

واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولايتي ورقلة والوادي - سلسلة القيمة نموذجاً-

**The Reality of Using Strategic Analysis Tools for the Internal Environment - Value Chain Model Study on a sample of small and medium industrial enterprises in the states of Ouargla and El Oued**

حديجة برفيقة<sup>1\*</sup>، عبد الحق بن تفات<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة (الجزائر)، ([berguiga.khe@univ-ouargla.dz](mailto:berguiga.khe@univ-ouargla.dz))

<sup>2</sup>مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة (الجزائر)، ([bentabelhak@yahoo.fr](mailto:bentabelhak@yahoo.fr))

تاريخ الاستلام: 2019/12/27؛ تاريخ المراجعة: 2020/01/20؛ تاريخ القبول: 2020/10/05

**ملخص:** تهدف الدراسة لمعرفة إلى أي مدى تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في ولايتي ورقلة والوادي أداة سلسلة القيمة في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية من خلال تقسيم وتقييم الأنشطة، تم توزيع الاستبيان على عينة من المؤسسات حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 36 استبيان موزع بالولائتين المدروستين ومعالجتها برنامج spssv23. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية عينة الدراسة تقيم بيئتها الداخلية، وتطبق أداة سلسلة القيمة بمنهجية حدسية مبنية على الخبرة والتجربة.

**الكلمات المفتاح:** بيئة داخلية، تحليل استراتيجي، أدوات تحليل استراتيجي، مؤسسة صغيرة ومتوسطة، سلسلة قيمة  
تصنيف JEL: M19؛ L1.

**Abstract:** The study aims to find out the extent to which the Algerian SMEs apply the value chain tool in the strategic analysis of their internal environment by dividing and evaluating the activities. The study reached a number of results, the most important of which are: that the small and medium-sized industrial sample assesses its internal environment, and applies the value chain tool with an intuitive methodology based on experience.

**Keywords:** Internal environment, strategic analysis, strategic analysis tools, SMEs, value chain.

**Jel Classification Codes:** M19 ; L1.

\* حديجة برفيقة [berguiga.khe@univ-ouargla.dz](mailto:berguiga.khe@univ-ouargla.dz)

## I - تمهيد :

تتمثل البيئة الداخلية في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية و غير المادية التي تقع ضمن حدود المؤسسة، فهي تعد منطلقا لإبراز أسلوب منافسة وتميز احتلاف المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

إن التحليل الاستراتيجي الداخلي يتعلق أساسا بفهم المؤسسة لبيئتها الداخلية، مما يعنى قدرتها على تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وبالتالي تحديد مواردها ومهاراتها المتميزة التي تعد مصادر تفوقها على المنافسين، وتحقيق القيمة الأفضل للزبون.

وفي المقابل تعيش المؤسسات في القرن الواحد والعشرين في بيئة معقدة سريعة التغير، فما أفرزته العولمة من تحولات اقتصادية، اجتماعية وثقافية، سياسية، تطورات معرفية وتكنولوجية، انفتاح كبير على الأسواق، واحتدام المنافسة، جعل المؤسسات أمام تحد حقيقي يكمن في قدرتها على صناعة المزايا التنافسية التي تضمن لها الاستمرار والبقاء بناء على ما تمتلكه في بيئتها الداخلية. وهذا يقودنا للحديث عن مدى استخدام المؤسسات للتحليل الاستراتيجي الداخلي الذي يتم وفق منهجيات وأدوات أسهم بها العديد من الباحثين لتسهيل عملية التقييم، ومن بين أبرز هذه المساهمات أداة سلسلة القيمة المطورة من قبل مايكل بورتر، التي تستخدم لتحليل أنشطة المؤسسة من حيث مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية الحالية والمستقبلية.

وتعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الركيزة الأساسية لبناء النسيج الاقتصادي، والجزائر كغيرها من دول العالم اتجهت لتشجيع هذا النوع من المؤسسات لاسيما في القطاع الصناعي كبديل عن الاقتصاد الريعي ولتنويع مصادر الدخل، وعليه نطرح الإشكالية التالية:

مامدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في ولايتي ورقلة والوادي لأداة سلسلة القيمة في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بتقسيم أنشطتها وفق سلسلة القيمة؟
2. - هل تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بتقييم أنشطتها وفق سلسلة القيمة؟

### 1\_فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة وضعت الفرضيات التالية:

تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة سلسلة القيمة في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية وهي بدورها تنفرع إلى فرضيات جزئية:

- تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بتقسيم أنشطتها وفق سلسلة القيمة؛
- تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بتقييم أنشطتها وفق سلسلة القيمة؛

### 2\_ أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تشخيص واقع استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في ولايتي ورقلة والوادي لأدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ممثلة في سلسلة القيمة، وذلك من خلال معرفة مدى قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية عينة الدراسة بتقسيم وتقييم أنشطتها وفق سلسلة القيمة.

## أولاً- مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

1. تعريف البيئة الداخلية: وتعرف بأنها "العوامل الموجودة داخل أسوار المؤسسة وتضم هيكل المديرين، وهيكل القيم والثقافة الداخلية، الأنظمة الداخلية، التسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية، نظم المعلومات، البحث والتطوير" (ماهر، 2008، ص82). ويضيف (Wheelen and Hunger، 2006) بأن هذه العوامل قد تكون نقاط قوة أو نقاط ضعف، بحيث تشكل نقاط القوة الرئيسية كفاءة أساسية يمكن للمؤسسة استخدامها للحصول على ميزة تنافسية (Wheelen, David Hunger, Hoffinan, & Bamford, 2018p47) فالبيئة الداخلية تعكس شخصية المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات.
2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية : يقصد به العملية التي يختبر من خلالها عوامل: التسويق والتوزيع، البحث والتطوير، الإنتاج والعمليات، الموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة(الركابي، 2004، ص148).
3. أهداف التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية: يسمح تحليل البيئة الداخلية بتحقيق حملة من الأهداف نذكرها في الآتي (نصر حسين):
  - أ- الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة وجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، إذا أخذت بالحسبان الاستغلال والاستخدام الكفء لهذه العناصر إلى أقصى حدود في اقتناص فرصة والتعامل مع التهديد؛
  - ب- إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض مكونات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو المهارات للموارد البشرية وغيرها؛
  - ج- معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛
  - د- معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية منظمة ومن ثمّ تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج؛
  - هـ- بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة(المغربي، 1999، ص132)؛
  - و- تسليط الضوء على( الدراية الفنية) المعرفة العملية للمؤسسة في مجال أعمالها-حرفتها- وكفاءتها مهاراتها ، لتحديد القدرات والاستعدادات الإستراتيجية للمؤسسة(Helfer, kalika, & Orsoni, 2013, p87) ؛
  - ي-مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تحديد إستراتيجية كفوءة قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من آثارها(السالم، 2005، ص89)
4. أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية : لقد تعددت إسهامات الباحثين لتطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة، وتبسيط تعقيدها للوصول إلى فهم أفضل للعوامل المؤثرة على أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي، ومنه إلى رسم خياراتها الإستراتيجية. هذه المنهجيات تتجسد فيما يسمى بأدوات التحليل الاستراتيجي. وعليه فقد تنوعت مداخل وأدوات التحليل الاستراتيجي فلكل منها فرضياتها ومركزاتها النظرية والتطبيقية ولها أهدافها وأغراضها النهائية.

