

رقم التسلسلي:  
رقم الترتيب

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير

في العلوم الاقتصادية

تخصص: تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بغنوان:



## محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي

### في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية - تبسة -

من إعداد الطالب: احميده مالكية

أمام لجنة المناقشة: ...../...../...../نوقشت علنا يوم : .....

- |            |                              |                               |
|------------|------------------------------|-------------------------------|
| رئيسا      | (أستاذ محاضر- جامعة ورقلة -) | - الدكتور: بهدي عيسى .        |
| مقررا      | (أستاذ محاضر- جامعة ورقلة -) | - الدكتور: سملاي يحييه        |
| مساعد مقرر | (أستاذ محاضر- جامعة ورقلة -) | - الدكتور: دادن عبد الغني     |
| مناقشا     | (أستاذ محاضر- جامعة ورقلة -) | - الدكتور: بن قرينة محمد حمزة |
| مناقشا     | (أستاذ محاضر- جامعة ورقلة -) | - الدكتور: قريشي محمد الجموعي |

السنة الجامعية 2008 - 2009

## شكر و عرفان

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى

الأستاذ الفاضل: الدكتور " سملاي يحييه " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ،

ونصائحه القيمة ،التي ساهمت في انجاز هذا العمل المتواضع . و الصبر صبران صبر على ما

نكره وصبر على ما نحب ولصبره نضيف صبران صبره معي وصبره عليا .

و كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كل مسيري المؤسسات محل الدراسة على سعة صدورهم

واجاباتهم على أسئلة الاستبيان .

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيعية.

## اهداء

الى والديي الكريمين اللذان لن أوفى لهما حقهما بالكلام والثناء ولو كانا  
امتدادا لرمال الصحراء.

الى حماة هذا الوطن العزيز أخويا حفضهما الله - حسان و خليل -  
الى أختي - نسيمه - الغالية.

## شكر و عرفان

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى

الأستاذ الفاضل: الدكتور " سملاي يحييه " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ،

ونصائحه القيمة ،التي ساهمت في انجاز هذا العمل المتواضع . و الصبر صبران صبر على ما

نكره وصبر على ما نحب ولصبره نضيف صبران صبره معي وصبره عليا .

و كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كل مسيري المؤسسات محل الدراسة على سعة صدورهم

واجاباتهم على أسئلة الاستبيان .

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيعية.



## قائمة الجداول والأشكال



الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	01
15	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية على قطاعات النشاط	02
16	تعداد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سداسي أول من سنة 2007 ونسبة كل فرع	03
54	تأثير مراحل دورة حياة المنتج على مختلف وظائف المؤسسة	04
70	ملخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG	05
81	الخيارات الإستراتيجية في مصفوفة ADL	06
90	التوصيات الإستراتيجية لمصفوفة BCG المطورة	07
96	أنواع المقارنة المرجعية	08
104	توزيع عدد العمال على المؤسسات محل الدراسة	09
105	توزيع رقم الأعمال على المؤسسات محل الدراسة	10
106	توزيع المؤسسات محل الدراسة بحسب طبيعة ملكيتها	11
107	توزيع المؤسسات محل الدراسة بحسب فرع النشاط	12
108	توزيع مسيري المؤسسات محل الدراسة حسب الجنس	13
109	توزيع مسيري المؤسسات محل الدراسة حسب مؤهلهم العلمي	14
110	توزيع مسيري المؤسسات محل الدراسة حسب وضعيتهم	15
111	إستجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (01) حول القيام بصياغة رسالة المؤسسة	16
112	إستجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (02) حول الشكل الذي صيغت عليه الرسالة	17
112	إستجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (03) حول مشاركة العمال في صياغة الرسالة	18
113	جابه مفردات العينة على السؤال رقم (04) حول العناصر التي ركزت عليها رسالة المؤسسة	19
114	اجابة مفردات العينة على السؤال رقم (05) حول الخصائص التي تتمتع بها رسالة المؤسسة	20
115	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (06) حول المدى الزمني للأهداف المصاغة	21
115	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (07) حول	22

	مشاركة المالك غير المسير في وضع الأهداف	
116	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (07) حول المجالات التي تمسها الأهداف الموضوعية	23
117	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (09) حول مدى كفاية الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة	24
118	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (10) حول خصائص الأهداف المسطرة	25
119	استجابة مفردات العينة للسؤال رقم (11) حول القيام بعملية تحليل المحيط الخارجي	26
120	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (12) حول مصادر معلومات تحليل المحيط الخارجي	27
121	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (13) حول مشاركة العمال في تحليل المحيط الخارجي	28
121	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (14) حول المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط الاقتصادي	29
122	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (15) حول المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط السياسي والتشريعي	30
123	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (16) حول المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط الاجتماعي والطبيعي	31
124	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (17) حول المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط التنافسي	32
125	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (18) حول المتغيرات التي يتم تحليلها في الوظيفة التجا	33
126	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (19) حول المتغيرات التي يتم تحليلها في وظيفة الإنتاج	34
127	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (20) حول المتغيرات التي يتم تحليلها في الوظيفة المالية	35
128	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (21) حول المتغيرات التي يتم تحليلها في وظيفة المستخدمين	36
129	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (22) حول الإستراتيجيات الهجومية التي تنتهجها المؤسسة	37
129	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (23) حول إستراتيجيات الإستقرار التي تنتهجها المؤسسة	38
130	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (24) حول	39

	الإستراتيجيات الدفاعية التي تنتهجها المؤسسة	
130	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (25) حول الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المؤسسة	40
131	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (26) حول الأسلوب المتبع في اختيار الاستراتيجية	41
131	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (27) حول إمتلاك هيكل تنظيمي رسمي	42
132	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (28) حول مشاركة العمال في تنفيذ الإستراتيجية	43
132	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (29) حول وضع نظام للحوافز والمكافآت	44
133	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (30) حول وضع نظام للعقوبات	45
133	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (31) حول زمن القيام بالرقابة الاستراتيجية	46
134	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (32) حول طبيعة معايير القياس التي يتم التركيز عليها	47
134	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (33) حول قدرة قياس المعايير الموضوعية	48
135	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (34) حول وجود انحرافات في الأداء غالبًا	49
135	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (35) حول المجال الذي تمسه الإجراءات التصحيحية عادة	50
136	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (36) حول معرفة أدوات التحليل الاستراتيجي	51
137	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (37) حول حضور أيام تكوينية أو دراسية حول أساليب تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي	52
137	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (38) حول مدى التحكم في تقنيات أدوات التحليل الاستراتيجي	53
138	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (39) حول مستوى المعلومات التي تساعد في بناء أدوات التحليل الاستراتيجي	54
138	استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (40) حول وجود إمكانية تطبيق المكتسبات العلمية في الواقع العملي فيما يخص أدوات التحليل الاستراتيجي	55

139	استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (41) حول معرفة رقم أعمال كل منتوج من المنتجات الحالية خلال دورة حياتها	56
139	استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (42) حول معرفة حجم الإنتاج خلال مراحل تغيره	57
140	استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (43) حول معرفة تكاليف الإنتاج والمرتبطة بحجم الإنتاج	58
140	استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (44) حول امكانية تقييم عناصر قوة المركز المالي	59
141	استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (45) حول إمكانية تقييم عناصر استقرار السوق	60
141	استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (46) حول امكانية تقييم عناصر استقرار السوق	61
141	استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (47) حول إمكانية تقييم عناصر قوة الصناعة	62
142	استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (48) حول معرفة رقم أعمال المنافسين	63

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	متطلبات تنفيذ الإستراتيجية	01
24	الصيغة العامة لعملية الرقابة الإستراتيجية	02
30	نموذج بورتر لقوى التنافس الخمس	03
46	الإستراتيجيات التنافسية العامة	04
51	نموذج دورة حياة المنتج	05
56	نموذج منحني الخبرة	06
60	مصفوفة swot	07
62	مصفوفة SPACE	08
67	مصفوفة BCG	09
68	تموقع مجموعة DAS مؤسسة على مصفوفة BCG	10
70	سيناريوهات حركة DAS في مصفوفة BCG	11
71	علاقة نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج	12
74	البنية العامة لمصفوفة McKinsey	13
76	بعض المضامين الإستراتيجية لمصفوفة McKinsey	14
79	مصفوفة ADL	15
82	متغيرات التموقع في مصفوفة ADL	16
85	مصفوفة Sheel DPM	17
88	BCG بظورة م نموذج مصفوفة	18
92	بنية نموذج سلسلة القيمة	19
97	يوضح خطوات المقارنة المرجعية لمؤسسة RankXerox	20
98	الشكل العام لمصفوفة القرار MCC	21
100	مصفوفة القرار 3×3	22
104	توزيع عدد العمال على المؤسسات محل الدراسة	23
105	توزيع رقم الأعمال على المؤسسات محل الدراسة	24
106	توزيع مؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة ملكيتها	25
107	توزيع مؤسسات محل الدراسة بحسب فرع النشاط	26
108	توزيع مسيري مؤسسات محل الدراسة حسب الجنس	27
109	توزيع مسيري مؤسسات محل الدراسة حسب مؤهلهم العلمي	28
110	توزيع مسيري مؤسسات محل الدراسة حسب وضعيتهم	29



# خطة البحث

شكر وعرفان

الإهداء

ملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

	المقدمة	أ
1	الفصل الأول: منهجية التحليل الإستراتيجي والإستراتيجيات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
2	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصائصه	2
2	أولاً- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
5	ثانياً- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	5
6	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومشاكلها	6
6	أولاً- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	6
8	ثانياً- مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	8
	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات نجاحها و عوامل فشله	10
10	أولاً- التحديات التي تواجهها	10
12	ثانياً- متطلبات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	12
13	ثالثاً- عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	13
	المطلب الرابع: ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	14
14	أولاً- تعداد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	14
16	ثانياً- آليات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	16
20	المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	20
20	المطلب الأول: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	20
20	أولاً- تعريف التسيير الاستراتيجي	20
21	ثانياً- مهام التسيير الإستراتيجي	21
21	ثالثاً- أهمية التسيير الإستراتيجي	21
22	رابعاً- مراحل التسيير الإستراتيجي	22
24	خامساً- خصائص التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	24
25	المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	25
25	أولاً- تعريف التخطيط الإستراتيجي	25

- 28 ..... رابعا- خصائص التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 29 ..... المطلب الثالث: التحليل التنافسي
- 31 ..... أولا- تهديدات الداخلين الجدد إلى السوق
- 32 ..... ثانيا- شدة المنافسة
- 33 ..... ثالثا- تهديدات المنتجات البديلة
- 33 ..... رابعا- قوة تفاوض الزبائن
- 34 ..... خامسا- قوة تفاوض الموردين
- 34 ..... المطلب الرابع: مدخل التحليل الوظيفي
- 35 ..... أولا- الوظيفة التسويقية
- 36 ..... ثانيا- الوظيفة الإنتاجية
- 36 ..... ثالثا- وظيفة البحث والتطوير
- 37 ..... رابعا- وظيفة تسيير الموارد البشرية
- 38 ..... خامسا- الوظيفة التمويلية
- 40 ..... المبحث الثالث: الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 40 ..... المطلب الأول: الإستراتيجيات الهجومية
- 40 ..... أولا- إستراتيجية التكامل
- 41 ..... ثانيا- الإستراتيجية المكثفة
- 42 ..... ثالثا- إستراتيجية التنوع
- 42 ..... المطلب الثاني: إستراتيجيات الإستقرار
- 43 ..... أولا- إستراتيجية الربح
- 43 ..... ثانيا- إستراتيجية الحركة الواعية
- 44 ..... ثالثا- إستراتيجية عدم التغيير
- 44 ..... المطلب الثالث: الإستراتيجيات الدفاعية
- 44 ..... أولا- إستراتيجية الإنكماش
- 45 ..... ثانيا- إستراتيجية المنظمة الأسيرة
- 45 ..... ثالثا- إستراتيجية التحول
- 45 ..... رابعا- إستراتيجية التصفية
- 45 ..... خامسا- إستراتيجية التجرد
- 46 ..... المطلب الرابع: الإستراتيجيات التنافسية
- 46 ..... أولا- إستراتيجية الزيادة بخفض التكلفة
- 47 ..... ثانيا- إستراتيجية التمييز

48	.....	ثالثاً- إستراتيجية التركيز
49	.....	خلاصة الفصل
50	.....	الفصل الثاني: الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار الإستراتيجي
51	.....	المبحث الأول: أدوات التحليل الإستراتيجي التقليديّة
51	.....	المطلب الأول: نموذج دورة حياة المنتج
52	.....	أولاً- مراحل دورة حياة المنتج
53	.....	ثانياً- استخدام نموذج دورة حياة المنتج
55	.....	ثالثاً- حدود نموذج دورة حياة المنتج
55	.....	المطلب الثاني: نموذج منحنى الخبرة
57	.....	أولاً- مصادر أثر الخبرة
58	.....	ثانياً- حدود نموذج منحنى الخبرة
58	.....	ثالثاً- بعض الإنتقادات الموجهة لنموذج منحنى الخبرة
59	.....	رابعاً- التأثير الإستراتيجي للعلاقة بين الخبرة والتكلفة
60	.....	المطلب الثالث: نماذج مبنية على تحليل محيط المؤسسة
60	.....	أولاً- مصفوفة "swot"
62	.....	ثانياً- مصفوفة تقييم المركز الإستراتيجي والإجراءات "Space"
63	.....	المطلب الرابع: نموذج أثر ربح التسويق الإستراتيجي PIMS
64	.....	أولاً- هدف نموذج PIMS
64	.....	ثانياً- كيفية عمل PIMS
65	.....	ثالثاً- حدود PIMS
66	.....	المبحث الثاني: نماذج تحليل محفظة الأعمال
66	.....	المطلب الأول: نموذج مصفوفة BCG
66	.....	أولاً- بنية مصفوفة BCG
68	.....	ثانياً- المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG
71	.....	ثالثاً- العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج
71	.....	رابعاً- تقييم نموذج مصفوفة BCG
73	.....	المطلب الثاني: نموذج مصفوفة McKinsey
73	.....	أولاً- بنية مصفوفة McKinsey
75	.....	ثانياً- المضامين الإستراتيجية لمصفوفة McKinsey
76	.....	ثالثاً- خطوات إعداد مصفوفة McKinsey
74	.....	رابعاً: حدود مصفوفة Mckinsey
78	.....	المطلب الثالث: نموذج مصفوفة ADL
79	.....	أولاً- بنية مصفوفة ADL

82	.....	ثانياً- حدود نموذج مصفوفة ADL
83	.....	ثالثاً- نقاط القوة والضعف في مصفوفة ADL
84	.....	المطلب الرابع: نموذج مصفوفة شال SHEEL DPM
84	.....	أولاً- بنية المصفوفة "Sheel DPM"
85	.....	ثانياً- الإستراتيجيات المرافقة لمختلف المواقف المؤسسة على المصفوفة
88	.....	المبحث الثالث: أدوات التحليل الإستراتيجي الحديثة
88	.....	المطلب الأول: نموذج مصفوفة BCG المطورة
91	.....	المطلب الثاني: نموذج سلسلة القيمة
91	.....	أولاً- بنية نموذج سلسلة القيمة
92	.....	ثانياً- أهمية استخدام نموذج سلسلة القيمة
93	.....	المطلب الثالث: نموذج المقارنة المرجعية Le Benchmarking
94	.....	أولاً- تعريف المقارنة المرجعية وفوائدها
95	.....	ثانياً- أنواع المقارنة المرجعية، وخطواتها
97	.....	ثالثاً- حدود استعمال المقارنة المرجعية
98	.....	المطلب الرابع: نموذج مصفوفة القرار MCC
98	.....	أولاً- بنية مصفوفة القرار MCC
99	.....	ثانياً- مضامين المصفوفة القرار MCC
100	.....	خلاصة الفصل
101	.....	الفصل الثالث: واقع تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة
102	.....	المبحث الأول: منهجية الدراسة وخصائص مؤسسات العينة ومسيرها
102	.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة
102	.....	أولاً- منهج الدراسة
102	.....	ثانياً- أدوات جمع البيانات
103	.....	ثالثاً- مجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية
103	.....	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات محل الدراسة
103	.....	أولاً- عدد العمال
105	.....	ثانياً- رقم الأعمال
106	.....	ثالثاً- طبيعة ملكية المؤسسة
107	.....	ثالثاً- طبيعة ملكية المؤسسة
108	.....	المطلب الثالث: خصائص مسيري المؤسسات محل الدراسة
108	.....	أولاً- الجنس
109	.....	ثانياً- المستوى العلمي
110	.....	ثالثاً- وضعية المسير

111	المبحث الثاني: ملامح التسيير الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.....
111	المطلب الأول: صياغة الرسالة والأهداف.....
111	أولاً- تحليل بيانات محور صياغة الرسالة.....
114	ثانياً- تحليل بيانات محور صياغة الأهداف.....
118	المطلب الثاني: تحليل المحيط الداخلي والخارجي.....
118	أولاً- تحليل بيانات تحليل المحيط الخارجي.....
124	ثانياً- تحليل بيانات تحليل المحيط الداخلي.....
128	المطلب الثالث: اختيار الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها.....
128	أولاً- تحليل بيانات الإختيار الاستراتيجي.....
131	ثانياً- تحليل بيانات محور تنفيذ الإستراتيجية.....
133	ثالثاً- تحليل بيانات محور الرقابة الإستراتيجية.....
136	المبحث الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي وظروف تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة.....
136	المطلب الأول: معوقات تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة... ..
139	المطلب الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي الأنسب للمؤسسات محل الدراسة.....
139	أولاً: تحليل محور الأدوات التقليدية الأنسب.....
142	ثانياً: تحليل محور محفظة الأعمال الأنسب.....
143	خلاصة الفصل.....
144	الخاتمة.....

قائمة المراجع

الملاحق



# المقدمة



## المقدمة:

أملت التحولات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة وعلى جميع الميادين سواء الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية،..... إلخ، على المؤسسات الاقتصادية تعبئة كل طاقاتها المادية والبشرية لتتكيف معها من خلال إتباع إستراتيجيات تتناسب مع رسالتها وأهدافها المسطرة، وتتكيف مع ظروف محيطها خاصة التنافسي والوظيفي التي تعرف التغير الدائم والمستمر.

ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة إلى تطبيق جملة من الآليات والأساليب التي تسمح لها بجعل ظروفها تتوافق مع ظروف المحيط الذي تتواجد فيه بإستغلال فرصه ومواجهة تهديداته من خلال الإعتماد على قدراتها وإمكاناتها والتخفيف من نقاط ضعفها. ولعل من أهم الآليات الواجب أن تتحكم فيها وفي ظل هذا التغير الدائم والمستمر في ظروف محيطها ما يصطلح عليه بعملية التحليل الإستراتيجي والذي يهدف إلى مساعدة المؤسسة على صياغة الإستراتيجية المناسبة مع أخذ العين الإعتبار رسالتها وأهدافها المسطرة في ظل نتائج تحليل محيطها خاصة التنافسي والوظيفي، وذلك بتوظيف أدوات ونماذج تساعد على إتخاذ القرار الإستراتيجي، والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها.

وقد دأب الباحثون والمكاتب الإستشارية في المجال الإستراتيجي ومنذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين من أجل تطوير هذه الأدوات والنماذج للتوائم أبعاد وأسس تطبيقها مع تطور أساليب وطرق المنافسة المحلية والدولية.

ومع التطورات الاقتصادية التي رافقتها تطور حجم المؤسسات الاقتصادية، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لازالت تمثل نسبة هامة في الجهاز الاقتصادي، فصغر الحجم لا يمكن إعتباره مجرد مرحلة تاريخية في مسار التنمية، بل هي حقيقة يقتضيها تطور الجهاز الاقتصادي، وكبقية المؤسسات الاقتصادية فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتأثر بالتغيرات التي تطرأ على محيطها بل هي أكثر حساسية لهذه التغيرات خاصة في ظروف المنافسة المحلية والدولية.

وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسبة الأكبر على مستوى إقتصاديات الدول، ومن بينها الجزائر خاصة منذ تخليها على الإقتصاد الموجه، ودخولها في مرحلة إقتصاد السوق وتحرير المعاملات الاقتصادية مما أدى إلى تنامي وتطور عدد المؤسسات الصغير والمتوسطة، وأهميتها في دعم التنمية الوطنية بجميع أوجهها عملت الدولة على الإهتمام بهذا القطاع مما جعلها تنشئ وزارة تتبنى وتشرف على هذا القطاع في سنة 1995 لتسيير شؤونه، وإجراءات وسبل خلق مناخ ملائم لأداء أعمالها إلا أنها تبقى تواجه ظروف محيط دائم التغير والتقلب خاصة في ظل تزايد المنافسة المحلية والدولية إعتباراً من أن مشروع الشراكة الأوروجزائرية بدأ سريانه منذ سبتمبر 2005، ووصول مفاوضات الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية إلى مراحل متقدمة، الأمر الذي يحتم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية السعي من أجل تنمية قدراتها والبحث عن إستراتيجيات تساعد على مواجهة هذه المنافسة.

## أولاً : إشكالية البحث:

مما سبق نبرز معالم اشكالية البحث على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن تقييم تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمساعدتها على إتخاذ قرارها الإستراتيجي في ظل ظروف محيطها التي تعرف التغير الدائم والمستمر.

ولعرض التساؤل الرئيسي تم تقسيمه إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- ما هو واقع تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

### **ثانيا : فرضيات البحث:**

ولالإجابة على إشكالية البحث تم صياغة فرضية الأساس التالي:

صعوبة صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال الإعتماد على مساعدة أدوات التحليل الإستراتيجي لاعتمادها على أحكام شخصية لمسيرها .  
وتندرج تحت فرضية الأساس الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك شبه غياب لآليات وأساليب العمل بمنهج التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ، لسيطرة الأحكام الشخصية لمسيرها خاصة إذا كانوا هم المالكين.

-تواجه عملية تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. العديد من المعوقات من أهمها ضعف المستوى التكويني لمسيرها وضئالت مستوى المعلومات

### **ثالثا : دوافع إختيار البحث:**

تم إختيار موضوع البحث بناء على الإعتبرات التالية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
- تدهور مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومعاناتها من مشاكل التسيير.
- ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقوة تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية خاصة على الجزائرية منها.
- التعرف على مختلف الأدوات المساعدة على إتخاذ القرار الإستراتيجي وأسس وطرق بنائها وتطبيقها، والعمل على توظيف الأدوات التي تتماشى مع واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- إن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هي مؤسسات خاصة تسيير عادةً من طرف مالكيها، ومعظمهم يجهلون التقنيات الحديثة للتسيير وأسس وآليات عمليات التحليل الإستراتيجي مما يجعل موقفها ضعيفاً إتجاه المنافسة الخارجية.

### **رابعا: أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى التعرف على خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها، والآليات العلمية لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي، ومجموعة الأدوات المساعدة على إختيار الإستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها وبما يتلائم مع رسالتها وأهدافها المسطرة.

### **خامسا : أهمية البحث:**

تتجلى أهمية البحث في كونه يعالج موضوعاً مهماً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تواجه منافسةً شديدة في السنوات الأخيرة خاصة مع سريان مشروع الشراكة الأوروبية الجزائرية وتقدم مفاوضات الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية إلى مراحل متقدمة، مما يجعلها مجبرةً على التحكم في مختلف المناهج العلمية للتسيير خصوصاً عملية صياغة إستراتيجية مناسبة لمواجهة المنافسة .

### **سادسا : حدود الدراسة:**

بما أن موضوع الاختيار الاستراتيجي موضوع واسع خاصة اذا ارتبط بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فان مجال الدراسة سيرتكز على المحاور التالية:

- . التطرق الى التسيير و التخطيط الاستراتيجيين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والبدائل الاستراتيجية المتاحة لها.
- . تقييم تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- التعرف على واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.
- . التعرف على واقع تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.

### **سابعا : منهجية و هيكلية البحث:**

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث ومحاولة الإجابة على أسئلتها الفرعية والتي تمكن من تحديد أدوات التحليل الإستراتيجي الأنسب لتطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتم الدراسة من خلال المنهج الوصفي التحليلي.

وحتى لا تبقى الدراسة في الدائرة النظرية تم القيام بدراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة من خلال إجراء عملية إستقصاء لها لمعرفة أدوات التحليل الإستراتيجي الأنسب لتطبيقها بالاعتماد على المنهج الاستقرائي.

وتم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول، يتم التطرق في الفصل الأول إلى التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال سرد مجموعة من التعاريف المختلفة، والخصائص التي تتمتع بها وأهميتها ومشاكلها، والتحديات التي تواجهها ومتطلبات نجاحها وعوامل فشلها، وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومن ثم التسيير والتخطيط الإستراتيجيين لمثل هذه المؤسسات، وعملية التحليل التنافسي والوظيفي، وعرض البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها، أمّا في الفصل الثاني فتم التطرق إلى مختلف الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي التقليدي منها، ونماذج تحليل محفظة الأعمال مناهج المحفظة، أو الحديثة، وفي الفصل الثالث يتم تحليل استمارة الاسبيان الموجهة لعينة المؤسسات المختارة ومن خلال الاجابة على جملة الأسئلة و تحليلها و ذلك بداية

من التعرض إلى منهجية الدراسة ثم تحليل خصائص خينة المؤسسات و مسيرها و من ثم تحليل مختلف المحاور التي شملتها لتعرف على واقع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة و استنتاج المعوقات التي تحول دون قدرتها على تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي التي تساعد في اختيار أنسب الاستراتيجيات ومن ثم التوصل إلى أنسب هذه الأدوات المتوافقة مع امكانيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

### **ثامنا : صعوبات البحث :**

خلال تعرضنا لدراسة مختلف جوانب البحث واجهتنا مجموعة من الصعوبات نذكر منها ما يلي :

- قلة المراجع التي تتناول هذا الموضوع خاصة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- عدم امكانية الحصول على دراسات سابقة لمثل هذا الموضوع .
- عدم فهم بعض المسيرين لأسئلة الموجهة في استمارة الاستبيان.

# الفصل الأول:

منهجية التحليل الإستراتيجي والإستراتيجيات المتاحة  
للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## الفصل الأول: منهجية التحليل الإستراتيجي

### والإستراتيجيات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

باعتبار ما تواجهه المؤسسات في عالمنا اليوم من مخاطر المحيط الذي تتفاعل معه، وباعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل أغلبية هذه المؤسسات، وحساسيتها لتغيرات المحيط الدائمة والمستمرة، وجب عليها أن تعمل على التحكم في آليات ومنهجية عملية التحليل الإستراتيجي، وفهم وإدراك بعض المفاهيم المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي، والذي يعتبر التحليل الإستراتيجي أهمها لمساعدتها على إختيار البديل أو البدائل الإستراتيجية المناسبة من بين جملة الإستراتيجيات المتاحة أمامها لذا تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم مكانة متميزة في اقتصاديات الدول سواء كانت متقدمة أو نامية فهي تعتبر محور التنمية ومحركها واكتسابها لهذه الأهمية ينبع من الخصائص التي تتمتع بها، غير أن هذا الدور يختلف مستوياته باختلاف مستوى التقدم خاصة الاقتصادي الذي تتمتع به الدولة، والمشاكل التي تعاني منها، والتحديات التي تواجهها خاصة لما يعرفه العالم من نهضة كبيرة على المستويين العلمي والتكنولوجي.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصائصها:

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى سواء كانت هذه الدول متقدمة أو نامية، كما أنه يختلف داخل كل مجموعة من هذه الدول حسب اختلاف ظروفها خاصة الاقتصادية منها. فالمؤسسة الصغيرة في دولة ما قد تكون متوسطة في دولة أخرى، والمتوسطة قد تكون كبيرة في دولة أخرى، كما أن تعريفها يختلف بين المنظمات والهيئات الدولية المختلفة باختلاف مهامها ومسؤولياتها، ورغم هذه الاختلافات في التعاريف إلا أنها تتميز بخصائص تجعلها وسيلة هامة في اقتصاديات الدول:

**أولاً- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** نظرا للصعوبات التي تواجه الدول والمنظمات والهيئات الدولية في إيجاد تعريف شامل وموحد تشارك فيه جميعها، باعتبار سلوك الدول والمنظمات الدولية لاتجاهات مختلفة في اعتماد المعايير المستخدمة في التعريف، وعمومًا هناك اتجاهين أساسيين لمعايير التعريف يتمثلان فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- **المعايير الكمية:** وتعتبر المعايير الكمية أكثر المعايير استخدامًا في التفرقة بين المؤسسات من حيث الحجم وهي: حجم العمالة - رأس المال - النواتج السنوية.

- **المعايير النوعية:** وتأخذ المعايير النوعية عدّة أشكال أهمها: - العنصر القانوني - فرع النشاط - التقنية المستخدمة - الهيكل التنظيمي - طرق مشاركة صاحب العمل.

ويرى في هذا الصدد "M.Machesnay" أن تصنيف المؤسسات من حيث الحجم وفق المعايير النوعية عملية

معقدة وحددها الباحث في أربعة مجموعات أساسية تتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- طبيعة الملكية.

- اختلاف الاستراتيجيات وطرق التسيير.

(1) Oliver Torris: les PME, dominos, Paris, 1999, P35.

(2) Robert Wettervulghé: la PME une entreprise humaine, bock université, p16.

- حجم ونوعيّة السوق.

- مستوى البحث والتطوير.

ولإظهار الفوارق بين التعاريف المقدمة سواءً من طرف الدول أو المنظمات والهيئات الدولية سنستعرض مجموعة من التعاريف.

## 1 - التعاريف التشريعية لبعض الدول: يمكن تقديم التعاريف التالية<sup>(1)</sup>:

- **المشروع الأمريكي**: "يعرفها على أنها المؤسسات التي يعمل بها أقل من 500 عامل، ولا تزيد قيمة الأموال المستثمرة فيها عن 09 ملايين دولار".

- **المشروع البريطاني**: "يعرفها على أنها المؤسسات التي تشغل أقل من 200 عامل ولا تزيد الأموال المستثمر فيها عن مليون دولار".

- **المشروع الياباني**: "يعرفها على أنها المؤسسات التي تشغل أقل من 300 عامل ولا تزيد الأموال المستثمرة فيها عن 100 مليون ين".

- **المشروع الهندي**: "يعرفها على أنها المؤسسات التي تشغل أقل من 50 عامل والأموال المستثمرة فيها لا تزيد عن 200 ألف دولار".

- **المشروع المغربي**: "يعرفها على أنها المؤسسات التي تشغل أقل من 49 عامل والأموال المستثمرة فيها لا تزيد عن 625 ألف دولار".

- **المشروع البرازيلي**: "يعرفها على أنها المؤسسات التي لا يزيد عدد عمالها عن 99 عامل".

## 2 - تعاريف بعض المنظمات والهيئات الدولية: يمكن تقديم التعاريف التالية<sup>(2)</sup>:

- **البنك العالمي**: "عرفها على أنها المؤسسات التي تشغل أقل من 50 عامل في الدول النامية، وأقل م 500 عامل في الدول المتقدمة".

- **منظمة العمل الدولية**: "تعرفها على أنها مؤسسات تنتج وتوزع سلعاً وخدمات، تتألف في الغالب من منتجين مستقلين يعمل لحسابهم عمال يكونون في الغالب من العائلة، وقد يستأجرون عمالاً، ومعظمها تعمل برأس

(1) فتحي سيد عبده، أبو سيد أحمد: الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 12.

(2) توفيق عبد الرحيم يوسف: إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء، عمان، 2000، ص 16.

مال ثابت وصغير وتستخدم تقنية ذات مستوى منخفض وعادة ما تحقق دخولا غير منتظمة وفرص عمل غير مستقرة".

- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية : "تعرفها على أنها المؤسسات التي يكون رأس مالها الثابت لا يزيد عن 250 ألف دولار، وعدد عمالها لا يزيد عن 100 عامل".

3 -تعريف المشرع الجزائري : حتى بداية التسعينات لم تكن هناك نصوص قانونية تحدد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل خضعت تعريفاتها للظروف التي مرّ بها الاقتصاد الوطني <sup>(1)</sup>، ولادراكها بأهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع قاطرة التنمية، تمّ إنشاء وزارة خاصة بها لتقوم بمتابعة كل ما يتعلق بها، وقد وضعت هذه الوزارة لها تعريفاً رسمياً من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يحمل رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 لوضع حد للفراغ القانوني الحاصل والجدل القائم حول هذا الموضوع <sup>(2)</sup>. حيث تم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا القانون على أنها كل مؤسسة إنتاج للسلع والخدمات.

- تشغل من عامل إلى 250 عامل.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 02 مليار دينار.

- لا يتجاوز مجموع حصيلتها 500 مليون دينار.

- تتمتع بالاستقلالية المالية بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فأكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى <sup>(3)</sup>.

وانطلاقاً من هذا التعريف نستنتج بأن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يعتمد على ثلاث معايير كمية هي: - حجم العمالة. - رقم الأعمال - الحصيلة السنوية. مع اشتراط نسبة إستقلالية تفوق 25%، والجدول التالي يوضح معايير هذا التصنيف.

(1) دموم كمال: دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة، مجلة الدراسات الاقتصادية، مؤسسة ابن خلدون، الجزائر، العدد الثاني، 2000، ص 194.

(2) بوهزة محمد: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصادية المغربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، من 25 إلى 28 ماي 2003، ص

(3) حسين رحيم: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد الثالث، 2004، ص 38.

الجدول رقم (01): معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

حجم المؤسسة المعيار	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دينار	أقل من 10 مليون دينار
مؤسسة صغيرة	10 01 إلى 49	من 20 مليون دينار إلى 200 مليون دينار	من 10 مليون دينار إلى 100 مليون دينار
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون دينار إلى 02 مليار دينار	من 100 مليون دينار إلى 500 مليون دينار

المصدر: الجريدة الرسمية القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 ص 8.

وإذا تمت مقارنة التعريف الذي وضعه الإتحاد الأوروبي وتعريف المشرع الجزائري، لا نجد هناك اختلاف، وهذا لتواكب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التطور الحاصل في العلاقات الجزائرية الأوروبية خاصة بعد سريان مفعول اتفاق الشراكة الأوروبية المتوسطية والعلاقات مع المنظمات والهيئات الدولية كمنظمة التجارة العالمية خاصة بعد وصول مفاوضات الإنضمام لها إلى مراحل متقدمة.

**ثانياً - خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** أظهرت الدراسات الخاصة بهذا النوع من المؤسسات بأن لها خصوصيات تميزها عن غيرها، لذا وجب التعرف عنها، ويمكن ذكر البعض منها فيما يلي:

- سهولة الإنشاء لإنخفاض رؤوس الأموال التي تستثمر فيها.
- وسيلة لتوفير فرص عمل بأقل التكاليف الممكنة، وامتصاص عدد من البطالين.
- وسيلة لإبراز وصقل المواهب والمهارات الفنية العملية والإدارية اللازمة لدفع عجلة التنمية.
- تعتمد على الموارد والخامات الطبيعية المتوفرة محلياً.
- احتياجاتها من المعدات والمستلزمات الخاصة بالإنتاج بسيطة نسبياً.
- تحقق عائد مميز نظراً لسرعة دوران رأس المال العامل.
- سهولة التكيف وإمكانية كبيرة للتطور والتحديث.
- قدرتها على تلبية احتياجات السوق المحلية خاصة بالمنتجات المنتجة بشكل اقتصادي مقبول.

- تجذب الاستثمارات المتوفرة لدى صغار المستثمرين، ومن العوامل الهامة المؤدية للإنتشار الجغرافي للصناعة خاصة في المناطق الأقل نمو وهذا لصغر حجمها، ونقص مستلزماتها خاصة من البنية الأساسية<sup>(1)</sup>.
- القابلية والقدرة على التجديد والابتكار، والمساهمة في التطور التكنولوجي والبحث العلمي.
- سهولة القيادة والتوجيه في تحديد الأهداف، وسهولة اقناع العاملين بالأسس والنظم والسياسات والاستراتيجيات.

- سهولة وبساطة التنظيم، ومركزية القرارات خاصة إذا كان المالك هو نفسه المسير.
  - قلة التكاليف اللازمة لتدريب العاملين لاعتمادها على التدريب أثناء العمل وعدم استعمالها عادة لتقنيات معقدة، والذين بعد تدريبهم ينتقلون إلى مؤسسات أكبر تمنح امتيازات أكثر<sup>(2)</sup>.
- وكل هذه الخصائص المذكورة وغيرها تمنح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حق بذل الجهود من طرف الدول للنهوض بهذا القطاع وتطويره، وتحفيز الباحثين على توجيه دراساتهم نحوه وتشجيع الاستثمار فيه.

### المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومشاكلها.

تتبع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساساً من قدرتها على تحقيق العديد من الأهداف ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والتي تتلاءم بدرجة أكبر مع اقتصاديات الدول النامية، إلا أن هذه المؤسسات تعاني العديد من المشاكل التي تعرقل تحقيقها مثل تلك الأهداف.

### أولاً- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : بالنظر إلى الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات يمكن

استخلاص الأهمية التي تحظى بها وقدرتها على تحقيق تنمية للاقتصاديات، وتتجلى أهميتها في النقاط التالية:

- باعتبار نموها المستمر في الإنتاج تحتاج إلى عمالة أكثر، ولها القدرة على استيعاب نسبة أكبر من العمالة، لاستخدامها للتقنيات المكثفة للعمل نسبياً من جهة، وللتنشيط الاجتماعي في التوظيف، دون اشتراط عادة مؤهلات دراسية وشهادات.

- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمدارس للتكوين، ودون تكاليف، فالتكوين التطبيقي يلعب دوراً في بروز عدد كبير من أصحاب الأفكار، والإبداعات ونجاعة التكوين الذي تقدمه تكون في غالب الأحيان أحسن من

(1) محمد وجيه بدوي: تنمية المشروعات الصغيرة للشباب الخريجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 10.

(2) علي السلمي: المفاهيم العصرية لإدارة المشروعات الصغيرة، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 1999، ص 16.

التكوين الرسمي، كما أنها تعمل أحيانا على تسويق الافكار الانتاجية لمؤسسات أكبر في حالة عدم توفر الامكانيات اللازمة لتطبيقها .

- يرتبط الجانب الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجانب اجتماعي هام وهو العائلة، فتوفر لأفرادها العمل وبذلك تساهم في تعبئة مدخرات العائلة.

- وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبط بدرجة أعلى بالمنافسة في الأسواق، فالعدد الموجود منها داخل الصناعة كبير، وحجم المؤسسات صغير ومتقارب، لذلك من النادر أن تتمكن إحدى هذه المؤسسات من فرض سيطرتها على السوق إلا في حالات نادرة.

- مستوى التكنولوجيا التي تستخدمها ليس عاليا خاصة في الدول النامية إلا أنها في حالات كانت تحقق إنتاجية أعلى من المؤسسات الكبيرة ذات التكنولوجيا الحديثة ، وعلى ذلك فإن الإهتمام بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جانب البحث عن تقنيات أقل تكلفة حتى ولو كانت أقل تكنولوجيا، مع الأخذ بعين الإعتبار مستوى الإنتاجية.

- قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع التقلبات التي يشهدها المحيط الذي تنشط ضمنه، بكسبها القدرة على رد الفعل خاصة بما تتميز به من درجة عالية في الإتصال بين مستوياتها التنظيمية<sup>(1)</sup>.

- تعتبر أساساً للترابط والتكامل مع المؤسسات الكبيرة، فهي تمدّها بالمواد الأولية، والأفكار الجديدة، واليد العاملة الفنية، فالمؤسسات الكبيرة لا تزدهر إلا بتعاملها مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يزودها باحتياجاتها<sup>(2)</sup>.

- فرضت نفسها عددياً حيث أنها تشكل الأغلبية الكبيرة من المؤسسات خاصة الإنتاجية في جميع الدول.

- تخفف من هجرة الشباب العاطل عن العمل من الأرياف إلى المدن، أو إلى خارج البلاد، بما تؤمنه لهم من فرص عمل في مجالات عديدة وعلى مستوى مناطق إقامتهم.

- تسهم في تضيق الفجوة الإنمائية بين مناطق الوطن الواحد لقدرتها على الاستقرار في المناطق الأقل نمواً لنقص

- متطلباتها خاصة من البنية التحتية<sup>(1)</sup>.

(1) يوسف تبيري: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول النامية وترقيتها (حالة الجزائر)، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص ص 19-22.

(2) عبد الغفور عبد السلام، رياض الحلبي: إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 12.

ومن خلال النقاط التي تم ذكرها تظهر الأهمية التي يجب أن تحظى بها هذه المؤسسات في الاقتصادية الدولية خاصة للدول النامية لما تحققة لها من تنمية سواءً على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي.

**ثانياً- مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلات تحول دون نمو قدراتها وإسهامها الفعال في دفع مسار التنمية الاقتصادية، ويمكن تقسيم هذه المشاكل إلى قسمين كما يلي:

### 1 - مشاكل خارجية: ترتبط هذه المشاكل أساساً بمحيطها الخارجي والتي يصعب عليها التحكم فيها وتتمثل فيما

يلي:

- من أهم العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعدد الهيئات والأجهزة العامة التي تتولى الإشراف

والرقابة عليها، وما يتبع ذلك من تشريعات ولوائح قد تتعارض مع بعضها البعض، وكثرة الإجراءات المطلوبة

مثل إجراءات الموافقة على إقامة المشروع، وتراخيص البناء، وتراخيص استيراد وسائل الإنتاج.

- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في الحصول على الأراضي اللازمة لإقامة المشروع نظرًا لحضر إقامة

بعض هذه الأنشطة في مناطق معينة للتخفيف من الضغط السكاني والعمراني، أو لاعتبارات تتعلق بالتلوث

البيئي أو لارتفاع تكاليف الأراضي في المواقع القريبة من الأسواق، كما أن أصحاب المشاريع لا تكن لهم رغبة

إقامة مشاريعهم في المناطق الجديدة.

- النقص الكبير في المعلومات والبيانات التي تمكنها من اتخاذ قرار الاستثمار على أسس اقتصادية رشيدة، مما

يترتب عنه عدم إدراك فرص الإستثمار المتاحة أو جدوى التوسع، والتنوع وعدم الإلمام بتطورات العرض

والطلب السوقية وحجم الواردات المناظرة ومستويات الأسعار، وغيرها من المتغيرات.

- تعاني من صعوبة الحصول على القروض لأسباب عديدة منها: ارتفاع احتمالات المخاطرة، عدم وجود

ضمانات كافية لدى أصحابها مقابل القروض، عدم توفر الوعي لدى المصارف والبنوك وغياب السجلات التي

تعكس وضعها المالي<sup>(2)</sup>.

(1) غسان البلبل: احتياجات وأولويات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من برامج التعاون الفني وبناء القدرات، ورشة العمل الإقليمية حول تسهيل التجارة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، بيت الأمم المتحدة، بيروت، 6-7 نوفمبر 2006، ص 09.

(2) فرحي محمد، صالح سلمى: المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص 742.

- تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالضرائب والرسوم المفروضة مع نقص أو غياب الحوافز الضريبية التي تشجع هذه المؤسسات ومساعدتها لمواجهة المؤسسات المنافسة خاصة الكبيرة ودخول أسواق جديدة.

- صعوبة الحصول على المواد الأولية والخامات بشروط تنافسية لغياب هيئات تنظم مثل هذه العملية، ولجوء المؤسسات إلى الوسطاء وعدم انتظام جودة هذه المواد خاصة المحلية، وخضوعها للإحتكار<sup>(1)</sup>.

2 - **المشاكل الداخلية** : إضافة إلى المشاكل الخارجية هناك مشاكل ترتبط مباشرة بمحيطها الداخلي، ونذكر منها:

- مشكلة التمويل والتي تعد أصعب المشاكل التي تواجهها، فأصحاب هذه المؤسسات لا يستطيعون تلبية كل احتياجات مشروعاتهم عن طريق أموالهم الخاصة، مما يجعلهم يلجؤون إلى القروض ليقعوا في مشاكلها.

- تعاني أيضا من صعوبات في تسويق منتجاتها سواء محلياً أو دولياً بسبب المنافسة القوية التي تواجهها من المؤسسات خاصة الكبيرة، كما يفضل بعض المستهلكين التعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة والسعر وانتظام التوريد بالكميات المطلوبة، فضلا عن وجود عدم الثقة بالمنتج المحلي، ونقص المعلومات عن الأسواق والإنفاق على الترويج.

- يسود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب الأحيان الطابع الفردي لسيادة الشخصية الفردية، أو العائلية التي تقوم على مزيج من العادات والتقاليد والإجتهادات الشخصية، ومركزية القرارات حيث يضطلع فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد بكافة المهام والمسؤوليات الفنية، الإدارية، التسويقية... إلخ، وهي ظاهرة تشكل قصورا واضحا في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية، وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل، وغياب الهياكل التنظيمية التي تحدد المهام والمسؤوليات، والتخصصات وغياب اللوائح المنظمة للعمل.

- كثيراً ما تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وسائل إنتاج قديمة وأغلبها في حاجة إلى تجديد شامل، حيث لا يتوفر لدى مثل هذه المؤسسات نظام دوري للصيانة لنقص الوعي الإمكانيات، ويؤدي استمرار استعمال مثل هذه الوسائل إلى ارتفاع التكاليف وعدم انتظام الإنتاج وانخفاض الجودة، وبالتالي ضعف قدرتها التنافسية، أضف إلى ذلك أنه حتى ولو وجدت وسائل إنتاج جديدة فيتم استعمالها دون سابق خبرة والتدريب عليها.

- تضطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا إلى توظيف عمال تنقصهم المهارة، ويتم تدريبهم أثناء العمل، غير أن العامل يتخلى عنها بمجرد إتقان العمل ليتجه إلى المؤسسات الكبيرة، لذلك فهي تلجأ باستمرار إلى توظيف

(1) <http://www.esw.org>

عمال تنقصهم المهارة وتحمل تكاليف تدريبهم أثناء العمل، فضلا عن دفع رواتب وأجور مرتفعة لبعض التخصصات النادرة لضمان بقائها في المؤسسة.

