محمد علي الروسان،**2007**	الأردن	وصفي وموضوعي	الاستبيان،32 عينة، Spss	داخلي وخارجي		مؤسسات عامة،قطاع المصرفي الأردني.
انعام حسين زويلف، **2008**	العراق	وصفي وموضوعي	الاستبيان،92 عينة، Spss	داخلي وخارجي	/	مؤسسات عامة،قطاع البنوك بغداد.
أحميدة مالكية، **2008**	الجزائر	وصفي وموضوعي	الاستبيان، عينة28 .معالجة البيانات يدوياً	داخلي وخارجي	/	المؤسسات ص و م لولاية تبسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الدراسات الحديثة

19- دراسة واضح فواز (دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية– دراسة حالة ملبنة الحضنة المسيلة) سنة 2010.

حاول الباحث معالجة إشكالية؛ التوصل إلى الخيارات الإستراتيجية المناسبة من خلال الربط بين عوامل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي.

وهدفت الدراسة إلى تحقيق مايلي:

– التعريف بالتحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي و كذلك الخيارات الإستراتيجية؛

– تحديد مدى قيام المؤسسات الإقتصادية بالاعتماد على هذا النوع من التحليل في تحديد الخيار الإستراتيجي الذي سيتحول بعد اعتماده إلى سلوك استراتيجي؛

– معرفة مدى قدرة المؤسسات على كشف الفرص والتهـديدات في بيـئة الصناعة، وكذلك نقاط القوة و الضعف في الأداء الداخلي و بالتالي تبني الخيار الإستراتيجي المناسب؛

– الربط بين التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة و تحليل المحيط الداخلي في تحليل واحد و هو التحليل الثنائي، و تحديد دور التحليل الثنائي في تحديد الخيار الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية .

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

– يكتسي تحليل بيئة الصناعة أهمية كبيرة على اعتبار انه يساعد على تحديد الفرص المتاحة لاستغلالها، ومعرفة التهديدات من اجل تجنبها و الحد من تأثيرها؛

– يعتبر هيكل الصناعة أحد أهم العوامل في بيئة الصناعة كونه أساس لتحديد السلوك الاستراتيجي،وشكل المنافسة بين المؤسسات القائمة؛

– وجود فرص في بيئة الصناعة يساعد المؤسسة على اعتماد استراتيجيات توسعية، لكن بشرط وجود نقاط قوة مناسبة في الأداء الداخلي تساعد على استغلال الفرص المتاحة؛

– وجود تهديدات في بيئة الصناعة تحد من نشاط المؤسسة، ويؤثر سلبا على أدائها، ويمنعها من التوسع في أنشطتها؛

– تتعدد المصطلحات و المفاهيم المرتبطة بالمحيط الداخلي، فهناك من يطلق عليه البيئة الداخلية،وهناك من يسميه الأداء الداخلي، لكن هذه المفاهيم تصب في قالب واحد؛ وهو نقاط القوة و الضعف التي تتميز بها المؤسسة.

– هناك عدة أدوات لتحليل المحيط الداخلي مثل سلسلة القيمة، وتحليل الوظائف، وأسلوب المراجعة الإدارية.

– وجود نقاط قوة في الأداء الداخلي يساعد المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة، وبالتالي اعتماد:

أولاً: استراتيجيات توسعية مثل التنويع و التكامل الرأسي.

ثانياً: وجود نقاط ضعف مؤثرة في الأداء الداخلي يؤثر سلبا على أداء المؤسسة لأنشطتها، ويحد من استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة، وبالتالي ينصح باعتماد إستراتيجية الاستقرار حتى إصلاح عوامل الضعف الإستراتيجي، ويعطي مجموعة من الخطوط العريضة للتوجه الإستراتيجي؛

ثالثاً: يعتبر الخيار الإستراتيجي أداة لتحول المؤسسة من موقف استراتيجي معين إلى موقف استراتيجي جديد.

20- دراسة مروان حايد (استخدام التشخيص الإستراتيجي في تحليل المتغيرات البيئية للمؤسسة الإقتصادية–دراسة حالة: مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية) سنة 2010.

تناول هذا البحث موضوع التشخيص الإستراتيجي وأثره في تحليل المتغيرات البيئية بنوعيها الداخلي والخارجي، حيث تم تسليط الضوء على مجموعة من الأهداف:

- الأدوات والأفكار التي تساعد على إعداد واختيار الإستراتيجيات المناسبة، وتوضيح أهم الأسس العلمية للتخطيط الإستراتيجي؛
- تغيير النمط التسيري وإعطاءه بعدا إستراتيجياً؛
- اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة كأداة رسمية لجمع البيانات، وتزود بالتقارير والإحصائيات من المؤسسة.

وخلص البحث إلى عدة نتائج أهمها:

- تطوير نظام إستراتيجي فعال، وحث المسئولين على التفكير الإستراتيجي وبأدوات التحليل كنموذج ، **BCG**، **swot**، منحنى الخبرة، لرصد كافة المتغيرات البيئية؛
- الاستعانة بالجامعات ومراكز التدريب المتخصصة، واللجوء إلى الاستشاريين ومراكز توفير المعلومات،وتزود بمعلومات تساعدها في اتخاذ قرارها الإستراتيجي.

21- دراسة : Noureddine Djouadi&Okba Abdellaoui بعنوان : التشخيص الإستراتيجي swot و ريادة الأعمال (أهميته ، أثاره) 2011 .

تناولت هذه الدراسة موضوع التشخيص الإستراتيجي **(swot)** وريادة الأعمال على مستوى قطاع الأعمال التجارية، بشكل نظري حيث تم الإشارة إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالموضوع، وتحليلها، وكانت تهدف إلى تحقيق الهداف التالية:

- إبراز أهمية وأثار التشخيص الإستراتيجي **(swot)**؛
- إعطاء صورة واضحة حول دور التشخيص الإستراتيجي دخل قطاع الأعمال التجارية؛
- تبيين أهمية أداة **(swot)** في ريادة الأعمال في قطاع الأعمال التجارية؛
- تبين كيفية الربط بين تعزيز المواقف والسلوكيات وهذا من خلال مؤسسات التعليم العالي؛ وجعلها دافعاً رئيسيا في إنتاج وتطوير العلم، وجعل الأفراد أكثر إبداعا؛
- تطوير إستراتيجيات تجعل ريادة الأعمال مساراً مرغوباً فيه، ويمكن العمل به في جميع التخصصات وبالأخص الإعمال التجارية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

– اقتراح وحدة نمطية تتمثل في نموذج أداة **(swot)** لتشخص بيئة الأعمال، والذي يتكون من عدة عناصر (النفقات ، والربح ، والتمويل ، والزبائن ، والنظام المصرفي ، والتأمين، والتكاليف وإنشاء الأعمال التجارية، معلومات عن الزبائن ...الخ) لخلق استراتيجيات قطاع الأعمال التجارية؛

– أداة **(swot)** مفيدة لفهم وتسهيل عملية صنع القرار، وضرورته في تعليم تعليم ريادة الإعمال.

22- دراسة بن سديرة عمر(التحليل الإستراتيجي كمدخل للتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة– دراسة عينة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف)سنة 2012.

حاول الباحث معالجة إشكالية؛ مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحليل الإستراتيجي في تطوير مزاياها التنافسية.

وهدفت الدراسة إلى تحقيق مايلي:

– التعرف على اتجاهات المسيرين نحوا اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية بولاية سطيف؛

– التعرف على أهم المحددات والسبل نحوا اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؛

– تحديد تصوري موضوعي لوضعية المؤسسات، فيما يتعلق بالتحليل الإستراتيجي؛

–توضيح ضرورة التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة وفي الجزائر عموماً؛

– اعتمد الباحث أسلوب الاستبيان، حيث تم توزيع (53) إستبانة وخلصت الدراسة إلى تقديم جملة من النتائج نذكر أهمها:

– تتمحور العناصر الرئيسية لبناء المزايا التنافسية حول قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات السوق بشكل أفضل من المنافسين، معتمدة في ذلك على مجموعة من الركائز وهي الكفاءة، والجودة، والإبداع، والاستجابة لمتطلبات الزبائن؛

– يتم بناء الميزة التنافسية من خلال فهم المؤسسة للبيئة الداخلية والخارجية؛

– يرتبط نجاح المؤسسة بمدى قدرة ضمان واستمرارية ميزاتها التنافسية على المدى الطويل؛

– علاقة ايجابية بين اعتماد التحليل الإستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– يتطلب التحليل الإستراتيجي الفعال مجموعة من المقومات؛

– ضعف الممارسة الفعلية لمدخل التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا راجع إلى عدم وعي مسيروها بأهميته في تحقيق مزاياها التنافسية.

23- دراسة بن أحسن أحسن صلاح الدين(الدور الإستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات – دراسة عينة من المؤسسات الصناعية لولاية بورج بوعريريج) سنة 2013.

تناول هذا البحث موضوع الدور الإستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية، وأثره في تعزيز الميزة التنافسية، حيث هدف الباحث إلى تسليط الضوء على الأثر الذي يترتب على الدور الإستراتيجي للتحليل، وما له من أهمية في توليد مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية.

- اعتمد الباحث أسلوب الاستبيان، تم توزيع (87) إستبانة وخلصت الدراسة إلى تقديم جملة من النتائج أهمها:
- بينت الدراسة أن المؤسسات تهتم بتحليل بيئتها الداخلية، إلا أنها تولي اهتماماً لبعض العناصر دون الأخرى؛
- الاهتمام بالبحث والتطوير، والعمل على تشجيع المبتكرين وأصحاب الأفكار الجديدة والمبدعين؛
- السعي نحوا ترسيخ القيم لدى عمالها، وحب العمل، كما عليها الاهتمام بسلوكياتهم وتحفيزهم؛
- إعطاء أهمية كبيرة لموضوع الميزة التنافسية، فامتلك ميزة تنافسية مستدامة أمر إيجابي، وبالتالي عليها الحفاظ على الأسبقية التي تعطيها إياها مزاياها.

الجدول (2-7): الدراسات الحديثة في الدول النامية

الباحث وسنة النشر	البلد	وصفي / موضوعي	الأدوات والأساليب/ عينة الدراسة	نوع التشخيص داخلي /خارجي	آليات التشخيص المستخدمة	نوع المؤسسة والقطاع المستهدف
وضح فواز، **2010**	الجزائر	وصفي وموضوعي	المقابلة	داخلي و خارجي	/	مؤسسة خاصة، قطاع الصناعة.
مروان حايد، **2010**	الجزائر	وصفي وموضوعي	المقابلة، التقارير الرسمية والإحصائيات	داخلي و خارجي	/	مؤسسة عامة، قطاع الصناعة مجمع صيدال: فرع المضادات الحيوية.
Noureddine Djouadi& Okba Abdellaoui، **2011**	الجزائر	وصفي	/	/	/	قطاع الأعمال التجارية
بن سديرة عمر **2012**،	الجزائر	وصفي وموضوعي	الاستبيان، المقابلة، 53 عينة، spss	داخلي و خارجي	/	قطاع الصناعات بولاية سطيف
بن أحسن أحسن صلاح الدين، **2013**	الجزائر	وصفي وموضوعي	الاستبيان، المقابلة، 87 عينة، spss	داخلي	/	قطاع الصناعة بولاية برج بوعريريج

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثالث: أوجه الاستفادة و التشابه وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المطلب الأول: أوجه الاستفادة و التشابه مع الدراسات السابقة

- **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** بناءً على ما تقدم طرحه بالإضافة إلى المزيد من الدراسات والمراجع ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وما خلصت إليه من نتائج واستنتاجات؛ جاءت دراستنا للبحث عن كيفية تطبيق آليات التشخيص الداخلي والخارجي (swot) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مركزين على ما صدر سابقاً في تطوير الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، كما ساعد ذلك على التعرف على بعض المصادر البحثية، وقد اعتمد عليها الطالب جزائيا في بناء منهجية البحث واشتقاق مشكلة الدراسة.

- **أوجه التشابه مع الدراسات السابقة**

هناك نقاط اتفاق عديدة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة منها:

- المنهجية المستخدمة، إذ أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما أن هذه الدراسة تلتقي مع الدراسات السابقة في التعمق في آليات التشخيص الداخلي والخارجي. كما تتفق مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي؛ وهو أهمية فهم المؤسسات لبيئتها الداخلية والخارجية من خلال تطبيق الآليات التشخيصية المساعدة وما تمثله للمؤسسات في تحديد الموقف التنافسي، ثم اختيار الإستراتيجيات المتاحة.

المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جملة من النقاط منها:

حيث أن أغلب الدراسات المذكورة كانت في بيئة تختلف عن البيئة الجزائرية، أما بالنسبة للدراسات الجزائرية فإن الفرق بينها وبين الدراسة الحالية هو فيما يلي:

- **الأهداف والموضوع**: ما يميز الدراسة الحالية عن سابقاتها، هو تطرق البحث إلى نقطة جوهرية تغني كل الدراسات الفائتة والمتمثلة في الإشكالية البحثية وهي كيفية بناء نموذج (swot) وتحديداً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعرف التغير الدائم في بيئتها، وتقديم الشروط الكفيلة لتحقيقه من خلال معرفة محدداته؛

- **أداة الدراسة**: تعتبر من الدراسات القلائل التي طبقت آلية مصفوفة تحليل (swot) بطريقة علمية (كمية) ومنهجية، وتحديداً لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تنشط في عدة صناعات، أما دراسة معارف محمد، وبن حبيب عبد الرزاق(دور التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة – محاولة تطبيق نموذج (swot) في مؤسسة SACAEH، تختلف مع الدراسة من حيث مستوى تحليل المؤسسة، ونوع القطاع المستهدف، أما دراستنا تختلف عند بحث بن سديرة عمر(التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، من حيث القطاع المستهدف، والأداة المستخدمة في التحليل والمتمثلة في المقابلة.

- **من حيث منهجية الدراسة** : يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات، التي تم جمعها من مسيري المؤسسات من خلال المقابلات، ثمُ تَّم تحليلها اعتمادا على جملة من الأساليب الكمية للوصول إلى نتائج وتوصيات تخدم أهداف البحث.

وتعتبر هذه الدارسة الأولى من حيث تطبيقها على مستوي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتحديداً لعينة من المؤسسات الصناعية، وتم ذلك بتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية؛ لتنبأ ومعرفة مدى فهمها لبيئتها، وكيفية بناء نموذج (swot) فيها وإقراره كأداة تسيريه، ثم العمل على تقديم منهج متكامل لتطبيق هذا المسعى.

خلاصة الفصل:

بالرغم من تعدد الدراسات السابقة فإنه يمكننا القول بأنها تختلف عن الدراسة الحالية من خلال عدة معايير منها:

- حسب مجتمع الدراسة: الدراسات الجزائرية تخلف عن دراسات الدول المتقدمة والنامية؛ وهدا راجع لاختلاف المعايير الكمية والنوعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

-حسب مستوى التحليل: حجم المؤسسة (صغيرة ، متوسطة، كبيرة)، المستوى الكلي أو الجزئي، عينة واحدة أو مجموعة عينات، أو نوع المؤسسة عامة، أو خاصة؛

- حسب القطاع المستهدف: تجاري، أو إنتاجي(صناعي)، أو خدماتي ؛

- حسب أداة التحليل: المقابلة، أو الاستبيان، أو طريقة المعالجة إما يدوية (آلة حاسبة) بعلاقات الرياضية أو باستعمال برنامجspss ، أو المقارنة المرجعية Benchmarking ...الخ.

الدراسة الميدانية

- الخطوات الأولية للدراسة التطبيقية
- تطبيق نموذج (swot) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الثالث :

الخطوات الأولية للدراسة التطبيقية

- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- أدوات جمع بيانات الدراسة

مقدمة الفصل:

يهتم هذا الفصل بتحديد الخطوات الأولية للدراسة التطبيقية ، من حيث إجراءات الدراسة الميدانية، وتحديد مجال الدراسة والإجراءات التي تحدد مؤسسات البحث، كما يتم التطرق إلى أدوات جمع البيانات؛ من حيث مصادر معطيات البحث وطرق جمعها، والأدوات الكمية المستخدمة في التحليل.

وسنحاول تغطية هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة.

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تحتل ولاية غرداية مرتبة مهمة من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بها، وتعتبر ميدانا مهما لإنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، وقد خُصص هذا المبحث لتوضيح مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بحيث يتم التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية وفقا لخاصيتي الملكية والحجم وقطاعات نشاطها ومن ثم تحديد الإطار المنهجي والإجراءات التي تحدد المؤسسات محل الدراسة، والمنهج المتبع في جمع البيانات، وشرح الأدوات المستخدمة في التحليل.

المطلب الأول : تحديد مجال الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض أهم الإحصائيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غرداية وقطاعات نشاطها، مع تحديد منهجية و إجراءات إختيار المؤسسات محل الدراسة

الفرع الأول: معطيات إحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غرداية

يتضمن هذا العنصر عرض مجموعة من المعطيات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غرداية كمجال لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك من حيث توزيعها وفقا لمعيار عدد العمال، ثم معياري عدد العمال ونمط الملكية معا.

1- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرداية حسب معيار عدد العمال:

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعيار عدد العمال إلى مؤسسات مصغرة أقل من 10 عمال، ومتوسطة مابين 10 عمال وأقل من 50 عاملا، وأخرى متوسطة مابين 50 إلى 250 عاملا؛ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8) : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرداية حسب معيار عدد العمال

المؤسسات	مصغرة	صغيرة	متوسطة	المجموع
العدد	4581	267	52	4900
النسب المئوية %	93.49	5.45	1.06	100

المصدر: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بغرداية: بناء على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة غرداية 12/31 /2016.

يلاحظ من الجدول، مايلي:

– **المؤسسات المصغرة**: تمثل نسبة 93% من المجموع الكلي؛ أي أغلب المؤسسات ذات الحجم المصغر عدد عمالها لا يتجاوز 09 عمال.

– **المؤسسات الصغيرة:** تمثل نسبة 5% بمجموع 267 مؤسسة من أصل 4900.

– **المؤسسات المتوسطة:** تمثل نسبة 1% بمجموع 52 مؤسسة من أصل المجموع الكلي.

– **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معا:** 6 % بمجموع 319 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من المجموع الكلي للمؤسسات.

2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرداية حسب معياري العمالة والملكية:

اعتمادا على معطيات الجدول السابق، تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مؤسسات تابعة للقطاع العام وأخرى للقطاع الخاص كمايلي:

الجدول رقم (3-9): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرداية حسب معياري العمالة والملكية لسنة 2016

المؤسسات	قطاع عام				قطاع خاص				المجموع	العدد الإجمالي	عدد م ص و العامة	عدد م ص و الخاصة
	مصغرة	صغيرة	متوسطة	المجموع	مصغرة	صغيرة	متوسطة	المجموع				
العدد	45	68	26	139	4536	199	26	4761	4900	319	94	225
النسبة %				2.84				97.16	100	97.17	29.47	70.53

المصدر: إعداد الطالب، مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بغرداية: بناء على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة غرداية 12/31 /2016.

من خلال، الجدول نستنتج مايلي:

– **أغلبية المؤسسات:** تابعة للقطاع الخاص وذلك بنسبة **97.16 %** ، أي ما يعادل **4761** مؤسسة.

– **نسبة المؤسسات العامة** : **2.84 %** مؤسسة، أي ما يعادل **139**مؤسسة.

– **تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية** : نسبة **29.47 %**، أي **94** مؤسسة من أصل **4900** مؤسسة، وحوالي **70.53 %**، أي **225** مؤسسة من أصل **4761** مؤسسة كانت تابعة للقطاع الخاص.

– **عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والخاصة:**

319 مؤسسة من أصل **4900** مؤسسة، من بينها **94** مؤسسة عمومية؛ و**225** مؤسسة خاصة.

الفرع الثاني: قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غرداية

تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غرداية مختلف الأنشطة الموزعة حسب الفروع والمجالات الإقتصادية في الجزائر، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (3-10): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرداية حسب قطاعات النشاط

قطاعات المؤسسة	حجم	صغيرة	متوسطة	المجموع
1	الفلاحة والصيد البحري	05	0	05
2	المياه والطاقة	1	1	02
3	المحروقات	1	0	01
4	خدمات الأشغال البترولية	2	2	04
5	المناجم والتنقيب	5	2	07
6	الحديد والصلب (الصناعات التحويلية)	14	03	17
7	مواد البناء، سيراميك والزجاج	4	1	05
8	البناء والأشغال العمومية	89	14	**103**
9	كيميائيات ومواد التنظيف، مطاط وبلاستيك	11	2	13
10	الصناعات الغذائية، العجائن، الحليب ومشتقاته	8	1	09
11	صناعة الألبسة والنسيج	16	2	18
12	الصناعة الخشبية، الطباعة والورق	5	1	06
13	النقل والموصلات	10	06	16
14	التجارة والتوزيع	19	02	**21**
15	الفندقة، المطاعم والمقاهي	04	01	05
16	الخدمات المقدمة للمؤسسات	25	08	**33**
17	مختلف الخدمات المقدمة للعائلات	05	0	05
18	المؤسسات المالية	14	02	16
19	الأعمال العقارية	09	09	18
20	خدمات المرافق الجماعية	44	20	**64**
المجموع		**267**	**52**	**319**

المصدر: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بغرداية: بناء على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة غرداية 12/31 /2016.

من الجدول أعلاه، يتبين أن قطاع البناء والأشغال العمومية، والخدمات المقدمة للمؤسسات، والتجارة والخدمات والمرافق الجماعية هي أكثر القطاعات استقطابا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية غرداية وذلك بنسب مختلفة؛ وهي على التوالي 31.49 % ، 23.41 % ، 10.96% ، 4.67 %وتتنوع بقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القطاعات الأخرى، ويمكن أن تصنف قطاعات النشاط في أربعة فروع أساسية، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فروع النشاط لسنة 2017.

القطاعات	الخدمات	البناء والأشغال العمومية	الصناعة	الفلاحة والصيد البحري	المياه والطاقة	المجموع
عدد م ص و م	178	103	31	05	02	319
النسبة %	55.80	32.29	09.72	1.57	0.62	100

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (3-10).

من خلال الجدول، يلاحظ الآتي:

- **أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** : في ولاية غرداية تنشط في مجال الخدمات بنسبة تفوق 55 %، وبما يعادل 178 مؤسسة.

- **يستقطب قطاع البناء والأشغال العمومية**: حوالي 32% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غرداية؛ أي ما يعادل 103 مؤسسة.

- **حوالي** 09 % من المؤسسات تنشط في مجال **الصناعة**، أي ما يعادل 31 مؤسسة.

- **القطاعات الأخرى**؛ والمتمثلة في المياه والطاقة، الفلاحة والصيد البحري لم تتجاوز فيها نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 3 %، أي ما يعادل 07 مؤسسات.

المطلب الثاني: إجراءات تحديد المؤسسات محل الدراسة

يسعى هذا المطلب إلى توضيح إجراءات تحديد مؤسسات الدراسة الميدانية.

الفرع الأول : إجراءات تحديد المؤسسات محل الدراسة

يتضمن هذا الجانب توضيح إجراءات تحديد المؤسسات محل الدراسة:

1- لإختيار المؤسسات محل الدراسة : فقد تم الاستناد إلى مجموعة من الاعتبارات الموضوعية والتي أدت بنا إلى اللجوء إلى هذه المؤسسات والمتمثلة فيمايلي:

- الدراسة في صدد إبراز دور ومساهمة نموذج التشخيص الداخلي والخارجي **(swot)** في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- تم التنويع في إختيار المؤسسات الصناعية على اختلاف فروعها متمثلة في صناعة مواد التنظيف، صناعة الورق، الصناعة الغذائية فرع العجائن، كما تم الإعتماد على معيار عدد العمال في إختيار المؤسسات كالتالي مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛

- وأخيرا مثل هذه المواضيع يتم فيها إختيار عينة غير عشوائية (مقصودة) نظرا لنوع التحليل والهدف من البحث.

المبحث الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة

إقتضت طبيعة وخصوصية الدراسة التعامل والاعتماد على المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورؤساء الأقسام، كما تم الإعتماد على الملاحظة ووثائق المؤسسات كأداة مكملة.

المطلب الأول: مصادر جمع البيانات

تتطلب أي دراسة تطبيقية توفر معلومات كمية وكيفية، يتم الحصول عليها عن طريق مصادر مبينة في الفرع الموالي كالتالي:

الفرع الأول: المقابلة

أولاً: مفهوم المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات الهامة لجمع البيانات والمعلومات في الدراسات التشخيصية وتعرف على أنها " أداة من أدوات البحث، يتم بموجبها جمع البيانات والمعلومات التي تمكن الباحث من إجابة تساؤلات البحث أو اختبار فروضة، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عليها من قبل المبحوث"[1].

الفرع الثاني: الملاحظة

أولاً: الملاحظة:

تعتبر الملاحظة الخطوة الأولى في البحث للتحقق من صحة الفرضيات، ومن أجل ذلك يهتم العلم بها كأدا ة بحث لملاحظة الظواهر، والكشف عن مختلف أبعادها للوصول إلى إصدار أحكام وصفية للواقع التي تمثل في الأساس قوانين العلم[2].

وبالتالي هي أداة تستعمل لجمع البيانات والمعلومات التي لا يمكن جمعها عن طريق المقابلة أو الوثائق وغيرها، وقد تم الإعتماد على الملاحظة كأدا ة مكملة للمقابلة الشخصية مع مسيري ورؤساء الأقسام في المؤسسات محل الدراسة بغرض تفحص وتشخيص الجوانب المبحوثة عن قرب في ظروفها الطبيعية وغير المصطنعة.

---

[1] محمد تومي البستاني، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار الثقافة، بيروت ، بدون طبعة، 1991، ص 116.

[2] الهادي خالدي، عبد المجيد قدي، **المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي**، دار هومة للطبعة والنشر، الجزائر، سنة 1996، ص 24.

ثانيا : وثائق المؤسسة

تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث على جمع البيانات وبالأخص في دراستنا، وذلك بهدف الحصول على المعلومات والإحصائيات المتعلقة بها وقد تحصلنا على وثائق تخص المؤسسات مثل الهيكل التنظيمي، والقرارات التنظيمية، والتشريعات الخاصة بالمؤسسات التي لها علاقة بموضوع البحث.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

استند إنجاز الدراسة التطبيقية إلى عدد من الأدوات الكمية والبرامج المعلوماتية،كما هو مبين في الفرع التالي:

الفرع الأول: الأدوات الكمية المستخدمة في الدراسة

أولاً: الأدوات الكمية المستعملة في الدراسة تمثلت في مايلي

1- الطريقة الأولى:

تحديد المركز التنافسي (النتيجة) للعوامل الداخلية والخارجية ويحسب بالعلاقة التالية[1]:

قيمة المركز التنافسي (النتيجة)= الأهمية النسبية (الأوزان) * رتبة المؤسسة (معدل الإستجابة)

حيث:

أ- الأهمية النسبية: تمثل العوامل الداخلية للنقاط القوة أو الضعف أو الخارجية للفرص والتهديدات. ويجب ألا يزيد مجموع الأهمية النسبية(الأوزان) للمحددات القوة والضعف عن (1) الصحيح، كذلك بالنسبة للفرص والتهديدات، والتي تأخذ المعادلات التالية[2]:

- التعبير عن الأهمية النسبية (الأوزان) في المعادلات التالية:

بحيث: $S = \{S1, S2, S3, \ldots, Si\}$

$\omega s = \{\omega s1, \omega s2, \omega s3, \ldots, \omega si\}$

$$\sum_{k=s1}^{si} \omega k = 1$$

S:نقاط القوة. (Si .....k=s1): تمثل مجموع نقاط القوة.

ωs: مجموع الجزئي لعوامل القوة للأوزان

المجموع من s إلى si بحيث يكون المجموع للمعادلة لأوزان التهديدات أكبر من 0 ولا يزيد عن الواحد الصحيح ωk=1

بحيث: $W = \{W1, W2, W3, \ldots, Wj\}$

$\omega w = \{\omega w1, \omega w2, \omega w3, \ldots, \omega wj\}$

$$\sum_{k=w1}^{wj} \omega k = 1$$

W:نقاط الضعف.(Wj.....k=w1): مجموع نقاط الضعف

ωw: مجموع الجزئي لعوامل لنقاط الضعف

المجموع من W إلى Wj بحيث يكون مجموع المعادلة لأوزان التهديدات أكبر من 0 ولا يزيد عن الواحد الصحيح ωk=1

[1] محمد أحمد عوض، **مرجع سابق**، ص200.

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

$\omega o = \{\omega o1, \omega o2, \omega o3, \ldots, \omega om\}$

بحيث: $O = \{O1, O2, O3, \ldots, Om\}$

$$\sum_{k=o1}^{om} \omega k = 1$$

O:نقاط الفرص.(O1 =k.....Om): مجموع الفرص

ω O: مجموع الجزئي لعوامل للفرص

المجموع من O إلى Om بحيث يكون مجموع المعادلة لأوزان التهديدات أكبر من 0 ولا يزيد عن الواحد الصحيح ωk=1

$\omega T = \{\omega t1, \omega t2, \omega t3, \ldots, \omega tn\}$

بحيث: $T = \{T1, T2, T3, \ldots, Tn\}$

$$\sum_{k=t1}^{tn} \omega k = 1$$

T:نقاط التهديدات. t1=k.....Tn : مجموع التهديدات

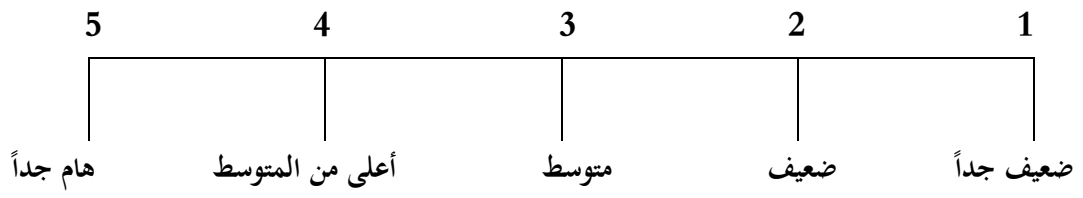
ωT: مجموع الجزئي للتهديدات

المجموع من T إلى Tn بحيث يكون مجموع المعادلة لأوزان التهديدات أكبر من 0 ولا يزيد عن الواحد الصحيح ωk=1

ب– رتبة المنظمة (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 الصناعة.

أما في دراستنا فقد تم تحديد مدى إستجابة المؤسسات (Response Rating) محل الدراسة لكل من عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات؛ وبالتالي تم تحديد مدى تأثير كل من هذه العناصر على مستوى الأداء العام للعوامل الداخلية والخارجية. والمخطط التالي يوضح قياس مدى الاستجابة، وتم ذلك بسلم ليكارت الخماسي كما يلي:

الشكل رقم (3- 8): قياس مدى الاستجابة



2- الطريقة الثانية:

يتم تحديد أهمية العنصر أو المركز التنافسي بالعلاقة التالية[1]:

المركز التنافسي= تأثير العنصر × إحتمال حدوثه

حيث:

أ- تأثير العنصر: أي درجة تأثيره على تحقيق أهداف المؤسسة لكل عامل من العوامل الإستراتيجية؛

ب- إحتمال حدوثه: أي نسبة إحتمال حدوثه على أرض الواقع.

ثانيا: البرامج المعلوماتية المستخدمة في الدراسة

- برنامج Excel : وهو برنامج ضمن حزمة Microsoft Office، يستخدم لمعالجة وتخزين العمليات الحسابية المستعملة في الدراسة.

[1] حازم محمد حافظ، **برنامج تنمية المهارات الإدارية لمستويات الإدارة العليا**، المكتب العربي للمعارف، سنة 2011، ص475.

خلاصة الفصل:

قدمنا في هذا الفصل مختلف الخطوات المتبعة في الدراسة التطبيقية:

- بداية من تقديم إحصائيات وصفية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غرداية؛ من حيث معياري عدد العمال ونمط الملكية ومجالات نشاطها.
- التعرف على طريقة جمع البيانات من خلال المقابلة والملاحظة، ووثائق المؤسسات وتحديد إجراءات إختيار مؤسسات الدراسة الميدانية.
- تم التعرف أيضا على أدوات التحليل الكمية، والبرامج المعلوماتية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع :

تطبيق نموذج (swot) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- عرض نتائج الدراسة
- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

مقدمة الفصل:

تتطلب عملية التشخيص الداخلي والخارجي الاهتمام بتقييم نوعين من البيئة (الداخلية والخارجية) لمختلف المؤسسات مهما كان شكلها، وحجمها، وطبيعة نشاطها، ولاستكمال متطلبات الدراسة فقد تم إختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ التي تمارس مختلف الأنشطة الإقتصادية بولاية غرداية لإسقاط نموذج التشخيص الداخلي والخارجي **(swot)**، وقد تم إختيار عينة غير عشوائية (عينة قصدية) تتكون من (03) مؤسسات في قطاعات مختلفة، كمحاولة لإبراز أهمية نماذج التشخيص الداخلي والخارجي، ومساهمته في بناء الإستراتيجيات للمؤسسات محل الدراسة والتي على أساسها تختبر الفرضيات الموضوعة.

تناول هذا الفصل من خلال مايلي:

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة؛

المبحث الثاني: مناقشة وتحليل النتائج الدراسة.

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

توصلنا إلى نتائج الدراسة التطبيقية بالتطبيق الكمي للنموذج (SWOT)، وتم ذلك من خلال تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات محل الدراسة (Sersou، Prochisa (Nassah، (GALAXY) Technigraph)، وقد تم تشخيص واستخراج أهم نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، ومن أجل تحليل واضح لمختلف المؤسسات قمنا بعرضها بشكل مفصل في المبحث التالي.

المطلب الأول: نتائج الدراسة لمؤسسة (SERSOU)

نعرض في هذا الجزء نتائج قياس المركز التنافسي للجوانب الأربعة للمصفوفة (SWOT) لمؤسسة (sersou) لسنة 2017، حيث تم تحديد الأوزان للمتغيرات حسب تعامل المؤسسة مع كل متغير، مع تحديد درجة استجابتها في المؤسسة، وتمت ذلك بمشاركة مسؤول القسم التجاري، وقسم الإنتاج والعمليات ومدير المؤسسة والطالب، لتقديم تشخيص دقيق للبيئة الداخلية لنقاط القوة والضعف، والخارجية لنقاط الفرص والتهديدات.

الفرع الأول: تقديم عام لمراحل المقابلة مع مسيري مؤسسة (SERSOU)

1- لمحة حول مؤسسة الصناعة الغذائية فرع العجائن (Sersou)

مؤسسة الصناعة الغذائية فرع العجائن **(sersou)** هي إحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة في صناعة العجائن، وتهدف إلى تحقيق تكامل صناعي جزائري، حيث تم إختيار موقع المؤسسة في منطقة بنورة ليشكل موقعا إستراتيجيا نظرا لقربه من المراكز الإستهلاكية في ولاية غرداية، كما تقع في الطريق المودي إلى المدن المجاورة مثل ورقلة.

ومؤسسة السارسوا 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 عاملا.

وتهدف المؤسسة إلى تلبية إحتياجات السوق من مادة الصناعة الغذائية :فرع العجائن ومشتقاتها (سميد، وكسكسى، وعجائن صغيرة، ونخالة) على المستوى المحلي والوطني.

المنتجات التي تقدمها المؤسسة: يرتكز إنتاج المؤسسة على 80 % من السميد والفرينة و 20 % من المنتجات الأخرى.

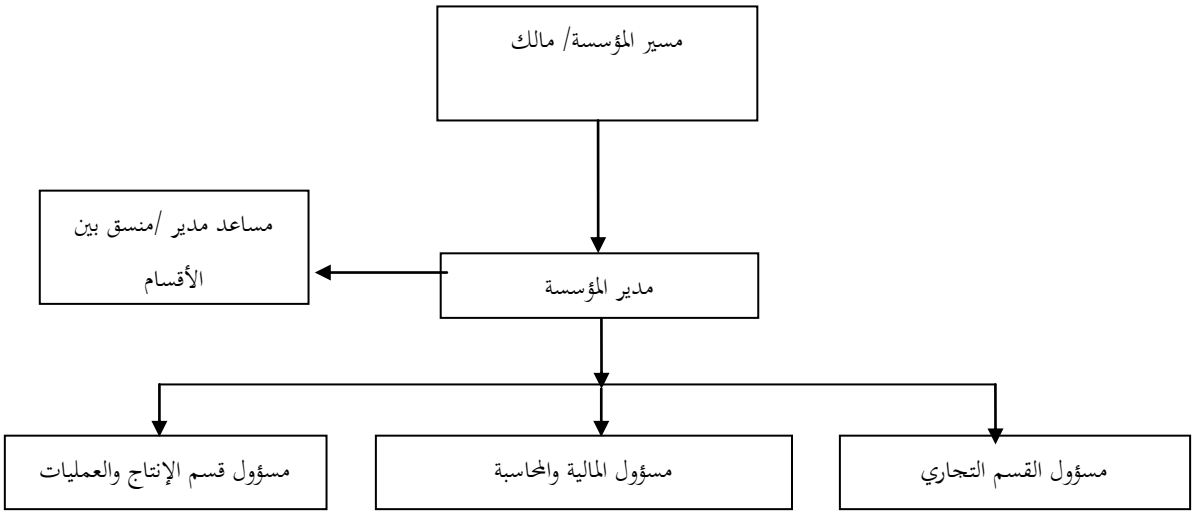
- السميد : سميد ممتاز، سميد القمح الصلب ، الوزن kg10 ، kg 25 .
- الفرينة : الوزن kg5 ،kg10، kg25 .
- الكسكس : الوزن kg 0.5 ، kg1 .

- العجائن الصغيرة : الوزن 0.5 kg ، kg1 .
- النخالة : kg25 .

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة (sersou) والمعمول به حاليا يضم عددا من الدوائر والأقسام الفنية والإدارية؛ على النحو التالي:

الشكل رقم (4-9): الهيكل التنظيمي للمؤسسة(sersou)



المصدر: مصادر المؤسسة.

بناء على مدير المؤسسة تبين أن الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة، كما أن الصلاحيات والمسؤوليات بين الأقسام في الهيكل التنظيمي واضحة ومحددة، ويحقق إستجابة بالنسبة للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ويحقق سرعة انتقال المعلومة بين المستويات في المؤسسة.

– الهيكل التنظيمي المقترح للمؤسسة:

من خلال المقابلة تبين أن للمؤسسة هيكل تنظيمي مقترح نتيجة للمنافسة على العمالة المدربة والمؤهلة في قطاع الصناعة الغذائية فرع العجائن، تقوم مؤسسة (sersou) بتنفيذ مشروع يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة بما ينسجم مع متطلباتها لأعداد صياغة إستراتيجية من خلال الهيكل المقترح من طرف مسيري المؤسسة.

3- التشريعات المؤثرة على عمل مؤسسة (sersou) :

تخضع المؤسسة للقوانين والتشريعات الجزائرية والتي تؤثر على عمل المؤسسة وهي القوانين والتشريعات التالية:

- قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري؛
- قانون العمل الجزائري؛
- قانون الضمان الاجتماعي؛
- قانون الضرائب (الضريبة على الدخل).

4- الشركاء والمتعاملون مع المؤسسة (أصحاب المصلحة)

أصحاب العلاقة: كافة المتعاملين مع المؤسسة من مؤسسات عامة أو خاصة، زبائن، جمعيات نقابات، مجتمع محلي وهم:

- العملاء/ متلقوا الخدمة: وهم التجار، زبائن(بيع مباشر للمستهلك).
- الشركاء: ملكية خاصة ذات الشخص الوحيد.
- الموردون: مزودوا المؤسسة بالمادة الأولية متمثلة في التعاونية الفلاحية بالأغواط.
- القيادة: مسير المؤسسة (المالك)، مدير المؤسسة، رؤساء الدوائر والأقسام.
- المجتمع: المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة.

5- العوامل الرئيسية المؤثرة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (sersou)

5-1 – البيئة الداخلية:

1 - الرؤية والرسالة والقيم والمعتقدات في المؤسسة:

تنحصر معتقدات، وثقافة المؤسسة في العمل الجماعي، متمثلة في انتشار أواصر الثقة بين الموظفين والعاملين وولاءهم للمؤسسة، كما تتجه نظرة مسيرها إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال مشاركة المستهلك في تحسين الإنتاج، وتنعكس هذه المعتقدات أكثر على قراراتها. كما تبين أن المؤسسة تملك معتقدات إدارك التغير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات بالدرجة قوية من خلال الخبرة الفنية المتراكمة لمسيرها.

أما عن رسالة ورؤية المؤسسة فتبين من خلال مسيرها أنها مفهومة ضمنيا وتمثلت رؤية المؤسسة في تسويق منتجاتها في كل نواحي الوطن، أما رسالتها فكانت إرضاء المستهلك بدرجة الأولى وذلك بإنتاج منتوج ذا جودة عالية.

2- تشخيص الأنظمة الداخلية للمؤسسة:

–وظيفة الموارد البشرية:

من خلال الهيكل التنظيمي ومقابلة مدير المؤسسة تبين أنه لا توجد وظيفة الموارد البشرية، إلا أن الذي يقوم بهذه الوظيفة هو مدير نفسه بالتنسيق مع مسؤول المالية والمحاسبة ورئيس قسم الإنتاج والعمليات من حيث إحتياجات المؤسسة لليد العاملة، أما من حيث الكفاءات فتبين أن لدى المؤسسة كفاءات متميزة خاصة رؤساء الأقسام من حيث الأقدمية في المؤسسة أكثر من 15 سنة، أما قدرات العاملين ومؤهلاتهم فقد تبين أنها تتناسب مع العمل المسند إليهم، وهذا قد تبين من خلال زيارة العاملين في ورشات العمل، فيما يخص مشاكل العمل كالغيابات وتدني الروح المعنوية تبين على لسان مسئوليها بأنها ضعيفة.

– الوظيفة التمويلية (المالية والمحاسبة):

تسعى وظيفة المالية والمحاسبة إلى تحديد أفضل هيكل مالي لتغطية احتياجاتها، كما أنها تخصص الموارد للمحافظة على طاقتها الإنتاجية، ومن خلال ما سبق تبين أن الموارد في المؤسسة أكبر من الاستخدامات.

