

واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات بالجزائر

The reality of applying the strategic diagnosis in small and medium enterprises - a study of a sample of enterprises in Algeria

شرارة وليد¹، عطار عبد الحفيظ²

¹ جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، walid2782@yahoo.fr

² جامعة جيلالي يابس سيدي بلعباس، hafidtlm.13@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/04/24

تاريخ الاستلام: 2019/11/20

ملخص:

تهدف الدراسة في جزئها الأول إلى تحديد الإطار النظري للبحث والذي يتمحور حول خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا التشخيص الاستراتيجي بها. أما في الجزء الثاني فقد حاولنا الكشف عن واقع التشخيص الاستراتيجي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وماهية الأدوات والطرق المستعملة في ذلك. وخلصنا من خلال هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تستخدم كل من التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي وبدرجات متفاوتة. **كلمات مفتاحية:** التشخيص الاستراتيجي - بيئة المؤسسة - المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - التحليل الاستراتيجي.

تصنيفات JEL : J15, Q2

Abstract:

The study aimed, in its first part, to define the theoretical framework for research, which revolves around the peculiarities of small and medium-sized enterprises, as well as their strategic diagnosis. In the second part, we tried to uncover the reality of the strategic diagnosis within small and medium enterprises in Algeria, and what are the tools and methods used in that. Through this study, we concluded that the institution uses both internal and external diagnoses to varying degrees.

Keywords: Strategic Diagnostics - Enterprise Environment - Small and Medium Enterprises - Strategic Analysis.

Jel Classification Codes: J15, Q2

المؤلف المرسل: شرارة وليد، الإيميل: walid2782@yahoo.fr

المقدمة:

أدت الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر في سنوات التسعينات إلى التوجه نحو اقتصاد السوق. والتي كان لها أثر بالغ الأهمية في فتح التجارة الخارجية ورفع العراقيل عن الاستثمارات الخاصة وحتى الأجنبية وسن قوانين تشجع الاستثمار الخاص، وبالتالي زيادة إنشاء المؤسسات.

إن غالبية المؤسسات التي تم إنشاؤها بعد هذه الفترة كانت صغيرة أو متوسطة. ويرجع هذا إلى عدة أسباب أهمها، بروز الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى الدول المتقدمة، و هو ما جعل الدولة تأخذ على عاتقها مسؤولية النهوض بهذا القطاع من المؤسسات ويظهر ذلك جليا من خلال قانون 2001 الذي حدد الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي تضمن إنشاء هيئات وبرامج وآليات تسمح بالنهوض بها وعلى رأسها نجد وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تحولت فيما بعد إلى مديرية فرعية تابعة لوزارة الصناعة، لكن تشجيع إنشاء المؤسسات وتنمية تلك التي كانت متواجدة، في ظل بيئة تعرف توجهها اقتصاديا جديدا، قد يكون لديه تأثيرا على مناخ أعمالها، واستراتيجيتها خاصة في ظل اشتداد المنافسة المباشرة أو عن طريق المنتجات البديلة وهذا ما يتطلب منها تبني إدارة إستراتيجية تقوم على التشخيص الاستراتيجي.

وعليه تتمحور إشكالية بحثنا حول: "ما مدى استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

للتشخيص الاستراتيجي؟"

فرضيات البحث

فرضية 01: يكتسي التشخيص الاستراتيجي الداخلي أهمية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

فرضية 02: يكتسي التشخيص الاستراتيجي الخارجي أهمية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

فرضية 03: تولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر نفس الأهمية للتشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي

في هذه الدراسة، نحاول تقييم حالة التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وتحليل توجهاتها وميولها في عملية تشخيص بيئة النشاط، معتمدين في ذلك على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من أجل الربط بين الجانب النظري والإطار التطبيقي. وعليه سنقوم بـ :

1- تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2- تبيان أهمية التشخيص الاستراتيجي لدى المؤسسة، مع توضيح أهم نماذج التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3- تحليل طبيعة التشخيص الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

و عليه تهدف الدراسة إلى :

- فهم الجانب النظري الذي يتعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تحديد أهمية وعناصر التشخيص الاستراتيجي

- تحليل مختلف أدوات التشخيص الاستراتيجي

- التعرف على واقع وطبيعة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

- المساهمة في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فهم بيئتها في الجزائر.