ومن أبرز هذه الأدوات في مجال التحليل الداخلي لموارد المؤسسة نذكر ما يلي:

\* **تحليل الموارد التنظيمية:** ويجمع هذا التحليل بين اعتبار المؤسسة مجموعة من الوظائف والموارد في آن واحد التي يجب تقييمها لتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها؛

\* **تحليل مقارنة الموارد:** وتعتبر أن المؤسسة حافظة من الموارد المتميزة التي يجب اكتشافها لتحقيق ميزة تنافسية؛

\* **المقارنة المرجعية:** وتقوم على مقارنة أداء المؤسسة بالمؤسسات الأخرى ذات الأداء الأفضل لاكتساب أفضل المهارات وتحديد الموقع التنافسي للمؤسسة؛

\* **سلسلة القيمة** وهي موضوع بحثنا، وسوف يلي هذا تفصيلا لذلك.

## ثانياً\_ سلسلة القيمة أداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

1. **مفهوم تحليل سلسلة القيمة:** وتعود فكرة سلسلة القيمة أصلاً إلى الفكر المحاسبي، وبالذات نظم التكلفة المستندة إلى النشاط ونظرية القيود التي وظفت لدراسة كفاءة استعمال الموارد وتعقب سلوك التكلفة باعتماد أكثر من موجه للتكلفة، وقد وظف (Porter) الفكرة في تحليل المزايا التنافسية والقيمة المضافة (الدوري و صالح، 2009، ص103).

يُعرف (Porter) **سلسلة القيمة** بأنها: سلسلة من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة لتتقدم منتج ذو قيمة للسوق. تفترض سلسلة قيمة بورتر أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات (Simatupang, Piboonrungrroj, & Williams, 2017, p5)، أما **تحليل سلسلة القيمة:** فهو أداة تحليل استراتيجي تم استخدامها من أجل فهم أفضل لمصادر الميزة التنافسية، وتحديد الأنشطة التي تزيد القيمة للزبائن أو الأنشطة التي تخفض التكلفة، وتحقيق فهم أفضل لعلاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن أو الموزعين، وغيرها من المؤسسات في مجال الصناعة الذي تنتمي إليه (Simatupang, Piboonrungrroj, & Williams, 2017, p6).

وتعتمد طبيعة سلسلة القيمة على طبيعة الصناعة، وبالتالي فإن سلسلة القيمة لمؤسسة صناعية تختلف عنها في المؤسسة الخدمية. كما يعتبر "بورتر" أن المؤسسة جزءاً من سلسلة القيمة للمنتج التي تكون على مستوى قطاع الصناعة. كما أنه للمؤسسة روابط خارجية أمامية مع الموردين وخلفية مع الموزعين والزبائن. **وتعرف القيمة حسب بورتر بأنها:** المبلغ الذي يكون المشتري على استعداد لدفعه مقابل حصوله على منتجات المؤسسة. وتحقق المؤسسة أرباحاً إذا كانت القيمة تتجاوز تكاليف الإنتاج الإجمالية للمنتج (Porter.M, 1985,p37).

2. **أهمية ومزايا تحليل سلسلة القيمة:** يتيح تحليل وفحص الأنشطة وتولييفها للمسيرين التعرف على التفاصيل الدقيقة لبيئة المؤسسة الداخلية مما يسمح لهم بتشكيل منظور عام، وتكوين رؤية شاملة حول موقع المؤسسة الحالي والمستقبلي، كما أنه يوفر للمؤسسة المزايا التالية (Ensign, 2001,p23):

- ✓ يمكن من فهم مصدر (مصادر) الميزة التنافسية المستدامة؛
- ✓ يعد طريقة لتحديد الروابط والعلاقات المتبادلة بين الأنشطة التي تخلق قيمة؛
- ✓ يوفر أرضية لصياغة استراتيجيات (تنافسية) راسخة؛
- ✓ يقود إلى عملية تخطيط واضحة ومتناسكة؛

إضافة إلى هذا فهو يساعد المسيرين على فهم مكانة المؤسسة في سلسلة قيمة المنتج على مستوى قطاع الصناعة الذي تنتمي إليه وتعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها (Simatupang, Piboonrungruj, & Williams, 2017, p06).

### 3. خطوات تطبيق تحليل سلسلة القيمة: يقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية:

1.3-مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة، وذلك للوقوف على الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة وتلك التي تعتبر نقاط ضعف (المحمدي، 2017، ص206)؛ حيث تقيم الأنشطة الأولية في السلسلة على ضوء مساهمتها في تحقيق الربحية والميزة التنافسية، أما الأنشطة المساعدة فتقيم حسب مساهمتها في تحقيق الكفاءة والفعالية للأنشطة الأولية(درة و جرادات، 2014، ص134)؛

2.3-مراجعة حلقات الوصل أو الروابط (Linkages) المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة (Value activity) (كالتسويق مثلا) وتكلفة نشاط آخر(كالرقابة على الجودة مثلا)(المحمدي، 2017، ص206)؛

3.3-مراجعة التعاضد المحتمل (التداؤب أو التكامل) (Potential synergy) بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة أو لوحات الأعمال، إذ لكل عنصر قيمة (المحمدي، 2017، ص206)، أي تحقيق مزايا إضافية نتيجة تحسينات في السلسلة و العلاقة بين السلاسل المختلفة(درة و جرادات، 2014، ص134)؛

### 4.مكونات سلسلة القيمة:

يقوم النموذج على فكرة تفكيك أنشطة المؤسسة إلى عناصر بسيطة لفهم كيفية مساهمة كل منها في خلق قيمة للعملاء، وتأثير كل نشاط على التمايز والتكاليف ومن ثم تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة، ويميز هذا النموذج بين الأنشطة الأساسية، والأنشطة المساعدة(الداعمة)(Séguin, Hafsi, & Demers, 2008, p114)، ويمكن شرحها فيما يلي: (انظر الملحق رقم01)

أ.الأنشطة الأولية أو الأساسية:وهي الأنشطة التي تتولى التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري (الزبون) وكذلك خدمة ما بعد البيع(مرسي، 2003، ص91). وتتكون من خمسة أنشطة(عوض، 2001، ص159):

-الإمداد الداخلي: وتتضمن عمليات النقل والاستلام والتخزين وصرف المواد والرقابة على المخزون والاتفاق مع الموردين.