- تواجه أيضا مشكلة تأمين العاملين مما يجعلها تتخلى عن تأمين بعض العاملين إما لعدم إدراك قيمة التأمينات الاجتماعية أو عدم الرغبة في تأمينهم ودفع أقساطها التي تزيد في التكاليف، وعدم استقرار العمالة وسرعة دورانها.

كما تعاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أغلبها من غياب رؤية استراتيجية تترجم من خلالها التطلعات على المدى البعيد، وهذا ما يجعلها تحمل العمل باليات وأساليب التسيير الاستراتيجي و غياب توجه استراتيجي سليم وواضح لغياب تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي و الاعتماد على الاحكام الشخصية التي تبقى بعيدة عن المنهج التسييري العلمي.

وتبقى المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعيق نموها وتحقيق أهداف الدولة خاصة النامية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، إلا أن درجة حدتها وإعاقتها تتفاوت من دولة لأخرى.

**المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات نجاحها و عوامل فشلها.**

تعرف العقود الأخيرة تغيرات كبيرة في جميع المجالات خاصة التكنولوجية والعلمية والتي أسهمت في إيجاد محيط يسوده التغير المستمر والدائم، والذي يؤثر بصفة كبيرة على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتستطيع هذه الأخيرة التكيف مع هذه التحديات عليها العمل على الاستفادة من مجموعة عوامل تساعد على نجاحها وتفادي عوامل أخرى تؤدي إلى فشلها.

**أولاً- التحديات التي تواجهها :** هناك تحديات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول النامية التي

بالتأكيد ستمسها آثارها، ويمكن ذكر البعض منها فيما يلي:

**1 -الثورة المعلوماتية والتطور التكنولوجي :** يتميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بالاعتماد على الثورة

المعلوماتية خاصة بعد التطور التكنولوجي في مجال المعلوماتية، وأصبحت التطورات التي تعرفها المعلومات تلعب

دورًا هامًا في تشكيل ملامح هذا النظام مما أسهم في تقارب الأسواق العالمية بشكل كبير ، وسهل

نقل وتبادل المعلومات الاقتصادية لمواكبة التطورات الحاصلة دوريًا. كما أدى التطور التكنولوجي إلى تسهيل

عمليات الإتصال والنقل، وسرعة أداء المعاملات الاقتصادية سواء التجارية أو المالية، وكذا تشابه أنماط

الاستهلاك لدى الأفراد باختلاف مناطق تواجدهم كما فرض على المؤسسات تطوير وتنمية أساليب وطرق الإنتاج وزيادة جودته لدعم قدراتها التنافسيّة.

2 - **عالميّة التجارة** : سعت الدولة إلى توسيع دائرة التجارة العالمية وتحريرها، وذلك من خلال الاتفاقية العامة لتحرير التجارة والتي تم تطويرها إلى أن أصبحت سنة 1995م منظمة التجارة العالمية والتي تسعى إلى مجموعة أهداف منها:

- إيجاد وضع تنافسي دولي في التجارة يعتمد على الكفاءة الاقتصادية، وفتح الحدود أمام التبادلات التجارية.
- تحقيق التوظيف الكامل لموارد الدول، وزيادة الإنتاج ودعم وسائل تحقيق ذلك.
- توفير الحماية المناسبة للسوق العالمي وإشراك جميع الدول على مختلف مستوياتها، وكل هذا يزيد من مستوى تنافسيّتها من خلال القدرات التنافسية لمؤسساتها ومن بينها الصغيرة والمتوسطة.

3 - **عالميّة الجودة** : ترتب على زيادة التنافسية العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة، وهذا للإرتقاء بمستوى المبادلات العالمية على نحو يضمن زيادة مستوى المنتجات، ولهذا أصبحت كل المؤسسات تسعى للحصول على مختلف شهادات الجودة الممنوحة من المنظمات العالمية للتوحيد القياسي، والتي تعتبر بمثابة جواز سفر دولي للمنتجات حتى تدخل الأسواق العالمية في ظل الحرية الاقتصادية وترك المجال لآليات العرض و الطلب.

4 - **إجراءات الحد من التلوث** : أصبح التلوث من أكبر التحديات التي توجه المؤسسات إذ أصبح إلزاماً عليها ترشيد استخدامها للموارد، ووضع استراتيجيات خاصة لحماية البيئة من مخلفات عملياتها الإنتاجية، واستخدام الموارد غير الضارة، وإعادة استخدام المخلفات في الإنتاج.

5 - **زيادة التكتلات الاقتصادية**: هناك العديد من الدول التي توجهت نحو الانضمام إلى اتفاقيات، ومنظمات، وتكتلات اقتصادية عالمية وإقليمية لزيادة قدراتها التنافسية، كما أن المؤسسات تسعى لزيادة التركيز على الإدماج والتحالفات بتجميع مواردها وزيادة فعاليتها<sup>(1)</sup>

ومن النقاط السابقة الذكر فإن التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يصعب التغلب عليها لكن لا خيار أمامها سوى المواجهة أو الإنسحاب.

(1) برودي نعيمة: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الوطني الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 18-17 أبريل 2006، ص 115.

## ثانياً - متطلبات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : أعطيت مكانة أولى للإستعدادات والمؤهلات الشخصية

لمسيرى المؤسسات، وما يمتلكونه من معارف ومهارات إدارية لقيادة مؤسساتهم إلى النجاح، ويمكن ذكر بعض متطلبات النجاح فيما يلي:

### 1 - القدرة على امتلاك رؤية كلية لتفاصيل سير العمل : امتلاك مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة صورة كاملة

على مختلف جوانب نشاط المؤسسة سواء الفنية، المالية، التسويقية، البشرية البيئة الخارجية خاصة التنافسية منها.

### 2 - الحساسية للتغيير والقدرة على التكيف : ليس على المسيرين رصد التغيرات التي تحصل فقط، وإنما أيضا

القدرة على التكيف لذا فهم يحتاجون قدرات عقلية لتشخيص وتحليل المؤشرات التي تحصل في بيئتها وإدراك آثارها المحتملة وكيفية التأقلم معها.

### 3 - القدرة على جذب عمال أكفاء والمحافظة عليهم : أي أن المسيرين يحتاجون مهارات واستعدادات نفسية

لإدراك المؤهلات التي تشترط في مستخدمي المؤسسة، فضلا عن امتلاك قدرات قيادية، وتواصل لحسن استخدامهم وتوجيههم والمحافظة عليهم.<sup>(1)</sup>

### 4 - القدرة على معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية: على المسيرين امتلاك القدرة على معرفة الفرص الاستثمارية

الحقيقية أي أن هناك مجموعة من المستهلكين يرغبون في منتجات المؤسسة وهناك طريقتان لتحديدها، الأولى والأقل علمية وهي الاعتقاد بأن السوق عادة ما يحتاج إلى منتجات جديدة أكثر جودة وأقل سعر، غير أن هذا الاعتقاد يكون صعبًا خاصة إذا كانت المنافسة مع مؤسسات أكبر، أما الثانية يتم الإعتماد فيها على البيانات والمعلومات الموجودة التي يتم الحصول عليها من مختلف المصادر<sup>(2)</sup>.

وبصفة عامة فإن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتناسب طرديًا مع القدرات والمؤهلات الشخصية

للمسيرين.

## ثالثاً - عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : فيما يلي نورد بعض العوامل التي تعرض المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة للفشل ومسيرى هذه المؤسسات يرجعون فشلها إلى عوامل خارج إرادتهم في حين هناك عوامل أخرى ترجع إلى ممارساتهم.

(1) سعاد نائف البرنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص97.

(2) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم: إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والطباعة، القاهرة، 2002، ص67.

- 1 - عوامل الفشل من وجهة نظر المسيرين: تتمثل أهم هذه العوامل والتي يوردها المسيرين فيما يلي:
  - 1 1 -الكساد الاقتصادي : وهذا ناتج عن عدم قدرة المؤسسات على امتصاص هذا الكساد ومن عواقبه خاصة زيادة التقلص المستمر في الطلب على المنتجات.
  - 1 2 -موقف الدائنين : إذ يصر الدائنون على تسديد مستحقاتهم سواء كانوا ممولين أو موردين، ولا يعطون فرصة للمسيرين لتوفير تلك المبالغ.
  - 1 3 -المنافسة: فالمنافسة الشديدة التي تتعرض لها مثل هذه المؤسسات خاصة من المؤسسات الكبيرة والتي تملك القدرة على تمويل حملاتها الترويجية، وزيادة جودة منتجاتها، وفرض أسعار أكثر تنافسية أو دخول منافسين جدد للسوق، رغم هذا إلا أن ميزة المرونة التي تمتلكها تعطيها قدرة على الخروج إلى أسواق جديدة.
  - 1 4 -هبوط قيمة أموالها: نتيجة للكساد تجد أن مخزونها من المواد الأولية والمنتجات قد أصبحت قيمتها أقل من كلفته الحقيقية كما أن هذا يمكن أن يحصل حتى لاستثماراتها من أراضي، مباني، تجهيزات.
- 2 -عوامل الفشل التي ترجع الى ممارسات المسيرين : من عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترجع الى ممارسات المسيرين ما يلي:
  - 2 1 -الإفراط في المصاريف الاستثمارية والتشغيلية: واحدة من المظاهر التي أظهرتها الدراسات أن المالكين خاصة إذا كانوا ينشئون مؤسسات للمرة الأولى يفرضون في الصرف على المباني والتجهيزات والأثاث وغيرها، كما يفعلون نفس الشيء مع الرواتب، والنقل ومختلف الخدمات، كل هذا يزيد من تكاليف الإنتاج.
  - 2 2 -الإفراط في التخزين: وهو عملية الإحتفاظ بمخزونات خاصة من المواد الأولية أكثر من الحاجة الفعلية لها، فيتحملون مصاريف تخزين إضافية فضلا عن زيادة التلف والتقادم وفقدان القيمة.
  - 2 3 -سوء إدارة الإئتمان (البيع بالآجال) : فقد تمتنع عن البيع بالآجال فتقل مبيعاتها، أو قد تبالغ فتقل سيولتها، لذا عليها دراسة هذا النمط من البيع فتمنح آجالا للعملاء الذين تضمن تسديدهم في الآجال المحددة ويكون هذا المنح لا يضر بسيولتها النقدية.

2 4 - سوء اختيار الأسواق : فعادة يقوم المسيرون باختيار أسواقهم دون دراسة مسبقة ومعقدة، وكذا الحجم المتوقع لمبيعاتها...إلخ.

2 5 - إهمال التغيرات البيئية : قد تتمتع مؤسسة ما بنجاح لسنوات ومع أول تغيرات في البيئة المحيطة خاصة التنافسية يؤدي إلى فشلها لإهمال متابعة هذه التغيرات ودراستها وتحليلها<sup>(1)</sup>.

ويعتبر من أهم أسباب فشل مثل هذه المؤسسات غياب الرؤية الاستراتيجية التي توضح تطلعات المسيرين لمستقبلها واليات تجسيدها، وانما تبقى اهتماماتها منحصرة أساسا على المدى القصير، ومعظم الباحثين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرجعون فشلها إلى ضعفها من الجانب التسييري وليس إلى حجمها. إذا فالتحديات المفروضة عليها يجب أن تواجهها مهما كانت لتستطيع البقاء والاستمرارية، رغم العوامل التي تؤدي إلى فشلها والتي يجب دراستها وتحليلها ومعرفة أسبابها والتغلب عليها بالاستثمار الجيد في العوامل التي توصلها إلى النجاح وتحقيق الأهداف.

#### المطلب الرابع: ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

تنتهج الجزائر في السنوات الأخيرة توجهها اقتصاديا جديداً من أجل تحسين واقعها الاقتصادي على جميع أوجهه، وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمها لما تتمتع به من إمكانيات وخصائص تساهم في النهوض به وتحقيق أهدافه، لذا سيتم التطرق إلى المستوى الذي وصلت إليه من الجانب الكمي من خلال تعدادها، وكذا مجموعة الآليات المسطرة لها.

أولاً- تعداد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر : قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يعرف تطوراً ملحوظاً خاصة في السنوات الأخيرة، وهذا ما ترجمه الإحصائيات خلال السداسي الأول لسنة 2007.

1 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة : وصل عددها والمصرح به لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) عند نهاية السداسي الأول من سنة 2007 إلى 284 244 مؤسسة تشغل بالإضافة إلى مسيريتها المصرح بهم لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) 978 060 منصب شغل مصرح بهم رسمياً، حيث أن زيادة عدد المؤسسات الخاصة عن نهاية السنة السابقة يقدر بـ 14438 مؤسسة، حيث تم إنشاء 14268 مؤسسة، واستأنفت 1280 مؤسسة نشاطها بعد التوقف وتم شطب 1110 مؤسسة.

(1) سعاد نائق برنوطي: مرجع سابق، ص ص 93-95.

2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية : لقد تراجع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية خلال السداسي الأول من سنة 2006 لـ 25 مؤسسة، وهذا لخصوصية مؤسسات القطاع العام، فانتقل العدد الإجمالي من 874 مؤسسة إلى 711 مؤسسة تشغل في مجموعها 59925 عاملا، وتوزع على قطاعات النشاط حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية على قطاعات النشاط

قطاع النشاط	عدد المؤسسات	مناصب الشغل
- الصناعة	227	24782
- الخدمات	288	19747
- البناء والأشغال العمومية	071	07653
- الزراعة	112	06230
- المناجم والمحاجر	013	01513
<b>المجموع</b>	<b>711</b>	<b>59925</b>

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية للسداسي الأول لسنة 2007 لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3- النشاطات الحرفية: بلغ العدد الإجمالي لها حسب تصريحات 31 غرفة للصناعات التقليدية والحرف 112017

نشاط حرفي منهم 111 168 حرفي فردي، وتم تسجيل 7965 حرفي جديد وشطب 2162 حرفي،

والتسجيلات الجديدة موزعة على ثلاثة شعب كما يلي:

. الصناعات التقليدية الفنية بـ 1444 حرفي.

. الصناعات التقليدية لإنتاج المواد بـ 1659 حرفي.

. الصناعات التقليدية لإنتاج الخدمات بـ 4862 حرفي.

تشغل هذه النشاطات الجديدة 15930 أجير والجدول الموالي يوضح تعداد القطاع ونسبة كل فرع.

الجدول رقم (03):

تعداد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سداسي أول من سنة 2007 ونسبة كل فرع

النسبة	عدد المؤسسات	نوعية المؤسسة
71.80	284 244	- مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة
00.18	711	- مؤسسات صغيرة ومتوسطة عمومية
28.22		

	112 017	- صناعات تقليدية
100	396 972	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية للسداسي الأول لسنة 2007 لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ومن الجدول أعلاه فإن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية يغلب عليه عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بـ 71.80% لتتناسب إمكانيات الأفراد الاستثمارية مع مثل هذا النوع من المؤسسات يليها الصناعات التقليدية بـ 28.22% لأنها تتطلب عادة مهارات فنية وإبداعية أكثر منها مادية، وأخيراً مؤسسات القطاع العام بنسبة 0.18% وهذا لخصوصية أغلبها.

**ثانياً- آليات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :** عملت الجزائر ومنذ إنشاء الوزارة الوصية على هذا القطاع على دفع مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الأفضل، والنهوض بواقعها لذا هيأت محيط نشاطها، وذلك بمحاولة تجسيد مجموعة من الآليات التي تدرجها في النقاط التالية:

- 1 ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** يتميز محيطها في الجزائر بكثير من المشاكل التي تؤخر نموها، إضافة إلى المحيط المالي الذي لا يتلاءم معها هناك المحيط الإداري والإجراءات التي تعرقل تسييرها الشيء الذي دفع إلى تنظيم جلسات وطنية لدراسة تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أعلن فيها رئيس الجمهورية إنشاء مؤسستين تساهم في تسهيل الحصول على القروض البنكية وهما صندوق ضمان القروض الاستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة برأسمال قدره 30 مليار دينار، وصندوق رأسمال المخاطر برأسمال قدره 3.5 مليار دينار إضافة إلى صندوق لضمان القروض البنكية موجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاء في أحكام القانون التوجيهي، وفي إطار تحسين استغلال العقار الصناعي قامت الحكومة بإعادة تنظيمه في شكل شركات بمساهمات الدولة تتكفل تدريجياً بتهيئة المناطق الصناعية، ومناطق النشاط والتخزين عبر كل الوطن.
- 2- التنمية المحلية ومرافقة أصحاب المشاريع :** ولتقريب الإدارة من أصحاب المشاريع وتسهيل عمليات وإجراءات التأسيس والإعلام والتوجيه تم فتح شبائيك وفروع محلية لكل الدوائر التابعة للوزارة، إضافة إلى فتح 14 مشتلة في أهم الأقطاب الصناعية لاستقبال واحتضان وتدريب حاملي الأفكار لتجسيدها كما تقوم الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمتابعة برامج التأهيل وإنشاء بنك معلومات اقتصادي، وإعداد دراسات اقتصادية، وتنسيق نشاطات المشاتل.

### 3 - المنظومة المعلوماتية والاقتصادية: تسعى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى بناء نظام معلومات

اقتصادي وإحصائي قوي وفعال يمكن المؤسسات والهيئات العمومية من استغلاله في ظروف أحسن، وتم تخصيص مبلغ مالي قدره 100 مليون دينار لإنجاز مجموعة من الدراسات والتحقيقات الاقتصادية لتمكينها من أخذ صورة دقيقة عن وضعية القطاع<sup>(1)</sup>.

### 4 برامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: رصدت الجزائر لتطوير هذا القطاع الهام العديد من الإجراءات والبرامج لدعمه وضمان نموه منها:

4 1 تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن مسألة التأهيل تجرنا للحديث عن تحسين القدرة التنافسية لذا وجب التوصل إلى إيجاد طرق حديثة لعملية التأهيل التي لا تقتصر على حل مشاكل المؤسسات وحسب، بل تتعدى إلى المحيط الاقتصادي ككل، وقد أعدت الوزارة الوصية برنامجاً للتأهيل بقيمة واحد 01 مليار دينار سنوياً يمتد إلى سنة 2013، تتمثل أهدافه الأساسية فيما يلي:

. تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل حسب الأولويات للولايات بإجراء دراسات كفيّة بالتعرف على خصوصيات كل ولاية، وكل فرع نشاط، وسبل دعم مؤسساتها بثمين الإمكانيات المحلية.  
. تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة عن طريق إنجاز عمليات ترمي لإيجاد تنسيق فعال بين المؤسسة ومحيطها خاصة القريب.

. إعداد تشخيص استراتيجي عام للمؤسسة وتأهيل مؤسسات القطاع في المجال الاستراتيجي.  
. المساهمة في تمويل مخطط التأهيل خاصة في ترقية المؤهلات المهنية خاصة الإدارية، وتحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج.

4 2 ترقية المناولة والمشاركة: تقوم الوزارة بعمل تحسيبي تجاه المتعاملين الاقتصاديين للإندماج في فضاءات لترقيتها، كبورصات المناولة والشراكة الجهوية والمحلية، الذي تم تأسيس مجلس وطني لترقية المناولة يلتقي فيه المناولون والشركات الصناعية الكبرى لتنمية المناولة الصناعية، تعزيز عمليات الشراكة بين القطاع العام والخاص.

4 3 ترقية التشاور: عمليات التشاور من المهام التي تضطلع بها الوزارة لتفعيل نشاطات المؤسسات عن طريق الجمعيات المهنية، ومنظمات أرباب العمل بدراسة ومناقشة مختلف المشاكل التي تعيق تنمية المؤسسات

(1) عرض السيد مصطفى بن بادة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في حصة منتدى التلفزيون.

الصغيرة والمتوسطة من خلال لجان تجتمع دورياً تقدم مقترحات للسلطات العمومية لإعداد استراتيجياتها لترقية القطاع، لذا سيتم إنشاء مجلس وطني استشاري ويتم تنصيب مختلف هياكله تطبيقاً لما جاء في المادة 25 من القانون التوجيهي لضمان حوار دائم ومستمر بين الهيئات العمومية وأصحاب المؤسسات.

5 -التعاون الدولي : تقوم الجزائر وفي إطار ترقية القطاع إلى إبرام اتفاقيات سواء مع الدول أو المنظمات الدولية ومنها ما يلي:

5 1 برنامج ميذا: لقد بدأت مختلف برامج التعاون الدولي تدلي ثمارها خاصة ما تعلق بالتعاون المتعدد الأطراف، وليس أدل على ذلك من برنامج ميذا المدرج تحت إطار الشراكة الأوروبية-متوسطة خاصة بعد تفعيلها، إذ أن انطلاقاً من هدفه الأساسي وهو دعم القدرة التنافسية للمؤسسات بتأهيلها، وتأهيل محيطها، وقد تم تحقيق إلى غاية جوان 2004 حوالي 400 تأهيل، وتشخيص وتكوين في إطار الدعم المباشر، وكذا إنشاء جهاز لتغطية الضمانات بقيمة 20 مليون أورو.

5 2 التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية : تم الإتفاق على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تقديم مساعدات فنية لدعم استخدام النظم المعلوماتية، ودراسة سبل تأهيل الصناعات الوطنية لمواكبة التطورات العالمية والمنافسة، وإحداث مشاتل نموذجية لرعاية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5 3 التعاون مع البنك العالمي: وبالخصوص مع الشركات المالية الدولية، حيث تم إعداد برنامج تعاون تقني مع برنامج شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات "NAED"، ومتابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها وكذا إعداد دراسات اقتصادية لفروع النشاط.

5 4 التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية: تم الإتفاق على مساعدات فنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فروع الصناعات الغذائية، والتي جسدت بإحداث وحدة لتسيير البرنامج واختيار مكتب دراسات لإعداد التشخيصات.

5 5 التعاون الثنائي: في مجال التعاون الثنائي وخصوصاً في مجال التكوين والإستشارات، ومنها برنامج التعاون الجزائري الألماني "PME/CONFORM" إلى المرحلة الثالثة حيث بعد إنهاء تكوين خبراء في هذا الميدان وسعت شبكته لمراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن<sup>(1)</sup>.

(1) <http://www.pme.art.dz.org>

والجزائر قد سجلت خلال السنوات الأخيرة تحسناً ملحوظاً، وهذا من خلال المبادرات الاقتصادية بفضل الإصلاحات المدروسة والتدرجية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن التحديات العالمية التي تواجهها، والمشاكل التي تعاني منها تعيق وتبطئ عملية تأهيلها وتطويرها، لكن من الأهمية التي تتمتع بها والخصائص التي تميزها بحتم العمل الجاد تنميتها تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر مرحلة التحليل الاستراتيجي من أهم مراحل التفكير الاستراتيجي فإذا تمت عملية التحليل بدقة وصرامة، فإنها تقدم بذلك المعلومات اللازمة حول وضعية المؤسسة سواء التنافسية أو الوظيفية الشيء الذي يجعل من القرارات الإستراتيجية ذات مصداقية أكثر وبالتالي تتحدد التوجهات التي تنتهجها المؤسسة بصفة تضمن لها تحقيق رسالتها وأهدافها المسطرة.

### المطلب الأول: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات تعاني من تأثيرات التغيير الدائم والمستمر في ظروف محيطها خاصة التنافسي بل هي أكثر عرضة لهذه التأثيرات، ولتحقق الملائمة والتكيف مع هذه التغييرات من الضروري عليها العمل الجاد للتحكم في أطر وآليات التسيير الإستراتيجي.

**أولاً- تعريف التسيير الاستراتيجي:** أعطي عدد كبير من التعاريف للتسيير الاستراتيجي، ويمكن التعرض للتعريف التالية:

- "هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة حول تنمية المؤسسة وكيفية مواجهة التغييرات في محيطها سواء الخارجي أو الداخلي، واختيار الإستراتيجية، وهيئتها لتوليد قيمة كما أنه مدخل لوضع وتنفيذ المهام الإستراتيجية والرقابة عليها وتأكيد استمرارية المؤسسة وبقائها"<sup>(1)</sup>.
  - "هو مجموعة العمليات المتكاملة التي لها علاقة بتحليل المحيط الداخلي والخارجي وصياغة إستراتيجية مناسبة وتنفيذها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة لها، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة، وتعظيم إنجازها في الأنشطة المختلفة"<sup>(2)</sup>.
  - "هو عملية إدارة تحقيق رسالة المؤسسة من خلال التنسيق بين أهداف المؤسسة طويلة الأجل ومتغيرات محيطها"<sup>(3)</sup>.
  - "هو مجموعة وظائف ترفع من مستوى الإدارة العامة، من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، وإيجاد طرق تنميتها على المدى البعيد على مستوى كل المعطيات والوسائل التنظيمية بنجاح في ظل ظروف محيطها"<sup>(4)</sup>.
  - "هو مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء متميز مستقبلاً، كما يضمن صياغة أهداف يتم وضعها على مستويات زمنية متباينة طويلة، متوسطة وقصيرة الأجل"<sup>(1)</sup>.
- ومن خلال التعاريف المعطاة للتسيير الاستراتيجي يمكن القول أنه مجموعة من المراحل المتكاملة في عملية التسيير على المدى الطويل فتلجأ المؤسسة إليها لتحقيق رسالتها، وأهدافها المسطرة في ظل التغييرات المستمرة في محيطها، ويعتبر من أجمع الأساليب للخروج بإستراتيجية مناسبة تضمن التكيف بين نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات.

(1) Rodolphe Durand: *guide du management, dunod, France, 2003, P84.*

(2) سعد غالب يس: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999، ص 15.

(3) حامد أحمد رمضان: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 19.

(4) J.P Helfer, M. Kalida, J. Orsoni: *management stratégie et organisation, 3<sup>ème</sup> édition, librairie Vuibert, Paris, 2000, P13.*

(1) أحمد القاطمين: الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي الأردن، 2004، ص 12.

## ثانياً - مهام التسيير الإستراتيجي : ينطوي التسيير الإستراتيجي على مجموعة من المهام التي من خلال تأديتها

تتحقق الغاية من انتهاجه، وتتجلى في النقاط التالية:

- صياغة رسالة ومهمة المؤسسة، والتي تضمن وتعكس غرض المؤسسة الرئيسي، وفلسفتها وأهدافها.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، وتحديد أهداف متوسطة و قصيرة الأجل.
- تقييم المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة بما يتضمنه من قوى ومتغيرات يميزها التغير الدائم والمستمر.
- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالتها وأهدافها ومواردها وظروف محيطها.
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها وظروفها المحيطة<sup>(2)</sup>.
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالأفراد والمهام، والهياكل والتكنولوجيا.
- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، وتقويمها، والإستفادة بالمعلومات المتوفرة لزيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية<sup>(3)</sup>.

## ثالثاً - أهمية التسيير الإستراتيجي: إن أي تقييم لتأثير التسيير الإستراتيجي على الأداء التنظيمي لا يستند فقط إلى

معيار الآثار والنتائج المالية بل يمتد ليشمل الآثار، والنتائج السلوكية الذي يمكن إبراز أهميته فيما يلي:

- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في التعامل مع المشكلات من خلال تشجيع الأفراد للمشاركة في عملية التخطيط، مما يزيد في قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية، وتوليد الإبتكار والإبداع لديهم.
- توضيح الأدوار بتقليل الفجوات، والتفاوض بين الأفراد في مختلف الأنشطة، وذلك بدفعهم للمشاركة في العملية الإستراتيجية.
- توطيد العلاقات الإجتماعية من خلال التعاون للخروج باستراتيجية مناسبة والعمل على تنفيذها، ومن ثم تقييم مدى نجاحها، وتقويم الإنحرافات.
- الحد من مقاومة التغيير، والقدرة على إحداثه والإعتماد أكثر على الإطارات ذات التحديات والرؤية المعمقة والمدروسة للمستقبل والتي تحمل الرغبة في إحداث التغير الإيجابي<sup>(1)</sup>.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 22.

(3) جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، رشدي جبة: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 20.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون: مرجع سابق، ص 32.

- تتطلب عملية صياغة الإستراتيجية قدرًا كبيرًا من الدقة في التنبؤات المستقبلية وتحليل مجمل المتغيرات المحيطة، وهذا ما يجب أن يوفره منهج التسيير الإستراتيجي.
- تحقيق التفاعل مع المحيط في المدى الطويل بناءً على القرارات الإستراتيجية التي تمكن من التأثير على متغيرات المحيط خاصة التنافسي.
- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات بتوجيه الجهود توجيهًا صحيحًا خاصة على المدى الطويل، مما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف<sup>(2)</sup>.

#### رابعاً- مراحل التسيير الإستراتيجي : تعتبر مراحل التسيير الإستراتيجي خطوات للحصول على رؤية شاملة حول

المؤسسة ومحيطها من خلال دراسة حالية ومستقبلية لكل منها، لإيجاد وضعية ملائمة للمؤسسة في ظل متغيرات محيطها، وهذا بالتوفيق بين نقاط القوة والضعف على مستوى إمكانياتها ومواردها ووظائفها، والتهديدات والفرص في عناصر محيطها الخارجي خاصة التنافسي، وتمثل فيما يلي:

#### 1 -مرحلة صياغة الإستراتيجية: تتضمن عملية صياغة الإستراتيجية إعداد رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف طويلة

الأجل، من ثم القيام بتحليل محيط المؤسسة واستخراج نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات والتوصل إلى الإستراتيجيات البديلة، وأخيرًا يتم إختيار الإستراتيجيات المناسبة والمالمة لرسالتها وأهدافها في ظل عملية التحليل، كما تشمل عملية الصياغة قضايا أخرى مثل المجالات الجديدة التي يمكن للمؤسسة الدخول فيها وعملية توزيع الموارد في ظل محدودية هذه الموارد يقع على عاتق المسيرين اختيار تلك الإستراتيجيات التي تقدم أقصى فائدة للمؤسسة<sup>(3)</sup>.

#### 2 -مرحلة تنفيذ الإستراتيجية : إن عملية صياغة الإستراتيجية في حاجة إلى قدرات فكرية وتحليلية، بينما عملية

تنفيذها يحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وتنظيمية تشمل كافة الأبعاد والجهود التي تبذل لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ لذا يجب توفير كل المتطلبات اللازمة لتتم عملية التنفيذ الفعال للإستراتيجية المختارة، والشكل أدناه يوضح متطلبات تنفيذ الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

#### الشكل رقم (01): متطلبات تنفيذ الإستراتيجية

(2) جمال الدين محمد المرسي وآخرون: مرجع سابق، ص 38.

(3)نادية العارف: التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 13.

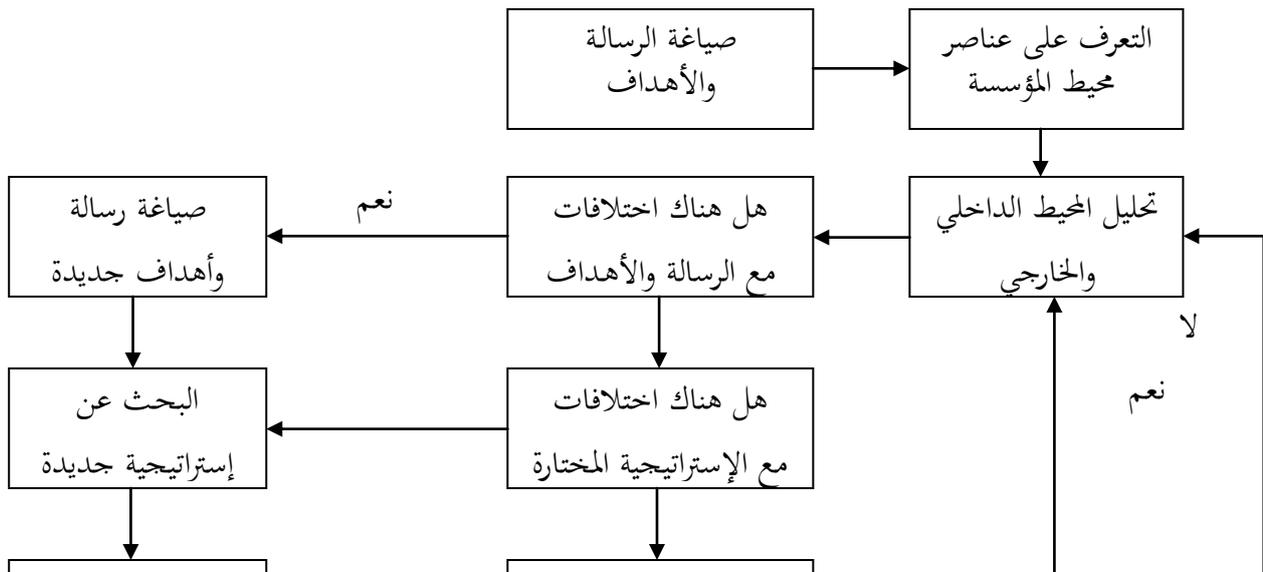
(1) ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون: المرجع نفسه، ص 212.

توجيه وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية		تحديد الأهداف السنوية
صياغة الإستراتيجيات والأنشطة الوظيفية	متطلبات يجب مراعاتها عند تنفيذ الإستراتيجية	وضع السياسات والبرامج والميزانيات
بناء الهيكل التنظيمي المناسب والموافق مع الإستراتيجية		توزيع وتخصيص الموارد

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون،  
مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 213.

3 -مرحلة الرقابة الإستراتيجية : تكتمل العملية الإستراتيجية بتقييم ورقابة الإستراتيجية وهي عملية السيطرة التنظيمية المستمرة على العملية الإستراتيجية بصورة كفئة وفعالة من بدايتها إلى نهايتها مع التركيز على نظام التغذية العكسية بما يضمن تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة دون هدر للموارد والإمكانات والقدرات التنظيمية والفنية والمادية للمؤسسة، والشكل الموالي يوضح سيرورة عملية الرقابة الإستراتيجية.

الشكل رقم (02): الصيغة العامة لعملية الرقابة الإستراتيجية



لا

لا

*Source: J.P Helfer: Op.cit, P 34*

من الشكل نلاحظ أن عملية الرقابة الإستراتيجية مستمرة من بداية وضع الرسالة والأهداف ومقارنتها بمعطيات عملية تحليل المحيط الداخلي والخارجي ومراجعتها، فإن كان هناك اختلاف بينها وبين ظروف المحيط، يتم تعديلها ثم مراجعة مدى توافق الإستراتيجية المختارة مع الرسالة والأهداف فإن كانت هناك اختلافات يتم صياغة إستراتيجية جديدة تتوافق مع الرسالة والأهداف، ثم مراجعة مدى مواءمة السياسات والبرامج والميزانيات الموضوعية مع الإستراتيجية المختارة وتحديدتها إذا لم تتوافق مع الإستراتيجية مع استمرار عملية تحليل المحيط الداخلي والخارجي، ومراجعة الرسالة والأهداف، وهذا بالإعتماد على نظام التغذية العكسية.

خامساً- خصائص التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : على مثل هذه المؤسسات العمل على تطبيق مناج وأدوات التسيير الاستراتيجي مما يحتم عليها البحث عن أدوات التحليل الإستراتيجي والإختيار الإستراتيجي التي تسمح لها بالحصول على المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي الموجه لأنشطتها، إلا أنه من الصعب تعميم صياغة الإستراتيجية المرغوبة على المالكين والمسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعرض محاولة استخلاص فهم سيورة التسيير الإستراتيجي نقاشات نظرية أكثر، تركز حول النجاح المالي في المدى القصير، والبقاء بدلاً من تحمل الأمد الطويل والأبعاد الإستراتيجية، لذا يجب توفر مجموعة متطلبات إستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل فيمايلي:

- يجب أن يتم إثباتها علمياً، وتقدم تحليل دقيق وأكثر واقعية لأهدافها.

- إستغلال الفرص المتاحة و تفادي التهديدات.

- توفر الكفاءات والموارد اللازمة<sup>(1)</sup>.

**المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

(1) مداح عرابي الحاج: التسيير الإستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أفريل 2006، ص 1065.

يقوم المسيرون بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها، ودورها ومكانتها في المحيط الذي تنشط فيه وعلاقتها بعناصره خاصة المحيط التنافسي، وبناء على ذلك يسعون إلى صياغة إستراتيجيات توضح التحركات وكيفية استخدام الموارد والعمليات التشغيلية والإجراءات الملائمة لتحقيق ذلك المستقبل المرغوب في الوصول إليه، ويعتبر نظام التخطيط الإستراتيجي من أكفء السبل لتحقيق ذلك.

**أولاً- تعريف التخطيط الإستراتيجي :** هناك عدد كبير من التعاريف التي أعطيت للتخطيط الإستراتيجي، يمكن التطرق لبعضها فيما يلي:

- "هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المؤسسة، واكتشاف نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات وخلق الفرص التسويقية، وتوظيف نقاط القوة لإقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها"<sup>(2)</sup>.
- "هو وسيلة ديناميكية خاصة، تحكم المؤسسة، تستوفي كل المسؤوليات للتعبير عن إرادة المسيرين في تحقيق الأهداف المسطرة خاصة طويلة الأجل"<sup>(3)</sup>.
- "هو بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الإهتمام الخاصة بالمؤسسة لاستثمار الفرص المتاحة في المحيط التنافسي والتعامل مع التهديدات، وكذا استغلال الموارد والإمكانات (نقاط القوة)، وتجنب نقاط الضعف"<sup>(4)</sup>.
- "هو تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، ورسم الخطط، وتخصيص الموارد المتاحة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من المحيط"<sup>(1)</sup>.
- "هو عملية تشير إلى سيورة تصور وتشكيل، وقيادة مراحل إتخاذ القرارات الإستراتيجية بتوضيح أقطابه الثلاثة وهي الإدارة، الموارد والمحيط من أجل تسلسل وتوضيح قيم وأهداف المؤسسة والمسيرين، تهديدات وفرص المحيط، نقاط قوة وضعف المؤسسة، إستراتيجيات وخطط العمل"<sup>(2)</sup>.
- ومن خلال التعاريف التي أعطيت للتخطيط الإستراتيجي يمكن القول أنه عملية تسييرية ديناميكية ومستمرة، تقوم ببناء إستراتيجيات المؤسسة التي تمكنها من تحقيق أهدافها خاصة طويلة الأجل في ظل الرسالة الموضوعية، وذلك

(2) أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الرابعة، جامعة الزقازيق، مصر، 2003، ص 88.

(3) Philippe Migani: les systèmes de management, organisation université, Paris, 1993, P25.

(4) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، 2001، ص 87.

(1) السيد عليوة: دورة إعداد الخطط الإستراتيجي، مكتب جزيرة الورد، مصر، 2004، ص 24.

(2) Philippe Migani: Op.cit, P25.

باستغلال الفرص وتجنب التهديدات التي توجد في محيطها الخارجي، ومن جانب آخر معالجة نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة في محيطها الداخلي.

**ثانياً- أهمية التخطيط الإستراتيجي:** يضطلع نظام التخطيط الإستراتيجي على أهمية بالغة تحتم على ضرورة العمل

به لتحقيق رؤى المسيرين والمؤسسات وكذا أهدافهم، ويمكن إبرازها فيما يلي:

- تزويد المؤسسة بدليل حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- مساعدة المسيرين على معرفة مسار المؤسسة ككل، ويساعدهم على الابتكار وصنع الأحداث وليس تقبلها.
- المساعدة على توقع التغيرات في عناصر المحيط، وكيفية التأقلم معها.
- تحديد الموارد المتاحة، وتخصيصها وطرق إستخدامها.
- يكسب المسيرين براعة في التصدي للتهديدات وقدرة على استغلال الفرص المتاحة، والإستفادة من نقاط القوة، وتجنب نقاط الضعف.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات التسييرية المختلفة.
- يوضح صورة المؤسسة أمام كافة أصحاب المصالح فيها<sup>(3)</sup>.

**ثالثاً- مراحل التخطيط الإستراتيجي:** التخطيط الإستراتيجي نظام مجزأ إلى مراحل مرتبطة ومتكاملة ومتتالية تتفاعل

فيما بينها للخروج بإستراتيجية مناسبة للمؤسسة في ظل التغيرات المحيطة بها سواء الداخلية أو الخارجية، وتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1 - **صياغة رسالة المؤسسة:** وهي عبارة عن وثيقة تشرح هوية المؤسسة ومهمتها التي تميزها عن باقي المؤسسات

الأخرى وذلك بإبراز مجال نشاطها ومنتجاتها وتوجهاتها وأفكارها الأساسية ومجالها التنافسي، وكذا مكتسباتها والنقاط التالية توضح دور رسالة المؤسسة في برامج تنمية المؤسسة.

. توضح برامج الإدارة والتنظيم في المؤسسة، وذلك بالمرور على مراجعة جوهرية لكل العمليات والأنشطة داخلها.

. رسالة المؤسسة توضح النظرة الشاملة لأنشطتها وأهدافها، والرجوع إلى ماضيها وإنشائها وتنافسيتها في المدى البعيد.

ولرسالة المؤسسة قيمة كبيرة في الإتصال، وإعطاء أهمية لمحيطها ومحتوى رسالة المؤسسة يجب أن يتميز بالبساطة في تراكيبه، ومضامينه، ويعطي نظرة شاملة عن المؤسسة من حيث تأسيسها، مهمتها، أهدافها، منتجاتها، والمحيط الذي تنشط فيه، واحتياجاتها، كما أنها يجب أن تتميز بالمرونة مع المتغيرات الطارئة، وتكون واقعية وموضوعية وقابلة للتحقيق<sup>(1)</sup>.

**2 - تحديد أهداف المؤسسة :** تساعد عملية تحديد الأهداف خاصة طويلة الأجل في تحديد وتحويل رسالة المؤسسة إلى مستويات مرغوبة للأداء، وهي تمثل فوق ذلك شكلا من أشكال التعهد والإلتزام لتحقيق نتائج محددة والوصول إلى مستوى معين من الإنجاز، وهي ضبط للتصرف الفعال وتحويل للطموحات إلى واقع ملموس وهي إلى جانب ذلك كونها قياس للأداء تعتبر الأساس لأي نظام تسييري من خلال المساعدة على الإدارة والرقابة على عملية إتخاذ القرارات، وكما تساعد في المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة<sup>(2)</sup>.

وفيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن عملية صياغة الأهداف تتمحور أساسًا حول صاحب (مالك) المؤسسة، خاصة إذا كان هو نفسه المسير، والتي تتمثل في الرؤية والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها عبر الزمن، ومن الطبيعي أن كل القرارات التي يتخذها يسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ومن أجل أن يتكفل العمال بتحقيقها يجب أن ينظروا إليها على أنها أهداف موضوعية قابلة للتحقيق، قابلة للقياس من خلال وضعها في نظام قياس من خلال مؤشرات عديدة، تواريخ... إلخ، ومهما تكون المؤسسات فتكاد تشترك في الأهداف النهائية لها وتمثل أساسًا في النمو والتطوير، البقاء والإستمرار، تحقيق الأرباح... إلخ.

وتعود صعوبة توضيح نظام الأهداف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة عوامل أهمها:

. صعوبة تحديد وحصر التفكير في نظام القيم الشخصية.

. مركز صاحب القرار في المؤسسة، هل هو المالك أو المسير؟

. صعوبة تحديد حصة الأهداف الشخصية لصاحب القرار<sup>(1)</sup>.

**3 - تحليل محيط المؤسسة :** يعد محيط المؤسسة من العوامل الهامة التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة، وتواجه المؤسسات اليوم محيط أعمال على درجة كبيرة من التركيب والتعقيد لما يحدث في متغيراتها من تغيير، وتعديل، إلا أنه ورغم هذا التركيب والتغيير والتعقيد، فإن هناك تزايد مماثلا لدى المؤسسات نحو الإهتمام بعمليات

(1) Karlof Bengt: la stratégie des affaire, office des publications universitaires, Alger, 1994, P104.

(2) جمال الدين محمد المرسي وآخرون: مرجع سابق، ص 121.

(1) Management stratégique des PME/PMI, guide méthodologique FPUANE, 1991, P14.

تحليل هذا المحيط لتحقيق التكيف بينها وبين محيطها لتحقيق رسالتها وأهدافها من خلال التوصل إلى الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، ومن ثم العمل على وضع إستراتيجيات تؤدي إلى إستثمار الفرص وتجنب التهديدات أو التكيف معها، وتعظيم الإمكانيات والقدرات ونقاط القوة وكذا العمل على معالجة نقاط الضعف علّه يمكن أن تحول دون تحقيق الرسالة والأهداف المسطرة<sup>(2)</sup>.

**رابعا- خصائص التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتحدد أكثر بالجوانب النفسية لشخص المسير إنطلاقاً من ترتيب معايير النمو، الإستمرارية، الإستقلالية بين نوعين من المسيرين:

- المسير الذي يفضل الإستمرارية ثم الإستقلالية فالنمو يكون رد فعله يخضع لمنطق الذمة المالية أي يبحث دومًا عن دوام أعماله وضمان مركزه المالي.

- المسير الذي يفضل النمو فالإستقلالية ثم الإستمرارية بحيث يفضل الأنشطة ذات النمو المرتفع التي تتطلب موارد مالية كبيرة مع التأكيد على الإستقلالية. ويرتبط التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسًا بالرؤية الإستراتيجية لمسيرها سواء الحالية أو المستقبلية ولأنشطتها ومحيطها، والنية الإستراتيجية والمتمثلة في مجموعة مهام رهن الإنتظار تتميز بوضعية تنبه المسيرين للبحث وتوظيف رسائل خاصة تحقق رؤاهم لأهدافهم الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: التحليل التنافسي:

يقوم التحليل الإستراتيجي على حصر المؤشرات التي تسمح للمؤسسة بوضع إستراتيجيات متكيفة مع المتغيرات التي يشهدها محيطها، ويتم حصر وجمع هذه المؤشرات بدراسة وتحليل المحيط التنافسي الذي يضم مجموعة القوى التي لها تأثير مباشر على نشاط المؤسسة، ويرى مايكل بورتر "M-Porter" أنه توجد خمس قوى تنافسية أساسية تحدد مدى قوة تنافسية المؤسسة، والواجب تحليلها وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

(2) مصطفى محمود أبوبكر: التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 162.