و بالتالي ارتأينا إلى تقسيم الدراسة إلى جزأين، أين يتم في الجزء الأول عرض الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي في المؤسسات ، بينما يتناول الجزء الثاني دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر لإبراز خصوصيات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وأهم الأدوات المستعملة في ذلك.

1 التشخيص الاستراتيجي و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

سنحاول من خلال هذا المحور التركيز على عنصرين مهمين ألا و هما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ،

والتسيير الاستراتيجي.

1.1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من المعلوم أن المنظمة الصغيرة أو المتوسطة هي مؤسسة وجدت بفعل المبادرات الفردية أو الجماعية بهدف تحقيق عوائد وأرباح مجدية من خلال تقديم منتجات ذات قيمة للمجتمع (الغالي، 2009، صفحة 24). فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عبارة عن " وحدة للإنتاج أو التوزيع، وحدة للإدارة والتسيير، تحت سلطة المسير والذي يكون مسؤولا مسؤولية كاملة على المؤسسة، وغالبا ما يكون مالکها هو الذي يرتبط ارتباطا مباشرا بحياة المؤسسة (R WTTTERWULGHE, 1998, p. 16) ونستخلص من هذا التعريف أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي كغيرها من المؤسسات تقوم بنشاط الاستغلال والتوزيع في إطار إداري بمعنى آخر، هو أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لديها خصائص تميزها عن باقي المؤسسات. والتي من بينها نذكر (الغالي، 2009، الصفحات 26-28):

- **الحجم:** والذي يمثل خاصية مهمة لهذه الفئة من المؤسسات، وتقبل هذه المؤسسات بالحفاظ على حجمها بغرض الفهم الواسع والمتعمق لسوقها ومورديها ومنافسيها.

- **سهولة الإنشاء:** من الناحية القانونية والفعلية يسهل إنشاء المؤسسات الصغيرة وهذا في أغلب الدول وقوانينها بمزاولة الأعمال والأنشطة التجارية والخدمية. أين تتسم متطلبات الإنشاء بالبساطة والسهولة والوضوح والتحديد حيث يكفي الحافز الفردي أو الجماعي الصغير أن يكون وراء إنشاء أعمال صغيرة تتوسع مع مرور الوقت.

- **المرونة وسرعة الاستجابة:** تتميز هذه الفئة من المؤسسات بالبساطة ورشاقة الهيكل التنظيمي وترابط مفردات العمل وعدم وجود آليات بيروقراطية ورسمية جامدة تمكنها من التغيير نحو الأحسن والأفضل تجري بطريقة أفضل وأسرع. وهي تمكنها من التكيف مع البيئة التنافسية حيث تشير العديد من البحوث والدراسات الميدانية والنظرية

إلى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملكة الإبداع والريادة بنسبة أكبر من تلك التي تملكها المؤسسات الكبيرة وأن خصائص المرونة والإبداع والريادة والاهتمام بالتنوع للمنتج وغيرها تساهم في إيجاد ميزات تنافسية واضحة ومحسوسة من قبل عملائها.

- الحرية المتاحة للمؤسسين والإدارة في التعامل مع المواقف المختلفة: وهذه الميزة تجعل العديد من المستثمرين والأفراد والمجموعات تفضل تجسيد مؤسسات صغيرة خاصة بهم بدل العمل كموظفين وإجراء لدى الغير. كما تسهل هذه المشاريع اختيار أسلوب الإدارة ومنهجها بالإضافة إلى أنها تسمح بالاستفادة من العائد والأرباح المحققة من المنظمة.

و بالنسبة لتعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فإنها تعتمد على المعايير الكمية حيث هي: " مؤسسة لإنتاج السلع و/ أو الخدمات:

- توظف من (1) إلى (250) شخص،

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري.