-العمليات: ويتضمن تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، وتشمل أنشطة التصميم والتجميع والتعبئة والتغليف والاختبارات والرقابة على الجودة ونوعية وكفاءة الأجهزة والمعدات.

-الإمداد الخارجي: ويشمل كل الأنشطة التي تتضمنها رحلة السلع الجاهزة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها، مثل: أنشطة نقل المنتجات تامة الصنع إلى مراكز التوزيع والتخزين، التوزيع إلى الزبائن، ونظام الحصول على أوامر الشراء.

-التسويق والمبيعات: ويتضمن الأنشطة التي تساعد على نقل حيازة المنتج من المؤسسة إلى الزبائن من إعلان وبيع شخصي وغير شخصي وتسعير وتدريب رجال البيع واختيار مناطق البيع ووسائله.

-الخدمات:وتشمل كل ما يقدم للزبائن للاستفادة من المنتج الذي تباعه المؤسسة، مثل خدمات التركيب، الإصلاح، الاستبدال، الضمان، بيع قطع الغيار، الصيانة وتقديم المشورة الفنية.

ب.الأنشطة المساعدة أو الداعمة:فهي التي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها (مرسي، 2003، ص91). وتتكون من أربعة أنشطة(عوض، 2001، ص160):

- التموين (المشتريات): هي وظيفة إدارة المواد وهي المسؤولة عن التحكم في نقل المواد الأولية(الخامات)، خلال سلسلة القيمة، بدءا بعملية توفير المواد، ومرورا بالإنتاج، وانتهاء بالتوزيع(هل و جونز، 2001، ص210). وإجمالا فهي تخدم كل الأنشطة سواء الأساسية أو المساعدة في توفير ما تحتاج إليه من مواد(أولية وآلات وقوى محرركة وقطع غيار وتجهيزات مكاتب) من البيئة الخارجية(عوض، 2001، ص160).

-التطوير والتكنولوجيا: وتشمل الأنشطة التي تتعلق بتصميم المنتج، وتحسين طريقة أداء الأنشطة في سلسلة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية، والإجراءات، والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة(مرسي، 2003، ص93). تؤدي هذه الوظيفة إلى تحسين المنتجات بتحسين أساليب وعمليات الإنتاج.

-إدارة الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتحديد المسار الوظيفي والتحفيز، وهذه الأنشطة تتعلق بكل أجزاء المؤسسة أيضا ويحتمل أن تمثل نقطة قوة أو ضعف(عوض، 2001، ص160). ويدخل التدريب الكافي، التحفيز المناسب، والتعويض، والمكافأة في إطار مسؤوليات ووظيفة إدارة الموارد البشرية(هل و جونز، 2001، ص210).

-البنية التحتية (الخدمات المساعدة): ويمثل البيئة المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة، ويشتمل نشاط البنية الأساسية على الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة والثقافة التنظيمية للمؤسسة(هل و جونز، 2001، ص210).

وإجمالا فقد أشار M. Porter إلى أن الأنشطة الأساسية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي بصورة مباشرة، لذلك فهي عادة ماتكون مصدرا لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، حيث يمكن تحديد التكاليف بسهولة لكل نشاط وإدارتها بشكل صحيح، أما الأنشطة المساعدة فتضيف قيمة للمنتج بشكل غير مباشر، لذلك فهي عادة أهم مصدر لميزة التمايز، حيث أنه في الوقت الحاضر أصبحت الميزة التنافسية تنشأ بشكل رئيسي من التحسينات أو من إدخال واستعمال الابتكارات التكنولوجية في نماذج وتصاميم المنتج أو في عمليات وأساليب وتقنيات الإنتاج (Jurevicius, 2013). أي أنها تتعلق بشكل كبير بالجوانب غير الملموسة مثل التعلم التنظيمي، الروتينات التنظيمية، الخبرة المتراكمة، لذلك فإن الأنشطة المساعدة مثل: "نظم المعلومات والبرمجيات"، "البحث والتطوير"، "الإدارة العامة"، "إدارة المورد البشري" ليست أقل أهمية من الأنشطة الأساسية.

## 2.I- الدراسات السابقة:

1- دراسة (مالكية، 2009) بعنوان محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية تبسة - (مالكية، 2009)

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول إمكانية تقييم مدى تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، أجريت الدراسة على عينة الدراسة مكونة من 28 مؤسسة صغيرة و متوسطة بولاية تبسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أن المسيرين الذين لديهم معرفة حول أدوات التحليل الاستراتيجي هم من حاملي الشهادات الجامعية، إلا مستوى تحكّمهم في استخدام هذه الأدوات لا يسمح لهم بتطبيقها عمليا، كما أن المؤسسات التي تقوم بتحليل بيئتها الداخلية تحلل بعض المتغيرات على مستوى الوظائف التي تقوم بها ففي الوظيفة التجارية يتم التركيز على المتغيرات الخاصة بالمواد الأولية و المبيعات، بينما يركز اهتمام كل المؤسسات في تحليل متغيرات الوظيفة التمويلية حول مجال الاستثمار و هيكل التكاليف، و تركز أغلب المؤسسات في تحليل متغيرات الإنتاجية على متغيرات التكاليف، عمر التجهيزات، نظام الصيانة، أما في متغيرات الوظيفة البشرية تركز كل المؤسسات على الأجور الذي يعتبر من مكونات التكاليف، بعبارة أخرى هناك إهمال للعديد من متغيرات الوظائف الأخرى، إضافة إلى هذا فإنه بإمكان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تطبيق بعض أدوات التحليل الاستراتيجي، التي تناسب قدراتها و إمكانياتها.

2- دراسة (بن سديرة، 2013) بعنوان: التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسات اخلية بولاية سطيف-(بن سديرة، 2013).

تمثل هدف هذه الدراسة في معرفة مدى اعتماد مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء مزاياها التنافسية بالتطبيق على 53 مؤسسة بولاية سطيف. ولقد توصل الباحث لجملة من النتائج نذكر أهمها :

وجود مستوى ممارسة ضعيفة إلى متوسطة في تحليل عناصر الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، البحث والتطوير، إضافة إلى ارتباط اعتماد التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة بتأثير العوامل الشخصية المرتبطة بالسلوك الإداري و الاستراتيجي للمسير، و بتأثير الخصائص التنظيمية للمؤسسة و نمط تفاعلها مع بيئتها.