(1) عبد الملوك مزهودة: التسيير الإستراتيجي وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، من 25 إلى 28 ماي 2003، ص 884.

الشكل رقم (03): نموذج بورتر لقوى التنافس الخمس



**أولاً- تهديدات الداخلين الجدد إلى السوق :** يمثل الداخلون الجدد (المنافسون) شريكاً جديداً بالنسبة للمؤسسة في حصتها السوقية، وبطبيعة الحال في أرباحها، وعلى ذلك فوجودهم يشكل تهديداً يحتاج للتفكير في كيفية التقليل من آثاره، أو إزاحته كلياً<sup>(1)</sup>، وقد لخص مايكل بورتر العوائق التي تواجه المنافسين الجدد عند الدخول فيما يلي:

1 - **اقتصاديات الحجم:** تعد اقتصاديات الحجم عاملاً حاسماً بالنسبة للمنافسين الذين يدخلون جددًا إلى السوق لأنها تضعهم بين أمرين:

- إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير، وانتظار ردود فعل المؤسسات الأخرى.

- وإما العمل على الإنتاج بحجم صغير، ويتحملون جراء ذلك تكاليف باهضة، لأن الإنتاج بأحجام صغيرة لا يستفيد من إمتياز التكاليف الثابتة، وتكون التكلفة الوحيدة عالية للمنتج.

2 - **تمييز المنتج :** فالمؤسسات المتوقعة بشكل جيد تملك صورة جيدة وزبائن أوفياء، وذلك يرجع إلى الإسم التجاري المعروف، الخدمات المقدمة للزبائن، اختلافات المنتج، أو لأن المؤسسة كانت سباقة إلى هذا القطاع، ويشكل تميز المنتج حاجزاً للمنافسين الجدد إذ يتحملون مصاريف عالية حتى يستقطبوا زبائن القطاع، ويؤدي هذا إلى خسارة في بداية النشاط، كما يتطلب وقت لصنع صورة خاصة بهم.

3 - **الإحتياج إلى رأس المال:** تضطر المؤسسات المنافسة الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول إلى السوق، وبخاصة رؤوس الأموال الموجهة إلى التسويق وبحوثه، وكلاهما ينطويان على مخاطر كبيرة، لأنه يصعب التنبؤ بنتائجها، كما تتطلب تجهيزات الإنتاج وتغطية خسائر بداية النشاط أموالاً كبيرة، وحتى ولو وجدت هذه الأموال تبقى عملية الدخول تشكل مخاطر كبيرة لهذه الأموال.

4 - **تكاليف التحويل:** تمثل تلك التكاليف التي يجب أن يتحملها الزبائن نتيجة إنتقالهم من مورد لآخر، ويمكن أن تشمل: تكاليف تأهيل اليد العاملة. تكاليف التجهيزات الجديدة. تكاليف فقدان العلاقات.

5 - **الوصول إلى قنوات التوزيع:** بمجرد أن يفكر المنافسون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحده ذاته حاجزاً للدخول باعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع الموجودة لذلك على المنافسين الجدد إقناع هذه القنوات بقبول توزيع منتجاتهم والعمل على إنشاء قنوات توزيع خاصة بها.

<sup>(1)</sup> Alin Harion: le diagnostique d'entreprise et processus, economica Paris, 1999, P 160.

6 - **السياسات الحكومية:** تلعب السياسات الحكومية دورًا في تشكيل حواجز للدخول إلى قطاع نشاط معين، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا معينة لحماية البيئة من التلوث، كما أنه يمكن أن تحفز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً<sup>(1)</sup>.

**ثانياً- شدة المنافسة:** تأخذ المنافسة بين المؤسسات الناشطة في قطاع ما أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق ويرجع وجود المنافسة إلى تواجد عدد من المنافسين يسعون إلى تحسين حصصهم السوقية، ويمكن أن تكون شدة المنافسة إما هادئة أو قوية وتتحدد شدتها بتظافر عدة عوامل من أهمها<sup>(2)</sup>:

1 - **التكاليف الثابتة:** للتكاليف الثابتة أثر على شدة المنافسة في قطاع النشاط، فعندما تواجه مؤسسة ما تكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة التعادل ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الإنتاجية وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب لتغطية التكاليف الثابتة<sup>(3)</sup>.

2 - **عدد المنافسين في السوق:** عندما يكون عدد المنافسين كبيراً فإن بعض المؤسسات تفكر في اعتماد بعض العمليات دون أن تلفت النظر، وعلى العكس من ذلك فإن كان عدد المنافسين في القطاع قليلاً، فإن المؤسسة يمكن أن تفرض منطقتها.

3 - **غياب التمييز:** يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة قوية بإعتبار المؤسسات المتنافسة تملك المنتج نفسه، لذا فالمنافسون يركزون على إتخاذ تحسين الجودة وخفض الأسعار كعناصر تنافسية أساسية.

4 - **الرفع من الطاقة الإنتاجية:** يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل بعض المؤسسات للإستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة إلى خفض التكلفة الوحيدة للمنتج، وبالتالي تخفيض أسعار المنتج ليصبح يتميز بميزة تنافسية سعرية تجلب لها أكبر عدد من الزبائن.

5 - **حواجز الخروج:** هي تلك الحواجز التي تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف مردوديتها، ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز لما يلي:

5 1 - **القيود الحكومية والاجتماعية:** تتجسد في عمليات المنع التي تفرضها الحكومة على المؤسسات للحفاظ على مناصب العمل، ومن ثمة تلغي أو تؤخر قرار الإنسحاب.

(1) Michael Porter: choix stratégique et concurrence, economica, Paris, 1982, P P 7- 14.

(2) نبيل المرسي خليل: مرجع سابق، ص 65.

(3) Michael Porter: Op.cit, P P 19-25.

5 2 -الإعتبرارات الإستراتيجية: يمكن للمؤسسة التي تقرر الإنسحاب أن يكون لها علاقات إستراتيجية مع

مؤسسات أخرى كالمؤسسة الأم، وبالتالي فالإنسحاب يؤثر على صورة هذه الأخيرة، وهنا تعطي

المؤسسة الأم الأهمية الإستراتيجية البقاء وهذا ما يؤخر عملية الخروج.

5 3 -الحواجز العاطفية : يحدث أن يتماطل المسيرون في إتخاذ قرار الإنسحاب لشعورهم بالمسؤولية تجاه

المستخدمين<sup>(1)</sup>.

ثالثاً- تهديدات المنتجات البديلة: والمنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، ويمكن أن

تفي باحتياجات المستهلكين بشكل يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات المؤسسة فوجود بدائل قوية تمثل تهديداً

تنافسياً كبيراً، ويشكل قيود على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تتأثر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة

ليس لها بدائل قوية أي لا تشكل عاملاً تنافسياً كبيراً، فهذا يهيء فرصة أمام المؤسسة للتحكم في الأسعار<sup>(2)</sup>.

رابعاً- قوة تفاوض الزبائن : يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات

بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة التفاوض للزبائن بعدد من العناصر

أهمها:

1 -نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية المنتجات بالانتقال من منتج لآخر دون صعوبة فتزداد قوتهم التفاوضية.

2 -حجم المشتريات : إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم الأعمال فإن هذا يعطي له قدرة أكبر

على التفاوض لأن المؤسسة لن تسمح بخسارته.

3 -ضعف ربحية الزبائن: يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات فيبدون تشدداً في التفاوض حتى

يضمنوا هامش ربح يرضيهم<sup>(3)</sup>.

خامساً- قوة تفاوض الموردين: يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار منتجاتهم

التي تمثل المادة الأولية لمنتجات مؤسسات القطاع، وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت العوامل التالية:

1 -درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن : يكون بمقدور الموردين الذين يبيعون لزبائن متفرقين التأثير وبشكل كبير

على الأسعار، الجودة، وشروط الشراء لدى الزبائن.

<sup>(1)</sup> Michael Porter: Op.cit, PP 19-25.

<sup>(2)</sup> رفاعي محمد رفاعي، عبد العال محمد سيد أحمد: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، الجزء الأول، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 105.

<sup>(3)</sup> Michael Porter: Op.cit, PP 27-29.

2 غياب المنتجات البديلة : حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فمن الممكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة مما يؤدي إلى ضعف القوة التفاوضية للموردين كما يمكن أن يكون العكس في حال غياب المنتجات البديلة.

3 تمييز المنتج : في حالة إمتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني وجود نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج، فتزداد قوة تفاوض المورد<sup>(1)</sup>.

كما يقترح فريمان "Freeman" بالإضافة إلى القوى الخمس التي اقترحها مايكل بورتر "M.Porter" في نموذج القوى التنافسية الخمس، قوة سادسة تتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة مثل: الحكومة، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين... وتختلف أهمية هذه المجموعات من مؤسسة لأخرى. كما أن التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية الكلية كالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والديموغرافية والسياسية يمكن أن يكون لها تأثيراً كبيراً ومباشراً على أي عامل من العوامل الخمس في نموذج بورتر<sup>(2)</sup>.

### المطلب الرابع: مدخل التحليل الوظيفي

وفق هذا المدخل يتم تحليل مجموعة الأنشطة في المؤسسة، لتحديد العوامل المؤثرة في أدائها، إما ضعيفة أو قوية على مستوى مختلف وظائفها، حيث تعتمد مجموعة من الأسئلة في شكل قوائم للرقابة، ويبدأ أولى خطوات التحليل بتحديد الوظائف التي ستتم دراستها، ثم المعايير التي تعتمد للحكم على مستوى النشاط في كل وظيفة، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى ومن صناعة لأخرى وتكون الأسئلة موضوعاً للتنقيط النسبي وفق سلم معين<sup>(1)</sup>. وتتم عملية تقييم تحليل وظائف المؤسسة وفق إحدى المقاربات الثلاثة المتاحة أمامها والمتمثلة فيما يلي:

- المقاربة الأولى : تتمثل باللجوء إلى تقييم واقع وظائف المؤسسة في شكلها المطلق، دون الأخذ بالحسبان المنافسين أو البيئة المحيطة، وهذه المقاربة تعتبر مقاربة تقليدية لتقييم الوظيفة.

- المقاربة الثانية: وهي أكثر إستراتيجية، وتقود إلى تقييم وظائف المؤسسة بطريقة نسبية مقارنة مع منافسيها، مما يؤكد على التشابك الضروري بين التحليل الخارجي والداخلي.

(1) Ibid: PP 30 -31.

(2) مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 99.

(1) J.P Thibaut: le diagnostic d'entreprise, organisation, paris, 1985, P102.

- **المقاربة الثالثة** : تفيد في مقارنة مستوى وظائف المؤسسة ليس مع منافسيها بل مع مستوى مثالي متوقع في البيئة أو في السوق<sup>(1)</sup>، ويخص التحليل كل وظائف المؤسسة التالية:

**أولاً- الوظيفة التسويقية**: وهي الوظيفة التي تعمل على تعريف وتوقع وحلق وإشباع رغبات المستهلكين من السلع والخدمات وتتضمن مجموعة من الأنشطة التي يتم تحليلها للتعرف على نقاط القوة والضعف في الوظيفة ككل، والمتمثلة فيما يلي:

(1) **تحليل المستهلك**: تتضمن عملية تحليل المستهلك دراسة وتقييم رغبات المستهلك للكشف على كشف الخصائص الديمغرافية والنفسية التي تسيرهم لسلوك منهج استهلاكي معين.

(2) **شراء المواد والخامات**: ويتمثل هذا النشاط في شراء المواد الأولية المطلوبة لإنتاج وبيع المنتجات، ويشمل تحليل هذا النشاط في دراسة وتقييم الموردين وإختيار أفضلهم، والإتفاق على شروط مقبولة معهم، وهناك مجموعة من العوامل التي تعقد عملية الشراء مثل: الرقابة على الأسعار، والقيود المفروضة على التجارة الخارجية.

(3) **تخطيط المنتجات** : يشمل هذا النشاط إختيار السوق، والمركز النسبي للمنتجات والعلامة التجارية، الضمان، التغليف، بدائل المنتج، خصائص المنتج وجودته، خدمة المستهلك.

(4) **لتسعير** : ويتم بتحديد الأسلوب المتبع لتحليل الأسعار، كتوجهها نحو هامش ربح عالي أو بسيط، كما يجب مراعاة آثار السعر، وسياسة التسعير على المدى القريب والبعيد، والتنبؤ برد فعل المنافسين جراء أي تحرك سعري للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

(5) **التوزيع** : ويشمل التوزيع المخازن وقنوات التوزيع وتغطية التوزيع ومواقع ومنافذ التوزيع، ووسائله، لذا يتم دراسة وتقييم الطرق البديلة لبلوغ المنتجات إلى المستهلك.

(6) **الترويج** : تحليل وتقييم طرق وأساليب الترويج للمنتجات وإيصال كل المعلومات المتعلقة بالمنتجات إلى المستهلك<sup>(1)</sup>.

**ثانياً - الوظيفة الإنتاجية**: وتتمثل في أنشطة تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، قابلة للإستهلاك بواسطة دمج عوامل الإنتاج من رأسمال وعمل، ولتقوم الوظيفة الإنتاجية بأداء مهامها بدقة تبحث في الأبعاد

(1) محمد مرعي مرعي: دليل التشخيص وتحديد الأهداف، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999، ص 58.

(2) نادية العارف: مرجع سابق، ص 197 - 199

(1) J.L Charron, S. Séparai: Organisation et gestion de l'entreprise, dunod, Paris, 2000, P176.

الأربعة التالية: حجم الإنتاج: كم تنتج؟ / الجودة: كيف تنتج؟ بماذا؟ مع من تنتج؟ / الآجال: متى وأين تنتج؟ / التكاليف: ما مستوى التكاليف؟

ولكل بعد من هذه الأبعاد أثر على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، يمكن أن يمنحها ميزة تنافسية<sup>(2)</sup>، وللكشف عن نقاط قوة وضعف الوظيفة لابد من تحليل النقاط التالية:

1) **العمليات:** والتي تتناول قرارات أنظمة الإنتاج الفعلية من قرارات اختيار التكنولوجيا وموقع المصنع وتحليل سير العمليات والرقابة على العمليات وتحليل النقل.

2) **الطاقة:** تهتم قرارات الطاقة بتحديد مستويات الإنتاج المثلى لقرارات تنبؤ وتخطيط الإنتاج والطاقة وخطوط الإنتاج.

3) **المخزون:** تتناول قرارات المخزون لتسيير مستوى المواد الأولية، والوحدات تحت التشغيل والمنتجات تامة الصنع، وتشمل قرارات ماذا تطلب ومتى وكم، وتسيير المواد.

4) **قوة العمل:** تتناول القرارات الخاصة بقوة العمل، تسيير العمالة الماهرة وغير الماهرة والإداريين، كذا تشمل تصميم الوظيفة ومستويات العمل وأساليبه.

5) **الجودة:** تهدف قرارات الجودة إلى التأكد من إنتاج المنتجات بجودة عالية وتشمل الرقابة على الجودة والمعاينة والإختيار، والرقابة على التكلفة<sup>(3)</sup>.

**ثالثاً- وظيفة البحث والتطوير:** إن المنافسة الحالية للمؤسسات تدفعها إلى التجديد، والإبتكار للحصول على ميزة تنافسية، وتضم الوظيفة مجموعة الأنشطة التي تنمي قدرات المؤسسة للإرتقاء بجودة ما تقدمه من منتجات، وتربط هذه الوظيفة ارتباطاً كبيراً بوظيفة الإنتاج، وتسيير الموارد التكنولوجية في خمسة مفاهيم أساسية تتمثل فيما يلي:

. جرد القدرات التكنولوجية والمهارات للمؤسسة ومنافسيها.

. تقييم العناصر التي تم جردها.

. تحسين هذه القدرات ودعمها.

. حماية هذه الملكية التكنولوجية من خلال براءات الإختراع.

(2) سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 77.

(3) نادبة العارف: مرجع سابق، ص 211.

. رقابة التطورات التكنولوجية بواسطة نظام المعلومات، يجمع ويحلل باستمرار كل الإشارات التي يلتقطها من

المحيط، والتي تنبه إلى تغيرات تكنولوجية، ثم يقدر أثرها، وأسلوب التعامل معها، ومن المؤشرات الواجب

تحليلها لمعرفة نقاط قوة وضعف وظيفة البحث والتطوير نذكر ما يلي:

- قدرة الوحدة التنظيمية على إجراء البحوث العلمية، وتطويرها.
- مدى القدرة على استيعاب نتائج البحث والتطوير والإستفادة منها.
- مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للإستفادة من هذه النتائج.
- ميزانيات ومخصصات تمويل الأبحاث.
- قدرة الإدارة على تحمل المخاطرة والتغيير.
- دعم الابتكار بدفع تسويقي ملائم وفعال.
- القوة على التحكم التقني في التكنولوجيا خاصة في العملية الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

**رابعا - وظيفة تسيير الموارد البشرية :** تهدف عملية تحليل الوظيفة على المدى البعيد والمتوسطة إلى التنبؤ

وتقدير الوضعيات المستقبلية، كوضعية استثمارات تتطلب مجموعة من المهارات الفردية والجماعية للتحكم واستغلال وسائل الإنتاج، أو حالة التغيير النوعي في مهن القطاعات فيتم إدماج مهارات جديدة، وحذف أخرى بالإضافة إلى متابعة الحياة المهنية لتسيير التدفقات بين الوظائف، الترقيات، والإهتمام بالمتابعة المستمرة للتأهيل المطلوب، لكن يجب الإنتباه إلى أن هذه الوظيفة معقدة، فهي حصيلة لبعدين بعد اقتصادي وآخر اجتماعي، ويمكن تحليل هذه الوظيفة من خلال مراقبة أدائها لأدوارها الأربعة.

(1) **الدور التقديري :** يهتم بتقدير احتياجات اليد العاملة كمًّا، والمهارات المطلوبة نوعًا، للتمكن من

الإستجابة وبسرعة لكل التغيرات المحتملة، وترقب كل ما يمكن أن يؤثر على العمل، وطبيعة المهارات المنوطة، مع ضمان درجة من المرونة في المهارات.

(2) **الدور التنظيمي والتنسيقي :** مكانة هذه الوظيفة في المؤسسة تمنحها دورًا رئيسيًا في تنظيم العلاقات

والتنسيق بينها، وكذا القدرة على التحفيز، وخلق الولاء لدى العمال، بدمجهم في عملية تحديد كيفية التسيير وتحسيسهم بدورهم كطرف مشارك في العملية الإنتاجية، وعمومًا فللوظيفة دور في تجسيد الثقافة السائدة داخل المؤسسة.

(1) J. Morin: *l'excellence technologique, publication, Paris, 1985, P152.*

3) دور هندسة شبكات الإتصال: فلها دور هندسة شبكات الإتصال والقدرة على تسيير المعلومات وضمان سريانها في المؤسسة.

4) الدور الإستراتيجي: ويعتبر الدور الأهم فعليها وكباقي الوظائف أن تتنبأ وعلى المدى البعيد بحاجات المؤسسة، وتتغيرات المحيط التي يجب مسايرتها<sup>(1)</sup>.

خامسا- الوظيفة التمويلية: حتى تؤدي المؤسسة وظائفها الأخرى لا بد من توفر الأموال اللازمة لذلك ويتم ذلك من خلال هذه الوظيفة التي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعمل على توفير الموارد المالية وتسييرها، والتي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة، وفي إطار محيطها المالي، وذلك بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الإستثمارية وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية<sup>(2)</sup>، وتنظم هذه الوظيفة ثلاث قرارات أساسية متتالية يتم بحثها وتحليلها:

1) قرارات الإستثمار: وتتعلق بعمليات تخصيص وإعادة تخصيص الأموال والموارد على المنتجات والأنشطة والأصول.

2) قرارات التمويل: حيث يتم تحديد أفضل هيكل للتمويل، ويشمل دراسة مصادر التمويل (تمويل ذاتي، تمويل خارجي) لتغطية احتياجات المشاريع الطويلة والمتوسطة الأجل.

3) قرارات التوزيع: تتناول هذه القرارات موضوع توزيع الإيرادات على حملة الأسهم، وحجم الأموال التي تحتفظ بها المؤسسة، وتعتمد في ذلك على مقارنة إجراء التوزيع بقرار احتجاز الأرباح، وعادة ما تتم دراسة الوظيفة التمويلية بتقسيمها إلى شقين رئيسيين:

أ - التحليل المالي: يختص هذا الشق بتحليل حاجة التمويل، ودراسة الهياكل المالية والمردودية ويمكن

إجمال أعمال التحليل المالي في عمليات تقدير جداول التمويل، الميزانيات التقديرية، مخططات الخزينة وغيرها وعمليات تحليل استقلالية، ومردودية النشاط.

ب - التسيير المالي: والذي يبحث في عملية جلب الأموال، والبحث عن أفضل تخصيص لها بالنظر إلى التكاليف ومدة الإستفادة منها، وتشمل قراراته بتسيير الخزينة واحتياجات رأس المال العامل، وتسيير

<sup>(1)</sup> A. Meignant: les compétences de la fonction ressources humaines Liaison, Paris, 1995, P143.

<sup>(2)</sup> ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 285.

القروض وغيرها<sup>(1)</sup>. وتتم عملية التحليل بواسطة مجموعة من النسب<sup>(\*)</sup>، والجداول بالرجوع إلى معلومات حول التدفقات المالية، والمتابعة المحاسبية في المؤسسة.

وبعد تحليل مختلف وظائف المؤسسة يمكن لها التعرف على طبيعة المشاكل التي تواجهها، وتلك التي لها أولوية، وتستدل على مواطن القوة والضعف فتتمكن من الحكم على أسلوب التسيير في الفقرات السابقة. وأخيراً فعملية التحليل الإستراتيجي تعمل على الوصول إلى مخطط استراتيجي يسمح بتكليف أهداف ورسالة المؤسسة مع ظروفها المحيطة من تهديدات وفرص ونقاط قوة وضعف، وتسخير نتائجه في عملية الاختيار الاستراتيجي من بين مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة.

<sup>(1)</sup> G. Hirigoyan: *Gestion financière*, P 1023.

## المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتوافر أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدد كبير من البدائل الإستراتيجية التي وبالمفاضلة بينها يمكن أن تختار إستراتيجية أو توليفة من الإستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها في ظل نتائج تحليل محيطها التنافسي والوظيفي، ويمكن التطرق لبعض البدائل الإستراتيجية فيما يلي:

### المطلب الأول: الإستراتيجيات الهجومية:

وهذا النوع من الإستراتيجيات تكون موجهة للإهتمام بظروف البيئة التسويقية أو التنافسية للمؤسسة، وتستهدف بناء المركز التنافسي للمؤسسة، ومن بين الأسباب التي تجعل المؤسسة تفضل الإستراتيجيات الهجومية ما يلي:

- عند قيام المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى المنتجات الحالية أو الدخول في أسواق جديدة، أو إنشاء إدارات جديدة.
- الإستفادة من أثر الخبرة والتعلم من خلال زيادة النمو في الحجم والمبيعات.
- عند رغبة المؤسسة في القيام بالانتقال من المنافسة إلى الإحتكار.
- في حالة النظرة إلى أن النمو والتوسع أحد أساليب تحقيق النجاح أو الثروة أو أحد مؤشرات الفعالية.
- في حالة ربط الحوافز الخاصة بالمسيرين والعمال، بالزيادة في الإنتاج، والمبيعات والأرباح.
- في حالة النظرة السائدة إلى أن النمو والتوسع هو سبيل البقاء.
- الضغوط التي يمارسها المستثمرون والملاك لزيادة العوائد على الإستثمار<sup>(1)</sup>.

ويمكن ذكر بعض الإستراتيجيات الهجومية فيما يلي:

### أولاً- إستراتيجية التكامل : وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تدخل في عمليات ضرورية في إنتاج وتوزيع

منتجاتها، بدلاً من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من مؤسسات أخرى، ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية، وتسويق المنتجات تامة الصنع، وتعدد أشكالها على النحو التالي:

### 1 - التكامل الخلفي : والذي يتحقق عند رغبة المؤسسة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية، خاصة ما يتعلق

بالموارد الخام المستخدمة في العملية الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاجها في المؤسسة، أي أن تكون مستقلة عن

(1) عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 281، ص289.

الموردين، بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تستورد موادها الاولية يصعب عليها انتهاج التكامل الخلفي لمحدودية امكانياتها، ويتطلب انتاج مثل هذه المواد استثمارات كبيرة أما التي تتوفر موادها الاولية محليا فعليها السعي لسيطرة على التسهيلات الانتاجية خاصة ما تعلق بالمواد الاولية.

2 - **التكامل الأمامي** : ويهدف التكامل الأمامي إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المؤسسة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي <sup>(1)</sup>، وهناك مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنتهج مثل هذه الاستراتيجية لأنها تعمل على مستوى ضيق من الأسواق و تتكفل باصال منتجاتها الى المستهلك النهائي أو تجار التجزئة من خلال فتح منافذ لتوزيع بالجملة.

3 - **التكامل الأفقي** : يهدف إلى قيام المؤسسة بتملك أو شراء مؤسسات منافسة أو زيادة السيطرة عليها، مما يسمح بالحصول على الوفورات الاقتصادية ويحسن انتقال الموارد ويرفع الكفاءة<sup>(2)</sup>، عادة تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في صناعة واحدة تتميز بنفس الامكانيات التنافسية فيصعب على وحدة منها السيطرة بصفة كاملة على الأخرى أو شرائها .

**ثانيا- الإستراتيجية المكثفة**: وهي إستراتيجيات تحتاج إلى جهود كبيرة ومكثفة لتحسين موقف المؤسسة التنافسي باستخدام نفس تشكيلة المنتجات الحالية، ويمكن ذكر أوجهها فيمايلي:

1 - **إستراتيجية تنمية المنتج** : وتهتم بإجراء تغييرا على المنتجات الأساسية التي تقدمها المؤسسة، بما يضيف مزايا نوعية جديدة، وبما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات الحالية للمؤسسة، تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة بكفاءة جيدة للابتكار و اضافة مميزات على منتجاتها الى ان نقص الامكانيات تحول دون قدرتها غالبا على تطبيقها فتسويقها لمؤسسات أكبر.

2 - **تنمية السوق**: هتم بتوسيع سوق منتجات المؤسسة من خلال الحصول على حصة أكبر في السوق الحالي، أو الدخول في أسواق جديدة<sup>(3)</sup>، تكون للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة قدرة على زيادة حصتها الحالية في السوق ساء بزيادة حجم مبيعاتها من خلال زيادة حجم الانتاج ، لكن هناك صعوبة في حالة الدخول الى أسواق جديدة خاصة بوجود مؤسسات منافسة في هذه السوق.

(1) جمال الدين محمد المرسي وآخرون: مرجع سابق ص 302.

(2) نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، الار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 60.

(3) سعد غالب يس: مرجع سابق، ص 109.

**ثالثاً- إستراتيجية التنوع:** تنطوي هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات و/أو أسواق مختلفة، عما هو كائن حالياً، وقد تعتمد المؤسسة في اتباع هذه الإستراتيجية على مواردها الذاتية، أو على الإندماج، أو شراء مؤسسات أخرى، ومن أسباب انتهاج هذه الإستراتيجية نذكر ما يلي:

- خوف المؤسسة من وصول منتجاتها الحالية إلى مرحلة النضج أو التدهور في مرحلة حياتها.
- تحقيق المنتجات الحالية مقادير فائقة من التغذية أكثر من احتياجاته الإستثمار فيها.
- الإبتعاد عن خطر الإتهام بالإحتكار في الصناعة الحالية<sup>(1)</sup>، ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

**1 - التنوع المرتبط:** ويكون عندما تكون المنتجات الجديدة ترتبط مع خط الإنتاج الحالي في عدة جوانب كالجانب

التكنولوجي، الإنتاجي، أو التسويقي، المستهلك... وتكون من أجل الإستفادة من الخبرة المتراكمة من الإنتاج الحالي في الإنتاج الجديد، استخدام الطاقة الفائضة، استخدام الطاقة التسويقية لأقصى حد وكذا الإستفادة من الشهرة والعلامة التجارية، ويكون التنوع المرتبط من أفضل الإستراتيجيات في حالة العزم على اضافة منتجات جديدة في خط انتاجها لانها تحتاج امكانيات أقل خاصة في حالة وجود طاقة فائضة.

**2 - التنوع غير المرتبط :** ويكون عندما تكون المنتجات الجديدة ليست مرتبطة مع ضبط الإنتاج الحالي في أحد

الجوانب، أي أن كل خط إنتاج له موارده الأولية، ومستلزماته ومعدات إنتاجه وإمكانات ووسائل تسويقه الخاصة به... إلخ<sup>(2)</sup>، وبالنظر الى امكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فمن الصعب عليها انتهاج التنوع الغير مرتبط لانه يستلزم استثمارات جديدة يصعب توفيرها مقارنة بم تملكه من امكانيات.

**المطلب الثاني: إستراتيجيات الإستقرار:**

تعتبر إستراتيجيات الإستقرار، أو ما تسمى أحيانا بإستراتيجيات النمو المحدود، أفضل البدائل الإستراتيجية لمؤسسة ناجحة، تعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي محيط غير مضطرب، وفقاً لهذه الإستراتيجيات تسعى المؤسسة إلى الإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه حالياً، لتحافظ على النجاح الذي حققته، وتستخدم عادة في المؤسسات ذات النشاط الواحد والتي تتميز عموماً بصغر حجمها، ومن المبررات وراء تبني مثل هذه الإستراتيجيات ما يلي<sup>(3)</sup>:

(1) كامل سيد غراب: الإدارة الإستراتيجية - أصول علمية وحالات عملية- جامعة الملك سعود، السعودية 1995، ص 180.

(2) عابدة سيد خطاب: التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 132.

(3) زكريا مطلعك الدوري: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية، دار البازوري، الأردن، 2005، ص 215.

- تمكن المؤسسة من المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في أنشطتها الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي في الصناعة.

- وجود تصور لدى مسيري المؤسسة بأن تكاليف إتباع إستراتيجيات أخرى هي أكثر مقارنة بالتكاليف الحالية، خاصة مع محدودية مواردها المالية.

- قناعة مسيري المؤسسة بنسب الأرباح الحالية والرغبة في الحفاظ عليها.

- توحي المخاطر التي يمكن أن تنجم عن انتهاج إستراتيجيات أخرى خاصة التوسعية خاصة بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم.

وتتضمن إستراتيجيات الإستقرار عدة إستراتيجيات فرعية تتمثل فيمايلي:

**أولاً- إستراتيجية الربح :** يؤدي إتباع هذه الإستراتيجية إلى التضحية بالنمو في المستقبل، في سبيل زيادة الأرباح الحالية، يصاحبها نجاح في الأجل القصير مع مخاطر الركود مستقبلاً حيث يؤدي تخفيض أو المحافظة على تكاليف البحوث والتطوير، والصيانة والإعلان إلى زيادة الأرباح، إلا أن استمرار إتباع هذه الإستراتيجية قد يؤدي حتى إلى الإفلاس<sup>(1)</sup>، وتعتبر من أكثر الاستراتيجيات التي تفضلها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في بداية دورة حياتها.

**ثانياً - إستراتيجية الحركة الواعية :** وإتباع هذه الإستراتيجية يجعل المؤسسة تتوسع بمعدلات محدودة جداً، حتى تتمكن المؤسسة من إدراك التغيرات في محيطها والتي تضع قيوداً على إتباعها إستراتيجيات التوسع السريع، ومن هذه القيود مايلي:

- معدل النمو السكاني المحدود خاصة في الدول المتقدمة الذي لا يساعد على خلق عدد كافي من المستهلكين، كما لا يسمح بتقديم قوى عاملة كافية.

- النقص في المواد الأولية خاصة في حالة الأزمات الإقتصادية والسياسية.

- القيود التي تضعها الحكومات كإجراءات الحفاظ على البيئة.

- الأثار السلبية التي قد تحدث جراء استخدام تكنولوجيا جديدة<sup>(2)</sup>، أيضا مثل هذه الاستراتيجية تفضلها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في بداية دورة حياتها.

(1) توماس وهلين، دافيد هنجر: ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، زهير نعيم الصباغ: الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص 268.

(2) إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص214.

**ثالثاً- إستراتيجية عدم التغيير:** العمل بهذه الإستراتيجية يستوجب على المؤسسة عدم القيام بتغييرات على أنشطتها،

والاستمرار بالعمليات الإنتاجية والسياسات الحالية للتعامل مع المستقبل الذي هو إمتداداً للحاضر، واستخدامها ونجاحها يتوقف أساساً على عدم وجود تغييرات ذات دلالة في محيط المؤسسة<sup>(4)</sup>، تفضل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مثل هذه الاستراتيجية اذا كانت في مستوى الرضا على المكانة التي وصلت لها.

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات الدفاعية:

تبنى المؤسسة مثل هذه الإستراتيجيات عندما تكون تسعى إلى تخفيض عملياتها ، وأنشطتها بصورة شاملة، من أجل إيقاف تدهور في وضعها، أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد إستمرارها وبقائها في السوق، ومن المبررات الأساسية لاتباع مثل هذه الإستراتيجيات مايلي<sup>(5)</sup>:

- عندما تواجه المؤسسة مشاكل مالية بسبب عدم كفاءة جزء منها.
- عند مواجهة المؤسسة مشكلة كساد منتجاتها لفترة طويلة، وعدم قدرة عوائد مبيعاتها تغطية التكاليف.
- في حالة توقع مواجهة ظروف صعبة في المستقبل القريب بسبب عوامل مختلفة كدخول منافسين جدد، ظهور منتجات ذات منافسة عالية...إلخ.

- ظهور فرصة جيدة لتصفية المؤسسة وبيعها، ومن ثم التوجه إلى الإستثمار في نشاط جديد.

وتتضمن الإستراتيجيات الدفاعية عدة إستراتيجيات فرعية تتمثل فيما يلي:

**أولاً- إستراتيجية الإنكماش:** بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تحسين الكفاءة في أداء عملياتها عندما

تعاين تدهوراً فيها، وهذه الإستراتيجية مناسبة عندما تتعرض المؤسسة لمشكلات كثيرة ولكنها ليست خطيرة، وهي تتضمن مرحلتين، مرحلة الإنكماش في النشاط من أجل تخفيض الحجم، والتكاليف ثم مرحلة التعزيز والتقوية، وهذا بوضع برنامج معين لتثبيت الإستقرار للمؤسسة في وضعها الحالي، مع أنه يجب التعامل بحذر مع هذه الإستراتيجية لأن عملية الإنكماش في بعض الأنشطة قد يحدث حالة عدم الإستقرار خاصة لدى العاملين مما يدفعهم بالتفكير إلى ترك المؤسسة<sup>(6)</sup>.

**ثانياً - إستراتيجية المنظمة الأسيرة :** تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تريد المؤسسة تخفيض حجم أعمالها،

وتخفيض تكاليفها، وذلك ببيع منتجاتها إلى مؤسسة واحدة، والتي تتولى القيام بعدة وظائف كانت تناط بالمؤسسة،

(4) ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 288.

(5) بشير العلاق، قحطان العبدلي: إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1998، ص 55.

(6) مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 174.

كالأنشطة التسويقية والأنشطة الهندسية لأنه عادة تقوم المؤسسة المشتريّة للمنتجات بتحديد المواصفات الهندسية للمنتجات، إلا أن نشاط المؤسسة يبقى محدودًا بحاجة المؤسسة العميلة، ولو عانت هذه الأخيرة من مشاكل، فإن المؤسسة الأسيرة ستجد صعوبة في تسويق منتجاتها، أيضا تفقد استقلاليتها، وحرّيتها في إتخاذ القرارات<sup>(7)</sup>، تعمل أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إنتاج منتجات ذات الاستهلاك الواسع لذا فهي عادة لا تلجأ لمثل هذه الاستراتيجية فلذلك خيارات عديدة لتسويق منتجاتها.

**ثالثاً- إستراتيجية التحول:** المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بتغيير عملياتها و الإنتقال إلى أنواع جديدة من الأنشطة، وربما تحتفظ بأنشطتها القديمة، ولكن بقدر محدود، إذ يبقى التركيز كبيراً على الأنشطة الجديدة ويتم اللجوء لمثل هذه الإستراتيجية لتحقيق التوازن، والتكيف مع المحيط لظهور تهديدات لنشاطها الحالي، مع بروز فرص استثمارية جيدة في نشاط آخر، لذا يجب توفر مرونة كبيرة في مواردها وكفاءة لتقليل مخاطر التحول<sup>(2)</sup>، هذه الاستراتيجية تتطلب إعادة الاستثمار في أنشطة جديدة و تتطلب تمويل و مخاطرة كبيرين لذا على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الرغبة في انتهاج هذه الاستراتيجية توفير مصادر تمويل أكثر، ومخاطرة أكبر.

**رابعاً- إستراتيجية التصفية:** وتعد أصعب القرارات الممكنة اتخاذها، وهذا يبيع أصول المؤسسة، ومعظم المؤسسات لا تلجأ إلا هذه الإستراتيجية إلا عندما تفشل في إستخدام الإستراتيجيات الدفاعية الأخرى، ولا تعني تصفية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دائماً أنها فشلت، فقد تحصل المؤسسة على عرض لا يمكن مقاومته يكون أكبر من قيمة المؤسسة لدى أصحابها<sup>(3)</sup>.

**خامساً- إستراتيجية التجرد:** حيث تقوم المؤسسة عند تبنيها لهذه الإستراتيجية باستبعاد أو حذف خطوط إنتاج لكون الأداء الكلي لوحدها أو خطوط إنتاج منخفضة، وهي من الإستراتيجيات الشائعة الإستخدام خاصة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعاني من توسع ولكنه غير ناجح وغير مريح، وتلجأ لها المؤسسة في الحالات التالية:

- التوسع في الأنشطة لا مبررها.
- الرغبة في زيادة فعالية أحد خطوط الإنتاج.
- ندرة الموارد المالية والبشرية التي تتطلبها أنشطة خطوط الإنتاج الكلية.

(7) إسماعيل محمد السيد: مرجع سابق، ص 242.

(2) سعد غالب ياس: مرجع سابق، ص 117.

(3) إسماعيل محمد السيد: مرجع سابق، ص 246.

- ظهور منتجات منافسة وبديلة أفضل من منتجات المؤسسة<sup>(8)</sup>.

#### المطلب الرابع: الإستراتيجيات التنافسية:

بمراعاة العوامل التنافسية يمكن للمؤسسة إختيار إستراتيجياتها التنافسية التي تحقق لها القيمة التنافسية، والتفوق على منافسيها في السوق، ويمكن للمؤسسة أن تتبع أكثر من إستراتيجية تنافسية لتحقيق أهدافها، وقد حدد بورتر هذه الإستراتيجيات في ثلاث إستراتيجيات وتتمثل فيمايلي:

الشكل رقم (04): الإستراتيجيات التنافسية العامة

الميزة التنافسية	التكلفة المنخفضة	التمييز
المجال التنافسي	إستراتيجية	إستراتيجية التمييز
حقل واسع	إستراتيجية التركيز	
حقل ضيق		

*Source: C. Marmuse: Politique générale, intelligence, modèles et choix stratégique, édition Economia, Paris, 1996, P382.*

**أولاً- إستراتيجية الزيادة بخفض التكلفة:** إنتهاج هذه الإستراتيجية يجعل المؤسسة تسعى إلى تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن خاصة التكاليف الخاصة بالإنتاج والتسويق، حتى يتم عرض المنتجات بأسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، ولا يتحقق هذا إلا بتنمية كفاءتها، ونجاعتها الهندسية، التمويينية، الإنتاجية والتسويقية، وهناك عدة عوامل تشجع المؤسسات على تحقيق تكلفة أقل ومنها: حوافز اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى الخبرة، وجود سوق مكونة من مشتريين واعين تمامًا للسعر<sup>(2)</sup>.

ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية توافر عدة شروط أهمها<sup>(1)</sup>:

- وجود طلب مرن للمنتج، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للمنتج.

<sup>(8)</sup> زكريا مطلق الدوري: مرجع سابق، ص 229

<sup>(2)</sup> Philip Kotler, Bernard Dubois: Marketing management, 11 édition, Pearson education, Paris, 2004, P119.

<sup>(1)</sup> . نبيل محمد مرسي: مرجع سابق، ص 284.

- نمطية المنتجات المقدمة.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

وتحقق إستراتيجية الريادة بخفض التكلفة مجموعة من المزايا تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ومن

جملة هذه المزايا مايلي<sup>(2)</sup>:

1 - **تحسين الوضعية التنافسية** : فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على تكاليف منتجاتها، تحتل أفضل المواقع

التنافسية في السوق ذلك لأنها تملك ميزة تنافسية هامة تتمثل في هامش المناورة السعرية.

2 - **مواجهة المنافسين المحتملين** : إضافة إلى قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين الحاليين تتمكن من مواجهة

المنافسين المحتملين والحد من دخولهم السوق وذلك بخفض جاذبية القطاع للمستثمرين الجدد.

3 - **مواجهة خطر المنتجات البديلة**: يمكن من خلال هذه الإستراتيجية التقليل إلى حد ما من منافسة المنتجات

البديلة، وذلك في القطاعات التي يلعب فيها السعر دورًا هامًا في جذب إهتمام العملاء، عادة تكون المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة التي تعمل في صناعة واحدة تتوافر على نفس الامكانيات لذلك يصعب أن تتميز عن

بعضها بخفض التكلفة.

**ثانياً- إستراتيجية التمييز**: المؤسسات التي تتهج هذه الإستراتيجية تحاول تنمية منتجاتها بأكثر نجاعة من منافسيها

من أجل تحقيق أكبر حصة سوقية، وأغلبية العملاء يختارون شراء هذه المنتجات ذات العلامة دون إعطاء أهمية لقيود

الأسعار، ولا تحقق المؤسسة أهدافها من خلال هذه الإستراتيجية إلا بإعطاء أهمية كبيرة لتنمية مجال البحث والتطوير،

من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات وخصائص مختلفة للمنتج، زيادة استخداماته، وكذلك خدمة المستهلك من

خلال تقديم المساعدة الفنية له، والصيانة في زمن أقل<sup>(3)</sup>.

من أهم مجالات التمييز التي تحقق قدرة تنافسية ولفترة زمنية أطول أهمها<sup>(9)</sup>:

- التمييز على أساس التفوق التقني.

- التمييز على أساس الجودة.

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

<sup>(2)</sup> Michael Porter: l'avantage concurrentiel, inter édition, Paris, 1992, P 51

<sup>(3)</sup> . نبيل محمد مرسي خليل: مرجع سابق، ص 109.

<sup>(9)</sup> نبيل محمد مرسي: مرجع سابق، ص 286.

ومن أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التمييز تتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- تمييز المنتج يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلكين نحو منتجاتها.
- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد لدى المستهلكين لدفع أسعار المنتج المتميز أعلى من أسعار المنتجات الأخرى.
- تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول المنافسين الجدد، أو البحث للدخول في الصناعة.
- يجعل المؤسسة تسعى إلى تقديم منتج متميز كما يراه المستهلك، لا كما تراه هي، نظرا لامكانيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحدودة فحتى ولو كانت هناك أفكار لتمييز في منتجاتها فهي تواجه صعوبة في تنفيذ هذه الأفكار مما يدفع بها الى بيع هذه الأفكار الى مؤسسات اكبر.

**ثالثا- إستراتيجية التركيز:** تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التموّج الجيد داخل الصناعة، وبناء ميزة

تنافسية من خلال تركيز نشاطها على قطاع سوقي معين يقسم حسب مجموعة معينة من عملائها، أو على مستوى جغرافي معين، أو بالتركيز على خصائص واستخدامات معينة للمنتج.

ولتنجح المؤسسة بإنتهاجها لهذه الإستراتيجية عليها أن تراعي مايلي<sup>(3)</sup>:

- توفير المهارات والإمكانات اللازمة لخدمة هذا القطاع.
- تجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون.
- المراقبة المستمرة للتغير الحاصل على المستوى التكنولوجي المستخدم في الصناعة.
- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف

ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال بديلين هما: العمل على تحقيق ميزة وريادة في القطاع السوقي

المستهدف من خلال تخفيض التكاليف، أو تحقيقها من خلال التمييز في القطاع السوقي المستهدف، ويمكن القول أن استراتيججة التركيز من أكثر الاستراتيجيات التنافسية التي تحبذها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك بالتركيز على منتج معين وقطاع سوقي معين يمكن من خلاله بناء قدرة تنافسية جيدة.

**خلاصة الفصل:**

(2) زكريا مطلق الدوري: مرجع سابق، ص 245.

(3) عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص 230.

يمكن لأي مؤسسة أن تنتهج أكثر من إستراتيجية واحدة، أي يمكن عدد مختلف من الإستراتيجيات في وقت واحد، وبصفة خاصة عندما تتعدد وحدات الأعمال الإستراتيجية، وإن كان هذا لا يعني عدم إمكانية المؤسسة التي تنتج نوع واحد من المنتجات استخدام أكثر من إستراتيجية في وقت واحد، أو في تتابع زمني.

من خلال ما تقدم في هذا الفصل تتضح الأهمية التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات لذا نبعت ضرورة انتهاجها لمنهج تسييري يحقق لها أفضل بدائل إستراتيجية من بين البدائل المتاحة والتي تحقق لها رسالتها وأهدافها في ظل ظروف محيطها التي تتميز بالتغير المستمر والدائم، والتي تعتبر حساسة جدًا لها.