– وظيفة الإنتاج والعمليات:

من خلال المقابلة مع مسؤول وظيفة الإنتاج والعمليات لمؤسسة السارسوا، تبين أنه هو المسؤول على القرارات المتعلقة بالتغيير واختيار التكنولوجيا المناسبة للإنتاج، أما من حيث تغيير الآلات في المؤسسة، فإنه لم يتم استبدالها وهذا راجع إلى الثمن الباهظ، كما أنها تحقق المستوى المثالي للإنتاج، أما من حيث القرارات المتخذة التي تشمل تسيير مستوى توفير المواد الأولية قوية، كما أن المؤسسة تمتاز بترتيب داخلي يسهل عمليتها الإنتاجية.

– وظيفة التسويق:

في ما يتعلق بوظيفة التسويق فقد تبين أنها لا توجد في المؤسسة، ولكن هناك قسم تجاري يقوم بالبيع، كما إتضح أن المؤسسة لا تقوم بالإشهار والإعلانات، ولا توجد صفحة إشهارية على الفيسبوك مثل عمر بن عمر، سيم، السفينة، كون أن الوظيفة التسويقية تعد أهم وظائف المؤسسة لأنها تتعامل مع البيئة المحيطة بها. من حيث كفاءة ومهارات الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء والزبائن في القسم التجاري ومن خلال الملاحظة فقد كانت جيدة، كما تبين أن المؤسسة تبحث عن أفضل مصادر للتوريد بأقل تكلفة وأعلى جودة، أما من حيث قدرة المؤسسة على تغطية أسواق خارجية فقد تبين أنها تسعى لذلك ولكن في الوقت الحالي هي في وضعية لا تسمح بذلك، وهذا راجع إلى التكلفة والقدرة الإنتاجية للمؤسسة والتي تقدر ب50 % من الطاقة الإنتاجية.

– وظيفة البحث والتطوير:

من خلال مقابلة مسؤول الإنتاج والعمليات، تبين أنه هو المعني بالبحث والتنمية من خلال متابعة جودة المنتج، أما كوظيفة يخصص لها جزء من الأموال قد تكون شبه معدومة، أما من حيث دعم الابتكار والأفكار الجديدة لتطوير المنتج تبين أن المؤسسة تقوم بتقليد المنتجات التي تعرض في السوق والعمل بالشكل نفسه في حالة منتجات جديدة.

2-5 – البيئة الخارجية:

أ– البيئة العامة:

– المتغيرات الاجتماعية والبيئية:

تم مراعاة الخصائص الإجتماعية والبيئية في المجتمع المحيط بمؤسسة السارسوا، حيث أنه مجتمع يتميز أفراده بالتمسك بالعادات والتقاليد والأكلات الشعبية (كسكس)، ونظرة المجتمع وثقافته اتجاه المؤسسة حسنة، حيث أن المؤسسة تعمل على مساعدة المجتمع المحلي على تحسين ظروف معيشته؛ من خلال التوظيف مثلا، وبالتالي هناك تقبل من المجتمع المحيط بالمؤسسة، كما أنها تسعى دوما لتقديم منتجات ذات جودة وبأشكال تناسب زبائنها، وذات أسعار منخفضة. أما من حيث مسؤوليتها الإجتماعية اتجاه البيئة والمحافظة عليها، فإن هذا الدور ينسجم مع المتطلبات العالمية والتشريع الجزائري من طرف وزارة البيئة وتتفق مع مدى مسؤولية البيئة التي تؤمن بها المؤسسة وترغب على توفيرها والمحافظة على بيئة نظيفة، وتوليد علاقة جيدة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بالمجتمع.

– المتغيرات التكنولوجية:

ولعل أبرز العوامل التكنولوجية هو التطور المستمر في التكنولوجية المستخدمة في قطاع الصناعة الغذائية للعجائن، والذي له أثر كبير في تقليل التكاليف، وبالتالي أثر مباشر على المنافسة، وجودة المنتج، وخلق أسواق جديدة، وإيجاد زبائن، وهذه الأمور هي التي تعمل على تحديد إستراتيجيات المؤسسات، أما بالنسبة لمؤسسة **(sersou)** فتبين أن هناك قصور نسبي يكتنف هذا العامل، خاصة فيما يتعلق بقطاع الصناعة بشكل عام نتيجة التطور المستمر، وبشكل دائم في قطاع التكنولوجيا، ومواكبة التطور الصناعي يعتبر أمراً صعباً بسبب التكلفة المرتفعة لهذه التكنولوجيا.

ترى المؤسسة أن تغير التكنولوجيا وتطويرها أمر ضروري إلا أنه عند مقارنة المنفعة والتكلفة وجدت أن تغير التكنولوجيا تكلفته أكبر من منفعته، ويرجع ذلك إلى تكلفة التكنولوجيا الباهظة.

– المتغيرات السياسية والقانونية:

على غرار تواجد المؤسسة في بلد ديمقراطي، وبموجب القانون الذي ينظم عمل المؤسسة وما يترتب على ذلك من وجود جهات رقابية متمثلته في الوزارة، التي تهدف إلى المحافظة عليها وحميتها، كما تعمل على توفير جو ملائم من خلال البرامج والسياسات التمويلية لتطويرها وتنميتها وهذه تعتبر نقطة قوة لها، إلا أن مسيري المؤسسة يرون أن المتغيرات السياسية والقانونية من أهم المتغيرات الرئيسية المؤثرة عليها والتي تؤثر على المستوى العام للأداء الكلي، ومن أهما القوانين المفروضة عليها والمكبحة على أدائها بالدرجة الأولى؛ هي نسبة المادة الأولية المقدمة من طرف التعاونية والمقدرة ب 50% من الطاقة الإنتاجية، والتي تعتبر من أهم القرارات المؤثرة على البيئ ة الكلية للمؤسسة.

– المتغيرات الإقتصادية:

بما أن المؤسسة تعمل في اقتصاد عالمي مفتوح تفرضه متطلبات العولمة والجزائر على غرار انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة، فإن مؤسسة السارسوا كغيرها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتأثر بالظروف الإقتصادية سواء كانت محلية ولعل من أبرزها تحرير أسعار المواد الغذائية، أو كانت خارجية متمثلة في استيراد المادة الأولية من الولايات المتحدة الأمريكية، وما ينجم عنها من تذبذب في الأسعار، وبالتالي فأن إستقرار هذه المادة والدعم المقدم من طرف الدولة مادة "القمح"، من شأنه يؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة والذي ينعكس على تخفيض أسعار منتجاتها.

ب– البيئة الخاصة:

– المنافسون الحاليون: تتميز الصناعة الغذائية للعجائن بدرجة عالية من المنافسة على المستوى الوطني نذكر منها: عمر بن عمر، سيم، السفينة، مطاحن الأغواط، مؤسسة البركة، مؤسسة الرفق وادي سوف....الخ.

مع مراعاة المنافسين (الداخلين الجدد في السوق خاصة إذا كان بعلامة تجارية معروفة أو الدخول بتكنولوجيا عالية.

– **المنافسون المحتملون:** من الملاحظ أن سوق الصناعة الغذائية في نمو متزايد ففي سنة 2017 على مستوى الجنوب دخول عدة مؤسسات منها البركة ، الرفق، مطاحن الجنوب الأغواط وبالتالي يعتبر من الأسواق المزدهرة، مما يجعل إمكانية ظهور مؤسسات جديدة نظراً:

– زيادة الطلب على منتجات الصناعة الغذائية العجائن الصغيرة، السميد ، الفرينة؛

– إمكانية إستيراد المواد الأولية في ظل الإنفتاح على الخارج؛

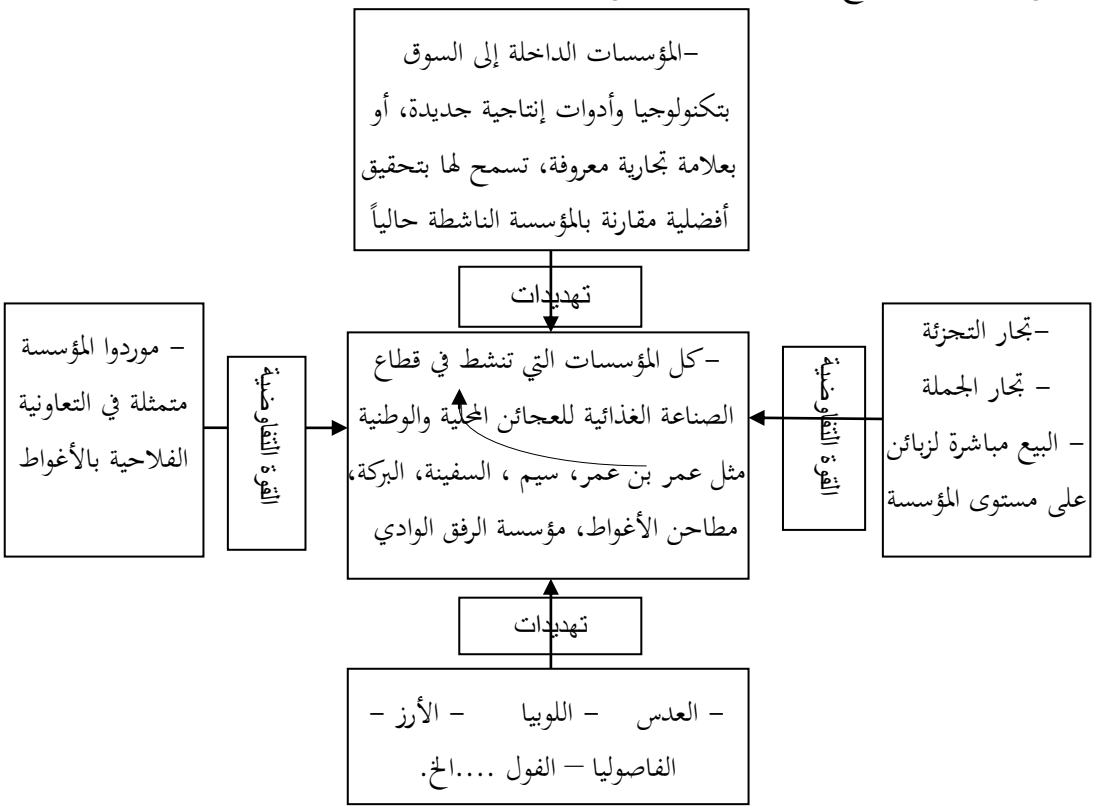
– مشاريع التمويل والبرامج المقدمة من طرف الدولة للتشجيع مثل هذا النوع من المؤسسات.

– **القوة التفاوضية للعملاء:** يتوزع عملاء المؤسسة على المستوى المحلي أو على مستوى الجنوب (البيع بالتجزئة، البيع بالجملة)،كما تسعى المؤسسة إلى خلق نقاط بيع على المستوى الوطني.

– **القوة التفاوضية للموردين:** يمكن إعتبارها مقبولة نوعاً ما، بحكم أن المادة الأولية تتحكم بها التعاونية الفلاحية بالأغواط والتي بدورها تستورد المواد الأولية من الخارج (الولايات المتحدة الأمريكية)، كما تعتبر المؤسسة أن أكبر عائق لديها، يتمثل في الكمية المقدمة للقمح من طرف التعاونية والتي تقدر ب 50% من الطاقة الإنتاجية.

– **المنتجات البديلة:** تعتبر الصناعة الغذائية للعجائن مادة أساسية ، إلا أن المستهلك يفضل منتجات أخري أخرى خاصة أصحاب الدخل الكبير مثل الباقولياء، والعدس، الأرز.وعلى العموم فهي لا تشكل تهديدا كبيرا على منتجات المؤسسة.من خلال ما سبق يمكن إسقاط نموذج بورتر والمبين في الشكل التالي:

الشكل (4-10): نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر لمؤسسة **(sersou)**



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

6- نتائج التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

لقد تم تشخيص وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة **(sersou)** كالآتي:

6-1- التهديدات:

T1: إعتماد صناعة مؤسسة (sersou) على عنصر المادة الأولية "القمح " بالدرجة الأولى المستوردة من الولايات المتحدة الأمريكية؛

T2: وجود مؤسسات منافسة على المستوى الوطني مثل مؤسسة عمر بن عمر، سيم، السفينة؛

T3: عدم الإستقرار السياسي (الأمن في الآونة الأخيرة بولاية غرداية مما أدى إلى غلق نقطة بيع كبيرة لمنتجات المؤسسة بها)؛

T4: تناقص شراء منتجات المؤسسة (السميد، الفرينة)، خلال فترات زمنية من السنة؛

T5: الأزمة المالية العالمية؛

T6: تذبذب أسعار الطاقة؛

T7: القوانين والتشريعات المفروضة، من شأنها تعيق نشاط المؤسسة والمتمثلة في تموين المادة الأولية بنسبة 50 % من الطاقة الإنتاجية؛

T8: منافسة أجنبية بسبب الانفتاح على الخارج؛

T9: مستهلك متذوق يميز بين المواد الإستهلاكية خاصة مادة السميد بالنسبة لسكان الجنوب.

T10: التقدم التكنولوجي السريع للمنافسين؛

T11: دخول منتجات جديدة لسوق وبأسعار منخفضة؛

T12: القوة التفاوضية للموردين (التعاونية الفلاحية الأغواط) على المؤسسة؛

T13: برامج تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتهجة من طرف الدولة، مما يخلق منافسين جدد؛

T14: عدم وجود حواجز لدخول المؤسسات المنافسة؛

T15: المتغيرات الإقتصادية (القيود على حركة التجارة، التضخم، الضرائب والرسوم...الخ)؛

T16: القوة التفاوضية لزبائن على منتجات المؤسسة؛

T16: إرتفاع أسعار المواد الأولية.

6-2- الفرص:

O1: زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وخاصة منتوج الفرينة؛

O02: زيادة الحصة السوقية Market Share ؛

O03: تطور تكنولوجية المؤسسة في مجال التعبئة والتغليف؛

O04: الميزة التنافسية للمؤسسة (المؤسسة الأولى على مستوى الجنوب)؛

O05: تعدد إستخدام منتجات المؤسسة السميد، الفرينة من طرف المستهلك؛

O06: فوائض السيولة النقدية التي تتمتع بها المؤسسة؛

O07: تنوع المحفظة الاستثمارية (السميد ، الفرينة ، النخالة، الكسكسى، عجائن صغيرة...الخ)

O08: إرتفاع التعريفة الجمركية لسلع المستوردة من الخارج؛

O09: إقتناع المستهلك بمنتجات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة زبائنها؛

O10: قوة العلاقة بين الزبائن والموردين؛

O11: توفير جوا ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال البرامج وسياسات التمويل؛

O12: الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ؛

O13: إزالة بعض القيود المعيقة للتجارة الدولية بين الدول مما يسمح بفتح أسواق جديدة.

3-6- نقاط القــوة

S 1 : رأس مال العامل موجب BFR؛

S 2 : وجود عمالة ذات الخبرة والكفاءة؛

S 3 : وفرة الطلب على السوق المحلي؛

S 4 : الخبرة المتراكمة للمؤسسة (المعرفة المهنية بظروف صناعة العجائن)؛

S 5 : الخبرة الفنية المتراكمة لمسيري المؤسسة؛

S 6 : إستجابة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والموارد البشرية؛

S 7 : تخفيض الأسعار لطلبيات الكبيرة والزبائن الدائمين (الأوفياء)؛

S 8 : تبني المؤسسة لمعيار متطلبات 9001ISO؛

S 9 : المشاركة في الملتقيات وتحسين صورة المؤسسة (sersou)

S 10 : علامة تجارية جيدة لدى الزبائن في السوق؛

S11 : المؤسسة ليس لها ديون اتجاه الغير؛

S 12 : اليقظة اتجاه المنافسين والدراية الكافية بالسوق المحلي والوطني؛

S 13 : تقديم خدمات ما بعد البيع؛

S 14 : ولاء العمال للمؤسسة وقلة التغيب.

3-6- نقاط الضعف

W 1: استيراد المواد الأولية وعدم توفرها محليا؛

W 2: ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال الصناعة الغذائية؛

W 3: تمويل ذاتي من طرف المؤسسة؛

W 4: عدم وجود قسم لتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار والاعتماد على القسم التجاري بالمؤسسة؛

W 5: عدم وجود قسم للبحث والتطوير؛

W 6: إنتاج المؤسسة يتماشى مع طلبيات الزبائن بنسبة 80% ؛

W 7: عدم إستجابة أنظمة الأجور والحوافز لعوامل المنافسة؛

W 8: عدم محاولة خلق نقاط بيع على المستوى الوطني والاكتفاء بالجنوب الجزائري باستثناء بعض الولايات؛

W 9: عدم استخدام الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بنسبة 100 %، راجع إلى نسبة المادة الأولية والمتمثلة في 50 % من مادة القمح المقدمة من طرف التعاونية الفلاحية بالأغواط؛

W 10: عدم توفر السيولة اللأزمة لشراء آلات حديثة وإحلالها بالقديمة؛

W 11: عدم إمتلاك المؤسسة لأسطول لتوزيع منتجاتها.

الفرع الثاني: عرض نتائج تحليل البيئة الخارجية (التهديدات والفرص) لمؤسسة (sersou)

1- التهديدات حسب مركزها التنافسي:

يمثل الجدول (4-13) أهم التهديدات التي تواجه المؤسسة حسب مركزها التنافسي T1، T3 ،، T4 T7، T10، T11، T12، T14، وكانت نسبها كالتالي 37% ،% 31 ، 28%، 37% ، 41%، 29 %، 41%، 39%،كما نجد أن معدل الاستجابة حسب تعامل المؤسسة مرتفع، وتترتب كالتالي 4.5، 3.75 ،4.5، 3.5، 3.5، 5، 4.75، ثم تأتي باقي التهديدات والتي لها تأثير ضعيف على المؤسسة على المدى القريب، وتؤخذ النسب التالية: % 18،% 13،% 15،% 05،% 2.5 ،% 6.8.

من خلال التحليل السابق يمكن إستخلاص مايلي:

نجد أهم التهديدات حسب مركزها التنافسي T12، متمثلا في القوة التفاوضية للموردين والتي تعتبر من أهم التهديدات، ثم تليه التهديد T14 وهو عدم وجود حواجز للحد من دخول المؤسسات المنافسة، ثم T1وهي إعتماد صناعة مؤسسة (sersou) على عنصر المادة الأولية "القمح " بدرجة الأولى المستوردة من الولايات المتحدة الأمريكية، وفي الأخير تأتي في الترتيب التهديدينT7، T10 ، والمتمثلان في القوانين والتشريعات المفروضة التي من شأنها تعيق نشاط المؤسسة، ثم التقدم التكنولوجي للمنافسين.

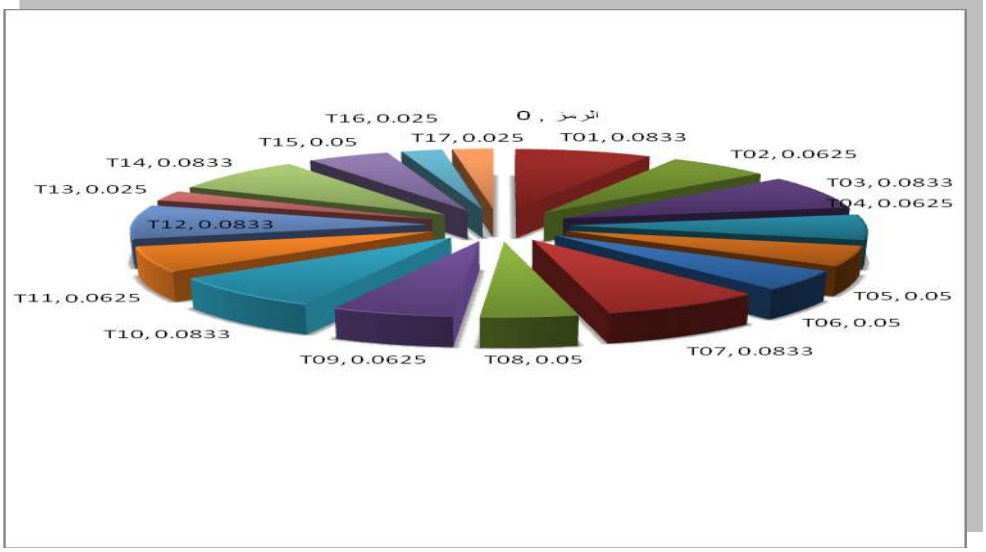
الجدول رقم (4- 13): يوضح تشخيص التهديدات حسب مركزها التنافسي

الرمز	التهديدات	مسؤول القسم التجاري		مسؤول القسم الإنتاجي		مدير المؤسسة		الطالب		الأهمية النسبية (الأوزان)	معدل الاستجابة	المركز التنافسي %
		الوزن %	معدل الاستجابة	الوزن %	معدل الاستجابة	الوزن %	رتبة المؤسسة	الوزن %	معدل الاستجابة	متوسط الأوزان %	متوسط معدل الاستجابة	الوزن × معدل الاستجابة
T01	إعتماد صناعة مؤسسة (sersou) على عنصر المادة الأولية "القمح " بالدرجة الأولى المستوردة من الولايات المتحدة الأمريكية.	0.0833	5	0.0833	4	0.0833	4	0.0833	5	0.0833	4.5	0.374
T02	وجود مؤسسات منافسة على المستوى الوطني مثل مؤسسة عمر بن عمر، سيم.	0.0625	2	0.0625	3	0.0625	3	0.0625	4	0.0625	3	0.187
T03	عدم الإستقرار السياسي الأمن في الآونة الأخيرة بولاية غرداية مما أدى إلى غلق نقطة بيع كبيرة لمنتجات المؤسسة فيها.	0.0833	4	0.0833	4	0.0833	5	0.0833	2	0.0833	3.75	0.312
T04	عدم شراء منتجات المؤسسة (السميد، الفرينة)، خلال فترات زمنية من السنة	0.0625	5	0.0625	5	0.0625	5	0.0625	3	0.0625	4.5	0.281
T05	الأزمة المالية العالمية	0.05	1	0.05	3	0.05	3	0.05	4	0.05	2.75	0.137
T06	تذبذب أسعار الطاقة	0.05	2	0.05	4	0.05	5	0.05	1	0.05	3	0.15
T07	القوانين والتشريعات المفروضة، من شأنها تعيق نشاط المؤسسة والمتمثلة في تموين المادة الأولية بنسبة 50 % من الطاقة الإنتاجية.	0.0833	5	0.0833	5	0.0833	5	0.0833	3	0.0833	4.5	0.374
T08	منافسة أجنبية بسبب الانفتاح على الخارج	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
T09	مستهلك متذوق يميز بين المواد الإستهلاكية خاصة مادة السميد بالنسبة لسكان الجنوب.	0.0625	5	0.0625	5	0.0625	5	0.0625	5	0.0625	5	0.312
T10	التقدم التكنولوجي السريع للمنافسين	0.0833	3	0.0833	3	0.0833	3	0.083	5	0.0833	3.5	0.415
T11	دخول منتجات جديدة لسوق وبأسعار منخفضة	0.0625	3	0.0625	3	0.0625	3	0.0625	5	0.0625	3.5	0.291
T12	القوة التفاوضية للموردين (التعاونية الفلاحية الأغواط) على المؤسسة	0.0833	5	0.0833	5	0.0833	5	0.0833	5	0.0833	5	0.416
T13	برامج تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتهجة من طرف الدولة، يخلق منافسين جدد	0.025	2	0.025	2	0.025	3	0.025	4	0.025	2.75	0.068
T14	عدم وجود حواجز لدخول المؤسسات المنافسة	0.0833	3	0.0833	4	0.0833	4	0.0833	5	0.0833	4.75	0.395
T15	المتغيرات الإقتصادية (القيود على حركة التجارة، التضخم، الضرائب والرسوم IRG ...الخ)	0.05	3	0.05	3	0.05	3	0.05	1	0.05	2.5	0.125
T16	القوة التفاوضية لزبائن على منتجات المؤسسة	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025
T17	إرتفاع أسعار المواد الأولية	0.025	3	0.025	3	0.025	3	0.025	2	0.025	2.75	0.068
مجموع التهديدات		1	/	1	/	1	/	1	/	/	/	4.034
مجموع تهديدات البيئة الخارجية		2.017 = 2/4.034										

المصدر :من إعداد الطالب بناء على– مدير المؤسسة– رئيس القسم التجاري– رئيس قسم الإنتاج والعمليات.

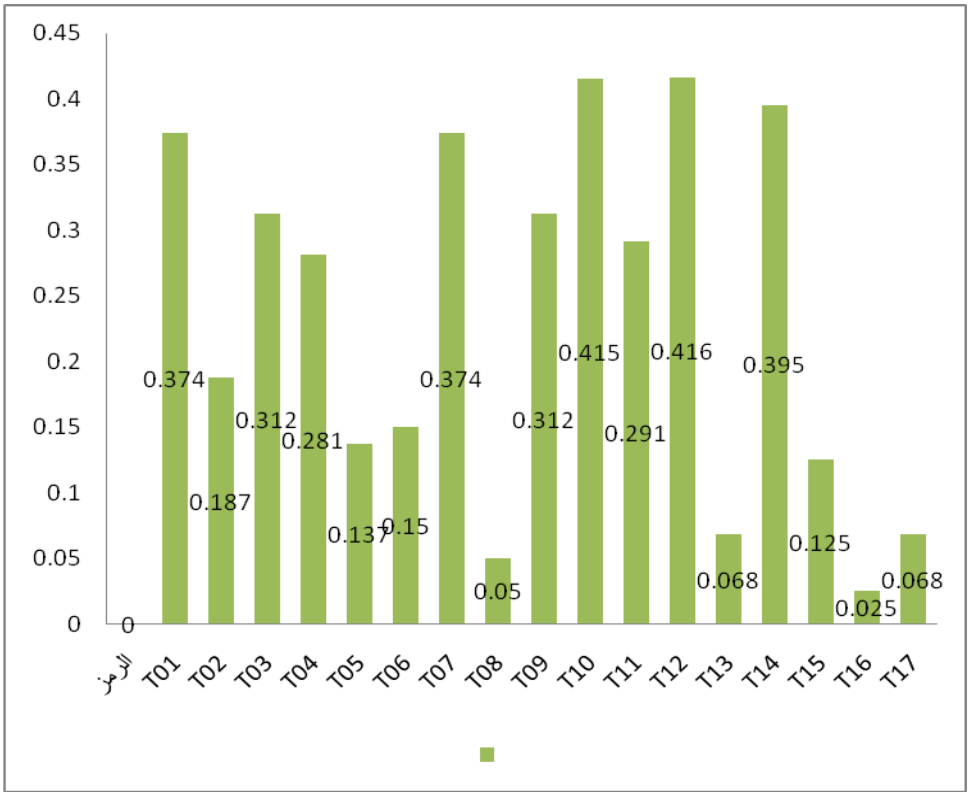
من خلال تشخيص التهديدات وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع تهديدات البيئة الخارجية كانت تقدر ب (2.017).

والشكل (4-11): يشير إلى أوزان التهديدات:



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 13).

ويمثل **الشكل (4-12): يشير إلى نتائج تحليل التهديدات:**



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 13).

2- الفرص حسب مركزها التنافسي:

يمثل الجدول (4-14) أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة حسب مركزها التنافسي O1،4 O، O8،74 ، O12، وكانت نسبها كالتالي 47.5% ،% 50 ، 42%، 42.5%، 42%،% 32.5،كما نجد أن معدل الاستجابة حسب تعامل المؤسسة قوي، وتترتب كالتالي 4.75، 5 ، 4.25، 4.25، 3.25، ثم تأتي باقي الفرص والتي تأخذ النسب التالية: % 20،% 25،% 21،% 7.5،% 6.2، % 5.

من خلال التحليل السابق يمكن إستخلاص مايلي:

نجد أهم الفرص حسب مركزه التنافسي O1، والمتمثل في زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وخاصة منتوج الفرينة والتي تعتبر من أهم الفرص، ثم تليه الفرصة O4 وهي الميزة التنافسية للمؤسسة (المؤسسة الأولى على مستوى الجنوب)، ثم O7 وهي تنوع المحفظة الاستثمارية (السميد ، الفرينة ، النخالة، الكسكسى، عجائن صغيرة ،وفي الأخير تأتي في الترتيب الفرصة O8، O12، والمتمثلة في تعدد استخدامات منتج السميد والفرينة لدى المؤسسة، ثم يأتي الجو الملائم المتوفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال البرامج وسياسات التمويل.

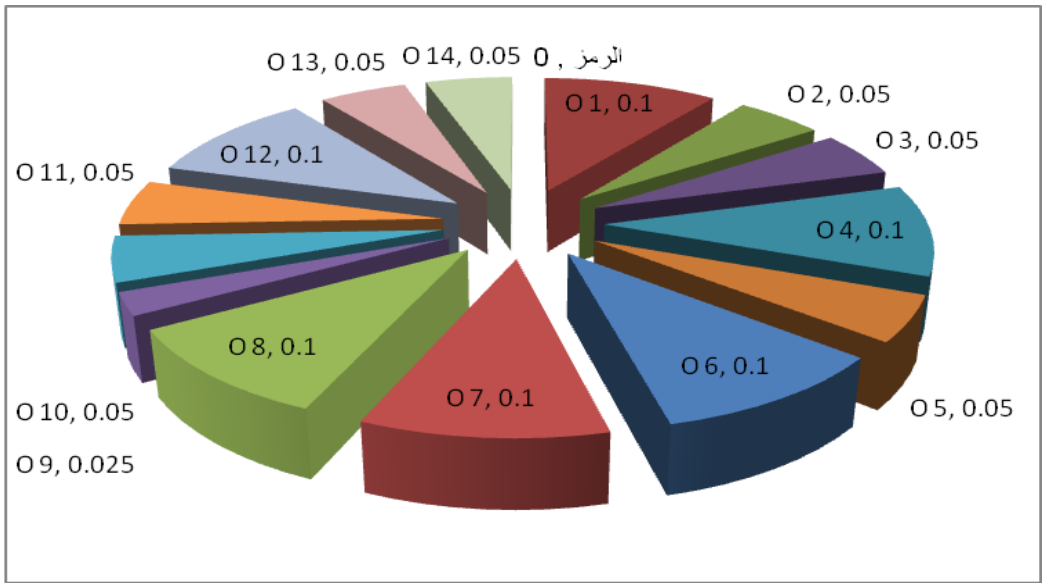
الجدول رقم (4-14): يوضح تشخيص الفرص حسب مركزها التنافسي

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

المصدر: من إعداد الطالب بناء على– مدير المؤسسة– رئيس القسم التجاري– رئيس قسم الإنتاج والعمليات.

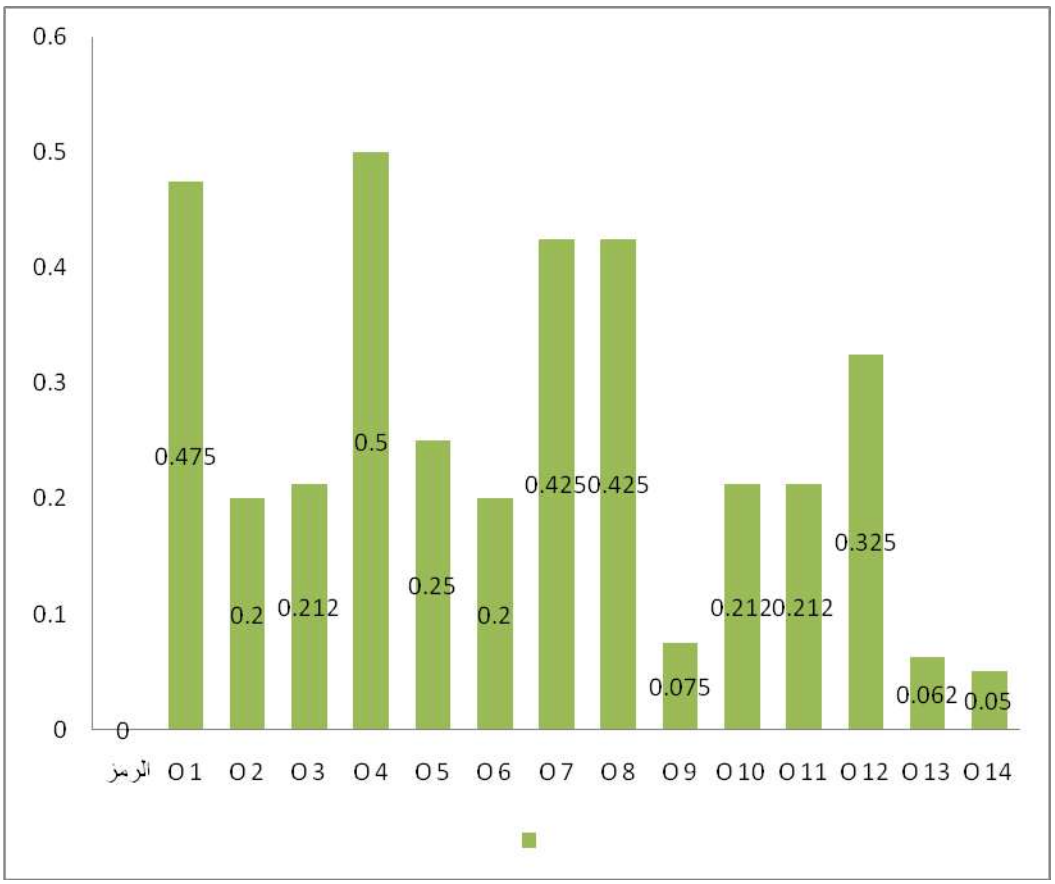
من خلال تشخيص الفرص وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع الفرص في البيئة الخارجية كانت تقدر ب (1.8115).

والشكل (4-13): يشير إلى أوزان الفرص:



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 14).

ويمثل **الشكل(4-14): يشير إلى نتائج تحليل الفرص**



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 14).

الفرع الثالث: عرض نتائج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

1- نقاط القوة حسب مركزها التنافسي:

يمثل الجدول (4-15) أهم نقاط القوة التي تسعى المؤسسة إلى تعزيزها حسب مركزها التنافسي S1،S4، S5،S7 ، S8،S12، وكانت نسبها كالتالي 35%، 50 % ،42 % ، 47%، 95% ، 32%،كما نجد أن معدل الاستجابة حسب تعامل المؤسسة مرتفع، وتترتب كالتالي 3.5، 5، 4.25، 4.75 ، 4.75، 3.25، ثم تأتي باقي نقاط القوة والتي لها تأثير مقبول على المؤسسة على المدى القريب، تأخذ النسب التالية: 10 %،10 %، 18%، 21%، 25%، 6 % .

من خلال التحليل السابق يمكن إستخلاص مايلي:

نجد أهم الفرص حسب مركزه التنافسي S8، S4 والمتمثل في تبني المؤسسة لمعيار متطلبات 9001ISO و الخبرة المتراكمة للمؤسسة، حيث تعتبران من أهم نقاط القوة في المؤسسة، ثم تليها S1 وهي رأس مال العامل موجب BFR، ثم S5 وهي الخبرة الفنية للمسيرين، وفي الأخير تأتي في الترتيب نقاط القوة S7، S12، والمتمثلة في تخفيض الأسعار لطلبيات الكبيرة والزبائن الدائمين (الأوفياء)، واليقظة اتجاه المنافسين والدراية الكافية بالسوق المحلي والوطني.

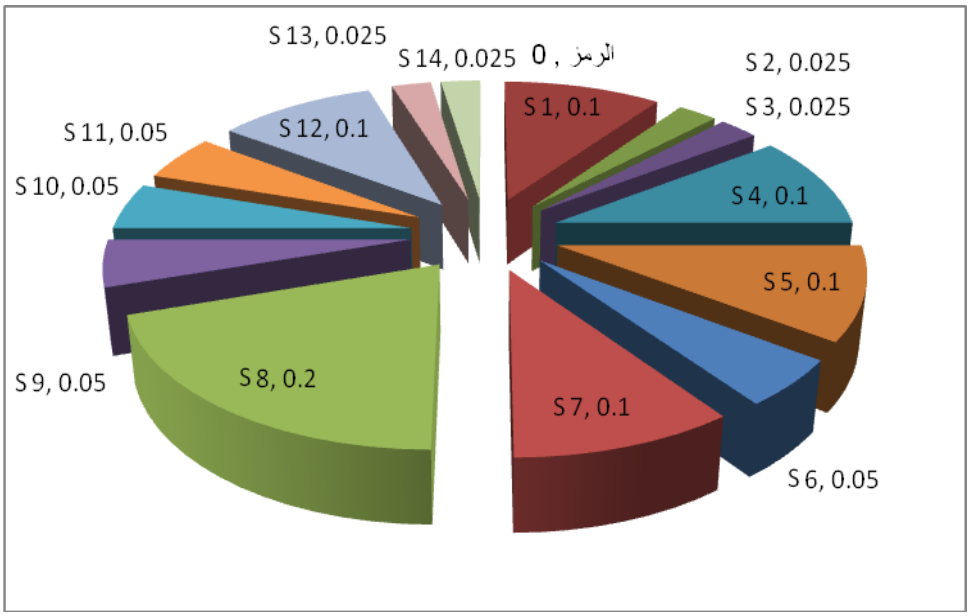
الجدول رقم (4-15): يوضح تشخيص نقاط القوة حسب مركزها التنافسي

الرمز	الـقــوة	مسؤول القسم التجاري		مسؤول قسم الإنتاج		مدير المؤسسة		الطالب		الأهمية النسبية (الأوزان)	معدل الاستجابة	المركز التنافسي
		الوزن	معدل الاستجابة	الوزن	معدل الاستجابة	الوزن	معدل الاستجابة	الوزن	معدل الاستجابة	متوسط الأوزان	متوسط معدل الاستجابة	الوزن × معدل الاستجابة
S 1	رأس مال العامل موجب BFR	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	5	0.1	3.5	0.35
S 2	وجود عمالة ذات الخبرة والكفاءة	0.025	4	0.025	4	0.025	3	0.025	5	0.025	4	0.10
S 3	وفرة الطلب على السوق المحلي	0.025	4	0.025	4	0.025	4	0.025	5	0.025	4.25	0.10
S 4	الخبرة المتراكمة للمؤسسة(المهنية) بظروف صناعة العجائن	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.50
S 5	الخبرة الفنية لمسيري المؤسسة	0.1	4	0.1	4	0.1	5	0.1	4	0.1	4.25	0.42
S 6	إستجابة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والموارد البشرية	0.05	4	0.05	4	0.05	5	0.05	2	0.05	3.75	0.18
S 7	تخفيض الأسعار لطلبيات الكبيرة والزبائن الدائمين (الأوفياء)	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	4	0.1	4.75	0.47
S 8	تبني المؤسسة لمعيار متطلبات ISO 9001	0.2	5	0.2	5	0.2	5	0.2	4	0.2	4.75	0.95
S 9	المشاركة في الملتقيات وتحسين صورة المؤسسة (sersou)	0.05	5	0.05	5	0.05	5	0.05	3	0.05	4.5	0.22
S 10	علامة تجارية جيدة لدى الزبائن في السوق	0.05	5	0.0625	3	0.05	5	0.05	4	0.05	4.25	0.21
S 11	المؤسسة ليس لها ديون اتجاه الغير	0.05	5	0.0833	5	0.05	5	0.1	5	0.05	5	0.25
S 12	اليقظة اتجاه المنافسين والدراية الكافية بالسوق المحلي والوطني	0.1	4	0.025	3	0.1	3	0.025	3	0.1	3.25	0.32
S 13	تقديم خدمات ما بعد البيع	0.025	3	0.0833	3	0.025	3	0.025	1	0.025	2.5	0.06
S 14	ولاء العمال للمؤسسة وقلة التغيب	0.025	4	0.05	4	0.025	4	0.05	5	0.025	4.25	0.10
مجموع نقاط القوة		1	/	1	/	1	/	1	/	/	/	4.23
مجموع نقاط القوة في البيئة الداخلية		2.115 = 2/4.23										

المصدر: من إعداد الطالب بناء على– مدير المؤسسة– رئيس القسم التجاري– رئيس قسم الإنتاج والعمليات.

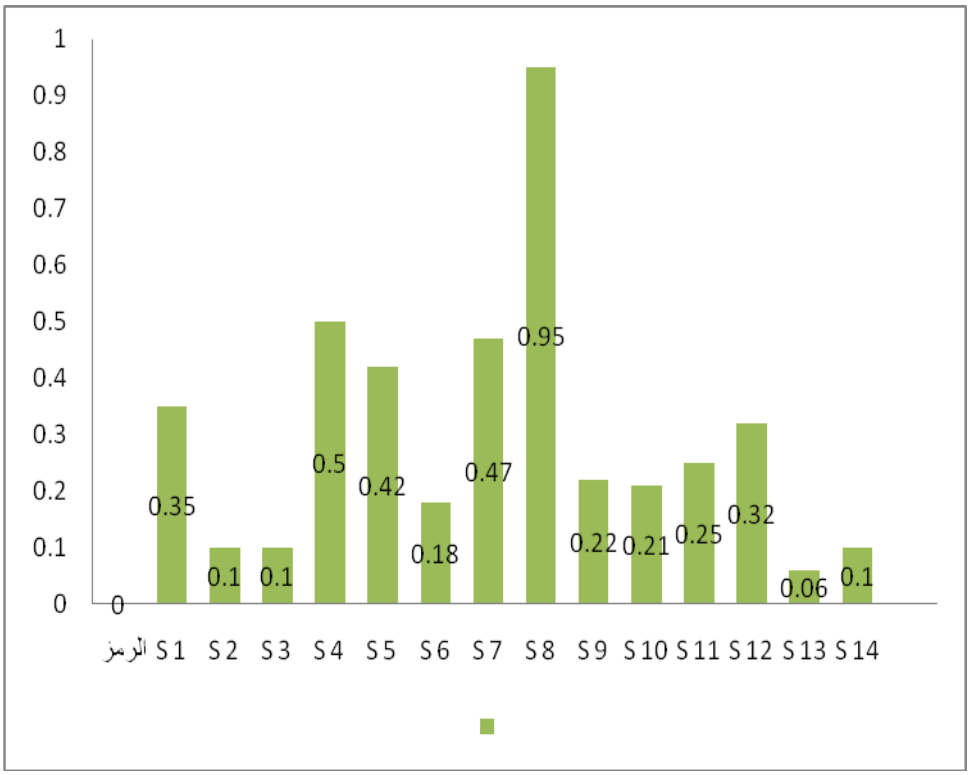
من خلال تشخيص نقاط القوة وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع نقاط القوة في البيئة الداخلية كانت تقدر ب (2.115).

والشكل (4-15): يشير إلى أوزان نقاط القوة



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 15).