- والتي تستوفي معايير الاستقلال. " (17-02، 2017)، وبموجب هذا القانون (أي من خلال هذا التعريف)، يُقصد بـ:

1- العمال: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة. أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل الموسمي. السنة التي يُعتمد عليها هي تلك المتعلقة بآخر نشاط حسابي مقفل.

2- الحدود المستخدمة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة اثني عشر (12) شهرا.

3- المؤسسة المستقلة: هي التي لا يملك ما نسبته 25% فما فوق من رأسمالها من طرف مؤسسة أخرى أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يمكن القول أنه لا يوجد تعريف موحد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، بل يمكن تعريفها تعريفا نوعيا من خلال تحديد خصوصياتها، ويمكن تعريفها كميا من خلال الاعتماد على معايير مثل عدد العمال، رقم الأعمال، حصة السوق...إلخ.

تعيش هذه المؤسسات في بيئة معقدة وسريعة التغير فهي ملزمة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية والتي من بين مراحلها التشخيص الاستراتيجي. فحسب هلفر وآخرون (HELFER et al) فإنه: " مهما كان شكل المؤسسة الصغيرة، فهي تبني الإدارة الإستراتيجية، ومديرها لديه رؤية مسبقة لمستقبل المنظمة في مستقبل بعيد

نسبياً، لكن هذا الرأي يكون غير مكتوب، وغير رسمي، كما هو في المؤسسات الكبيرة، وبالتالي فإن التشخيص الإداري في الأعمال التجارية الصغيرة له خصائص فريدة " (J-P. HELFER, 2006, pp. 429-430)

2.1- التشخيص الاستراتيجي:

ويقصد به جمع وتحليل وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المؤسسة، والتعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها، لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المؤسسة والقضايا المرتبطة بها بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف. (العريقي، 2011، صفحة 22). استناداً إلى التعريف هناك نوعين من التشخيصات وهما: التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي.

ورغم أن النموذج العام لصياغة الإستراتيجية يبدو فيه الاهتمام بشكل متوازن بالبيئة الخارجية والوضع الداخلي للمؤسسة إلا أن هناك من يطرح ضرورة البدء بالتحليل البيئي الخارجي أولاً بعرض وتحديد الفرص المهمة في بيئة المنظمة، ثم إجراء التحليل الداخلي. في المقابل يوجد رأي معاكس ويرى ضرورة البدء في التحليل من الوضع الداخلي للعمل الصغير ثم تحليل البيئة الخارجية (الغالي، 2009، صفحة 309).

فالتشخيص الداخلي يمثل أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وهو يساهم في: تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة مع المنظمات المنافسة؛ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛ استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، للتغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛ وتحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة (الموسي، 2002، صفحة 210).

وبالنسبة للتشخيص الخارجي ينتج عن تحليل الوقائع لتحديد ماهية أي مشكلة وطبيعتها مع اعتبار التصرف لاستغلال فرصة أو الحد من أثر خطر معين (غراب، 1995، صفحة 70). وهو يساعد المؤسسة على وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات، كما يساهم في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاح أمامها، وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات ومختلف القيود المفروضة على المؤسسة، بالإضافة إلى هذا فهو يؤدي إلى توضيح العلاقة -التأثير والتأثر- التي تربط هذه العناصر بالمؤسسة. (المغربي، 1999، الصفحات 109-110). كما أنه من المتوقع أن تكون المؤسسات التي تقوم بتحليل بيئتها الخارجية وتشخيصها بطريقة نظامية أكثر فعالية من تلك التي لا تقوم بذلك (غراب، 1995، صفحة 70). وتتطلب متابعة البيئة بصورة فعالة القيام أولاً بتحديد أنواع المعلومات اللازم جمعها ومصادر

الحصول عليها، ثم استخدام بطريقة فعالة هذه المعلومات في التحليل البيئي وذلك من خلال التعرف على مختلف المتغيرات البيئية وكيفية تأثيرها على عمل المؤسسة (العارف، 2001، صفحة 77).

3.1 أدوات التحليل الاستراتيجي.

هناك العديد من أدوات التشخيص الاستراتيجي لكن سنقتصر على أهمها في التحليل الداخلي و الخارجي.