3-دراسة (محل و بقة، 2015) بعنوان: تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية برج بوعرييج و سطيف (محل و بقة، 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التحليل البيئي و الميزة التنافسية للمؤسسات، و موقف المسيرين من التحليل البيئي ، و مدى إدراكهم لأهميته في بناء و تطوير المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أجريت بدراسة ميدانية على 15 مؤسسة صغيرة و متوسطة وطنية بولاية سطيف و برج بوعرييج، من النتائج التي خلصت إليها الدراسة: أن المؤسسات المدروسة تعرف إمكاناتها و مواطن القصور فيها حيث أنها تحلل بيئتها الداخلية، و اعتمادا على تحليل سلسلة القيم فإنها تعرف الأنشطة الأولية بها و تعتبر نقاط قوة حيث أنها تتمكن من توريد المواد الخام وفق احتياجاتها ، كذلك فإن الأنشطة الإنتاجية بها مناسبة من أجل إنتاج منتجات قابلة للتسويق و هي تتمتع بمنافذ توزيع متعددة، كما تقوم بتقدم الخدمات لعملائها و تزويدهم بالمشورة اللازمة. كما تشكل الأنشطة الداعمة بالمؤسسات المدروسة نقاط قوة أيضا في الأغلب حيث تتمكن من تحصيل احتياجاتها التموينية في الوقت المناسب، و هي تعتمد كلها على خدمات الحاسب الآلي و تحاول تطوير منتجاتها باستمرار، كما تعتبر الطاقة البشرية نقطة هامة لهذه المؤسسات فأغلب العاملين بها ذوو مهارات عالية لذا فإنها تمتاز بنظام جيد للأجور و الحوافز.

4-دراسة (Noke & Hughes, 2010) بعنوان : **Climbing the value chain strategies to create a new product development capability in mature SMEs**(Noke & Hughes, 2010)

حاولت هذه الدراسة بحث إشكالية وضع مكانة (موقع استراتيجي) للابتكار على طول سلسلة القيمة للمؤسسات الصغيرة الصناعية بالملكة المتحدة من أجل تنمية قدرتها على تطوير منتجات جديدة ، أجريت الدراسة على عينة مستهدفة من المؤسسات التي كانت تحاول تطوير قدرتها في إنشاء المنتجات الجديدة و محاولة إجراء تغيير في الإستراتيجية (إعادة التموقع) لرفع أداء سلسلة القيمة لديها. سمح استخدام تحليل سلسلة القيمة للمؤسسات الثلاث باكتشاف نقاط قوتها و نقاط ضعفها حيث قامت إحدى المؤسسات بالاستعانة بمصادر خارجية في جزء من عملية التصنيع (بمعنى أخرجت نشاط من سلسلة القيمة لديها) و حصلت على سلسلة قيمة محسنة؛ المؤسسة الثانية قررت شراء أجزاء من المنتج من مؤسسة تصنيع خارجية مع العلامة التجارية لهم تحت العلامة التجارية؛ بينما تمكنت المؤسسة الثالثة من بناء قدرة تطوير لتشكيل منتجات جديدة مستغلة بذلك نقاط قوتها و شكلت سلسلة قيمة جديدة تماما. أظهرت هذه الدراسة أهمية أداة تحليل سلسلة القيمة في تسهيل تقسيم و فحص أنشطة المؤسسة كل على حدى، و بالتالي مكنتها من اكتشاف نقاط قوتها، و نقاط ضعفها، كما يستعان بها في إمكانية استخدام هذه الأداة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## II - الطريقة والأدوات :

**المنهج والعينة :** لتحديد العينة تم التوجه إلى كل من الديوان الجهوي للإحصائيات بورقلة، مديريات الضرائب(ورقلة، حاسي مسعود، تقرت)، مديرية الصناعات الصغيرة و المتوسطة بورقلة، غرفة الصناعة و التجارة بالوادي، و نتيجة لتضارب قواعد البيانات بين الجهات الرسمية و ما هو موجود في الواقع فعلا، تم استعمال عينة تيسيرية.

**الأدوات المستخدمة:** اعتمدنا في جمع البيانات على أداتي المقابلة و الاستبيان حيث تم توزيع 43 استمارة في مجتمع مكون من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الناشطة في القطاع الصناعي في مجالات: الطحن، البلاستيك، مواد التنظيف و مواد التحميل، مواد التغليف، مواد البناء، الأواني المترلية، النجارة الحديدية، الصناعات الغذائية. تم استرجاع 37 استمارة (أي بمعدل استجابة 86%) عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 36 استمارة .

الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات: تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS إصدار 23 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج النتائج والمتمثلة في:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ الإجمالي؛
  - التكرارات والنسب المئوية لإظهار خصائص العينة؛
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة الباحثين على فقرات الاستبيان لمعرفة التشنت في آرائهم؛
- أما عن قياس متغير الدراسة : تم قياسه بالخوارزم التالين وهما:
- \_ محور تقسيم أنشطة سلسلة القيمة؛
  - \_ محور تقييم أنشطة سلسلة القيمة؛
- وذلك بناء على الدراسات السابقة.

صدق وثبات الاستبيان : لقياس ثبات الاستبيان اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ حيث وجدنا قيمته 0,905 وهي قيمة مقبولة للدراسة.

### III- النتائج ومناقشتها :

#### أولاً: عرض النتائج:

##### 1. الخصائص الديمغرافية للعينة:

أ/ بالنسبة لبيانات المهيرين :

من حيث الجنس : جميع أفراد العينة ذكور بنسبة 100 % ، لأنها تحتاج لإمكانيات كبيرة مادية وبدنية وعليه نستنتج أن الرجال هم أكثر توجهاً نحو تسيير المؤسسات الصناعية.

المستوى التعليمي: أغلبية العينة بنسبة 69,4% مستواهم التعليمي جامعيين يليه المستوى الثانوي بنسبة 25% ، الابتدائي 5,6% وهم الأقل نسبة ، نلاحظ توجه معتبر جدا للمسيرين ذوي المستوى الجامعي نحو النشاط الصناعي وذلك بدافع هذا من جهة و من جهة أخرى كون بعض هذه الصناعات تحتاج لمستوى تعليمي عالي وأحيانا لتكنولوجيات عالية . وعليه نستنتج أن الجامعيين هم أكثر تواجدا في تسيير المؤسسات الصناعية.

التخصص العلمي: 36,1% تخصصهم العلمي في مجال التسيير، 33,3% تخصصهم في المجال التقني، وهذا يؤثر على مدى تحكمهم في أدوات التحليل الاستراتيجي وتقنيات التسيير. نستنتج أن أغلبية العينة ليس لديهم خلفية علمية عن التسيير الاستراتيجي.