ويمثل **الشكل (4-16)**:يشير إلى نتائج نقاط القوة:



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 15).

2- نقاط الضعف حسب مركزها التنافسي:

يمثل الجدول (4-16) أهم نقاط الضعف التي تواجه المؤسسة حسب مركزها التنافسي W1، W2، W3، W4، W7، W8 ، W9، W10، وكانت نسبها كالتالي 90% ،% 32 ،37%، 25%، % 27، 47%، % 45، 35%،كما نجد أن معدل الاستجابة حسب تعامل المؤسسة مرتفع، وتترتب كالتالي 4.5، 3.25، 3.75 ، 5، 2.75، 4.75،4.5، 3.5 ثم تأتي باقي نقاط الضعف والتي لها تأثير ضعيف على المؤسسة على المدى القريب وتأخذ النسب التالية: % 20،% 8، % 13، 11%.

من خلال التحليل السابق يمكن إستخلاص مايلي:

نجد أهم نقاط الضعف الرئيسية حسب مركزها التنافسي هي W1، والمتمثل في استيراد المواد الأولية ونقص توفرها محليا والتي تعتبر من أهم نقاط الضعف، ثم تاليه التهديد W8 وهي عدم محاولة خلق نقاط بيع على المستوى الوطني والاكتفاء بالجنوب الجزائري باستثناء بعض الولايات ، ثم W3وهي تمويل ذاتي من طرف المؤسسة، وفي الأخير تأتي في الترتيب نقاط الضعف W2،W4، 7W، والمتمثلة في ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال الصناعة الغذائية، وعدم وجود قسم لتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار والاعتماد على القسم التجاري بالمؤسسة، وأخيرا عدم إستجابة أنظمة الأجور والحوافز لعوامل المنافسة.

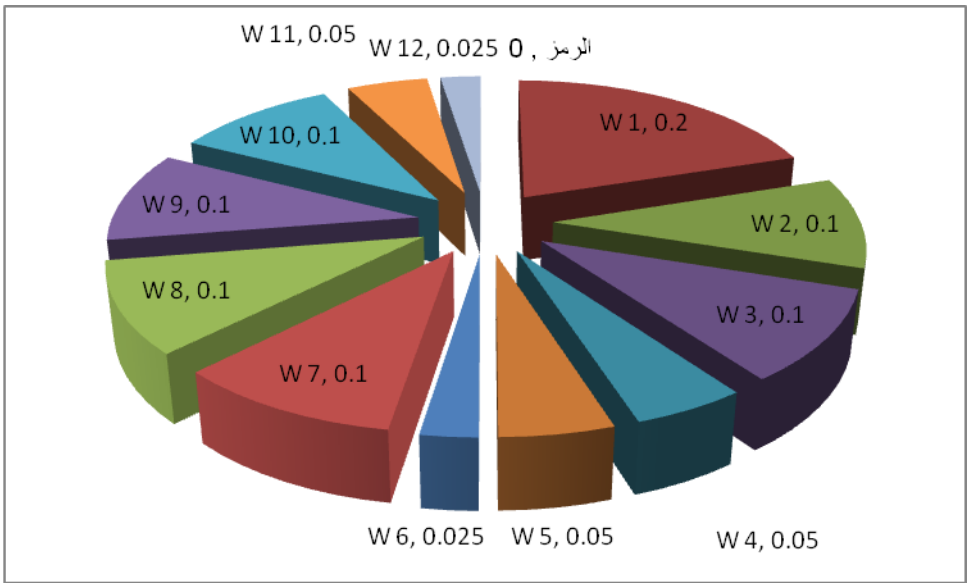
الجدول رقم (4-16): يوضح تشخيص نقاط الضعف حسب مركزها التنافسي

الرمز	الضعف	مسؤول القسم التجاري		مسؤول القسم الإنتاجي		مدير المؤسسة		الطالب		الأهمية النسبية(الأوزان)	معدل الاستجابة	المركز التنافسي
		الوزن	معدل الاستجابة	الوزن	معدل الاستجابة	الوزن	معدل الاستجابة	الوزن	معدل الاستجابة	متوسط الأوزان	متوسط معدل الاستجابة	الوزن × معدل الاستجابة
W 1	استيراد المواد الأولية ونقص توفرها محليا	0.2	3	0.2	5	0.2	5	0.2	5	**0.2**	**4.5**	**0.9**
W 2	ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال الصناعة الغذائية	0.1	4	0.1	3	0.1	2	0.1	4	**0.1**	**3.25**	**0.32**
W 3	تمويل ذاتي من طرف المؤسسة	0.1	4	0.1	4	0.05	4	0.1	3	**0.1**	**3.75**	**0.37**
W 4	عدم وجود قسم لتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار والاعتماد على القسم التجاري بالمؤسسة	0.05	5	0.05	5	0.05	5	0.05	5	**0.05**	**5**	**0.25**
W 5	عدم وجود قسم للبحث والتطوير	0.05	4	0.05	4	0.05	3	0.05	5	**0.05**	**4**	**0.2**
W 6	إنتاج المؤسسة يتماشى مع طلابيات الزبائن بنسبة 80%، أما 20% فتقتصر على بعض الزبائن	0.025	3	0.025	3	0.025	3	0.025	4	**0.025**	**3.25**	**0.08**
W 7	عدم إستجابة أنظمة الأجور والحوافز لعوامل المنافسة	0.1	2	0.1	3	0.1	2	0.1	4	**0.1**	**2.75**	**0.27**
W 8	عدم محاولة خلق نقاط بيع على المستوى الوطني والاكتفاء بالجنوب الجزائري باستثناء بعض الولايات	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	4	**0.1**	**4.75**	**0.47**
W 9	عدم استخدام طاقة الإنتاجية للمؤسسة بنسبة 100 %، راجع إلى نسبة المادة الأولية والمتمثلة في 50 % من مادة القمح المقدمة من طرف التعاونية الفلاحية بالأغواط	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	2	**0.1**	**4.5**	**0.45**
W 10	نسبة المرتجعات من المواد الأولية في العملية الإنتاجية، تعمل المؤسسة على عملية تحويلها لإنتاج من جديد) عند الرحي)	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	5	**0.1**	**3.5**	**0.35**
W 11	عدم توفر السيولة اللأزمة لشراء آلات حديثة وإحلالها بالقديمة	0.05	3	0.05	3	0.01	2	0.05	3	**0.05**	**2.75**	**0.13**
W 12	عدم إمتلاك المؤسسة لأسطول لتوزيع منتجاتها	0.025	5	0.025	5	0.025	4	0.025	5	**0.025**	**4.75**	**0.11**
مجموع الضعف		1	/	1	/	1	/	1	/	/	/	**3.9**
مجموع الضعف في البيئة الداخلية		1.95 = 2/3.9										

المصدر: من إعداد الطالب بناء على– مدير المؤسسة– رئيس القسم التجاري– رئيس قسم الإنتاج والعمليات.

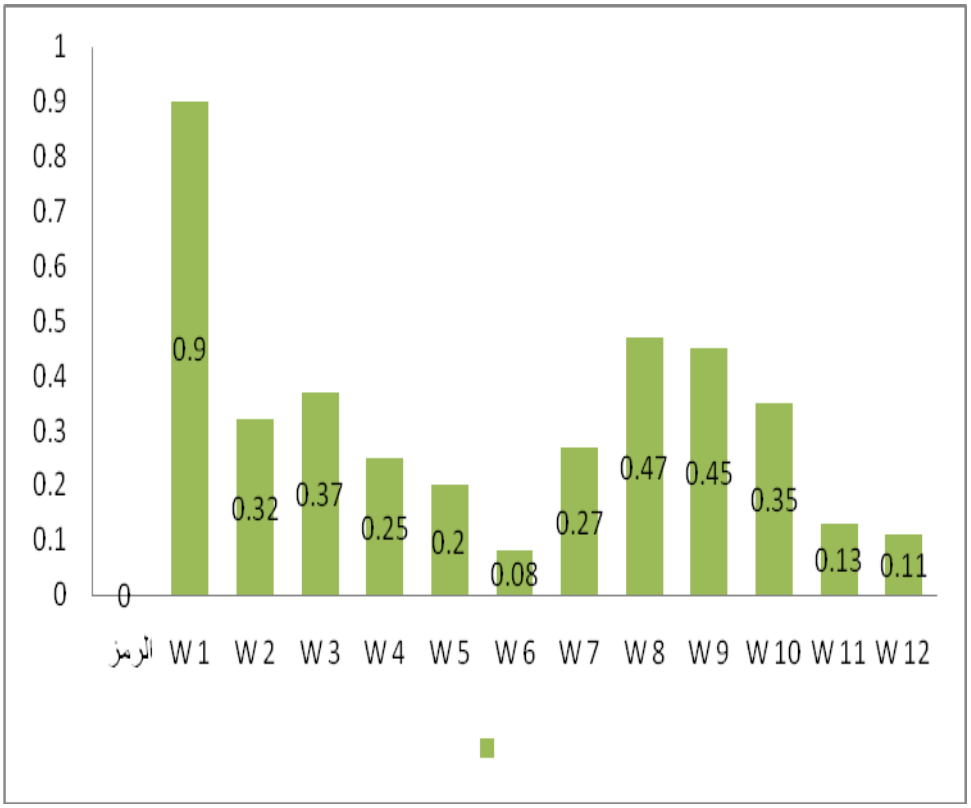
من خلال تشخيص نقاط الضعف وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع نقاط الضعف في البيئة الداخلية كانت تقدر ب (1.95).

والشكل(4-17) يشير إلى أوزان نقاط الضعف:



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 16).

ويمثل **الشكل(4-18) يشير إلى نتائج تحليل نقاط الضعف:**



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 16).

المطلب الثاني: نتائج الدراسة لمؤسسة prochisa (Nassah)

نقوم في هذا الجزء بعرض نتائج قياس المركز التنافسي للعوامل الإستراتيجية لمؤسسة بروشيزا باستخدام نموذج (swot) لسنة 2017، وتم تحديد الأوزان حسب أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة لكل متغير، ومن تم تحديد درجة استجابتها على أرض الواقع وتمت بمشاركة مسير المؤسسة والطالب لتقديم تشخيص حول وضعيتها وبناء الخطة الزمنية للإستجابة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

الفرع الأول: تقديم عام لمراحل المقابلة مع مسير مؤسسة prochisa(Nassah)

يتمحور هذا الفرع على تقديم عام لمجموعة مؤسسة بروشيزا ناصح، حيث تعتبر من المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال التنظيف بولاية غرداية رغم المنافسة الشرسة، غير أن هذه المؤسسة عرفت تطورت عديدة من الناحية التاريخية إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه اليوم.

1- تقديم عام لمؤسسة prochisa(Nassah)

1-1. **لمحة تاريخية لمجموعة (Nassah)**

شركة Sekouti BROTHERS ذات المسؤولية المحدودة هو ثمرة المؤسسين: الأخوين عمر و سليمان. تم إنشاؤها في عام 1965م، والتي تنتج وتبيع المنتجات المنزلية والصناعية الكيميائية تحت العلامة التجارية Nassah.

– الاسم التجاري Nassah: كلمة ناصح مستوحاة من الكلمة العربية ناصح والتي تعني "مستشار".

SARL Sekouti BROTHERS، هي المجموعة Nassah المؤسسة الرائدة، التي لديها 4 مؤسسات مستقلة، بما في ذلك: Sekouti SARL و**Prochisa**، EURL Facoproal وSekouti الكيميائية، اليوم أصبحت المؤسسة أخصائية رئيسية في صناعة المنتجات المنزلية والتنظيف الصناعيةِ Sekouti SARL والتي لديها نحو 120 موظفاً من أصل حوالي 250 موظف في مجموعة Nassah.كما تقوم مجموعة ناصح بتطوير قدرة إنتاجها إلى 8 ملايين وحدة / السنة.

أما مؤسسة prochisa (Nassah) هي مؤسسة تابعة لمجموعة "ناصح" ذات المسؤولية المحدودة تأسست ماي سنة 1968 م، بولاية غرداية بلدية بونورة في المنطقة الصناعية قارة الطعام، بداية كمؤسسة مصغرة في صناعة المواد الصناعية للتنظيف، وفي سنة 1986م، أصبحت مؤسسة صغيرة توظف أزيد من 45 عامل وقدرة إنتاجية تقدر ب 3 مليون وحدة سنوية، وحرصا على تلبية توقعات عملائها من حيث السعر / الجودة واحترام البيئة، تقدم المؤسسة مجموعة غنية ومتنوعة من المنتجات وهي:

– غسيل : التبييض بتراكيز مختلفة، غسل الصوف، وغسل الملابس من الكتان، وصودا الغسيل.

– المطهرات: Sanibon مع مختلف العطور والرائحة رغوة التبييض، الكريزيل الأسود والتربة الحمم البركانية، غسيل اليدين، الغسيل السائل.

- التحجيم: إزالة الترسبات، détart النشط (Nadhaf)، تجوب مسحوق، ومكافحة النطاق، وروح الملح.
- فراشة: النفثالين، ومزيل العرق (WC والسيارات)، الحفظ: Olivette.
- صيانة المنتجات الصناعية: الماء المقطر والماء والأمونيا والماء المحمض والصدأ، وديجريسير الميكانيكية والكهربائية.

2-1- خدمات مجموعة مؤسسة prochisa(Nassah)

- يضمن التسليم لجميع أنحاء التراب الوطني.
- بيع المواد الخام من جودة مشهود لها، للمنتجين المحليين في مختلف المجالات.
- يوفر خدمة النقل العام لجميع أنواع السلع (الحجم والوزن) وإلى جميع الوجهات على مستوى الوطن.

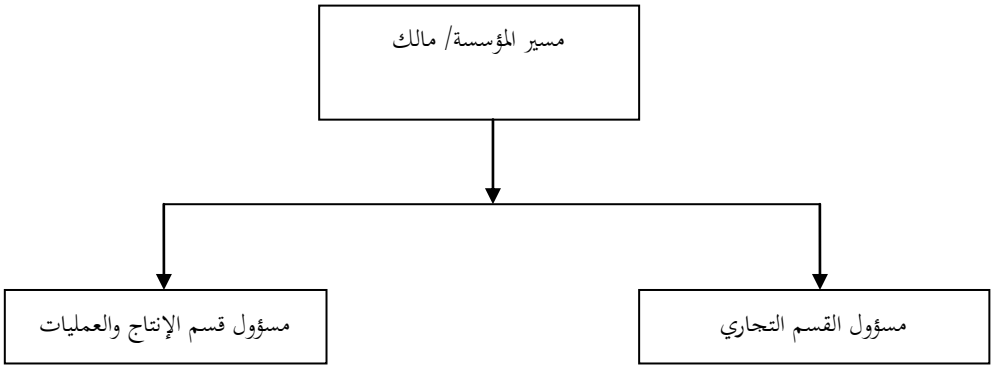
ولديها أسطول من المركبات التجارية، ويتألف من:

- شاحنات من وزن التحميل من 2.5 طن و 3.5 طن و 5 طن و 10 طن ونصف مقطورة يبلغ وزنها 20 طنا.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي البسيط للمؤسسة prochisa (Nassah) والمعمول به حاليا يتميز بالمرونة كونه يعتمد على الإتصال الشخصي وهذا راجع إلى حجم المؤسسة ؛ على النحو التالي:

الشكل رقم (4-19): الهيكل التنظيمي للمؤسسة prochisa



المصدر: وثائق المؤسسة.

3- الشركاء والمتعاملون مع المؤسسة (أصحاب المصلحة)

أصحاب العلاقة: كافة المتعاملين مع المؤسسة من مؤسسات عامة أو خاصة، زبائن، جمعيات نقابات، مجتمع محلي وهم:

- العملاء/ متلقوا الخدمة: وهم التجار، زبائن (بيع مباشرة للمستهلك).
- الشركاء: شركة ذات المسؤولية المحدودة **SARL**.
- الموردون: مزودوا المؤسسة بالمادة الأولية (البلاستيك، الورق، المواد الكيميائية محلية وأجنبية).
- القيادة: مسير المؤسسة (المالك)، ومساعد الإنتاج والعمليات، ومسؤول القسم التجاري.
- المجتمع: المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة.

4- العوامل الرئسية المؤثرة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة prochisa (Nassah)

1-4 – البيئة الداخلية:

– الرؤية والرسالة والقيم والمعتقدات في المؤسسة:

إتضح من مسير المؤسسة أن رسالة المؤسسة هو إنتاج مواد التنظيف بما يتماشى مع السوق؛ من حيث الجودة والسعر. أما رؤيتها تمثلت بأنها مؤسسة رائدة في مواد التنظيف ونموذج للمؤسسات الجزائرية في قطاع مواد التنظيف.

- تشخيص الأنظمة الداخلية للمؤسسة:

– وظيفة الموارد البشرية:

المسؤول عن وظيفة الموارد البشرية هو مسير المؤسسة، أما من حيث الكفاءات المتميزة في المؤسسة فهي ضئيلة، أما قدرات العاملين ومؤهلاتهم فهي تتناسب مع العمل المسند إليهم بدرجة كبيرة، أما من حيث التوظيف فهذا راجع إلى استيعاب وحجم المؤسسة بالتنسيق مع مسؤول الإنتاج والعمليات.

– الوظيفة التمويلية (المالية والمحاسبة):

تخصص المؤسسة الموارد والأموال للمحافظة على طاقاتها الإنتاجية وتسعى المؤسسة لتحديد أفضل هيكل مالي لتغطية احتياجاتها، أما كوظيفة في المؤسسة لا توجد ولكن يتم الاستعانة بالمكاتب الخارجية المعتمدة في مجال المحاسبة.

– وظيفة الإنتاج والعمليات:

مساعد المسير (مسؤول العمليات والإنتاج) هو المسؤول عن تزويد المؤسسة بالمواد الأولية وعن عدد الوحدات المنتجة، وتحديد الإنتاج المثالي السنوي للمؤسسة بالتنسيق مع المسؤول التجاري، كما أن المؤسسة تمتاز بترتيب داخلي يسهل عملياتها الإنتاجية.

– وظيفة التسويق:

كوظيفة تسويقه لا يوجد، ولكن توجد مصلحة للبيع بالمؤسسة؛ من خلالها يتم استقبال الطلبيات، كما أن المؤسسة تقوم بإيصال الطلبيات والتي تعد من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

2-4 – البيئة الخارجية:

أ– البيئة العامة:

– المتغيرات الاجتماعية:

هناك تقبل من المجتمع المحيط بوجود المؤسسة بولاية غرداية والتي تعتبر ميزة ايجابية لها، كما تؤثر الثقافة السائدة لدى بعض أفراد المجتمع على منتجات المؤسسة، مثل تفضل السلع والخدمات المستوردة على السلع والمنتجات المحلية بغض النظر عن الجودة والسعر.

– المتغيرات التكنولوجية:

ولعل أبرز العوامل التكنولوجية المؤثرة في المؤسسة هو التغير المستمر في التكنولوجيا؛ كما أن المؤسسة تعاني من تكنولوجية عصرنة التغليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وعند تحليل العامل التكنولوجي يجب دراسة تاريخ إنشاء المؤسسة، والتطورات التي حدثت، وتكلفة التطوير والتجديد، وخصائص ومزايا منتج المؤسسة في الوضع الحالي.

– المتغيرات السياسية والقانونية:

تؤثر السياسات والقوانين الحكومية، متمثلة في سياسات وبرامج التمويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هناك عوامل مؤثرة على نشاط واستمرارية المؤسسة، لذا يجب على الدول التدخل من خلال فرض قوانينها وسياساتها خاصة في مجال الحماية الفكرية للموديل والعلامة التجارية والمنافسة غير الشرعية (غير المنظمة).

– المتغيرات الإقتصادية:

هناك عدة عوامل اقتصادية تتأثر بها المؤسسة، ولعل أبرز هذه العوامل هو رفع الدعم عن المواد الكيميائي ة المستوردة والتي تشكل عنصر تكلفة الإنتاج، والتي من شأنها تؤدي إلى إرتفاع تكلفة المنتج النهائي، كما أن المستوى المعيشي متحسن نظرا لارتفا ع الأجور حيث تقوم المؤسسة بتخصيص مبالغ مالية لمواد التنظيف المنزلية، وذلك من أجل الحفاظ على صحتها ونظافة منازلهم وأطفالهم، مما يزيد الطلب على منتجات المؤسسة. وينظر في تحليل العوامل الإقتصادية إلى المواد الخام المحلية والمستوردة، وجود المنتج في السوق، والمنافسين المحلين والخارجيين.

ب– البيئة الخاصة:

– المنافسون الحاليون: تتميز صناعة مواد التنظيف بدرجة عالية من المنافسة، سواء على المستوى المحلي والوطني أو على المستوى الخارجي متمثلة في المواد المستوردة من الصين وتركيا، الأردن، وهناك عدد كبير من المؤسسات نذكر من بينها: توب ميزون لمواد التنظيف TOP maison، FORCE XPRAESS، Bref، AVEL ، AMIR ، BONO بونو لمواد التنظيف الأردن،TEST، NadhiF، MACHINE ISIS، Aigle.

– المنافسون المحتملون: كلما كانت حواجز الدخول إلى قطاع صناعة مواد التنظيف مرتفعة، كلما كان وضع المؤسسات المتواجدة أحسن، وكذلك بالنسبة للتكاليف الخروج ، حيث أن ارتفاعها يجعل المستثمرين يترددون في الدخول إلى القطاع، كما نجد أن سوق قطاع صناعة مواد التنظيف في نمو متزايد، وهو من الأسواق المزدهرة، مما يجعل إمكانية ظهور مؤسسات جديدة وارداً لعدة أسباب هي كالآتي:

– زيادة الطلب المتزيد على مواد التنظيف؛

– إمكانية الحصول على المواد الأولية من الخارج وذلك بانفتاح السوق الجزائرية على الخارج؛

– السياسات التدعيمية التي تقدمها الدولة لتشجيع الإستثمار الوطني والنمو بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

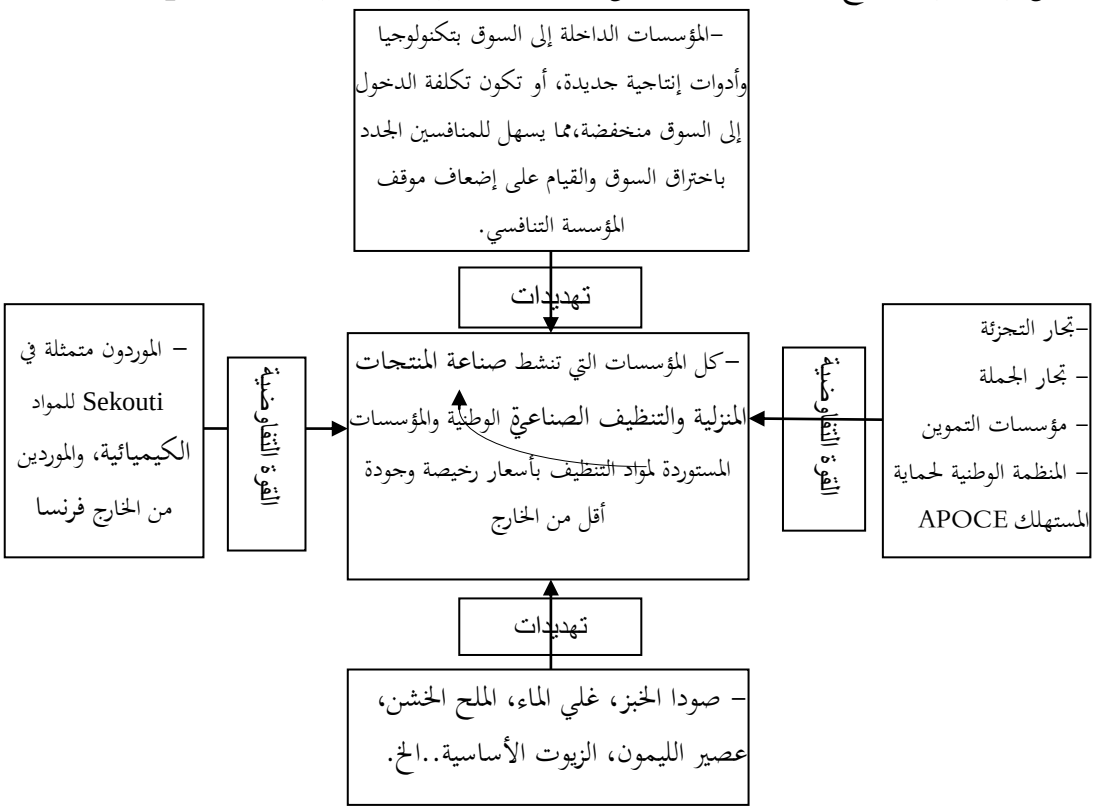
– القوة التفاوضية للعملاء: يتوزع عملاء المؤسسة عبر التراب الوطني، ويمكن تصنيف زبائن المؤسسة كالتالي: تجار الجملة، تجار التجزئة، مؤسسات التموين، كما يسوق منتج المؤسسة على المستوي المحلية والوطني.

كما تطمح المؤسسة أن تصدر منتجاتها إلى دول الجوار مثل مالي، النيجر السنغال. كما إن ظهور جمعيات حماية المستهلك في الجزائر يؤثر بشكل مباشر على القوة التفاوضية للعملاء لأن مثل هذه الجمعيات توحد آراء المستهلكين، مما يجعلهم يمتلكون قوة تفاوضية كبيرة إلا أن منتجات المؤسسة ذات جودة وسمعة معروفة في الجزائر.

– **القوة التفاوضية للموردين:** علاقة المؤسسة مع الموردين جيدة، نظرا للعلاقات الحسنة بين المؤسسة والموردين المحليين و الخارجيين، وموقف المؤسسة قوي نظرا لتعدد مصادر التموين ومن موردي المؤسسة على المستوى الوطني مجمع ناصح بالجزائر العاصمة، أما على المستوى الخارجي فرنسا.

– **المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة للمواد التنظيف في الجزائر هي صود الخبز، غلي الماء، الملح الخشن، عصير الليمون، الزيوت الأساسية، الخل الأبيض، إلا أن هذه المنتجات ليس لها تأثير على منتجات المؤسسة.ومن خلال ما سبق يمكن إسقاط نموذج بورتر على مؤسسة بروشيزا والمبين في الشكل التالي:

الشكل (4-20): نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر لمؤسسة **prochisa (Nassah)**



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

5- نتائج التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

لقد تم تشخيص وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة **prochisa (Nassah)** كالآتي:

5-1- التهديدات:

T1: عدم وجود حماية فكرية للموديل (الشكل، الغلاف والعلامة التجارية)؛

T2: دخول منافسين جدد لهذا القطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة؛

T3: عدم الإستقرار السياسي (الأمن في الآونة الأخيرة بولاية غرداية مما أدى إلى غلق عدة محلات لبيع مواد التنظيف، تقليص حجم المبيعات)؛

T4: تقليد منتجات المؤسسة من عدة جوانب (الشكل، التغليف، العلامة التجارية....الخ)؛

T5: منافسة أجنبية بسبب الانفتاح على الخارج (غزو المنتجات التركية المستوردة بأسعار رخيصة وجودة أقل)؛

T6: إرتفاع تكلفة مدخلات الإنتاج (المواد الخام) وعدم توفر بعضها محليا؛

T7: نقص الثقافة التسويقية للمستهلك الجزائري (اقتناء كل ما هو أجنبي)؛

T8: الأنظمة والتشريعات بصورة عامة والبيئية بصورة خاصة مثل (إلغاء رأس المال الأدنى لتأسيس شركة ذات المسؤولية المحدودة SARL، من شأنه خلق منافسين جدد)؛

T9: المتغيرات الإقتصادية (القيود على حركة التجارة، التضخم، الضرائب والرسوم IRG...الخ)؛

T10: القوة التفاوضية لزبائن على منتجات المؤسسة؛

T11: جمعيات حماية المستهلك.

5-2- الفرص:

O1: زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الصديقة للبيئة (منتجات غير ملوثة للبيئة)؛

O2: زيادة الحصة السوقية Market Share؛

O3: إقتناع المستهلك بمنتجات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة زبائنها (قاعدة عملاء واسعة)؛

O4: قوة العلاقة مع الموردين والزبائن؛

O5: توفير جوا ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال البرامج وسياسات التمويل؛

O6: الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ودخول المواد الأولية بأقل تكلفة؛

O7: إزالة بعض القيود المعيقة للتجارة الدولية بين الدول مما يسمح بفتح أسواق جديدة خاصة على المستوى الإفريقي النيجر، مالي؛

O8: تخفيض التعريفة الجمركية للمواد الأولية.

5-3- القـوة

S 1 الخبرة المتراكمة للمؤسسة (المعرفة المهنية بظروف صناعة مواد التنظيف)؛

S 2 : ولاء العمال للمؤسسة وقلة التغيب؛

S 3 : سياسة تخفيض الأسعار لطلبيات الكبيرة والزبائن الدائمين (الأوفياء)ب10%؛

S 4 : الميزة التنافسية (منتوج ذات نوعية جيدة بما يتماشى مع متطلبات السوق) ؛

S 5 : تنوع منتجات المؤسسة وتطوير إستثمارتها (الغسيل، المطهرات، التحجيم، فراشة ،الحفظ، صيانة المنتجات الصناعية....الخ)؛

S 6 : قوة العلامة التجارية للمؤسسة علامة " Nassah "؛

S 7 : ظمآن التسليم لجميع أنوع السلع على المستوى الوطني؛

S 8 : امتلاك المؤسسة لأسطول من المركبات التجارية؛

S 9 : القوة التفاوضية مع الموردين ل (البلاستيك، الورق، المواد الكيميائية...الخ)؛

S 10 : تسليم المنتجات مباشرة للموردين وإلى المتاجر لتقليل تكاليف المناولة والتقليل من المسافات المقطوعة؛

S 11: تقديم خدمات ما بعد البيع.

5-4- الضعف

W 01: ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال صناعة مواد التنظيف (عدم مواكبة عصرنة التغليف)؛

W 02: تمويل ذاتي من طرف المؤسسة (مشاكل التمويل)؛

W 3: عدم وجود قسم لتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار ، وخاصة التسويق الإلكتروني (البيع عبر الإنترنت) والاعتماد فقط على القسم التجاري بالمؤسسة؛

W 4: عدم وجود قسم للبحث والتطوير؛

W 5: تأخر المؤسسة في إيصال الطلبيات للعملاء في الوقت المحدد؛

W 6: ضآلة اليد العاملة ونقص في الكفاءات المتميزة؛

W 7: نقص في توريد المواد الأولية (البلاستيك ، الورق...الخ).

الفرع الثاني: عرض نتائج تحليل البيئة الخارجية (التهديدات والفرص) لمؤسسة prochisa (Nassah)

1- التهديدات حسب مركزها التنافسي:

يمثل الجدول (4-17) أهم التهديدات التي تواجه المؤسسة حسب مركزها التنافسي T04، T05، T08 T01، T07، T02، وكانت نسبها كالتالي 100% ، 80 %، 50%، 40 %، 40%، 35 %،كما نجد أن معدل الاستجابة حسب تعامل المؤسسة مرتفع، وتترتب كتالي 5، 4 ،5 ،4 ،4 ، 3.5، ثم تأتي باقي التهديدات والتي لها تأثير ضعيف على المؤسسة على المدى القريب وتأخذ النسب التالية: 22 %،15 %، 08 %، 05 %، 3 %.

من خلال التحليل السابق يمكن إستخلاص مايلي:

نجد أن أهم التهديدات حسب مركزها التنافسي هي T04، والمتمثل في تقليد منتجات المؤسسة (الشكل، التغليف، العلامة التجارية....الخ) ، ثم يليه التهديد T05 وهو المنافسة الأجنبية بسبب الانفتاح على الخارج (غزو المنتجات الصينية والتركية المستوردة بأسعار رخيصة وجودة أقل)، ثم الأنظمة والتشريعات بصورة عامة والبيئية بصورة خاصة (إلغاء رأس المال الأدنى لتأسيس شركة ذات المسؤولية المحدودة SARL ،مما يخلق منافسين جدد)، وفي الأخير يأتي في الترتيب التهديدات T01، T07 ، والمتمثلان في عدم وجود حماية فكرية للموديل والعلامة التجارية، ثم نقص الثقافة التسويقية للمستهلك الجزائري (اقتناء كل ما هو أجنبي).

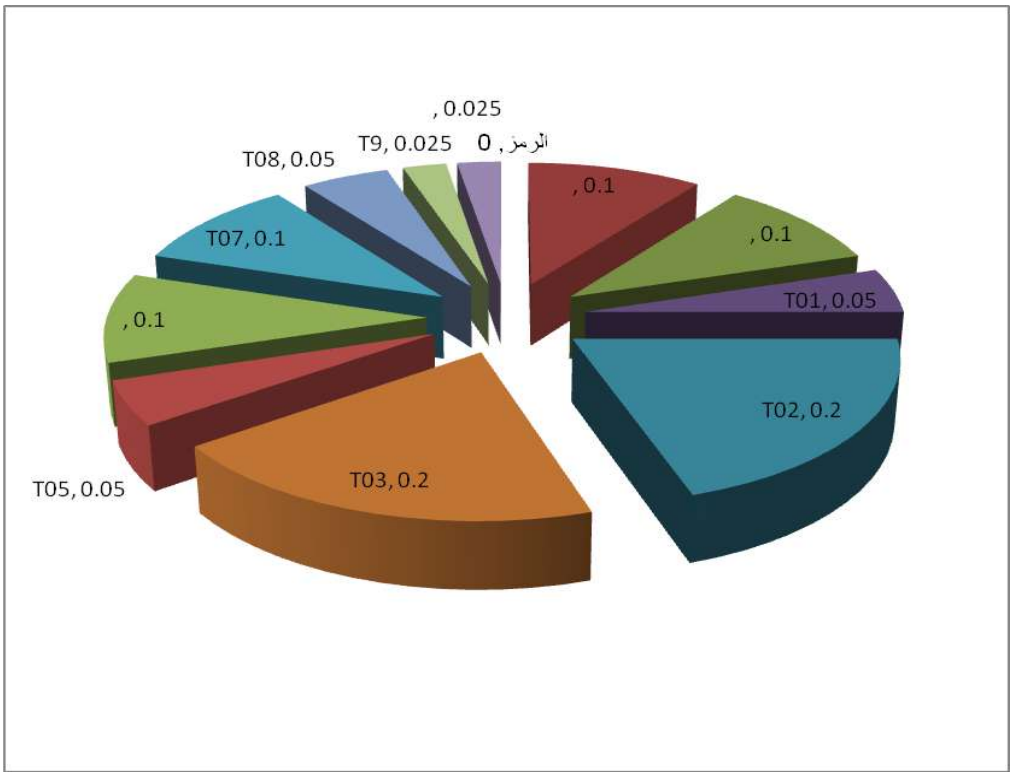
الجدول رقم (4-17): يوضح تشخيص التهديدات حسب مركزها التنافسي

الرمز	التهديدات	مسير المؤسسة		الطالب		الأهمية النسبية (الأوزان)	معدل الاستجابة	المركز التنافسي %
		الوزن %	معدل الاستجابة	الوزن %	معدل الاستجابة	متوسط الأوزان%	متوسط معدل الاستجابة	الوزن × معدل الاستجابة
T01	عدم وجود حماية فكرية للموديل والعلامة التجارية	0.1	5	0.1	5	0.1	4	0.4
T02	دخول منافسين جدد لهذا القطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة	0.1	4	0.1	3	0.1	3.5	0.35
T03	عدم الإستقرار السياسي (الأمن في الآونة الأخيرة بولاية غرداية مما أدى إلى غلق عدة محلات للبيع مواد التنظيف، تقليص حجم المبيعات)	0.05	5	0.05	4	0.05	4.5	0.22
T04	تقليد منتجات المؤسسة (الشكل، التغليف، العلامة التجارية....الخ)	0.2	5	0.2	5	0.2	5	1
T05	منافسة أجنبية بسبب الانفتاح على الخارج (غزو المنتجات الصينية والتركية المستوردة بأسعار رخيصة وجودة أقل)	0.2	5	0.2	3	0.2	4	0.8
T06	إرتفاع تكلفة مدخلات الإنتاج وعدم توفر بعضها محليا	0.05	4	0.05	2	0.05	3	0.15
T07	نقص الثقافة التسويقية للمستهلك الجزائري (اقتناء كل ما هو أجنبي)	0.1	5	0.1	3	0.1	4	0.4
T08	الأنظمة والتشريعات بصورة عامة والبيئية بصورة خاصة (إلغاء رأس المال الأدنى لتأسيس شركة ذات المسؤولية المحدودة SARL ،مما يخلق منافسين جدد).	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.5
T9	المتغيرات الإقتصادية (القيود على حركة التجارة، التضخم، الضرائب والرسوم IRG...الخ)؛	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
T10	القوة التفاوضية للزبائن على منتجات المؤسسة	0.025	2	0.025	1	0.025	1.5	0.03
T11	جمعيات حماية المستهلك	0.025	3	0.025	4	0.025	3.5	0.08
مجموع التهديدات		1	/	1	/	1	/	3.98
مجموع تهديدات البيئة الخارجية		2/3.98 = 1.99						

المصدر :من إعداد الطالب بناء على– مسير المؤسسة.

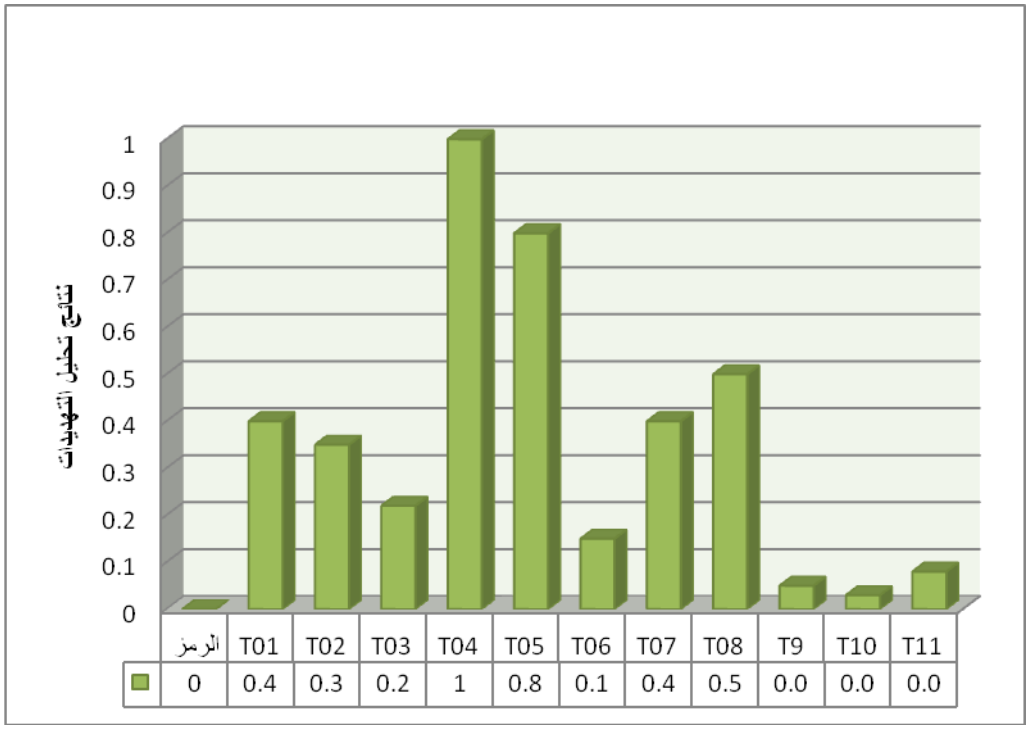
من خلال تشخيص التهديدات وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع تهديدات البيئة الخارجية كانت تقدر ب (1.99).

والشكل (4-21): يشير إلى أوزان التهديدات



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 17).

ويمثل **الشكل (4-22): يشير إلى نتائج تحليل التهديدات**



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 17).

2- الفرص حسب مركزها التنافسي:

يمثل الجدول (4-18) أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة حسب مركزها التنافسي O3، O1، O2، O4 ، وكانت نسبها كالتالي 90%، 80 %، 40%، 40%، كما نجد أن معدل الاستجابة حسب تعامل المؤسسة قوي، وتترتب كالتالي: 4.5، 4 ، 4، 4، ثم تأتي باقي الفرص والتي تأخذ النسب التالية: 17 %، 12 %، 10.

من خلال التحليل السابق يمكن إستخلاص مايلي:

نجد أن أهم الفرص حسب مركزه التنافسي هي O3، والمتمثلة في اقتناع المستهلك بمنتجات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة زبائنها (قاعدة عملاء واسعة) خاصة بالجنوب الجزائري والتي تعتبر من أهم الفرص، ثم تليه الفرصة O1 وهي زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الصديقة للبيئة (منتجات غير ملوثة للبيئة) ، ثم O2 وهي زيادة الحصة السوقية Market Share، وفي الأخير تأتي الفرصة O4، والمتمثلة في قوة العلاقة مع الموردين والزبائن.