1.3.1 تحليل swot (الغالي)

إن التحليل المعروف باسم SWOT من خلاله يتم إجراء توليفة مناسبة له لغرض الوصول إلى الخيار الاستراتيجي المنسجم من رغبات وتطلعات الإدارة. وهو بهذا المعنى يعطي اللون والنكهة الخاصة بالخيار المعتمد. (الغالي، 2009، صفحة 309). تحليل SWOT هو عبارة عن تحليل على مستوى المؤسسة يتم من خلاله مقابلة عناصر القوة والضعف في المؤسسة مع عناصر الفرص والتهديدات المتأتية من البيئة الخارجية، بهدف توليد سلسلة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق. حيث تعتبر هذه الأداة مهمة كونها تساعد المديرين الاستراتيجيين على تطوير أربع مجموعات من الاستراتيجيات وهي : الاستراتيجيات الهجومية، العلاجية، الدفاعية، الانكماشية. وتتكون مصفوفة SWOT (الشكل 01) من 09 خانات، أربع منها لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات الهامة، وأربع منها للاستراتيجيات المطورة، وخلية واحدة تترك فارغة (العريقي، 2011، الصفحات 245-246).

الشكل(01): مصفوفة SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	
إستراتيجيات هجومية (تستخدم عناصر القوة للحصول على مزايا الفرص)	إستراتيجيات علاجية (تصحح الضعف للاستفادة من الفرص)	الفرص
إستراتيجيات دفاعية (تستخدم عناصر القوة لتخفيض أو لتجنب التهديدات)	إستراتيجيات انكماشية (التقليل من الضعف وتجنب التهديدات)	التهديدات

المصدر: (العريقي، 2011، الصفحات 246-247)

إن عدم التوسع في تحليل SWOT لا يعني أن يجري هذا التحليل بطريقة اعتباطية وعشوائية، ليتشكل من خلال ذلك صورة لا تمت بواقع بيئة المؤسسة، بل يعني أن إدارة الأعمال يمكن أن تركز جهود أكبر وتحليل معمق لما ترى أنه ذو تأثير مباشر ومهم على عملها وأنشطتها في الأسواق التي تتواجد فيها. حيث يلاحظ أن المؤسسة الصغيرة وبفضل قربها من الزبائن، وتمتعها بمرونة عالية فإنها تكون في موقع من يحصل على ميزات من

جاء عملية التغيير التي أصبحت دائمة وشبه مستمرة في البيئة المعاصرة، قياسا بالمؤسسات الكبيرة التي قد تكون أكثر بيروقراطية ورسمية (الغالي، 2009، صفحة 301).

2.3.1 نموذج تحليل البيئة الخارجية العامة:

حيث يمكن تصنيف متغيرات هذه البيئة (قحف، 2005، الصفحات 116-118) كالآتي:

- **المتغيرات الاقتصادية:** مثل معدل الفائدة، الدخل القومي، ومعدلات نموه، الناتج القومي، متوسط دخل الفرد ومعدلات نموه، نسبة البطالة، طبيعة النشاط الاقتصادي السائد (زراعي، صناعي، تجاري)، السياسات المالية للدولة والخاصة مثلا بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية، السياسة الجمركية أو القيود المفروضة على التجارة الخارجية

- **المتغيرات الفنية /التكنولوجية:** وتشير إلى الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية، والاختراعات الجديدة... وغيرها بالإضافة إلى أثر التغيرات التكنولوجية التي تمس المنتجات وطرق وأساليب الإنتاج