الخبرة السابقة: 41,7% أكثر من عشرين سنة، 22,2% تتراوح خبرتهم ما بين 16 و20 سنة، 16,7% تتراوح خبرتهم ما بين 6 و10 سنوات، أقل من 5 سنوات، 8,3% تتراوح خبرتهم ما بين 11 و15 سنة. نستنتج أن أغلبية العينة يسرون المؤسسات بخبرتهم السابقة

التكوين: 44,4% من المسيرين لم يتلقوا تكويناً في مجال التسيير، 54,3% تلقوا تكويناً في مجال التسيير.

ب/ بالنسبة لبيانات المؤسسة:

حجم المؤسسة: أغلبية المؤسسات بنسبة 61,1% صغيرة (عدد عمالها يقل عن 50) ويعود ذلك لصغر رأسمالها وكذا محدودية مواردها كما أنها في أغلب الأحيان تضم أفراد العائلة ، أما بالنسبة للمتوسطة فكانت نسبتها 38,9%.



عمر المؤسسة: أغلبية المؤسسات يفوق عمرها 20 سنة نسبتها 38,9%، 30,6% عمرها ما بين 11 و 15 سنة ، 16,7% أقل من 5 سنوات 13,9% عمرها ما بين 6 و 10 سنوات، نلاحظ من هذه النسب أن ثلثي العينة تجاوز عمرها 11 سنة في المجال النشاط الصناعي وهذا يدل على قدرة هذه المؤسسات على البقاء والاستمرارية. وعليه نستنتج أن المؤسسات لديها ملامح رؤية استراتيجية تفسر بقاءها في البيئة التنافسية.

أما عن نمط إدارة المؤسسة نوع المؤسسة: أغلبية العينة بنسبة 63,9% يسيرها المالك، 36,1% يسيرها مسير أجير. وعليه المؤسسات الصناعية بورقاة و الوادي أغليبتها عائلية.

2. استخدام سلسلة القيمة أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية: تم قياس هذا المتغير من خلال البعدين التاليين:

— محور تقسيم الأنشطة حسب سلسلة القيمة؛

— محور تقييم الأنشطة حسب سلسلة القيمة؛

أ. إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق سلسلة القيمة:

من خلال (الجدول رقم 01) يتضح أن المتوسط العام لإجابات المسيرين حول تطبيق سلسلة القيمة يساوي 4,047 وبانحراف معياري عام يقدر بـ 0,912: —: فهو يقع ضمن المجال (3,40 ، 4,20)، بمعنى مرتفع أي أن المؤسسات عنية الدراسة غالبا ما تعتمد أداة سلسلة القيمة في تحليل أنشطتها لاكتشاف الأنشطة المساهمة بقوة و فعالية في خلق القيمة و تلك التي لها مساهمة محدودة، إضافة إلى اكتشاف مصادر التكاليف، وبالتالي تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة.

— حيث جاءت العبارات المتعلقة بكل من: التركيز على الأنشطة التي تساهم في تحسين و تطوير المنتج ، وتنظيم الآلات بشكل يسهل عملية الإنتاج ، وتصحيح الأخطاء خلال عملية الإنتاج لتجنب الهدر في المواد الأولية ، وجود إجراءات لمتابعة فريق العمل أثناء العملية الإنتاجية، وجود علاقات جيدة للمؤسسة مع الموردين ، ومتابعة فريق العمل ، وتصحيح الأخطاء أثناء عملية الإنتاج ، الحرص على تقديم منتجات وفقا لأذواق المستهلكين،

في المراتب السبعة الأولى بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (4,51-4,81) وانحرافات معيارية ضمن المجال (0,401-0,774) وهو ما يعبر عن مدى التشتت في الإجابات.

— جاءت العبارات المتعلقة بكل من: انتشار علاقات الثقة والتعاون، استلام المواد الأولية بالجودة المناسبة، استلام المواد الأولية بالتكلفة المناسبة، قيام المؤسسة بتحسين و تطوير منتجاتها ، تنمية العمل بروح الفريق ، الاعتماد على الحاسب الآلي، تحقيق التوافق بين الفرد و المهمة الموكلة له، وجود مستويات جيدة للاتصال و التعاون بين مختلف الوظائف.

في المراتب: 8 \_ 14 بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (4,47 \_ 4,22) و انحرافات معيارية ما بين (0,695 – 0,906) ما عدا العبارة المتعلقة بالحرص على تنمية العمل بروح الفريق بين العاملين باستمرار كانت بانحراف معياري يساوي 1,018 وهو ما يعبر عن مقدار التشتت في الإجابات.

— جاءت العبارات المتعلقة بكل من: قيام المؤسسة باستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج وترفع من التكاليف، تحقيق التوازن بين الموارد المالية و استخداماتها، تفويض الصلاحيات، القوة المالية للمؤسسة، في المراتب: 15 – 18

بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (4,17 ، 4,06) و بانحرافات معيارية تقع ضمن المجال (0,806، 0,893) ما عدا العبارة المتعلقة بقيام

المؤسسة باستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج وترفع من التكاليف، كانت بانحراف معياري يساوي 1,15 وهو ما يعبر عن مقدار التشتت في الإجابات.

– جاءت العبارات المتعلقة بكل من: استلام المواد الأولية حسب الوقت المتفق عليه، سعي المؤسسة لتدريب العاملين لتنمية المهارات ، البحث عن أساليب إنتاج جديدة لم تكن موجودة من قبل، وجود أنظمة للأجور و المكافآت والحوافز لتشجيع العاملين و الكفاءات، تخصيص مبالغ مالية لتحسين المنتجات ، تحصيل المستحقات قبل آجال الموردين ، استخدام أساليب الإعلان والترويج والإشهار المناسبة لزيادة المبيعات، تقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وجود صعوبة في تغيير المهام والوظائف بالمؤسسة في المراتب: 19 \_ 27. بمتوسط حسابية تتراوح ما بين ( 3,94 \_ 3,03) و انحرافات معيارية ما بين ( 1,04 – 1,417) ما عدا العبارة المتعلقة باستلام المواد الأولية حسب الوقت المتفق عليه كانت بانحراف معياري يساوي 0,826 وهو ما يعبر عن مقدار التشتت في الإجابات.

–أخيرا جاءت العبارة المتعلقة بمواجهة المؤسسة لصعوبات في الحصول على التمويل. بمتوسط حسابي قدره 2,39 وانحراف معياري يساوي 1,202 وهو ما يعبر عن مقدار التشتت في الإجابات.

### ثانيا: مناقشة النتائج:

#### 1-أهم النتائج

\* **يوجد تقسيم للأنشطة حسب سلسلة القيمة** بالمؤسسات عينة الدراسة إلى أنشطة أساسية وأنشطة أخرى مساعدة لها لكن بأسلوب حدسي وشخصي نابع من الخبرة والتجربة أكثر منه علمي وهذا ما يعني أن أنشطة سلسلة القيمة موجودة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكن ليس بالتفصيل والوصف الذي حدده "مايكل بورتر"؛ وهذا نقبل الفرضية الأولى.