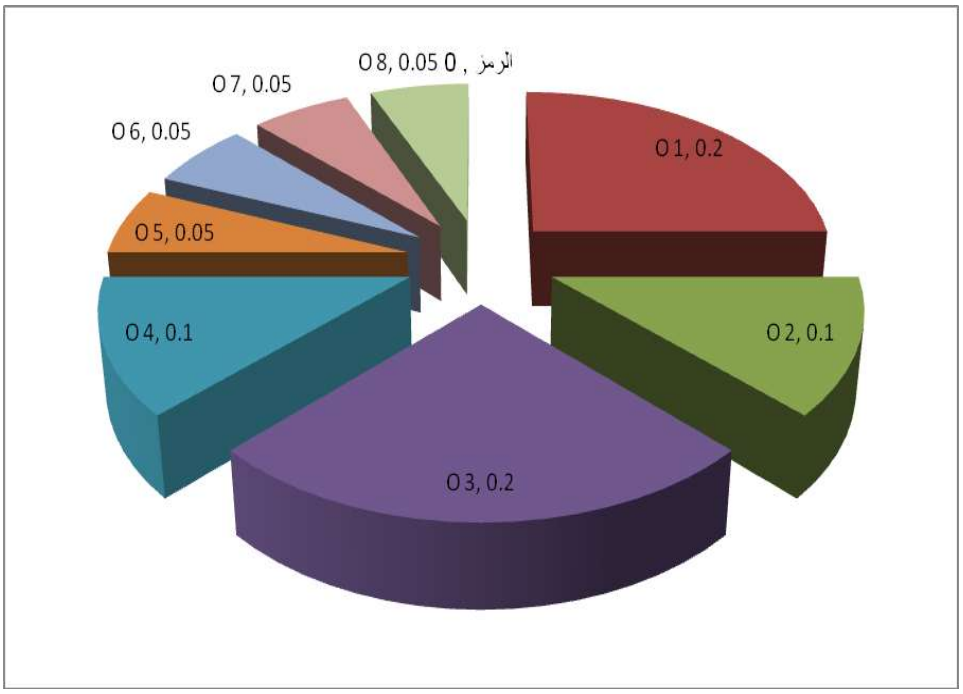
الجدول رقم (4-18): يوضح تشخيص الفرص حسب مركزها التنافسي

الرمز	الفرص	مسير المؤسسة		الطالب		الأهمية النسبية(الأوزان)	رتبة المؤسسة	المركز التنافسي
		الوزن	معدل الاستجابة	الوزن	معدل الاستجابة	متوسط الأوزان	متوسط معدل الاستجابة	الوزن × معدل الاستجابة
O 1	زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الصديقة للبيئة (منتجات غير ملوثة للبيئة)	0.2	5	0.2	3	0.2	4	0.8
O 2	زيادة الحصة السوقية Market Share	0.1	3	0.1	5	0.1	4	0.4
O 3	إقتناع المستهلك للمنتجات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة زبائنها (قاعدة عملاء واسعة) خاصة بالجنوب الجزائري	0.2	5	0.2	4	0.2	4.5	0.9
O 4	قوة العلاقة مع الموردين والزبائن	0.1	5	0.1	3	0.1	4	0.4
O 5	توفير جوا ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال البرامج وسياسات التمويل؛	0.05	1	0.05	4	0.05	2.5	0.12
O 6	الإنظمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ودخول المواد الأولية بأقل تكلفة	0.05	2	0.05	3	0.05	2.5	0.12
O 7	إزالة بعض القيود المعيقة للتجارة الدولية بين الدول مما يسمح بفتح أسواق جديدة خاصة على المستوى الإفريقي النيجر، مالي	0.05	3	0.05	4	0.05	3.5	0.17
O 8	تخفيض التعريفة الجمركية للمواد الأولية	0.05	3	0.05	1	0.05	2	0.1
مجموع الفرص		1	/	1	/	1	/	3.01
مجموع فرص البيئة الخارجية		**1.505** = 2/3.01						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على– مسير المؤسسة.

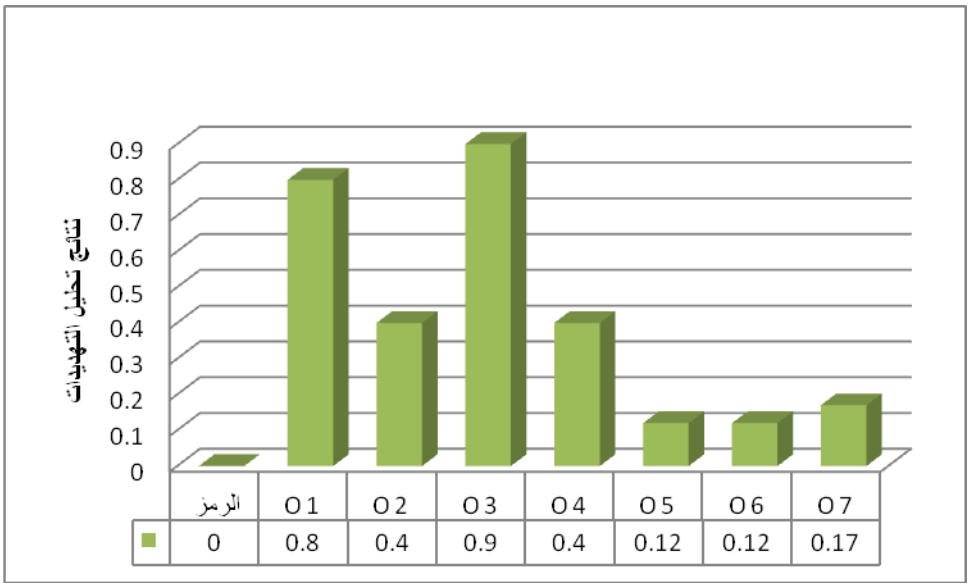
من خلال تشخيص الفرص وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع الفرص في البيئة الخارجية كانت تقدر ب (1.505).

والشكل (4-23): يشير إلى أوزان الفرص



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 18).

ويمثل **الشكل (4-24): يشير إلى نتائج تحليل الفرص**



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 18).

الفرع الثالث: عرض نتائج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) مؤسسة prochisa (Nassah)

1- نقاط القوة حسب مركزها التنافسي:

يمثل الجدول (4-19) أهم نقاط القوة التي تسعى المؤسسة إلى تعزيزها حسب مركزها التنافسي S4، S 6، S5، S10 ، S3، S7، وكانت نسبها كالتالي100%، % 100 ،% 90 ، %40، 25% ، 25%،كما نجد أن معدل الاستجابة حسب تعامل المؤسسة مرتفع، وتترتب كالتالي 5، 5، 4. 5، 4 ، 5، 5، ثم تأتي باقي نقاط القوة والتي لها تأثير مقبول على المؤسسة على المدى القريب وتأخذ النسب التالية: % 20،% 22،% 17،% 12.

من خلال التحليل السابق يمكن إستخلاص مايلي:

نجد أن أهم الفرص حسب مركزه التنافسي S4، S6 والمتمثلة في الميزة التنافسية (منتوج ذات نوعية جيدة بما يتماشى مع متطلبات السوق) و قوة العلامة التجارية للمؤسسة علامة " Nassah "، حيث يعتبران من أهم نقاط القوة في المؤسسة، ثم تليه S5 وهي تنوع منتجات المؤسسة وتطوير إستثمارتها (الغسيل، المطهرات، التحجيم، فراشة ،الحفظ، صيانة المنتجات الصناعية....الخ)، ثم S10 وهي تسليم المنتجات مباشرة للموردين وإلى المتاجر، لتقليل تكاليف المناولة والتقليل من المسافات المقطوعة، وفي الأخير تأتي في الترتيب نقطتا القوة S3، S7، والمتمثلة في تخفيض الأسعار لطلبيات الكبيرة والزبائن الدائمين (الأوفياء)، و ضمآن التسليم لجميع أنوع السلع على المستوى الوطني.

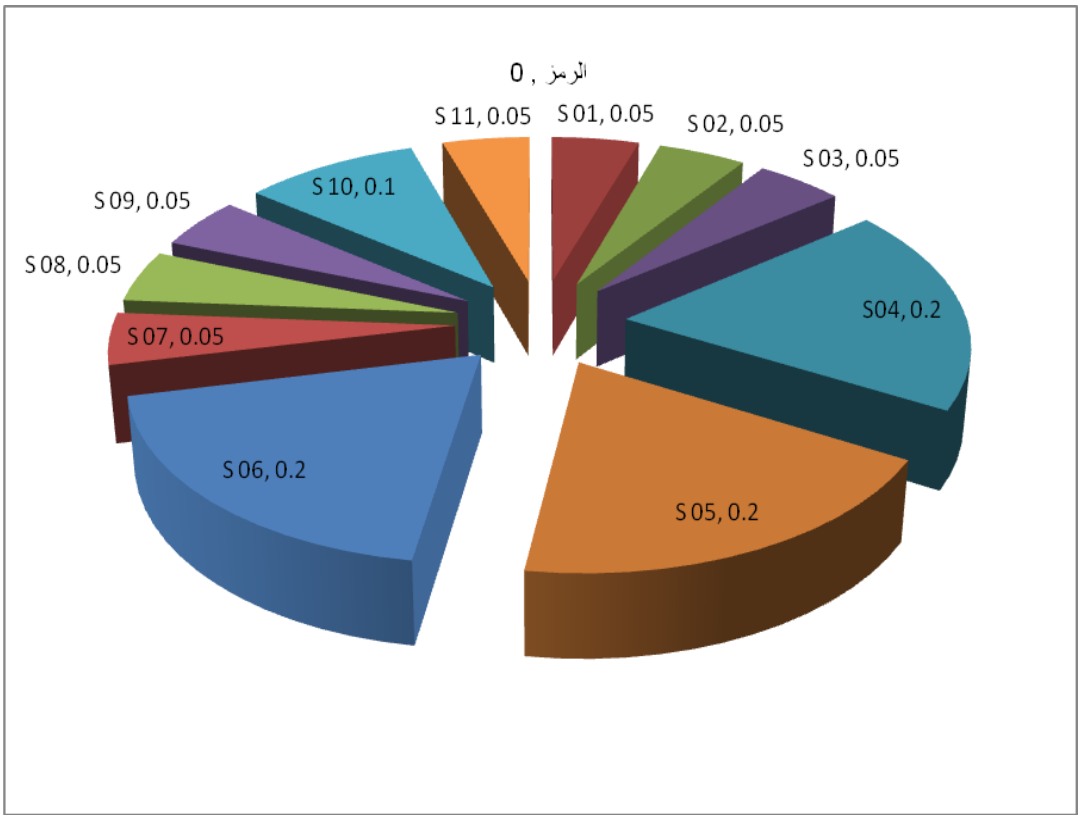
الجدول رقم (4-19): يوضح تشخيص نقاط القوة حسب مركزها التنافسي

الرمز	القــوة	مسير المؤسسة		الطالب		الأهمية النسبية(الأوزان)	معدل الاستجابة	المركز التنافسي
		الوزن	معدل الاستجابة	الوزن	معدل الاستجابة	متوسط الأوزان	متوسط معدل الاستجابة	الوزن × معدل الاستجابة
S 01	الخبرة المتراكمة للمؤسسة (المعرفة المهنية بظروف صناعة مواد التنظيف)	0.05	3	0.05	4	0.05	3.5	0.17
S 02	ولاء العمال للمؤسسة وقلة التغيب	0.05	5	0.05	4	0.05	4.5	0.22
S 03	سياسة تخفيض الأسعار لطلبيات الكبيرة والزبائن الدائمين (الأوفياء) ب10%	0.05	5	0.05	5	0.05	5	0.25
S04	الميزة التنافسية (منتوج ذات نوعية جيدة بما يتماشى مع متطلبات السوق)	0.2	5	0.2	5	0.2	5	1
S 05	تنوع منتجات المؤسسة وتطوير إستثمارتها (الغسيل، المطهرات، التحجيم، فراشة ،الحفظ، صيانة المنتجات الصناعية....الخ)	0.2	5	0.2	4	0.2	4.5	0.9
S 06	قوة العلامة التجارية للمؤسسة علامة" Nassah "	0.2	5	0.2	5	0.2	5	1
S 07	ظمآن التسليم لجميع أنوع السلع على المستوى الوطني	0.05	5	0.05	5	0.05	5	0.25
S 08	امتلاك المؤسسة لأسطول من المركبات التجارية	0.05	5	0.05	5	0.05	5	0.25
S 09	القوة التفاوضية مع الموردين (البلاستيك، الورق، المواد الكيميائية...الخ)	0.05	5	0.05	3	0.05	4	0.2
S 10	تسليم المنتجات مباشرة للموردين وإلى المتاجر، لتقليل تكاليف المناولة والتقليل من المسافات المقطوعة	0.1	5	0.1	3	0.1	4	0.4
S 11	تقديم خدمات ما بعد البيع	0.05	3	0.05	2	0.05	2.5	0.12
مجموع نقاط القوة		1	/	1	/	1	/	4.76
مجموع نقاط القوة في البيئة الداخلية		**2.38** = 2/4.76						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على– مسير المؤسسة.

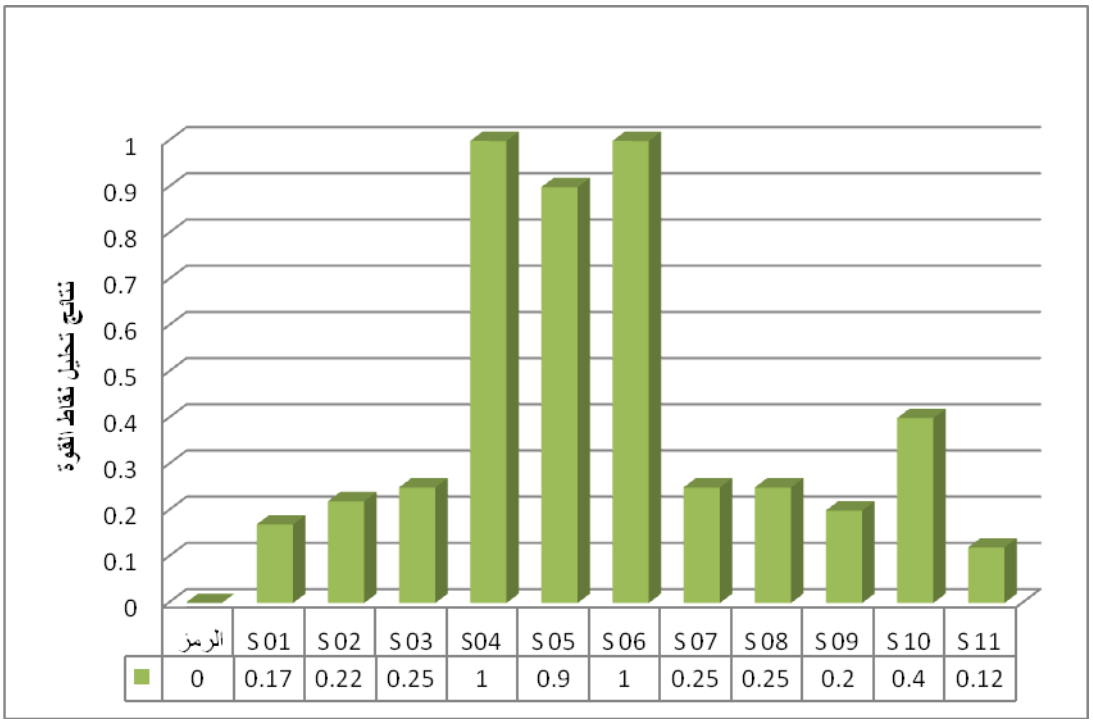
من خلال تشخيص نقاط القوة وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع نقاط القوة في البيئة الداخلية كانت تقدر ب (2.38).

والشكل (4-25): يشير إلى أوزان نقاط القوة



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 19).

ويمثل **الشكل (4-26) يشير إلى نتائج تحليل نقاط القوة:**



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 19).

2- نقاط الضعف حسب مركزها التنافسي:

يمثل الجدول (4-20) أهم نقاط الضعف التي تواجه المؤسسة حسب مركزها التنافسي W1، W3،W 7، W2،W5، W6 وكانت نسبها كالتالي 50% ، 50 % ، 50%، 45%، 35 %، كما نجد أن معدل الاستجابة حسب تعامل المؤسسة، وتترتب كالتالي 2.5، 2.5 ، 2.5 ، 4.5، 3.5، 3،4.5 ثم تأتي باقي نقاط الضعف والتي لها تأثير ضعيف على المؤسسة على المدى القريب وتأخذ النسب التالية: 10 %.

من خلال التحليل السابق يمكن إستخلاص مايلي:

نجد أن أهم نقاط الضعف الرئاسية حسب مركزها التنافسي هي W1، والمتمثل في ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال صناعة مواد التنظيف (عدم مواكبة عصرنة التغليف)والتي تعتبر من أهم نقاط الضعف، ثم تليه التهديد W3 وهو عدم وجود قسم للتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار والاعتماد على القسم التجاري بالمؤسسة وخاصة التسويق الإلكتروني (البيع عبر الإنترنت)، ثم W7وهي تأخر ونقص في المواد الأولية (البلاستيك ، الورق...الخ)، وفي الأخير تأتي في الترتيب نقاط الضعف W2،W5،W 6، والمتمثلة في التمويل الذاتي من طرف المؤسسة ، وتأخر المؤسسة في إيصال الطلبيات للعملاء في الوقت المحدد، وأخيرا ضآلة اليد العاملة ونقص في الكفاءات المتميزة.

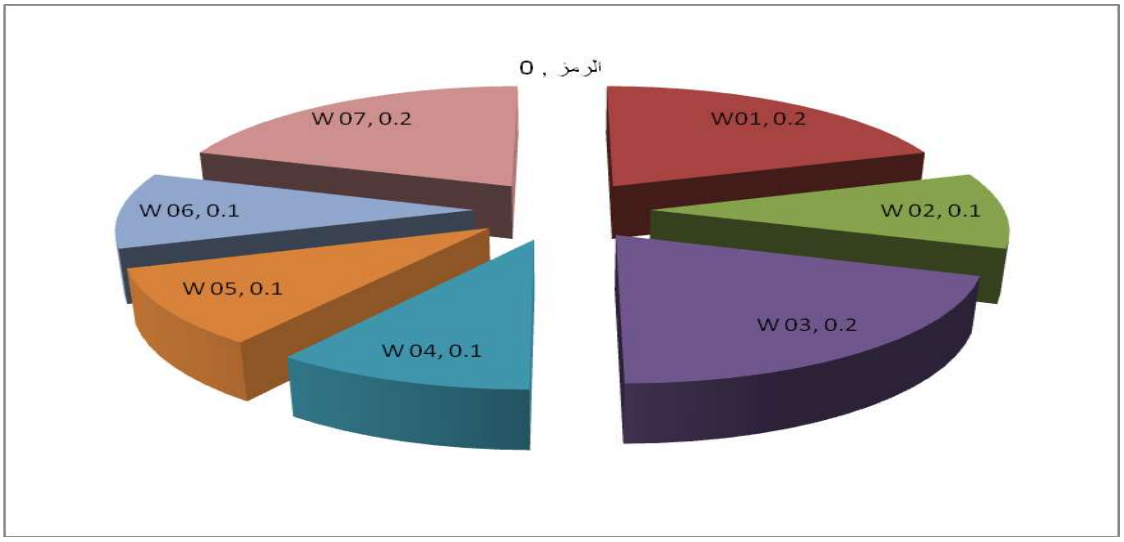
الجدول رقم (4-20): يوضح تشخيص نقاط الضعف حسب مركزها التنافسي

الرمز	الضعف	مسير المؤسسة		الطالب		الأهمية النسبية(الأوزان)	معدل الاستجابة	المركز التنافسي
		الوزن	معدل الاستجابة	الوزن	معدل الاستجابة	متوسط الأوزان	متوسط معدل الاستجابة	الوزن × معدل الاستجابة
W01	ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال صناعة مواد التنظيف (عدم مواكبة عصرنة التغليف)	0.2	3	0.2	2	0.2	2.5	0.5
W 02	تمويل ذاتي من طرف المؤسسة	0.1	5	0.1	4	0.1	4.5	0.45
W 03	عدم وجود قسم لتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار والاعتماد على القسم التجاري بالمؤسسة وخاصة التسويق الإلكتروني (البيع عبر الإنترنت)	0.2	3	0.2	2	0.2	2.5	0.5
W 04	عدم وجود قسم للبحث والتطوير	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
W 05	تأخر المؤسسة في إيصال الطلبيات للعملاء في الوقت المحدد	0.1	4	0.1	3	0.1	3.5	0.35
W 06	ضآلة اليد العاملة ونقص في الكفاءات المتميزة	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.30
W 07	تأخر ونقص في المواد الأولية من طرف موردي المؤسسة (البلاستيك ، الورق..الخ)	0.2	2	0.2	3	0.2	2.5	0.5
مجموع الضعف		1	/	1	/	1	/	2.7
مجموع الضعف في البيئة الداخلية		**1.35** = 2/2.7						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على– مسير المؤسسة.

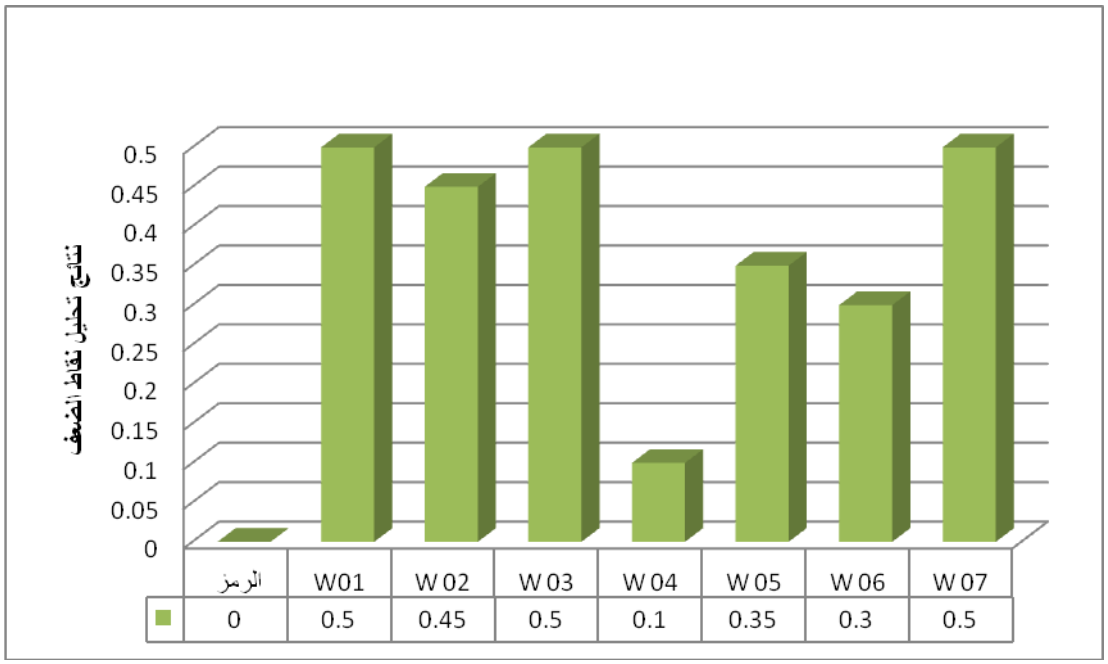
من خلال تشخيص نقاط الضعف وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع نقاط الضعف في البيئة الداخلية كانت تقدر ب (1.35).

والشكل(4- 27) يشير إلى أوزان نقاط الضعف



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 20).

ويمثل **الشكل (4-28) يشير إلى نتائج تحليل نقاط الضعف:**



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 20).

المطلب الثالث: نتائج الدراسة لمؤسسة Technigraph(GALAXY)

نقوم في هذا المطلب بعرض نتائج قياس المركز التنافسي للعوامل الإستراتيجية لمؤسسة Technigraph باستخدام نموذج (swot) لسنة 2017، وتم تحديد الأوزان حسب أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة لكل متغير، ومن تم تحديد درجة استجابتها على أرض الواقع وتمت بمشاركة مسؤول القسم التجاري بالمؤسسة والطالب لتقديم تشخيص حول وضعيتها وبناء الخطة الزمنية للإستجابة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

الفرع الأول: تقديم عام لمراحل المقابلة مع مسيري مؤسسة Technigraph(GALAXY)

يتمحور هذا الفرع على تقديم عام لمؤسسة Technigraph، حيث تعتبر من المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال صناعة المنتجات الورقية.

1- تقديم عام لمؤسسة Technigraph(GALAXY)

Technigraph هي مؤسسة متخصصة في الفنون التخطيطية التقنية؛ تم إنشاؤه ا في عام 1988.تنشط في مجال المنتجات الورقية مقرها بولاية غرداية بلدية بن سمارة طريق الواحة الجزائر .وهي تصنع وتوزع أكثر من 100 عنصر من القرطاسية واللوازم، وهي محل تقدير كبير ومعروف في السوق الوطنية، وعلاوة على ذلك هي واحد من الطباعات الرئيسية باستمرار التي تنتج المنتج لورقة GALAXY العلامة التجارية الإدراج. ونظرا لجودة منتجاتها

رضى العملاء؛ ومن أجل القرب من عملائها، أنشأت مؤسسة Technigraph مستودعات مبيعات في الجزائر العاصمة ووهران وقسنطينة وباتنة.

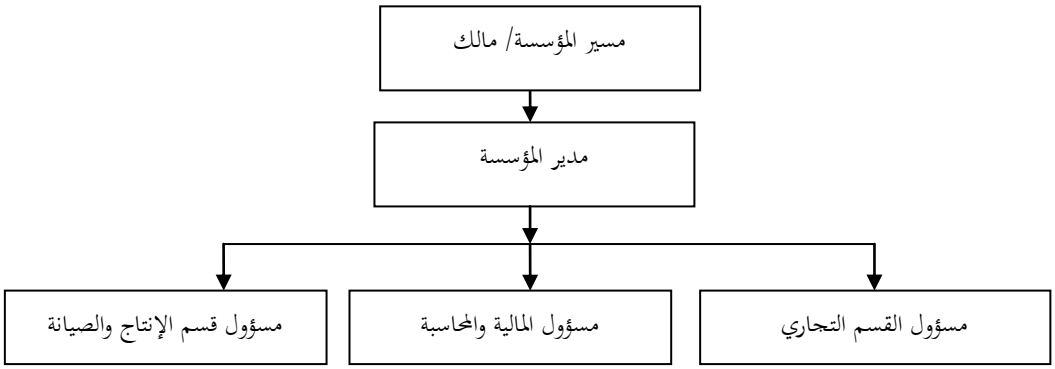
كما تشارك مؤسسة Technigraph أيضا في الحد من البطالة لأنها توظف أكثر من 100 عامل، ولديها تشكيلة من المنتجات نذكر بعضها كالتالي:

– التسميات ذاتية اللصق – الأسهم بطاقة اللون– البطاقات البيضاء– ورقة إدراج– ورقة مدير– ورق الصور الفوتوغرافية– ورقة الألوان–ورق الرسم–ورقة بيضاء إضافية– ورق اللامع الأبيض– ورقة الناسخ–ورقة خاصة–ورق الصور...الخ.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة Technigraph والمعمول به حاليا يضم مجموعة من الوظائف كما أنه يتميز بالمرونة وهذا راجع إلى حجم المؤسسة؛ على النحو التالي:

الشكل رقم (4-29): الهيكل التنظيمي للمؤسسة Technigraph



المصدر: وثائق المؤسسة.

3– الشركاء والمتعاملون مع المؤسسة (أصحاب المصلحة)

أصحاب العلاقة: كافة المتعاملين مع المؤسسة من مؤسسات عامة أو خاصة، زبائن، جمعيات نقابات، مجتمع محلي وهم:

– العملاء/ متلقوا الخدمة: وهم التجار، الزبائن (بيع من خلال مستودعات المبيعات).

– الشركاء: شركة ذات المسؤولية المحدودة SARL.

– الموردون: وهم مزودوا المؤسسة بالمادة الأولية (البلاستيك، الورق، مادة السيلكوز).

– القيادة: مسير المؤسسة (المالك)، مدير المؤسسة، مسؤول عن خطوط الإنتاج والصيانة، مسؤول القسم التجاري.

– المجتمع: المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة.

4- العوامل الرئيسية المؤثرة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة Technigraph

1-4 – البيئة الداخلية:

– الرؤية والرسالة والقيم والمعتقدات في المؤسسة:

تكمن رسالة المؤسسة في إنتاج منتجات ذات نوعية وجودة عالية. أما رؤيتها فتمثلت دائما في أن تكون في طليعة التقدم، فإنها لا تزال تنمو لتكون الأولى من نوعها في جودة منتجاتها.

- تشخيص الأنظمة الداخلية للمؤسسة:

– وظيفة الموارد البشرية:

المسؤول عن وظيفة الموارد البشرية يقوم بها مدير المؤسسة، كما أن المؤسسة تمتاز بكفاءات شبا نية طموحة، أما قدرات العاملين ومؤهلاتهم فهي تتناسب مع العمل المسند إليهم بدرجة كبيرة، أما من حيث التوظيف فهذا راجع إلى استيعاب وحجم المؤسسة بالتنسيق مع مسؤول الإنتاج والصيانة.

– الوظيفة التمويلية (المالية والمحاسبة):

تخصص المؤسسة الموارد والأموال للمحافظة على طاقاتها الإنتاجية وتسعى المؤسسة لتحديد أفضل هيكل مالي لتغطية احتياجاتها، كما توجد وظيفة المالية والمحاسبة تهتم بالأجور ونظام الحوافز.

– وظيفة الإنتاج والعمليات:

مسؤول الإنتاج والصيانة، هو المسؤول عن تزويد المؤسسة بالمواد الأولية وعن عدد الوحدات المنتجة وتحديد الإنتاج المثالي السنوي للمؤسسة بالتنسيق مع المسؤول التجاري، كما أن المؤسسة تمتاز بترتيب داخلي يسهل عملياتها الإنتاجية.

– وظيفة التسويق:

كوظيفة تسويقه لا يوجد، ولكن توجد مصلحة للبيع بالمؤسسة من خلالها يتم استقبال الطلبيات، كما أن المؤسسة لديها نقاط بيع على مستوى أكبر الولايات الجزائرية وهران، باتنة، الجزائر، قسنطينة.

2-4 – البيئة الخارجية:

أ– البيئة العامة:

– المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

هناك تطور ووعي لدى أفراد المجتمع بوجود المؤسسة بولاية غرداية، والتي تعتبر ميزة ايجابية لها، كما تؤثر الثقافة السائدة لدى بعض أفراد المجتمع، والتي تفضل السلع والخدمات المستوردة على السلع والمنتجات المحلية بغض النظر عن الجودة والسعر، كما أن هناك عدة فئات تستعمل منتجات المؤسسة (الأطفال، كبار ..الخ).

– المتغيرات التكنولوجية:

لعل أبرز العوامل التكنولوجية هو التغير المستمر في التكنولوجيا؛ كما أن المؤسسة تعاني تطوراً تكنولوجيا لدى الزبائن مثل التويتر، فيسبوك، والقنوات الإعلامية وعدم التحكم بها من طرف المؤسسة.

– المتغيرات السياسية والقانونية:

تؤثر السياسات والقوانين الحكومية في المؤسسة، متمثلة في سياسات وبرامج التمويل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هناك عوامل مؤثرة على نشاط واستمراري ة المؤسسة، لذا يجب على الدولة التدخل من خلال فرص قوانينها وسياساتها خاصة في مجال المنتجات المستوردة من خلال فرض تعريفة جمركية كبيرة.

– المتغيرات الإقتصادية:

هناك عدة عوامل اقتصادية تتأثر بها المؤسسة، ولعل أبر هذه العوامل هو رفع الدعم عن المواد الأولية المستوردة والتي تشكل عنصر تكلفة الإنتاج، التي من شأنها تؤدي إلى إرتفاع تكلفة المنتج النهائي وهناك عوامل تؤثر على نشاط المؤسسة، مثل تحسين المستوى المعيشي والثقافي نظرا لارتفا ع الأجور، كما أن تغيرات سعر الصرف لها تأثير على المؤسسة، حيث إذا كان سعر الصرف منخفض فهذا في فائدة المؤسسة، أي فرصة بالنسبة للمؤسسة، وإذا ارتفع فهو تهديد لها، وينظر في تحليل العوامل الإقتصادية إلى جود المنتج في السوق، والمنافسين المحلين والخارجيين..الخ.

ب– البيئة الخاصة:

– المنافسون الحاليون: توجد عدة مؤسسات منافسة على المستوى الوطني ولها مكانة معروفة أيضا في السوق نذكر منها: مؤسسة الريان للورق ومؤسسة جيباك..الخ.

–المنافسون المحتملون: يعد الداخلون الجدد إلى الصناعة تهديداً للمؤسسة في حالة دخول بقدرات جديدة وموارد كبيرة سعيا منهم إلى كسب حصة سوقية، وصناعة الورق كغيره من الصناعات الحيوية التي تلقى نمو وازدهارا، مما يجعل ظهور مستثمرين في قطاع نشاط المؤسسة وارداً، ونظرا إلى:

– إنفتاح السوق الجزائرية مما يشجع الإستثمار الأجنبي؛

– توقع زيادة الطلب سنويا؛

– سياسات التمويل والبرامج التي تقدمها الدولة لتشجيع مثل هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– القوة التفاوضية للعملاء: يتوزع عملاء المؤسسة عبر التراب الوطني، ويمكن تصنيف طبيعة الزبائن كما يلي:

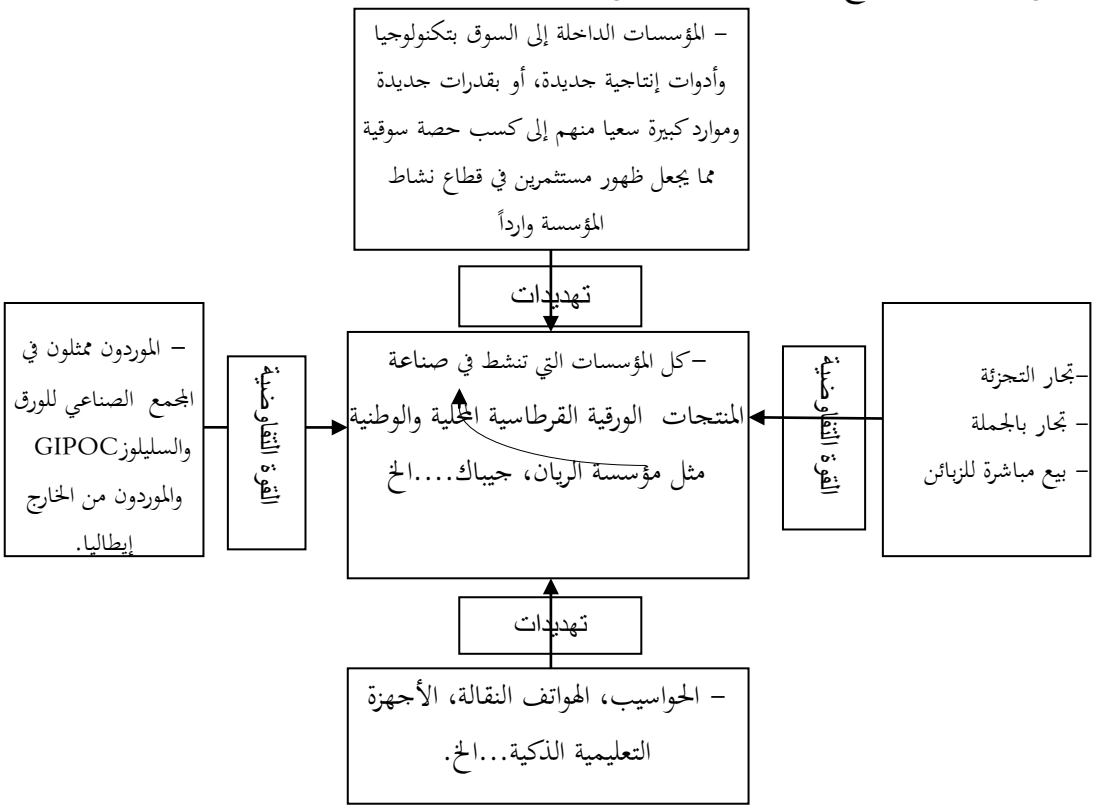
– توزيع بالتجزئة على المستوى المحلي أو على مستوى المؤسسة كنقطة بيع،

–البيع بالجملة من خلال عدة نقاط بيع قسنطينة، باتنة ، وهران، الجزائر. أما موقف العملاء فترى المؤسسة أن قوته التفاوضية لا يشكل لها تهديدا وهذا راجع إلى جودة المنتجات وبأسعار تقدمها المؤسسة جد تنافسية.

– القوة التفاوضية للموردين: وعليه فقد فازت مؤسسة Technigraph بثقة الموردين المحليين والدوليين من خلال الدقة والإبداع، إلا أن موقف المؤسسة اتجاه مورديها قوي نظرا لتعدد مصادر التموين سوا محليا أو دولياً.

– **المنتجات البديلة**:المنتجات البديلة لصناعة المنتجات الورقية تتمثل في التطور التكنولوجي (الحواسيب، الهواتف النقالة، الأجهزة التعليمة الذكية...الخ.

الشكل (4-30): نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر لمؤسسة Technigraph



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

5- نتائج التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

لقد تم تشخيص وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة Technigraph كالآتي:

5-1- التهديدات:

T1: الحصانة السياسية التي يمكن أن يستعملها المنافسون؛

T2: دخول منافسين جدد لهذا القطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة؛

T3: الإستقرار السياسي الأمن؛

T4: برامج التمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من شأنه خلق منافسين جدد؛

T5: دخول منتجات من الخارج (غزو المنتجات الأردنية، والصينية والتركية المستوردة بأسعار رخيصة وجودة أقل)؛

T6: تطور التكنولوجيا للزبائن مثل التويتر، فيسبوك، القنوات الإعلامية وعدم التحكم بها من طرف المؤسسة؛

T7: نقص الثقافة التسويقية للمستهلك الجزائري؛

T8: القوانين والتشريعات التي تعيق مؤسسة Technigraph والزبائن؛

T9: المتغيرات الإقتصادية؛ (القيود على حركة التجارة، التضخم، الضرائب والرسوم IRG...الخ)؛

T10: المنافسة القوية بين المؤسسات في مجال قطاع الصناعة الورقية على المستوى الوطني مثل شركة سيفكو، وجيباك نتيجة (إندماج مؤسستين)؛

T11: القوة التفاوضية للزبائن (مستهلك يميز بين المواد الإستهلاكية من حيث الجودة والسعر).

5-2- الفرص:

O1: منتجات غير ملوثة للبيئة؛

O2: منتوجات مخالفة للبيئة يتم استبدالها بالمنتجات الورقية؛

O3: فرصة زيادة زبائنها وذلك من خلال حرص المؤسسة على إرضاء زبائنها وإقناعهم بمنتجاتها (قاعدة عملاء واسعة)؛

O4: قوة العلاقة الطيبة مع الموردين المحليين والدوليين؛

O5: توفير جوا ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال البرامج وسياسات التمويل؛

O6: الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ودخول المواد الأولية بأقل تكلفة؛

O7: وفرة الطلب على السوق الوطني من خلال خلق المؤسسة لمستودعات بيع في أكبر الولايات الجزائرية قسنطينة، باتنة، الجزائر، وهران والإستحوذا على السوق المحلي وبتالي فرصة الدخول للأسواق جديدة ؛

O8: ترقية الثقافة والتعليم وإنخفاظ معدل الأمية في الجزائر.

5-3- القـوة

S 1: الخبرة المتراكمة للمؤسسة (المعرفة المهنية بظروف صناعة المنتجات الورقية أزيد من 20سنة)؛

S 2 : إمتلاك المؤسسة فريق عمال شبابي طموح وذو كفاءة عالية؛

S 3 : شمولية تقنية التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة الورقية تجعلها تساهم في تحقيق المرونة في تشكيلة منتجات المؤسسة؛

S 4 : الميزة التنافسية (القدرة على إنتاج منتوج ذات نوعية وجودة عالية يتميز بالدقة والإبداع) ؛

S 5 : تشكيلة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة؛

S 6 : قوة العلامة التجارية للمؤسسة علامة " GALAXY "؛

S 7 : سياسة تخفيض الأسعار بالنسبة لطلبيات الكبيرة وإقتناع العملاء الدائمين بمنتجات المؤسسة ؛

S 8 : المركز المالي الذي تتمتع به مؤسسة Technigraph ؛

S 9 : إستخدام أساليب حديثة في تسيير العمال (أنظمة التحفيزات)؛

S 10: ولاء العمال للمؤسسة.

5-4- الضعف

W 01: ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال الصناعة الورقية؛

W 02: تمويل ذاتي من طرف المؤسسة (مشاكل التمويل)؛

W 3: عدم وجود قسم لتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار، وخاصة التسويق الإلكتروني؛ (البيع عبر الإنترنت) والاعتماد فقط على القسم التجاري بالمؤسسة؛

W 4: ضعف صورة الشركة في السوق الوطني؛

W 5: إمتلاك بعض المؤسسات لمعايير ومتطلباتISO مثل شركة الريان للورق وجيباك؛

الفرع الثاني: عرض نتائج تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة Technigraph(GALAXY)

1- التهديدات حسب مركزها التنافسي:

يمثل الجدول (4-21) أهم التهديدات التي تواجه المؤسسة حسب مركزها التنافسي وهي T02، T03، T07 T05، T10،T11 وكانت نسبها كالتالي % 45 ، % 30، %40، % 30، %45،%90 ، % 30،كما نجد أن معدل الاستجابة حسب تعامل المؤسسة مرتفع، وتترتب كالتالي 4.5، 3 ، 4، 3، 4.5 ،3 ، ثم تأتي باقي التهديدات والتي لها تأثير ضعيف على المؤسسة على المدى القريب وتأخذ النسب التالية: % 17،% 12،% 12،% 7.

من خلال التحليل السابق يمكن إستخلاص مايلي:

نجد أهم التهديدات حسب مركزها التنافسي هي T10، والمتمثلة في المنافسة القوية بين المؤسسات في مجال قطاع الصناعة الورقية على المستوى الوطني مثل شركة الريان، سيفكو، جيباك نتيجة (إندماج مؤسستين) والتي تعتبر من أهم التهديدات، ثم تليها التهديدان T02وT07 وهما دخول منافسين جدد لهذا القطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة ، ونقص الثقافة التسويقية للمستهلك الجزائري (اقتناء كل ما هو أجنبي)، وفي الأخير تأتي في الترتيب التهديدات التالية T05، T06 ،T11 دخول منتجات بديلة من الخارج (غزو المنتجات التركية المستوردة بأسعار رخيصة وجودة أقل)، وتطور التكنولوجيا للزبائن مثل التويتر، فيسبوك، القنوات الإعلامية وعدم التحكم بها من طرف المؤسسة، والقوة التفاوضية للزبائن (مستهلك يميز بين المواد الإستهلاكية من حيث الجودة والسعر).