إلا أنّها ومن خلال صياغة رسالة وأهداف مناسبة تقبل التوائم مع نتائج تحليل محيطها سواء التنافسي أو الوظيفي ودراسة جيدة لمختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها ستتوصل إلى القرار الإستراتيجي المناسب خاصة إذا تحكمت في آليات مجموعة من الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار الإستراتيجي التي سيتم التعرف على معظمها في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني:

الأدوات المساعدة على إتخاذ القرار الإستراتيجي



## الفصل الثاني: الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي

كما تم ذكره في الفصل السابق فإن المؤسسة تتوفر أمامها عدد كبير من البدائل الإستراتيجية، فكل مؤسسة يمكن لها عمل توليفة من هذه الإستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها وأهدافها، وكذلك بما تتناسب مع نتائج تحليل محيطها خاصة التنافسي والوظيفي، ويكون على المسيرين أن يقوموا بالإختيار بين هذه التوليفات الممكنة للإستراتيجيات، والواقع أن عملية الإختيار للتوليفة الممكنة من الإستراتيجيات أو الإستراتيجية المثلى تحتاج إلى الكثير من التفكير والتحليل، ويتطلب هذا الإختيار التحكم في آليات عدد من الأدوات التي تساعد على اتخاذ قراره، والتي يصطلح عليها بأدوات التحليل الإستراتيجي، وللتعرف على مجموعة من هذه الأدوات المساعدة ثم تقسيمها إلى مجموعات معينة تشترك أدوات كل مجموعة في خصائص مشتركة من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: أدوات التحليل الإستراتيجي التقليدية.**

**المبحث الثاني: نماذج تحليل محفظة الأعمال.**

**المبحث الثالث: أدوات التحليل الإستراتيجي الحديثة.**

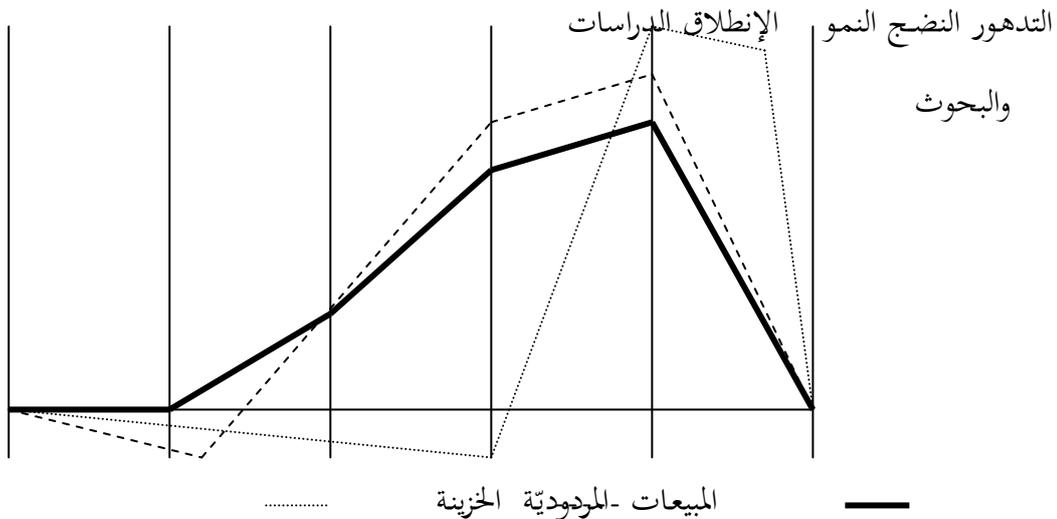
## المبحث الأول: أدوات التحليل الإستراتيجي التقليديّة

تعددت أدوات التحليل الإستراتيجي التقليديّة باختلاف الأسس التي تبني عليها في إتخاذ القرار الإستراتيجي، لذا سيتم في هذا المبحث التطرق لأكثرها شيوعاً، والتي لا تشترك تقريباً في أسسها، أما باقي الأدوات التقليديّة سيتم التطرق لها في المبحث الموالي.

### المطلب الأول: نموذج دورة حياة المنتج:

تم اقتراح هذا النموذج منذ سنة 1950م من طرف J.Dean حيث حدد من خلاله مراحل تطور مبيعات المنتج خلال فترة حياته، وتم تقسيم هذه المراحل إلى خمس مراحل كما هو مبين في الشكل أدناه، ولأجل القدرة على استعمال نموذج دورة حياة المنتج كأداة للتحليل الإستراتيجي يجب قبل كل شيء تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج، وذلك باستعمال النسبة المئوية لزيادة المبيعات لتحديد نقطة الإنتقال من مرحلة لأخرى، فعندما تزيد المبيعات بنسبة أكثر من 10% سنوياً فالمنتج في مرحلة النمو، أما إذا كانت الزيادة السنوية محصورة بين 0 و 10% فالمنتج في مرحلة النضج، وعندما يكون الميل السنوي سلبي أي أن المبيعات في انخفاض فالمنتج في مرحلة التدهور. وهناك خبراء آخرون اقترحوا مقاييس أخرى تحدد المرحلة التي بها المنتج مثل: عدد المنافسين، معدل التغيرات التكنولوجية، سرعة تغير المنتجات<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (05): نموذج دورة حياة المنتج



Source: *Economie de l'entreprise*, Lasary, 2001, P182.

<sup>(1)</sup> Ahmed Hamadouche: *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, Chihab, Batna, 1997, P71.

ومن الشكل يلاحظ كل المراحل التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، تشارك في تطور المبيعات والخزينة ومردودية المنتج كما أن المنتجات تختلف من حيث فترة حياتها حتى ولو كانت من نوع واحد خاصة بعد الثورة الصناعية التي أحدثت تطوراً تقنياً واقتصادياً، والتي جعلت أغلب المؤسسات تسعى لجعل دورة حياة المنتج أقل.

**أولاً- مراحل دورة حياة المنتج :** تصف هذه الدورة أن أي منتج يمر بعدة مراحل تبدأ بمرحلة تصور، والبحث ودراسة المنتج الذي سيتم طرحه في السوق، وتنتهي في ظل ظروف معينة بمرحلة التدهور، وتم تعداد هذه المراحل بخمس مراحل على النحو الآتي:

- 1 - **مرحلة الدراسات والبحوث:** ويتم خلالها تصور المنتج الذي سيتم طرحه في السوق، والعمل في مجال دراسة وبحث خصائص المنتج على جميع النواحي مثل شكله العام، استخداماته، السوق التي يتم طرحه فيها، ومستوى المنافسة... إلخ، والإستراتيجية الواجب اتباعها في هذه المرحلة هي إستراتيجية البحث والإبتكار، وهذه المرحلة تتطلب الكثير من الإستثمارات في مجال البحوث<sup>(1)</sup>.
- 2 - **مرحلة الإنطلاق :** في هذه المرحلة يتم دخول المنتج إلى السوق، ويبقى دائماً في المخطط التقني لتحسين خصائصه، ويكون قليل المعرفة من قبل المستهلكين، لذا مبيعاته تطوّر ببطء، ويتعرض لمنافسة عالية، وتكاليف إنتاجه تبقى متزايدة، لذا تبقى مردوديته سلبية، والإستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية الإبتكار والتطوير.
- 3 - **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة يكون المنتج معروفاً أكثر فأكثر من قبل المستهلكين والموزعين، ويزيد مستوى رضاهم عنه، مما يجعل مبيعاته تزداد بمعدل متزايد مما يجعل تكاليف الإنتاج تنخفض، وتظهر النتائج الإيجابية لأنه خلال هذه المرحلة يتم بلوغ عتبة المردودية، لذا يجب خلالها إستثمار كل الطاقات الممكنة لزيادة تنافسية المنتج، لذا على المؤسسة إنتهاج إستراتيجية النمو والتطوير.
- 4 - **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة تستمر مبيعات المنتج بالزيادة إلا أنها متناقصة حتى تبلغ ذروتها حيث أن الإحتياجات تتغير خاصة مع دخول منتجات جديدة وبديلة ومنافسة تحل محلها، وخلال هذه المرحلة أتر الخبرة يصل إلى ذروته، وتكاليف الإنتاج تبلغ أدنى مستوى لها مما يزيد مكاسب المؤسسة، لذا يستمر الإهتمام بولاء العملاء مما يتطلب الإهتمام بالتوزيع والترويج والخدمة، والإستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية الإستقرار.
- 5 - **مرحلة التدهور:** في هذه المرحلة تكون المبيعات في هبوط مستمر لأن المنتج يواجه منافسة قوية من المنتجات الجديدة والبديلة والأكثر استخداماً للتكنولوجيا، مما يسمح بإشباع أكثر لحاجات المستهلكين فأذواقهم تتغير

(1) : Op.cit, P183

بمرور الزمن وتطور التقنيات، وتستمر المبيعات بالإخفاض إلى غاية التخلي عن المنتج، والإستراتيجية الواجب إنتهاجها هي إستراتيجية الإنكماش<sup>(1)</sup>.

**ثانياً- استخدام نموذج دورة حياة المنتج:** خلال مرحلتي النمو والنضج المنتج يحقق نتائج تكون ضرورية من أجل تمويل عمليات بحث وتطوير منتجات جديدة قادرة على تعويض المنتجات المتخلى عنها، وتنوب عن المنتجات في مرحلتي النضج والتدهور، كذلك تسعى المؤسسة إلى الحصول على تشكيلة منتجات متوازنة وموزعة على مختلف مراحل دورة الحياة.

فعلى سبيل المثال، مؤسسة كل منتجاتها في مرحلة النضج فهي تحقق الكثير من المكاسب المالية لكنها لا تضمن مستقبلها، وبعث منتجات جديدة ضروري يسمح بإنعاش الأسواق المشبعة لمقاومة تدهور المنتجات القديمة. والفائدة الأساسية لنموذج دورة حياة المنتج هي بعث المؤسسة لمنتجاتها التي لا تتصف بالإستمرارية، ومطلوب منها استبدالها بمنتجات جديدة يسمح بتجديد المؤسسة، وأفضل إشباع لحاجات المستهلكين. وتعتبر دورة حياة المنتج أولى الأدوات الأكثر استعمالاً لتحليل المراحل المتوالية للمنتجات مع الأخذ في الحسبان بيئة المؤسسة، أهدافها، مسؤولياتها، كما تسمح بتعيين إستراتيجية لكل مرحلة، كما تقيد في تحديد درجة ملائمة الأداء في مختلف المجالات الوظيفية بالنسبة لمنتج معين خلال مرحلة معينة، كما يوضحه الجدول أدناه.

<sup>(1)</sup> *ibid*, P183

الجدول رقم (04): تأثير مراحل دورة حياة المنتج على مختلف وظائف المؤسسة

المراحل	الوظائف	التسويق	التمويل	الإنتاج والعمليات	الموارد البشرية	البحوث والتطوير
الإطلاق إستراتيجية الإبتكار والتطوير	- التعريف بالمنتج - متابعة ردود أفعال المستهلكين - البحث عن منافذ التوزيع - حصة سوقية ضئيلة - منافسة محدودة	- تدفقات نقدية سالبة - توفير الأموال اللازمة - مديونية مرتفعة	- الإنتاج بأحجام صغيرة - تحسين المنتج باستمرار من حيث الحجم والخصائص	- جذب كفاءات تسييرية عالية - اختيار وتدريب عمال الإنتاج ورجال البيع - تحفيز الأفراد	- تحسين المنتج - تطوير الأسلوب الفني للإنتاج - تسجيل براءة لإختراع منتج جديد	
النمو إستراتيجية النمو والتطوير	- إرتفاع حجم المبيعات - نشاط ترويج محدود - دخول منافسين - زيادة الحصة السوقية	- تدفقات نقدية موجبة ناشئة عن زيادة الأرباح - الإستثمار في الطاقة الإنتاجية - إنخفاض تكاليف الإنتاج	- إختيار وتدريب عمال جدد في قسم الإنتاج - الترقية - اللجوء للساعات الإضافية	- تمييز المنتج وتحسينه (إبداع تكنولوجي) - تصور أفكار لمنتجات بديلة مستقبلا		
النضج إستراتيجية الإستقرار	- يصل حجم المبيعات إلى أقصى حديه - التركيز على تنمية ولاء المستهلكين - إستقرار المنافسة - البحث عن منافذ جديدة وحماية الحصة الحالية	- ارتفاع الأرباح - سيولة كبيرة - تخفيض التكاليف وبالتالي إمكانية تخفيض السعر	- الإهتمام بالطاقة العاملة - الرقابة على المخزون - التنوع في الإنتاج - تخفيض تكاليف الإنتاج	- تخفيض القوى العاملة وتحويلها إلى أنشطة أخرى. - رفع الروح المعنوية والدافعية - الأخذ بنظام الاقتراحات	- استخدامات جديدة للمنتج (شكل وجودة) - تحسين فعالية الإنتاج (تخفيض التكاليف) - تقديم بدائل للمنتج	
التدهور إستراتيجية الإنكماش	- إنخفاض حجم المبيعات - الترويج في حده الأدنى - الترويج للمنتج الجديد	- إنخفاض الإيرادات - تنوع مصادر الربح - التخلص من الأصول الزائدة عن الحاجة	- زيادة فعالية الإنتاج (المقاولة من الباطن) - الرقابة على المخزون - تخفيض تنوع المنتج	- الإحتفاظ بالروح المعنوية والدافعية. - تحويل العاملين إلى مجالات وأنشطة أخرى	- التركيز على المنتجات البديلة - تخفيض تكلفة المنتج الحالي لحدها الأدنى	

Source: Hutin .H: Le gestion financière, Ed d'organisation, Paris, 2000, P 268.

### ثالثاً- حدود نموذج دورة حياة المنتج: العائق الأساسي في نموذج دورة حياة المنتج يكمن في اختيار مستوى التحليل

الذي يتم توظيفه، ففي الواقع يجب تحليل متغيرات عديدة كالسوق، المنتج، العلامة التجارية للمؤسسة، المواد الأولية. فضلاً عن ذلك، ومع تطور المشاريع تقنيًا، والتغير المستمر في أذواق المستهلكين، فإن فترة حياة المنتجات تكون قصيرة أكثر فأكثر، وعليه من الصعب استعمال نموذج دورة الحياة كأداة للتحليل الإستراتيجي بعيد المدى، فعلى سبيل المثال هناك منتجات تمر بسرعة من مرحلة الإنطلاق إلى مرحلة التدهور، أي أن مرحلتها النمو والنضج تمرّان بوتيرة متسارعة.

كذلك، عملية تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج بدقة صعب، ففي حالة ما إذا تم تحديد المرحلة بطريقة خاطئة وعلى هذا المستوى فسيكون منتج المؤسسة في حالة صعبة لأن كل مرحلة مسؤولة عن توجه إستراتيجي معين متوافق مع البيئة.

أما فيما يخص امكانية تطبيق هذه الأداة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وبالنظر الى المتغير الوحيد الذي تبنى على أساسه وهو النسبة المؤية لزيادة مبيعات المنتج خلال دورة حياته، وباعتبار أن المؤسسات مهما كان حجمها، أو نشاطها تملك مقدار حجم مبيعاتها وبالتالي لها القدرة على حساب نسبة الزيادة السنوية للمبيعات، وتحديد المرحلة التي يمر بها المنتج أي أن هناك امكانية كبيرة لتطبيق هذه الأداة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. ومن كل ما سبق، فاستعمال نموذج دورة حياة المنتج كأداة التحليل الإستراتيجي واضح يتطلب دراسة مختلف المتغيرات الأخرى المحيطة بالمنتج لتحديد المرحلة التي يمر بها بدقة، كما أنه على المؤسسة السعي والعمل على إعطاء دائما استخدامات جديدة للمنتج وتمديد مرحلتها النمو والنضج لأنهما تبقيان الميزة التنافسية لها، والتي تم امتلاكها خلال مرحلة الإنطلاق، أما مرحلة التدهور فتتضمن زوال تلك الميزة التنافسية والبحث عن مزايا تنافسية أخرى.

### **المطلب الثاني: نموذج منحنى الخبرة:**

أثر الخبرة فكرة قدمت من طرف مجموعة بوسطن الإستشارية منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر، وأثر الخبرة تقدر العلاقة التي تربط ما بين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن، حيث بينت الدراسات أن المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة، دائما ما تتمتع بإنخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي فهي تستطيع فرض أسعار أقل من منافسيها وتكون تتمتع بميزة تنافسية سعرية. حيث يقصد بأثر عامل الخبرة أن تكلفة الوحدة المنتجة يميل

إلى الإنخفاض بنسبة من 20 إلى 30%، وذلك كلما تضاعف حجم الإنتاج<sup>(1)</sup>، ويتحقق هذا الإنخفاض من خلال الست عوامل التالية:

- تحقيق اقتصاديات الحجم (اقتصاديات السلم).

- زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعلم).

- تحسين العملية الإنتاجية ذاتها.

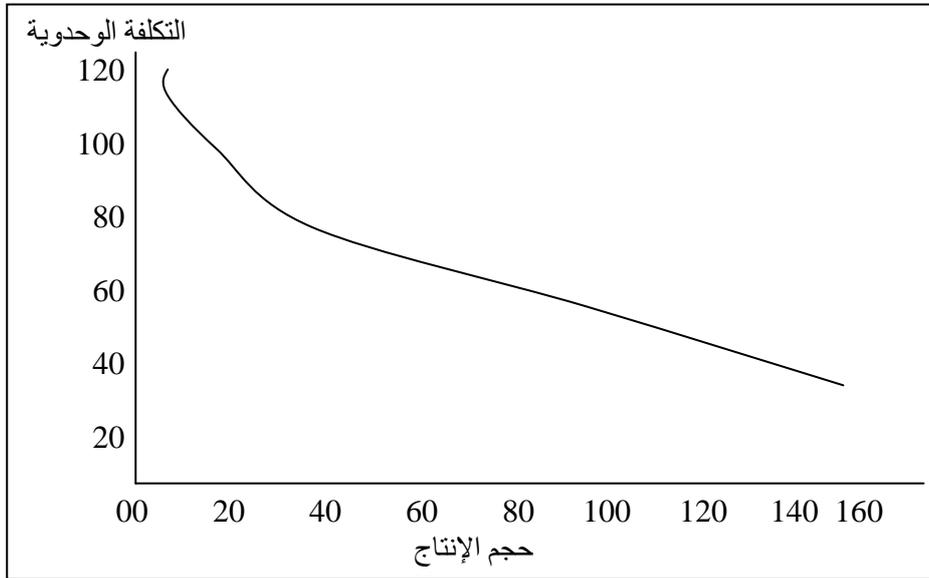
- الوصول إلى تنميط المنتج.

- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.

- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته<sup>(2)</sup>.

والشكل الموالي يوضح منحنى الخبرة وكيفية حساب تكلفة الوحدة المنتجة.

الشكل رقم (06): نموذج منحنى الخبرة



Source: Mark Vendercamman: Op.cit, P214

$$Cq = Cn (a/n)-b$$

وتحسب التكلفة الوحديّة بالعلاقة: بحيث

- q: حجم الإنتاج المرتبط بتكلفة الوحدة التي يتم احتسابها.

- n: حجم الإنتاج المرتبط بتكلفة الوحدة المعلومة سابقًا.

(1) Mark Vendercamman: Marketing, 1<sup>ère</sup> édition, xuculot, Bruxelles, 2002, P 214.

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص 261.

- Cq: تكلفة الوحدة المرتبطة بحجم الإنتاج (q).

- Cn: تكلفة الوحدة المرتبطة بحجم الإنتاج (n).

- b: ثابت مرتبط بمعامل التدرج، وهو مقياس مرونة منحنى الخبرة أو نسبة تغير تكلفة الوحدة من أجل تغير حجم الإنتاج بـ 01%.

أولاً - مصادر أثر الخبرة: يتم التعرف على مصادر أثر الخبرة من خلال مجموعة النقاط التالية:

1 - **فعالية وإنتاجية العمل:** حيث أن عملية تكرار المهام والواجبات تسمح للعمال بإكتساب مهارة، وبراعة تزيد من إنتاجيتهم، وفعاليتهم وتدريبهم، وتؤدي مضاعفة الخبرة لليد العاملة بتخفيض تكاليفها بنسبة تتراوح من 10 إلى 15%.

2 - **التخصص في العمل:** إن عملية التخصص في المسؤوليات والمهام يسمح بتحسين تنظيم العمل، وكذا يقلل من 10 إلى 15% من الوقت الأساسي لإنتاج وحدة واحدة، وأثر التدرج، والتخصص معاً يؤديان إلى تقليل التكاليف بنسبة تتراوح من 20 إلى 30%.

3 - **تجديد المسؤوليات:** إن عملية تجديد وتحديث المسؤوليات وتحسين أساليب الإنتاج تكون مصادر لتقليل التكلفة لا يمكن إهمالها.

4 - **تحسين مردودية التجهيزات:** أثر الخبرة يسمح للمسيرين بالكشف عن تجديرات في المنشآت الحالية وتحسين الإنتاجية.

5 - **تفسير استعمالات المواد الأولية:** إستعمال المواد الأولية في إنتاج المنتجات ذات الأسعار الأقل يحدث نتائج خبرة.

6 - **معايرة المركبات:** حيث أن عملية معاينة وتحليل جميع الوسائل والمواد المشاركة في العملية الإنتاجية تساهم في تخفيض التكلفة.

7 - **تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج:** العمل على تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج ووسائله الحالية لجعلها تشارك في إنتاج منتجات جديدة أقل تكلفة<sup>(1)</sup>.

ثانياً - **حدود نموذج منحنى الخبرة:** نموذج منحنى الخبرة ذو قيمة في مرحلة النمو، لكن وبالتأكيد يتعذر استعماله في فترة الإضطراب والتقلب، لأن الإبداع التكنولوجي ينشئ كبح قوي لتراكم الخبرة ومضاد، كما يجب عدم الإندفاع بفكرة

(1) Ahmed Hamadouche: Op.cit, P 215.

أن العلاقة مباشرة بين الحجم والتكلفة لأن المنتجين بأحجام أكبر يمتلكون بالتأكيد مزايا أخرى لتسمح لهم بالحصول على مكاسب هذا الحجم للوصول إلى تكاليف تنافسية للإنتاج، لذا يجب العمل على مواجهة الأعباء الأساسية التي تؤثر على الجانب التنظيمي، ولتحصل المؤسسات على حصص سوقية أكبر عليها تطوير مختلف وظائفها واستغلال طاقاتها الضائعة وتكييفها مع محيطها المتذبذب والمتقلب<sup>(1)</sup>.

أما فيما يخص امكانية تطبيق هذه الأداة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وبالنظر الى المتغيرين اللذين يدخلان في حساب التكلفة الوحودية من خلال العلاقة المبينة سلفا، فكل المؤسسات يمكن لها تحديد مقدار حجم انتاجها، وكذا تكلفة الانتاج الاجمالية وبالتالي لها القدرة على حساب تكلفة الوحدة المرتبطة بحجم الانتاج المعين ، الا أن المؤسسات التي تنتج أكثر من منتج يجب عليها استخدام المحاسبة التحليلية لتعرف على تكلفة انتاج كل منتج على حدا أي أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنتج منتج واحد لها امكانية أكبر في تطبيق نموذج منحنى الخبرة كأداة لتحليل الاستراتيجي، ويبقى على المؤسسات التي تنتج لإكثر من منتج استخدام المحاسبة التحليلية لتكون لها امكانية تطبيق نموذج منحنى الخبرة .

**ثالثاً- بعض الانتقادات الموجهة لنموذج منحنى الخبرة:** هناك مجموعة من الانتقادات الموجهة للنموذج، نذكر بعضاً منها فيما يلي:

- أثر الخبرة يتضاءل عبر الزمن، ففي مراحل متقدمة فإن القدرة على مضاعفة وزيادة حجم الإنتاج يستغرق زمناً أطول مقارنة بالمرحلة الأولى، فضلاً عن إمكانية عدم حدوثه إطلاقاً.
- كما أن التخصص في منتجات متميزة أو أسواق معينة، وبطلبها أسعار ولو كانت مرتفعة يمكنها تحقيق أرباح رغم صغر حجم إنتاجها.
- في بعض الحالات قد لا تنخفض بالضرورة وبطريقة أوتوماتيكية التكاليف بزيادة خبرة المؤسسة.
- قد يقوم المنافسون بتخفيض الأسعار كإجراء مضاد حتى ولو ترتب على ذلك ضرراً لهم.
- يمكن ألا تحقق المؤسسة هامش للربح في حالة تحول المستهلكين إلى المنتجات البديلة إذا لم تقم المؤسسة بخفض أسعارها<sup>(2)</sup>.

**رابعاً- التأثير الإستراتيجي للعلاقة بين الخبرة والتكلفة:** قد تقوم المؤسسة بإنتهاج إستراتيجية عامل الخبرة والتي تعتمد على عدة عوامل أهمها درجة النمو في السوق، ففي الأسواق سريعة النمو يكون التصرف الهجومى هو المناسب، فإذا

<sup>(1)</sup> Karlof Bengt: Op.cit, P 168.

<sup>(2)</sup> عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 228.

كانت المؤسسة تنقصها الموارد للقيادة أو تواجه منافسة شديدة يكون إلزامًا عليها أن توسع السوق داخليًا، أو تركز على جزء من السوق تستطيع السيطرة فيه.

أما في الأسواق بطيئة النمو فإن تكلفة إستراتيجية هجومية غالبًا ما تكون كبيرة ففوق تحقيق ميزة عامل الخبرة عادة يكون طويلاً، فيكون من الصعب أن يتخذ نصيبها من المؤسسات المنافسة.

وفي الأسواق التنافسية المستقرة، فغالبًا ما تكون المؤسسات التي لها نصيب أكثر في السوق تتمتع بخبرة أكبر، وفي حالات إستثنائية تدخل مؤسسات إلى السوق متأخرة، وتستطيع الحصول على مركز القيادة.

لذا فإنه من الضروري عند استخدام المؤسسة لإستراتيجية عامل الخبرة وقيامها بالتوسع، وزيادة معدل النمو أن

تأخذ بعين الإعتبار الوقت والإستثمار المطلوب، وأن تبحث عن المصادر التي يتم من خلالها تمويل التوسع، ودراسة ردود

فعل المؤسسات المنافسة، وهناك مجموعة من الإعتبارات العلمية التي يجب أن تراعى عند استخدام إستراتيجية عامل الخبرة، أهمها:

- مراعاة سلوك التكلفة، مع مراعاة تصحيح الأسعار مع أخذ التضخم بعين الإعتبار.

- مراعاة العلاقة بين النمو السنوي، وبين النمو في منحنى الخبرة حيث تنمو الخبرة بمعدل أسرع من معدل نمو الكميات وذلك للعشر سنوات الأولى من حياة المنتج.

- مراعاة مشاركة الخبرة، وتظهر عندما يكون هناك أكثر من منتج يشتركون في إستخدام موارد واحدة، وأساليب

متشابهة في الإنتاج أو التسويق فإنه يمكن الحصول عليها من التعلم من أحد المنتجات لتطبيقها على باقي

المنتجات<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: نماذج مبنية على تحليل محيط المؤسسة:

(1) أحمد ز غدار: أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1998، ص ص 80-

- نماذج التحليل الإستراتيجي المبنية على نتائج التحليل محيط المؤسسة سواء المحيط التنافسي أو المحيط الوظيفي، وذلك لتحديد البدائل الإستراتيجية في ظل المتغيرات الأساسية الأربعة (نقاط القوة، نقاط الضعف، فرص وتهديدات).
- نقاط القوة "**Strengths**": هي مجموعة الموارد والمهارات والميزات الأخرى التي تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسة، وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين والأسواق التي تنشط فيها أو تعتمزم الدخول لها.
- نقاط الضعف "**Weaknesses**": هي مجموعة القيود والنقائص في الموارد والمهارات والقدرات، والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل يؤثر عليها، وعلى مركزها التنافسي<sup>(10)</sup>.
- الفرص "**Opportunities**": هي موقف مفضل، ومرغوب فيه يستمد من المحيط التنافسي وذلك بإعتبار التغييرات التي تحدث في عناصره والتي تحسن من وضعية المؤسسة إذا تم استغلالها بكفاءة.
- التهديدات "**Threats**": هي موقف أو اتجاه غير مرغوب فيه، والذي مصدر التغيير في عناصر محيطها خاصة التنافسي، مما يجد من نموها وحتى بقائها، ويهدد وضعها السوقي<sup>(2)</sup>.

أولاً- مصفوفة "swot": عملية التحليل الإستراتيجي بإستخدام مصفوفة "swot" تمكن من معرفة الموقف الحقيقي للمؤسسة والإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها إنسجامًا بين نقاط القوة والضعف لها، والفرص والتهديدات التي تواجهها، والشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة "swot".

الشكل رقم (07): مصفوفة swot

التهديدات	الفرص	O-T S-W
التكيف بين نقاط القوة والتهديدات إستراتيجيات استقرار	التكيف بين نقاط القوة والفرص إستراتيجيات هجومية	نقاط القوة - - -
التكيف بين نقاط الضعف والتهديدات إستراتيجيات دفاعية	التكيف بين نقاط الضعف والفرص إستراتيجيات تنافسية	نقاط الضعف - - -

المصدر: عابدة خطاب: مرجع سابق، ص 116.

(10) ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون: مرجع سابق، ص 220  
(2) جمال الدين محمد المرسي وآخرون: مرجع سابق، ص 238.

وبالتالي فمصنوفة SWot تشير إلى توافر أربعة إستراتيجيات بديلة قد تتداخل وتتابع في نفس الوقت، وينصب

تحليل هذه المصفوفة بصفة أساسية على تحديد الإستراتيجيات الواجب إتباعها وليس تحديد التصرفات والتكتيكات الضرورية لتنفيذها<sup>(1)</sup>، وتمثل هذه الإستراتيجيات حسب المصفوفة فيما يلي:

1 - إستراتيجيات هجومية : وتعكس أفضل المواقف المرغوب فيها، حيث تستفيد المؤسسة من العديد من الفرص،

وتمتلك في نفس الوقت العديد من نقاط القوة التي تشجعها على استغلال هذه الفرص، وكذلك تعظيم هذه

الفرص، ونقاط القوة لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.

2 - إستراتيجيات الإستقرار: وهذا موقف تكون فيه المؤسسة تملك قدرات ونواحي قوة مميزة تواجه بها تحديات غير

مرغوب فيها، ويجب على الإستراتيجيات المتبناة في هذه الحال أن تعمل على تعظيم نقاط القوة وتدنية التهديدات

التي تواجهها، وبناء فرص على الأقل طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى<sup>(2)</sup>.

3 - إستراتيجيات تنافسية: في هذا الموقف تكون المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكن تعاني من نقاط ضعف

تحول دون قدراتها على استغلال الفرص المتاحة أمامها، لذا على الإستراتيجيات المختارة العمل للوصول إلى الحد

من نواحي الضعف، وتطوير وتنمية قدراتها وإمكانياتها على مستوى جميع وظائفها لتستطيع الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها.

4 - إستراتيجيات دفاعية: وأكثر المواقف غير المرغوب فيها من طرف المؤسسة لما تعانيه من نقاط ضعف وفي ظل

تهديدات تواجهها، والإستراتيجيات المحسدة في هذا الموقف تتضمن التقليل من التهديدات، ومعالجة نقاط

الضعف<sup>(3)</sup>.

أما فيما يخص امكانية تطبيق هذه المصفوفة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومعرفة الموقف الحقيقي و

الاستراتيجيات العامة فهذا يتوقف على كم المعلومات التي يمكن أن تتوافر عن محيطها الخارجي والداخلي ومدى

قدرة المسييرين على تحليلها وتحديد نقاط القوة و الضعف في المحيط الداخلي و الفرص والتهديدات في المحيط

الخارجي ومن ثم تحديد الاستراتيجيات الممكن اتباعها.

وبالتالي فمصنوفة SWot تلقي الضوء على الدور الرئيسي الذي يلعبه تحليل محيط المؤسسة بإستخراج نقاط

القوة والضعف والفرص والتهديدات في توجيه القرارات الخاصة بإختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة.

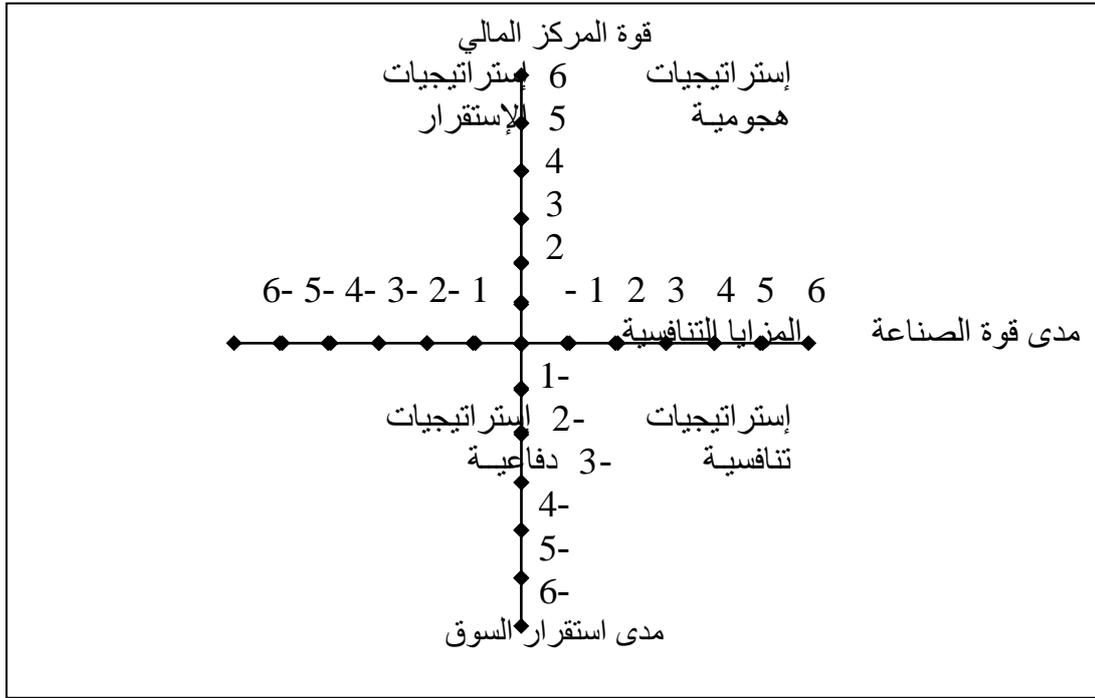
(1) نبيل محمد الموسي: مرجع سابق، ص 285.

(2) جمال الدين محمد المرسي وآخرون: مرجع سابق، ص 243.

(3) زكريا مطلق الدوري: مرجع سابق، ص 160.

**ثانياً - مصفوفة تقييم المركز الإستراتيجي والإجراءات "Space"**<sup>(\*)</sup>: تعد هذه المصفوفة من النماذج المستخدمة في عملية التحليل الإستراتيجي، والتي تحدد البدائل الإستراتيجية بناء على نتائج تحليل محيط المؤسسة، حيث يتم إتخاذ بعدين تنافسين هما: قوة الصناعة ومدى إزدهارها، واستقرار السوق، وكذلك بعدين داخليين هما: قوة المركز المالي، والمزايا التنافسية الموجودة، كما يطلق عليها أيضاً اسم النموذج الرباعي، أو مصفوفة تحديد المركز التنافسي وتقييم البدائل، والشكل الموالي يوضح الهيكل العام للمصفوفة.

الشكل رقم (08): مصفوفة SPACE



المصدر: محمد أحمد عوض: مرجع سابق، ص 206

**خطوات إعداد مصفوفة SPACE:** كما يوضح شكل المصفوفة أعلاه فإنها مقسمة إلى أربعة إستراتيجيات يتم في ضوءها إختيار مجموعة من البدائل، وهذا بعد معرفة هذه الإستراتيجيات من خلال تحديد إحداثيات النقطة التي تلخص قيم مختلف مؤشرات الأبعاد الأربعة المستعملة في التحليل، وتتم عملية تحديد الإحداثيات بالخطوات التالية:

- يتم إختيار مجموعة من المتغيرات كمؤشرات للتعرف على مستوى الأبعاد الأربعة المستعملة في عملية التحليل.
- تخصيص قيم تتراوح من (1+) (الأسوأ) إلى (6+) (الأفضل)) لكل متغير من المتغيرات المكونة لبعدي قوة المركز المالي ومدى قوة الصناعة.

(\*) SPACE: Strategic Position and Action Evaluation

- تخصيص قيم تتراوح من ( 1-الأفضل) إلى 6- (الأسوأ)) لكل متغير من المتغيرات المكونة لبعدي: مدى استقرار السوق، والمزايا التنافسية.
  - حساب متوسط الدرجات لكل متغيرات بعد على حدى من خلال جمع القيم المخصصة لمتغيرات كل بعد، ثم قسمتها على عدد المتغيرات المكونة لكل بعد من هذه الأبعاد.
  - تحديد فاصلة النقطة من خلال جمع متوسطي متغيرات بعدي مدى قوة الصناعة، والمزايا التنافسية.
  - تحديد ترتيب النقطة من خلال جمع متوسطي متغيرات بعدي قوة المركز المالي، ومدى استقرار السوق.
  - رسم سهم إتجاه من نقطة الصفر إلى إحداثيات النقطة المحددة على المصفوفة<sup>(1)</sup>.
- أما فيما يخص إمكانية تطبيق هذه المصفوفة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهذا يتوقف على مدى قدرة المديريين على اختيار المتغيرات التي تكون أفضل مؤشرات للتعرف على مستوى الأبعاد الأربعة، وكذا توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه المتغيرات، وتكمن المهمة الأصعب أمام المديريين في القدرة على تقييم هذه المتغيرات من الأسوأ إلى الأفضل بالشكل الجيد ومن ثم استكمال باقي الخطوات التي تمكن من تحديد أفضل البدائل الاستراتيجية بالاعتماد على هذه المصفوفة.

#### المطلب الرابع: نموذج أثر ربح التسويق الإستراتيجي PIMS<sup>(\*)</sup>:

- يعتبر هذا البرنامج كمنهجية عالمية تنتمي إليها المؤسسات الراغبة في مقارنة إختلافات نتائجها، وليس فقط مبيعاتها، وتم وضعه بإقتراح من شركة جنرال إلكتريك بالإشتراك مع جامعة هارفارد للأعمال بداية من السبعينات. يرتكز هذا النموذج على بنك للمعلومات يخص حوالي 2000 نشاط إستراتيجي مختلف وتمتد الملاحظة على مدى خمس سنوات وخصت المعلومات 200 مؤسسة تابعة لمعهد التخطيط الإستراتيجي واستعملت فيه قائمة من 32 متغير، حيث أن ثمانية متغيرات منها تفسر 80% من تغيرات مردودية الأموال المستثمرة وأهمها: معدل نمو النشاط، الحصة النسبية في السوق، نوعية المنتج، كثافة رأس المال، إنتاجية العمالة<sup>(2)</sup>.

#### أولاً- هدف نموذج PIMS: يهدف نموذج PIMS للمعرفة الدقيقة لتأثير كل المتغيرات المتعلقة بالإختيار

الإستراتيجي والتي تتمحور حول بعدين أساسيين يخصص نتائج المؤسسة، هما:

- الهامش الإجمالي في التمويل الذاتي.

(1) نادية العارف: التخطيط الإستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص ص 253-254.

(\*) PIMS: Profit Impact of Market Strategy.

(2) Henri Duhamel: stratégie et direction de l'entreprise, CLET, Paris, 1986, P67.

- مردودية الأموال المستثمرة.

- كما يقيم أداء المؤسسات والوحدات الإنتاجية التابعة لها في ضوء ما تحقّقه من تدفق نقدي.

- تحديد العوامل الأساسية والحرحة لنجاح المؤسسة

- التحديد الكمي للعوامل الإستراتيجية التي تؤدي إلى إحداث التغيرات الإستراتيجية.

- تقييم الوضع التنافسي من خلال المقارنة بين المؤسسة وثلاثة أكبر منافسين من حيث: الحصة السوقية، الجودة

النسبية للمنتجات، الأسعار والمجهودات التسويقية<sup>(1)</sup>.

**ثانياً- كيفية عمل PIMS:** كل المؤسسات المنتمية إلى هذه النقابة تقوم بتزويد بنك المعلومات المخصصة بأكثر من

مائة معلومة حول كل نشاط إستراتيجي تخص الـ 32 متغير المحددة في النموذج، وبعد عملية الدراسة والتحليل والمقارنة

مع معلومات بقية المؤسسات المنتمية يقوم برنامج PIMS بتزويد المؤسسة بأربعة تقارير تتمثل فيما يلي:

1 - **تقرير PAR:** يسمح هذا التقرير بتحديد نتائج كل مجال نشاط إستراتيجي، ومعيار النجاح في مجال النشاط

الإستراتيجي.

2 - **تقرير التمييز:** هذا التقرير يعمل على تبيان تأثير كل عامل إستراتيجي على نجاعة النشاط الإستراتيجي.

3 - **تقرير أفضل الإستراتيجيات:** حيث أنه وفي هذا التقرير يزود البرنامج PIMS المؤسسة بأفضل بدائل إستراتيجية

يمكنها إستخدامها في حالة كل مجال نشاط إستراتيجي.

4 - **تقرير الحصيلة:** الذي يربط ويلخص التقريرين الأولين<sup>(2)</sup>.

**ثالثاً- حدود PIMS:** يقوم النموذج بإختيار مجموعة من العوامل بوضعها في معادلة للنجاح تابعة لمجموعة المتغيرات

الإستراتيجية التي يؤثر في الهامش الإجمالي للرأس المالي الذاتي، والمردودية للخروج بإستراتيجية مناسبة لوضعية المؤسسة.

ومن خلال التعرف على أثر المتغيرات يتم تحويل ذهن المسيرين إلى عوامل الفرصة، وعوامل الشك فيما يخص

النجاح والفشل، لذا يجب على المسيرين أن لا يجهلوا استخدامات النموذج ومسؤولياتهم إتجاهه، وكما ذكر سابقاً فإن

المتغيرات التي يتم دراستها تؤثر بصفة أكثر على المردودية، لذا يجب على المؤسسات ألا تركز على المردودية المالية فقط،

ولا يكون هدفها الوحيد، بل يجب عليها وضع أهداف أخرى: كفتح أسواق جديدة، تحسين جودة المنتجات، العمل

على الهيمنة على الأسواق... إلخ<sup>(1)</sup>.

(1) Ahmed Hamadouche: OpCit, P65

(2) Henri Duhamel: Opcit, P 68.

(1) Ahmed Hamadouche: Op.cit, P 68.

وفيما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فان أغلبها لا تكون لها علاقة بهذا النموذج ، سواء لجهلها بوجود مثل

هذه النقابة ،أو لصعوبة تحديد مختلف المتغيرات الاستراتيجية للنموذج وتحديد أثرها.

## المبحث الثاني: نماذج تحليل محفظة الأعمال

تمثل نماذج تحليل محفظة الأعمال من الأدوات الأساسية التي تساعد مسيري المؤسسات في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء أعمال المؤسسة المختلفة، وتقوم محفظة الأعمال فيما إذا كانت ملائمة كما هو متوقع في المدى الطويل ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، وتشير معظم الأبحاث في المجال الاستراتيجي أن أكثر من 50% من المؤسسات العالمية تعتمد على هذه النماذج عند اتخاذ القرار الاستراتيجي وهناك عدة مصفوفات متعارف عليها دوليًا تمكن من تحليل أداء المؤسسات وتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة من أجل اختيار أفضل تلك البدائل التي تتلاءم ومحيط المؤسسة، وتمثل أهم هذه النماذج فيما يلي:

### المطلب الأول: نموذج مصفوفة BCG<sup>(\*)</sup>:

يعتبر من أقدم أدوات التحليل الاستراتيجي، ومن أشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال، أقتح من طرف مكتب إستشاري أمريكي يدعى جماعة بوسطن الإستشارية في نهاية الستينات، يقوم بتقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية ومنتجات المؤسسة وذلك بناءً على المركز التنافسي لكل منتج في السوق ومعدل النمو مما يؤدي إلى إيجاد درجة من التوازن بين منتجاتها المختلفة حتى يمكنها تحقيق الأداء الأمثل في المدى الطويل<sup>(1)</sup>.

أولاً - بنية مصفوفة BCG: يقوم بناء مصفوفة BCG على متغيرين أساسيين أحدهما يتمثل على المحور الأفقي، والآخر على المحور العمودي لتتكون المصفوفة من أربع خانوات كل خانة تمثل موقف إستراتيجي معين، ويتمثل المتغيرين فيما يلي:

- معدل نمو السوق : والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط إستراتيجي DAS<sup>(\*\*)</sup> للمؤسسة، ويمثل على المحور العمودي، ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h+1) - \text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h)}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h)}$$

- حصة السوق النسبية : تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل DAS مقارنة مع أكبر المنافسين، ويمثل على المحور الأفقي، ويقاس بالعلاقة التالية:

(\*) BCG: Boston Consulting Group جماعة بوسطن الإستشارية

(1) Yves Chirouze: le marketing stratégique, ellipses, Paris, 1995, P 22.

(\*\*) DAS: Domaine d'Activité Stratégique مجال النشاط الإستراتيجي

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي للمؤسسة}}{\text{مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي لأكبر المنافسين}}$$

ويشير مفهوم مجال النشاط الإستراتيجي DAS إلى أي مركز ربحية داخل المؤسسة يقوم بإنتاج وتسويق منتج أو مجموعة منتجات مترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء، وتتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تخطيط إستراتيجي لها<sup>(1)</sup>.

والشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة BCG.

### الشكل رقم (09): مصفوفة BCG

النجوم:	علامات الإستفهام:	مرتفع معدل نمو السوق منخفض
يساهم في النمو، وله تمويل ذاتي	يساهم في النمو، لكن يحتاج إلى سيولة	
البقرة الحلوب:	الأوزان الميتة:	مرتفعة منخفضة
يساهم بدرجة ضئيلة في النمو، ولكن يدر سيولة كبيرة	لا يساهم لا في النمو ولا في الأرباح	

Source: Abdallah Boughaba: analyse et évaluation de projets, Berti édition, France, 1998, P128.