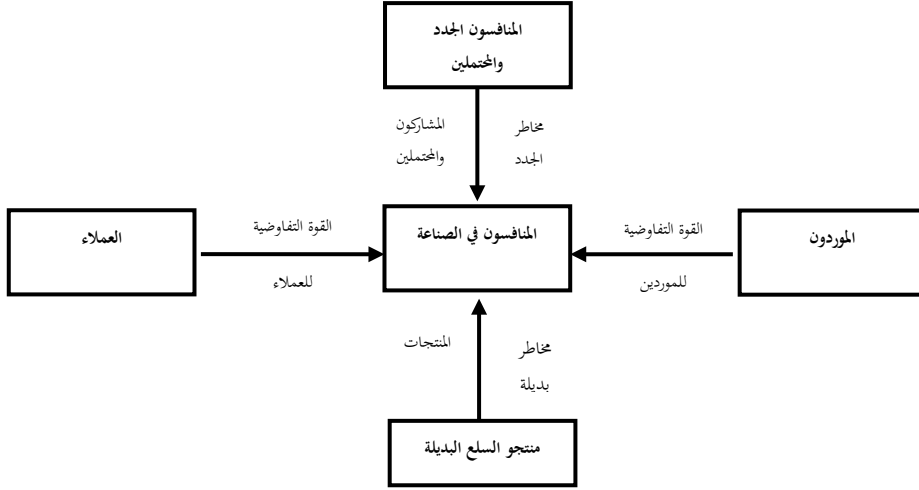
- **المتغيرات الاجتماعية الديموغرافية والثقافية:** مثل العادات والتقاليد، الأعراف الاجتماعية، اللغة ونسبة الأمية، معدلات النمو السكاني، الحركة السكانية، هيكل توزيع السكان على المناطق الجغرافية ودور المرأة في المجتمع... وغيرها.

- **المتغيرات السياسية والقانونية:** مثل درجة الاستقرار السياسي، درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، الأحزاب نظام الحكم، القوانين السائدة التي تنظم أو تحدد سياسة الحكومة نحو مثلا الضرائب، الاتحادات والنقابات، قوانين العمل والأجور، استخدام الموارد الطبيعية

3.3.1 نموذج تحليل القوى الخمس للمنافسة:

تشمل الصناعة مجموعة المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة. حيث يرى مايكل بورتر، أن التركيز الرئيسي المنشأة ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية التي تظهر في الشكل رقم 02. ولذا، ينبغي أن تقوم المؤسسة عند تحليل الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر، ودرجة تأثيرها على نجاح المؤسسة، وهي التهديد بدخول منافسين جدد، المنافسة بين الشركات القائمة، التهديد بمنتجات أو خدمات بديلة، قوة المساومة عند العملاء، قوة المساومة عند الموردين. وكلما ازدادت قوة كل من هذه القوى، كلما قلت قدرة المؤسسة على رفع أسعارها وتحقيق أهدافها. للإشارة فإنه تم فيما بعد إضافة قوة سادسة، ألا وهي أصحاب المصالح، وهي تشمل الحكومة، النقابات، المجتمعات المحلية، وغيرها من المجموعات المؤثرة في البيئة الخاصة بالصناعة (العارف، 2001، الصفحات 87-89).

الشكل (02): نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة



المصدر: (المغربي، 1999، صفحة 118)

4.3.1 التحليل الوظيفي

وهو من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية، ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف. وتختلف أهميته النسبية من صناعة لأخرى ومن قطاع سوقي لأخر، وكذلك باختلاف مرحلة دورة حياة المنتج، ويعني ذلك أن المديرين سوف يركزون جهودهم التحليلية على ما يسمى بالعوامل الإستراتيجية. ووفقا لهذا المدخل فإن المحلل الاستراتيجي يقوم بفحص الأداء الماضي لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء الإيجابي أو السلبي في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة، المالية. ومن جهة أخرى فإن تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية يتطلب تركيزا خارجيا على ظروف الصناعة واتجاهات ومقارنات المنافسين. (المرسى، 2002، صفحة 215)

2- دراسة إحصائية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

بغرض تدعيم الإطار النظري للدراسة، حاولنا إجراء دراسة إحصائية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1.2 عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على 45 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط على مستوى الغرب الجزائري وهذا لقرىها ولسهولة الاتصال بها، وقد تمكنا من الحصول على 13 استمارة وتم استبعاد 02 منها كون المؤسسات لا تتطابق مع تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وبذلك تشمل عينة الدراسة 11 مؤسسة.