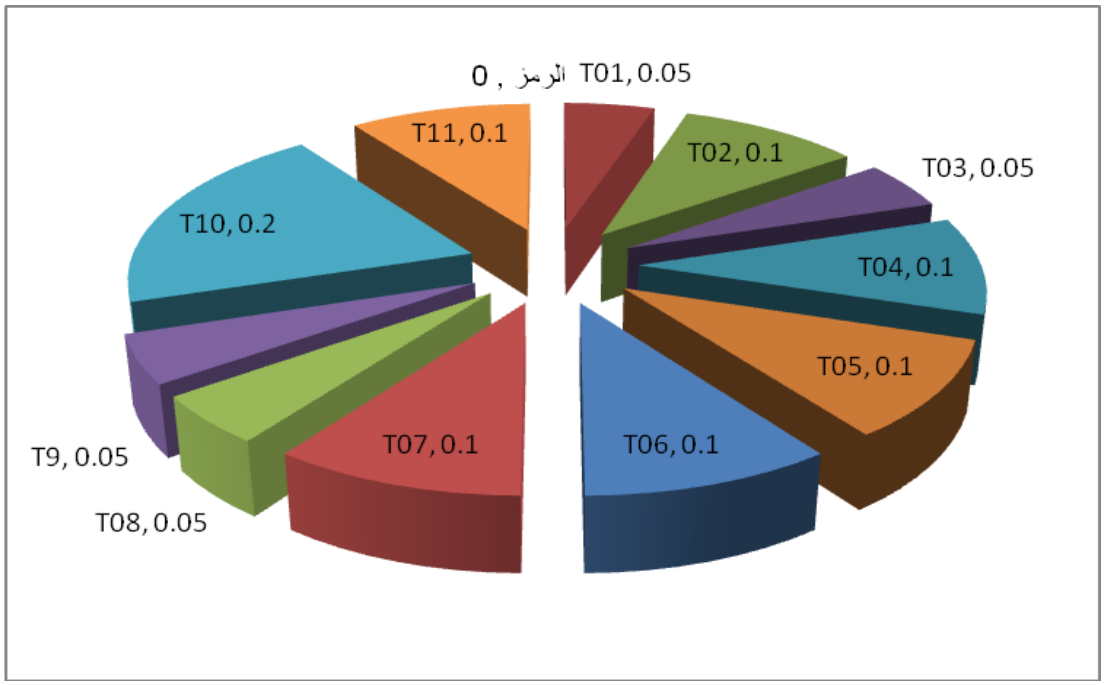
الجدول رقم (4-21): يوضح تشخيص التهديدات حسب مركزها التنافسي

الرمز	التهديدات	مسؤول القسم التجاري بالمؤسسة		الطالب		الأهمية النسبية (الأوزان)	معدل الاستجابة	المركز التنافسي %
		الوزن %	معدل الاستجابة	الوزن %	معدل الاستجابة	متوسط الأوزان%	متوسط معدل الاستجابة	الوزن × معدل الاستجابة
T01	الحصانة السياسية التي يمكن أن يستغلها المنافسين	0.05	3	0.05	1	0.05	2	0.12
T02	دخول منافسون جدد لهذا القطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة	0.1	4	0.1	5	0.1	4.5	0.45
T03	الإستقرار السياسي الأمن	0.05	5	0.05	2	0.05	3.5	0.17
T04	برامج التمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من شأنه خلق منافسين جدد	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.3
T05	دخول منتجات من الخارج (غزو المنتجات الصينية والتركية المستوردة بأسعار رخيصة وجودة أقل)	0.1	5	0.1	3	0.1	4	0.4
T06	تطور التكنولوجيا للزبائن مثل التويتر، فيسبوك، القنوات الإعلامية وعدم التحكم بها من طرف المؤسسة	0.1	2	0.1	4	0.1	3	0.3
T07	نقص الثقافة التسويقية للمستهلك الجزائري (اقتناء كل ما هو أجنبي)	0.1	5	0.1	4	0.1	4.5	0.45
T08	القوانين والتشريعات التي تعيق مؤسسة Technigraph والزبائن	0.05	3	0.05	2	0.05	2.5	0.12
T9	المتغيرات الإقتصادية (القيود على حركة التجارة، التضخم، الضرائب والرسوم IRG...الخ)؛	0.05	2	0.05	1	0.05	1.5	0.07
T10	المنافسة القوية بين المؤسسات في مجال قطاع الصناعة الورقية على المستوى الوطني مثل شركة الريان، سيفكو، جيباك نتيجة (إندماج مؤسستين)	0.2	5	0.2	4	0.2	4.5	0.9
T11	القوة التفاوضية للزبائن (مستهلك يميز بين المواد الإستهلاكية من حيث الجودة والسعر).	0.1	2	0.1	4	0.1	3	0.3
مجموع التهديدات		1	/	1	/	1	/	3.58
مجموع تهديدات البيئة الخارجية		2/3.58 = 1.79						

المصدر :من إعداد الطالب بناء على– مسؤول القسم التجاري.

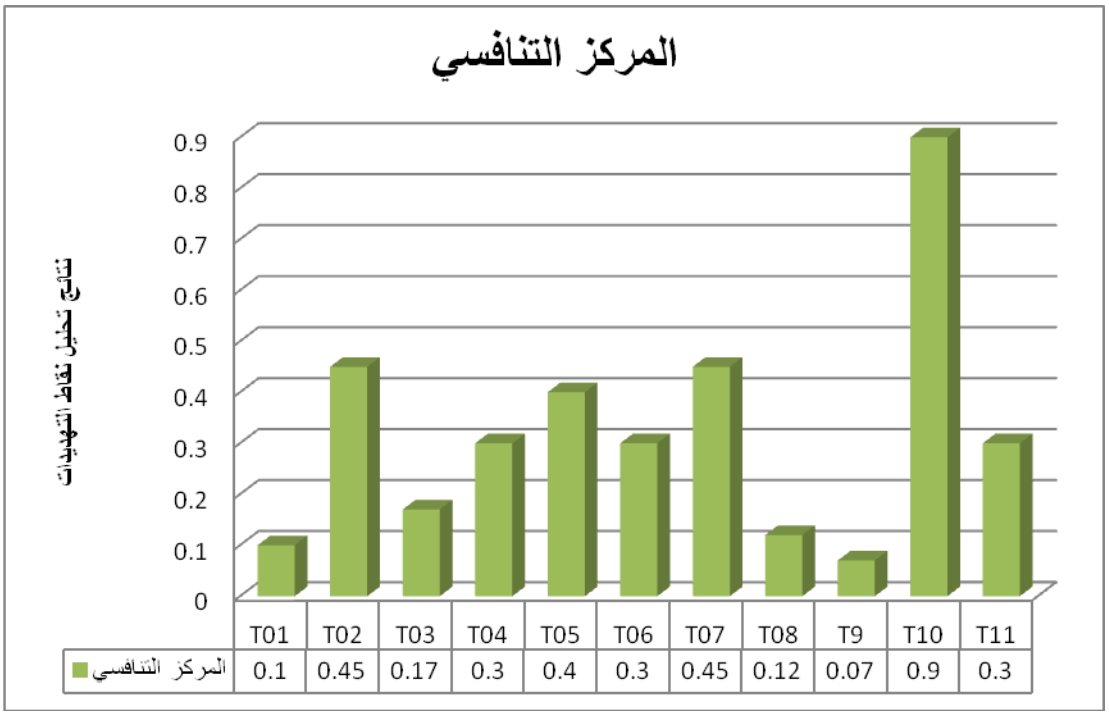
من خلال تشخيص التهديدات وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع تهديدات البيئة الخارجية كانت تقدر ب (**1.79**).

والشكل (4-31): يشير إلى أوزان التهديدات



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 21).

ويمثل **الشكل (4-32): يشير إلى نتائج تحليل التهديدات**



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 21).

2- الفرص حسب مركزها التنافسي:

يمثل الجدول (4-22) أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة حسب مركزها التنافسي وهي O1، O3، O4 ، O7، وكانت نسبها كالتالي 45% ، 45% ، 90%، 80%، كما نجد أن معدل الاستجابة حسب تعامل المؤسسة قوي، وتترتب كالتالي: 4.5، 4.5 ، 4.5، 4، ثم تأتي باقي الفرص والتي تأخذ النسب التالية: 30% ،30% ،20%.

من خلال التحليل السابق يمكن إستخلاص مايلي:

نجد أهم الفرص حسب مركزه التنافسي هو O4، والمتمثلة في قوة العلاقة الطيبة مع الموردين المحليين والدوليين، ثم تليه الفرصة O7 وهي وفرة الطلب على السوق الوطني من خلال خلق المؤسسة لمستودعات بيع في أكبر الولايات الجزائرية قسنطينة، باتنة، الجزائر، وهران، والإستحوذا على السوق المحلي وبالتالي فرصة الدخول للأسواق جديدة، ثم O3 وهي فرصة زيادة زبائنها وذلك من خلال حرص المؤسسة على إرضاء زبائنها وإقناعهم بمنتجاتها (قاعدة عملاء واسعة) ، O1 والمتمثلة في منتجات غير ملوثة للبيئة.

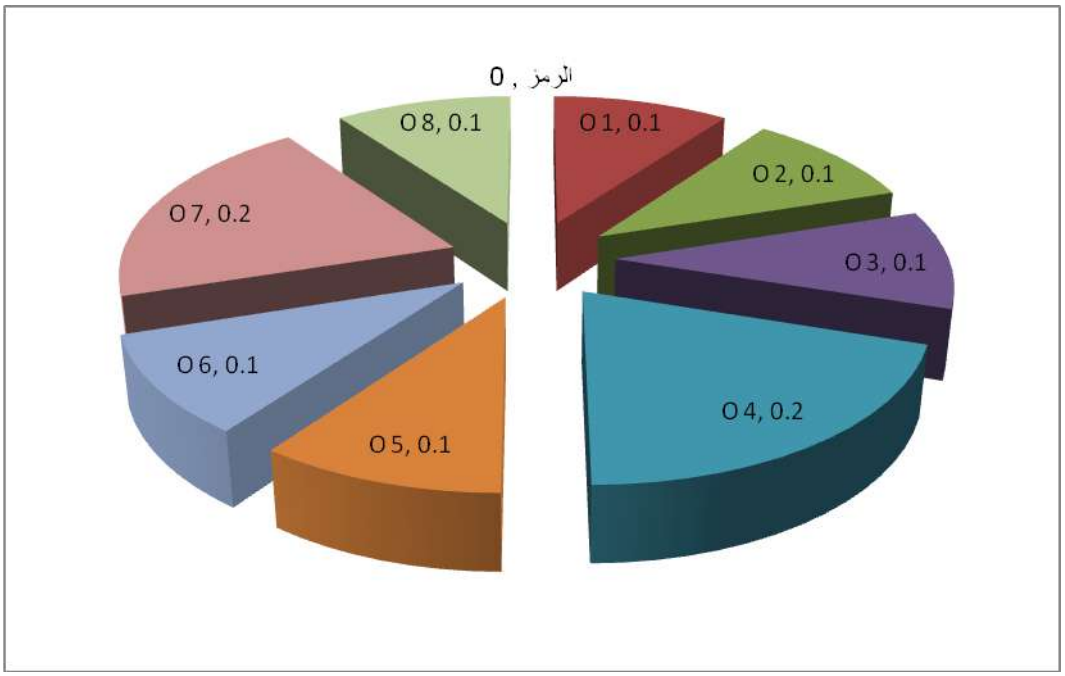
الجدول رقم (4-22): يوضح تشخيص الفرص حسب مركزها التنافسي

الرمز	الفرص	مسؤول القسم التجاري بالمؤسسة		الطالب		الأهمية النسبية(الأوزان)	رتبة المؤسسة	المركز التنافسي
		الوزن	معدل الاستجابة	الوزن	معدل الاستجابة	متوسط الأوزان	متوسط معدل الاستجابة	الوزن × معدل الاستجابة
O 1	منتجات غير ملوثة للبيئة	0.1	5	0.1	4	0.1	4.5	0.45
O 2	منتوجات مخالفة للبيئة يتم استبدالها بالمنتجات الورقية	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.3
O 3	فرصة زيادة زبائنها وذلك من خلال حرص المؤسسة على إرضاء زبائنها وإقناعهم بمنتجاتها (قاعدة عملاء واسعة)	0.1	5	0.1	4	0.1	4.5	0.45
O 4	قوة العلاقة الطيبة مع الموردين المحليين والدوليين	0.2	5	0.2	4	0.2	4.5	0.9
O 5	توفير جوا ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال البرامج وسياسات التمويل؛	0.1	2	0.1	4	0.1	3	0.3
O 6	الإنظمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ودخول المواد الأولية بأقل تكلفة	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.3
O 7	وفرة الطلب على السوق الوطني من خلال خلق المؤسسة لمستودعات بيع في أكبر الولايات الجزائرية قسنطينة، باتنة، الجزائر، وهران والإستحوذا على السوق المحلي وبتالي فرصة الدخول للأسواق جديدة	0.2	3	0.2	5	0.2	4	0.8
O 8	ترقية الثقافة والتعليم و إنخفاض معدل الأمية	0.1	3	0.1	1	0.1	2	0.2
مجموع الفرص		1	/	1	/	1	/	**3.7**
مجموع فرص البيئة الخارجية		**1.85** = 2/3.7						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على– مسؤول القسم التجاري.

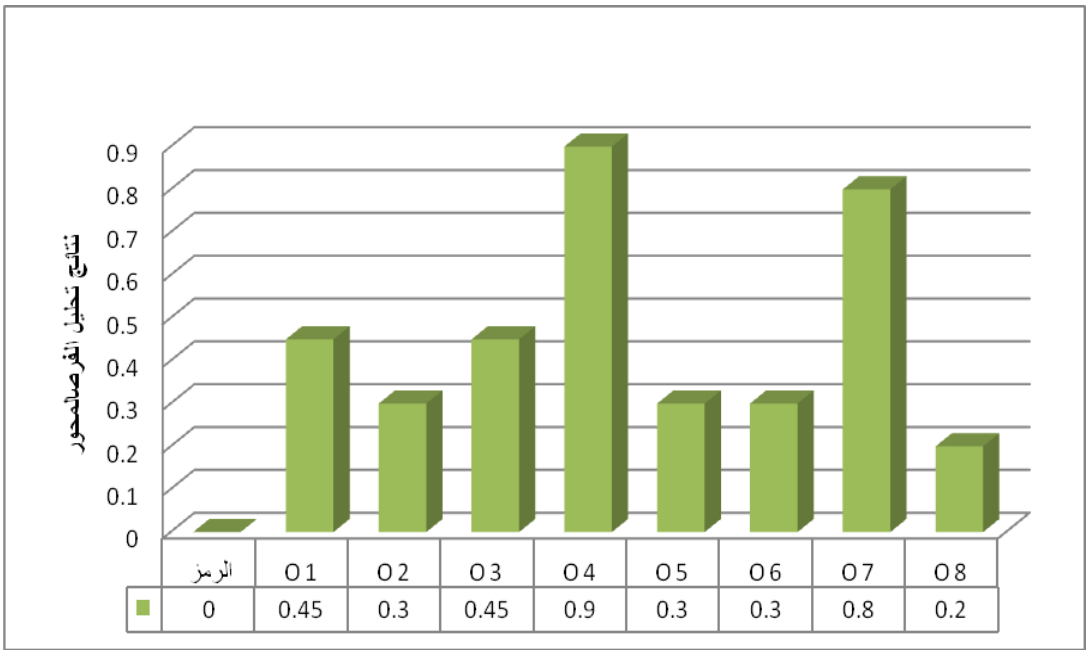
من خلال تشخيص الفرص وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع الفرص في البيئة الخارجية كانت تقدر ب (**1.85**).

والشكل (4-33): يشير إلى أوزان الفرص:



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 22).

ويمثل **الشكل (4-34): يشير إلى نتائج تحليل الفرص**



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 22).

الفرع الثالث: عرض نتائج تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة Technigraph(GALAXY)

1- نقاط القوة حسب مركزها التنافسي:

يمثل الجدول (4-23) أهم نقاط القوة التي تسعى المؤسسة إلى تعزيزها حسب مركزها التنافسي وهي S01،S 02، S03،S04 ، S06،S08، وكانت نسبها كالتالي 40%، 45 %، 35 %، 90%، 50% ، 80%،كما نجد أن معدل الاستجابة حسب تعامل المؤسسة مرتفع، وتترتب كالتالي 4، 4.5، 3، 4.5 ، 5، 4، ثم تأتي باقي نقاط القوة والتي لها تأثير مقبول على المؤسسة على المدى القريب وتأخذ النسب التالية: 22 %،20 %، 17 %.

من خلال التحليل السابق يمكن إستخلاص مايلي:

نجد أن أهم الفرص حسب مركزها التنافسي هي S04، S08 وهما الميزة التنافسية (القدرة على إنتاج منتوج ذات نوعية وجودة عالية يتميز بالدقة والإبداع) و المركز المالي الذي تتمتع به مؤسسة Technigraph ،ثم تليهما S06 وهي قوة العلامة التجارية للمؤسسة علامة " GALAXY "، ثم S02 وهي إمتلاك المؤسسة فريق عمال شبابي طموح وذو كفاءة عالية، وفي الأخير تأتي في الترتيب نقطتين القوة S01، S03، والمتمثلتان في الخبرة المتراكمة للمؤسسة (المعرفة المهنية بظروف صناعة المنتجات الورقية أزيد من 20سنة)، ثم شمولية تقنية التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة الورقية التي تجعلها تساهم في تحقيق المرونة في تشكيلة منتجات المؤسسة.

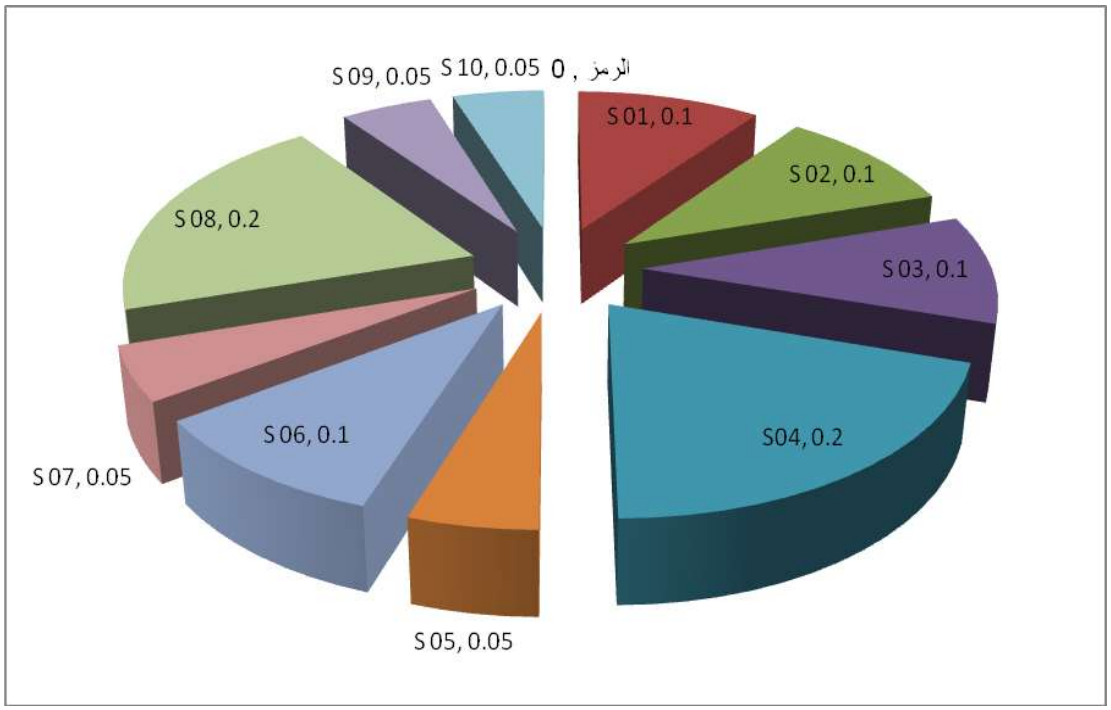
الجدول رقم (4-23): يوضح تشخيص نقاط القوة حسب مركزها التنافسي

الرمز	الـقــوة	مسؤول القسم التجاري بالمؤسسة		الطالب		الأهمية النسبية(الأوزان)	معدل الاستجابة	المركز التنافسي
		الوزن	معدل الاستجابة	الوزن	معدل الاستجابة	متوسط الأوزان	متوسط معدل الاستجابة	الوزن × معدل الاستجابة
S 01	الخبرة المتراكمة للمؤسسة (المعرفة المهنية بظروف صناعة المنتجات الورقية أزيد من 20سنة)	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.4
S 02	إمتلاك المؤسسة فريق عمال شباني طموح وذو كفاءة عالية	0.1	5	0.1	4	0.1	4.5	0.45
S 03	شمولية تقنية التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة الورقية تجعلها تساهم في تحقيق المرونة في تشكيلة منتجات المؤسسة	0.1	3	0.1	4	0.1	3.5	0.35
S04	الميزة التنافسية (القدرة على إنتاج منتوج ذات نوعية وجودة عالية يتميز بالدقة والإبداع)	0.2	5	0.2	4	0.2	4.5	0.9
S 05	تشكيلة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة	0.05	3	0.05	4	0.05	3.5	0.17
S 06	قوة العلامة التجارية للمؤسسة علامة " GALAXY "	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.5
S 07	سياسة تخفيض الأسعار بالنسبة لطلبيات الكبيرة وإقتناع العملاء الدائمين بمنتجات المؤسسة	0.05	3	0.05	2	0.05	3.5	0.17
S 08	المركز المالي الذي تتمتع به مؤسسة Technigraph	0.2	3	0.2	5	0.2	4	0.8
S 09	إستخدام أساليب حديثة في تسيير العمال (أنظمة التحفيزات)	0.05	5	0.05	3	0.05	4	0.2
S 10	ولاء العمال للمؤسسة	0.05	5	0.05	4	0.05	4.5	0.22
مجموع نقاط القوة		1	/	1	/	1	/	**4.16**
مجموع نقاط القوة في البيئة الداخلية		**2.08** = 2/4.16						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على– مسؤول القسم التجاري.

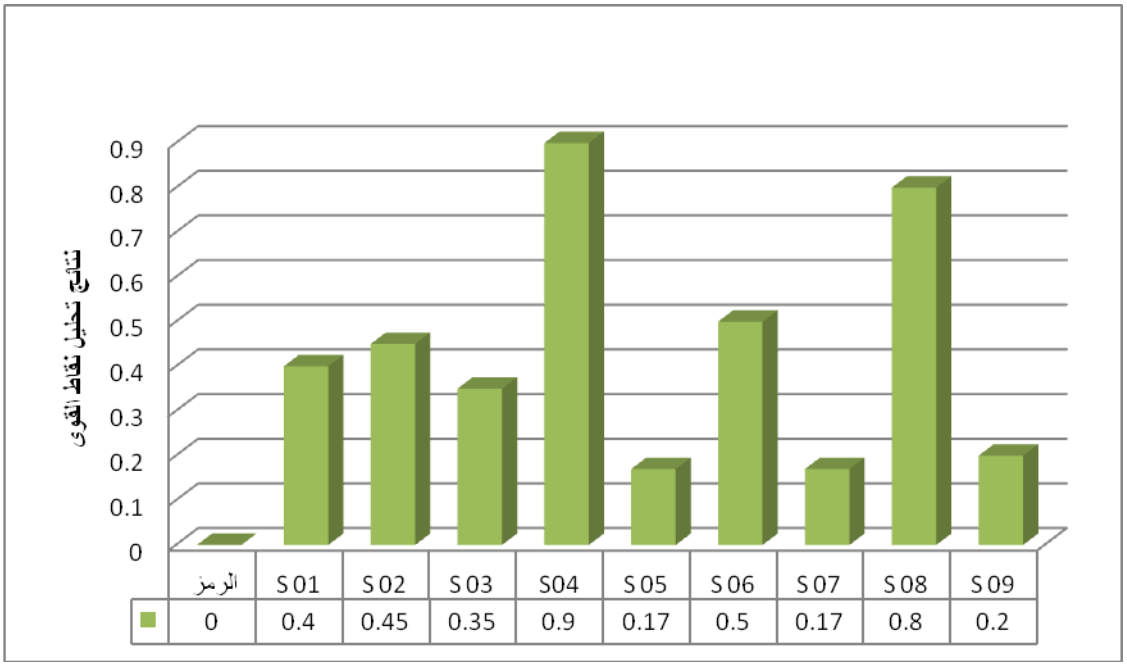
من خلال تشخيص نقاط القوة وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع نقاط القوة في البيئة الداخلية كانت تقدر ب (**2.08**).

والشكل (4-35): يشير إلى أوزان نقاط القوة



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 23).

ويمثل **الشكل (4-36): يشير إلى نتائج تحليل نقاط القوة**



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 23).

2- نقاط الضعف حسب مركزها التنافسي:

يمثل الجدول (4-24) أهم نقاط الضعف التي تواجه المؤسسة حسب مركزها التنافسي والتي تسعى المؤسسة إلى زيادة تحسينها وهي W01، W02، W 03، W04، W05، وكانت تأخذ النسب التالية 70% ، 80%، 80%، 70%، 80 %، كما نجد أن معدل الاستجابة حسب تعامل المؤسسة كالتالي 3.5، 4، 4 ، 3.5، 4، مما سبق إتضح أن جميع نقاط الضعف ذات نسب عالية؛ مما يستوجب على المؤسسة التركيز والعمل للتغلب عليها.

من خلال التحليل السابق يمكن إستخلاص مايلي:

نجد أن أهم نقاط الضعف الرئيسية حسب مركزها التنافسي هي W02، والمتمثلة تمويل ذاتي من طرف المؤسسة (مشاكل التمويل عائق الفوائد الربوية)، ثم تليها التهديد W03 وهو عدم وجود قسم للتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار ، والاعتماد على القسم التجاري بالمؤسسة ، وخاصة التسويق الإلكتروني (البيع عبر الإنترنت)، ثم W05وهي إمتلاك بعض المؤسسات لمعايير ومتطلبات ISO مثل شركة الريان للورق وجيباك، وفي الأخير تأتي في الترتيب نقطتا الضعف W01،W04، والمتمثلتان في ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال الصناعة الورقية، وضعف صورة الشركة في السوق الوطني.

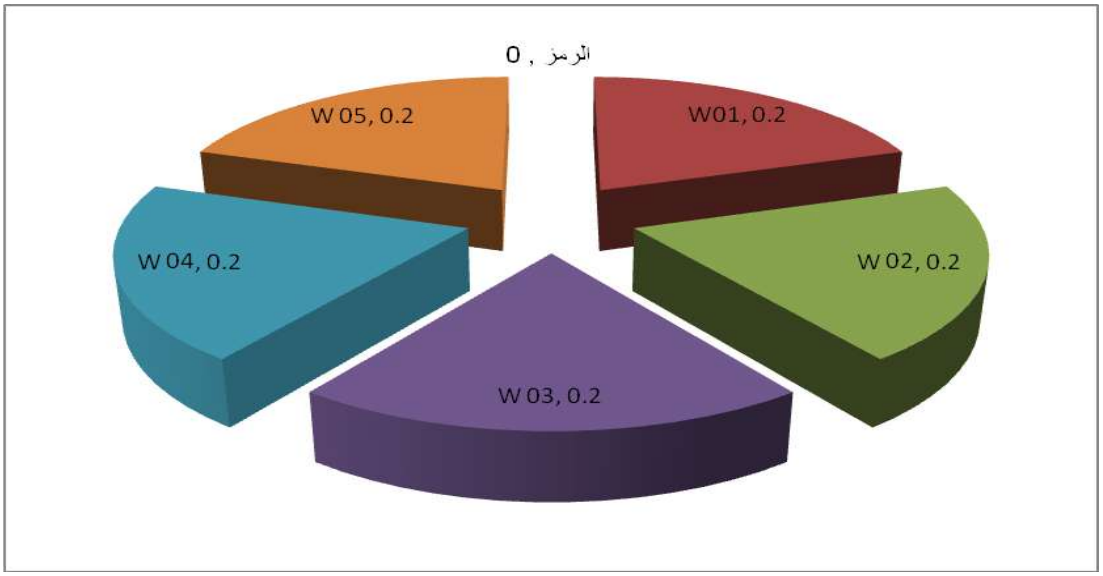
الجدول رقم (4-24): يوضح تشخيص نقاط الضعف حسب مركزها التنافسي

الرمز	الضعف	مسؤول القسم التجاري بالمؤسسة		الطالب		الأهمية النسبية(الأوزان)	معدل الاستجابة	المركز التنافسي
		الوزن	معدل الاستجابة	الوزن	معدل الاستجابة	متوسط الأوزان	متوسط معدل الاستجابة	الوزن × معدل الاستجابة
W01	ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال الصناعة الورقية	0.2	4	0.2	3	0.2	3.5	0.7
W 02	تمويل ذاتي من طرف المؤسسة (مشاكل التمويل عائق الفوائد الربوية)	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.8
W 03	عدم وجود قسم لتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار والاعتماد على القسم التجاري بالمؤسسة وخاصة التسويق الإلكتروني (البيع عبر الإنترنت)	0.2	3	0.2	5	0.2	4	0.8
W 04	ضعف صورة الشركة في السوق الوطني	0.2	3	0.2	4	0.2	3.5	0.7
W 05	إمتلاك بعض المؤسسات لمعايير ومتطلبات ISO مثل شركة الريان للورق وجيباك	0.2	3	0.2	5	0.2	4	0.8
مجموع الضعف		1	/	1	/	1	/	3.8
مجموع الضعف في البيئة الداخلية		**1.9** = 2/3.8						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على– مسؤول القسم التجاري.

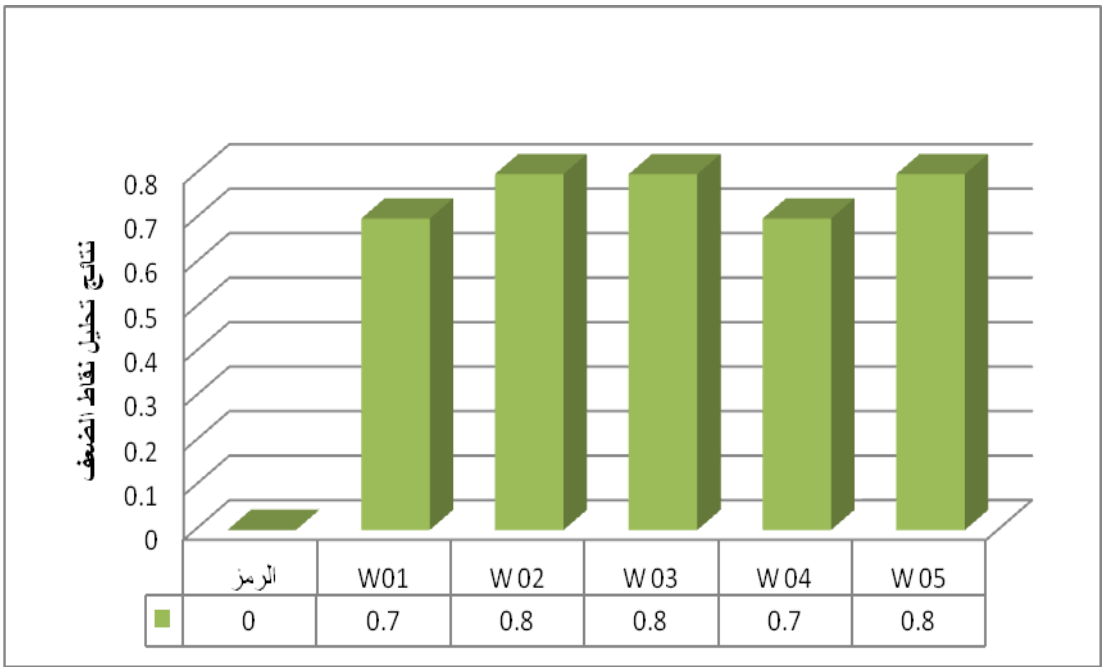
من خلال تشخيص نقاط الضعف وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع نقاط الضعف في البيئة الداخلية كانت تقدر ب (1.9).

والشكل (4- 37): يشير إلى أوزن نقاط الضعف



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 24).

ويمثل **الشكل (4-38): يشير إلى نتائج تحليل نقاط الضعف**



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 24).

المبحث الثاني: مناقشة وتحليل النتائج

يتعرض هذا المبحث لمناقشة وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية المعروضة سابقا من خلال ثلاثة مطالب، نتطرق في المطلب الأول إلى الدراسة التحليلية للعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسات محل الدراسة ، وفي المطلب الثاني إلى تقديم أهم الاقتراحات العلاجية والوقائية، وفي المطلب الأخير نقوم بإختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: مناقشة وتحليل المؤسسات محل الدراسة والخطة الزمنية لإستجابة

يحتوي هذا المطلب على مناقشة وتحليل المؤسسات محل الدراسة والخطة الزمنية للإستجابة، ثم العمل على بناء نموذج **(swot)** وتقديم سيناريوهات إستراتيجية، ثم تقديم الإجراءات الوقائية والعلاجية لكل مؤسسة.

الفرع الأول: مناقشة وتحليل لمؤسسة (SERSOU) والخطة الزمنية لتطبيق العوامل الإستراتيجية

1-1- مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية (الداخلية والخارجية)

عند مراجعة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية وأوزانها وأهميتها؛ ومن أجل تحديد الأولويات مابين العوامل الإستراتيجية لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي تعتبر عناصر رئيسية في تحقيق رؤية مستقبلية والتي من خلالها يتم تقديم تقرير رئيسي لوضعية المؤسسة؛ تَم تحديد **20** عاملا من العوامل الإستراتيجية والتي يتم من خلالها رسم صياغة إستراتيجية للمؤسسة، وذلك على المدى القصير والمتوسط والطويل.

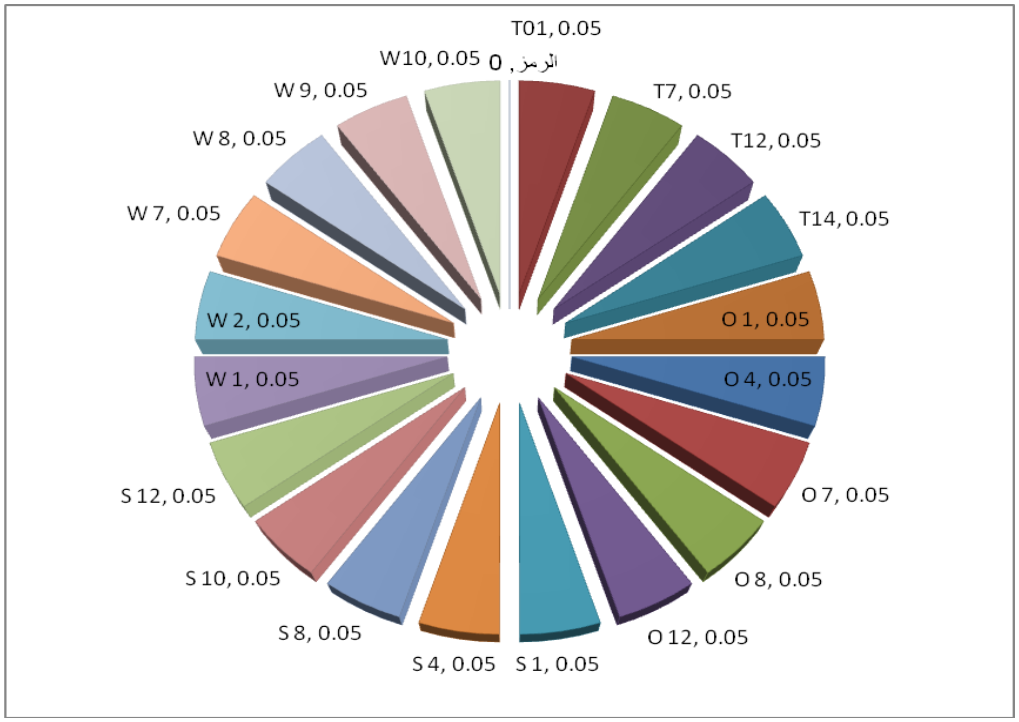
الجدول رقم (4-25): يمثل مصفوفة العوامل الإستراتيجية

العوامل الإستراتيجية رئيسية	الرمز	الوزن	معدل الإستجابة	المركز التنافسي (النتيجية)	المدة الزمنية (السنوات)		
					قصيرة المدى 1>	متوسطة المدى من 3 — 1	طويلة المدى 3<
إعتماد صناعة مؤسسة (sersou) على عنصر المادة الأولية "القمح " بالدرجة الأولى المستوردة من الولايات المتحدة الأمريكية.	**T01**	0.05	4.5	0.22			×
القوانين والتشريعات المفروضة، من شأنها تعيق نشاط المؤسسة والمتمثلة في تموين المادة الأولية بنسبة 50 % من الطاقة الإنتاجية.	**T7**	0.05	4.5	0.22		×	
القوة التفاوضية للموردين (التعاونية الفلاحية الأغواط) على المؤسسة.	**T12**	0.05	5	0.25			×
عدم وجود حواجز للمؤسسات المنافسة	**T14**	0.05	4.75	0.23		×	
زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وخاصة منتوج الفرينة	**O 1**	0.05	4.75	0.23	×		
الميزة التنافسية للمؤسسة (المؤسسة الأولى على مستوى الجنوب)	**O 4**	0.05	5	0.25		×	
تنوع المحفظة الاستثمارية(السميد ، الفرينة ، النخالة، الكسكسى، عجائن صغيرة...الخ	**O 7**	0.05	4.25	0.21		×	
الخبرة المتراكمة بظروف صناعة العجائن	**O 8**	0.05	4.25	0.21			×
توفير جو ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال البرامج وسياسات التمويل	**O 12**	0.05	3.25	0.16			×
رأس مال العامل موجب BFR	**S 1**	0.05	3.5	0.17	×		
الخبرة المتراكمة للمؤسسة	**S 4**	0.05	5	0.25			×
تبني المؤسسة لمعيار متطلبات ISO	**S 8**	0.05	4.75	0.23	×		
تخفيض الأسعار لطلبيات الكبيرة والزبائن الدائمين (الأوفياء)	**S 7**	0.05	4.25	0.21	×		
اليقظة اتجاه المنافسين والدراية الكافية بالسوق المحلي والوطني	**S 12**	0.05	3.25	0.16			×
استيراد المواد الأولية ونقص توفرها محليا	**W 1**	0.05	4.5	0.22			×

ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال الصناعة الغذائية	**W 2**	0.05	3.25	0.16			×
عدم استجابة أنظمة الأجور والحوافز لعوامل المنافسة	**W 7**	0.05	2.75	0.13		×	
عدم محاولة خلق نقاط بيع على المستوى الوطني والاكتفاء بالجنوب الجزائري باستثناء بعض الولايات	**W 8**	0.05	4.75	0.23			×
عدم استخدام طاقة الإنتاجية للمؤسسة بنسبة 100 %، راجع إلى نسبة المادة الأولية والمتمثلة في 50 % من مادة القمح المقدمة من طرف التعاونية الفلاحية بالأغواط	**W 9**	0.05	4.5	0.22	×		
نسبة المرتجعات من المواد الأولية في العملية الإنتاجية، تعمل المؤسسة على عملية تحويلها لإنتاج من جديد (عند الرحي)	**W 10**	0.05	3.5	0.17	×		
الـــــــــمـــــــــجمـــــــــوع		1.00	/	4.13	/		

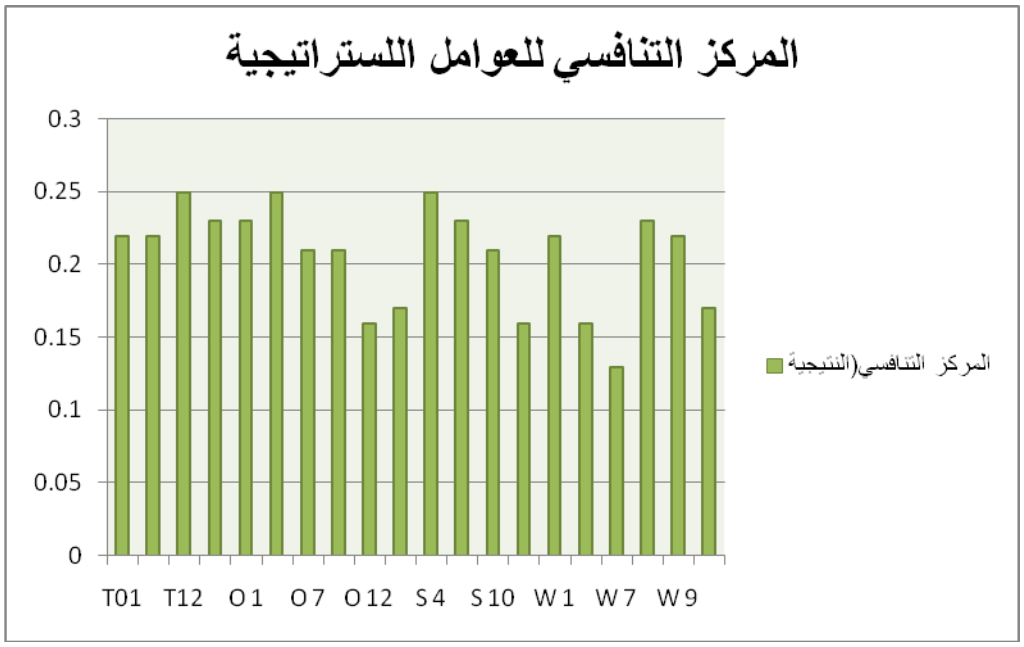
المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجداول **رقم (4-14) و (4-15) و (4-16) و(4-17)**.

والشكل (4-39): يشير إلى أوزان العوامل الإستراتيجية لمؤسسة (SERSOU)



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 25).

والشكل (4-40): يشير إلى نتائج تحليل العوامل الإستراتيجية لمؤسسة (SERSOU)



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 25).

والمخطط التالي يبين الخطة الزمنية للإستجابة لتطبيق العوامل الإستراتيجية (لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات):

الشكل رقم (4-41): الخطة الزمنية للإستجابة لتطبيق العوامل الإستراتيجية لمؤسسة (SERSOU)

	قصيرة المدى	متوسطة المدى	طويلة المدى
العوامل الإستراتيجية الرئيسية (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)			
T01			
T7			
T12			
T14			
O 1			
O 4			
O 7			
O8			
O12			
S 1			
S 4			
S 8			
S 7			
S12			
W 1			
W2			

W 7		
W 8		
W 9		
W 10		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (4-25).

1-2- مناقشة نتائج تشخيص العوامل الإستراتيجية(نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص):

- مناقشة نتائج تشخيص العوامل الخارجية:

بناء على تحديد الأوزان لكل من عناصر التهديدات والفرص المذكورة سابقا في الجدول رقم (4-14)، و(4-15)، حيث تم قياس معدل إستجابة المؤسسة لها وقد تبين أن إستجابة المؤسسة للفرص المتاحة أمامها تقدر ب (1.8151)، بينما كانت الإستجابة تقدر ب (2.017) بالنسبة للتهديدات، وبناء على ذلك تبين أن إستجابة المؤسسة للعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) هي (5 / 3.8285)، وهي أعلى من المتوسط، أي تقريبا قوية.