ولإستخدام مصفوفة BCG فإنه لا بد من إتباع الخطوات التالية:

- حساب معدل نمو السوق بالنسبة لـ DAS للمؤسسة.
- حساب حصة السوق النسبية لـ DAS المؤسسة مقارنة بأكبر منافس.
- تحديد نسبة مبيعات المؤسسة من كل DAS إلى إجمالي مبيعات المؤسسة.
- رسم موقع كل DAS داخل خانات المصفوفة باستخدام إحداثيات (حصة السوق النسبية، معدل نمو السوق).

<sup>(1)</sup> Tugrul Atmmir, Roland Calori: diagnostic et décision stratégique, Dunod édition, Paris, 1998, P 183.

- تحديد حجم الدوائر المرسومة على أساس طول قطر الدائرة (d) والذي يعبر عن الحجم النسبي من رقم الأعمال (n)

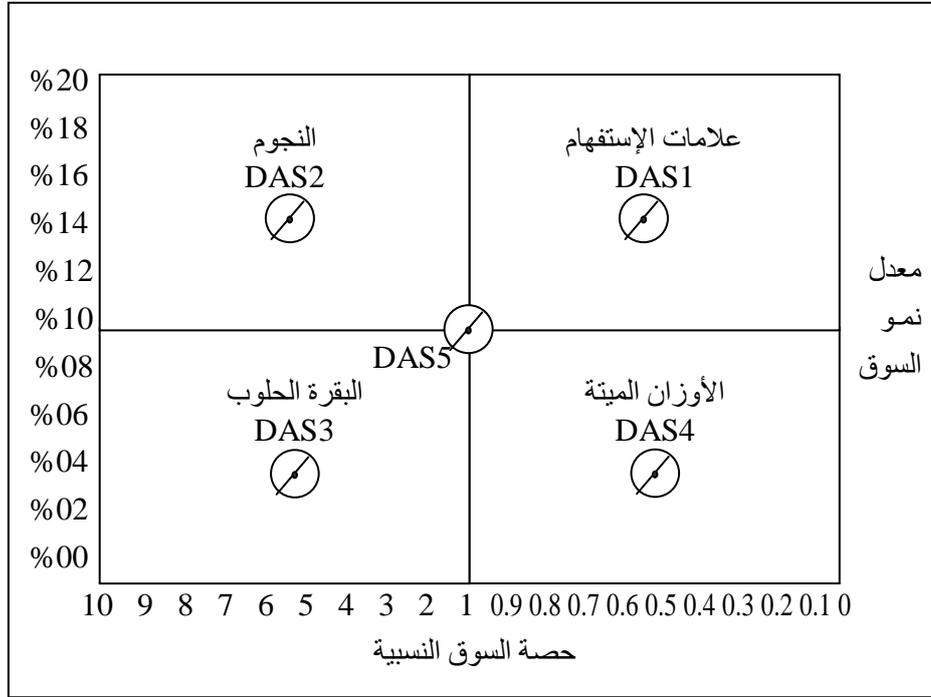
$$d = \frac{1}{2}\sqrt{n}$$

حيث:

- بعد رسم الدوائر يتحدد موقع كل DAS داخل خانة من الخانات الأربع ليعبر عن موقف المؤسسة بالنسبة

لـDAS، والشكل الموالي يمثل تموقع مجموعة من DAS على مصفوفة BCG<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (10): تموقع مجموعة DAS مؤسسة على مصفوفة BCG



المصدر: مرجع سابق، ص 296.

ثانياً - المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG: تساهم مصفوفة BCG في اختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة

في ظل موقفها الإستراتيجي بالنسبة لمختلف وحدات النشاط بالمحفظة، وفق هذه المصفوفة يتم توزيعها إلى أربع مجاميع

وهي:

1 - **منطقة علامات الإستفهام:** المنتجات التي تكون في هذا الموقف تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة، ومعدل نمو

السوق مرتفعة تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصة، وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجومية،

حيث أن علامات الإستفهام تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة، وتعد هذه

المرحلة من المراحل الحرجة والهامة، والتي تتطلب من المسيرين دراسة وتحليلاً مستمر من أجل إيصالها إلى مركز

النجومية، وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود في السوق، ولم تستطع تلبية حاجات ورغبات المستهلكين،

(1) نبيل محمد المرسي: مرجع سابق، ص ص 292 - 295.

ولا تتمكن من الوصول إلى مرحلة النجومية، وتتميز هذه المرحلة بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يطلب جهود إعلانية تعريفية وإشهارية مكثفة لكي يتعرف المستهلك على المنتج، وأن إنتاج كميات كبيرة وضخها في السوق تعتبر مجازفة بالنسبة للمؤسسات لذلك يكون الإنتاج محدود، ويتم تقديم كميات محدودة وفي نقاط مختارة، لكي يتمكن المسيرين من متابعة سير المنتج في السوق<sup>(1)</sup>.

فالمؤسسة وفي هذا الموقف يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز مما يساعدها على تحطيم موقف الإنخفاض في حصتها، ومحاولة الإستفادة من معدل نمو السوق، كما يمكنها اتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع، كما أن إمكانياتها لا تتيح لها إلا اتباع إستراتيجية الإنكماش<sup>(2)</sup>.

**2 - منطقة النجوم:** المنتجات في هذا الموقف تكون ذات معدل نمو سوقي عالي، وحصصة سوق نسبية عالية، مما يعني كبر حصتها السوقية، بل يمكن أن تكون لها مركز القيادة لغيرها من المنافسين، كما أن معدل النمو يتسم بالزيادة للإقبال المستمر على منتجاتها، وقبولها لدى المستهلكين، ويجب على المؤسسة في ظل هذه الظروف إتباع إستراتيجيات النمو والتوسع، فلكي تحافظ على الزيادة تعمل على زيادة إستثماراتها، فإذا توقفت عن الإستمرار في النمو والتوسع ستفقد مركزها الريادي رغم التدفق النقدي الكبير، فالإتفاق على البحوث والتطوير واستمرار الترويج ومحاولة تخفيض التكاليف<sup>(3)</sup>.

**3 - منطقة البقرة الحلوب:** المنتجات في هذا الموقف تكون حصتها السوقية النسبية مرتفعة، والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها، والأرباح إضافية، والفائض يستخدم لتدعيم مركزها التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي منخفض والمنافسة شديدة، وتكون دورة حياة المنتج في مرحلة النضج، فعلى المسيرين أن يكونوا واعين بخطورة هذه المرحلة، فالمنتجات التي لا تدعم بشكل جيد في هذه المرحلة فسوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة فإن لم يتم تدعيمها فسوف تنتقل إلى مرحلة خطرة، وهي مرحلة الأوزان الميتة<sup>(4)</sup>، مما يتطلب اتباع إستراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط، والبحث عن الإستراتيجية المناسبة من بين إستراتيجيات النمو والتوسع الأخرى<sup>(5)</sup>.

(1) ردينة عثمان حسين: الاتجاهات الكمية و الحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، 2000، ص ص 176 - 177.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 185.

(3) المرجع نفسه، ص 184.

(4) ردينة عثمان حسين: مرجع سابق، ص 188.

(5) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 185.

4 - منطقة الأوزان الميتة: المنتجات في هذا الموقف تتميز بحصة سوقية نسبية منخفضة، ومعدل نمو سوقي ضعيف قد

تحتاج إلى كميات من الإستثمارات النقدية لتحسين معدل نموها وحصتها السوقية حيث يعزف الزبائن عن منتجاتها، والتي تقابل مرحلة التدهور في دورة حياة المنتج، وهذا لوجود منتجات منافسة أو خلل في السياسة التسعيرية، أو لعدم مواكبة المنتجات للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين وتطور أذواقهم. والمؤسسة في مثل هذه المواقف عادة تلجأ إلى إتباع إستراتيجية دفاعية بأي شكل من أشكالها المتعددة<sup>(1)</sup>. والجدول الموالي يلخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG.

الجدول رقم (05): ملخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG

تصنيف DAS	الإستراتيجية	ربحية النشاط	الإستثمارات المطلوبة	صافي تدفق نقدي
النجوم	الإحتفاظ بالحصة أو زيادتها	مرتفعة	كبيرة	قريب من 0 أو سالب
البقرة الحلوب	الإحتفاظ بالحصة	مرتفعة	صغيرة	موجب بدرجة عالية
علامات الإستفهام	زيادة الحصة الإستبعاد	لا توجد أو سالبة منخفضة أو سالبة	كبيرة جدا لا توجد	سالبة بدرجة عالية موجبة
الأوزان الميتة	التخلي	منخفضة / سالبة	لا توجد	موجب

المصدر: نبيل محمد المرسي: مرجع سابق، ص 291.

بالنظر إلى ما ذكر سابقا يمكن أن يتوضح شكلين من سيناريوهات حركة مجالات النشاط الاستراتيجي داخل مصفوفة BCG، حيث أن الشكل الأول سيناريو النجاح، وأما الثاني فهو سيناريو الفشل وتكون حركة سيناريو النجاح عكس عقارب الساعة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (11): سيناريوهات حركة DAS في مصفوفة BCG



Source: Gérard Garibaldi: L'analyse stratégique, éditions d'organisation, France, 2002, P 276.

(1) ردينة عثمان حسن: مرجع سابق، ص 188.

كما يجب الإشارة إلى أنه ليس بالأمر الهين تحريك مجال النشاط إلى وضع مريح يصعب تحديد وبدقة حجم رأس المال اللازم لذلك من أجل سد تكاليف زيادة حصتها السوقية، والتقدير الجيد للوضع المستقبلي، مما يجعل أحياناً بالمؤسسات إلى العجز المالي وأحياناً الإنسحاب والتخلي.

**ثالثاً - العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج :** بالنظر إلى نموذج مصفوفة BCG، فهناك تدرجاً

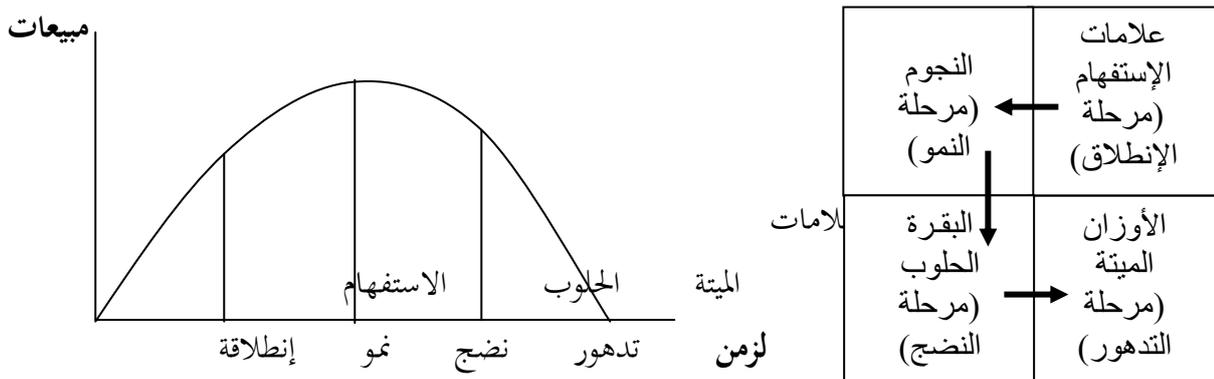
منطقياً يتعلق بمنتجات المؤسسة وهذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في **منطقة علامات الإستفهام** ثم ينتقل إلى **منطقة النجوم** ثم إلى **منطقة البقرة الحلوب** ثم أخيراً إلى **منطقة الأوزان الميتة** الذي يحمل ويشير إلى علامة الخطر. فالمنتج في مرحلة التقدم غالباً ما يربط بمعدل نمو سوقي يتسم بالإرتفاع وإن كان المركز التنافسي مازال منخفضاً، حيث مازالت المؤسسة تتحسس خطواتها الأولى في السوق.

وفي الغالب فإن المنتج سيتحرك إلى موقف النجوم بحيث يتزايد معدل نموه ارتفاعاً وتنمو معه الحصة السوقية، ويتوطد مركزها التنافسي، وعادة ما يحدث ذلك في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج التي تنتشر فيها منتجات المؤسسة وتزيد الاستثمارات فيها، وتزيد مبيعاتها وأرباحها.

وفي مرحلة النضج فالمنتجات تنتقل من منطقة النجوم إلى منطقة البقرة الحلوب التي تتسم بمعدل نمو منخفض، مع ذلك تستمر المؤسسة نسبياً في المحافظة على مركزها التنافسي ودعمه.

أما في المرحلة الأخيرة ومرحلة التدهور التي تتم بإنخفاض المبيعات ينتقل المنتج من منطقة البقرة الحلوب إلى منطقة الأوزان الميتة، ويعني ذلك إنخفاض معدل نمو السوق إلى جانب انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة، وتدهور مركزها المالي، لذا عليها السعي حتى لا تصل منتجاتها مثل هذه المرحلة <sup>(1)</sup>. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج.

الشكل رقم (12): علاقة نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج



المصدر: مرجع سابق، ص 188.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 186 - 187.

**رابعاً - تقييم نموذج مصفوفة BCG:** إن إحدى جوانب القوة الرئيسية في النموذج هو قدرة المؤسسة على تصنيف كل DAS بها على خريطة واحدة ومقارنتها من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل واحد للمؤسسة، مما يمكنها من اختيار إستراتيجية ملائمة لكل منها<sup>(1)</sup>.

- يسمح النموذج من التأكد ما إذا كان تدفق الأموال الناتجة عن بعض الأنشطة يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى.

- يسمح من مراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض النشاطات المتجهة نحو الركود والتدهور. يمكن استخدام النموذج في محيط متوسع أو ثابت أو حتى غير مؤكد.

- تعتبر ذات اعتبارات مالية جد مندجحة في التحليل، وتظهر في الواقع بشكل واضح أن نجاح المؤسسة يتوقف على اتجاهها في البحث عن الفرص المفيدة وعلى قدراتها على تحديد توازن بين أنشطتها التي تقدم وتنتج سيولات<sup>(2)</sup>. ومن أهم الإنتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج:

- استخدام معايير الإرتفاع والإخفاض للوصول إلى أربع خانات .  
- العلاقة بين الحصة السوقية والربح ليست بالضرورة قوية، فمن الممكن أن تكون الأنشطة ذات الحصة السوقية المنخفضة مربحة أكثر، والعكس.

- قد لا تكون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع دائماً الأفضل.  
- تهتم فقط بـ DAS وعلاقته بمنافس واحد كأن يكون قائد السوق وتحمل المنافسين الآخرين ذوي النمو السريع.  
- معدل النمو ليس إلا عنصراً واحداً فقط في الموقف التنافسي ككل<sup>(3)</sup>.

أما فيما يخص امكانية تطبيق هذه المصفوفة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهذا يتوقف على مدى توافر المعلومات الخاصة ببعدي بناء المصفوفة سواء بعد معدل نمو السوق، أو بعد حصة السوق النسبية ويصعب الأمر خاصة في البعد الثاني الذي يرتبط بمبيعات أكبر المنافسين باعتبارها في أغلب الاحياب من المعطيات السرية التي لا يمكن التصريح بها الا ان البعد الاول هنا كما مكنية أكبر معرفته من خلال توافر أرقام حول مبيعات الصناعة في كل سنة لبعض المنتجات والتي توفرها التقارير الحكومية عادة.

(1) كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 212.

(2) ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 108.

(3) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 212.

## المطلب الثاني: نموذج مصفوفة McKinsey

نموذج McKinsey (ماكينزي) من أدوات التحليل الإستراتيجي تم اقتراحه من طرف مكتب الإستشارات ماكينزي التابع لشركة جنرال إلكتريك الذي يسمى أحياناً عليها أي نموذج جنرال إلكتريك GE\* خلال السنوات الأولى للبعينات.

ويعتبر هذا النموذج كميًا، فهو يدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة على عكس نموذج BCG الذي يعتبر كميًا، ويركز هذا النموذج في تقييمه على بعدين أساسيين<sup>(1)</sup>.

**أولاً- بنية مصفوفة McKinsey:** تقوم المصفوفة على بعدين أساسيين يمثل كل بعد محورًا من المحورين كما يلي:

- **المحور العمودي:** ويتم عليه تمثيل بعد الوضعية التنافسية وتقاس بدرجة التحكم في عوامل النجاح من طرف

المؤسسة بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، والتي تشير إلى مدى قوة المؤسسة بالنسبة لوحدة النشاط الإستراتيجي DAS موضع التحليل، والتي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح المالي والتنافسي (عوامل خاصة بالتكنولوجيا، الإنتاج، التوزيع، التسويق... إلخ) كما أن هذه العوامل تختلف من صناعة لأخرى، وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة، كما أن هذه العوامل تشمل أنواعًا معينة من المهارات، وجوانب التمييز، والكفاءة المطلوبة لإنشاء ميزة تنافسية، وبعض الجوانب الوظيفية<sup>(2)</sup>، وتصنف من قوية إلى ضعيفة.

- **المحور الأفقي:** ويتم عليه تمثيل بعد جاذبية النشاط ولا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية مجال النشاط

الإستراتيجي DAS، بل ترجع إلى تصورات المسيرين إتجاه النشاط والأهداف المرجوة من مجال النشاط، ويتم تصنيفها من قوية إلى ضعيفة، ومن بين أهم متغيرات جاذبية النشاط مايلي:

**عوامل السوق:** وتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: نسبة نمو السوق من حيث الحجم والمنافسين/مرحلة النضج/بنية وترتيب الحصص السوقية/موارد التميز/الطلب الموسمي/مرونة الطلب بالنسبة للسعر.

**عوامل تكنولوجية:** وتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: الإستقرار التكنولوجي/مصدر القيمة المضافة/

هامش أرباح الإنتاجية/الحركة التكنولوجية/درجة الإنفتاح التكنولوجي (التطبيقات الجديدة).

**عوامل صناعية:** وتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: اقتصاديات الحجم/حواجز الدخول/

مخاطر المنتجات البديلة/حدة المنافسة/حواجز الخروج/القدرة التفاوضية للعملاء/القدرة التنافسية للموردين.

(\*) G E: Générale Eléctric. جنرال إلكتريك

(1) Kamel Hamdi: comment diagnostiquer et redresser une entreprise, édition Rissala, Alger, 1995, P98.

(2) Gerard Garibaldi: Op.cit, P197.

العوامل الاقتصادية والاجتماعية: وتمثل أهمها فيما يلي: ضغوطات تدريجية لتكاليف عوامل الإنتاج/

التضخم في الاقتصاد/التوازن النقدي/ضغوطات النقابات/تأمين الموارد البشرية.

العوامل القانونية : وتمثل أهمها بما يلي: الإجراءات الإدارية/الضرائب والرسوم/قوانين التجارة

الخارجية/مقاييس الإنتاج والجودة.

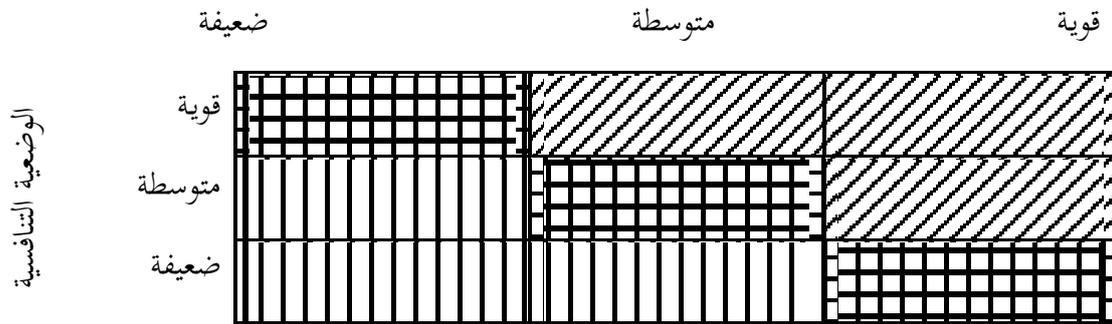
عوامل أخرى: ويمكن أن تتمثل فيما يلي: تقسيم التكاليف مع أنشطة أخرى/تقسيم العلامة والرموز/تأمين

المعارف والخبرات التقنية/تأمين المعارف والخبرات التجارية<sup>(1)</sup>.

والشكل الموالي يبين البنية العامة لمصفوفة McKinsey.

الشكل رقم (13): البنية العامة لمصفوفة McKinsey

### جاذبية النشاط



Source: Armand Dayan: Op.cit, P113

ثانيا - المضامين الإستراتيجية لمصفوفة McKinsey: يتضح من الشكل أعلاه أن مصفوفة McKinsey من

خلال نقاط محوريها حسب قوة وضعف كل بعد فهي تتكون من ثلاث مناطق رئيسية تشترك الخانات الثلاثة لكل

منطقة في استراتيجيات معينة كما يلي:

المنطقة الأولى: وتظم هذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية ومتوسطة، وكذا وضعية تنافسية قوية ومتوسطة

فتنصح المؤسسة بزيادة حجم إنفاقها، والإستثمار أكثر في هذه الأنشطة، وتعد الإستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجوم

الساطعة في مصفوفة BCG، ومنها إستراتيجيات النمو والتوسع.

المنطقة الثانية: وتظم الأنشطة التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة إتجاهها موقف الجذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة

فيمكن لها أن تنفقها على رفع قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة الواقعة بها مع إتخاذ الجذر نحوها، وهذه الأنشطة

(1) Kamel Hamdi: Op. cit, P99

تقابل الأنشطة التي توجد في خانة علامة الإستفهام في مصفوفة BCG، وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فإنها تتجهج بعض الإستراتيجيات الدفاعية.

**المنطقة الثالثة:** وتظم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في أحد البعدين ومتوسطة في البعد الثاني أو ضعيفة في البعدين معاً، ولا تنصح المؤسسة بزيادة الإنفاق عليها، ومثل هذه الأنشطة تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع البقرة الحلوب، وخاصة التي في مرحلة متأخرة من هذه المرحلة من مصفوفة BCG، وعادة يتم إدارة هذه الأنشطة باتباع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً من الإنفاق، ومنها إستراتيجيات الإستقرار ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط، أو التصفية<sup>(1)</sup>.

والشكل الموالي يوضح بعض المضامين الإستراتيجية لهذه المصفوفة.

(1) إسماعيل محمد السيد: مرجع سابق، ص ص 282-283.

الشكل رقم(14): بعض المضامين الإستراتيجية لمصفوفة McKinsey

جاذبية النشاط

	ضعيفة	متوسطة	قوية
قوية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحفاظ وإعادة التركيز</li> <li>- البحث على المردودية المباشرة</li> <li>- الدفاع بكل قوة على أفضل الأقسام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار إختياري</li> <li>- الإستثمار في أحسن الأقسام</li> <li>- رفع النجاعة</li> <li>- رفع الإنتاجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوسع والنمو.</li> <li>- الإستثمار لأقصى حد ممكن</li> <li>- تركيز الجهود للحفاظ على الوضعية</li> </ul>
متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المردودية اختيارية</li> <li>- الحفاظ على وضعيتها في أفضل الأقسام</li> <li>- تحسين المنتجات</li> <li>- خفض الإستثمار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المردودية اختيارية</li> <li>- الحفاظ على المخططات الحالية</li> <li>- تركيزها على الأنشطة ذات المردودية وضعيفة المخاطر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإستثمار للنمو</li> <li>- مهاجمة القائد</li> <li>- الإستثمار في نقاط قوتها.</li> <li>- تقويم نقاط ضعفها</li> </ul>
ضعيفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخلي:</li> <li>- البيع في الوقت الأكثر ملائمة</li> <li>- تقليل التكاليف الثابتة وعدم الإستثمار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسع محدود</li> <li>- البحث عن طريق التوسع في المنتجات ضعيفة المخاطر، وإلا تقليل الإستثمار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإستثمار إختياري</li> <li>- التخصص في نقاط قوتها</li> <li>- البحث للحد من نقاط ضعفها</li> <li>- التراجع عن النمو غير المستمر</li> </ul>

الوضعية التنافسية

Source: Philip Kotler: Op.cit, P109

ثالثاً - خطوات إعداد مصفوفة McKinsey: يتم إعداد مصفوفة McKinsey لأي مجال نشاط إستراتيجي كما يلي:

يلي:

(1) تحديد الوزن النسبي لـ DAS من إجمالي رقم أعمال المؤسسة والذي يحدد قطر الدائرة (d) حيث أن:

$$d = \frac{1}{2} \sqrt{n}$$

(2) تحديد قوة جاذبية النشاط من خلال ما يلي:

- تحديد متغيرات جاذبية النشاط.

- يتم تقييم متغيرات جاذبية النشاط عبر بعدين هما:

❖ أهمية المتغير في النشاط.

❖ التقييم الحالي للمتغير.

ويتم التقييم لكل من البعدين ولكل متغير باستخدام مقياس يتراوح بين 01 و 09 درجات لكل متغير.

- حساب قوة المؤسسة في المتغير بحيث:

$$\text{قوة المؤسسة في المتغير} = \text{أهمية المتغير} \times \text{قيمة وضعه الحالي}$$

ويحكم على جاذبية النشاط للمؤسسة بجمع قوة المؤسسة في جميع المتغيرات، ويكون الحكم بإتباع السلم التالي:

- إذا كان مجموع من 250 درجة فأكثر جاذبية النشاط قوية.

- إذا كان المجموع من 150 إلى 249 درجة جاذبية النشاط متوسطة.

- إذا كان المجموع أقل من 150 درجة جاذبية النشاط ضعيفة.

(3) تحديد قوة الوضعية التنافسية من خلال مايلي:

- تحديد متغيرات الوضعية التنافسية.

- يتم تقييم متغيرات الوضعية التنافسية عبر بعدين هما:

أهمية المتغيرات في النشاط.

التقييم الحالي للمتغير.

- ويتم تقييم البعدين ولكل متغير باستخدام مقياس يتراوح بين 1 و9 درجات لكل متغير.

- حساب قوة المؤسسة في المتغير بحيث أن: قوة المؤسسة في المتغير = أهمية المتغير X قيمة وضعه الحالي.

ويحكم على الوضعية التنافسية للمؤسسة بجمع قوة المؤسسة في جميع المتغيرات، ويتم الحكم باتباع السلم التالي:

- إذا كان المجموع من 250 درجة فأكثر الوضعية التنافسية قوية.

- إذا كان المجموع من 150 إلى 249 درجة الوضعية التنافسية متوسطة.

- إذا كان المجموع أقل من 150 درجة الوضعية التنافسية ضعيفة.

وبعد حساب كل من قوة جاذبية النشاط وقوة الوضعية التنافسية يتم تحديد توقع جاذبية النشاط في المصفوفة، ورسم

الدائرة من خلال القطر (d)<sup>(1)</sup>.

رابعاً: حدود مصفوفة Mckinsey: مصفوفة Mckinsey توضح من خلال مجموعتين من المتغيرات كل مجموعة

تعتبر عن مدى قوة بعد من بعدي المصفوفة، فإما قوة جاذبية النشاط، أو قوة الوضعية التنافسية للمؤسسة مجموعتي

المتغيرات تقدم كل واحدة في شكل قائمة إستقصاء التي يتم تحديدها على الإطلاق من طرف الباحثين بل تركوا المجال

مفتوح للمسييرين، والذين اقترحوا وأشاروا إلى تطبيقاتهم أكثر.

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 174-176.

واحتمالات التوازن بين هذه المتغيرات المختلفة لم يتم كشفها، فالأوزان النسبية لكل متغير تتوقف فقط على الوضعية الحقيقية للمؤسسة ، ويتم تمييزها من طرف المسييرين.

هذه الأداة جاءت لتقدم بعض الصعوبات الموجودة في الأدوات الأخرى، خاصة BCG، كما تقدم توصيات إستراتيجية تصاغ في آجال عامة (كالدعم، الزيادة، الحفاظ، الترقب)، عموماً التوصيات تكون مفيدة، لكن لا تسمح بفهم السلوكات المناسبة لاستخدامها في الوضعيات الخاصة.

وتعرضت هذه المصفوفة لانتقادات، وجهت أساساً إلى إنتائج التوصيات الناتجة عن إستعمالها، فعلى سبيل المثال الأداة مطالبة بتفعيل الوضعية الإستراتيجية الضعيفة، والسوق الأقل جاذبية، من جهة أخرى يمكن القول أن التوصيات المعطيات من طرق هذه الأداة لا تكون دائماً دقيقة مثل الحقائق الفعلية والحلول الممكنة، ولكن فقط من معالم التحليل الإستراتيجي (1)

وفيما يخص امكانية تطبيق هذه المصفوفة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهذا يتوقف على مدى توافر معلومات حول بعدي بناء هذه المصفوفة من خلال قدرة المسييرين على توفيرالمعلومات لأفضل متغيرات عوامل كل بعد وكذا قدرة المسييرين على تحديد قوة المؤسسة في المتغير من خلال تحديد أهمية التغير وتديد وضعه الحالي.

### المطلب الثالث: نموذج مصفوفة ADL<sup>(\*)</sup>:

وهو نموذج للتحليل الإستراتيجي تسمى أيضاً مصفوفة تطور السوق/ المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D.Little خلال سنوات السبعينيات حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين هما: - **درجة نضج الصناعة:** وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما إنطلاق، نمو، نضج وتدهور. ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي: - معدل النمو، الطاقة الكامنة في النمو، إتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين، إنتشار الحصة السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا.

- **الوضع التنافسي:** هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلاً. حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلاً مما يلي: مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة (1).

(1) Karlof Bengt: Op, cit, P192.

(\*) ADL: Arthur D. Little.

(1) Stratigor: Politique générale de l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, dunod, Paris, 2001, P 108.

**أولاً- بنية مصفوفة ADL:** تم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من 20 خانة مزدوجة المداخل حسب

المتغيرين المعتمدين كما يلي:

- **محور الفواصل:** يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التوقع في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من

الإنتلاق إلى التدهور.

- **محور التراتيب:** يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة من الهيمنة إلى الضعف، كما

يوضحه الشكل الموالي:

### الشكل رقم (15): مصفوفة ADL

درجة نضج الصناعة

		إنطلاق نمو نضج تدهور		
			تنمية	مهيمنة
			طبيعية	قوية
تنمية	اختيارية			ملائمة
ويم	التق			يمكن الدفاع عنها
اب	الإنسح			ضعيفة

**Source:** Armand Dayan: *Marketing industriel*, 3<sup>ème</sup> édition, imprimeri Durand, 1993, P25.

من خلال الشكل الموضح أعلاه، ومن خلال تموضع نشاط المؤسسة على المصفوفة هناك أربعة أنظمة

إستراتيجية، يمكن للمؤسسة العمل على أساسها، إلا أنها أقل تمييزاً في المناطق التي حدودها أقل تحديداً، وتتمثل هذه

الأنظمة الإستراتيجية فيما يلي:

- **تنمية طبيعية:** والتي تفترض انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق التنمية المناسبة مع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة

لتحقيق وضع تنافسي جيد.

- **تنمية اختيارية:** تكون بالنسبة للمؤسسات التي في وضع تنافسي متوسط وفرصها ضعيفة، ومن خلالها يتم العمل

للوصول لأفضل وضعية ومنه أفضل مردوديّة.

- **التقويم:** في هذه الحالة على المؤسسة العمل لحشد مواردها من أجل تصحيح وضعية أنشطتها.

- الإنسحاب : ويعتبر أفضل اختيار للأنشطة الأقل مردودية والتي تكون من خلالها المؤسسة في وضعية تنافسية ضعيفة.

والجدول الموالي يوضح الخيارات الإستراتيجية المناسبة في كل خانة.

الجدول رقم (06): الخيارات الإستراتيجية في مصفوفة ADL

درجة نضج الصناعة

إنطلاق نمو نضج تدهور

الوضعية التنافسية

الدفاع عن المركز الحالي النمو مع الصناعة في السوق	الدفاع عن المركز الحالي المحافظة على قيادة التكلفة - التجديد النمو السريع	قيادة التكلفة - التجديد الدفاع عن المركز الحالي	نمو سريع	مهيمنة
التخلي عن الأنشطة التي تعيق الأنشطة الأخرى - النمو مع الصناعة في السوق - الحصاد	التميز التركيز قيادة التكلفة - التجديد	نمو سريع تميز قيادة التكلفة	التميز نمو سريع	قوية
التحول تخفيض النفقات	الحصاد - الدفاع وإيجاد موقع ملائم - التجديد التحول-التميز- التركيز النمو مع الصناعة في السوق	التميز - التركيز النمو مع الصناعة في السوق	التميز التركيز نمو سريع	ملائمة
التجديد - الإنكماش تخفيض النفقات	الحصاد - التشذيب إيجاد موقع ملائم تخفيض النفقات	اللاحق بالحصاد إيجاد موقع ملائم التشذيب - التركيز	التركيز لللاحق بنمو الصناعة في السوق	يمكن الدفاع عنها
الإنسحاب	الإنسحاب التحريد التشذيب	التحول - التشذيب تخفيض النفقات الإنكماش	إيجاد بيئة ملائمة لللاحق بنمو الصناعة في السوق	ضعيفة

المصدر: سعد غالب يس: مرجع سابق، ص 136.

والشكل الموالي ومن خلال توقع المؤسسة على مصفوفة ADL يوضح مردوديته واحتياجاته للسيولة وكذا

الخطر التنافسي الذي يمكن أن يواجهه.

الشكل رقم (16): متغيرات التوقع في مصفوفة ADL

		درجة نضج الصناعة			
		تدهور	نضج	نمو	إنتلاق
+	+	مردودية جيدة	مردودية جيدة	مردودية جيدة	مردودية جيدة
		FFN ++	FFN = 0	FFN = 0	FFN = 0
+		الخطر ضعيف	الخطر متوسط	الخطر متوسط	الخطر متوسط
		حاجة ضعيفة للسيولة	حاجة قوية للسيولة	حاجة قوية للسيولة	حاجة قوية للسيولة
	-	حاجة ضعيفة للسيولة	حاجة قوية للسيولة	حاجة قوية للسيولة	حاجة قوية للسيولة
		FFN ++	FFN --	FFN --	FFN --
-	-	الخطر متوسط	الخطر قوي	الخطر قوي	الخطر قوي
		مردودية ضعيفة	مردودية ضعيفة	مردودية ضعيفة	مردودية ضعيفة
		-	الإحتياجات للسيولة		+

Source: Stratigor: Op.cit, P109

كما يوضحه الشكل أعلاه يمكن ملاحظة أربعة خانات مختلفة تكون كل الكيانات المتجانسة في حدود التوقع بالنسبة لدرجة النضج والوضع التنافسي وبالإمكان تكوين مميزات لوضعها المالي ومستوى الخطر التنافسي، ففي الأنشطة التي تمر بمرحلة الإنطلاق أو النمو تتطلب استثمارات كبيرة ضرورية، إلا أنه في حالة الوضعية التنافسية المهيمنة فإنها تسمح بتمويل ذاتي، وفي حالة الوضعية التنافسية الضعيفة فهناك عجز أكثر للسيولة رغم الحاجة لها، والخطر التنافسي كبير.

أما الأنشطة التي تمر بمرحلة النضج أو التدهور فتكون احتياجاتها المالية أقل والمردودية جيدة مما يعني توفر التمويل الذاتي، وفي حالة الوضعية التنافسية القوية تترجم بمخاطر تنافسية ضعيفة، أما في الوضعية التنافسية الضعيفة تكون المردودية ضعيفة فالتمويل الذاتي يقل ودرجة الخطورة تزيد.

**ثانياً - حدود نموذج مصفوفة ADL:** هذا النموذج، وتطبيقه يمكن تفادي الأضرار التي جاءت عند عرض نموذج BCG وماكينزي، كما يقدر الوضعية التنافسية للمؤسسة بافتراض أنها لا تستند فقط على التكاليف والأسعار لكن أيضاً على التنافسية النسبية للمؤسسة مقارنة إلى منافسيها، وباستكمال تحليل المتغيرات التنافسية الأخرى في الوقت نفسه، وتتنوع الوضعيات التنافسية يتم اختيار الوصول إلى أفضلها.

(\*) تدفق رأسمال صافي = FFN: Flux de Fonds Net

واختيار دورة حياة المنتج كمتغير ثاني لقياس مدى نضج الصناعة والمتغير الأكثر ثقة به لمعرفة المرحلة التي يمر بها المنتج هو معدل النمو الآني القادر على معرفة التغيرات المتعلقة بالظروف الحالية والأكثر حركية، فمهما يكن لا يجب تحليل الماضي والحاضر فقط بل يجب توقع المستقبل أيضاً، فإذا تم إضافة لكل مرحلة نموذج يناسب المميزات المالية لبناء مزايا تنافسية، وتحديد السلوك الإستراتيجي الذي يسمح بأفضل مواجهة للمخاطر التنافسية، فتحديد درجة النضج يخلق أقل مشاكل، فلا توجد طريقة علمية محددة لتقييم الوضع التنافسي فالمسيرون هم الذين يحددون لكل نشاط المتغيرات الأساسية التي تقيم الوضع التنافسي، لذا فإنه يتم إدخال العوامل الشخصية في التحليل والتحول عن الدقة العلمية<sup>(1)</sup>.

**ثالثاً- نقاط القوة والضعف في مصفوفة ADL:** يتمتع نموذج مصفوفة ADL وكباقي نماذج التحليل الإستراتيجي بمجموعة من النقاط التي تعبر عن مدى قوة النموذج أو ضعفه، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

#### 1 - نقاط القوة: يمكن ذكر البعض منها في النقاط التالية:

- تعرض مصفوفة ADL توزيع الأنشطة أو المنتجات في المؤسسة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج، والمركز التنافسي حيث قسمت إلى 20 خانة كل خانة تمثل موقع معين يوفر جملة من الخيارات الإستراتيجية.
- تستطيع المؤسسة ومن خلال التوزيع الواسع للأنشطة والمنتجات أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد أن محفظة أعمالها متوازنة.
- تزيد من تركيز إنتباه المسيرين في المؤسسة على مختلف الإستراتيجيات، كذلك تعتبر دورة حياة المنتج هي من المحددات المهمة في الإختيار الإستراتيجي.

#### 2 - نقاط الضعف: يمكن ذكرها فيما يلي:

- لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي، فبالرغم من كون مراحل دورة حياة المنتج هي مهمة لكنها لا تحمل محددات جاذبية الصناعة.
- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج<sup>(2)</sup>.
- ومن الواضح أن مصفوفة ADL تتجه إلى حد ما نحو تبسيط عملية الإختيار الإستراتيجي، وهي بالتأكيد ليست على هذا النحو، ومع ذلك تعتبر أداة مفيدة في عملية التحليل الإستراتيجي، وبالنظر إلى المدى الواسع للبدائل والخيارات الإستراتيجية الممكنة للمؤسسة، تبقى القيمة الحقيقية للمصفوفة هو في تأسيس موائمة بين الإستراتيجيات من جهة ودرجة نضج الصناعة والوضعية التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.

(1) Armand Dayan: Op.cit, P23.

(2) زكريا مطلق الدوري: مرجع سابق، ص 196.

وفيما يخص امكانية تطبيق هذه المصفوفة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهذا يتوقف على امكانية المسيرين في تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج لتحديد البعد الأول، وكما ذكر سابقا فهناك امكانية كبيرة لتحديده، ولغياب قائمة محددة لعوامل تحديد الوضعية التنافسية فان الأمر مقترن اساسا بالقدرات التي لدى المسيرين في اختيار هذه العوامل وتحليل المعلومات الخاصة بها للوصول الى تحدد الوضعية التنافسية.

#### المطلب الرابع: نموذج مصفوفة شال "SHEEL DPM":

من بين النماذج التي اقترحت للمساهمة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية مصفوفة السياسات الموجهة "Directional Policy Matrix" التي وضعتها شركة "SHEEL" النفطية التي استخدمت بكثرة من طرف مؤسسات أوروبية عديدة، وهي محصلة تطوير مصفوفة BGC، وذلك حتى يمكن استخدامها في مواقف أكثر تنوعاً من خلال إضافة متغيرات نوعية وكمية متعددة<sup>(1)</sup>.

أولاً- بنية المصفوفة "Sheel DPM": تتضمن المصفوفة تسعة خلايا يمكن استخدامها في تسعة مواقف من خلال التركيز على متغيرين أساسيين يتمثلان فيما يلي:

- **المحور الأفقي:** والذي يعبر عن ربحية السوق والذي يقابل معدل النمو في مصفوفة BCG، وتحدد درجة ربحية السوق في ضوء عدة متغيرات من أهمها: نوع السلعة، معدل نمو السوق، موقف الصناعة، الظروف البيئية، ويمكن تقسيم درجة ربحية السوق على المحور الأفقي إلى: جذاب، متوسط، غير جذاب.

- **المحور الرأسي:** والذي يعبر عن المركز التنافسي للمؤسسة والذي يقابل الحصة السوقية في مصفوفة BCG، ويتحدد المركز التنافسي الإنتاجية للمؤسسة، بحوث السوق والمنتج، ويمكن تقسيم المركز التنافسي على المحور الرأسي إلى: قوي، متوسط وضعيف<sup>(2)</sup>.

وفي الشكل الموالي يتم توضيح بنية مصفوفة Shee DPM ومختلف المواقف التي يمكن أن تتخذها المؤسسة والإستراتيجيات الملائمة لها.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 190.

(2) المرجع نفسه، ص 191.

الشكل رقم(17): مصفوفة Sheel DPM

ربحية السوق

	جذاب	متوسط	غير جذاب
المركز التنافسي	التحرك والإنطلاق	التحرك الإنسحابي	عدم الإستثمار
	المحاولات الجادة	التقدم الحذر	التحرك الإنسحابي
	القيادة	التّمو	التجنب
	قوي	متوسط	ضعيف

المصدر: مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 184.

ثانياً - الإستراتيجيات المرافقة لمختلف المواقف المؤسسة على المصفوفة: كما هو موضح في الشكل أعلاه

فالمؤسسة يمكن أن تأخذ أحد المواقف التسع على المصفوفة مما يجعلها تنتهج إستراتيجيات مختلفة لكل موقف.

1 -**التحرك والإنطلاق:** في هذا الموقف تكون فرص الربحية المرتبطة بالمستقبل كبيرة مما يسهل وضع إستراتيجيات النمو والتوسع حيث تنطوي على الإختيار ما بين تحقيق نمو في حجم الحصة السوقية للمؤسسة أو الحفاظ على استمرار الوضع الحالي.

2 -**المحاولات الجادة:** ينطوي هذا الموقف على تكثيف الجهود والإستفادة من جاذبية أرباح السوق من خلال نتائج الإستثمار، وفي مثل هذه الظروف قد ترغب المؤسسة في توجيه فائض التدفق النقدي الذي يحققه المنتج في زيادة الإستثمارات لصالح نفس المنتج.

3 -**القيادة:** تهدف الإستراتيجية في مثل هذا الموقف إلى الحفاظ على نفس الوضع، وقد تحتاج إلى تدفقات إضافية لمواجهة التوسعات في الطاقة الإنتاجية لدعم مركزها التنافسي على الرغم من أن المكاسب المحققة تكون كبيرة.

4 -**التحرك الإنسحابي:** في ظل هذا الموقف لا تتحقق تدفقات ذات قيمة ومن ثم فالإستراتيجية المناسبة تتمثل في تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الأصول حتى يمكن إعادة توزيعها في أي مجال آخر<sup>(1)</sup>.

5 -**التقدم الحذر:** في هذا الموقف يكون لبعض الإستثمارات ما يبررها ولكن معظم هذه الإستثمارات يجب أن يتم بحذر شديد، إذ أن المركز التنافسي متوسط وكذا ربحية السوق متوسطة الجاذبية.

(1) عبد العزيز بن صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص 278.

6 - **النمو:** يجب أن يسمح الإستثمار في المنتج بنموها مع نمو السوق ويلاحظ أن المنتج في هذه الحالة يحقق تدفق يكفي للتمويل الذاتي ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية التي تأتي من منتج آخر.

7 - **عدم الإستثمار:** المنتجات التي تكون في هذا الموقف من المحتمل أن تحقق خسائر مؤقتة ليست بالضرورة متكررة كل عام، ولكن إجمالي الخسائر يفوق إجمالي الأرباح خلال فترة وجودها في هذا الموقف، ومن ثمة فإنه من غير المرغوب فيه أن تصل المنتجات إلى هذه المرحلة.

8 - **التجنب:** موقف المؤسسة في هذه الحالة يتشابه تمامًا مع موقف المنتج في نهاية دورة حياته لذلك ينبغي إحلال المنتج بمنتج آخر في السوق، مادام لديه القدرة على تحقيق أرباح، وينبغي اعتبار هذه الأرباح أحد مصادر التدفقات التي تستخدم للإنفاق على منتجات أخرى، لكن الجهود التي تبذل لزيادة الأرباح في هذه المرحلة تتسم بأنها قصيرة الأجل.

وتتميز مصفوفة DPM بأنها أكثر شمولاً من مصفوفة BCG حيث تعطي مواقف أكثر تنوعاً وتشمل متغيرات أكثر تعقيداً وبذلك تقترب من الواقع، ولكنها مازالت تعاني من المشاكل المرتبطة بقياس السوق والحصة السوقية، ودرجة المخاطرة واعتمادها على دورة حياة المنتج<sup>(1)</sup>.

وفيما يخص إمكانية تطبيق هذه المصفوفة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فإنها تتوقف على مدى قدرة المديريين على حصر العوامل المرتبطة بكل من بعدي رحية السوق، و المركز التنافسي وجمع مختلف المعلومات الخاصة بهذه المعلومات وتحليلها.

وبصفة عامة تتميز نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي:

- تقدم نماذج تحليل محفظة الأعمال للمديرين وسيلة مهمة لتحليل أنشطة المؤسسات ومنتجاتها، ومعرفة مركزها التنافسي، وتحديد حصة السوق النسبية.

- تتميز باعتبارها وسيلة مرئية تستخدم فكرة المصفوفة في تحديد مواقع وحدات الأعمال ومنتجاتها عليها.