\* **تدرك المؤسسات عينة الدراسة وجود أنشطة أساسية** تساهم بشكل مباشر في إنتاج المنتج وإيصاله للمشتري مثل: استلام المواد الأولية، الإنتاج والعمليات، التسويق والتوزيع وبالتالي فهي مصادر مباشرة للتكلفة؛ إذ نجدها تركز على تقييم ومتابعة نشاط الإنتاج والعمليات، استلام المادة الأولية بالتكلفة والجودة المناسبة سعيا منها في تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة.

– نشاط الإنتاج والعمليات؛ تركز على تنظيم الآلات والورشات داخليا لتسهيل عملية الإنتاج وعدم إضاعة الوقت والجهد، وضع إجراءات المراقبة وتصحيح الأخطاء لتجنب الهدر في المواد الأولية من جهة ومن جهة أخرى لتقليل الوحدات المعيبة،

\* **تدرك المؤسسات عينة الدراسة وجود أنشطة مساعدة** تساهم في إضافة القيمة للمنتج بشكل غير مباشر ونلمس ذلك في الأنشطة التالية: – نشاط الشراء؛ وذلك من خلال حرصها على الحصول على المواد الأولية بالتكلفة المناسبة والجودة المناسبة، وهنا تضمن جودة المدخلات مستوى قيمة جيد للمخرجات؛

– إدارة المورد البشري؛ إذ نجدها تحاول تحقيق التوافق بين كفاءة الفرد والمهمة الموكلة له وتسعى لتدريب العاملين داخليا لتنمية مهاراتهم؛

– البنية التحتية (الوظيفة المالية، الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة )، تحاول تحقيق التوازن بين مواردها المالية واستخداماتها، كما تسعى لتوفير السيولة المالية في الوقت المناسب لتمويل عملياتها بسهولة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي نلاحظ وجود مستويات جيدة من الاتصال والتعاون بين مختلف الوظائف مع تفويض بعض الصلاحيات إضافة إلى الاعتماد على الحاسب الآلي بشكل كبير إضافة إلى وجود مستوى متوسط من المرونة؛ فيما يظهر ملمح ثقافة المؤسسة من خلال حرص المؤسسات عينة الدراسة على تنمية العمل بروح الفريق ونشر علاقات الثقة والتعاون داخلها؛

–البحث والتطوير؛ سعيها لتطوير وتحسين منتجاتها وتحسين أساليب العمل. لذلك فهي تركز على الأنشطة التي تساهم في تحسين وتطوير المنتج ولا تقوم باستبعادها؛

\* **تقوم المؤسسات محل الدراسة بتقييم أنشطتها حسب مساهمتها في التكلفة الإجمالية للمنتج**، لذلك فهي تستبعد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج وترفع من التكاليف الإجمالية للمنتج؛ مما يسمح لها بتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة؛

\* **تقوم المؤسسات محل الدراسة بتقييم أنشطتها حسب مساهمتها في إضافة القيمة للمنتج**، لذلك فهي تركز على الأنشطة التي تساهم في تحسين وتطوير المنتج ولا تقوم باستبعادها؛ مما يسمح لها بتحقيق ميزة التميز للمنتج. وعليه نقبل الفرضية الثانية.

\*تدرك المؤسسات محل الدراسة أهمية الترابط مع سلاسل الموردين، وهذا من خلال بناء علاقات جيدة مع الموردين؛

\* تدرك المؤسسات محل الدراسة أهمية الترابط مع سلاسل الموزعين، وهذا من خلال امتلاك قنوات توزيع قوية إلا أنها في الواقع تعتمد على التوزيع الذاتي لمنتجاتها و أحيانا الزبون هو من يأتي لاستلام سلعته؛

\* المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتحليل الأنشطة من جميع جوانبها، فهي تقيم عناصر محددة في النشاط الواحد و تهمل تقييم عناصر أخرى؛

\*تتفاوت درجة تحليل وتقييم الأنشطة الأساسية والداعمة بالمؤسسات عينة الدراسة حول فئدها تركيز على تقييم ومتابعة أنشطة بدرجة عالية، بينما تركز على أنشطة أخرى بدرجة أقل، ويظهر هذا الفرق جليا بين نشاط الإنتاج والعمليات، التسويق والتوزيع تقدم خدمات ما بعد البيع؛

\*انخفاض اهتمام المؤسسات محل الدراسة بأنشطة التسويق والتوزيع والإشهار، تقدم خدمات ما بعد البيع فهي ترى بأنها مكلفة، لضعف إدراكها بالأهمية الإستراتيجية لهذه الأنشطة في خلق القيمة لدى الزبون والحصول على زبائن جدد وبالتالي توسيع الحصة السوقية في السوق التنافسية.

\*انخفاض التحفيز والمكافآت لدى المورد البشري: تحفيز المورد البشري، إذ نجد أن هذه الأخيرة تمنح بشكل غير رسمي، وتقتصر فقط على المناسبات الدينية والعائلية وقليل ما ترتبط بالمرودية الاقتصادية للعامل؛

\*انخفاض مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات نظرا التركيز السلطات في يد المالك المسير (مؤسسات عائلية) وهذا رغم وجود تفويض الصلاحيات إلا أنها لا ترتقي إلى القرارات الإستراتيجية فهي فقط لتسيير الأعمال اليومية؛

\*أن المؤسسات محل الدراسة تركز على تقديم منتجات بخصائص تناسب أذواق المستهلكين، وهذا يدل على وجود ملامح نشاط التسويق لديها، إلا أنها لا تكثر كثيرا بالإشهار والإعلان الذي يعتبر ركنا أساسيا لوظيفة التسويق.

\*أن المؤسسات محل الدراسة تتجنب التعامل مع البنوك في الحصول على التمويل (الموارد المالية) وتعتمد على التمويل الذاتي، وهذا نظرا لعدم ملاءمة الصيغ التمويلية البنكية لخصوصية هذا النوع من المؤسسات ولثقافة المجتمع الجزائري المحافظ.