وتظهر هذه النتيجة (المركز التنافسي)، (3.8285) أن المؤسسة تتمتع بمرونة عالية تمكنها من إغتنام الفرص ومحاولة تجنب التهديدات في البيئة الخارجية، ويتم ذلك من خلال إستغلال نقاط القوة لدى المؤسسة للإستفادة من الفرص المتاحة أمامها وتقليل أثر التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية.

- مناقشة نتائج تشخيص العوامل الداخلية

بالنسبة لعناصر البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف المذكورة في الجدول رقم (4-16) و(4-17)، وبعد قياس إستجابة المؤسسة لهذه العناصر (المركز التنافسي) فقد تبين أن إستجابة المؤسسة لعناصر القوة والضعف كانت قوية (أعلى من المتوسط) وبالتالي كانت استجابة المؤسسة للعوامل الداخلية حسب (4.065/5) ، حيث كانت إستجابة المؤسسة لنقاط القوى أكبر ب (2.115) من نقاط الضعف (1.95)، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تعزيز نقاط القوة لديها، وتعمل من خلالها على معالجة أسباب الضعف.

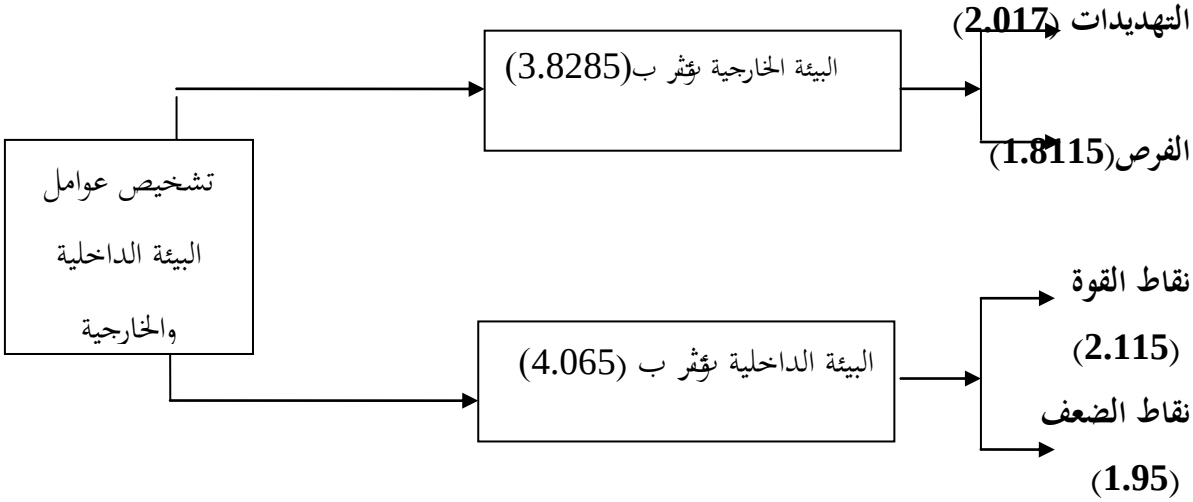
من خلال ما سبق على المؤسسة العمل مع مستشارين للحد من نقاط الضعف، وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، أما بالنسبة لنقاط القوة فعلى المؤسسة أن تزيد من إهتمامها بها والعمل على تنميتها أكثر بما يتناسب مع تقوية المناخ التنظيمي، والبيئة الداخلية للمؤسسة والذي بدوره يساهم في تطوير أدائها.

- مناقشة نتائج تشخيص العوامل الداخلية والخارجية:

وبعدَ التشخيص الشامل للبيئتين الداخلية والخارجية، يتم تحديد أهم العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتم تحديد أوزانها ومعدل الإستجابة لها والمبينة في الجدورل رقم (4-25)، وبالمركز التنافسي (النتيجة) فإن الإستجابة الحالية للمؤسسة كانت **(4.13/ 5)** وهي أعلى من المتوسط (هام)، ومن هنا يجب على المؤسسة أن تسعى للتركيز على هذه العوامل؛ خلال المدة الزمنية المقترحة؛ (قصيرة، متوسطة، طويلة المدى) لكل من العومل الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والخارجية (الفرص والتهديدات) المذكورة سابقا في الشكل رقم **(4-29)**،

ومن خلال هذه العوامل الرئيسية يتم بناء نموذج **(swot)**، وإستخراج السيناريوهات الأربعة لتحديد العلاقة بين العوامل الداخلية والخارجية لتحديد صياغة الإستراتيجيات المتاحة في المناطق الأربع أمام مؤسسة **(sersou)** . والشكل التالي يوضح الأهمية النسبية؛ أو أثر نتائج تشخيص البيئة الداخلية والخارجية.

الشكل رقم (4-42): أثر نتائج تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة **(sersou)**



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 13) و(4- 14) و(4- 15) و(4- 16).

وبناء على هذا التحليل تبين أن عوامل البيئة الداخلية أثر إستجابتها يقدر ب **(4.065)** أكبر من عوامل البيئة الخارجية ب (3.8285)، وهذا مؤشر يدل على بناء المؤسسة لجوانب القوة والتفاعل مع الخيار الإستراتيجي، للاستفادة من الفرص ، أو تجنب التهديدات من خلال تشخيص العوامل الخارجية لمؤسسة **(SERSOU)** لنجاحها.

1- 3. شكل نموذج (SWOT) لمؤسسة (sersou)

من خلال العناصر الرئيسية للعوامل الإستراتيجية للتهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف، والمبينة في الجدول رقم (4-25) ، وعلى ضوء ما سبق نقوم بإسقاط نموذج **(SWOT)** لتحديد السيناريوهات الأربعة.

الشكل رقم(4-43): شكل نموذج (SWOT)

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	**نقاط القوة:** – رأس مال العامل موجب BFR. – الخبرة الفنية المتراكمة للمؤسسة. – تخفيض الأسعار للطلبيات الكبيرة والزبائن الدائمين (الأوفياء). – تبني المؤسسة لمعيار متطلبات ISO 9001. – اليقظة اتجاه المنافسين، والدراية الكافية بالسوق المحلي والوطني.	**نقاط الضعف:** – استيراد المواد الأولية و نقص توفرها محليا – ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال الصناعة الغذائية. – عدم إستجابة 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 والمتمثلة في 50 % من مادة "القمح"المقدمة من طرف التعاونية الفلاحية – نسبة مسترجعات المواد الأولية في العملية الإنتاجية، وإعادة تحويلها من جديد تزيد في التكاليف الكلية للإنتاج.
الفرص : – زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وخاصة منتوج الفرينة. – الميزة التنافسية للمؤسسة (المؤسسة الأولى على مستوى الجنوب). – تنوع المحفظة الاستثمارية(السميد ، الفرينة ، النخالة، الكسكسى، عجائن صغيرة...الخ. – تعدد استخدامات منتج السميد والفرينة.	**المنطقة01** – إقتحام أسوق 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 والفرينة للمستهلك.	**المنطقة 03** – إستعمال فرص المؤسسة، خاصة زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، من خلال تسويقها على المستوى الوطني وهذا لزيادة الحصة السوقية للمؤسسة. – 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 والحوافز لمتابعة عوامل المنافسة.

التهديدات:	المنطقة 02	المنطقة 04
– إعتماد صناعة مؤسسة (sersou) على عنصر المادة الأولية "القمح " بالدرجة الأولى المستورد من الولايات المتحدة الأمريكية. – القوانين والتشريعات المفروضة، من شأنها تعيق نشاط المؤسسة والمتعلقة بتموين المادة الأولية بنسبة 50 % من الطاقة الإنتاجية. – القوة التفاوضية للموردين (التعاونية الفلاحية الأغواط) على المؤسسة – عدم وجود حواجز للمؤسسات المنافسة.	– 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؛ لمواكبة التكنولوجيا السريعة، مما يساعدها على مجابهة المنافسة المستقبلية.	– مطالبة الهيئات المكلفة بإعادة النظر في التشريعات والقوانين فيما يخص بالتزود بالمادة الأولية التي تعيق نشاط المؤسسة على المدى القريب. – محاولة المؤسسة الإندماج مع مؤسسة أخرى أو البحث عن شركاء ينشطون في مجال توريد المادة الأولية، أصحاب المستثمرات في مدينة المنيعة أو المنصورة لضمان استمرارية المؤسسة والبقاء على الأقل في السوق.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (4-18).

1- 4. مناقشة تحليل شكل نموذج (SWOT) لمؤسسة (sersou)

من خلال الشكل رقم **(4-43)** يتضح أن للمؤسسة أربعة سيناريوهات هي:

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 تنويع منتجات المؤسسة بالنسبة للمنتجات الصغيرة (الكسكس، المعكرونة)، ومن خلال جلب استثمارات جديدة في إطار برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال التحليل السابق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تبين أن نقاط القوة توثر ب (2.115) أكبر من الفرص المتاحة والتي تؤثر ب (1.8115)، وهذا يعتبر مؤشر يسمح للمؤسسة بتحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة بنسبة تقدر ب (0.3035) أي ما يعادل 30.35 %.

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، والمنتج والتكنولوجيا، ويتم ذلك من خلال الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة. وما يعاب على إستراتيجية التركيز هي عدم التنويع في المنتجات والتي تقدر بنسبة 20% للمنتجات الأخرى، مما يودي إلى زيادة المخاطر بسبب الظروف البيئية.

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

– **أولا**: 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 في الصناعة نفسها للإستفادة من إقتصاديات الحجم؛ (مكلفة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

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

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، أعمالها، وأهدافها، وخططها دون تغيير برنامج عملها؛ من خلال المحافظة على أسواقها في الجنوب، وهذا بالإعتماد على جودة منتجاتها واستفادتها من شهادة ISO 9001، ولمواجهة تهديد المؤسسات المنافسة يستوجب على المؤسسة البحث عن مصادر تمويلية، لمواكبة التكنولوجيا السريعة، مما يساعدها على مواكبة المنافسة المستقبلية.

من خلال التحليل السابق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تبين أن نقاط القوة توثر ب (2.115) أكبر بقليل من التهديدات؛ والتي تؤثر ب (2.017) والفرق بسيط بنسبة 0.098 أي 9.8%، لذا على المؤسسة العمل على التكيف بين نقاط القوة والتهديدات.

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: وهي الثبات النسبي الذي يحدثه المركز التنافسي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية المستقر لمؤسسة **(sersou)** ويقدر ب **(4.13/5)** هام، مما يشجعها على الاستمرار في مسارها الحالي مع تعديلات طفيفة لتحسين مبيعاتها وأرباحها.
- إستراتيجية الربح : مؤسسة **(sersou)** ليس لديها فكرة النمو في المستقل، ويتضح ذلك من أن المؤسسة في أزيد من 19 سنة مؤسسة متوسطة ولا تريد أن تصبح مؤسسة كبيرة 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.

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.

من خلال التحليل السابق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تبين أن نقاط الضعف توثر ب (1.95) أكبر بقليل من الفرص المتاحة، والتي تؤثر ب (1.8115)، في هذا الوضع يجب على المؤسسة القيام بعملية إصلاحية (علاجية).

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 تخفيف 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 المؤسسة والبقاء على الأقل في السوق.

من خلال التحليل السابق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تبين أن هذه المنطقة تعاني من ضغوط كبيرة عليها من أجل تحسين أداءها، مما يؤدي بها إلى تخفيض نطاق أعمالها.

الفرع الثاني: مناقشة وتحليل لمؤسسة prochisa (Nassah) والخطة الزمنية لتطبيق العوامل الإستراتيجية

2-1- مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية (الداخلية والخارجية)

عند مراجعة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية وأوزانها وأهميتها ومن أجل تحديد الأولويات مابين العوامل الإستراتيجية، والتي تعتبر عناصر رئيسية في تحقيق رؤية مستقبلية للمؤسسة، تَم تحديد **10** عوامل إستراتيجية؛ والتي ترسم ملامح الخطة الأستراتيجية للمؤسسة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

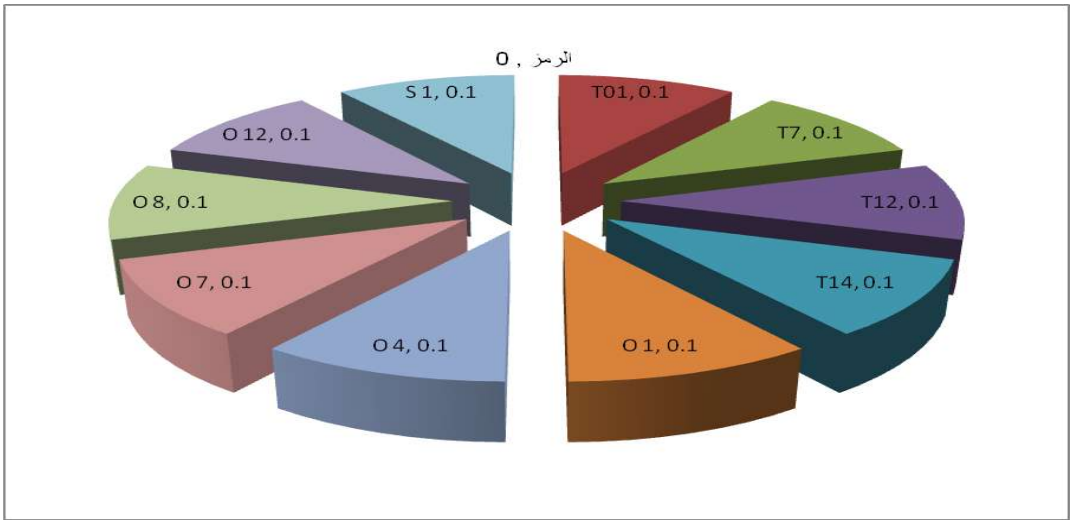
الجدول رقم (4- 26): يمثل مصفوفة العوامل الإستراتيجية

العوامل الإستراتيجية الرئيسية	الرمز	الوزن	معدل الإستجابة	المركز التنافسي (النتيجة)	المدة الزمنية (السنوات)		
					قصيرة المدى 1>	متوسطة المدى من 3—1	طويلة المدى 3<
عدم وجود حماية فكرية للموديل والعلامة التجارية	**T01**	0.1	4	0.4	×		
دخول منافسين جدد لهذا القطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة (حواجز الدخول)	**T02**	0.1	3.5	0.35		×	
تقليد منتجات المؤسسة (الشكل، التغليف، العلامة التجارية....الخ)	**T04**	0.1	5	0.5	×		
منافسة أجنبية بسبب الانفتاح على الخارج (غزو المنتجات الصينية والتركية المستوردة بأسعار رخيصة وجودة أقل)	**T05**	0.1	4	0.4	×		
زيادة الطلب على بمنتجات المؤسسة الصديقة للبيئة (منتجات غير ملوثة للبيئة)	**O 03**	0.1	4.5	0.45		×	

إقتناع المستهلك للمنتجات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة زبائنها(قاعدة عملاء واسعة)	**O 01**	0.1	4	0.4			×
الميزة التنافسية (منتوج ذا نوعية جيدة بما يتماشى مع متطلبات السوق)	**S 04**	0.1	5	0.5			×
تنوع منتجات المؤسسة وتطوير إستثمارتها (الغسيل، المطهرات، التحجيم، فراشة ،الحفظ، صيانة المنتجات الصناعية....الخ)	**S 05**	0.1	4.5	0.45	×		
ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال صناعة مواد التنظيف (عدم مواكبة عصرنة التغليف)	**w 01**	0.1	2.5	0.25		×	
عدم وجود قسم للتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار والاعتماد على القسم التجاري بالمؤسسة وخاصة التسويق الإلكتروني (البيع عبر الإنترنت)	**w 03**	0.1	2.5	0.25			×
الـــــــــمـــــــــجمـــــــــوع		1.00	/	3.95	/		

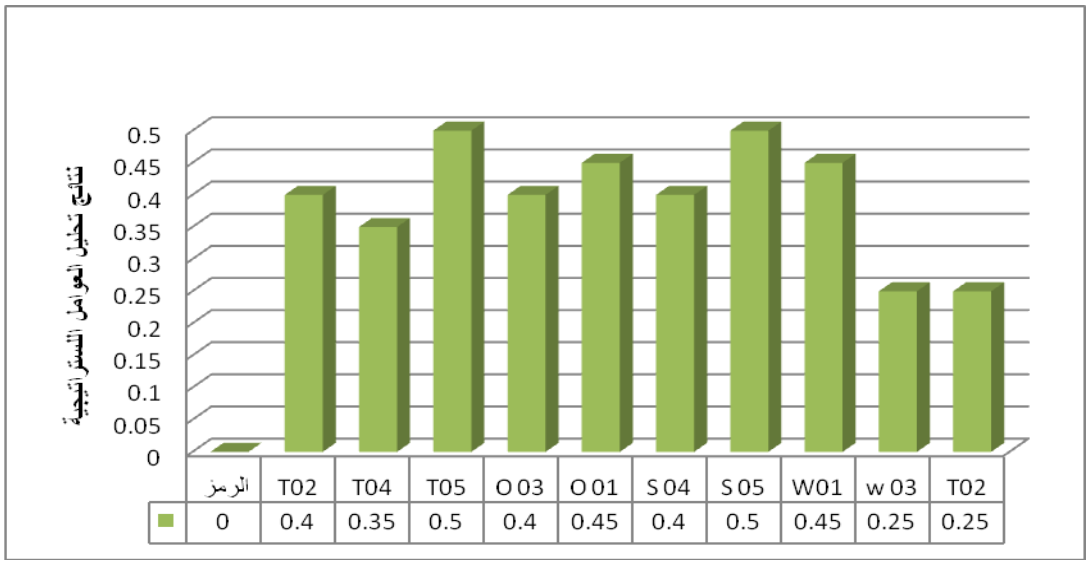
المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجداول **رقم (4-17) و (4-18) و (4-19) و(4-20)**.

والشكل (4-44): يشير إلى أوزان العوامل الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 26).

والشكل (4-45): يشير إلى نتائج تحليل العوامل الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 26).

والمخطط التالي يبين الخطة الزمنية للإستجابة لتطبيق العوامل الإستراتيجية (لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات):

الشكل رقم (4-46): الخطة الزمنية للإستجابة لتطبيق العوامل الإستراتيجية

	قصيرة المدى	متوسطة المدى	طويلة المدى
العوامل الإستراتيجية الرئيسية (نقاط القوة والضعف والفرص			
T01			
T02			
T04			
T05			
O 03			
O01			
S04			
S 05			
W 1			
W 3			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 26).

2-2- مناقشة نتائج تشخيص العوامل الإستراتيجية(نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص):

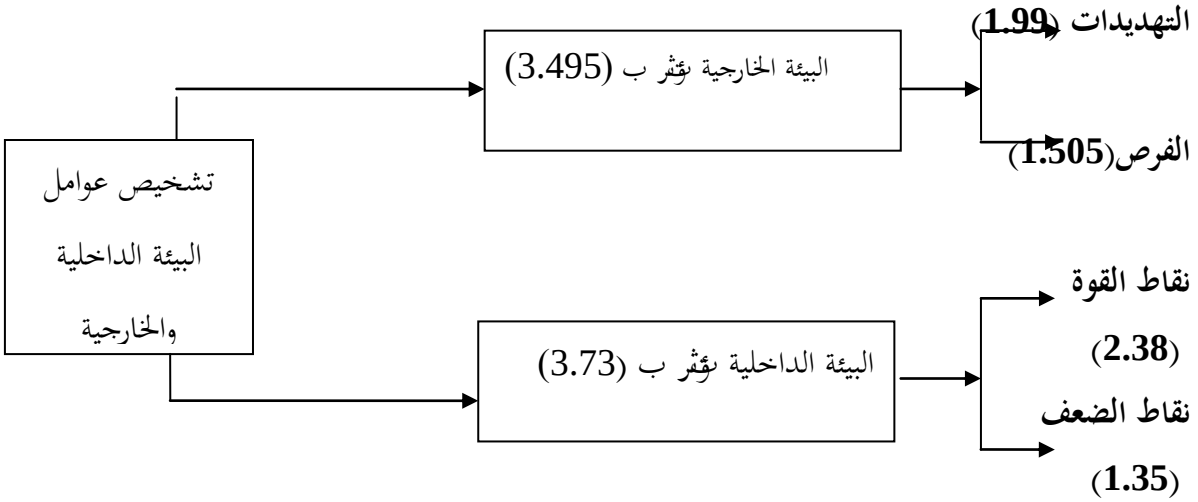
بناء على تحديد الأوزان لكل من عناصر القوة والضعف المذكورة سابقا في الجدول رقم **(4-17)** ورقم **(4-18)**، وبعد قياس استجابة المؤسسة لهذه العناصر، فقد تبين أن استجابة العوامل الإستراتيجية الداخلية لهذه العناصر هي أعلى من المتوسط، وبالتالي كانت نتيجة المركز التنافسي لعناصر القوة والضعف هي **(3.73)**. وعليه يجب على المؤسسة أن تعمل على زيادة تعزيز نقاط القوة لديها والتركيز على معالجة أسباب الضعف.

بالنسبة لعناصر البيئة الخارجية، وتحديدا التهديدات والفرص المبينة في الجدول رقم **(4-19)** ورقم **(4-20)** ، وبعد قياس إستجابة المؤسسة لها، تبين أن إستجابة المؤسسة للفرص المتاحة متوسطة بقليل، بينما كانت الإستجابة أعلى من المتوسط للتهديدات، وبناء على ذلك تبين أن استجابة المؤسسة للعوامل الخارجية للتهديدات والفرص هي **(3.495)** وهي أعلى من المتوسط بقليل.

وتبين نتيجة المركز التنافسي أن المؤسسة يمكنها إغتنام الفرص المتاحة، من خلال استغلال نقاط القوة في البيئة الداخلية والعمل على تجنب والتقليل من التهديدات في بيئتها الخارجية.

وبعد التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية المبينة في الجدول رقم **(4-26)**، تم تحديد العوامل الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة وتم تحديد أوزانها ومعدل إستجابة المؤسسة لها، حيث الإستجابة الحالية للمؤسسة كانت **(3.95/5)** وهي أعلى من المتوسط تقريباً، ومن هنا يجب على المؤسسة أن تسعى للتركيز على هذه العوامل خلال المدة الزمنية المقترحة (قصيرة، متوسطة، طويلة) مثلما هو مبين في الشكل رقم **(4-34)**، ومن خلال هذه العوامل الرئيسية يتم بناء نموذج **(swot)**، وإستخراج السيناريوهات الأربعة لتحديد العلاقة بين العوامل الداخلية والخارجية لتحديد صياغة الاستراتيجيات المتاحة في المناطق الأربع أمام مؤسسة **prochisa (Nassah)** والشكل التالي يوضح الأهمية النسبية، أو أثر نتائج تشخيص البيئة الداخلية والخارجية.

الشكل رقم (4-47): أثر نتائج تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة **prochisa (Nassah)**



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 17) و(4- 18) و(4- 19) و(4- 20).

وبناء على هذا التحليل تبين أن عوامل البيئة الداخلية أثر إستجابتها تقدر ب (3.73) أكبر من عوامل البيئة الخارجية والتي تقدر ب (3.495)، وهذا مؤشر يدل على بناء المؤسسة لجوانب القوة، والتفاعل مع الخيار الإستراتيجي، لاستفادة من الفرص ، أو تجنب التهديدات ؛ من خلال تشخيص العوامل الخارجية لمؤسسة **prochisa (Nassah)** لنجاحها.

2- 3. شكل نموذج (SWOT) لمؤسسة prochisa (Nassah)

من خلال العناصر الرئيسية للعوامل الإستراتيجية للتهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف، والمبينة في الجدول رقم (4-26) ، وفي ضوء ما سبق نقوم بإسقاط نموذج **(SWOT)** لتحديد السيناريوهات الأربعة.

الشكل رقم (4- 48): شكل نموذج (SWOT)

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	**نقاط القوة:** – الميزة التنافسية (منتوج ذا نوعية جيدة بما يتماشى مع متطلبات السوق). – تنوع منتجات المؤسسة وتطوير إستثمارتها (الغسيل، المطهرات، التحجيم، فراشة ،الحفظ، صيانة المنتجات الصناعية....الخ).	**نقاط الضعف:** – ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال صناعة مواد التنظيف (عدم مواكبة عصرنة التغليف). – عدم وجود قسم ل لتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار وخاصة التسويق الإلكتروني (البيع عبر الإنترنت) والاعتماد على القسم التجاري بالمؤسسة فقط.
الفرص : – زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الصديقة للبيئة (منتجات غير ملوثة للبيئة). – إقتناع المستهلك بمنتجات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة زبائنها (قاعدة عملاء واسعة.	**المنطقة01** – استعمال جودة المنتوج من خلال إقتحام أسواق جديدة مع الاستغلال الأمثل للطلب المتزايد لمنتجات المؤسسة (من خلال زيادة إنتاج منتجات متنوعة وغير ملوثة للبيئة).	**المنطقة 03** – استغلال الطلب المتزايد على منتجات المؤسسة، واستغلال جزء من الأرباح لدعاية والإشهار وللبيع عبر الإنترنت و المحافظة على زيادة الحصة السوقية. – إستعمال فرص المؤسسة لتطوير منتجات المؤسسة وتجديد الآلات لمواكبة عصرنة التغليف والمزيج (سوائل مواد التنظيف).

التهديدات:	المنطقة 02	المنطقة 04
- عدم وجود حماية فكرية للموديل والعلامة التجارية. - دخول منافسين جدد لهذا القطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة (حواجز الدخول). - تقليد منتجات المؤسسة (الشكل، التغليف، العلامة التجارية....الخ). - منافسة أجنبية بسبب الانفتاح على الخارج (غزو المنتجات الصينية والتركية المستوردة بأسعار رخيصة وجودة أقل).	- المحافظة على تعزيز الميزة التنافسية (جودة المنتوج)، والعلامة التجارية الجزائرية " NASSAH" للحد من الداخلين الجدد والمنتجات المقلدة. - تطوير الاستثمارات؛ خاصة في مجال عصرنة التغليف، لمواجهة المنتجات المستوردة من الخارج، والبحث عن مصادر تمويلية لمواكبة التكنولوجيا لمجابهة المنافسة الداخلية والخارجية.	- يجب على المؤسسة حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق الوطنية، أو الاندماج مع مؤسسات أخرى، من أجل التقليل من التهديدات الخارجية ، ومعالجة نقاط الضعف الداخلية، لضمان البقاء على الأقل في الأسواق المحلية.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (4-26).

2- 4. مناقشة تحليل شكل نموذج (SWOT) لمؤسسة prochisa (Nassah)

من خلال الشكل رقم **(4-48)** يتضح أن للمؤسسة أربعة سيناريوهات هي:

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

– القرارات الإستراتيجية في المنطقة (01): الفرص في نقاط القوة في هذه المنطقة بالنسبة للمؤسسة أما فرص سانحة، هي نقاط قوة مهمة، وهذا يدفعها إلى تعظيم إستغلال الفرص المتاحة وتعزيز نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة والقرارات الإستراتيجية التي تتمثل في إستعمال جودة المنتوج من أجل اقتحام أسواق جديدة مع الاستغلال الأمثل للطلب المتزايد لمنتجات المؤسسة (من خلال زيادة إنتاج منتجات متنوعة وغير ملوثة للبيئة).

من خلال التحليل السابق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يتبين أن نقاط القوة توثر ب (2.38) أكبر من الفرص المتاحة والتي تؤثر ب (1.505)، وهذا يعتبر مؤشراً يسمح للمؤسسة بتحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة.

من خلال ما سبق تبين أن الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة في هذه المنطقة هي إستراتيجية التنويع في المنتجات المترابطة.

تعتمد هذه الإستراتيجية على التنويع المترابط والذي ينطوي على إضافة منتجات في نفس القطاع (مواد التنظيف)، والتي هدفها إضافة منتجات مختلفة للمؤسسة.

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): نقاط القوة في التهديدات في هذه المنطقة على المؤسسة استغلال نقاط القوة؛ لمواجهة التهديدات الخارجية والقرارات الإستراتيجية التي تتمثل في المحافظة على تعزيز الميزة التنافسية (جودة المنتوج)، والعلامة التجارية الجزائرية " NASSAH" للحد من الداخلين الجدد، والمنتجات المقلدة، و العمل على تطوير الاستثمارات خاصة في مجال عصرنة التغليف؛ لمواجهة المنتجات المستوردة من الخارج والبحث عن مصادر تمويلية لمواكبة التكنولوجيا، وهذا لمجابهة المنافسة الداخلية والخارجية.

من خلال التحليل السابق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يتبين أن نقاط القوة توثر ب (2.38) أكبر بقليل من التهديدات والتي تؤثر ب (1.99) والفرق بنسبة 0.39 أي 39 %، لذا على المؤسسة العمل على التكيف بين نقاط القوة والتهديدات.

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

- هناك زيادة الطلب المحلي والوطني 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؛
- قناعة المؤسسة بحصتها الحالية في السوق؛
- إدراك مسير المؤسسة لمستوى النجاح والأداء المحقق؛
- استمرارية المؤسسة في خدمة نفس السوق / المستهلك بنفس السلع؛
- إستراتيجية الإستقرار تكون أكثر نجاحا على المدى القصير.

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

– القرارات الإستراتيجية في المنطقة (03): الفرص في نقاط الضعف في هذه المنطقة لذا فإن نظرة المؤسسة تكون مركزة على معالجة نقاط الضعف لأنها تشكل عائقاً كبيراً لاغتنام الفرص المتاحة والقرارات الإستراتيجية تتمثل في إستغلال الطلب المتزايد على منتجات المؤسسة، واستغلال جزء من الأرباح للدعاية والإشهار وللبيع عبر الإنترنت، والمحافظة على زيادة الحصة السوقية، واستغلال فرص المؤسسة لتطوير منتجات المؤسسة وتجديد الآلات لمواكبة عصرنة التغليف والمزيج (سوائل مواد التنظيف).

من خلال التحليل السابق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تبين أن نقاط الضعف توثر ب (1.35) أقل بقليل من الفرص المتاحة والتي تؤثر ب (1.505)، في هذا الوضع يتبين أن المؤسسة قامت بعملية إصلاحية (علاجية) من خلال زيادة اقتناص الفرص بنسبة تقدر (0.155) أي بنسبة 15.5 %.

السيناريو الرابع: الإستراتيجية الإنكماشية (WT) : هنا المؤسسة تقوم بتخفيف نقاط الضعف، والعمل على تجنب التهديدات (إتخاذ إجراءات وقائية).

– القرارات الإستراتيجية في المنطقة (04): نقاط الضعف في التهديدات

إذا كانت المؤسسة في هذه المنطقة فإن القرارات الإستراتيجية المتبعة تتمثل في حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق الوطنية، أو الاندماج مع مؤسسات أخرى، من أجل التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية، لضمان البقاء على الأقل في الأسواق المحلية.

من خلال التحليل السابق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يتبين للمؤسسة في هذه المنطقة بأنها تعاني من ضغوط كبيرة عليها لتحسين أداءها، مما يؤدي بها إلى تخفيض نطاق أعمالها بدرجة كبيرة.

الفرع الثالث: مناقشة وتحليل لمؤسسة (Technigraph) والخطة الزمنية لتطبيق العوامل الإستراتيجية

1-1- مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية (الداخلية والخارجية)

عند مراجعة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية وأوزانها وأهميتها ومن أجل تحديد الأولويات مابين العوامل الإستراتيجية لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي تعتبر عناصر الرئيسية في تحقيق رؤية مستقبلية والتي من خلالها يتم تقديم تقرير رئيسي لوضعية المؤسسة؛ تَم تحديد **10** عوامل من العوامل الإستراتيجية؛ والتي يتم من خلالها رسم صياغة إستراتيجية للمؤسسة، وذلك على المدى القصير والمتوسط والطويل.

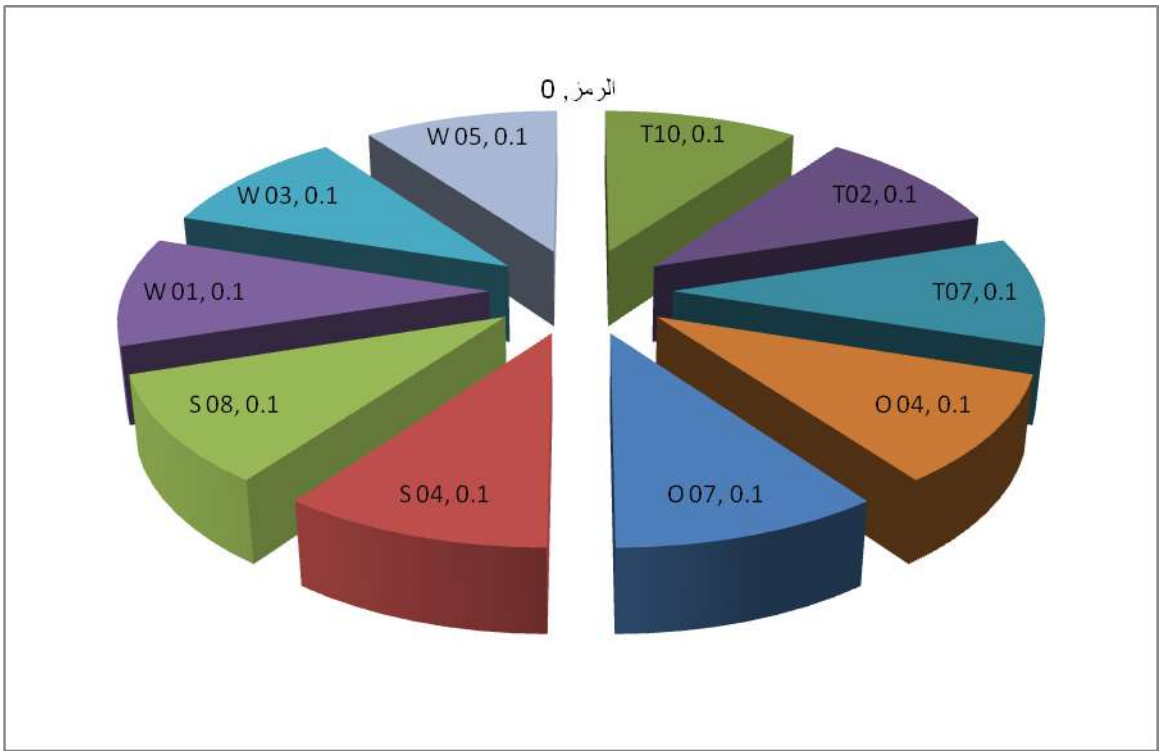
الجدول رقم (4-27): يمثل مصفوفة العوامل الإستراتيجية

العوامل الإستراتيجية الرئيسية	الرمز	الوزن	معدل الإستجابة	المركز التنافسي (النتيجة)	المدة الزمنية (السنوات)		
					قصيرة المدى 1>	متوسطة المدى من 3—1	طويلة المدى 3<
المنافسة القوية بين المؤسسات في مجال قطاع الصناعة الورقية على المستوى الوطني مثل شركة الريان، وسيفكو، وجيباك نتيجة (إندماج مؤسستين)	**T10**	0.1	4.5	0.45			×
دخول منافسين جدد لهذا القطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة	**T02**	0.1	4.5	0.45		×	
نقص الثقافة التسويقية للمستهلك الجزائري (اقتناء كل ما هو أجنبي)	**T07**	0.1	4.5	0.45	×		
قوة العلاقة الطيبة مع الموردين المحليين والدوليين	**O 04**	0.1	4.5	0.45	×		

وفرة الطلب على السوق الوطني من خلال خلق المؤسسة لمستودعات بيع في أكبر الولايات الجزائرية قسنطينة، باتنة، الجزائر، وهران والإستحوذا على السوق المحلي وبالتالي فرصة الدخول لأسواق جديدة	**O 07**	0.1	4	0.4			×
الميزة التنافسية (القدرة على إنتاج منتوج ذات نوعية وجودة عالية يتميز بالدقة والإبداع)	**04S**	0.1	4.5	0.45		×	
المركز المالي الذي تتمتع به مؤسسة Technigraph	**08S**	0.1	4	0.4	×		
ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال الصناعة الورقية	**W 01**	0.1	3.5	0.35			×
عدم وجود قسم لتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار والاعتماد على القسم التجاري بالمؤسسة وخاصة التسويق الإلكتروني (البيع عبر الإنترنت)	**W 03**	0.1	4	0.4		×	
إمتلاك بعض المؤسسات لمعايير ومتطلبات ISO مثل شركة الريان للورق وجيباك	**W 05**	0.1	4	0.4	×		
الـــــــــمـــــــــجمـــــــــوع		1.00	/	**4.2**	/		

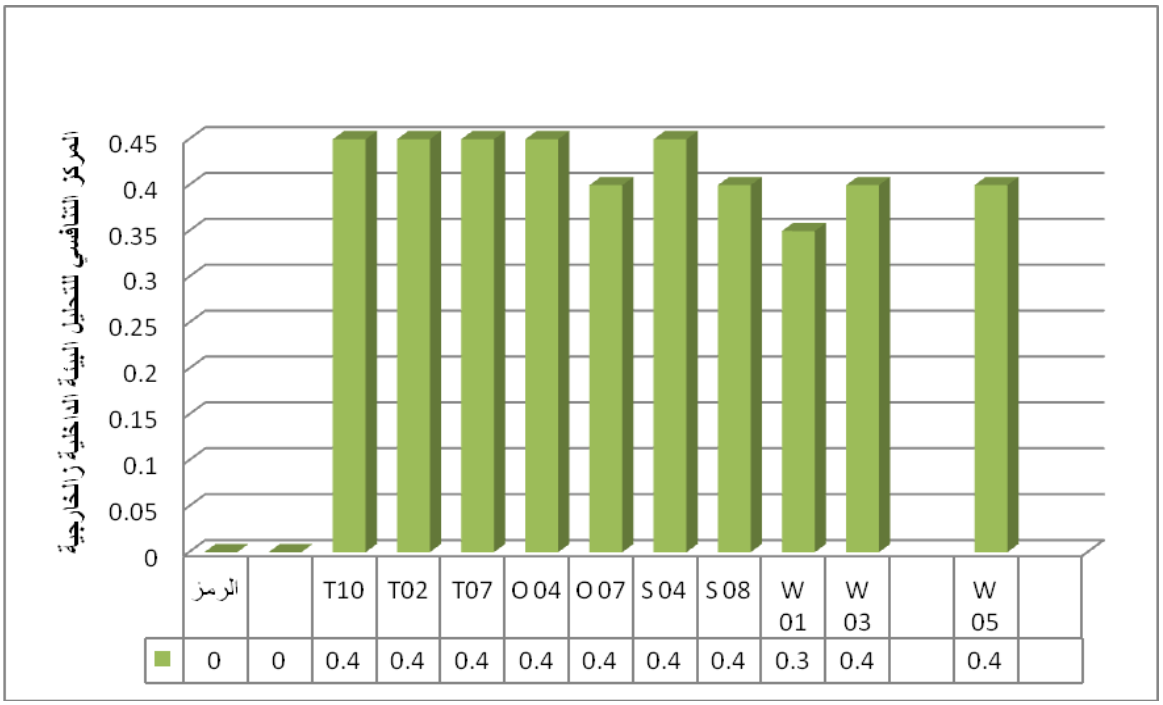
المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجداول رقم (4-21) و (4-22) و (4-23) و(4-24).

والشكل(4-49): يشير إلى أوزان العوامل الإستراتيجية لمؤسسة **(Technigraph)**



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 27).

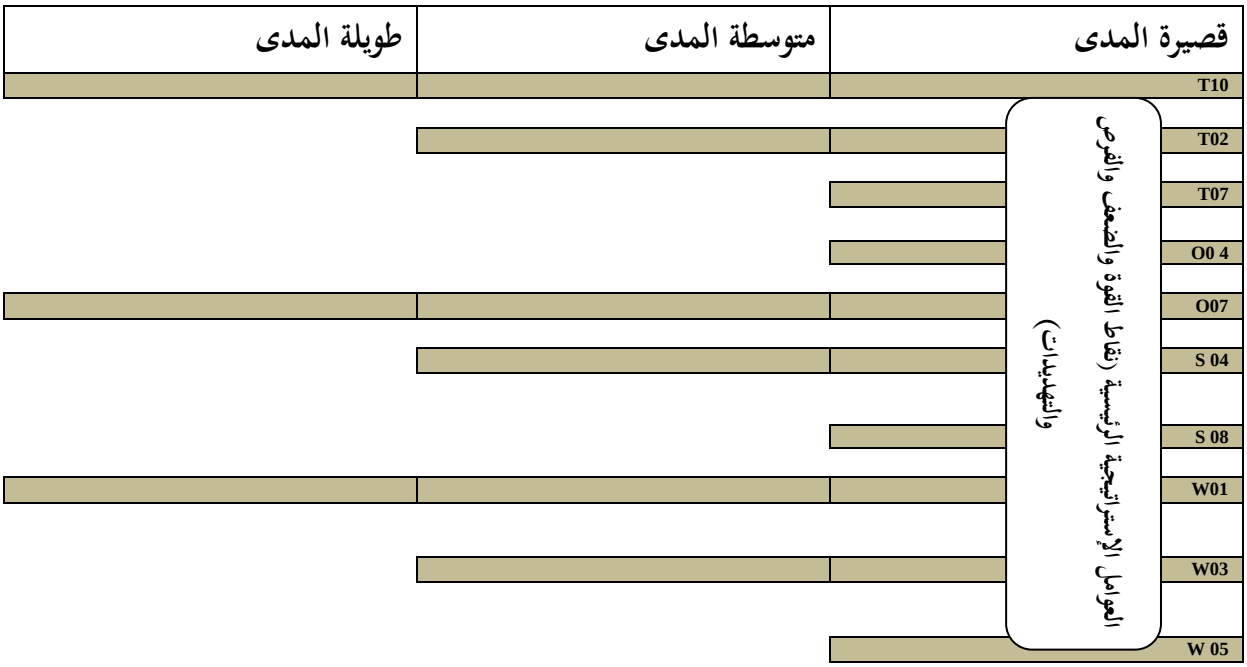
والشكل (4-50): يشير إلى نتائج تحليل العوامل الإستراتيجية لمؤسسة **(Technigraph)**



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 27).

والمخطط التالي يبين الخطة الزمنية للإستجابة لتطبيق العوامل الإستراتيجية (لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات):

الشكل رقم (4-51): الخطة الزمنية للإستجابة لتطبيق العوامل الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (4-27).