- تساعد النماذج في التحليل، والتقييم على تخصيص الموارد في وحدات الأعمال أو المنتجات بطريقة أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تساعد على تصميم إستراتيجيات تنظيمية كفئة وفعالة تتناسب ومواقف المؤسسة<sup>(2)</sup>.

وبالرغم من المزايا المذكورة تواجه نماذج تحليل محفظة الأعمال مشاكل عديدة يمكن تحديدها فيما يلي:

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: ط مرجع سابق، ص 193.

(2) زكريا مطلق الدوري: مرجع سابق، ص 197.

- تعتمد نماذج تحليل محفظة الأعمال على افتراضات تستلزم القيام بالفحص والتدقيق والوقت الكثير لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات، إضافة إلى أن معظم النماذج ذات طابع خاص لا يمكن تعميمها.
- كيفية تحديد معدل النمو الحقيقي أو جاذبية الصناعة أو المركز التنافسي حيث أن معظم النماذج تعتمد على التقدير الشخصي لتحديد الأهمية النسبية لبعض الأنشطة مقارنة مع أكبر المنافسين أو مع أكبر حصة سوقية.
- تتعلق بعض المشاكل بالجوانب التنظيمية وبالدايفية، وخصوصًا عندما يتعلق الأمر باتباع استراتيجية النصفية التي تؤدي إلى التخلص من أحد خطوط الإنتاج أو تخفيض الوحدات المنتجة، وبالتالي فإن تأثيرها يشمل جميع الوظائف التي ترتبط مع وحدات الإنتاج.
- لم تأخذ نماذج تحليل محفظة الأعمال بالإعتبار أهمية ودور التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات كأحد الخيارات الإستراتيجية التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- لم تهتم نماذج تحليل محفظة الأعمال بالعوامل التسييرية والتنظيمية بشكل عام والعوامل المتعلقة بكيفية تسيير الثقافة التنظيمية بشكل خاص<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث: أدوات التحليل الإستراتيجي الحديثة

(1) المرجع نفسه، ص 198.

نتائج الأدوات أدوات التحليل الإستراتيجي التقليدية لم تستطع إعطاء تجسيد أكثر وضوحًا للتفكير الإستراتيجي، خاصة مع تطور إشكاليات المؤسسات من حيث الوضعية التنافسية، لذا ظهرت بعض الأدوات التي تعتبر حديثة نسبية تعمل على تعزيز الوضع التنافسي، وفيما يلي يمكن التطرق إلى بعض هذه الأدوات.

### المطلب الأول: نموذج مصفوفة BCG المطورة:

ظهر نموذج مصفوفة BCG المطورة في سنوات الثمانينات لتسمح بأخذ في الحسبان تطور المنافسة، والوضعية

التنافسية الحقيقية للمؤسسة، وتقوم أساسًا على البعدين التاليين:

- مصادر المزايا التنافسية ما إذا كانت عديدة أو محدودة.
- الميزة التنافسية المملوكة من طرف المؤسسة ما إذا كانت قوية أو ضعيفة.
- وتم اختيار البعدين من خلال فهم:
- النجاح الإستراتيجي المتعلق بقدر ما تتمتع به المؤسسة من مزايا تنافسية.
- اختيار المزايا التنافسية العالية.
- عدد مصادر المزايا التنافسية كعامل حاسم للثروة الموجودة في المؤسسة.
- ومن خلال استعمال هذين البعدين يقسم النموذج إلى أربعة فضاءات أو أنشطة تنافسية كما هو موضح في الشكل

الموالي: الشكل رقم (18): نموذج مصفوفة BCG المطورة

متعددة	الأنشطة	الأنشطة
عدد مصادر	المشتتة	المنتخضة
المزايا التنافسية	أنشطة	أنشطة
محدودة	المأزق	الحجم
	ضعيفة	قوية
	حجم المزايا التنافسية	

Source: Gérard Garibaldi: Op.cit, P385.

- 1 - أنشطة المأزق: تكون مصادر المزايا التنافسية محدودة، ومستوى المزايا التنافسية للمؤسسة ضعيفة، وبصفة عامة فإن الأنشطة في هذا الفضاء تتميز بإنخفاض المردودية، وهذا ما يدل على سوء مؤسسات القطاع، حيث تكون التكنولوجيا متاحة لجميع المؤسسات، والربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على عمر الإستثمار، والتكنولوجيا

المستعملة، فأخر من يقوم بالإستثمار هو الذي يستفيد من انخفاض التكاليف، لكن عندما لا تكون هناك منافسة في القطاع يتوقع أن تكون العوائد عالية.

2 - **أنشطة الحجم** : تكون مصادر المزايا التنافسية محدودة، لكن المؤسسة قادرة على خلق مزايا تنافسية قوية، وفي العموم لها سيطرة أحسن على تكاليفها، مما يجعل المؤسسة قادرة على استغلال اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة، وتقدم المؤسسة هنا ميزة التكلفة، وتكون العلاقة بين الحصة السوقية ومردودية الإستثمار وثيقة جداً، والمؤسسة قادرة على الحصول على هذه الميزة يمكنها مهاجمة المنافسين خاصة الضعفاء بقدرتها على تخفيض السعر، وبالتالي الحصول على أرباح إضافية.

3 - **الأنشطة المشتتة** : تكون مصادر المزايا التنافسية عديدة والمؤسسة لا تستطيع خلق مزايا تنافسية قوية، ويمتلك المنافسون فرص للتمييز على حساب المؤسسة، وعموماً في هذه الوضعية حدود رؤوس الأموال ضعيفة لعدم قدرة المؤسسة إدراك مصادر المزايا التنافسية.

4 - **الأنشطة المتخصصة** : تكون مصادر المزايا التنافسية عديدة والمؤسسة قادرة على خلق مزايا تنافسية قوية، فتعمل كل مؤسسة على التخصص في خدمة عملاء محددين بميزات معينة من خلال الإنتاج بالطلب، ولا يوجد في هذه الحالة ارتباط بين حجم الميزة، والأرباح وحتى تنجح المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد، والتميز أكثر عن المنافسين<sup>(1)</sup>.

والجدول الموالي يوضح التوصيات الإستراتيجية في كل وضعية.

<sup>(1)</sup> Ibid: P-P 386, 392.

الجدول رقم (07): التوصيات الإستراتيجية لمصفوفة BCG المطورة

التوصيات الإستراتيجية	الفضاءات الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز مع دعم احتمال الطاقات العمومية</li> <li>- اجتناب الصراعات السعرية</li> <li>- تنمية التكنولوجيا التي بحوزتها وتقنيات الإنتاج</li> <li>- الإستثمار في الأنشطة ذات التكاليف المنخفضة</li> </ul>	<p><b>المأزق التنافسي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا وجود للقائد.</li> <li>- الحذاري من الإنتاج فوق الحاجة.</li> <li>- أكثر تحديث يؤدي إلى أكثر استداناه أكثر عقبات.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الأحجام بأكثر سرعة من الآخرين.</li> <li>- تقليص التكامل في الأنشطة الباهضة</li> <li>- التنوع في الأنشطة المرتبطة</li> <li>- مراقبة التغييرات التقنية، المستهلكين</li> </ul>	<p><b>الحجم.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنافسين جد مركزين</li> <li>- مردودية القادة والآخرين فقط في فترات الإنتعاش الإقتصادي</li> <li>- الحصة السوقية والمكانة التنافسية في حدها الأكبر</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رد الفعل يكون سريع وقوي.</li> <li>- الحصة الوقية غير مضمونة للبقاء للمؤسسات الكبيرة</li> <li>- فيجب اقتناص الفرص خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</li> </ul>	<p><b>المشتتة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كثرة المنافسين ذوي الحجم الصغير وحواجز دخول قليلة</li> <li>- المؤسسات الكبيرة غير مرغوب بها الهوامش تسمح بتنوع بقوة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختيار وكذا التركيز على المزايا التنافسية القوية.</li> <li>- التركيز على الأنشطة ذات التكاليف المنخفضة.</li> <li>- الإختيار بين "الممكن" و"المستحب" مواجهة التكاليف.</li> <li>- تقسيم التكاليف لتنشيط القطاعات والوحدات المترابطة</li> </ul>	<p><b>المتخصصة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المردودية الموجودة كبيرة.</li> <li>- الملاحقين يملكون فرص من التطور في حدود الأجزاء السوقية.</li> </ul>

Source: Ibid, P403.

وفيما يخص امكانية تطبيقها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيمكن القول أن هناك صعوبة في ذلك نظرا أن مثل هذه المؤسسات يقل فيها مستوى المزايا التنافسية في أغلب المؤسسات لمواردها المالية و البشرية والتسويقية المحدودة، أي أن مصادر المزايا التنافسية غير متعددة.

## المطلب الثاني: نموذج سلسلة القيمة:

ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Loureance milles وهو تاجر أمريكي، وقد عمل الأستاذ M.Porter على تطويره من خلال كتاباته، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر، والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة تم تحقيقها عن منافسيها"<sup>(1)</sup>.

**أولاً- بنية نموذج سلسلة القيمة** : يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة، بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها، ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي:

1 - **الأنشطة الرئيسيّة** : وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:

1 1 **الإمداد الداخلي**: هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

1 2 **الإنتاج**: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

1 3 **الإمداد الخارجي**: مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

1 4 **التسويق والتوزيع**: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

1 5 **الخدمات**: مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.

2 - **الأنشطة المساعدة (الداعمة)** : وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

2 1 **بنية المؤسسة** : وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية... الخ.

(1) نبيل مرسي خليل: مرجع سابق، ص 92.

2 2 **تسيير الموارد البشرية** : أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.

2 3 **التمنية والتطوير التكنولوجي** : أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

2 4 **التموين** : الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات<sup>(1)</sup>.

والشكل الموالي يوضح بنية نموذج سلسلة القيمة

الشكل رقم (19): بنية نموذج سلسلة القيمة



**ثانياً - أهمية استخدام نموذج سلسلة القيمة** : إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل لإنتاج، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة التي تساعد على:

- التحكم في هيكل التكاليف./تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة. /تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة.

(1) M.Porter: l'avantage concurrentiel, dunod edition, Paris, 1999, P-P 57 – 59.

- التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع... إلخ<sup>(1)</sup>.
- وهاتان الطريقتان تمثلان إستراتيجيتان أساسيتان لمواجهة المنافسة وتسمحان بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة ودائمة خاصة إذا إقترنت ب:
  - خلق حواجز للدخول أمام المنافسين مثل التحكم في قنوات التوزيع... إلخ.
  - تحليل طبيعة وإمتداد البيئة التنافسية، لتحديد الموقع المناسب لها من خلال معرفة الأبعاد المختلفة لهذه البيئة التنافسية والمتمثلة فيمايلي: ويقوم M.Porter "أن العديد من الهجمات الناجحة تتطلب العديد من الابتكارات في سلسلة القيمة، ويمكن أن تؤدي التغييرات الهيكلية للقطاع إلى خلق فرصاً لإعادة تشكيل سلسلة القيمة"<sup>(2)</sup>، وبخصوص إعادة تشكيل سلسلة القيمة هناك عدة تكتيكات وهي كمايلي:
    - التغييرات في المنتج: يتم بتغييرات أو تعديل مواصفات وخصائص المنتج.
    - نتائج وخصائص أفضل: بفهم خصائص العملاء، ومنه تقديم منتجات مشبعة لحاجاتهم، ورغباتهم.
    - التغييرات في الدعم الخارجي أو الخدمات: بتعديل أنشطتها كدعم المنتجات أو معالجة الطيبات، وتحسين مستوى خدمات ما بعد البيع.
    - نظام إمداد فعال: وهذا بالتحسين القوى لوضعيتها النسبية لأنشطتها المنشأة للقيمة بتخفيض تكاليف نظام الدعم.
    - تحسين المستوى التسويقي: بزيادة نفقاته، وإيجاد أنماط جديدة.
    - تغييرات في الإنتاج: بما من شأنه تخفيض التكاليف وتقوية التميز.
    - إعادة التشكيل إلى الأمام: وهذا بتقديم قنوات توزيع جديدة، الوصول المبكر للقنوات الجديدة، البيع المباشر لتقليل قنوات التوزيع.
- ورغم الأهمية التي تكتسبها سلسلة القيمة، إلا أنها:
  - أداة موجهة أساساً نحو الأنشطة الداخلية للمؤسسة مما قد يدعو إلى عدم الإهتمام بتأثيرات المحيط الخارجي.
  - تركيز على مبدأ تخفيض التكاليف في كافة المستويات مما قد يعيق عملية الإبداع في المؤسسة خاصة في تطوير المنتجات<sup>(1)</sup>.

(1) Ahmed Hamadonche: Op.cit, P 86.

(2) M. Porter: L'avantage concurrentiel, op cit, P 60.

(1) Ibid: P 62.

وفيما يخص امكانية تطبيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لنموذج سلسلة القيمة فهناك صعوبة نظرا لأن أنشطة مثل هذه المؤسسات تكون عادة غير واضحة سواء بأكملها أو مواردها البشرية القائمة عليها فهي عادة تكون جميعها تحت ادارة المسييرين.

### المطلب الثالث: نموذج المقارنة المرجعية Le Benchmarking<sup>(\*)</sup>:

ظهر مفهوم المقارنة المرجعية بالولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات من طرفة مؤسسة xerox Rank، كأداة تسييرية تركز على طريقة عمل متكونة من ملاحظة المحيط والمنافسة، لتحريك المؤسسة، ودفعها للوصول إلى إطارها المرجعي<sup>(2)</sup>.

#### أولاً- تعريف المقارنة المرجعية وفوائدها:

#### 1 - تعريف المقارنة المرجعية: توجد عدة تعاريف لهذا المفهوم يمكن ذكر البعض منها مايلي:

- "هي عمليات مستمرة لقياس المنتجات، الخدمات والممارسات ضد أقوى المنافسين، أو المؤسسات التي تنظر لها على أنها رائدة في الصناعة"<sup>(3)</sup>.
- "هي إجراءات مستمرة لتقييم المنتجات، والخدمات بمقارنتها بالمنافسين الأكثر سيطرة، والمؤسسات الرائدة"<sup>(4)</sup>.
- "هي عملية البحث المستمر لقياس ومقارنة المنتجات والخدمات، والممارسات في مؤسسة محددة بأفضل الرواد في نفس الصناعة، أو صناعات أخرى"<sup>(5)</sup>.

وتقريبًا يحمل التعاريف تشترك في أن المقارنة المرجعية هي التركيز على اختيار المؤسسات المنافسة الناجحة أو الرائدة في نفس الصناعة أو صناعة أخرى، كأساس للمقارنة، بغرض إعادة بناء طريقة الأداء من ممارسات وأنشطة وبرامج وإجراءات... إلخ، على النهج الذي يتم في المؤسسات المرجعية، ومن خلال المقارنة يتم التعرف على الفروقات الموجودة والتي يجب تكييفها لتحقيق أداء أفضل من خلال تبني إستراتيجيات تحقق هذا التكيف والتميز به.

#### 2 - فوائد المقارنة المرجعية: إن دور هذا النموذج يكمن فيما يقدمه للمؤسسة من فوائد، والتي تتوقف على النقاط

التالية:

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات المرجعية.

(\*) من مسميات المفهوم: المقارنة المرجعية - القياس النمطي - المقارنة القياسية لأداء العمليات... إلخ

(2) Ahmed Hamadonche: Op.cit, P 90.

(3) Ibid: P 62.

(4) Ibid: P 62.

(5) توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001، ص 38

- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل.
- تطور إمكانية الإستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن.
- تساعد المؤسسات على اكتشاف ممارسات جديدة تحقق لها أهداف جديدة.
- تساعد في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التميز المستمر والمتسارع.
- تساعد المؤسسة على البقاء في إطار المنافسة مع المؤسسات الرائدة في الصناعة.
- تعزز إمكانية زيادة الإنتاجية، وتحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة<sup>(1)</sup>.
- فهم أفضل للعوامل الحرجة لنجاح المؤسسة.
- فهم أفضل لعمليات المؤسسة.
- التعلم من المؤسسات المرجعية ما هو أفضل للمؤسسة.
- تطويع هذا التعلم لتطوير أداء المؤسسة خاصة في الجانب المالي.
- المعرفة الجيدة لقدرات المؤسسة، من نقاط قوة وضعف من خلال أحسن تقييم ذاتي<sup>(2)</sup>.

### ثانياً- أنواع المقارنة المرجعية، وخطواتها:

1 - أنواع المقارنة المرجعية : تنقسم المقارنة المرجعية وحسب أغلب الباحثين والكاتبين في هذا المجال إلى قسمين رئيسيين هما:

1 1 - المقارنة المرجعية الداخلية: والتي تكمن في مقارنة أنشطة المؤسس مع مثيلاتها في نفس المؤسسة الأم، ومنه اعتماد وحدات تنظيمية ذلا أداء متميز داخل المؤسسة واعتبارها كأساس لتحسين الوحدات الأخرى، وتعتبر سهلة لسهولة جمع المعلومات.

1 2 - المقارنة المرجعية الخارجية: تكمن في مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، تعمل في نفس الصناعة أو صناعة أخرى وتنقسم إلى ما يلي:

1 2 1 المقارنة المرجعية التنافسية: حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات والخدمات، الأفراد، لتكنولوجيا، السعر، الجودة... وتعتبر صعبة نظرًا لصعوبة الحصول على معلومات جيدة ودقيقة على المنافسين.

(1) محمد بوهزة: المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 4-5 ماي 2005، ص05

(2) Jean Brilman: les meilleurs pratiques de management, édition organisation, Paris, 2001, P249.

1 2 2 1 المقارنة المرجعية الوظيفية : وتستخدم لمقارنة وظائف المؤسسة بوظائف مماثلة في مؤسسات منافسة أو غير منافسة، وعادة يمكن أن يؤدي هذا النوع إلى تحسين الأداء بحوالي 35%، وعمومًا يمكن تلخيص هذه الأنواع<sup>(1)</sup> في الجدول التالي:

جدول رقم (08): أنواع المقارنة المرجعية

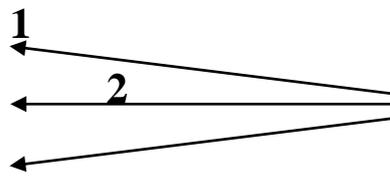
النوع	المبادئ	الجهة المرجعية	المدة	الأهداف المرجوة
المقارنة المرجعية الداخلية	- البحث عن الأحسن - الممارسات	- أقسام - فروع	3-6 أشهر	- التحسين السريع في نقاط معينة - رسملة وتثمين المهارات
المقارنة المرجعية التنافسية	- المقارنة - التحليل - التكيف	- المنافسين	3-6 أشهر	- استدراك المنافسة
المقارنة المرجعية الوظيفية	- المقارنة - التحليل - التكيف	- الأحسن في قطاعه - جميع القطاعات المتشابهة	4-12 أشهر	- تغيير قواعد المنافسة - إنشاء ميزة تنافسية

*Source: Valerie Gouil: Le Benchmarking va beaucoup plus loin que l'analyse stratégique, revue l'essentiel du management, Paris, septembre 1997, P112.*

2 - خطوات المقارنة المرجعية : حتى تستطيع المؤسسة القيام بعملية المقارنة المرجعية يجب عليها التطرق إليها من خلال خطوات المقارنة المرجعية المتبناة لدى مؤسسة RankXerox، وكل خطوة تكون مدخل سيرورة ومخرج، فالمخرجات للخطوة الأولى تكون كمدخل للخطوة الثانية وهكذا ولنجاح عملية المقارنة المرجعية لابد من التحليل والفهم الجيد للإجراءات الخاصة، الإختيار الجيد للشركاء، الإقتناع واحترام القيادة الجيدة، مقارنة إجراء الجهات المرجعية، الأعمال والتطبيقات والنتائج<sup>(1)</sup>، والشكل الموالي يوضح خطوات المقارنة المرجعية لمؤسسة RankXerox.

الشكل رقم (20): يوضح خطوات المقارنة المرجعية لمؤسسة RankXerox

تعريف هدف البحث
تعريف المؤسسات المرجعية
اختيار طريقة جمع البيانات



(<sup>1</sup>) محمد بوهزة: مرجع سابق، ص 06.

(1) Jean Brilman: Op.cit. P252.

تحديد فروق الأداء
تثبيت عتبات الأداء المستقبلية



3

4

2- التحليل

5

6

3- التكامل

7

8

9

4- العمل

10

*Source: Ibid, P252.*

**ثالثاً- حدود استعمال المقارنة المرجعية:** إن المقارنة المرجعية قد تظهر استثمارات جد مكلفة، وأقل مردودية إذا كان اقتراب المؤسسة ليس صحيح الهدف، خاصة إذا كان تحليل وتقييم الفروقات خاصة التنافسية لم يؤخذ بشكل موضوعي، وعلى غرار ذلك، فعالية المقارنة المرجعية ترتبط بموضوعية المسؤول في تقييم وضعية المؤسسة، كما أن أخذ منافس كهدف للمقارنة ليس سهلاً لصعوبة الوصول إلى بياناته والمعلومات الخاصة به.

المقارنة المرجعية ذات خطورة لقيادة المؤسسة إلى نسيان تشكيل استراتيجيات خاصة بظروفها، والعمل على اتباع ظروف المؤسسات الأخرى<sup>(2)</sup>.

وفيما يخص امكانية تطبيق نموذج المقارنة المرجعية من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهناك صعوبة اذا تعلق الأمر بالمقارنة الخارجية، وذلك لأن المعلومات التي يمكن أن تتوفر حول المؤسسات المرجعية سواء المنافسة أو غيرها تكون محدودة جداً، وتكون عملية المقارنة أبسط اذا كانت المقارنة داخلية لوجود امكانية أكبر لتوافر المعلومات حول المؤسسات المرجعية التابعة لنفس المؤسسة الأم الا أن الأمر الاصعب يتوقف على قدرة الميسيرين على تحليل هذه المعلومات.

**المطلب الرابع: نموذج مصفوفة القرار MCC:**



واجهت نماذج تحليل المحافظ تحفضات حولها من أهمها عمومية هذه النماذج لتركيزها على مخرجات المؤسسة، لهذا ومن أجل تجاوز محددات هذه النماذج وبالأخص نموذج BCG ينطلق التفكير الحديث من فرضية أن المواد النادرة يجب أن تتوزع على الأنشطة الداعمة للكفاءة الجوهرية للتنظيم والتي تساعد في تحقيق رسالة المؤسسة.

**أولاً- بنية مصفوفة القرار MCC:** مصفوفة القرار MCC تعتبر أداة للتوزيع الموارد من منظور إستراتيجية تتكون من محورين أساسيين.

- **المحور العمودي:** يمثل رسالة المؤسسة، وما تتضمنه من قيم، وثقافة تنظيمية.

- **المحور الأفقي:** يمثل الكفاءة الجوهرية للمؤسسة، ويمكن لمصفوفة MCC أن تقدم دليل لكل طلب للموارد سواءً

لتغذية المشروع أو منتج من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:

❖ كيف تعمل الموارد بصورة على الملائمة أو المساعدة في تحقيق رسالة المؤسسة؟

❖ كيف تستعمل وبصورة مرضية وبما ينمي الكفاءة الأساسية للتنظيم؟

والشكل الموالي يوضح الشكل العام للمصفوفة: الشكل رقم (21): الشكل العام لمصفوفة القرار MCC

التوافق مع الكفاءة الجوهرية

التوافق مع الرسالة	عالية	التخفيف	حوافز
	ضعيفة	الإستنزاف	الذهول
		ضعيفة	عالية

المصدر: المرجع السابق، ص 145.

إن أكبر فائدة يقدمها النموذج هو إمكانية استخدامه للتقييم الإستراتيجي عند كل مستوى داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

**ثانياً - مضامين المصفوفة القرار MCC:** بالنظر إلى المصفوفة فهي مقسمة إلى أربع خانات كل خانة تمثل متوقعاً لمنتجات معينة.

فالمنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة حوافز، ودوافع ملاءمتها عالية لكل من الرسالة والقدرات التنظيمية (الكفاءات الجوهرية). على العكس من ذلك المنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة الاستنزاف تمثل وحدات تضعف القدرات الإستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل وتكون مرشحة للإلغاء والتصفية.

(1) سعد غالب ياسن: مرجع سابق، ص 144.

والمنتجات أو الوحدات التي تقع في الخانات الباقية يكون وضعها غير واضح بصورة قاطعة إذ تلي متطلبات بعد واحد من أبعاد المصفوفة دون الآخر.

فوحدة أو منتجات الدهول تعتمد على القدرات الأساسية (الكفاءة الجوهرية) لكنها لا تتماثل أو تتطابق مع رسالة المؤسسة، وهذه المنتجات عادة تكون جذابة لأنها تستخدم المهارات الحالية المتوفرة. والمشاريع أو المنتجات المتوقعة في خانة التحفيز فهي تتلاءم بدرجة كبيرة مع رسالة المؤسسة، وبدرجة ضعيفة مع القدرات التنظيمية.

عند استخدام مصفوفة القرار MCC كل مشروع أو منتج يتم تقييمه لتحديد درجة توافقه مع رسالة المؤسسة، والقدرات التنظيمية المتاحة وذلك في ضوء تصنيفين جيد وضعيف بعد ذلك توضع في الخانة المناسبة في المصفوفة. كما أن المنتجات في خانة الدهول يمكن تحويلها إلى خانة الحوافز بإعتماد طريقتين:

**الأولى:** تتصل بتطوير المنتجات بطريقة ما بالتغلب على النقص في عدم مطابقة المنتجات مع رسالة المؤسسة.

**الثانية:** تتضمن تعديل هيكل المصفوفة لتقليل النقص أو التباين مع رسالة المؤسسة.

مصفوفة القرار MCC هي أداة جيدة لتطبيق المنطق الإستراتيجي على أنواع القرارات الخاصة بتوزيع وتعيين

الموارد، وفي نفس الوقت تمثل مجال لإختيار رؤى المؤسسة، واستراتيجياتها كأساس في عملية تطوير وتحديث الإستراتيجيات، إلى جانب ذلك هناك مصفوفة ثلاثية الأبعاد (3X3) تستخدم لتطبيق النموذج<sup>(2)</sup> كما يوضحه الشكل الموالي:

### الشكل رقم(22): مصفوفة القرار 3x3

التوافق مع الكفاءة التنظيمية

	ضعيف	متوسط	عالي	
عالي	البحث عن مشاريع مشتركة	التطوير من خلال الكفاءة التنظيمية	يبقى في الذهن الوضع المثالي	التوافق مع الرسالة
متوسط	لا تأخذ في إتخاذ القرار	المحافظة على المشروع الحالي بحدود مرسومة	المواصلة في تنفيذ المشروع	
ضعيف	يتم التخلي عن المشروع	لا تأخر في إتخاذ القرار	تقسيم المشروع إلى أقسام ثانوية	

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 147

خلاصة الفصل:

(2) نفس المرجع السابق: ص 146.

من خلال هذا الفصل تم التعرض إلى مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي وكيفية بنائها والأسس التي تقوم

عليها بغية مساعدة المؤسسة في اختيار الاستراتيجية المناسبة لها، من البدائل المتاحة لها، كما أنه يمكن للمؤسسة

الاستعانة بعدد من المعايير التي يؤدي استخدامها إلى التقليل من البدائل المتاحة، واختيار أفضل، وتختلف هذه المعايير من

مؤسسة لأخرى لكن وبصفة عامة يمكن ذكر المعايير التالية:

- درجة إلتزام المؤسسة بالتصرفات في الماضي حيث يصعب تغيير الاستراتيجية الماضية الناجحة، ويجاوب الأفراد الإبقاء عليها أطول مدة ممكنة.

- الموازنة بين المخاطر والمنافع فيتفاوت الخطر الذي تواجهه المؤسسة عندما تخصص أموالها للاستثمار في بعض المجالات بمقدار العائد من كل استثمار.

- التوقيت الملائم للتصرف حيث تؤثر العديد من جوانب الوقت على تقييم الإختيارات الإستراتيجية البديلة والمتاحة، من بينها الموعد النهائي لإتخاذ القرار.

- الموارد المتاحة للمؤسسة فهي تشكل قيّدًا على ما يمكن أن تقوم به، كما أنها يمكن أن تكون مصدرًا للقوة التي تتمتع بها المؤسسة.

- مراعاة القوة النسبية للمؤسسة في الصناعة التي تعمل بها فالمؤسسة التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة تقوم باختيار استراتيجية تختلف عن تلك التي لها حصة محدودة في السوق.

## الفصل الثالث:

واقع تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي  
في المؤسسات محل الدراسة



## الفصل الثالث: واقع تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة

تتطلب كل دراسة نظرية، عملية اسقاط لمحتوياتها على الواقع العملي وهذا لا يثبت صحة فرضيات البحث الموضوعية، لذا سيتم في هذا الفصل تحليل اجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة وهي عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية -تبسة-. لتقييم مدى إمكاناتها في تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي، لذا سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** منهجية الدراسة وخصائص مؤسسات العينة ومسيريها.

**المبحث الثاني:** ملامح التسيير الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة .

**المبحث الثالث:** أدوات التحليل الاستراتيجي وظروف تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة وخصائص مؤسسات العينة ومسيريها

تتطلب كل دراسة علمية منهجية يتم من خلالها تحقيق الانسجام بين فروض البحث، وعملية اختيارها ميدانياً،

لهذا سيتم خلال هذا المبحث التعرض لمنهج الدراسة والتطرق لأدوات جمع البيانات وكذا التعرف على مجتمع وعينة

الدراسة، وأساليب المعالجة المعتمدة، كما سيتم عرض بيانات العينة سواءً الخاصة بالمؤسسات أو مسيريها.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً- منهج الدراسة: نتيجة لطبيعة وأهداف الدراسة التي ترمي إلى تقييم محاولة تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي.

حيث أن دراسة العينة تم من خلال اختيار عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي وجهت لها استثمار

استبيان متضمنة لمجموعة من الأسئلة والتي من خلال الإجابة عليها، والقيام بتحليلها ليكون بالإمكان الوقوف على

ملامح التسيير الإستراتيجي فيها، وكذا المعوقات التي تحول دون إمكانياتها تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي، ومحاولة

استخراج الأدوات الأنسب لظروفها.

ثانياً- أدوات جمع البيانات: بغرض إنجاز الدراسة الميدانية تم الاعتماد على عدد من الأدوات التي من خلالها يتم جمع

البيانات والتي تتمثل فيما يلي:

1 المقابلة: تطلبت عملية جمع البيانات إجراء عدة عمليات مقابلة مع مسيري المؤسسات العينة، وبعض موظفي مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لولاية تبسة تدعم الأجوبة المتحصل عليها من خلال الاستمارة الموجهة لهم، كما تم طرح بعض الأسئلة غير المتضمنة في الاستمارة من جهة لتسليط مفاهيم الموضوع، ومن جهة أخرى التعرف على المحيط العام الذي تعمل من خلاله هذه المؤسسات.

2 استمارة الاستبيان: اعتماداً على إشكالية البحث وفروضه تم تصميم استمارة استبيان تحوي العديد من الأسئلة،

تتم الاجابة عليها من طرف مسيري المؤسسات محل الدراسة، باعتبارها أهم وسيلة، يمكن من خلالها الوصول إلى

هدف البحث، وبالتالي استخلاص النتائج ومحاولة إعطاء حلول وتوصيات يمكن أن تخدم المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة الجزائرية.

3 الملاحظة: تلعب الملاحظة دوراً مكماً للدور المنوط بالإستمارة والمقابلة، فمن خلال زيارات مؤسسات العينة تم

أخذ بعض الإنطباع على المستوى التسييري والتنظيم لها، وعلاقات العمل خاصة بين المسيرين وباقي العمال.

ثالثاً- مجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية

1 -مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية تبسة والمقدر عددها بـ4712 مؤسسة خلال السداسي الأول من سنة 2007، وقد تم اختيار العينة عشوائيا،و تتكون من 35 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وكان عدد الاستثمارات الكاملة والصالحة لعملية التحليل والوصول إلى النتائج هو 28 استثمارة أي بنسبة 80% من الاستثمارات الموزعة.

2 -أساليب المعالجة الإحصائية: تم استخدام، ومعالجة البيانات الخاصة بالمبحوثين الواردة بالاستبيان أدوات إحصائية

تمثلت فيما يلي:

- التكرارات.
- المتوسطات.
- النسب المئوية.
- الدوائر النسبية.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات محل الدراسة.

قبل القيام بطرح أسئلة استثمارة الاستبيان على المؤسسات تم أخذ بعض البيانات الخاصة، والتي تفيد في عملية

تحليل البيانات التي تفرزها أسئلة الاستبيان وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

أولا- عدد العمال : باعتبار عدد العمال من أهم المعايير المستخدمة في معرفة حجم المؤسسات كان من الضروري

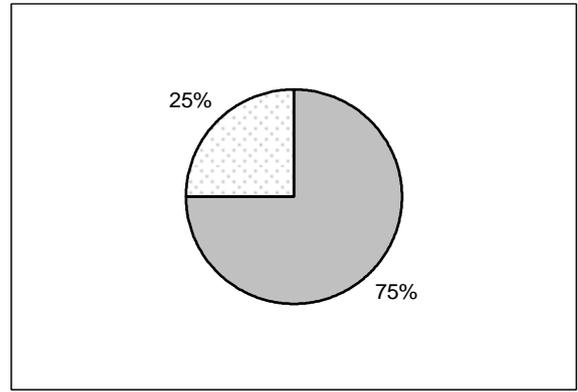
معرفته، وقد جاء توزيع عدد العمال على عينة المؤسسات كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): توزيع عدد العمال على المؤسسات محل الدراسة

عدد العمال	التكرار	متوسط عدد العمال	النسبة المئوية
من 10 إلى 49	21	17.61	75%
من 50 إلى 250	07	65.85	25%
المجموع	28	-	100%

الشكل رقم (23): توزيع عدد العمال على المؤسسات محل الدراسة

10 إلى 49 عمال من  
50 إلى 250 عمال من



نلاحظ أن المؤسسات التي يبلغ عدد عمالها من 10 إلى 49 عامل هي 21 مؤسسة أي بنسبة 75% من إجمالي مؤسسات العينة والتي تعتبر مؤسسات صغيرة حسب تصنيف المشروع الجزائري بمعيار عدد العمال. أما مؤسسات التي يبلغ عدد عمالها من 50 إلى 250 عامل فهي 07 مؤسسات أي بنسبة 25% من إجمالي المؤسسات ، والتي تعتبر مؤسسات متوسطة حسب تصنيف المشروع الجزائري بمعيار عدد العمال، وبالنظر إلى متوسط عدد العمال فهو يعتبر بعيد عن الحد الأعلى لمجال عدد العمال سواءً للمؤسسات الصغيرة وهو 17.61 عامل مقارنة بـ 49 عامل، أو للمؤسسات المتوسطة وهو 65.85 عامل مقارنة بـ 250 عامل، وهذا راجع لنقص الإمكانيات المالية التي تسمح بزيادة الاستثمار وزيادة مستوى نشاط المؤسسات مما يجد من إمكانية توظيف عمال آخرين، إلى جانب هذا فإن هذه المؤسسات توظف عمال أكثر من العدد المقدم لأنه خلال إجراء الدراسة الميدانية طلب الباحث فقط عدد العمال المصرح بهم لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

**ثانيا- رقم الأعمال:** يعتبر رقم الأعمال من المعايير المستخدمة في معرفة حجم المؤسسة، وقد جاء توزيع أرقام الأعمال على عينة المؤسسات كما يوضحه الجدول الموالي:

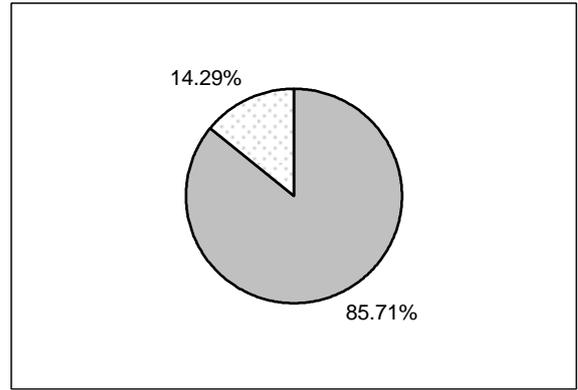
الجدول رقم (10): توزيع رقم الأعمال على المؤسسات محل الدراسة

رقم الأعمال	التكرار	متوسط رقم الأعمال	النسبة المئوية
أقل من 200 مليون د/ج	24	74.62 مليون د/ج	85.71%
من 200 مليون د/ج إلى 2 مليار د/ج	04	488.17 مليون د/ج	14.29%
المجموع	28	-	100%

الشكل رقم (24): توزيع رقم الأعمال على المؤسسات محل الدراسة

200 مليون د/ج  
200 مليون د/ج إلى 2 مليار د/ج

عمال أقل من  
عمال من



نلاحظ أن المؤسسات التي رقم أعمالها أقل من 200 مليون د/ج هي 24 مؤسسة أي بنسبة 85.71 % من إجمالي المؤسسات والتي تعتبر مؤسسات صغيرة حسب تصنيف المشرع الجزائري بمقياس رقم الأعمال، أما المؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها من 200 مليون د/ج إلى 02 مليار د/ج هي 04 مؤسسات أي بنسبة 14.29% من إجمالي المؤسسات، والتي تعتبر مؤسسات متوسطة حسب تصنيف المشرع الجزائري بمقياس رقم الأعمال كما نلاحظ أن هناك اختلاف في تصنيف مؤسسات إلى صغيرة ومتوسطة بالمعيارين، فهناك 03 مؤسسات كانت تصنف كمتوسطة حسب معيار عدد العمال، أما بمقياس رقم الأعمال صنفت صغيرة، ولو رجعنا إلى بيانات هذه المؤسسات فيما يخص عدد العمال نجد أن عدد عمالها يتراوح بين 51 إلى 58 عامل، و في أي وقت يمكن لهذه المؤسسات أن تكون صغيرة حتى من خلال معيار عدد العمال.

أيضا ومن خلال البيانات الخاصة بعدد العمال ورقم الأعمال لاحظنا أن هناك ارتباط موجب بين المعيارين وبالنظر إلى متوسط رقم الأعمال فهو يعتبر بعيد عن الحد الأعلى لمجال رقم الأعمال، سواء للمؤسسات الصغيرة وهو

74.62 مليون د/ج مقارنة بـ 200 مليون دج، أو للمؤسسات المتوسطة وهو 488.17 مليون دج مقارنة بـ 02 مليار دج، وهذا راجع أساساً إلى ضعف الإمكانيات المالية التي تسمح بتوسيع النشاط سواء كمياً أو جغرافياً وكذا الخبرة التسويقية.

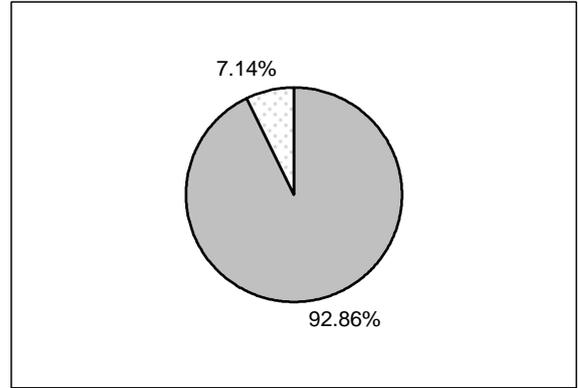
**ثالثاً - طبيعة ملكية المؤسسة :** تختلف المؤسسات بغض النظر على حجمها في طبيعة ملكيتها فيمكن أن تكون مؤسسة خاصة أو عامة، والجدول الموالي يوضح توزيع مؤسسات العينة بحسب طبيعة ملكيتها.

الجدول رقم (11): توزيع المؤسسات محل الدراسة بحسب طبيعة ملكيتها

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الملكية
92.86%	26	مؤسسة خاصة
07.14%	02	مؤسسة عامة
100%	28	المجموع

الشكل رقم (25): توزيع مؤسسات محل الدراسة بحسب طبيعة ملكيتها

ت خاصة  
ت عامة



نلاحظ أن المؤسسات الخاصة يبلغ عددها 24 مؤسسة أي بنسبة 92.86% من إجمالي المؤسسات وهي تفوق بكثير مؤسسات العينة العامة والتي عددها مؤسستان بنسبة 07.14% من إجمالي مؤسسات العينة، وهذا راجع إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة لإنشائها ومسايرة نشاطها على الأقل خلال العشر سنوات الأولى، مما يجعل الأفراد قادرين على إنشائها، وخاصة بعد دخول الجزائر لاقتصاد السوق وفتح المجال أمام الخصوصية وتوفير فرص عديدة لإقامة مثل هذه المشاريع من خلال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب....

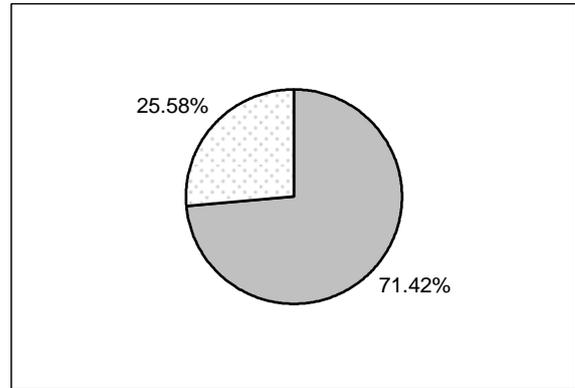
**ثالثاً- طبيعة فرع النشاط:** إن من أهم الخصائص التي يمكن أن تتميز فيها المؤسسات عن بعضها هو فرع النشاط، وقد تم أخذ هذه الخاصية بعين الاعتبار في توزيع مؤسسات العينة بحيث تكون إما صناعية أو خدمية، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): توزيع المؤسسات محل الدراسة بحسب فرع النشاط

النسبة المئوية	التكرار	فرع النشاط
%71.42	20	مؤسسة صناعية
%28.58	08	مؤسسة خدمية
%100	28	المجموع

الشكل رقم (26): توزيع مؤسسات محل الدراسة بحسب فرع النشاط

مؤسسات صناعية  
مؤسسات خدمية



نلاحظ أن عدد المؤسسات الصناعية هو 20 مؤسسة أي بنسبة %71.42 من إجمالي المؤسسات ، وتعمل المؤسسات المتوسطة كلها في النشاط الصناعي باعتباره يحتاج إلى يد عاملة أكبر من النشاط الخدمي الذي يبلغ عدد المؤسسات التي تعمل ضمنه 08 مؤسسات أي بنسبة %28.58 من إجمالي المؤسسات التي كلها مؤسسات صغيرة، كما أن حث الدولة لأصحاب المشاريع الاستثمارية على الدخول في رفع مستوى التنمية الاقتصادية من خلال العمل في النشاط الصناعي، وتوفير المواد الخام للصناعة جعل المستثمرين يتوجهون في السنوات الأخيرة لاستثمار أموالهم، وأفكارهم في المجال الصناعي أكثر.

### المطلب الثالث: خصائص مسيري المؤسسات محل الدراسة.

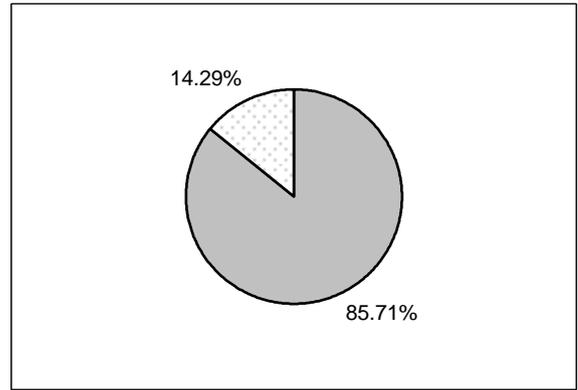
تعتبر خصائص مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم ما يميزها عن باقي المؤسسات والتي تستعمل لفهم المناهج التسييرية لها بحكم أن أحكامهم الشخصية هي التي تغلب على هذه المناهج خاصة إذا كان المالك هو نفسه المسير وهذا ما نجده غالباً في الواقع، وسيتم من خلال هذا المطلب تبيان أهم خصائص مسيري مؤسسات العينة. **أولاً- الجنس**: إن جنس مسير المؤسسة يلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسات كما هو الحال تقريباً في أغلب مجالات الحياة، والجدول الموالي يوضح توزيع مسيري مؤسسات العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (13): توزيع مسيري المؤسسات محل الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
85.71%	24	ذكر
14.29%	04	أنثى
100%	28	المجموع

الشكل رقم (27): توزيع مسيري مؤسسات محل الدراسة حسب الجنس

(ذكر)   
(أنثى) 



نلاحظ أن مسيري المؤسسات الذكور عددهم 24 مسير أي بنسبة 85.71% من إجمالي المسيرين وهي نسبة كبيرة مقارنة بمسيري المؤسسات الإناث البالغ عددهم 04 مسيرات أي بنسبة 14.29% من إجمالي مسيري المؤسسات ، وهذا راجع إلى نقص الروح المقاولاتية لدى الإناث، وأيضاً الأحكام الاجتماعية السائدة عن مدى قدرة الأنثى على القيادة والتسيير، إلا أن هذين السببين عرفاً تحسناً بعض الشيء في السنوات الأخيرة والبدال على ذلك هو أن المسيرة الأولى التي دخلت في هذا المجال بدأت منذ 07 سنوات، كما أن المؤسسات المسيرة من قبل إناث هي مؤسسات صغيرة.