#### IV- الخلاصة :

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولايي ورقلة والوادي لأداة سلسلة القيمة في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية. ولقد أظهرت نتائج البحث أنه على الرغم من توفر المؤسسات عينة الدراسة على كفاءات تسييرية (مسيرين ذوي شهادات جامعية وسنوات خبرة معتبرة) إلا أنها تستخدم التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية ممثلا في سلسلة القيمة بأسلوب حدسي، وبشكل تلقائي وبدرجات متفاوتة ولا يخضع لمنهج علمي، كما توصلت الدراسة من خلال شقيها النظري والتطبيقي لجملة من النتائج أهمها:

التائج:

\*وجود أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة، لكن ليس بالوصف الدقيق الذي حدده (بورتر)، حيث توجد الأنشطة بشكل متداخل يعب فصلها عن بعضها؛

\*تطبق المؤسسات عينة الدراسة تحليل سلسلة القيمة بأسلوب حدسي شخصي مبني على التجربة والخطأ، ولا يخضع لمنهجية علمية؛

\*سعي المؤسسات عينة الدراسة بشكل دائم للبحث عن نقاط قوتها ونقاط ضعفها؛

\*تركيز المؤسسات المدروسة بدرجة كبيرة على أنشطة الإنتاج والعمليات، الاستلام والتوريد، المالية، مع ضعف اهتمامها بالعامل البشري خاصة فيما يتعلق بجانب المكافآت والحوافز الذي يندرج ضمن الأنشطة المساعدة؛

\*انخفاض الاهتمام بنشاط الإشهار والإعلان، البيع الشخصي وخدمات ما بعد البيع التي تعتبر من الأركان المهمة للتسويق الذي يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وكسب زبائن جدد؛

\*رغم توفر المؤسسات عينة الدراسة على كفاءات تسييرية، إلا أنها لا تطبق التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بمنهجية علمية وهذا نظرا لافتقارها للمعرفة العلمية بأدوات التحليل الاستراتيجي إضافة لمحدودية التفويض الممنوح لها.

### التوصيات:

- \* التكوين للمسيرين في مجال استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة، لضمان التحكم في استخدامها وفق المنهجية العلمية للحصول على نتائج علمية وموضوعية بعيدة عن التحيز والذاتية؛
- \* إيلاء المزيد من الاهتمام للأنشطة المساعدة على غرار إدارة المورد البشري لأنه من عوامل قوة المؤسسة في صناعة المزايا التنافسية؛
- \* الرفع من مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛
- \* إيلاء المزيد من الاهتمام لأنشطة التوزيع، الإشهار والإعلان وخدمات ما بعد البيع باعتبارها أنشطة أساسية ومساهمة في توزيع الحصة السوقية للمؤسسة؛
- \* تبني مفهوم القيمة المشتركة الذي يعني تحقيق القيمة الاقتصادية للمؤسسة جنبا إلى جنب مع تحقيق القيمة الاجتماعية للمجتمع الذي تمارس فيه المؤسسة النشاط؛
- \* إيجاد صيغ تمويلية أكثر ملاءمة لخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية وثقافة المجتمع الجزائري المحافظ.

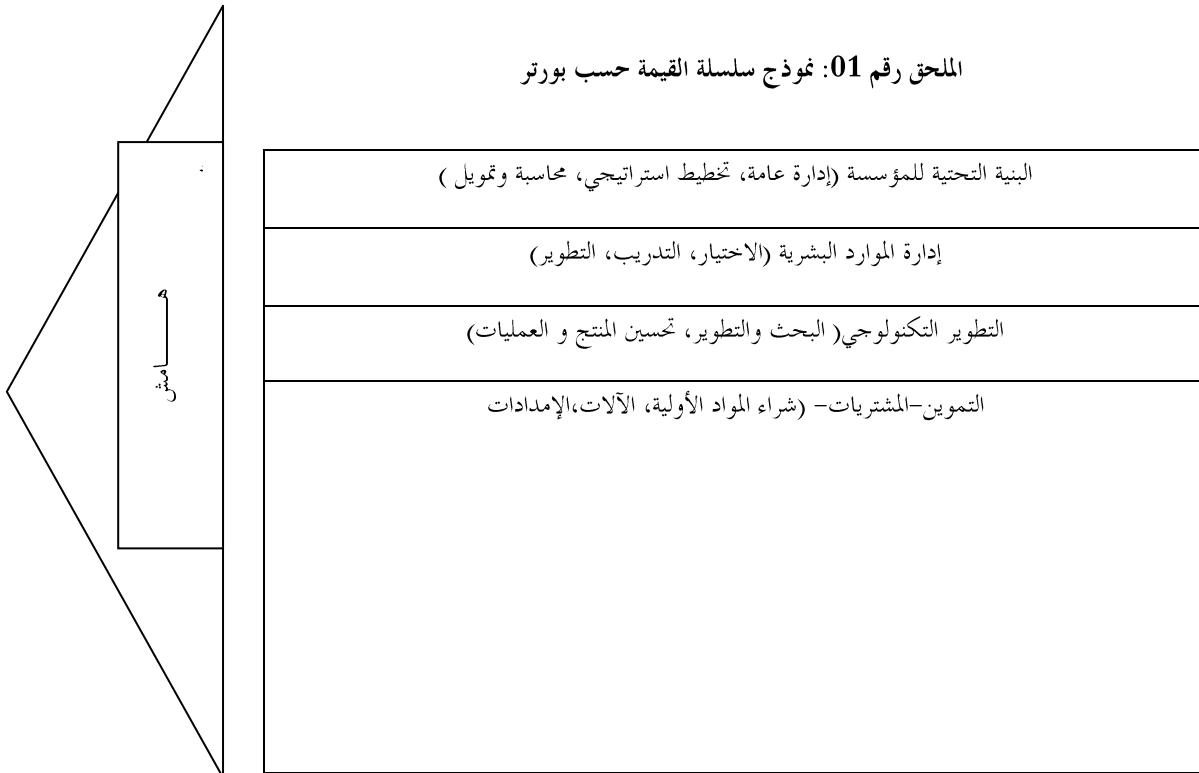
### - ملاحق:

الجدول رقم 01: قياس الفقرات وتحديد مجالات الإجابة على سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الإجابة	1, 8_1	2, 6_1, 8	3, 4_2, 6	4, 2_3, 4	5_4, 2
الملاحظة	منخفض	متوسط	مرتفع		

المصدر: من إعداد الباحثين.