1-2- مناقشة نتائج تشخيص العوامل الإستراتيجية(نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص):

- مناقشة نتائج تشخيص العوامل الخارجية:

بناء على تحديد الأوزان لكل من عناصر التهديدات والفرص المذكورة سابقا في الجدول رقم **(4-21)**، و**(4-22)**، حيث تم قياس معدل إستجابة المؤسسة لها تبين أن استجابة المؤسسة للفرص المتاحة أمامها تقدر ب (1.85)، بينما كانت الإستجابة تقدر ب (1.79) بالنسبة للتهديدات، وبناء على ذلك تبين أن إستجابة المؤسسة للعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات)؛ هي (5 / 3.64)، أعلى من المتوسط.

وتظهر هذه النتيجة (المركز التنافسي)، ب (3.64) أي أن المؤسسة تتمتع بمرونة عالية تمكنها من إغتنام الفرص ومحاولة تجنب التهديدات في البيئة الخارجية، ويتم ذلك من خلال إستغلال نقاط القوة لدى المؤسسة للإستفادة من الفرص المتاحة أمامها، وتقليل أثر التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية.

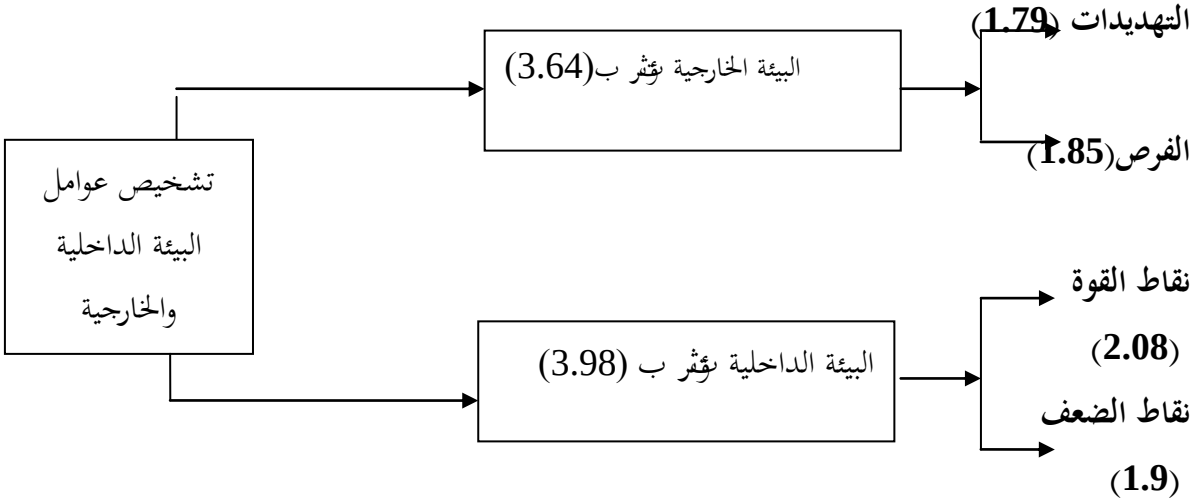
- مناقشة نتائج تشخيص العوامل الداخلية:

بالنسبة لعناصر البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف المذكورة في الجدول رقم **(4-23)** و **(4-24)**، وبعد قياس إستجابة المؤسسة لهذه العناصر (المركز التنافسي) فقد تبين أن إستجابة المؤسسة لعناصر القوة والضعف كانت قوية (أعلى من المتوسط) وبالتالي كانت إستجابة المؤسسة للعوامل الداخلية حسب (3.98/5) ، حيث كانت إستجابة المؤسسة لنقاط القوى أكبر ب (2.08) من نقاط الضعف (1.90)، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تعزيز نقاط القوة لديها، والعمل من خلالها على معالجة أسباب الضعف.

– مناقشة نتائج تشخيص العوامل الداخلية والخارجية

وبعدَ التشخيص الشامل للبيئتين الداخلية والخارجية، يتم تحديد أهم العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتم تحديد أوزانها، ومعدل الإستجابة لها؛ والمبينة في الجدول رقم **(4-27)**، وبالمركز التنافسي (النتيجة) فإن الإستجابة الحالية للمؤسسة كانت تقدر ب **(4.2/ 5)** وهي أعلى من المتوسط بقليل تقريبا قوية، ومن هنا يجب على المؤسسة أن تسعى إلى التركيز على هذه العوامل خلال المدة الزمنية المقترحة (قصيرة، متوسطة، طويلة المدى) لكل من العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) المذكورة سابقا في الشكل رقم **(4-48)**، ومن خلال هذه العوامل الرئيسية يتم بناء نموذج **(swot)**، وإستخراج السيناريوهات الأربعة لتحديد العلاقة بين العوامل الداخلية والخارجية لتحديد صياغة الإستراتيجيات المتاحة في المناطق الأربع أمام مؤسسة **(Technigraph)** ، والشكل التالي يوضح الأهمية النسبية أو أثر نتائج تشخيص البيئة الداخلية والخارجية.

الشكل رقم (4-52): أثر نتائج تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة **(Technigraph)**



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4- 21) و(4- 22) و(4- 23) و(4- 24).

وبناء على هذا التحليل يتبين أن عوامل البيئة الداخلية أثر إستجابتها يقدر ب **(3.98)** أكبر من عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر ب (3.64)، وهذا مؤشر يدل على بناء المؤسسة لجوانب القوة والتفاعل مع الخيار الإستراتيجي، للاستفادة من الفرص أو تجنب التهديدات من خلال تشخيص العوامل الخارجية لمؤسسة **(Technigraph)**.

1- 3. شكل نموذج (SWOT) لمؤسسة (Technigraph) :

من خلال العناصر الرئيسية للعوامل الإستراتيجية للتهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف، والمبينة في الجدول رقم (4-27) ، وفي ضوء ما سبق نقوم بإسقاط نموذج **(SWOT)**؛ لتحديد السيناريوهات الأربعة.

الشكل رقم (4-53): نموذج (SWOT)

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	**نقاط القوة:** – الميزة التنافسية (القدرة على إنتاج منتوج ذا نوعية وجودة عالية يتميز بالدقة والإبداع). – المركز المالي الذي تتمتع به مؤسسة Technigraph.	**نقاط الضعف:** – ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال الصناعة الورقية. – عدم وجود قسم لتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار والاعتماد على القسم التجاري بالمؤسسة – إمتلاك بعض المؤسسات لمعايير ومتطلباتISO مثل شركة الريان للورق وجيباك ...الخ.
الفرص : – قوة العلاقة الطيبة مع الموردين المحليين والدوليين. – وفرة الطلب على السوق الوطني من خلال خلق المؤسسة لمستودعات بيع في أكبر الولايات الجزائرية قسنطينة، باتنة، الجزائر، وهران والإستحوذا على السوق المحلي وبالتالي فرصة الدخول لأسواق جديدة.	**المنطقة01** – استعمال الميزة التنافسية (منتجات ذات نوعية وجودة عالية) من أجل زيادة التوسع واستغلال وفرة الطلب المتزايد في الأسواق الوطنية من خلال إدخال منتجات أكثر دقة وإبداع.	**المنطقة 03** – إستعمال فرص الطلب المتزايد والحفاظ على الحصة السوقية. – إستغلال العلاقة القوية مع الموردين و بناء علاقات شراكة بين المؤسسة والموردين من أجل تجديد الآلات المستعملة والالتحاق بالتكنولوجيا لمجابهة المؤسسات المنافسة .
التهديدات: – المنافسة القوية بين المؤسسات في مجال قطاع الصناعة الورقية على المستوى الوطني مثل شركة الريان، سيفكو، جيباك نتيجة (إندماج مؤسستين رائدتين). – دخول منافسين جدد لهذا القطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة. – نقص الثقافة التسويقية للمستهلك.	**المنطقة 02** – المحافظة على ولاء المستهلكين من خلال جودة المنتج مما يخلق حاجز دخول أفضل يودي إلى توليد زيادات في الحصة السوقية. – إستغلال المركز المالي الذي تتمتع به المؤسسة؛ بإدخال التكنولوجيا والقيام بتكثيف حملات تعريفية بالمنتج.	**المنطقة 04** – محاولة المؤسسة الإندماج مع مؤسسة أخرى، أو البحث عن شركاء من أجل مجابهة التهديدات التي تفرضها التكنولوجيا من أجل البقاء على الأقل في السوق.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (4-27).

1- 4 مناقشة وتحليل شكل نموذج (SWOT) لمؤسسة (Technigraph)

من خلال الشكل رقم **(4-53)** يتضح أن للمؤسسة أربعة سيناريوهات هي:

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 جودة المنتوج ، من خلالها يسمح لمؤسسة **(Technigraph)** بزيادة التوسع واستغلال وفرة الطلب المتزايد في الأسواق الوطنية من خلال إدخال منتجات أكثر دقة وإبداع، ويتم ذلك عن طريق جلب استثمارات جديدة.

من خلال التحليل السابق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تبين أن نقاط القوة توثر ب (2.08) أكبر من الفرص المتاحة والتي تؤثر ب (1.85)، وهذا يعتبر مؤشراً يسمح للمؤسسة بتحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة بنسبة تقدر ب (0.23) أي بنسبة 23 %.

من خلال ما سبق تبين أن الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة في هذه المنطقة هي إستراتيجية التمييز:

وتعتمد هذه الإستراتيجية على الإنفراد بالخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمات، وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك، ويكون في شكل فريد من نوعه، مما يستوجب على المؤسسة الإهتمام بالتصميم، وصورة العلامة التجارية والتكنولوجيا والميزات، والتجار، والشبكة، أو خدمة العملاء...الخ.

السيناريو الثاني: إستراتيجية الإستقرار(دفاعية) (ST) : وهنا 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 إستمرار المؤسسة في العمل مستقبلا؛ وفقا لما هو جار فيها حالياً، أي الاستمرار في نفس منتجاتها، وأعمالها، وأهدافها، وخططها دون تغيير برنامج عملها، ويتم ذلك بالمحافظة على ولاء المستهلكين من خلال جودة المنتج مما يخلق حاجز دخول أفضل يودي إلى توليد زيادات في الحصة السوقية، واستغلال المركز المالي الذي تتمتع به المؤسسة بإحلال تكنولوجيا جديدة والقيام بتكثيف حملات الترويج والتسويق والتعريف بالمنتجات الجديدة للمؤسسة، وكذلك الاستخدامات الحديثة للمنتجات الصناعة الورقية.

من خلال التحليل السابق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تبين أن نقاط القوة توثر ب (2.08) أكبر بقليل من التهديدات والتي تؤثر ب (1.79) والفرق بسيط بنسبة 0.29 أي 29%، لذا على المؤسسة العمل على أن تكيف بين نقاط القوة والتهديدات.

وللتعليق على ما سبق يتضح في هذه المنطقة أن مؤسسة **(Technigraph)**؛ تعتمد على إستراتيجية الإستقرار، وهذا للسببين التاليين:

- هناك زيادة الطلب المحلي والوطني على منتجات المؤسسة؛
- سيطرتها على السوق المحلي من خلال جودة منتجاتها؛

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 إستعمال فرص الطلب المتزايد، والحفاظ على الحصة السوقية، وإستغلال العلاقة القوية مع الموردين وبناء علاقات شراكة بين المؤسسة والموردين من أجل تجديد الآلات المستعملة، والالتحاق بالتكنولوجيا؛ لمجابهة المؤسسات المنافسة.

من خلال التحليل السابق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تبين أن نقاط الضعف توثر ب (1.9) أكبر بقليل من الفرص المتاحة؛ والتي تؤثر ب (1.85)، في هذا الوضع يجب على المؤسسة القيام بعملية إصلاحية (علاجية) بنسبة تقدر (0.05) أي بنسبة 05 %.

السيناريو الرابع: الإستراتيجية الإنكماشية (WT) : هنا 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 تخفيف ضعفها من خلال محاولة الإندماج مع مؤسسة أخرى أو البحث عن شركاء من أجل مجابهة التهديدات التي تفرضها التكنولوجيا من أجل البقاء على الأقل في السوق.

المطلب الثاني: الإجراءات الوقائية والعلاجية في ضواء مناقشة نتائج التحليل الرباعي

سنقوم في هذا المطلب بتقديم أهم الاقتراحات الوقائية والعلاجية، لأهم العناصر الرئيسية للعوامل الإستراتيجية والتي لها تأثير قوي على المؤسسات محل الدراسة على المدى القصير والمتوسط والطويل والمبينة في الجداول التالية:

الفرع الأول : الإجراءات الوقائية والعلاجية على ضواء مناقشة نتائج التحليل الرباعي لمؤسسة (SERSOU).

الجدول رقم (4-28): الإجراءات الوقائية والعلاجية بناء على تحليل (SWOT)

العوامل الإستراتيجية الرئيسية	الرمز	المدة الزمنية للإستجابة			الإجراءات الوقائية والعلاجية في ضوء السيناريوهات الأربعة للتحليل (SWOT)
		قصيرة المدى	متوسطة المدى	طويلة المدى	
إعتماد صناعة مؤسسة (sersou) على عنصر المادة الأولية "القمح" بالدرجة الأولى المستوردة من الولايات المتحدة الأمريكية.	T01			×	– البحث عن مصادر جديدة داخلية (الشراكة مع أصحاب المستثمرات في المنيعة، حاسي الفحل ...الخ).
القوانين والتشريعات المفروضة، من شأنها تعيق نشاط المؤسسة والمتمثلة في تموين المادة الأولية بنسبة 50 % من الطاقة الإنتاجية.	T7		×		– مطالبة الهيئات الوصية، وزارة م ص م، مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بإعادة النظر في التشريعات والقوانين فيما يخص التزود بالمادة الأولية؛ التي تعيق نشاط المؤسسة.
القوة التفاوضية للموردين (التعاونية الفلاحية الأغواط) على المؤسسة.	T12			×	– البحث عن موردين خواص وأسوق جديدة لمدخلات الإنتاج لتوفير المواد الخام وبأسعار تنافسية.
عدم وجود حواجز للمؤسسات المنافسة	T14		×		– زيادة تقوية الولاء للعملاء.
زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وخاصة منتوج الفرينة	O 1	×			– العمل على تحسين المنتج. – فتح فر وع جديدة.
الميزة التنافسية للمؤسسة (المؤسسة الأولى على مستوى الجنوب، قوة الاستمرارية)	O 4		×		– التميز في العلامة التجارية. – القيام بالمعارض.
تنوع المحفظة الاستثمارية(السميد ، الفرينة ، النخالة، الكسكسى، عجائن صغيرة...الخ.	O 7		×		– تلبية توقعات الزبائن من حيث السعر والجودة بما يتماشى مع متطلبات السوق – زيادة تنويع منتجات المؤسسة لتلبية احتياجات كافة المستهلكين.
تعدد استخدامات منتج مادة السميد والفرينة	O 8			×	– زيادة توعية المستهلك بمستخدمات المنتج من خلال الدعاية والإشهار (الفيسبوك، تويتر.....الخ) .
توفير جو ملائم للمؤسسات ص و م من خلال البرامج وسياسات التمويل	O 12			×	– إستغلال الفرص المتاحة من خلال سياسات التمويل لزيادة تطوير المؤسسة.

رأس مال العامل موجب BFR	S 1	×			– تنويع الإستثمارت والعمل على تحسين الأداء المالي للمؤسسة. – تحديث الأنظمة المالية وأنظمة التكاليف.
الخبرة المتراكمة للمؤسسة (المهنية)	S 4			×	– الحفاظ على الكفاءات؛ من خلال توفير الظروف المناسبة (زيادة الرواتب، الحوافز.....الخ – استغلال الخبرة المتراكمة (المعرفة) في تسير تلك الخبرات من أجل أداء أفضل وأحسن، وإنجاز الأعمال بشكل صحيح
تبني المؤسسة لمعيار متطلبات ISO 9001.	S 8	×			– تطلع المؤسسة للحصول على شهادة ISO 22000.
تخفيض الأسعار للطلبيات الكبيرة والزبائن الدائمين.	S 7	×			– إستدراج الزبائن الأوفياء من خلال تقديم هديا سنوية، رحلات ..الخ
اليقظة اتجاه المنافسين، والدراية الكافية بالسوق المحلي والوطني	S 12			×	– المتابعة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية تحليل swot؛ ويتم ذلك كمايلي: – دراسة وتحليل سوق العجائن. – توفير قاعدة بيانات مفصلة عن كافة القطاعات المستهلكة، والمستخدمة لمنتجات المؤسسة، وتحديد حجم الطلب المحلي الكلي، وحجم الحصة السوقية للمؤسسة من هذا الطلب .
استيراد المواد الأولية ونقص توفرها محليا	W 1			×	–إنشاء المؤسسة لمزارع خاصة لإنتاج "القمح" بها؛ في إطار برامج تمويل المؤسسات ص و م. – إتباع نهج مؤسسة "السفينة" مادة " القمح "100% جزائرية.
ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال الصناعة الغذائية	W 2			×	– تحسين المواصفات الفنية للمنتج . – توفير المزيد من المخصصات المالية بهدف التطوير والتحديث.

عدم إستجابة أنظمة الأجور والحوافز لعوامل المنافسة	W 7		×		– العمل على تطبيق سياسات الإدارة الحديثة للموارد البشرية لنجاحها كما يلي: – أنظمة المقابلة والفحص ولاختبار والتدريب والتطوير ولاهتمام والتقييم والمكافئة والتشجيع والنقل. – المتابعة (الضبط) لظمآن تنفيذ العمليات حتى تتطابق مع الخطط.
عدم محاولة خلق نقاط بيع على المستوى الوطني والاكتفاء بالجنوب الجزائري باستثناء بعض الولايات	W 8			×	– العمل على امتلاك المؤسسة أسطول تجاري من المركبات.
عدم استخدام الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بنسبة 100 %، راجع إلى نسبة المادة الأولية والمتمثلة في 50 % من مادة القمح المقدمة من طرف التعاونية الفلاحية بالأغواط	W 9	×			– البحث عن مصادر جديدة لتموين مادة "القمح" وبأسعار منافسة، من شأنه يمكن المؤسسة من إستغلال كامل طاقته الإنتاجية.
نسبة المرتجعات من المواد الأولية في العملية الإنتاجية، تعمل المؤسسة على عملية تحويلها للإنتاج من جديد (عند الرحي)	W 10	×			– إحلال تكنولوجيا جديدة محل التكنولوجيا القديمة لمواكبة التطورات الفنية والتكنولوجية. – توفير المزيد من المخصصات المالية بهدف التطوير والتحديث.

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4-25).

الفرع الثاني : الإجراءات الوقائية والعلاجية في ضواء مناقشة التحليل الرباعي لمؤسسة prochisa (Nassah)

الجدول رقم (4-29): الإجراءات الوقائية والعلاجية بناء على تحليل (SWOT)

العوامل الإستراتيجية الرئيسية	الرمز	المدة الزمنية للإستجابة			الإجراءات الوقائية والعلاجية في ضوء السيناريوهات الأربعة للتحليل (SWOT)
		قصيرة المدى	متوسطة المدى	طويلة المدى	

عدم وجود حماية فكرية للموديل والعلامة التجارية	**T01**	×			– مطالبة الهيئات الوصية (المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية) ؛بإعادة النظر في تسجيل العلامة التجارية المشابه لعلامة المؤسسة مثل علامات **N**afaa، Naissa...الخ.
دخول منافسين جدد لهذا القطاع بتكنولوجيا، وأدوات إنتاجية جديدة (حواجز الدخول)	**T02**		×		– زيادة تقوية الولاء للعملاء؛ من خلال التمايز في تقديم نظام إشهاري متميز للزبائن مثل جوائز تتمثل في (سيارة، هدايا، عمرة..الخ. – السيطرة على قنوات التوزيع .
تقليد منتجات المؤسسة (الشكل، التغليف، العلامة التجارية....الخ)	**T04**	×			– على المؤسسة رفع دعوى قضائية ضد كل شخص ارتكب، أو يرتكب أعمالا توحي بأنة يقلد منتجاتها.
منافسة أجنبية بسبب الانفتاح على الخارج (غزو المنتجات الصينية والتركية المستوردة بأسعار رخيصة وجودة أقل)	**T05**	×			– إقتصاديات الحجم من خلال إنتاج كميات كبيرة وبأسعار منخفضة وذات جودة.
زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الصديقة للبيئة (منتجات غير ملوثة للبيئة)	**O 03**		×		– العمل على تحسين منتجات المؤسسة. – فتح فر وع جديدة(التوسع).
إقتناع المستهلك بمنتجات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة زبائنها (قاعدة عملاء واسعة)	**O 01**			×	– زيادة المحافظة على مكانتها في السوق من خلال زيادة احتلال السوق؛ من شأنه يعطي الثقة للزبائن الدائمين، والجدد في المنتجات والخدمات على المدى الطويل.
الميزة التنافسية؛ (منتوج ذا نوعية جيدة بما يتماشى مع متطلبات السوق)	**S 04**			×	– تحسين جودة تسليم الطلبات الزبائن من خلال إرساء نظام معلوماتي يضمن تسليم السلع والخدمات للعملاء في الوقت المحدد.

تنوع منتجات المؤسسة وتطوير إستثمارتها (الغسيل، المطهرات، التحجيم، فراشة ،الحفظ، صيانة المنتجات الصناعية....الخ)	S 05	×			– العمل على التمايز في المنتجات والخدمات، (الإستجابة للمتطلبات الزبائن من حيث تصميم المنتج).
ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال صناعة مواد التنظيف (عدم مواكبة عصرنة التغليف)	w 01		×		– تحسين المواصفات الفنية للمنتج بدراسة وتحليل سوق مواد التنظيف. – توفير قاعدة بيانات مفصلة عن كافة القطاعات المستهلكة والمستخدمة لمنتجات المؤسسة وتحديد حجم الطلب المحلي و طلب الكلي وحجم الحصة السوقية للمؤسسة. – تنويع منتجات المؤسسة لتلبية احتياجات كافة العملاء.
عدم وجود قسم للتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية، والإشهار؛ وخاصة التسويق الإلكتروني (البيع عبر الإنترنت)، والاعتماد على القسم التجاري بالمؤسسة.	w 03			×	– توفير المزيد من المخصصات المالية بهدف التطوير والتحديث. – على المؤسسة البحث عن سبل التعاون، والشراكة قصد تحمل التكاليف، خاصة في مجال البحث والتطوير.

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4-26).

الفرع الثالث: الإجراءات الوقائية والعلاجية على ضواء مناقشة التحليل الرباعي لمؤسسة Technigraph

الجدول رقم (4-30): الإجراءات الوقائية والعلاجية بناء على تحليل (SWOT)

العوامل الإستراتيجية الرئيسية	الرمز	المدة الزمنية للإستجابة			الإجراءات الوقائية والعلاجية في ضوء السيناريوهات الأربعة للتحليل (SWOT)
		قصيرة المدى	متوسطة المدى	طويلة المدى	
المنافسة القوية بين المؤسسات في مجال قطاع الصناعة الورقية على المستوى الوطني مثل شركة الريان، وسيفكو، وجيباك نتيجة	T10	×			– السيطرة على قنوات التوزيع المختلفة. – تنويع منتجات المؤسسة لتلبية

(إندماج مؤسستين)					احتياجات كافة العملاء.
دخول منافسين جدد لهذا القطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة	**T02**		×		– زيادة تقوية الولاء للعملاء من خلال التمايز في تقديم نظام إشهاري متميز للزبائن مثل هدايا تتمثل في (سيارة، عمرة..الخ.
نقص الثقافة التسويقية للمستهلك الجزائري (اقتناء كل ما هو أجنبي)	**T07**	×			– تكثيف حملات الترويج والتسويق والتعريف بالمنتجات الجديدة للمؤسسة، وكذلك الاستخدامات الحديثة للمنتجات الصناعة الورقية.
قوة العلاقة الطيبة مع الموردين المحليين والدوليين	**O 04**	×			– زيادة كسب الموردين من خلال شراء كميات كبيرة. – بناء علاقات شراكة بين المؤسسة والموردين .
وفرة الطلب في السوق الوطني من خلال خلق المؤسسة لمستودعات بيع في أكبر الولايات الجزائرية قسنطينة، باتنة، الجزائر، وهران الإستحوذ على السوق المحلي وبالتالي فرصة الدخول للأسواق جديدة	**O 07**		×		– العمل على تحسين منتجات المؤسسة. – إقتصاديات الحجم؛ من خلال إنتاج كميات كبيرة وبأسعار منخفضة وذات جودة. – زيادة فتح فر وع جديدة؛ (التوسع).
الميزة التنافسية (القدرة على إنتاج منتوج ذات نوعية وجودة عالية يتميز بالدقة والإبداع)	**04S**			×	– زيادة المحافظة على مكانتها في السوق من خلال زيادة احتلال أسواق جديدة، من شأنه يعطي الثقة للزبائن الدائمين والجدد.
المركز المالي الذي تتمتع به مؤسسة Technigraph	**08S**			×	– تعزيز السياسات المالية للمؤسسة وأسس التعامل المالي مع العملاء والمؤسسات التمويلية . – تحديث الأنظمة المالية ، وأنظمة التكاليف، مع تنويع الاستثمارات وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال الصناعة الورقية	**W 01**	×			– توفير المزيد من المخصصات المالية بهدف التطوير والتحديث. – الاستفادة من الاتفاقيات الدولية لضمان تكنولوجيا صديقة للبيئة. – التطوير والتدريب للعاملين لمواكبة آخر المستجدات العلمية والتكنولوجية – تحسين المواصفات الفنية للمنتج وتحديث الآلات لم واكبة التطورات الفنية وال تكنولوجية، لضمان تكنولوجيا صديقة للبيئة.
عدم وجود قسم ل لتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية ، والإشهار والاعتماد على القسم التجاري بالمؤسسة وخاصة التسويق الإلكتروني (البيع عبر الإنترنت)	**W 03**		×		– توفير قاعدة بيانات مفصلة عن كافة القطاعات المستهلكة والمستخدمة لمنتجات المؤسسة، وتحديد حجم الطلب المحلي و الطلب الكلي وحجم الحصة السوقية للمؤسسة. – زيادة تنويع منتجات المؤسسة لتلبية احتياجات كافة العملاء.
إمتلاك بعض المؤسسات لمعايير ومتطلبات ISO مثل شركة الريان للورق، وجيباك	**W 05**			×	– تحسين المواصفات الفنية للمنتج بدراسة وتحليل سوق الصناعة الورقية. – توفير قاعدة بيانات مفصلة عن كافة القطاعات المستهلكة والمستخدمة لمنتجات المؤسسة وتحديد حجم الطلب المحلي، والطلب الكلي وحجم الحصة السوقية للمؤسسة.

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (4-27).

المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

بعد القيام بمختلف الإجراءات التطبيقية للدراسة والحصول على النتائج وتحليلها، سنقوم في هذا الجزء من الدراسة بمقارنة الفرضيات مع نتائج الدراسة التطبيقية.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى والثانية

1- نتائج إختبار الفرضية الأولى: تتمثل التهديدات في الأحداث المؤثرة والتي إذا ما ظهرت تسبب ضررا حقيقيا للمؤسسات محل الدراسة.

من خلال الدراسة التطبيقية ظهرت عدة أحداث مؤثرة والتي تسبب ضررا حقيقيا للمؤسسات محل الدراسة، والمبينة في الجداول رقم (4-13)و(4-17)و(4-21)، نذكر منها أهم التهديدات حسب شدتها كالتالي:

- القوة التفاوضية للموردين؛
- القوانين والتشريعات المفروضة بصفة عامة وخاصة؛
- المنتجات المقلدة والمستوردة من الخارج؛
- المنافسة القوية بين المؤسسات المنافسة؛
- دخول منافسين جدد للقطاع بتكنولوجيا، وأدوات إنتاجية جديدة (حواجز الدخول)؛
- القوة التفاوضية للزبائن؛
- الإستقرار السياسي (الأمن).

من خلال ما سبق نجد أن المركز التنافسي (النتيجة) للتهديدات في المؤسسات محل الدراسة تترتب كالتالي (4.034)،(3.98)،(3.58)، حيث يلاحظ أن لها تأثير كبير حيث إذا ظهرت تسبب ضررا حقيقيا؛ لذا يتوجبُ على المؤسسات الإستفادة من الفرص المتاحة؛ مما يسمح لها بتقليل أثر التهديدات في البيئة الخارجية، وهو ما يثبت صحة الفرضية المذكورة أعلاه.

2- نتائج إختبار الفرضية الثانية: تتمثل الفرص المتاحة في الوقائع الموجودة في البيئة الخارجية خلال فترة زمنية محددة، والتي ينتج عنها تدفيق مزايا، إذا تم استثمارها بشكل صحيح من طرف المؤسسات محل الدراسة.

سمحت لنا الدراسة التطبيقية للمؤسسات محل الدراسة بالوقوف على أهم الوقائع الموجودة في البيئة الخارجية خلال فترة زمنية محددة، والتي ينتج عنها تدفيق مزايا؛ إذا تم إستثمارها بشكل مناسب، والمبينة في الجدول رقم (4-14)و(4-18)و(4-22)، نذكر منها أهم الفرص المتاحة حسب تأثيرها كالتالي:

- وفرة الطلب على السوق الوطني والمحلي وزيادة الطلب على المنتجات الصديقة للبيئة؛
- الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات محل الدراسة؛
- إقتناع المستهلك بالمنتجات التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة؛
- زيادة الحصة السوقية؛
- قوة العلاقة الطيبة مع الموردين.

يتبين مما سبق أن المركز التنافسي (النتيجة) للمؤسسات محل الدراسة للعوامل الخارجية، متمثلة في الفرص المتاحة أمامها كانت متوسطة أو أعلى من المتوسط، بقليل والتي تترتب كالتالي: (3.623)،(3.01)،(3.7)، مما

يدل على أن المؤسسات نوعاً ما تقوم باستثمارها بشكل مناسب، مما يجعلها تتمتع بمرونة عالية تمكنها من إغتنام هذه الفرص بشكل مناسب، وهو ما يثبت صحة الفرضية المذكورة أعلاه.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثالثة والرابعة

1- نتائج إختبار الفرضية الثالثة: تتمثل عناصر القوة بصورة جوهرية؛ إذا توفرت عناصر الإدارة، وكفاءة التنظيم وتراكم الخبرات، والقدرة على تحقيق أفضل النتائج في المؤسسات محل الدراسة.

من خلال النتائج السابقة يتبين أن المؤسسات محل الدراسة لديها عدة ركائز تسمح لها بتحقيق أفضل الإنجازات الإقتصادية، والمبينة في الجداول رقم (4-15) و(4-19) و(4-23)، نذكر منها أهم نقاط القوة التالية:

- تبني المؤسسات لمعايير ومتطلبات شهادة ISO؛
- العلامة التجارية للمؤسسات محل الدراسة؛
- تنويع المنتجات المقدمة وتطوير إستثمارتها؛
- الميزة التنافسية (النوعية وذات الجودة العالية)؛
- الخبرة المتراكمة للمؤسسات؛
- المركز المالي الذي يمكن أن تتمتع به المؤسسات محل الدراسة.

كما نجد أن المركز التنافسي؛ (النتيجة) لنقاط القوة كان أعلى من المتوسط (قوي)، والتي تترتب كالتالي (4.23)،(4.76)،(4.16)، مما يدل على أن المؤسسات تعمل على تعزيز نقاط القوة لديها، وتسعى من خلالها إلى معالجة أسباب الضعف ومجابهة التهديدات في البيئة الخارجية، وهو ما يثبت صحة الفرضية المذكورة أعلاه.

2- نتائج إختبار الفرضية الرابعة: تتمثل عناصر الضعف عادة في ضعف الموارد المالية والمادية، بالإضافة إلى مستوى الكفاءة اللازمة لتسيير هذه الموارد ومدى قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية.

توصلنا من خلال البحث بأنها توجد عدة عوائق تمثل عناصر الضعف، سواء مالية ومادية أو على مستوى الكفاءات اللازمة، والمبينة في الجداول رقم (4-16) و(4-20) و(4-24)، والتي أهمها تتمثل فيما يلي:

- إستيراد المواد الأولية ونقصها محليا؛
- الإكتفاء بالسوق المحلي وعدم خلق نقاط بيع على المستوى الوطني؛
- التمويل الذاتي (عائق الفوائد الربوية)؛
- عدم وجود قسم للتسويق نظرا لارتفاع تكاليف الدعاية والإشهار؛
- نقص الكفاءات المتميزة؛
- إمتلاك بعض المؤسسات المنافسة لمعايير ومتطلبات شهادة ISO.

وعليه بينت درجة إستجابة المؤسسات في التعامل مع مجموع عوامل نقاط الضعف، والتي كانت تقدر ب مرتبة كالتالي (3.9)،(2.7)،(3.8)، لذا يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تعمل على زيادة تعزيز نقاط القوة لديها، والتركيز على معالجة أسباب الضعف في البيئة الداخلية، وهو ما يثبت صحة الفرضية المذكورة أعلاه.

خلاصة الفصل:

بعد محاولة تطبيق نموذج **(SWOT)** على ثلاث مؤسسات صغيرة ومتوسطة لسنة 2017، وبعد تشخيص العوامل الإستراتيجية لكل عامل من عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والخارجية (الفرص والتهديدات)، وتحديد أهميتها، ودرجة إستجابتها في التعامل معها بالنسبة لكل مؤسسة، تحصلنا على نتائج المركز التنافسي لكل عامل. وقمنا بتحليل تلك النتائج، وتقديم تصور حول وضعية المؤسسات، وتحديد الخطة الزمنية للإستجابة من خلال العوامل الإستراتيجية الرئيسية لكل مؤسسة، والتي من خلالها تم بناء شكل نموذج **(SWOT)**، وإستخراج السيناريوهات الأربعة لرسم صياغة الإستراتيجيات لكل من المؤسسات محل الدراسة، وتوصلنا إلى مختلف التحسينات على مستوى كل مؤسسة، وتم ذلك بتقديم أهم الإجراءات الوقائية والعلاجية في ضوء مناقشة نتائج التحليل الرباعي.

الخـــاتمـــة

خاتمة

في هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه 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، مؤكدا على التلاؤم بينها مما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق دلك التوافق، والتي بإمكانه ا إحداث أثر فعال في المؤسسات محل الدراسة – إن حسن إستغلالها – وكمحاولة منا قمنا بدراسة موضوع التشخيص الداخلي والخارجي؛ من خلال أربعة فصول. تناول الفصل الأول والثاني أدبياته النظرية بعرض كل من الإطار النظري لآليات التشخيص الداخلي والخارجي، وتحليلٍ لعدة دراسات سابقة تمايزت أهدافها ونتائجها والتي خدمت في مجملها موضوع البحث ، أما الفصلين الأخيرين فتناولنا فيها الدراسة التطبيقية بحيث حللنا فيها العوامل الإستراتيجية (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، ل(3) مؤسسات صغيرة ومتوسطة تابعة للقطاع الخاص في مختلف القطاعات الإقتصادية في الجزائر وتحديدا بولاية غرداية.

قادتنا الدراسة النظرية إلى إعتماد نموذج (SWOT) من أجل إنجاز الدراسة التطبيقية، بإعتبارها من أهم آليات التشخيص الداخلي والخارجي في المؤسسات ، وقد تم تحديد أهم نقاط القوى والضعف في البيئة الداخلية والفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية كمرحلة أولى، وفي مرحلة ثانية بحثنا في مدى تأثير هذه المتغيرات وأهميتها لدى المؤسسة ومدى تأثير أهم العوامل الرئيسية على الوضع العام للمؤسسات محل الدراسة، وأخيراً قمنا بمحاولة تطبيق شكل النموذج من خلال مناطقه الأربعة لصياغة وبناء الإستراتيجيات، ومن أجل الوصول إلى مختلف النتائج المرجوة استخدمنا بعض الأساليب الكمية؛ لتحويل البيانات والمعلومات النوعية إلى كمية وقمنا بحسابها يدويا بالآلة الحاسبة cayina ca-837c.

وتوصلنا في نهاية الدراسة إلى عدة نتائج نظرية وتطبيقية كمايلي:

أولاً: النتائج النظرية

1- من أهم عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غياب التخطيط الإستراتيجي في العملية التسيرية والذي بدوره يعمل على توفير المتطلبات التي تساعد على نجاحها، من أجل فهم بيئتها الداخلية والخارجية؛

2- التشخيص الداخلي والخارجي هو عملية تحليلية لجميع العناصر المكونة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يسمح لها بمعرفة نقاط قوتها وضعفها، وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، سعيا لتحديد مركزها التنافسي، وتحديد الخيارات الممكنة لصياغة أحسن إستراتيجية ممكنة؛ لبناء وتطوير مزاياها التنافسية مقارنة بباقي المنافسين؛

3- عملية التشخيص الداخلي والخارجي(SWOT) تتطلب دعماً ورغبة من طرف الإدارة العليا؛

4- التشخيص الداخلي والخارجي هو المرآة العاكسة لكل الأوضاع في البيئة الداخلية من الوظائف والموارد والقدرات، وكذلك البيئة الخارجية سواء كانت البيئة الخاصة المتعلقة بالمنافسين، العملاء، الموردين،...الخ أو البيئة العامة المتعلقة بالأوضاع الإقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والدولية؛

5- إن التشخيص الداخلي والخارجي بات هو المسار الأفضل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من أجل تعزيز قدراتها التنافسية الخارجية وإدامتها من أجل اكتساب مزايا تنافسية داخلية تمكنها من الاستمرار والديمومة.

ثانياً: النتائج التطبيقية

1– النتائج التطبيقية الخاصة للمؤسسات عينة الدراسة (Sersou، prochisa، Technigraph)

لقد أظهرت نتائج إجابات عينة الدراسة ما يلي :

1–1 مؤسسة (Sersou)

– أثبتت الدراسة من خلال تشخيص البيئة الداخلية، إستجابة المؤسسة لنقاط القوى أكبر ب (2.115) من نقاط الضعف (1.95)، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تعزيز نقاط القوة لديها، وتعمل من خلالها على معالجة أسباب الضعف؛

– أثبتت الدراسة من خلال تشخيص البيئة الخارجية بأن المركز التنافسي أعلى من المتوسط (3.8285) مما يدل على أن المؤسسة تتمتع بمرونة عالية تمكنها من إغتنام الفرص ومحاولة تجنب التهديدات في البيئة الخارجية؛

– بينت الدراسة من خلال تشخيص البيئة بشقيها بأن الإستجابة الحالية للمؤسسة كانت (4.13/ 5) وهي أعلى من المتوسط (هام)، ومن هنا يجب على المؤسسة أن تسعى للتركيز على هذه العوامل؛ خلال المدة الزمنية المقترحة؛ (قصيرة، متوسطة، طويلة المدى) لكل من العومل الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والخارجية (الفرص والتهديدات)؛

– بينت الدراسة أن عوامل البيئة الداخلية أثر استجابتها يقدر ب (4.065) أكبر من عوامل البيئة الخارجية ب (3.8285)، وهذا مؤشر يدل على بناء المؤسسة لجوانب القوة والتفاعل مع الخيار الإستراتيجي؛

– أظهرت نتائج الدراسة من خلال إسقاط نموذج (SWOT) لتحديد السيناريوهات الأربعة مايلي: تبين المنطقة (01) أن نقاط القوة توثر ب (2.115) أكبر من الفرص المتاحة والتي تؤثر ب (1.8115)، وهذا يعتبر مؤشر يسمح للمؤسسة بتحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة بنسبة تقدر ب (0.3035) أي ما يعادل 30.35 %، كما يتبين أن الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية التركيز، مما يستوجب على المؤسسة الاهتمام بالأبعاد التالية، العملاء، والمنتج والتكنولوجيا، ويتم ذلك من خلال الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة في ظل المعطيات السابقة التي تتمتع بها المؤسسة ولزيادة توزيع منتجاتها، يجب عليها انتهاج إستراتيجية التكامل العمودي لزيادة توزيع منتجاتها، أما في المنطقة (02) تبين أن نقاط القوة توثر ب (2.115) أكبر بقليل من التهديدات؛ والتي تؤثر ب (2.017)، لذا على المؤسسة العمل على التكيف بين نقاط القوة والتهديدات ، مما يدل على أن المؤسسة لديها موقف تنافسي قوي نسبياً يسمح لها بمجابهة الأزمات دون فقد مكانتها في السوق، أما في المنطقة (03) تبين أن نقاط الضعف توثر ب (1.95) أكبر بقليل من الفرص المتاحة، والتي تؤثر ب (1.8115)، في هذا الوضع يجب على المؤسسة القيام بعملية إصلاحية (علاجية)، أما في المنطقة (04) يتضح أنها تعاني من ضغوط كبيرة عليها من أجل تحسين أدائها، مما يؤدي بها إلى تخفيض نطاق أعمالها.

– أثبتت الدراسة من خلال السيناريوهات الأربعة لنموذج (SWOT) أنها تطبق الإستراتجية **(SO)** وإستراتجية **(ST)** نظرا لطبيعة بيئة الأعمال الاقتصادية للصناعة الغذائية الجزائرية؛

– الإستراتيجية الواجب تبنيها للصناعة الغذائية وفقا للإستراتيجيات الكبرى السابقة SO ، WO، ST، WT، لمؤسسة **Sersou**، وهي إستراتيجية التركيز ، وما يعاب عليها هي عدم التنويع في المنتجات والتي تقدر بنسبة 20% للمنتجات الأخرى، مما يودي إلى زيادة المخاطر بسبب الظروف البيئية.