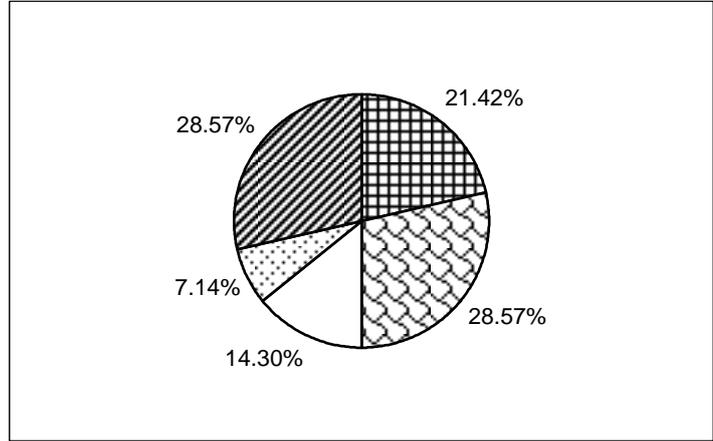
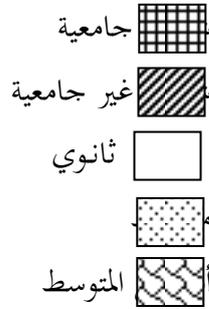
**ثانياً- المستوى العلمي:** يعتبر المستوى العلمي لمسيري المؤسسات من أهم الخصائص التي تعبر عن مستوى نجاحهم في

تسيير مؤسساتهم، والجدول الموالي يوضح توزيع مسيري مؤسسات العينة حسب مؤهلهم العلمي.

الجدول رقم (14): توزيع مسيري المؤسسات محل الدراسة حسب مؤهلهم العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
21.42%	06	شهادة جامعية
28.57%	08	شهادة غير جامعية
14.30%	04	ثانوي
07.14%	02	متوسط
28.57%	08	أقل من المتوسط
100%	28	المجموع

الشكل رقم (28): توزيع مسيري مؤسسات محل الدراسة حسب مؤهلهم العلمي



نلاحظ أن مسيري المؤسسات حاملي الشهادة الجامعية عددهم 06 مسيرين أي بنسبة 21.42% من إجمالي المسيرين، ومسيري المؤسسات حاملي شهادة غير جامعية عددهم 08 مسيرين أي بنسبة 28.57% من إجمالي المسيرين، ولإشارة فهناك 05 منهم خريجي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير... وبصفة عامة، فمسيري المؤسسات المتحصلين على شهادة سواء جامعية أو غيرها عددهم 14 مسير أي بنسبة 50% من إجمالي المسيرين وهو عدد معتبر، والراجع إلى ثقة بعض مالكي المؤسسات بحاملي الشهادة لتسيير مؤسساتهم، وكذا وبعد الاصطدام بواقع التوظيف في الجزائر بعد الحصول على الشهادة، وتشجيع الدولة حاملي الشهادات للتوجه إلى الجانب الاستثماري من خلال آليات دعم الشباب.

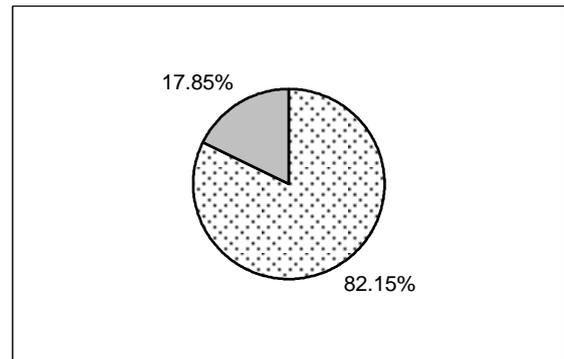
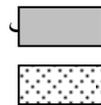
أما المسيرين ذوي المستوى الثانوي عددهم 04 مسيرين أي بنسبة 14.30% من إجمالي المسيرين، أما المسيرين ذوي المستوى المتوسط فهم مسيرين أي بنسبة 70.14% من إجمالي المسيرين، والمسيرين ذوي مستوى أقل من المتوسط عددهم 08 مسيرين بنسبة 28.57% من إجمالي المسيرين من بينهم 03 مسيرين لم يتلقوا أي نوع من التعليم... وبصفة عامة فالمسيرين غير الحاملين للشهادات يتمتعون بروح مخاطرة عالية التي تعتبر سلاح ذو حدين.

**ثالثاً- وضعية المسير:** إن الوضعية التي يتحلّى بها المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعبر عن مدى الحرية التي يتمتع بها في اتخاذ قراراته، والتي تختلف حسبها من حيث كان المسير مالك للمؤسسة أو كان موظف، والجدول الموالي يوضح توزيع مسيري مؤسسات العينة حسب وضعيتهم.

الجدول رقم (15): توزيع مسيري المؤسسات محل الدراسة حسب وضعيتهم

النسبة المئوية	التكرار	وضعية المسير
82.15%	23	مالك
17.85%	05	موظف
100%	28	المجموع

الشكل رقم (29): توزيع مسيري مؤسسات محل الدراسة حسب وضعيتهم



نلاحظ أن مسيري المؤسسات المالكين عددهم 23 مسير أي بنسبة 82.15% من إجمالي المسيرين، بينما مسيري المؤسسات الموظفين عددهم 05 مسيرين أي بنسبة 17.85% من إجمالي المسيرين، ونلاحظ أن الفارق كبير، والراجع إلى الثقافة السائدة لدى المستثمرين الجزائريين خاصة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوجود تسيير المؤسسة من طرف مالكيها، وعدم إعطاء الفرصة لحاملي الشهادات خاصة الجامعية بتطبيق مكتسباتهم العلمية من خلال تسيير المؤسسات، إلا أن هناك بعض الإستثناءات من خلال وجود 05 مسيرين لمؤسسات العينة هم موظفون من بينهم مسيران لمؤسسات عموميتان و 03 مسيرين لمؤسسات خاصة، مسير حامل لشهادة غير جامعية، والآخرون حاملان لشهادة جامعية.

## المبحث الثاني: ملامح التسيير الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة .

يتعرض هذا المبحث إلى تحليل استجابة مفردات العينة المبحوثة إتجاه عبارات الاستبيان فيما يتعلق بأجزائه

المتتمثلة في مختلف مراحل التسيير الاستراتيجي للوقوف على واقع تطبيقه في هذه المؤسسات، من خلال الإستجابة إلى

العبارات الخاصة بالرسالة، الأهداف، تحليل المحيط الخارجي والداخلي، الإختيار الاستراتيجي، تنفيذ الإستراتيجية والرقابة

الاستراتيجية.

### المطلب الأول: صياغة الرسالة والأهداف

صياغة الرسالة والأهداف تعتبر ذات أهمية كبيرة في نظام التسيير الاستراتيجي ولا غنى عن تحليل استجابة

مفردات العينة إتجاه العبارات الخاصة بما لتشخيص واقع تطبيق التسيير الاستراتيجي في مؤسسات العينة.

أولاً- تحليل بيانات محور صياغة الرسالة: تم تغطية مجال محور صياغة الرسالة من خلال العبارات الواردة في الاستبيان

من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (05).

الجدول رقم (16): إستجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (01) حول

القيام بصياغة رسالة المؤسسة

المجموع	لا		نعم		الإجابة حجم المؤسسة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
21	80.95%	17	19.04%	04	مؤسسات صغيرة
07	42.86%	03	57.14%	04	مؤسسات متوسطة

نلاحظ أن المؤسسات التي تقوم بصياغة رسالة لها عددها 08 مؤسسات أي بنسبة 28.57% من إجمالي

مؤسسات العينة، والذين يرون بأنه ومن خلال صياغة الرسالة يقومون بترسيخ المبادئ التي تقوم عليها خاصة لدى

العمال والتعريف بمؤسستهم، وتمييزها عن المؤسسات الأخرى ومن بين هذه المؤسسات هناك 04 مؤسسات صغيرة

بنسبة 19.04% من إجمالي المؤسسات الصغيرة في العينة، و04 مؤسسات متوسطة بنسبة 57.14% من إجمالي

المؤسسات المتوسطة في العينة مما يدل على أن المؤسسات المتوسطة هي أكثر استجابة لعملية صياغة رسالة من

المؤسسات الصغيرة، كما أن المؤسسات الثمانية التي تقوم بصياغة الرسالة كلها تسيير من حاملي الشهادات بحيث 05

مسيرين حاملي شهادة جامعية، 03 مسيرين حاملي شهادة من المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير، أما

مؤسسات العينة التي لا تقوم بصياغة رسالة فعددها 20 مؤسسة أي بنسبة 71.43% من إجمالي المؤسسات ، والتي يرى

مسيروها أن لا قيمة لصياغة الرسالة نظرًا لضيق مجال نشاطها سواءً كميًا أو جغرافيًا، وحجم عمالتها ومستواها خاصة العلمي، وهذا الأخير يعود على المسيرين أيضًا.

الجدول رقم (17): إستجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (02) حول

الشكل الذي صيغت عليه الرسالة

المجموع	لا		نعم		الإجابة حجم المؤسسة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
04	%75	03	%25	01	مؤسسات صغيرة
04	%25	01	%75	03	مؤسسات متوسطة

نلاحظ أن المؤسسات التي صاغت رسالتها بشكل مكتوب عددها 04 مؤسسات أي بنسبة 50% من المؤسسات التي صاغت رسالة وبنسبة 14.28% من إجمالي مؤسسات العينة، كما صرح مسيروها أنه إضافة لأن تكون مكتوبة يجب أن تكون مثبتة بأحد جدران المؤسسة الواضحة للجميع خاصة العمال حتى يتم الإطلاع عليها في كل وقت لترسيخ عباراتها في الأذهان والعمل على تقنين سلوكياتهم من خلالها، كما أن الواضح من خلال الجدول فالمؤسسات الصغيرة التي تكون رسالتها مكتوبة هي مؤسسة واحدة، أما المؤسسات المتوسطة عددها 03 مؤسسات من ضمنها المؤسسات العموميتين في مؤسسات العينة، أما المؤسسات التي تقوم بصياغة رسالتها لكن تبقى للفهم الضمني عددها 04 مؤسسات بنسبة 50% من المؤسسات التي صاغت رسالة وبنسبة 14.28% من إجمالي المؤسسات ، ويؤكد مسيروها أن مضامين الرسالة توجه للعمال فقط، وبصفة دورية على اختلاف مدتها.

الجدول رقم (18): إستجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (03) حول

مشاركة العمال في صياغة الرسالة

المجموع	لا		نعم		الإجابة حجم المؤسسة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
04	%100	04	%00	00	مؤسسات صغيرة
04	%25	01	%75	03	مؤسسات متوسطة

نلاحظ أن المؤسسات التي يشارك العمال في صياغة الرسالة عددها 03 مؤسسات أي بنسبة 10.71% من إجمالي المؤسسات وبنسبة 37.5 من المؤسسات التي قامت بصياغة الرسالة، وكل هذه المؤسسات هي مؤسسات متوسطة حيث أن هذه المؤسسات توظف بعض العمال الذين لهم مستوى علمي جيد شاركوا المسيرين عند صياغة الرسالة من خلال آرائهم واقتراحاتهم التي أخذها المسيريون بعين الاعتبار، على عكس المؤسسات الأخرى التي لم يشارك العمال في صياغة الرسالة والتي عددها 05 مؤسسات أي بنسبة 62.5% من المؤسسات التي قامت بصياغة الرسالة على اعتبار أن عمالها لا يملكون الخبرة والمستوى العلمي اللازمين للمشاركة في مثل هذا الأمر.

الجدول رقم (19): اجابة مفردات العينة على السؤال رقم (04) حول

العناصر التي ركزت عليها رسالة المؤسسة

المؤسسة المتوسطة			المؤسسة الصغيرة	حجم المؤسسة العناصر
ج	ب	أ		
✓	✓	✓	✓	العملاء
✓	✓	✓	✓	المنتجات
✓	✓	✓	×	الأسواق
×	×	×	×	التكنولوجيا
✓	✓	×	✓	أهداف المؤسسة
✓	×	✓	×	المفهوم الذاتي
×	×	×	×	الصورة العامة
✓	✓	✓	×	العاملين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسات التي تم الإطلاع على رسالتها قد إلتزمت ببعض العناصر وتجاهلت العناصر الأخرى، فالمؤسسة الصغيرة إلتزمت بعناصر العملاء والمنتجات والأهداف فقط، أما المؤسسات المتوسطة كان إلتزامها بعناصر أكثر من المؤسسة الصغيرة، فالمؤسسة (أ) إلتزمت بعناصر العملاء والمنتجات والأسواق، والمفهوم الذاتي والعاملين، أما المؤسسة (ب) فزادت إهتمامها بعنصر الأهداف، وإهمال عنصر المفهوم الذاتي مقارنة بالمؤسسة (أ)، أما المؤسسة (ج) أهملت عنصري التكنولوجيا والصورة العامة، ويمكننا من الجدول استخلاص ما يلي:

- كل المؤسسات إهتمت بعنصري العملاء والمنتجات.

- أهملت المؤسسة الصغيرة فقط عنصر الأسواق والعاملين.
  - كل المؤسسات لم تهتم بعنصري التكنولوجيا والصورة العامة.
  - تختلف أهمية ذكر بعض العناصر من مؤسسة لأخرى كالأهداف والمفهوم الذاتي.
- الجدول رقم (20): اجابة مفردات العينة عدالسؤال رقم (05) حول

الخصائص التي تتمتع بها رسالة المؤسسة

المؤسسة المتوسطة			المؤسسة الصغيرة	حجم المؤسسة	العناصر
ج	ب	أ			
✓	✓	✓	✓		قابلية التحول إلى خطط وسياسات
✓	✓	✓	✓		الواقعية والموضوعية
✓	✓	✓	✓		الوضوح والدقة في التعبير
✓	✓	✓	✓		الإختصار
✓	✓	✓	✓		التكيف مع البيئة المحيطة
✗	✓	✗	✗		الوصف العام بكيفية تحقيق النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رسالات المؤسسات التي تم الإطلاع عليها تتوفر جميع الخصائص المقترحة من أجل أن تكون الرسالة جيدة ومعبرة عن الغرض الذي صيغت من أجله خاصة في المؤسسة المتوسطة (ب) إلا أنه باقي المؤسسات رسالاتها لا تصف الكيفية التي من خلالها يتم تحقيق النتائج والأهداف المسطرة.

**ثانياً - تحليل بيانات محور صياغة الأهداف :** تم تغطية مجال محور صياغة الأهداف من خلال العبارات الواردة في الاستمارة من السؤال رقم (06) إلى السؤال رقم (10).

المدى الزمني للأهداف المصاغة

طويل		متوسط		قصير		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%28.57	06	%47.61	10	%100	21	مؤسسات صغيرة
%71.42	05	%100	07	%100	07	مؤسسات متوسطة
%42.85	12	%60.71	17	%100	28	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مؤسسات العينة جميعها تقوم بصياغة أهداف قصيرة المدى لأنها ترى بأن أي

مشروع استثماري يجب أن يقوم من أجل تحقيق مجموعة الأهداف الموضوعية.

كما أن عدد المؤسسات التي تقوم بصياغة أهداف متوسطة المدى هو 17 مؤسسة أي بنسبة %60.71 من

إجمالي مؤسسات العينة، حيث أن جميع المؤسسات المتوسطة تقوم بصياغة الأهداف متوسطة المدى، أما المؤسسات

الصغيرة فعددها 10 مؤسسات بنسبة %47.61 من المؤسسات الصغيرة، أما المؤسسات التي أهدافها طويلة المدى

فعددها 12 مؤسسة أي بنسبة %42.85 من إجمالي المؤسسات، من بينها 6 مؤسسات صغيرة بنسبة %28.57 من

المؤسسات الصغيرة، وهناك مؤسستان متوسطتان لا تقوم بصياغة أهداف طويلة المدى، وكل هذه الأرقام تدل على أن

أغلب المؤسسات لا تهتم كثيراً بالمستقبل ولا يحمل مسيرتها طموحات، وروح مخاطرة، وبعد نظر خاصة الصغيرة منها،

ومن خلال المناقشات معهم يتجلى أنهم يؤمنون كثيراً بالمثل الشعبي القائل: "أحبيني اليوم، وأقتلني غداً"، كما أن

المؤسسات ذات الأهداف طويلة الأجل من ضمنها 10 مؤسسات يسيرها حاملوا الشهادات.

الجدول رقم (22): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (07) حول

مشاركة المالك غير المسير في وضع الأهداف

المجموع		لا يشارك		أحياناً		دائماً		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	02	%00	00	%00	00	%100	02	مؤسسات صغيرة
%100	03	%00	00	%66.66	02	%33.34	01	مؤسسات متوسطة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسات الصغيرتان اللتان يسيرهما موظف يعمل المالك دائماً على المشاركة في

وضع الأهداف علمًا أن أهدافها تصاغ على المدى القصير والمتوسط.

أما المؤسسات المتوسطة التي يشارك المالك دائماً في الوضع الأهداف فهي مؤسسة واحدة بنسبة 33.34% من المؤسسات المتوسطة التي يسريها موظف، ويرجع المسيرين مشاركة المالكين في وضع الأهداف إلى المحافظة على مصالحهم داخل المؤسسة خاصة النفسية منهم كفرض هيبتهم وسلطتهم على المسيرين، والعمال وكذا محاولة المسيرين التنصل من بعض المسؤولية الملقاة على عاتقهم، أما المؤسسات المتوسطة اللتان يشارك مالكاها أحياناً في وضع الأهداف فهما المؤسسات العموميتان، والتي تشارك الهيئات المالكة لها في وضع الأهداف متوسطة وطويلة المدى لمسايرة البرنامج الوطني للتنمية، وتبقى الأهداف قصيرة الأجل من اختصاص المسيرين.

الجدول رقم (23): استجابة مفردات العينة إجابة السؤال رقم (08) حول

المجالات التي تمسها الأهداف الموضوعية

النسبة من مجموع العينة	مجموع المؤسسات	مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة مجالات الأهداف
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	28	100%	07	100%	21	الربحية
60.71%	17	100%	07	47.61%	10	النمو والاستمرار
82.14%	23	71.42%	05	85.71%	18	الحصة السوقية
75.57%	22	100%	07	71.42%	15	المسؤولية الاجتماعية
21.42%	06	57.14%	04	09.52%	02	رفاهية العاملين
75%	21	71.42%	05	76.19%	16	جودة المنتجات
25%	07	71.42%	05	38.09%	02	البحث والتطوير

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المؤسسات تضع هدف الربحية كأهم الأهداف والواجب تحقيقها، وأساس إنشائها وقيامها، أما فيما يخص مجال النمو والاستمرار فهناك 17 مؤسسة وضعت كأحد أهدافها بنسبة 60.71% من مؤسسات العينة، خاصة لدى المؤسسات المتوسطة التي جعلت منه هدفاً مهم، وما يفسر ذلك أن أغلب هذه المؤسسات كانت في الأصل مؤسسات صغيرة، ومن خلال السعي لتحقيق هذا الهدف أصبحت مؤسسات متوسطة، أما باقي المؤسسات التي لم تعط أهمية لهذا المجال فتفسره بأن الموارد والظروف هي التي تتحكم في النمو والاستمرار. وهدف الحصة السوقية وضعته 23 مؤسسة أي بنسبة 82.14% من مؤسسات العينة، والتي ترجع سبب اهتمامها بهذا المجال من أجل تحقيق أكبر أرباح والسيطرة على السوق، ويرى أغلبهم أن هذا الهدف مرتبط جداً بهدف

جودة المنتجات الذي تضعه 21 مؤسسة بنسبة 75% من مؤسسات العينة، وهذا للمنافسة التي تواجهها هذه المؤسسات إما فيما بينها أو مع مؤسسات أخرى خارج العينة، مع أن هناك بعض التناقض فكيف ترفع هذه المؤسسات من جودة منتجاتها؟ في ظل ضعف الإهتمام بمجال البحث والتطوير خاصة لدى المؤسسات الصغيرة حيث هناك مؤسستان فقط تضعه كأحد أهدافها على عكس المؤسسات المتوسطة التي كلها ربطت بين المهدفين، وفيما يخص مجال المسؤولية الاجتماعية فهناك 22 مؤسسة تركز عليه أي بنسبة 78.57% من المؤسسات ، ويرجع سبب ارتفاع هذه النسبة نوعاً ما إلى أن أغلب هذه المؤسسات تنشط في المجال الصناعي، والتي تتعرض لضغوطات الحكومة من أجل العمل للحد من التلوث خاصة، ويبقى العمال يعانون من عدم الإهتمام في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في المجال المادي أو المعنوي ما يدل عليه أن 06 مؤسسات فقد تضع رفاهية العمال من ضمن اهتماماتها بنسبة 21.42% من المؤسسات ، وبأخذ آراء بعض العمال في هذه المؤسسات فيجمع أغلبهم على أنهم "عبيد في جلايب أحرار".

الجدول رقم (24): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (09) حول

مدى كفاية الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة

غير كافية		نوعاً ما		كافية		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
38.09%	08	14.28%	03	47.61%	10	مؤسسات صغيرة
57.14%	04	28.57%	02	14.28%	01	مؤسسات متوسطة
42.85%	12	17.85%	05	39.28%	11	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات التي ترى أن الموارد المتاحة كافية لتحقيق أهدافها 11 مؤسسة بنسبة 39.28% وأغلبها مؤسسات صغيرة وهي نفسها المؤسسات التي تحدد أغلب أهدافها على المدى القصير، أما التي ترى أن الموارد المتاحة كافية نوعاً ما عددها 05 مؤسسات بنسبة 17.85% وأغلبها المؤسسات التي تحدد أهدافها على المدى القصير والمتوسط، وتبقى المؤسسات ذات الموارد المتاحة وغير الكافية لتحقيق أهدافها عدد 12 مؤسسة بنسبة 42.85%، وأغلبها مؤسسات تضع أهدافها على المدى المتوسط والطويل.

الجدول رقم (25): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (10) حول

خصائص الأهداف المسطرة

غير كافية	نوعاً ما	كافية	حجم المؤسسة
-----------	----------	-------	-------------

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	خصائص الأهداف
%100	28	%100	07	%100	21	القابلية للقياس
%100	28	%100	07	%100	21	الوضوح والبساطة
%60.71	17	%57.14	04	%61.90	13	الموضوعية والواقعية
%100	28	%100	07	%100	21	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أهداف جميع المؤسسات تلتزم بالخصائص المقترحة لتكون أهداف جيدة ماعدا خاصية الموضوعية والواقعية فبعض المؤسسات تضع بعض الأهداف التي لا تتوافق مع الموارد المتاحة أمامها وظروف المحيط الذي تنشط فيه، مع أن هناك البعض منها براهن على إمكانية تحقيقها.

#### المطلب الثاني: تحليل المحيط الداخلي والخارجي

تتم عملية تحليل محيط المؤسسة سواء الخارجي منه أو الداخلي التي يحقق من خلالها المسبرون فهمهم لمعطيات ومتغيرات المحيط التي تؤثر على أداء المؤسسة من جهة، وتؤثر فيها المؤسسة من جهة أخرى حالياً ومستقبلاً وهذا بالتعرف على فرص وتهديدات المحيط الخارجي، ونقاط قوة وضعف المحيط الداخلي، ومن خلال هذا المطلب سيتم توضيح واقع عملية تحليل محيط مؤسسات العينة.

أولاً- تحليل بيانات تحليل المحيط الخارجي: تم تغطية مجال محور تحليل المحيط الخارجي من خلال العبارات الواردة في الاستبيان من السؤال رقم (11) إلى السؤال رقم (17).

الجدول رقم (26): استجابة مفردات العينة للسؤال رقم (11) حول

القيام بعملية تحليل المحيط الخارجي

مجموع المؤسسات	مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		الإجابة حجم المؤسسة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
21	76.20%	16	23.80%	05	مؤسسات صغيرة
07	14.29%	01	85.71%	06	مؤسسات متوسطة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسات التي تقوم بعملية تحليل متغيرات المحيط الخارجي عددها 11 مؤسسة أي بنسبة 39.28% من إجمالي المؤسسات ، وتقريباً هي المؤسسات نفسها التي تحدد أهدافها على المدى المتوسط والطويل، والتي يرى مسيروها الحاملين كلهم شهادات أن هناك أهمية كبيرة في تحليل متغيرات المحيط الخارجي، من أجل تحقيق أهدافهم أو تعديلها وتبيان مدى كفاية الموارد المتاحة، وتحديد النطاق الذي تنشط فيه ومن خلاله، وتنقسم هذه المؤسسات إلى 05 مؤسسات صغيرة بنسبة 23.80% من المؤسسات الصغيرة، وتقريباً جل المؤسسات المتوسطة تقوم بهذه العملية ما عدى مؤسسة واحدة، أما مسيروا المؤسسات التي لا تقوم بعملية تحليل المحيط الخارجي التي عددها 17 مؤسسة بنسبة 60.72% من المؤسسات يرون أن إحجامهم عن مثل هذه العملية يرجع إلى المدى القصير لأهدافهم الموضوع، وان مستوى مخاطرهم ضعيف، إضافة إلى نقص مصادر المعلومات، وكذا ضعف وعيهم ومؤهلات العاملين في هذه المؤسسات تحول دون قدرتهم على القيام بهذه العملية.

الجدول رقم (27): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (12) حول

مصادر معلومات تحليل المحيط الخارجي

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مصادر المعلومات
%72.72	08	%83.33	05	%60	03	تقارير الهيئات الحكومية
%100	11	%100	06	%100	05	المجلات والصحف
%00	00	%00	00	%00	00	تقارير وأبحاث الجمعيات المتخصصة
%72.72	08	%66.66	04	%80	04	مقابلات واجتماعات مع أطراف التعامل الخارجي
%00	00	%00	00	%00	00	أجهزة الراديو والتلفزيون
%100	11	%100	06	%100	05	الإنترنت
%72.72	08	%83.33	05	%60	03	العلاقات والمقابلات غير رسمية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسات التي تقوم بعملية تحليل المحيط الخارجي تولي أهمية لنفس المصادر

سواء هذه المؤسسات كانت صغيرة أو متوسطة، ويأتي مصدرا المجلات والصحف وكذا الإنترنت على رأسها ويجمع مسيري كل المؤسسات باعتبار الصحف والمجلات تتميز بإلمامها بشتى المواضيع التي تمس متغيرات المحيط الخارجي، وقربها من تفاصيلها وكذا الإنترنت خاصة بعد أن أصبحت متاحة بشكل كبير خاصة بعد التحفيزات التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر، أما فيما يخص الراديو والتلفزيون فكل المسيرين لا يلجؤون لها لجمع المعلومات لطبيعتها برامجها، إلا أن هناك بعض المسيرين الذين يجدون كم لا بأس به من المعلومات من خلال البرامج المقدمة من الإذاعة المحلية، وكما أن تقارير وأبحاث الجمعيات المتخصصة لا تلقى أهمية باعتبارها مصدراً للمعلومات هذا راجع أساساً لغياب مثل هذه الجمعيات على المستوى المحلي خاصة، أما بقية المصادر تلقى نفس مستوى الإهتمام مع اختلاف هذا الإهتمام ، وبعض المسيرين يصرحون بأنهم يركزون كثيراً على العلاقات والمقابلات غير الرسمية وتمثل أساساً في الأصدقاء خاصة أصدقاء الدراسة العاملين في الإدارات الحكومية.

الجدول رقم (28): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (13) حول

مشاركة العمال في تحليل المحيط الخارجي

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة	الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%45.45	05	%50	03	%40	02	نعم	
%54.55	06	%50	03	%60	03	لا	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات التي تشرك عمالها في عملية التحليل خاصة في مرحلة جمع البيانات وإعطاء بعض الإقتراحات حول منحى متغيرات المحيط الخارجي مستقبلا 05 مؤسسات بنسبة %45.45 من هذه المؤسسات، أما المؤسسات التي لا تشرك عمالها فعددها 06 مؤسسات بنسبة %54.55 منها، حيث يعتبر مسيروها أن العمال ليس لديهم المؤهلات الكافية ليشاركوا في مثل هذه العملية، وللتذكير فمن ضمن المسيرين الذين يشركون العمال في عملية التحليل هناك مسيرة، وبررت موقفها بأنه هناك بعض الأعمال لا يحسن أن يقوم بها إلا الرجال، خاصة إذا كانوا مؤهلين لها.

الجدول رقم (29): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (14) حول

المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط الاقتصادي

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة	المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%72.72	08	%66.66	04	%80	04	معدلات الفائدة	
%36.36	04	%50	03	%20	01	قيمة الدولار في الأسواق العالمية	
%72.72	08	%100	06	%40	02	مشروع الشراكة الأورو جزائرية	
%100	11	%100	06	%100	05	سعر البترول	
%100	11	%100	06	%100	05	معدلات الضرائب	
%100	11	%100	06	%100	05	مستوى الأسعار	
%72.72	08	%66.66	04	%80	04	مستوى الأجور	
%100	11	%100	06	%100	05	الطلب	
%100	11	%100	06	%100	05	العرض	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتغيرات الاقتصادية التي يتم إعطاؤها أهمية كبيرة في عملية تحليل المحيط الخارجي هي سعر البترول باعتباره المورد الأول بالنسبة للدخل الوطني ومعدلات الضرائب باعتبار تأثيرها على التكاليف ومستوى الأسعار خاصة أسعار الموارد الأولية وكلا من العرض والطلب لأنهما يحددان الكميات التي يجب إنتاجها، والمنتجات الممكن إنتاجها ذات الطلب الكبير، أما فيما يخص متغيرات قيمة الدولار في الأسواق العالمية فهناك 04 مؤسسات فقط تقوم بمتابعة بنسبة 36.36% من المؤسسات التي تقوم بعملية التحليل، وهي المؤسسات التي تقوم باستيراد خاصة موادها الأولية من الخارج، أما بقية المتغيرات فنسبة المؤسسات التي تهتم بها هو 72.72% كمعدل الفائدة، لاعتمادها على القروض البنكية، ومشروع الشراكة الأورو جزائرية لأهمية برامج وآلياته للقطاعات التي تنشط فيها، ومستوى الأجور خاصة للمؤسسات التي توجه منتجاتها لمستهلكين يعملون في قطاع معين.

الجدول رقم (30): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (15) حول

المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط السياسي والتشريعي

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
81.81%	09	100%	06	60%	03	قوانين المحافظة على البيئة
100%	11	100%	06	100%	05	مستوى الاستقرار الأمني
36.36%	04	50%	03	20%	01	القوانين المنظمة للإستيراد
100%	11	100%	06	100%	05	المساعدات الحكومية
100%	11	100%	06	100%	05	قوانين العمل
63.63%	07	66.66%	04	60%	03	قوانين حماية المستهلك
36.36%	04	50%	03	20%	01	فتح وغلق الحدود

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسات التي تقوم بعملية تحليل المحيط الخارجي تركز اهتمامها بدرجة

كبيرة على كل من متغيرات الاستقرار الأمني باعتبار ما تعيشه الجزائر من وضع غير مستقر من الناحية الأمنية جراء ظاهرة الإرهاب من جهة، والجريمة من جهة أخرى التي عرفت تزايد حاد في مستواها، على مدى سنوات الألفية الثالثة خاصة على مستوى الولاية فقد كانت ضمن المراتب الخمس الأولى خلال السنتين الماضيتين والمساعدات الحكومية سواء التي تتلقاها هذه المؤسسات باعتبار النشاط الذي تمارسه وحجمها من خلال آليات دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو المساعدات التي يتلقاها المستهلكون فهناك مؤسستان تنشطان في مجال إنتاج مواد البناء تركز على

المساعدات التي يتلقاها المواطنون من أجل بناء المساكن وترميمها، ومن أهمها البناء الريفي، ومتغيرات قوانين العمل خاصة ما تعلق بقوانين التأمينات الاجتماعية، كما أن عدد المؤسسات المركزة اهتمامها على قوانين المحافظة على البيئة عددها 09 مؤسسان بنسبة 81.81% باعتبار هذه المؤسسات تنشط في المجال الصناعي الذي يعتبر أكثر الأنشطة تلويثاً للبيئة، أما القوانين المنظمة للإستيراد تهتم بما أربعة 04 مؤسسات بنسبة 36.36% وهي المؤسسات التي تقوم باستيراد موادها الخام من الخارج، ونفس عدد المؤسسات تهتم بعملية فتح وغلق الحدود خاصة الشرقية منها نظراً لموقع الولاية وتفاقم ظاهرة تهريب المنتجات المنافسة والبديلة إلى أرض الوطن، وهناك 7 مؤسسات تهتم بقوانين حماية المستهلك والتي كل منتجاتها توجه للإستهلاك البشري.

الجدول رقم (31): استجابة مفردات العينة إجابة السؤال رقم (16) حول

المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط الاجتماعي والطبيعي

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات
100%	11	100%	06	100%	05	توزيع الكثافة السكانية
54.54%	06	50%	03	60%	03	المستوى المعيشي للأسر
36.36%	04	33.33%	02	60%	02	المناخ
45.45%	05	50%	03	40%	02	الموارد الطبيعية ومدى توفرها
27.27%	03	33.33%	02	20%	01	متغيرات تكنولوجيا

من الجدول، نلاحظ أن كل المؤسسات تركز اهتمامها أساساً على توزيع الكثافة السكانية حسب المناطق،

والذي يلعب دوراً هاماً في تسويق المنتجات، أما متغير المستوى المعيشي للأسر فتهتم به 6 مؤسسات فقط بنسبة 54.54% أما باقي المؤسسات فتعتبر أن منتجاتها أساسية لا يمكن للمستهلك الاستغناء عنها مهما كانت قدرته الشرائية، فيمكن اعتبارهم يتخذون كشعار لهم الحكمة القائلة "مجر أخاك لا بطل"، ونلاحظ أن عدد المتغيرات الاجتماعية المقترحة قليلة، وهذا يرجع إلى أن النطاق الاجتماعي لنشاط هذه المؤسسات ضيق والمسيرين هم من أفراد هذا النطاق الاجتماعي ولهم معلومات كافية عنه.

أما المتغيران الطبيعيان المناخ والموارد الطبيعية فيلقيان اهتمام 04، 05 مؤسسات على الترتيب لاعتماد هذه

المؤسسات على المواد الأولية المحلية، وتبقى المتغيرات التكنولوجية لا تلقي إهتماماً كبيراً من قبل المؤسسات باستثناء 03 مؤسسات تحاول الإطلاع على بعض هذه المتغيرات من باب الرغبة في تطوير بعض استثماراتها.

الجدول رقم (32): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (17) حول

المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط التنافسي

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة	المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
45.45%	05	33.33%	02	60%	03	القوة التفاوضية للعملاء	
36.36%	04	33.33%	02	40%	02	القوة التفاوضية للموردين	
63.63%	07	50%	03	60%	04	تهديدات المنتجات البديلة	
81.81%	09	66.66%	04	100%	05	تهديدات المنافسين المحتملين	
54.45%	06	33.33%	02	80%	04	حدة المنافسة	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الإهتمام بمتغيرات المحيط التنافسي تختلف من متغير لآخر، فهناك خمسة مؤسسات تهتم بالقوة التفاوضية للعملاء بنسبة 45.45% يرجعون السبب إلى حدة المنافسة القوية، وتوفر منتجات بديلة يمكن لهم التوجه نحوها، لذا فالعملاء يملكون مجال كبير للتفاوض وخيارات أكبر لتوريد منتجاتهم، أما القوة التفاوضية للموردين فتهتم بها أربعة مؤسسات بنسبة 36.36% وذلك لمحدودية الموردين الذين يمونون المؤسسة خاصة بالمواد الأولية لاسيما التي يتم استيرادها، لذا فهذه المؤسسات يكون مجال تفاوضها ضيق لمحدودية عدد الموردين، وفيما يخص تهديدات المنتجات البديلة تهتم به 07 مؤسسات بنسبة 63.63% خاصة تلك التي يتم تهريبها عن طريق الحدود، وتباع في السوق السوداء بأسعار تغري المستهلكين، ويبقى متغير تهديدات المنافسين المحتملين الشغل الشاغل لهذا المؤسسات لأنها ترى بأن الأنشطة التي تعمل بها توفر فرص لدخول المنافسين لوجود اقبال على منتجاتها، ومتغير حدة المنافسة تلقى إهتمام أكبر لدى المؤسسات الصغيرة التي تعرف منافسة شديدة فيما بينها ومن قبل المؤسسات المتوسطة التي تملك موارد وطاقت أكبر، أما بقية المؤسسات المتوسطة التي لا تهتم بهذا المتغير فهي ترى أنها شبه محتكرة للسوق.

ثانياً- تحليل بيانات تحليل المحيط الداخلي: تم تغطية مجال محور تحليل المحيط الداخلي من خلال العبارات الواردة في الاستبيان من السؤال رقم 18 إلى السؤال رقم 21.

الجدول رقم (33): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (18) حول

المتغيرات التي يتم تحليلها في الوظيفة التجارية

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة	المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		

%100	11	%100	06	%100	05	مدى توافر مصادر التوريد
%100	11	%100	06	%100	05	تكاليف المشتريات
%63.63	07	%66.66	04	%60	03	تقديرات المخزون
%63.63	07	%33.33	02	%100	05	الحصة السوقية
%72.72	08	%66.66	04	%80	04	المنتج
%45.45	05	%50	03	%40	02	التسعير
%36.36	04	%50	03	%20	01	الترويج
%100	11	%100	06	%100	05	حجم المبيعات وتوزيعها
%63.63	07	%66.66	04	%60	03	التوزيع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المؤسسات تركز في عملية تحليل وظيفتها التجارية بصفة كبيرة على التغيرات التالية: مدى توافر مصادر التوريد وتكاليف مشترياتها لضمان التوريد الدائم واللازمة لأنشطتها وبأقل التكاليف الممكنة وكذا متغير حجم المبيعات وتوزيعها خاصة الجغرافي للتركيز حول المنتج الأكثر تسويقاً، والمنطقة التي بها أكبر مستوى قبول لمنتجاتها.

أما تقدير المخزون فتركز عليه 07 مؤسسات وهي المؤسسات التي تنتج بكميات كبيرة، والتي تعمل على سد العجز في السوق من عرض المنتجات، أما متغير الحصة السوقية فتركز عليه 04 مؤسسات كلها متوسطة والتي تعتبر شبه محتكرة للسوق، ومتغير التوزيع تركز عليه أيضاً 07 مؤسسات من خلال البحث عن منافذ وقنوات توزيع جيدة تمكنها من إيصال منتجاتها إلى المستهلكين بأحسن كيفية ممكنة، وكلاً من متغيرا التسعيرة والترويج فهناك 05 و04 مؤسسات تهتم بهما على الترتيب فأما التسعير فلا تهتم به المؤسسات التي تنتج منتجات يتم تحديد أسعارها من طرف الدولة، والترويج فلا تهتم به المؤسسات التي تلقى منتجاتها رواجاً طبيعياً باعتبارها أساسية لدى المستهلك، وكذا لنقص قدراتها خاصة المالية لمتابعة هذه العملية.

الجدول رقم (34): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (19) حول

المتغيرات التي يتم تحليلها في وظيفة الإنتاج

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات
%90.90	10	%100	06	%80	04	تكاليف الإنتاج
%54.54	06	%50	03	%60	03	جودة المنتجات
%45.45	05	%33.33	02	%60	03	مدة الإنتاج
%90.90	10	%100	06	%80	04	عمر التجهيزات
%90.90	10	%100	06	%80	04	نظام الصيانة
%45.45	05	%50	03	%40	02	حجم الإنتاج
%63.63	07	%83.33	05	%40	02	الطاقة الإنتاجية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسات تركز إهتمامها بدرجة أكبر على تحليل متغيرات كل من تكاليف الإنتاج للعمل على إيجاد أنسب السبل لتخفيضها، وعمر التجهيزات ونظام الصيانة الذين بتحليلهما يمكن التعرف على الآجال الزمنية لبقاء هذه التجهيزات ومدى القدرة على الاحتفاظ بخصائصها من خلال عمليات الصيانة، أما متغير الطاقة الإنتاجية فهناك 07 مؤسسات تهتم به والتي ترى أهميته من أجل تحديد حجم الإنتاج الممكن إنتاجه خلال فترة زمنية معينة، وتهتم 06 مؤسسات بجودة المنتجات ومطابقتها للمواصفات لأنها تنتج منتجات للإستهلاك البشري، وهناك 05 مؤسسات فقط تهتم بمدة الإنتاج، والتي تعمل عادة بنظام الطلبات، أما حجم الإنتاج فتهتم به أيضاً 05 مؤسسات، وذلك للعمل على مسايرة الطلب السوقي على منتجاتها مع التذكير أن هناك مؤسسة صغيرة لا تعمل في النشاط الصناعي.

الجدول رقم (35): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (20) حول

المتغيرات التي يتم تحليلها في الوظيفة المالية

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات
%100	11	%100	06	%100	05	مجالات الاستثمار
%72.72	08	%66.66	04	%80	04	مصادر التمويل
%72.72	08	%66.66	04	%80	04	هيكل المديونية
%45.45	05	%50	03	%40	02	ديون العملاء
%72.72	08	%66.66	04	%80	04	ديون الموردين
%45.45	05	%50	03	%40	02	توزيع الأرباح
%100	11	%100	06	%100	05	هيكل التكاليف

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن كل المؤسسات تهتم بتحليل متغيري مجالات الاستثمار التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وهيكله تكاليفها بمحاولة تدنيها قدر الإمكان دون الضرر بمصالحها، أما مصادر التمويل وهيكله المديونية تهتم بها 08 مؤسسات وهي المؤسسات التي تعتمد بصفة كبيرة على الديون في عملية التمويل خاصة فيما يخص القروض البنكية، وهناك 05 مؤسسات تهتم بمتغير ديون العملاء وهي التي تتعامل بنظام البيع على الحساب، وهناك 08 مؤسسات تهتم بمتغير ديون الموردين وهي المؤسسات التي تشتري مشترياتها على الحساب، أما المؤسسات التي تعطي أهمية بتحليل كيفية توزيع الأرباح فهي 05 مؤسسات خاصة التي يكون مسيروها ليسوا المالكين.

الجدول رقم (36): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (21) حول

المتغيرات التي يتم تحليلها في وظيفة المستخدمين

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات
36.36%	04	50%	03	20%	01	نظام التوظيف
100%	11	100%	06	100%	05	الأجور
72.72%	08	83.33%	05	60%	03	المهارات والقدرات
36.36%	04	50%	03	20%	01	دوران اليد العاملة
36.36%	04	50%	03	20%	01	رضا العاملين
09.09%	01	16.66%	01	00%	00	برامج التدريب

نلاحظ من الجدول أعلاه بصفة عامة أن هناك مستوى أقل فيما يخص بالإهتمام الموجه لتحليل وظيفة

المستخدمين لدى المؤسسات ما عدى فيما يخص الأجور لاعتبارها من ضمن التكاليف، أما المهارات والقدرات تهتم بها 08 مؤسسات، وهذا فيما بعد التوظيف، أما نظام التوظيف تهتم به 04 مؤسسات التي عادة تشتت مؤهلات عند التوظيف، أما باقي المؤسسات توظف حسب الإنتماء العشائري، ولا تعطي أولوية كبيرة للمستوى الذي يتمتع به الموظف سواء العلمي أو التكويني، أما دوران العملاء تهتم به 04 مؤسسات وكذا رضا العاملين، أما باقي المؤسسات ترى بأنها تمن عليهم إذ وظفتهم، فرضاهم بالعمل أو الإنسحاب منه سيان عندها، أما برامج التدريب فتوجد مؤسسة واحدة تهتم به، وتقيم علاقات مع مركز التكوين المهني من خلال نظام التمهين، أما باقي المؤسسات فعمالها يتدربون داخل المؤسسة من خلال الممارسة.

المطلب الثالث: إختيار الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها

عملية الوصول إلى قرار بشأن الاستراتيجية التي يتم إنتهاجها من أصعب القرارات التي تتخذها المؤسسة، والتي تتوقف أساساً على المراحل السابقة خاصة الأهداف المسطرة وتحليل المحيط الداخلي والخارجي، لكن الأصعب هو كيفية تنفيذها وتحقيقها للأهداف ومن ثم عملية الرقابة على مدى بلوغها لتلك الأهداف تقويم الإنحرافات الموجودة.

أولاً- تحليل بيانات الإختيار الاستراتيجي : تم تغطية مجال محور الإختيار الإستراتيجي من خلال العبارات الواردة في الاستبيان من السؤال رقم (22) إلى السؤال رقم (26).

الجدول رقم (37): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (22) حول

الإستراتيجيات الهجومية التي تنتهجها المؤسسة

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة الإستراتيجية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%00	00	%00	00	%00	00	تكامل أفقي
%09.09	01	%16.16	01	%00	00	تكامل خلفي
%45.45	05	%50	03	%40	02	تكامل أساسي
%18.18	02	%33.33	02	%00	00	تنمية المنتج
%45.45	05	%50	03	%40	02	تنمية السوق

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسات كلها لا تنتهج كل من استراتيجيتي التكامل الأفقي من خلال

الدخول في شراكة معها أو شرائها، فبعض المؤسسات تعتبر نفسها شبه محتكرة للسوق، والأخرى تنقصها الموارد التي تجعلها قادرة على إنتاجها، وكذا استراتيجيتي التكامل الخلفي وهذا من خلال إنتاج المواد الأولية والتحكم في توريدها، لوجود مصادر توريد شبه كافية، ونقص الموارد التي تجعلها قادرة على إنتاجها، إلا أن هناك مؤسسة متوسطة تنتهج هذه الإستراتيجية وتنشط في مجال إنتاج المياه المعدنية، والتي تقوم أيضاً بإنتاج القارورات الخاصة بالتعبئة. أما استراتيجيتي التكامل الأمامي تنتهجها 05 مؤسسات والتي تعتمد في عملية تسويق منتجاتها خاصة في عملية التوزيع على مواردها الخاصة، وتحاول مؤسستان فقط تنمية منتجاتها من خلال العمل على إدخال منتجات جديدة لخط إنتاجها، وهناك 05 مؤسسات تحاول تنمية أسواقها من خلال العمل على زيادة حجم منتجاتها ومبيعاتها لتغطية السوق الحالية، والبحث على دخول أسواق جديدة... وعموماً فإن المؤسسات المتوسطة تنتهج أغلبها استراتيجيات هجومية أكثر من المؤسسات الصغيرة باعتبار مواردها التي تكون أكبر من هذه الأخيرة.