الملحق رقم 01: نموذج سلسلة القيمة حسب بورتر



الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
<b>الاستلام والشراء</b>				
10	مرتفع	0,906	4,42	يتم استلام المواد الأولية بالتكلفة المتفق عليها
09	مرتفع	0,695	4,44	يتم استلام المواد الأولية حسب الجودة المتفق عليها
19	مرتفع	0,826	3,94	يتم استلام المواد الأولية حسب الوقت المتفق عليه
05	مرتفع	0,558	4,56	تحظى المؤسسة بعلاقات جيدة مع الموردين
<b>الإنتاج والعمليات</b>				
06	مرتفع	0,774	4,53	تتم متابعة فريق العمل أثناء عملية الإنتاج وتصحيح أي خطأ
04	مرتفع	0,458	4,71	توجد إجراءات لمراقبة فريق العمل أثناء العملية الإنتاجية
03	مرتفع	0,513	4,72	يتم تصحيح الأخطاء خلال عملية الإنتاج لتجنب الهدر في المواد الأولية
02	مرتفع	0,5	4,75	يجب تنظيم الآلات وترتيبها بشكل يسهل عملية الإنتاج
<b>التسويق</b>				
07	مرتفع	0,702	4,51	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات وفقا لأذواق المستهلكين
24	مرتفع	1,052	3,42	تستخدمون أساليب الإعلان والترويج والإشهار المناسبة لزيادة المبيعات
<b>الإمداد الخارجي (التوزيع)</b>				
23	مرتفع	1,417	3,59	تمتلك المؤسسة قنوات توزيع ( des livreurs ) قوية
<b>الخدمات</b>				
25	متوسط	1,374	3,23	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع لربائنها (النقل، الصيانة، ....)
<b>إدارة المورد البشري</b>				
20	مرتفع	1,056	3,83	تضع الإدارة أنظمة للأجور والمكافآت والحوافز لتشجيع العاملين والكفاءات
14	مرتفع	0,797	4,22	تحقق المؤسسة التوافق بين كفاءة العامل والمهمة الموكلة له
19	مرتفع	1,04	3,94	تسعى المؤسسة لتدريب العاملين لتنمية المهارات
26	متوسط	1,296	3,08	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات في المؤسسة
<b>الهيئة التحتية (الهيكلة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، المالية والمحاسبة)</b>				
14	مرتفع	0,797	4,22	مستويات الاتصال والتعاون بين مختلف الوظائف في المؤسسة جيدة
27	متوسط	1,341	3,03	توجد صعوبة في تغيير المهام والوظائف في مؤسستكم
13	مرتفع	0,874	4,25	تعتمد مؤسستكم على الحاسب الآلي بشكل كبير
17	مرتفع	0,806	4,08	لديكم موظفين أكفاء تفوضون لهم الصلاحيات
08	مرتفع	0,736	4,47	تنتشر علاقات الثقة والتعاون بين العاملين
12	مرتفع	1,018	4,36	تحرصون على تنمية العمل روح الفريق بين العاملين باستمرار
18	مرتفع	0,893	4,06	تتمتع المؤسسة بإمكانيات مالية تمكنها من تمويل عملياتها بسهولة
22	مرتفع	1,153	3,61	تحصل المؤسسة على مستحقاتها من الزبائن قبل مواعيد تسديد الموردين
16	مرتفع	0,844	4,12	يوجد توازن بين الموارد المالية واستخداماتها
28	منخفض	1,202	2,39	تعاني المؤسسة من صعوبات في الحصول على التمويل (الموارد المالية)
<b>البحث والتطوير</b>				
11	مرتفع	0,803	4,39	تقوم المؤسسة بتطوير وتحسين منتجاتها

19	مرتفع	1,11	3,94	تقوم المؤسسة بالبحث عن عدة أساليب جديدة في الإنتاج لم تكن موجودة من قبل
21	مرتفع	1,195	3,67	تخصص مؤسستكم مبالغ مالية لتحسين المنتجات
تقييم الأنشطة				
15	مرتفع	1,15	4,17	يتم استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج وترفع من التكاليف
01	مرتفع	0,401	4,81	يتم التركيز على الأنشطة التي تساهم في تحسين وتطوير المنتج
	مرتفع		4,047	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS v.23

#### - الإحالات والمراجع :

- Ensign, P. (2001). *Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships*. *Journal of General Management*, Vol 27 (No 1), pp. p 18–42.
- Helper, J., kalika, M., & Orsoni, J. (2013). *Management Stratégique (10eme édition)*. Parais: Vuibert.
- Jurevicius, O. (Ed.). (2013, April 25). *Value Chain Analysis strategic management insight*. Retrieved 10 09, 2019, from <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html>
- Noke, H., & Hughes, M. (2010, February). *Climbing the value chain: strategies to create a new product development capability in mature SMEs*. *International Journal of Operations and Production Management*, V30 (N 2), pp. p132-154.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance with a new introduction*. New York: The Free Press,.
- Porter, M. E. ( June 22, 2012). *Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities*. 14th Annual Rotman School Conference for Leaders Toronto. P6. Canada: Harvard Business School.
- Séguin, F., Hafsi, T., & Demers, C. (2008). *Le management stratégique \_ de l'analyse à l'action*-.Les Éditions Transcontinental.
- Simatupang, T. Piboonrungraj, P. & Williams, S. J. (2017, January). *The emergence of value chain thinking*. *Value Chain Management*, Vol. X (No Y, xxxx, ), p. 5.
- Wheelen, T. L., David Hunger, J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy ,Globalization, Innovation, and Sustainability(15th Edition)*. United States: Pearson Education Limited.

- إبراهيم درة، و ناصر سعود جرادات. (2014). *الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين*. الأردن: دار وائل.
- أحمد ماهر. (2008). *الإدارة المبادئ والمهارات* (المجلد الطبعة الثالثة). مصر: الدار الجامعية.
- أحميدة مالكية. (2009). *مقولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تبسة)*، مذكرة ماجستير(غير منشورة) . الجزائر: جامعة ورقلة.
- زكريا الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). *الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال*. الأردن: دار البازوري.
- سعد علي ربحان الحمادي. (2017). *الإدارة الإستراتيجية: أساسيات ومبادئ الإدارة الإستراتيجية (التكوين الاستراتيجي والتحليل البيئي)* . الأردن : دار البازوري.
- ش هل، و ج جونز. (2001). *الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل*. (رفاعي محمد رفاعي، و محمد سيد أحمد عبد المتعال، المترجمون) المملكة العربية السعودية: دار المريخ.

ظفر نصر حسين. (بلا تاريخ). تحليل البيئة الداخلية لسلسلة محاضرات . تاريخ الاسترداد 24 05 2018، من جامعة بابل:

lcid=34477&http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. مصر: مجموعة النيل العربية.

عمر بن سديرة. (2013). التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية –دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف – أطروحة دكتوراه (غير منشورة). الجزائر: جامعة سطيف.

فايزة مخلب، و الشريف بقة. (جوان، 2015). تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية

لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية برج بوعرييج و سطيف. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (02)، الصفحات 131-159.

كاظم نزار الركابي. (2004). الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة. الأردن: دار وائل.

محمد أحمد عوض. (2001). الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية . مصر: الدار الجامعية.

مؤيد سعيد السالم. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار وائل.

نبيل خليل مرسي. (2003). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر: مركز الاسكندرية للكتاب.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

خديجة بريقيقة ، عبد الحق بن تفات ( 2020). واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والوادي – سلسلة القيمة نموذجاً- ، مجلة المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 07 (العدد 02)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 119-134.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.  
Algerian Review of Economic Development is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.