2–1 مؤسسة (prochisa)

– بينت الدراسة أن استجابة العوامل الإستراتيجية الداخلية لهذه العناصر هي أعلى من المتوسط، وبالتالي كانت نتيجة المركز التنافسي لعناصر القوة والضعف وهي (3.73) أعلى بقليل من المتوسط؛

– بينت الدراسة أن إستجابة المؤسسة للفرص المتاحة متوسطة بقليل، بينما كانت الاستجابة أعلى من المتوسط للتهديدات، وبناء على ذلك تبين أن استجابة المؤسسة للعوامل الخارجية للتهديدات والفرص هي (3.495)؛

– بينت الدراسة للتحليل البيئة الداخلية والخارجية أن الإستجابة الحالية للمؤسسة كانت (3.95/5) وهي أعلى من المتوسط تقريباً، ومن هنا يجب عليها أن تسعى للتركيز على هذه العوامل خلال المدة الزمنية المقترحة (قصيرة، متوسطة، طويلة)؛

– أثبتت الدراسة أن عوامل البيئة الداخلية أثر استجابتها يقدر ب (3.73) أكبر من عوامل البيئة الخارجية والتي تقدر ب (3.495)، وهذا مؤشر يدل على بناء المؤسسة لجوانب القوة، والتفاعل مع الخيار الإستراتيجي؛

– أظهرت نتائج الدراسة من خلال إسقاط نموذج (SWOT) لتحديد السيناريوهات الأربعة مايلي: تبين المنطقة (01) أن نقاط القوة توثر ب (2.38) أكبر من الفرص المتاحة والتي تؤثر ب (1.505)، ويتم ذلك من خلال إتباع إستراتيجية التنويع مع زيادة الفرص من خلال تنويع أعمال المنتجات المترابطة، والذي ينطوي على إضافة منتجات في نفس القطاع (مواد التنظيف)، والتي هدفها إضافة منتجات مختلفة للمؤسسة مع التنويع أيضاً في العملاء، أما في المنطقة (02) فأن نقاط القوة توثر ب (2.38) أكبر بقليل من التهديدات والتي تؤثر ب (1.99) والفرق بنسبة 0.39 أي 39 %، لذا على المؤسسة العمل على التكيف بين نقاط القوة والتهديدات، أما في المنطقة (03) تبين أن نقاط الضعف توثر ب(1.35) أقل بقليل من الفرص المتاحة والتي تؤثر ب (1.505).

– تحليل swot يرتكز على تحديد الموقف التنافسي قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويرى الطالب أن هناك نوعين رئيسين يمكن أن يتبعان في تقييم التشخيص للمؤسسة **prochisa** كمايلي:

أولاً : الخيار الإستراتيجي الأول: جودة المنتوج، والعلامة التجارية الجزائرية " NASSAH" والقرار سيكون اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية أو تعزيز هذه القوة؛

ثانياً : الخيار الإستراتيجي الثاني: اتخاذ إجراءات علاجية لمعالجة نقاط الضعف من خلال تحسين جودة المنتوج أو تقديم خدمات، أو إعادة تصميم المنتج (عصرنة التغليف)؛

– يتم صياغة إستراتيجية ملموسة وفقا للإستراتيجيات الكبرى من المستوى العام؛ وهناك ثلاثة إستراتيجيات رئيسية للمؤسسة **prochisa** :

أولاً : إستراتيجية التنويع في السوق؛

ثانياً : إستراتيجية التنويع في المنتجات؛

ثالثاً : إستراتيجية تنويع العملاء ؛

– الإستراتيجية الواجب تبنيها للصناعة مواد التنظيف، وهي إستراتيجية التنويع في المنتجات.

3–1 مؤسسة (Technigraph)

– أظهرت الدراسة بأن المركز التنافسي لعوامل البيئة الخارجية للمؤسسة يقدر ب (3.64) أي أن المؤسسة تتمتع بمرونة عالية تمكنها من إغتنام الفرص ومحاولة تجنب التهديدات في البيئة الخارجية، ويتم ذلك من خلال إستغلال نقاط القوة لدى المؤسسة للإستفادة من الفرص المتاحة أمامها، وتقليل أثر التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية؛

– بينت الدراسة أن إستجابة المؤسسة لعناصر القوة والضعف كانت قوية (أعلى من المتوسط) وبالتالي كانت إستجابة المؤسسة للعوامل الداخلية حسب (3.98/5)، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تعزيز نقاط القوة لديها، والعمل من خلالها على معالجة أسباب الضعف؛

– بينت الدراسة أن عوامل البيئة الداخلية أثر إستجابتها يقدر ب **(3.98)** أكبر من عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر ب (3.64)، وهذا مؤشر يدل على بناء المؤسسة لجوانب القوة والتفاعل مع الخيار الإستراتيجي؛

– أظهرت نتائج الدراسة من خلال إسقاط نموذج (SWOT) لتحديد السيناريوهات الأربعة مايلي: تبين المنطقة (01) أن نقاط القوة توثر ب (2.08) أكبر من الفرص المتاحة والتي تؤثر ب (1.85)، وهذا يعتبر مؤشراً يسمح للمؤسسة بتحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة بنسبة تقدر ب (0.23) أي بنسبة 23 %،كما ترتكز المؤسسة في هذه المنطقة على إستراتيجية التميز مما يستوجب على المؤسسة الاهتمام بالتصميم، وصورة العلامة التجارية والتكنولوجيا والميزات، والتجار، والشبكة، أو خدمة العملاء...الخ، أما في المنطقة (02) تبين أن نقاط القوة توثر ب (2.08) أكبر بقليل من التهديدات والتي تؤثر ب (1.79)، لذا على المؤسسة العمل على التكيف بين نقاط القوة والتهديدات ، أما في المنطقة (03) نجد أن نقاط الضعف توثر ب(1.9) أكبر بقليل من الفرص المتاحة؛ والتي تؤثر ب(1.85).

– أثبتت الدراسة من خلال السيناريوهات الأربعة لنموذج (SWOT) أنها تطبق الإستراتجية **(SO)** نظرا لطبيعة بيئة الأعمال للصناعة الورقية الجزائرية؛

– الإستراتيجية الواجب تبنيها للصناعة الورقية وفقا لإستراتيجية **(SO)** لمؤسسة **Technigraph**، وهي إستراتيجية التمييز ، مما يستوجب عليها الاهتمام بالتصميم، وصورة العلامة التجارية والتكنولوجيا والميزات، والتجار، والشبكة، أو خدمة العملاء...الخ.

2- النتائج التطبيقية العامة للمؤسسات عينة الدراسة (Sersou، prochisa، Technigraph)

– أظهرت النتائج المتوصل إليها أن المؤسسات محل الدراسة تستكشف بيئتها الداخلية والخارجية، لكن دون وعي منها أن تلك الخطوات المستخدمة في جمع المعلومات هي عناصر من عملية التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT)، وبالتالي عليها أن تدرك ذلك بإتخاذ الإجراءات اللازمة لتبني هذه العملية بكل جدية وصرامة لما لها من أثر إيجابي على صياغة الخطط الإستراتيجية، وبالتالي على الأهداف المستقبلية؛

– أثبتت الدراسة أن التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT) أداة مهمة في المؤسسة، ويتم استخدامها وفقاً للنموذج التالي الذي يرتكز على توقعات المسيرين والمالكين (أصحاب المصلحة)، والموارد الملموسة وغير الملموسة، والأهداف المستقبلية؛

– توصلت الدراسة إلى أن تشخيص عوامل البيئة الداخلية لها تأثير ودرجة إستجابة أ كبر من عوامل البيئة الخارجية، وهذا مؤشر يدل على بناء المؤسسات محل الدراسة لجوانب القوة والتفاعل مع الخيار الإستراتيجي، للاستفادة من الفرص أو تجنب التهديدات من خلال تشخيص العوامل الخارجية لنجاحها، وقد أثبت هذا الأمر أيضاً Senen Machmud، Iwan Sidharta (2014)؛

– بينت الدراسة أن الإستراتيجيات المتحصل عليها في ضوء التحليل السابق، (SO)، (ST)، (WO)، (WT) هي إستراتيجيات فعالة على المدى القصير؛

– تبين أن الإستراتيجيات المطبقة في المؤسسات عينة الدراسة هي السيناريو الأول والثاني (SO)، (ST)، والتي تستعمل نقاط القوة للاستفادة من الفرص ونقاط القوة لمجابهة التهديدات، أما الإستراتيجيات (WO)، (WT) غير موجودة في الواقع نظرا للمزايا التي تتمتع بها المؤسسات محل الدراسة، مما يثبت أنها تسعى إلى تشخيص بيئتها، بشقيها الداخلي والخارجي، كما يجب إعطاء أهمية بالغة لنقاط الضعف مهما كانت إمكانيات المؤسسة محققة؛

– بينت نتائج الدراسة أن أحسن خيار إستراتيجي أو (موقف تنافسي)، هـ ي إستراتيجية الإستقرار (ST)، حيث تضمن التوافق بين الوضع الخارجي(التهديدات والفرص) والصفات أو العوامل الداخلية الخاصة بها، التي تؤثر على (نقاط القوة والضعف).

– بينت الدراسة أن نموذج (SWOT) للتشخيص البيئي، ركز على نموذج التحليل التنافسي (نموذج القوى الخمس)، قوى العملاء، والموردون، والمنتجات البديلة، والمنافسون الجدد، والمنافسون الحاليون في المؤسسات محل الدراسة للعالم M.PORTER ، مما يُثبت بأنه ممر إجباري لكل مؤسسة راغبة في تحديد إستراتيجية النشاط.

ثالثاً : التوصيات

تسمح النتائج التي أسفرت عنها الدراسة على حد اعتقادنا بتوجيه عدة توصيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديدا المؤسسات محل البحث كما يلي:

– توجيه مسيري المؤسسات إلى النظر بعين الإعتبار لآليات التشخيص الداخلي والخارجي وتحديداً نموذج (SWOT) باستخدامه بصورة آلية (متتالية)، وحسب الشكل المناسب لمتابعة الوضع العام لبيئتها الداخلية والخارجية.

– ضرورة الاهتمام بآليات التشخيص الداخلي والخارجي على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور إستراتيجي وليس وظيفي؛

– الإستفادة من نتائج أسلوب تحليل (SWOT) في تحسين الوضع العام من خلال صياغة واختيار أحسن الخيارات الإستراتيجية الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

– على مسيري المؤسسات الإفصاح عن مختلف المعلومات والبيانات حول بيئتها، ورفع الحذر بدواعي سِريتها لتمكين الطلاب (الباحثين) من التعمق أكثر في عملية تشخيصها والمساهمة بصورة أكثر إيجابية في تحسين نشاط أدائها الكلي.

رابعاً : آفاق البحث

يتشعث البحث في موضوع التشخيص الداخلي والخارجي وآلياته، سواء تشخيص وظيفة معينة أو شخص معين أو المؤسسة ككل. وقد حاولنا تقديم مساهمة متواضعة في هذا الموضوع بتسليط الضوء على آلية من آليات التشخيص الإستراتيجي؛ متمثلته في أسلوب نموذج التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT)، بحيث نأمل أن نكون قد قدمنا إضافة جديدة لهذا البحث، ومن الجدير بالذكر أنه عند إنجاز هذا البحث تبادرت في أذهاننا بعض الأفكار التي قمنا بصياغتها على شكل مقترحات مستقبلية للبحث في آليات التشخيص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي كما يلي:

– بما أن الدراسة أسفرت على أن نموذج (SWOT) من أهم النماذج الإستراتيجية في بناء وصياغة الإستراتيجية ومعرفة التموقع الجيد للمؤسسات محل الدراسة؛ لذا نقترح محاولة تطبيق نفس النموذج على مؤسسة صناعية لمدة ثلاثة سنوات متتالية وتقديم نتائج ومقترحات وأهم الفرو قات، وإبراز النموذج ودوره في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة؛

– البحث في الدراسة نفسها من خلال القيام بدراسة المقارنة المرجعية Benchmarking، لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في نفس الصناعة؛

– متطلبات تطبيق التشخيص الداخلي والخارجي في للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قـائمــة المــراجــع

باللغة العربية :

1- أحميدة مالكية، **محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسط** ة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسط ة، غير منشورة،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.

2- إسماعيل شعباني، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم، **ورقة تقدم بها المؤتمر الدولي حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية**، الفترة مابين 25 و28 ماي 2003 ، جامعة فرحات عباس، سطيف.

3- السالم، مؤيد سعيد، التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة، **المؤتمر الدولي إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد**، جامعة اليرموك ، اربد – الأردن، الفترة من 18–20 جويلية، سنة 2000.

4- **التقرير السنوي للديوان الوطني للإحصائيات** لسنة 2010 .

5- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**، العدد 77 ، بتاريخ السبت 30 رمضان عام 1422 هـ الموافق 15 ديسمبر 2001 م ، الباب الأول. على الموقع :www.joradp.dz .

6- السعيد مبارك إبراهيم، **المعلومات ودورها في دعم إتخاذ القرار الإستراتيجي** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة– مصر، الطبعة الأولى، .2012

7- المحروق ماهر حسن ، مقابله أيهاب ، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها** ، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة ،الأردن ، .2006

8- العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، سنة2005.

9- الطيب الداودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، **مجلة الباحث**، العدد الخامس، جامعة ورقلة، 2007.

10- الهادي خالدي، عبد المجيد قدي، **المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي** ، دار هومة للطبعة والنشر، الجزائر، سنة 1996.

11- إلياس بن ساسي وآخرين، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعة الغذائية، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، العدد 04، سنة 2013.

12- أنعام حسين زويلف، أدوار التحليل الإستراتيجي لإبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية للجامعة**، العدد20، 2008، العراق.

13- أنفال حدة خبيزة، **تأثير الهيكل المالي على الإستراتيجية المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

14- بلعلا نسيمة فريال، **التحليل الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق** ، مذكرة ماجستير، ادارة التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، سنة 2001.

15- بن أحسن أحسن صلاح الدين، الدور الإستراتيجي لتحليل البيئة الداخليةفي تعزيز الميزة التنافسية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد9، العدد4، 2013،الجزائر .

16- بن سديرة عمر، **التحليل الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيةفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتورة ، قسم علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، سنة2012.

15- بوزيدي دارين، **مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء** ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخظر، باتنة، الجزائر، سنة 2006.

17- بن وضح الهاشمي، **محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية** ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، سنة 2005.

18- جعفر عبد الله موسى إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013.

19- جمال الدين محمد المرسى، **الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

20- جمال حسين ، **ندوة إنشاء مصرف سورية للمشروعات الصغيرة**، هيئة مكافحة البطالة، سورية، 2003.

21- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال** ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، 2004.

22- خالد محمد بني حمدون، وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى،2007.

23- خظير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، سنة 2007.

24- رابح خوني، **ترقية أساليب وصيغ المؤسسات الصغيرة وال متوسطة في الاقتصاد الجزائري** ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير ، الجزائر، سنة2003.

25- زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم، عمليات، حالات دراسية)** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2005.

26- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية،عمان-الأردن، سنة 2008.

27- سوما علي سليطين، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، 2008.

28- شريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آلية اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، **المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية**، العدد 02، جوان، سنة 2015.

29- ظاهر كلالده، محفوظ جوده، **أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية** ، زهران للنشر، عمان، سنة 1997.

30- على عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية** ، مذكرة دكتورة، إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 1999.

31- عبد العزيز صالح بن جبتور، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متقدم** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة2007.

32- عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطر في ظل تحليل swot في المؤسسات الصناعية، **المؤتمر العالمي الدولي السنوي السابع**، ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الفترة من 16الى 18 افريل 2007، جامعة الزيتونة، الأردن، سنة 2007.

33- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، سنة 2007.

34- عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الإستراتيجي والأداء التنافسي، **مجلة مركز دراسات الكوفة**، المجلد 1، العدد 10، بغداد، سنة 2008.

35- عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من (swot)الى النظرية، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 4، جامعة بسكرة، ماي 2003.

36- عبيد وآخرون، **نظريات في التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، بيروت–لبنان، سنة 1988.

37- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة** ، عمان– الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2012.

38- عمار عمار وآخرون، أهمية التحليل البيئي في تقييم المؤسسات، جامعة المسيلة، **الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات**، سكيكدة، سنة 2006.

39- فلاح حسن الحسيني، **إدارة المشروعات الصغيرة** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان– الأردن، سنة 2006.

40- قريشي محمد الصغير ، **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، أطروحة دكتورة إدارة أعمال، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2013.

41-كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاه الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2000.

42- ماجد العطية، **إدارة المشروعات الصغيرة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الطبعة الثالثة، سنة 2009.

43- محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية**، الأصول ولأسس العلمية، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، سنة 2001.

44- محمد تومي البستاني، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار الثقافة، بيروت ، بدون طبعة، سنة 1991.

45- محمد حسين العيساوي وآخرون، **الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2012.

46- محمد علي الرسيان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، **مجلة الإدارة والإقتصاد** ، العدد 63، أربد– الأردن، سنة 2007.

47- محفوظ أحمد جودة، محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2010.

48- محمد فريد صحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية، مصر ، سنة 2002.

49- محمد فريد صحن، **التسويق مفاهيم و الإستراتيجيات**، الدار الجامعية، مصر ، سنة 1998.

50- محيي الدين قطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية** ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، سنة 2012.

51- مروان حايد ، **استخدام التشخيص الإستراتيجي في تحليل المتغيرات البيئية** ، مذكرة ماجيستر، قسم علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، سنة2010.

52- مروة أحمد، نسيم برهم، **الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة** ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، الطبعة الثالثة، جمهورية مصر العربية، سنة 2014.

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

54- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله المنعم، **الإدارة الإستراتيجية(وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة)**، الدار الجامعية ، الإسكندرية،مصر، سنة 2008.

55- معاريف محمد، بن حبيب عبد الرزاق، دور التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة، **مجلة إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الإجتماعي**، العدد1، الجزائر، سنة2007.

56- نايف الجابري، **الإدارة الإستراتيجية في المنشاءات الصناعية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة.2013

57- ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1998.

58- نبيل محمد مرسي، **إستراتيجيات الإدارة العليا** ، المكتب الجامعي الحديث، مصر-الإسكندرية، سنة 2006.

59- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **إستراتيجيات التسويق** ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2008.

60- نعمة عباس الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية : المداخل و المفاهيم و العمليات**، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

61- نعيمة عباس خضير الخفاجي ، **الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات** ، مكتبة دار الثقافة، الأردن–عمان، 2010.

62- هايل عبد المولى طشطوش ، **المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية** ، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان – الأردن، سنة 2012.

63- هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الإستراتيجي وتقسيم السوق، **ورقة تقدم بها الملتقى الدولي الرابع: حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

64- هواري عامر، قاسم حيزية، السياسة الإقتصادية في الجزائر بين خلق البطالة ومكافحتها، **الملتقى الوطني الأول: حول السياسات الإقتصادية في المؤسسات العمومية في الجزائر** ،الفترة من 15 الى 16 جانفي، بسكرة، سنة 2014.

65- هيكل محمد، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، سنة 2003.

66- وضح فواز ، **دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية** ، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2010.

باللغة الأجنبية:

1- Alain Marion, **le diagnostic d'entreprise méthode et processus**, édition ECONOMICA , paris ,France,1999.

2-Alan Clardy, Strengths vs. Strong Position: Rethinking the Nature of SWOT Analysis, **Modern Management Science & Engineering**, Issue 1, Vol. 1, (2013), Towson University, Maryland, USA.

3- 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.

4- Dalloz, **lexique de gestion**, 2ième édition, France Jouve, 1989.

5- David Campbell; George stonehouse; Bill Houston; **Business strategy an Introduction**; British; oct 1988.

6-Diego H. Álvarez Peralta&Leandro A. Viltard, SIMPLE STRATEGIC ANALYSIS TOOLS AT SMES IN ECUADOR, **INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION**, Vol. 6, N° 02, (2011), Argentina.

7- Emilia Papulova,Zuzana Papulova, **COMPETITIVE STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGES OF SMALL AND MIDSIZED MANUFACTURING ENTERPRISES IN SLOVAKIA**, E-Leader, Slovakia 2006.

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

9-Gaël Gueguen, **Environnement et Management Stratégique des PME: le cas du secteur Internet**, Thèse de doctorat en sciences de gestion (non publié), Université Montpellier 1 , 2001 ,France.

10- Hand rick .D, Specialization of environne mental scanning activities omonguperlevel executives, **Journal of management studies**, Volume l18,1981.

11-Hung, Luu Nguyen Quoc. (2006) , **Using SWOT Analysis to understand the Institutional Environments** : A guide for Can Tho University. Vietnam : Can Tho University.

12- Gerrry Johnson, Kevanscholes, Richard Whittington, **Exploring corporate strategy** ,Ingland,2002.

13- Hossein Bidgoli , **The Internet Encyclopedia**, WILEY , Volume 3, canada, 2004.

14-Jeroen D. H. van Wijngaarden, Gerard R. M. Scholten and Kees P. van Wijk, Strategic analysis for health care organizations: the suitability of the SWOT-analysis**, international journal of health planning and management**, Issue 10, Vol. 27, (2012).

15- Karim SI LEKHAL ،Youcef KORICHI،Ali GABOUSSA،Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives، **Revue des La performance des algérienne**، N° 04, 2013, Algérie.

16- Laila Melbouci, LES PME ALGERIENNES : UN ESSAI D'ANALYSE PAR LES Ressources , **Revue des Sciences Humaines**- Université- Mohamed Khider Biskra N° :08, Juin 2005 , Algérie.

17- 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.

18- M.Porter**,l'avantage concurrentiel** ,edition dunod, Paris,1999.
19- Meutia, Tubagus Ismail, The Development of Entrepreneurial Social Competence And Business Network to Improve Competitive Advantage And Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry In Indonesia, **Social and Behavioral Sciences**, VOL. 65,2012.
20- Michael Porter, **Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors**, free the press, new York, United states of America, 1998.
21- Namchul Shin, Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce, **Journal of Electronic Commerce Research**, VOL. 2, NO. 4, 2001.
22-Nesrin ALPTEKİN, Integration of SWOT Analysis and TOPSIS Method In Strategic, **Decision Making Process**, The Macrotheme Review 2(7) , Winter 2013.
23- Prof.As.Dr. Elez Osmani، PhD Ylvije Borici Kraja, IMPORTANCE OF EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT IN CREATION OF COMPETITIVE ADVANTAGE TOS MEs:(CASE OF SMEs, IN THE NORTHERN REGION OF ALBANIA), **European Scientific Journal**, Issue 11, Vol. 13,2015, ALBANIA.
24-Carmen GASPAROTTI, THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT Analysis OF ROMANIAN NAVAL INDUSTRY WITH SWOT MODEL, **Management & Marketing,** Vol. 4, No. 3, Dunărea de Jos" University of Galaţi, (2009), Romanian.
25- Robert E. Ankli, Michael Porter's Competitive Advantage and Business History, **BUSINESS AND ECONOMIC HISTORY**, Second 02, Volume 21, 1999.
26- Salah M. Diab, Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage A Study on Jordanian Private Hospitals, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, , Vol. 4, No. 9, September 2014.
27-Senen Machmud1, Iwan Sidharta BUSINESS MODELS FOR SMES IN BANDUNG: SWOT ANALYSIS, **Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship**, Issue 8, Vol. 1, (2014), Bandung .
28- Strnad Gabriela, Strategic diagnostic for SME working in the field of automotive business, **Procedia Economics and Finance**, Vol. 152, (2012), Mures County, Romania.

29- 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.
30-Terry Hill and Roy Westbrook, SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall, **Long Range Planning**, Vol. 30, No. 1, 1997.
31- Vincent PLAUCHU, AKIM A. TAIROU, **méthodologie du diagnostic d'entreprise**, édition Harmattan, France, 2006.
32- Voir le recueil du ministère de la PME : « **Actes des assises nationales de la PME**, Janvier 2004, Alger.
33-Weisheng Lu, An improved SWOT approach for conducting strategic planning in theconstruction industry, **Journal Of Construction Engineering And Management**, VOL. 136, NO12, 2010,p9 . http://hdl.handle.net/10722/125357.consulté le:(23/7/2016).
34-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.
35- https://ar.wikipedia.org/wiki.consulté le :(01/04/2015).

الـمــلاحـــــق

الملحق (1): معطيات مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بغرداية: بناء على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة غرداية 12/31 /2016.

République Algérienne Démocratique et Populaire

DIRECTION DE L'INDUSTRE DE LA PME ET DE PROMOTION DE

Répartition de la petite et moyenne entreprise par Secteurs d'Activités

Jusqu'à : Privées

Secteurs d'Activités	Statistique					%	
	ENT	Emploi	T.Petite	Petite	Moyenne	ENT	Emploi
Agriculture et pèche	55	41	51	4	0	1.16	0.29
Eau et énergie	1	1	1	0	0	0.02	0.01
Hydrocarbures	10	10	10	0	0	0.21	0.07
Services et travaux pétroliers	7	41	6	1	0	0.15	0.29
Mines et carrières	15	222	9	5	1	0.32	1.59
ISMME	107	577	92	12	3	2.25	4.14
Matériaux de construction	70	221	66	4	0	1.47	1.58
Bâtiment et travaux publics	1527	4839	1436	82	9	32.07	34.69
Chimie-plastique	69	536	56	11	2	1.45	3.84
Industrie agroalimentaire	127	471	118	8	1	2.67	3.38
Industrie du textile	108	628	90	16	2	2.27	4.50
Industrie de cuir	2	0	2	0	0	0.04	0.00
Industrie de bois et papier	116	354	111	4	1	2.44	2.54
Industrie de divers	8	6	8	0	0	0.17	0.04
Transport et communication	419	646	415	3	1	8.80	4.63
Commerce	1138	1660	1124	14	0	23.90	11.90
Hotellerie et restauration	170	314	167	3	0	3.57	2.25
Services fournis aux entreprise	325	2645	502	18	5	11.03	18.96
Services fournis aux ménages	226	315	223	3	0	4.75	2.26
Etablissements financiers	12	90	8	4	0	0.25	0.65
Affaires immobilières	7	11	7	0	0	0.15	0.08
Services pour collectivités	42	323	34	7	1	0.88	2.32
TOTAL	4761	13951	4536	199	26	100	100

Agence CNAS Ghardaia/ 31Décembre2016.

الملحق (2): معطيات مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بغرداية: بناء على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة غرداية 12/31 /2016.

République Algérienne Démocratique et Populaire

DIRECTION DE L'INDUSTRE DE LA PME ET DE PROMOTION DE

Répartition de la petite et moyenne entreprise par Secteurs d'Activités

Jusqu'à : public

Secteurs d'Activités	Statistique					%	
	ENT	Emploi	T.Petite	Petite	Moyenne	ENT	Emploi
Agriculture et pèche	9	355	8	1	0	6.74	7.29
Eau et énergie	4	261	1	1	2	2.88	5.36
Hydrocarbures	2	43	1	1	0	1.44	0.88
Services et travaux pétroliers	4	355	1	1	2	2.88	7.29
Mines et carrières	1	50	0	0	1	0.72	1.03
ISMME	4	47	2	2	0	2.88	0.97
Matériaux de construction	1	2	1	0	0	0.72	0.04
Bâtiment et travaux publics	16	761	4	7	5	11.51	5.63
Chimie-plastique	0	0	0	0	0	0.00	0.00
Industrie agroalimentaire	0	0	0	0	0	0.00	0.00
Industrie du textile	0	0	0	0	0	0.00	0.00
Industrie de cuir	0	0	0	0	0	0.00	0.00
Industrie de bois et papier	1	17	0	1	0	0.72	0.35
Industrie de divers	0	0	0	0	0	0.00	0.00
Transport et communication	13	946	1	7	5	9.35	19.43
Commerce	9	199	2	5	2	6.4	4.09
Hotellerie et restauration	3	96	1	1	1	2.16	1.97
Services fournis aux entreprise	12	318	2	7	3	8.63	6.53
Services fournis aux ménages	3	70	1	2	0	2.16	1.44
Etablissements financiers	20	497	8	10	2	14.39	10.21
Affaires immobilières	12	310	2	9	1	8.63	6.37
Services pour collectivités	25	543	10	13	2	17.99	11.15
TOTAL	139	4870	45	68	26	100	100

Agence CNAS Ghardaia/ 31Décembre2016.

الملحق رقم (3): دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

مخطط دليل المقابلة

التاريخ: ..... / ..... /2017 الساعة : من.....إلى..... اليوم:.....

المكان:.....

دراسة للطالب: محمد السايح الزغودي **تحت إشراف الأستاذ/د: أحمد بن عيشاوي**

السلام عليكم سيدي المحترم:

هذه الدراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوره تخصص إدارة وتسيير المؤسسات، والهدف منها هو معرفة كيفية بناء ومساهمة نموذج التشخيص الداخلي والخارجي (swot)، (محاولة إسقاط النموذج لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وبالتالي مدى جاهزيتها لتبني هذا المفهوم من الأساليب التسيرية ومن ضمنها مؤسستكم الموقرة، ولأنك أنت الذي تستطيع إعطاءنا صورة صحيحة حول ما سبق، فإننا نلتمس منك الإجابة عن الأسئلة المطروحة ونتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات، وسوف يتم تحديد الأوزان النسبية والرتب للعوامل الإستراتيجية بمشاركتكم وتستخدم للتحليل لغرض البحث العلمي فقط. وشكراً

تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة محل الدراسة

1- لمحة تاريخية عن المؤسسة

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

-هل يحقق الهيكل التنظيمي الحالي أهداف المؤسسة بكفاءة عالية؟

-هل يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي مقترح ؟

-هل قامت المؤسسة بالاستعانة باستشاريين خارجيين لإعداد الهيكل التنظيمي المقترح؟

3- ما هي التشريعات والقوانين المؤثرة على مؤسستكم ؟:

4- فيمَ تتمثل الرؤية والرسالة والقيم والمعتقدات في مؤسستكم (ثقافة المؤسسة)؟

5 – يمكن أن نتكلم عن أهم وظائف الأنظمة الداخلية للمؤسسة:

5-1- إدارة الموارد البشرية:

-هل الكفاءات متميزة في المؤسسة؟

-هل قدرات العاملين ومؤهلاتهم تتناسب مع العمل المسند إليهم؟

-هل تمتلك المؤسسة نظاما فعالا للأجور والحوافز والمكافآت لعوامل المنافسة؟

-هل هناك مشاكل العمل الأخرى كالغيابات وتدني الروح المعنوية؟

2-5 - الإدارة المالية (المالية والمحاسبة)

-هل تخصص المؤسسة الموارد والأموال للمحافظة على طاقاتها الإنتاجية؟

-هل تسعى المؤسسة لتحديد أفضل هيكل مالي لتغطية احتياجاتها؟

3-5- وظيفة الإنتاج والعمليات

-هل تعمل المؤسسة على تحديد مستوى الإنتاج المثالي؟

-هل قرارات المخزون المتخذة تشمل تسيير مستوى توفير المواد الأولية ؟

-هل تمتاز المؤسسة بترتيب داخلي يسهل عملياتها الإنتاجية؟

4-5- وظيفة التسويق

-هل تعمل المؤسسة على التوجه نحوا التغيير والتركيز على خدمة العميل؟

-ما مدى كفاءة ومهارات الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء؟

-هل تبحث المؤسسة عن أفضل مصادر لتوريد بأقل تكلفة وأعلى جودة؟

-هل يوجد لدى المؤسسة القدرة على تغطية أسواق خارجية؟

6-5 - وظيفة البحث والتطوير:

-هل يوجد في المؤسسة وظيفة البحث والتطوير؟

-هل تقوم المؤسسة بدعم الابتكار والأفكار الجديدة لتطوير منتجاتها؟

-هل تخصص المؤسسة جزء من أموالها للبحث والتطوير؟

6- ما هي المتغيرات الخارجية التي توثر على مؤسستكم

1-6.العوامل السياسية:

-هل البلد الذي تنشط فيه المؤسسة يتمتع بالديمقراطية؟

-هل هناك إستقرار سياسي يشجع على الاستثمار؟

-هل ترى أن النفوذ السياسي لديه القدرة على حماية مؤسستكم؟

-هل ترى أن النفوذ السياسي لديه القدرة على التشريع؟

-ما أثر المتغيرات السياسية على المؤسسة:(الإستقرار السياسي ، القدرة على التشريع ...الخ؟

2-6 .العوامل الإقتصادية:

-هل المواد الأولية للإنتاج مكلفة أم لا؟

-هل هناك دعم من طرف الدولة؟

- ما أثر المتغيرات الإقتصادية على المؤسسة: (القيود على حركة التجارة، التضخم.الخ) ؟

3-6. العوامل التكنولوجية:

-هل تم تغيير التكنولوجيا في المؤسسة ؟

-هل تعمل المؤسسة على البحث لتحسين المنتج؟

-هل للتكنولوجيا دور في بناء ميزة المنتجات للمؤسسة؟

-ما أثر المتغيرات التكنولوجية(تكنولوجيا جديدة، الأفكار، الإبداع...الخ) ؟

4-6. العوامل الاجتماعية:

-هل للمتغيرات الاجتماعية والثقافية:(نمط معيشة الأفراد،.الخ) تأثير على مؤسستكم؟

5-6- العوامل البيئية:

-هل تقوم المؤسسة بمبادرات تطوعية اتجاه المجتمع؟

-هل تعمل مؤسستكم على المحافظة على البيئة ؟ كيف؟

-هل تتبنى مؤسستكم على بعض معايير ومتطلبات **ISO**؟

-هل هناك علاقة طيبة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها؟

6-6- المتغيرات القانونية:

-هل هناك تسهيلات في جانب القوانين تعمل على حماية المؤسسة ؟

-هل هناك تخفيضات وإعفاءات في الضرائب أم لا ؟

7- ما هي العوامل الرئاسية المؤثرة على البيئة الخاصة (بيئة الصناعة)

1-7. التنافس بين المنافسون الحاليون

-هل هناك منافسة في السوق مع مؤسسات أخرى؟

-هل ترى أن حدة المنافسة مع المؤسسات الأخرى تزداد عندما يحدث مايلي:

- ✓ رفع الأسعار أو خفضها
- ✓ القيام بحملات إعلانية مكثفة
- ✓ تقديم خدمات / سلع جديدة
- ✓ تطوير خدمات الزبائن.

2-7 .تهديد المنافسون الجدد

-هل تقوم المؤسسة بإنتاج كميات كبيرة وبأسعار منخفضة ؟

-هل تواجه المؤسسة عقبات في توفير رؤوس الأموال؟

-هل منتج مؤسستكم متميز وذا سمعة جيدة؟

-هل لمؤسستكم قنوات توزيع كبيرة؟

-هل مؤسستكم قائمة مسبقا(من الأوائل في السوق)؟

7-3 .قدرة الموردون على التفاوض

-هل يوجد عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة لمؤسستكم؟

-هل ترى المؤسسة أن هناك ارتفاع في تكاليف التحول من مورد إلى أخر؟

-هل للموردين علامة تجارية قوية؟

7-4 .قدرة المستهلكون على التفاوض

-هل يوجد تجانس للمنتجات سلع/ خدمة في السوق مع منتجاتكم؟

-هل يوجد طلب كبير على منتجات مؤسستكم؟

-هل مؤسستكم تبيع مباشرة للمستهلك ؟

-هل الزبون يعرف منتجاتكم سلع/ خدمة جيدا ؟

-هل يؤثر الزبون في خفض أسعار منتجات المؤسسة؟

-هل يؤثر الزبون في نوعية المنتج بإستمرار؟

7- 5. تهديد المنتجات البديلة

-هل المستهلك لديه ولاء اتجاه منتجاتكم؟

-هل تتميز المؤسسة بتدنئه تكاليفها مقارنة بمنافسيها؟

-هل تتميز المؤسسة بتقديم منتجات تتلاءم مع توقعات الزبائن ورغباتهم ؟

-هل يوجد لدى المؤسسة القدرة على تقديم أحجام و مزيج من المنتجات ؟

-هل تتميز المؤسسة بتسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد ؟

8- من خلال ما سبق يمكن أن نتكلم عن أهم الصعوبات والمميزات، وكذا التهديدات والفرص المتاحة لدى مؤسستكم؟

القوة:

1) ما الذي يميزكم عن منافسيكم؟

2) هل لديكم كفاءات في مؤسستكم؟

3) هل لديكم قاعدة واسعة من العملاء؟

4) ما هي الموارد الفريدة لديكم؟

5) هل لديك ميزة تنافسية مستدامة؟

6) هل لديكم خبرة مبيعات أو تسويق محددة؟

7) ما هي مزايا شركتكم؟

8) ما هو المنتج الجيد لديكم؟ (وبم تتباهى مؤسستكم؟)

نقاط الضعف:

1- ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين في مؤسستكم؟

2- ما هي الخبرة / القوى العاملة الضرورية التي تفتقر إليها حاليا؟

3- ما هي المجالات التي يمتلك فيها منافسيكم ميزة لا تمتلكها مؤسستكم؟

4- هل الاعتماد على عميل واحد يكفي؟

5- هل لديكم تدفقات نقدية كافية لإبقائكم؟

6- هل لديكم مستويات ربح كافية؟

7- هل لديكم أفكار جديدة؟

8 - هل لدى المؤسسة استدانة (الكثير من الديون)؟

9- ما الذي يمكن تحسينه في مؤسستكم؟

10- ما الذي يتم بشكل سيء (أو كان محرجا للمؤسسة)؟

11- ما الذي يجب تجنبه في مؤسستكم؟

12- ما هي الأشياء التي يجب أن تقوم بها مؤسستكم ولكنها لا تستطيع ذلك؟

الفرص:

1- ما هي التغيرات الخارجية التي تمثل فرصا مثيرة للاهتمام؟

2- ما هي الاتجاهات التي قد تؤثر على صناعتكم؟

3- هل هناك موهبة تقع في مكان آخر تكونون قادرين على اكتسابها؟

4- هل منافسك يفشل في خدمة السوق بشكل كاف؟

5- هل هناك حاجة غير ملباة / تريد أن تتمكن مؤسستكم من الوفاء بها؟

6- هل هناك اتجاهات ناشئة يمكن أن تقدم خدمة مربحة؟

7- إذا كان المنتج الخاص بكم بشكل مختلف، كيف يمكن استخراج أعلى قسط من ذلك؟

8- هل يمكنكم الاستفادة من أسعار الفائدة المنخفضة تاريخيا لإعادة تمويل دينكم؟

9- ما هي الخيارات الجيدة التي تواجه مؤسستكم؟

10- ما هي الاتجاهات في مجتمعك التي تمكن مؤسستكم في من تحقيق أقصى استفادة ؟

11- هل هناك فرص جديدة من المجتمع، ومصادر التمويل، والجهات المانحة، والهيئات الصناعية أو المجتمعية التي يمكن أن تساعد المؤسسة؟

12- هل يمكن أن تأتي الفرص المفيدة من أشياء مثل التغيرات في التكنولوجيا، أو التغيرات في السياسة الحكومية، أو التغيرات في الأنماط الاجتماعية، أو التشكيلات السكانية، أو تغييرات نمط الحياة؟

التهديدات:

1- هل هناك تجهيز أفضل (التمويل ، الموهبة والتنقل، الخ) للمنافس في السوق الخاصة بكم؟

2- هل هناك كيان قد لا يكون منافسا اليوم يمكن أن يصبح غدا منافساً قوياً؟

3- هل الموظفين الرئيسيون راضون عن عملهم؟ هل يمكن أن يكونوا مصطنعين من قبل منافسين آخرين؟

4- هل الملكية الفكرية الخاصة بكم مضمونة بشكل صحيح (العلامات التجارية، حقوق النشر، خطط أمن البيانات، الخ) ضد السرقة والخسارة (سواء من مصادر داخلية أو خارجية)؟

5- ماذا لو كان المورد الخاص بك ينفد من المنتج وكنت تعاني من مخزون موسع أو نقص؟

8- ماذا لو كانت هناك كارثة طبيعية؟

9- ماذا لو كان العملاء الخاص بكم مفلسين؟

10- ما هي العقبات التي تواجهها مؤسستكم؟

11- ما الذي يقوم به منافسيكم، أو يخططون للقيام به؟

12- ما هي مصادر التمويل لديكم؟ هل هناك أي اتجاهات؟

13- هل تتغير المواصفات المطلوبة لخدماتكم بالنسبة للمنتجات؟

الـــــفـــــهـــــرس

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحات
الإهداء.....	I
الشكر.....	II
الملخص.....	III
المحتويات.....	IV
قائمة الجداول.....	VII
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق.....	IX
مقدمة عامة	أ

الفصل الأول: الإطار النظري لآليات التشخيص الداخلي والخارجي

مقدمة الفصل 03

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 04

المطلب الأول: مفاهيم أساسية (تعريفها، خصائصها، أهميتها ومشاكلها)..... 04

المطلب الثاني: التحديات والمتطلبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 09

المبحث الثاني: عموميات حول التشخيص الداخلي والخارجي (swot)..... 12

المطلب الأول: التشخيص الداخلي والخارجي (مفهومه، أهميته، أنوعه)..... 12

المطلب الثاني: مكونات التشخيص الداخلي والخارجي..... 15

المبحث الثالث: آليات التشخيص والإستراتيجيات المتاحة كوسيلة لبناء المزايا التنافسية. 29

المطلب الأول: آليات التشخيص الداخلي والخارجي (swot)..... 30

المطلب الثاني: الإستراتيجيات المتاحة في ظل تحليل (swot) كوسيلة لبناء المزايا التنافسية... 37

خلاصة الفصل..... 46

الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية حول التشخيص الداخلي والخارجي

مقدمة الفصل..... 48

المبحث الأول: دراسات في الدول المتقدمة 49
المطلب الأول: الدراسات الكلاسيكية.....49
المطلب الثاني: الدراسات الحديثة 52
المبحث الثاني: دراسات في الدول النامية 58
المطلب الأول: الدراسات الكلاسيكية 58
المطلب الثاني: الدراسات الحديثة 64
المبحث الثالث: أوجه الاستفادة و التشابه وما يميز الدراسة الحالية عن سابقاتها.....68
المطلب الأول: أوجه الاستفادة والتشابه مع الدراسات السابقة 68
المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة 68
خلاصة الفصل 70
الفصل الثالث: الخطوات الأولية لدراسة التطبيقية
مقدمة الفصل 73
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية 74
المطلب الأول: تحديد مجال الدراسة 74
المطلب الثاني: إجراءات تحديد المؤسسات محل الدراسة 77
المبحث الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة 78
المطلب الأول: مصادر معطيات الدراسة.....78
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة..... 79
خلاصة الفصل 82
الفصل الرابع: تطبيق نموذج (swot) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
مقدمة الفصل..... 84
المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة 85
المطلب الأول: نتائج التحليل الرباعي للمؤسسة SERSOU 85
المطلب الثاني: نتائج التحليل الرباعي للمؤسسة prochisa (Nassah) 105
المطلب الثالث: نتائج التحليل الرباعي للمؤسسة Technigraph(GALAXY) ...122
المبحث الثاني: مناقشة وتحليل النتائج 139
المطلب الأول: دراسة تحليلية للعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسات محل الدراسة.....139
المطلب الثاني: الإجراءات الوقائية والعلاجية في ضواء مناقشة نتائج التحليل الرباعي... 163

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة 170
خلاصة الفصل..... 173
خاتمة..... 174
المراجع..... 178
الملاحق..... 188
الفهرس..... 198