الجدول رقم (38): استجابة مفردات العينة إجابة السؤال رقم (23) حول

إستراتيجيات الإستقرار التي تنتهجها المؤسسة

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة الإستراتيجية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%36.36	04	%16.16	01	%60	03	الربح
%45.45	05	%16.16	01	%80	04	الحركة الواعية
%09.09	01	%00	00	%20	01	عدم التقييم

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 04 مؤسسات تنتهج إستراتيجية الربح أغلبها صغيرة والتي تعتبر الربح أهم

05 ما تبحث على تحقيقه وتوجه نسب ليست كبيرة منه لإعادة استثماره، أما استراتيجيتي الحركة الواعية تنتهجها

مؤسسات والتي تعتبر أن ظروف المحيط الخارجي تؤثر بصفة كبيرة على توجهاتها الإستراتيجية وهناك مؤسسة واحدة صغيرة ترى أن استراتيجية عدم التغيير على الأقل في الوقت الراهن يمكن أن تحقق بما أكبر عدد من أهدافها خاصة في ظل نقص الموارد المتاحة لها، وبصفة عامة فإن المؤسسات الصغيرة أكثر توجهًا لاستراتيجيات الاستقرار من المؤسسات المتوسطة والتي ترجع ذلك الى نقص الموارد المتاحة لها وفي ظل المنافسة الحالية والمستقبلية.

الجدول رقم (39): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (24) حول

الإستراتيجيات الدفاعية التي تنتهجها المؤسسة

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة الإستراتيجية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%00	00	%00	00	%00	00	الإنكماش
%00	00	%00	00	%00	00	المنظمة الأسيرة
%00	00	%00	00	%00	00	التحوّل
%00	00	%00	00	%00	00	التصفية
%00	00	%00	00	%00	00	التجرّد

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المؤسسات سواء الصغيرة أو المتوسطة منها لا تنتهج أيًا من الإستراتيجيات

الدفاعية، لأن السوق يمكن أن يسع أكثر من المؤسسات الموجودة به، وباعتبار أن منتجاتها تلقى طلبًا كبيرًا، ويبقى على المؤسسة تنمية مواردها والبحث خاصة عن مصادر التمويل اللازمة.

الجدول رقم (40): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (25) حول

الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المؤسسة

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة الإستراتيجية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%72.72	07	%66.66	04	%60	03	الريادة بخفض التكلفة
%09.09	01	%16.16	01	%00	00	التمييز
%72.72	07	%66.66	04	%60	03	التركيز

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية الريادة بخفض التكلفة هي 07 مؤسسات، والتي تسعى إلى تخفيض تكاليفها إلى أكبر حد ممكن وأغلبها مؤسسات يتم تحديد أسعار منتجاتها من طرف الحكومة، لذا تسعى للتفوق من خلال تخفيض التكلفة، أما استراتيجية التمييز تنتهجها مؤسسة واحدة وذلك من خلال تنمية

بعض جوانب التمييز لديها خاصة في المجال التسويقي، وهناك سبعة مؤسسات تنتهج استراتيجية التركيز خاصة التركيز على تسويق منتجاتها على أساس التوزيع الجغرافي لمبيعاتها وكذا على منتجاتها الرئيسية. ومن خلال تحليل استجابات مؤسسات العينة للعبارات التي تدور حول نوع الإستراتيجية المتبعة نجد أن أغلب المؤسسات تنتهج أكثر من استراتيجية.

الجدول رقم (41): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (26) حول

الأسلوب المتبع في اختيار الاستراتيجية

المجموع		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		حجم المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الأسلوب
00%	00	00%	00	00%	00	أسلوب التحليل الاستراتيجي
100%	11	100%	06	100%	05	أحكام شخصية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المؤسسات الموجه لها سؤال حول الأسلوب المعتمد من أجل صياغة الإستراتيجية أكد أنها لا تستعمل أيًا من أدوات التحليل الاستراتيجي، وإنما تعتمد على الأحكام الشخصية لمسيرها مع مشاركة بعض الموظفين في العملية لدى بعض المؤسسات ذلك استنادًا إلى الأهداف المسطرة وطبيعة المحيط الخارجي، ومستوى الموارد المتاحة لها.

ثانياً- تحليل بيانات محور تنفيذ الإستراتيجية: تم تغطية مجال محور تنفيذ الإستراتيجية من خلال العبارات الواردة في الاستبيان من السؤال (27) إلى السؤال رقم (30).

الجدول رقم (42): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (27) حول

إمتلاك هيكل تنظيمي رسمي

لا		نعم		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
40%	02	60%	05	مؤسسات صغيرة
16.66%	01	83.33%	05	مؤسسات متوسطة
27.27%	03	72.27%	08	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 08 مؤسسات تملك هيكل تنظيمي رسمي يتم من خلاله توزيع المهام والمسؤوليات منها 05 متوسطة و03 صغيرة ولكن تبقى أغلب هذه المهام والمسؤوليات تحت سلطة المدير، والهيكل التنظيمي المعتمد من طرف هذه المؤسسات هو الهيكل التنظيمي الوظيفي، كما أكد المسيريون أنه لا يتم تغيير الهيكل التنظيمي الموضوع تبعًا للإستراتيجية المختارة، ولكن يمكن تغيير المهام والمسؤوليات، والأفراد العاملين عليها.

الجدول رقم (43): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (28) حول

مشاركة العمال في تنفيذ الإستراتيجية

لا		نعم		الإجابة	حجم المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%40	02	%60	05		مؤسسات صغيرة
%16.66	01	%83.33	05		مؤسسات متوسطة
%27.27	03	%72.27	08		المجموع

08

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسات التي تقوم بإشراك عمالها في عملية تنفيذ الإستراتيجية هي مؤسسات لكن ليس كل العمال بل بعض العمال الذين لهم كفاءة وهي نفسها المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي الرسمي، وذلك بتحمل بعض المهام والمسؤوليات لتخفيف العبء على المسير.

الجدول رقم (44): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (29) حول

وضع نظام للحوافز والمكافآت

لا		نعم		الإجابة	حجم المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%60	03	%40	02		مؤسسات صغيرة
%33.33	02	%66.66	04		مؤسسات متوسطة
%45.45	05	%54.54	06		المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 06 مؤسسات تضع نظام للحوافز والمكافآت يتم من خلاله تحفيز العاملين في المؤسسة على أداء مهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه كل حسب موقعه.

الجدول رقم (45): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (30) حول

وضع نظام للعقوبات

لا		نعم		الإجابة	حجم المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%00	00	%100	05		مؤسسات صغيرة



مؤسسات صغيرة	02	%40	00	%00	03	%60
مؤسسات متوسطة	02	%33.33	00	%00	04	%66.66
المجموع	04	%36.36	00	%00	07	%63.63

04 من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسات التي تقوم بالتركيز على معايير القياس الكمية هي مؤسسات والتي تعتبرها معايير يمكن التعامل بها بأكثر سهولة لقياس مستوى تنفيذ الإستراتيجية، بينما لا توجد مؤسسة تركز على المعايير الكيفية فقط التي يصعب تقديرها والوثوق بمستوى قياسها وعدم كفايتها وحدها لقياس مستوى تنفيذ الإستراتيجية، وهناك 07 مؤسسات تتخذ من كلا المعايير الكمية والكيفية كأساس لقياس مستوى تنفيذ الإستراتيجية.

الجدول رقم (48): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (33) حول

قدرة قياس المعايير الموضوعية

حجم المؤسسة	الزمن		ضعيفة		متوسطة		جيدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مؤسسات صغيرة	00	%00	02	%40	03	%60		
مؤسسات متوسطة	00	%00	03	%50	03	%50		
المجموع	00	%00	05	%45.45	06	%54.54		

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المؤسسات تملك إما قدرة متوسطة على قياس المعايير الموضوعية من خلال الأداء، وتقريبًا هي كل المؤسسات التي تركز على معايير قياس كمية وكيفية معًا، أما المؤسسات التي تملك قدرة جيدة في قياس معايير الأداء فهي 06 مؤسسات ومن ضمنها كل المؤسسات التي تركز على المعايير الكمية للقياس.

الجدول رقم (49): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (34) حول

وجود انحرافات في الأداء غالبًا

حجم المؤسسة	الإجابة		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مؤسسات صغيرة	05	%100	00	%00

مؤسسات متوسطة	06	%100	00	%00
المجموع	11	%100	00	%00

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المؤسسات تجمع أنه وفي أغلب الأحيان يكون هناك انحرافات في الأداء كما يؤكدون أن هذا الأداء لا يكون عادة فيما مستوى الأهداف المسطرة له.

الجدول رقم (50): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (35) حول

المجال الذي تمسه الإجراءات التصحيحية عادة

المجموع	مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		الزمن	حجم المؤسسة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
%27.27	03	%33.33	02	%20	01	مراجعة الإستراتيجية
%27.27	03	%16.16	01	%40	02	تغيير المعايير
%45.45	05	%50	03	%40	02	معاً

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 03 مؤسسات تقوم بإجراء تصحيحاتها من خلال مراجعة الإستراتيجية التي تم اختيارها، فهي عادة لا تتخلى عن المعايير الموضوعية والتي تستمد من الأهداف المسطرة أي أنها لا تتنازل عن أهدافها، أما المؤسسات التي تجري تصحيحاتها من خلال تغيير المعايير فقط فهي 03 مؤسسات، والتي تتمسك عادة بالإستراتيجية المختارة مع تغيير المعايير التي يكون الإنحراف بينها وبين الأداء كبير، أما المؤسسات التي تفضل إجراء عملياتها التصحيحية من خلال مراجعة الإستراتيجية وتغيير الأهداف فهي 05 مؤسسات وتعتبر أن هذين المتغيرين مرتبطين ارتباطاً قوياً ويؤثران بنفس الدرجة تقريباً على مستوى الإنحرافات.

### المبحث الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي وظروف تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة.

عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة تعتبر من مخرجات المرحلة الأولى في نظام التسيير الإستراتيجي، ويكمن موطن الصعوبة فيها في العدد الكبير من البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، وللحد من هذه الصعوبة أوجدت مجموعة من الأدوات تساعد على الوصول إلى أحدى استراتيجيات ممكنة، ويبقى على كل مؤسسة اختيار أداة التحليل الإستراتيجي الموافقة لظروفها، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه معوقات تحول دون إمكانية تطبيق هذه الأدوات وأي مادة مناسبة لمثل ظروفها.

#### المطلب الأول: معوقات تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة

تواجه عملية تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معوقات تحول دون قدرتها على هذا التطبيق، ويتم في هذا المطلب التعرض لبعض هذه المعوقات سواء كانت مرتبطة بالمؤسسة أو مرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، فكما جاء في المبحث السابق أن كل مؤسسات العينة تختار استراتيجيتها إنطلاقاً من الأحكام الشخصية لمسيرها خاصة. و تم تغطية مجال محور معوقات تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي من خلال العبارات الواردة في الإستبيان من السؤال رقم (36) إلى السؤال رقم (40).

الجدول رقم (51): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (36) حول

معرفة أدوات التحليل الاستراتيجي

لا		نعم		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60%	03	40%	02	مسيرى المؤسسات صغيرة
50%	03	50%	03	مسيرى المؤسسات متوسطة
54.54%	06	45.45%	05	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد المسيرين الذين لديهم معلومات حول أدوات التحليل الإستراتيجي 05 مسيرين من بينهم 03 مسيرين حاملي شهادة جامعية، ومسيرين لهم شهادة من المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير، وأساس معرفتهم لها هي مكتسباتهم من خلال مسارهم العلمي لنيل الشهادة، أما المسيرين الذين ليس لهم دراية بهذه الأدوات عددهم 06 مسيرين رغم أنهم من حاملي الشهادات إلا أن مجال تخصصهم لم يتح لهم فرصة التعرف عليها.

الجدول رقم (52): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (37) حول

حضور أيام تكوينية أو دراسية حول أساليب تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي

لا		نعم		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	05	00%	00	مسيرى المؤسسات صغيرة
100%	06	00%	00	مسيرى المؤسسات متوسطة
100%	11	00%	00	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مسيرى كل المؤسسات لم يحضروا أيام تكوينية أو دراسية حول طرق وأساليب تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي ليس لإحجامهم عن حضورها، ولكن مثل هذه الأيام التكوينية والدراسية لا تقام أساساً، حول هذا الموضوع أو غيره من قبل المؤسسات والهيئات التي من المفروض أن توكل لها هذه المهمة خاصة الجامعة التي لا يوجد لها علاقة مع المؤسسات الاقتصادية على المستوى المحلي، إلا فيما يخص تربص الطلبة في بعض المؤسسات عند القيام بالدراسة الميدانية الخاصة بمواضيع مذكرات التخرج، والتي ترجع للمجهود الخاص بالطلبة في قبولهم لإجراء التربص، وعدم استفادة هذه المؤسسات من نتائج بحوثهم.

الجدول رقم (53): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (38) حول

مدى التحكم في تقنيات أدوات التحليل الإستراتيجي

جيدة		متوسطة		ضعيفة		الزمن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
20%	01	00%	00	20%	01	مسيرى المؤسسات صغيرة
00%	00	66.66%	02	33.33%	01	مسيرى المؤسسات متوسطة
20%	01	04%	02	40%	02	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد المسيرين لهم قدرة تحكم ضعيفة في تقنيات بناء نماذج التحليل الإستراتيجي مسيرين، ومسيرين لهما قدرة متوسطة أي بنسبة 40% لكل منهم من إجمالي المسيرين الذين يعرفون هذه النماذج ويرجعون السبب إلى مستوى التأطير الذي تلقوه أثناء مسار نيل الشهادة، إلا أن هناك مسير واحد ومن خلال

المناقشة حول هذه الأدوات كانت له دراية جيدة حول تقنيات بناء أغلب أدوات التحليل الإستراتيجي، ويرجع السبب إلى انه قام بدراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي لنيل شهادة الجامعة..

الجدول رقم (54): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (39) حول

مستوى المعلومات التي تساعد في بناء أدوات التحليل الإستراتيجي

جيدة		متوسطة		ضعيفة		الزمن	حجم المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%00	00	%00	00	%00	02		المؤسسات صغيرة
%00	00	%00	00	%00	04		المؤسسات متوسطة
%00	00	%00	00	%100	06		المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المسيرين والموظفين الذين لهم معرفة بأدوات التحليل الإستراتيجي، وعند سؤالهم عن مستوى المعلومات التي تساعد في بناء أدوات التحليل الإستراتيجي أكدوا أنها ضعيفة ولا يمكن من خلالها بناء نماذج التحليل الإستراتيجي خاصة المعلومات التي تتمحور حول ظروف محيطها الخارجي.

الجدول رقم(55): استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (40) حول

وجود إمكانية تطبيق المكتسبات العلمية في الواقع العملي فيما يخص أدوات التحليل الاستراتيجي

لا		نعم		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 100	02	%00	00	مؤسسات صغيرة
% 100	04	%00	00	مؤسسات متوسطة
% 100	06	%00	00	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك ثقافة سائدة لدى الباحثين بعدم وجود إمكانية لتطبيق المكتسبات العلمية

فيما يخص أدوات التحليل الإستراتيجي في ظل ظروف الواقع العلمي في الجزائر، ويرجع السبب إلى غياب المعلومات الكافية، والتوجه غير الواضح للاقتصاد الوطني.

### المطلب الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي الأنسب للمؤسسات محل الدراسة.

تعتبر المعوقات التي تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي أساسا لتوظيف أحكامهم الشخصية في اختيار الإستراتيجية المساهمة في تحقيق أهدافهم المسطرة، وإحجامهم عن تطبيق هذه الأدوات بدلا منها، وسنحاول من خلال هذا المطلب التوصل إلى انسب الأدوات الممكن تطبيقها في ظل ظروفها ومعطياتها .  
**أولا: تحليل محور الأدوات التقليدية الأنسب:** تم تغطية مجال محور أدوات التحويل الاستراتيجي التقليدية الانسب من خلال عبارات الواردة في الاستبيان من السؤال (41) إلى السؤال رقم (47).

الجدول رقم(56): استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (41) حول

معرفة رقم أعمال كل منتج من المنتجات الحالية خلال دورة حياتها

لا		نعم		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
00%	00	100%	05	مؤسسات صغيرة
00%	00	100%	06	مؤسسات متوسطة
00%	00	100%	11	المجموع

من خلال جدول أعلاه نلاحظ أن جميع المؤسسات المبحوثة حول معرفة رقم أعمال كل منتج من المنتجات الحالية خلال دورة حياته، أجابوا بنعم ومن خلال معرفتهم لهذه المعلومة فإنه يمكن لهم توظيف معدل نمو رقم أعمال كل منتج خلال دورة حياته، لمعرفة الفترة الزمنية لكل مرحلة من مراحل دورة حياته، وبالتالي التوصل إلى الاستراتيجية المناسبة لكل مرحلة، وهذا استخدام نموذج دورة حياة المنتج من خلال اعتماد معدل نمو رقم الأعمال المنتج كأساس لتحديد المرحلة التي يمر بها المنتج، مع أخذ إن أمكن باقي المتغيرات حول المحيط الخارجي كمتغيرات التكنولوجيا المنافسة سرعة تفسير المنتجات ...

الجدول رقم (57): استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (42) حول

معرفة حجم الإنتاج خلال مراحل تغيره

لا		نعم		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
00%	00	100%	05	مؤسسات صغيرة
00%	00	100%	06	مؤسسات متوسطة
00%	00	100%	11	المجموع

الجدول رقم(58): استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (43) حول

معرفة تكاليف الإنتاج والمرتبطة بحجم الإنتاج

لا		نعم		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%00	00	%100	05	مؤسسات صغيرة
%00	00	%100	06	مؤسسات متوسطة
%00	00	%100	11	المجموع

من خلال الجدولين أعلاه نلاحظ أن كل مؤسسات يمكنها معرفة تغيرات حجم إنتاجها، وكذا معرفة تغيرات حجم إنتاجها، وكذا معرفة التكاليف المرتبطة بتغيرات حجم الإنتاج وبالتالي يمكن احتساب التكلفة الوحيدة المرتبطة بحجم الإنتاج خلال مراحل تغيره ذات العلاقة

$$Cq = Cn(q/n)^{-b}$$

من خلال إمكانية احتساب مكونات العلاقة وهي كالتالي:

-  $q$  : حجم الإنتاج المرتبط بتكلفة الوحدة التي يتم احتسابها.

-  $n$  : حجم الإنتاج المرتبط بتكلفة الوحدة المعلومة سابقا.

-  $Cq$  : التكلفة الوحيدة المرتبطة بحجم الإنتاج ( $q$ )

-  $Cn$  : التكلفة الوحيدة المرتبطة بحجم الإنتاج ( $n$ )

-  $b$  : معدل التدرج ، وهو نسبة تغير تكلفة الوحدة من أجل تغير حجم ب: %01

وبالتالي فللمؤسسة العينة القدرة على استخدام نموذج منحى الخبرة لاختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال التكلفة الوحيدة

الجدول رقم(59): استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم(44) حول

امكانية تقييم عناصر قوة المركز المالي

جيدة		متوسطة		ضعيفة		الزمن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%00	00	%40	02	%60	03	المؤسسات صغيرة
%16.66	01	%33.33	02	%50	03	المؤسسات متوسطة
%09.09	01	%36.36	04	%54.54	06	المجموع

الجدول رقم (60): استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (45) حول

إمكانية تقييم عناصر استقرار السوق

جيدة		متوسطة		ضعيفة		الزمن حجم المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
00%	00	40%	02	60%	03	المؤسسات صغيرة
33.33%	02	50%	03	16.66%	01	المؤسسات متوسطة
18.18%	02	45.45%	05	36.36%	04	المجموع

الجدول رقم (61): استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (46) حول

إمكانية تقييم عناصر استقرار السوق

جيدة		متوسطة		ضعيفة		الزمن حجم المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
20%	01	20%	01	50%	03	المؤسسات صغيرة
33.33%	02	16.66%	01	50%	03	المؤسسات متوسطة
27.27%	03	18.18%	02	54.54%	06	المجموع

الجدول رقم (62): استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (47) حول

إمكانية تقييم عناصر قوة الصناعة

جيدة		متوسطة		ضعيفة		الزمن حجم المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
20%	01	20%	01	50%	03	المؤسسات صغيرة
33.33%	02	16.66%	01	50%	03	المؤسسات متوسطة
27.27%	03	18.18%	02	54.54%	06	المجموع

نلاحظ من خلال الجداول الأربعة أعلاه أن قدرة أغلب المؤسسات في تقييم قوة مركزها المالي هي إما ضعيفة أو متوسطة، نظرا لعدم وجود نظام للتحليل المالي بها أو نقص القدرة على التحكم في آلياته، إلا أن هناك مؤسسة واحدة متوسطة لها قدرة جيدة في تقييم هذه العناصر.

أما فيما يخص القدرة على تقييم عناصر الميزة التنافسية فإن قدرة المؤسسات زادت عن قدرتها في تقييم عناصر قوة المركز المالي، لاعتماد التقييم على تخمينات المسيرين وليس على أساليب تقنية.

أما فيما يخص عناصر كل من استقرار السوق وقوة الصناعة فغن لكل مؤسسة نفس مستوى القدرة على التقييم، فهناك 03 مؤسسات تقييمها جيد لعناصر البعدين والسبب راجع لأنها شبه محتكرة للسوق. ومن خلال ما ذكر فإنه يمكن القول بان مؤسسات العينة تنقصها بعض الكفاءة التسييرية والتحليلية خاصة فيما يخص تقييم عناصر قوة المركز المالي والميزة التنافسية، والبحث عن أكثر معلومات ممكنة عن السوق والصناعة التي تنشط بها لزيادة قدرتها على تطبيق نموذج SPACE لاختيار إستراتيجية حسب ظروف تقييمها لأبعاد النموذج المذكور. ومن خلال ما تقدم في المبحث الثاني حول تحليل المحيط الداخلي والخارجي فإن المؤسسة الإحدى عشرة المبحوثة لها مستوى تحليلي لا باس به، وتقوم باستخلاص الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الموجودة في محيطها إلا أنها ينقص مسيرها التحكم في كيفية بناء مصفوفة SWOT، والعمل علة تطوير نظام معلوماتهم أكثر

**ثانيا: تحليل محور محفظة الأعمال الأنسب:** تم تغطية مجال محور نماذج تحليل محفظة الأعمال الأنسب من خلال العبارات الواردة في الاستبيان في السؤال (48).

الجدول رقم(63): استجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (48) حول

معرفة رقم أعمال المنافسين

الإجابة	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مؤسسات صغيرة	00	%00	05	%100
مؤسسات متوسطة	00	%00	06	%100
المجموع	00	%00	11	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المؤسسات المبحوثة أكدت بعدم معرفة رقم أعمال المؤسسات المنافسة في السوق، والذي يعيق إمكانية معرفة معدل نمو السوق، وحصص السوق النسبية للمؤسسة، وهما بعدي بناء مصفوفة BCG ومنه عدم قدرتهم على تطبيق هذه الأداة في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

أما فيما يخص مدى إمكانية مؤسسات العينة تطبيق مصفوفة Mckinsey فتتوقف على مدى إمكانية مسيرها في توفير معلومات مختلف المتغيرات الخاصة ببعدي المصفوفة وهما الوضعية التنافسية، وجاذبية النشاط وتحليلها للوقوف على مستوى كل منها إما ضعيف أو متوسط أو قوى وبالتالي الوصول إلى البديل الاستراتيجي المناسب.

إن مصفوفة ADL تقوم على أساس بعدين إذا توفر للمؤسسة اختيار إستراتيجيتها من خلالها والأول هو درجة نضج الصناعة والذي يتم تحديده من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، وكما جاء سلفا فإن المؤسسات العينة تستطيع تحديد المرحلة التي بها وبالتالي تستطيع تحديد بعد درجة نضج النشاط، أما البعد الثاني وهو تحديد الوضع التنافسي يتوقف كما تم ذكره حول مصفوفة Mckinsey على مدى قدرة المسيرين على توفير المعلومات الخاصة بمتغيرات الوضع وتحليلها وتحديد درجته وبالتالي إمكانية تطبيق مصفوفة ADL واردة.

وتبقى مصفوفة Sheel DPM تتطلب نفس المتطلبات التي تم ذكرها في كل من مصفوفتي Mckinsey وADL لإمكانية تطبيقها واختيار الإستراتيجية المناسبة من خلالها وهي مدى القدرة على توفير المعلومات للوقوف على مستوى كل من البعدين اللذان يستخدمان في بناء المصفوفة وهما ربحية السوق والمركز التنافسي.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل واعتمادا على تحليل أسئلة الاستبيان الموجهة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة على مستوى ولاية تبسة، قد ضمت استمارة الاستبيان قسمين قسم يمكن من التعرف على خصائص مؤسسات العينة وخصائص مسيرتها، وقسم شملت أسئلته مجموعة من المحاور جاءت كالتالي: محور صياغة الرسالة، ومحور صياغة الأهداف ومحوي تحليل المحيط الخارجي وتحليل المحيط الداخلي، ومحور الاختيار الاستراتيجي، ومحوري تنفيذ الإستراتيجية والرقابة... والملاحظة لهذا المحاور أن تتمحور حول مختلف مراحل التسيير الاستراتيجي وهذا للوقوف على واقعة في مؤسسات العينة، محور يدور حول المعوقات التي نحول دون قدرة مؤسسات العينة من تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي ومحوران حول الأدوات التقليدية ونماذج تحليل المحفظة الأنسب والتي يمكن أن توفق ظروف هذه المؤسسات ومستوى المعلومات التي يستطيع مسيروها توفيرها.



# الخاتمة



## الخاتمة :

إهتم هذا البحث بالتعرف على تقييم مدى قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي لإختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة و المتعددة في ظل ظروفها وإمكاناتها و لكن تواجه مثل هذه المؤسسات معوقات تحول دون قدرتها على تطبيق هذه الأدوات سواء كانت مرتبطة بمستوى المعلومات الممكن توفرها أو المرتبطة بالمؤسسة في حد ذاتها فتكون على مستوى إمكانيتها أو على مستوى المسير.

و بعد أن تمت عملية دراسة و تحليل البعدين النظري والتطبيقي في هذا البحث و القيام بتحليل إجابات المبحوثين على أسئلة إستمارة الإسيبان لإختبار فرضيات البحث ثم توصل إلى ما يلي:

## أولاً: النتائج :

تمت عملية الدراسة التطبيقية بأسلوب الإسيبان من خلال أسئلة وجهت إلى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة يجيب عليها مسببها، و من خلال تحليل الإجابات المقدمة تم التوصل إلى النتائج التالية :

1- هناك نسبة ضعيفة من مؤسسات العينة التي تقوم بصياغة رسالة لها و تناقصت هذه النسبة فيما يخص المؤسسات التي تقوم بصياغتها في شكل مكتوب خاصة عند الصغيرة منها، و مشاركة العمال في صياغة الرسالة تمت فقط في المؤسسات المتوسطة، و تركز المؤسسات في صياغة الرسالة على عناصر المنتجات و العمال و الأسواق و العملاء و من خلال الإطلاع على مضامين الرسائل المكتوبة فقد كانت تتمتع بخصائص تجعلها جيدة.

2- كل مؤسسات العينة تقوم بصياغة أهداف لها لكن نسبة المؤسسات تتناقص كلما زاد المدى الزمني لتحديد الأهداف و المؤسسات الخاصة التي يسيروها موظفون يعمل دائما مالكوها على المشاركة في تحديد الأهداف أما المؤسسات العامة فمشاركة الهيئات المشرفة عليها في تحديد الأهداف تكون بمستوى أقل و تركز العناصر التي يتم من خلالها تحديد الأهداف أساسا على الربحية، الحصة السوقية و المسؤولية الإجتماعية خاصة ما تعلق بحماية البيئة و كذا تحقيق الإستمرار ، النمو . و نسبة المؤسسات التي تهتم برفاهية العاملين و مجال البحث والتطوير ضعيفة كما أن مستوى كفاية الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف تتناسب عكسيا مع المدى الزمني لها .

3- إقتصرت عملية تحليل المحيط الخارجي إلا في المؤسسات التي تحدد أهدافها على مدى زمني متوسط و طويل و المصادر الأساسية للمعلومات التي يقوم عليها التحليل هي المجلات ، الصحف و الأترنت بالنسبة لكل المؤسسات و يقل عدد التي تهتم بتقارير الهيئات الحكومية، المقابلات مع أطراف التعامل الخارجي و العلاقات الشخصية مع عدم اهتمام أي من المؤسسات بالراديو ، التلفزيون و تقارير أبحاث الجمعيات المختصة كما أن نسبة المؤسسات التي تشرك

عمالها في عملية التحليل متوسطة من إجمالي المؤسسات المبحوثة و تقريبا مجال إهتمام أغلب المؤسسات ينصب حول تحليل متغيرات كل من المحيط الإقتصادي و المحيط السياسي و التشريعي مع نقص مستوى الإهتمام بمتغيرات المحيط الإجتماعي والطبيعي و المتغيرات التكنولوجية و يؤكد كل المسيرين على أن مستوى المعلومات المتوفرة عن المتغيرات ضعيفة مقارنة باحتياجاتهم منها.

4- تقوم المؤسسات التي تحلل محيطها الداخلي بتحليل بعض المتغيرات على مستوى الوظائف التي تؤديها ففي الوظيفة التجارية يتم التركيز على المتغيرات الخاصة بالمواد الأولية و المبيعات أما باقي متغيرات الوظيفة التجارية فنسبة المؤسسات التي تهتم بها أقل، و يتركز اهتمام كل المؤسسات في تحليل متغيرات الوظيفة التمويلية حول مجالات الإستثمار و هيكله التكاليف، و أغلب المؤسسات تركز في تحليل وظيفة الإنتاج على متغيرات التكاليف و عمر التجهيزات و نظام الصيانة، و تقل نسبة المؤسسات التي تهتم بباقي المتغيرات إلا أنها تهتم جميعها بمتغير الأجور بإعتباره من مكونات التكاليف وهنا نلمس قلة الإهتمام بالجانب البشري في مثل هذه المؤسسات و يرجع سبب نقص الإهتمام بتحليل أغلب متغيرات وظائف المؤسسات إلى نقض الكفاءة لدى المسيرين خاصة في اقامة نظام معلوماتي يمكن له توفير المعلومات اللازمة لعملية التحليل .

5- أغلب المؤسسات محل الدراسة تحاول انتهاج استراتيجيات هجومية لتحقيق أهدافها مع تفضيل العديد منها اللجوء لاستراتيجيات الإستقرار، و كل المؤسسات لا تفضل اتباع استراتيجيات دفاعية و هذا مع تركيز أغلبها على استراتيجية الريادة بخفض التكلفة أو استراتيجيات التركيز و هناك مؤسسة واحدة تنتهج استراتيجية التميز من خلال التميز في بعض الجوانب التسويقية لكن كل المؤسسات تعتمد على الأحكام الشخصية في اختيار استراتيجياتها ولا تطبق أدوات التحليل الاستراتيجي .

6- لا تهتم أغلب المؤسسات بوضع هيكل تنظيمي رسمي يحدد المهام و المسؤوليات و الهيكل التنظيمي الموجود في باقي المؤسسات هو هيكل تنظيمي وظيفي و لذا من خلاله توزع المهام والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية كما ان المؤسسات تعتمد نوعا ما على مشاركة بعض العمال للوقوف على تنفيذ الإستراتيجية.

و نسبة المؤسسات المبحوثة متوسطة نوعا ما فيما يخص وضع نظام لتحفيز العمال على الأداء الجيد في التنفيذ و كلها تلجأ إلى نظام العقوبات ضد العاملين المقصرين في أداء مهامهم و بالتالي فالمؤسسات لا توفر كل متطلبات التنفيذ للاستراتيجية على أكمل وجه لنقص امكانياتها و مواردها خاصة البشرية و المؤهلة أما عن عملية الرقابة على تنفيذ استراتيجية فكل المؤسسات تستعمل كلا الرقابتين المتزامنة و البعدية و بعض المؤسسات فقط توظف إلى جانب ذلك الرقابة القبلية و تعتمد أغلب المؤسسات المبحوثة على وضع معايير كمية و كيفية معا في عملية القياس مع عدم التركيز

على المعايير الكيفية فقط لصعوبة قياسها و مؤسسات أخرى تركز على معايير كمية فقط لسهولة قياسها كما أن مسيري المؤسسات أكدوا على أن مستوى قياس هذه المعايير في أغلبه إما متوسط أو جيد و هذا الأخير خاصة للمؤسسات التي تستعمل المعايير الكمية و في أغلب الأحيان، وفي جميع المؤسسات يكون مستوى الأداء في تنفيذ استراتيجية أقل من مستوى المعايير الموضوعية و تختلف نسب المؤسسات فيما يخص المجال الذي تمسه الإجراءات التصحيحية فهناك مؤسسات تراجع استراتيجيتها، و أخرى تغير معايير القياس و مؤسسات أخرى تمس إجراءاتها التصحيحية المجالين معا و صرح المسيريون أن هذه الإجراءات تصح أحيانا و أحيانا أخرى لا تصح.

7- من خلال النتائج السابقة و بصفة عامة من مجموع المؤسسات محل الدراسة فإن آساليب التسيير الإستراتيجي لا يتم تطبيقها في المؤسسات مع وجود بعض ملامحه و التي تعتبر بعيدة عن المستوى المعتمد لضعف مستوى المعلومات التي يمكن الحصول عليها سواء من المحيط الخارجي أو الداخلي و كذا نقص المؤهلات و الكفاءات العلمية و التسييرية لدى مسيري هذه المؤسسات و عمالها و هذه الملامح تظهر بصفة أكبر في المؤسسات المتوسطة مقارنة بالصغيرة، ويمكن القول أنه تم إثبات صحة فرضية البحث الأولى بشأن واقع التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

8- مسيري المؤسسات محل الدراسة الذين لهم معرفة حول أدوات التحليل الإستراتيجي نسبتهم ضعيفة مقارنة باجمالي المسيرين و اكتسبوا هذه المعلومات من خلال مساهمهم الدراسي لنيل الشهادة لكن حتى هذه الفئة مستوى تحكيمهم في تقنيات بناء أدوات التحليل الإستراتيجي لا تجعل منهم قادرين على تطبيقها، إضافة إلى المستوى الضعيف للمعلومات التي تساعد في بنائها سواء من الجانب الكمي، أو النوعي من جهة أو من جانب المحيط الخارجي و الداخلي من جهة أخرى، و الثقافة السائدة لدى المسيرين حول غياب التوافق بين المكتسبات العلمية و إمكانية تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي في الواقع العملي في ظل الظروف الحالية للاقتصاد الوطني و غياب الاتصال بين مسيري المؤسسات و المؤسسات القادرة على رفع المستوى التكويني في المجال التسييري من خلال الدورات التكوينية و الأيام الدراسية و من أهمها الجامعة، إذا فكل هذه المعوقات تجعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة غير قادرة على تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي للاختيار الإستراتيجي المناسب و هذا ما يثبت صحة فرضية البحث الثانية .

9- في ظل المعوقات المذكورة و من خلال الاجابات أمكن التوصل إلى بعض الأدوات التي يمكن تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة و التي تتماشى مع ظروفها و هي نموذج دورة حياة المنتج و نموذج منحى الخبرة لاعتمادهما أساسا على معلومات تتوافر لدى كل المؤسسات كما يتميزان بسهولة البناء . أما باقي المؤسسات التي تم دراسة مدى إمكانية تطبيقها فهي تعتمد على مستوى المعلومات الممكن توافرها و مستوى التحليل المستخدم بهذه المعلومات من أجل تطبيقها و تبقى كل المؤسسات تقريبا تطبق نموذج مصفوفة SWOT لاختيار استراتيجيتها لكن بأسلوب شخصي

أكثر منه علمي من خلال تحليل المحيط الخارجي و الداخلي و اقتناس الفرص ومواجهة التهديدات، و رفع مستوى نقاط القوة و الحد من نقاط الضعف. أي أن أدوات التحليل الاستراتيجي التي بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هي الأدوات التقليدية و تختلف امكانية تطبيقها من مؤسسة لأخرى .

**ثانيا : التوصيات :** من خلال جملة النتائج التي تم التعرض لها في هذا البحث يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات و المقترحات و توجه إلى ثلاثة جهات كما يلي :

**1-توصيات إلى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** باعتبارهم يتحملون المسؤولية الأكبر في نجاح أو فشل مؤسساتهم عليهم العمل على :

1-1- زيادة الإهتمام بالجانب البشري في المؤسسة بداية من شروط التوظيف التي يجب أن تكون تتوافق مع مستوى كفاءتهم و مهامهم داخل المؤسسة ، إلى غاية تحقيق مستوى أفضل لرفاهيتهم و رضاهم داخل المؤسسة.

1-2- بناء نظام معلوماتي جيد له القدرة على البحث عن أفضل المصادر الممكنة و مستوى أفضل للمعلومات وتحليلها بشكل جيد .

1-3- التخلي عن بعض الأحكام الشخصية و الأسلوب التخميني في تحليل المعلومات واتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها وانتهاج أساليب علمية أكثر.

1-4- الإنفتاح أكثر على المحيط الخارجي و بناء قنوات اتصال أكثر خاصة مع المؤسسات المختصة في رفع مستواهم التسيري و الجامعة من أهمها.

**2-توصيات إلى أطراف التعامل الخارجي :** ومن أهم أطراف التعامل الخارجي هي الهيئات و المؤسسات التابعة لدولة لذي عليهم العمل على :

1-2- بناء نظام معلومات له القدرة على امداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمعلومات التي تحتاجها على مختلف المتغيرات.

2-2- على وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المشرفة على القطاع تنظيم دورات تكوينية و أيام دراسية للمسييرين لرفع مستوى قدراتهم التسيرية .

2-3- يجب على البنوك تسهيل العملية التمويلية لهذه المؤسسات و التحقق من إجراءات الاستفادة منها سواء للمستثمرين الحاليين أو المقبلين على الإستثمار في هذا القطاع.

2-4- تخفيف الإجراءات الإدارية التي تعيق الإستثمار في القطاع .

### 3-توصيات للباحثين و الدارسين : توكل للباحثين و الدارسين مهام لتشخيص أسباب قيام أي ظاهرة و مشاكلها و

البحث عن حلول لها و من بينها مشاكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و في اطار مثل هذا البحث يمكن لهم إجراء

دراسات و أبحاث تذكر منها على سبيل الذكر و ليس الحصر ما يلي:

3-1-مدى إمكانيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحليل محيطها التنافسي .

3-2-محاولة تشخيص المحيط الخارجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

3-3-مدى تأثير ثقافة المسير الجزائري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

3-4-مميزات العامل البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.





# قائمة المراجع



# قائمة المراجع

## المراجع العربية

### أولا : الكتب

1. أحمد القاطمين: الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي الأردن، 2004.
2. أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الرابعة، جامعة الزقازيق، مصر، 2003.
3. السيد عليوة: دورة إعداد الخطط الإستراتيجي، مكتب جزيرة الورد، مصر، 2004.
4. إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
5. بشير العلاق، قحطان العبدلي: إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1998
6. توماس وهلين، دافيد هنجر: ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، زهير نعيم الصباغ: الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
7. توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001.
8. توفيق عبد الرحيم يوسف: إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء، عمان، 2000.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
01. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، رشدي جبة: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
11. حامد أحمد رمضان: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
21. زكريا مطلعك الدوري: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية، دار البازوري، الأردن، 2005.

31. سعاد نائف البرنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
41. سعد غالب يس: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999.
51. عايدة سيد خطاب: التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
61. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
71. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم: إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والطباعة، القاهرة، 2002.
81. عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
91. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، 2001.
02. علي السلمي: المفاهيم العصرية لإدارة المشروعات الصغيرة، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 1999.
12. فتحي سيد عبده، أبو سيد أحمد: الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
22. كامل سيد غراب: الإدارة الإستراتيجية - أصول علمية وحالات عملية - جامعة الملك سعود، السعودية 1995.
32. كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
42. مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
52. مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
62. محمد رفاعي، عبد العال محمد سيد أحمد: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، الجزء الأول، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
72. محمد مرعي مرعي: دليل التشخيص وتحديد الأهداف، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999.

82. محمد وجيه بدوي: تنمية المشروعات الصغيرة للشباب الخريجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
92. مصطفى محمود أبوبكر: التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
03. نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
13. نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، الار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
23. نادية العارف: التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
33. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
43. ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

### ثانيا : الرسائل الجامعية

53. أحمد ز غدار: أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1998.
63. يوسف تيري: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول النامية وترقيتها (حالة الجزائر)، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.

### ثالثا : الملتقيات

73. برودي نعيمة: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الوطني الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.
83. بوهزة محمد: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصادية المغربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، من 25 إلى 28 ماي 2003.

93. بوهزة محمد: المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 4-5 ماي 2005.

04. مداح عرابي الحاج: التسيير الإستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أفريل 2006.

14. عبد المليك مزهودة: التسيير الإستراتيجي وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، من 25 إلى 28 ماي 2003.

24. غسان البليل: احتياجات وأولويات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من برامج التعاون الفني وبناء القدرات، ورشة العمل الإقليمية حول تسهيل التجارة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، بيت الأمم المتحدة، بيروت، 6-7 نوفمبر 2006.

34. فرحي محمد، صالح سلمى: المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أفريل 2006.

## رابعاً : المقالات

44. حسين رحيم: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد الثالث، 2004.

54. دمدم كمال: دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تامين عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة، مجلة الدراسات الاقتصادية، مؤسسة ابن خلدون، الجزائر، العدد الثاني، 2000.

64. الجريدة الرسمية القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 .

74. نشرية المعلومات الاقتصادية للسداسي الأول لسنة 2007 لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

84. عرض السيد مصطفى بن بادة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في حصة منتدى التلفزيون.

## المراجع الفرنسية

49. Abdallah Boughaba: *analyse et évaluation de projets*, Berti édition, France, 1998.
50. Ahmed Hamadouche: *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, Chihab, Batna, 1997.
51. Alin Harion: *le diagnostic d'entreprise et processus*, economica Paris, 1999.
52. Arnand Dayan: *Marketing industriel*, 3<sup>ème</sup> édition, imprimeri Durand, 1993.
53. C. Marmuse: *Politique générale, intelligence, modèles et choix stratégique*, édition Economica, Paris, 1996.
54. Gérard Garibaldi: *L'analyse stratégique*, éditions d'organisation, France, 2002.
55. Henri Duhamel: *stratégie et direction de l'entreprise*, CLET, Paris, 1986.
56. Hutin .H: *Le gestion financière*, Ed d'organisation, Paris, 2000.
57. Jean Brilman: *les meilleurs pratiques de management*, édition organisation, Paris, 2001.
58. J. Morin: *l'excellence technologique*, publication, Paris, 1985.
59. J.P Helfer, M. Kalida, J. Orsoni: *management stratégie et organisation*, 3<sup>ème</sup> édition, librairie Vuibert, Paris, 2000.
60. J.P Thibaut: *le diagnostic d'entreprise*, organisation, paris, 1985.
61. Kamel Hamdi: *comment diagnostiquer et redresser une entreprise*, édition Rissala, Alger, 1995.
62. Karlof Bengt: *la stratégie des affaire*, office des publications universitaires, Alger, 1994.
63. Mark Vendercamman: *Marketing*, 1<sup>ère</sup> édition, xuculot, Bruxelles, 2002.
64. Meignant: *les compétences de la fonction ressources humaines Liaison*, Paris, 1995.

65. Michael Porter: *choix stratégique et concurrence, economica, Paris, 1982.*
66. Michael Porter: *l'avantage concurrentiel, inter édition, Paris, 1992.*
67. Oliver Torris: *les PME, dominos, Paris, 1999.*
68. Philip Kotler, Bernard Dubois: *Marketing management, 11 édition, Pearson education, Paris, 2004.*
69. Philippe Migani: *les systèmes de management, organisation université, Paris, 1993.*
70. Rodolphe Durand: *guide du management, dunod, France, 2003.*
71. Robert Wettervulge: *la PME une entreprise humaine, bock université.*
72. Tugrul Atmmir, Roland Calori: *diagnostic et décision stratégique, Dunod édition, Paris, 1998.*
73. Valerie Gouil: *Le Benchmarking va beaucoup plus loin que l'analyse stratégique, revue l'essentiel du management, Paris, septembre 1997.*
74. Yves Chirouze: *le marketing stratégique, ellipses, Paris, 1995.*
75. *Management stratégique des PME/PMI, guide méthologique FPUANE, 1991.*

## مواقع الإنترنت

76. <http://www.escw.org>
77. <http://www.pme.art.dz.org>



# الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

استمارة الاستبيان

لي الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة باستمارة الاستبيان هذه والتي تحوي مجموعة من الأسئلة موجهة في إطار إعداد مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة تحت عنوان محاولة تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

للقوف على واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعرف على مختلف المعوقات التي تحول دون قدرتها على تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي واستخلاص انساب الأدوات التي توافق ظروف مثل هذه المؤسسات.

وليكن في علمكم أن المعلومات التي تقدمونها موجهة لمجال البحث العلمي ونتعهد بسريتها وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير على حسن الاستقبال والتعاون.

وشكرا

الباحث : مالكية احميده

معلومات تخص المؤسسة:

عدد العمال.....:

رقم الأعمال.....:

طبيعة ملكية المؤسسة : مؤسسة عامة

فرع النشاط : نشاط صناعي

مؤسسة خاصة

نشاط خدمي

معلومات تخص المسير:

الجنس :

المؤهل العلمي : شهادة جامعية  شهادة غير جامعية

ثانوي

متوسط

اقل من المتوسط

وضعية المسير : موظف  مالك

محور صياغة الرسالة:

1/- هل قمت بصياغة رسالة مؤسستكم؟ نعم

2/- ما هو الشكل الذي صيغت عليه الرسالة؟ مكتوبة

3/- هل يشارك العمال في صياغة الرسالة؟ نعم

4/- ما هي العناصر التي ركزت عليها الرسالة؟

العملاء  المنتجات

لا

فهمها ضمنيا

لا

الأسواق

ال

---

---

---

---

---

---

---

---