2.2 أدوات لدراسة

لغرض جمع المعلومات استعنا بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات والتي تم تصميمها بالاعتماد على دراسات سابقة في المجال، حيث كانت الاسئلة المرتبطة بالموضوع وفق سلم ليكرت الخماسي، لتسهيل التحليل الإحصائي فيما بعد.

و من أجل مباشرة الدراسة اعتمدنا على برنامج مايكروسفت أكسل (Microsoft Excel)، أما بخصوص الإحصاءات فاستخدمنا برنامج SPSS.

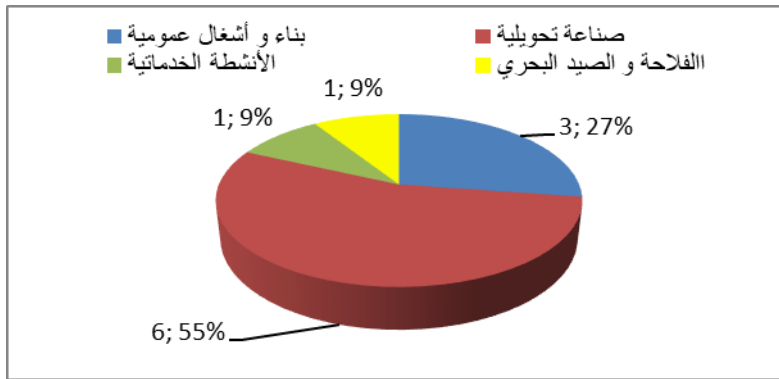
3.2 عرض نتائج الدراسة

قبل الخوض في موضوع التشخيص الاستراتيجي لعينة الدراسة، لابد من التعريف بهذه الأخيرة.

1.3.2 قطاع النشاط

يبين الشكل رقم (03) أن عينة الدراسة تتكون من 55% من المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع الصناعات التحويلية، ثم يتبعه قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 27% وهذا راجع إلى سياسة الدولة واهتمامها بمشاريع السكن والتنمية المحلية، ثم يأتي في المراتب الأخيرة كل من قطاعي الفلاحة وزراعة الغابات والصيد البحري وقطاع الأنشطة الخدمية.

الشكل (03) توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط¹



¹ تم اعتماد هذه القطاعات من طرف الباحث تبعا للمدونة الوطنية الجزائرية للأنشطة (La Nomenclature Algérienne (NAA Rev1 des Activités) حسب الدوان الوطني للإحصائيات. وهي تتيج مجموعة تسلسلية من فئات الأنشطة الاقتصادية التي يمكن استخدامها لتصنيف الأعوان الاقتصاديين بأسرع ما يمكن وفقاً لنشاطهم الرئيسي. حيث تشمل هذه المستويات التسلسلية، الفروع (section)، التقسيمات (divisions)، المجموعات (groupes)، الأصناف (classes). وبالنسبة لدراستنا اقتصرنا فقط على المستوى الأول وهو الفروع.

المصدر: من إعداد الباحثين

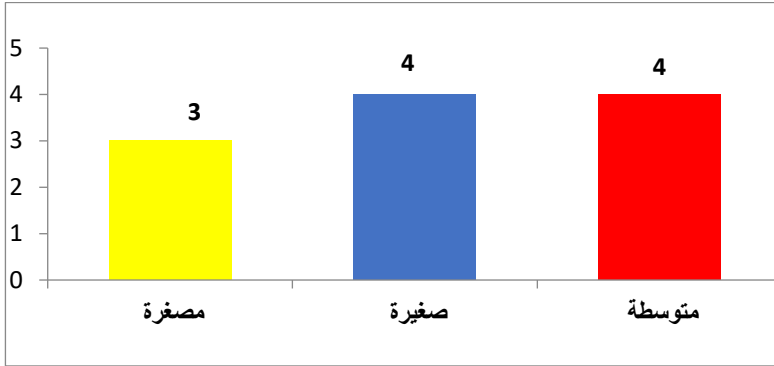
ملكية المؤسسة

أغلب مؤسسات العينة وهو ما يمثل 63.64 % هي تابعة للقطاع الخاص أي هي ذات ملكية خاصة، وهناك حوالي 27.27 % هي مؤسسات عمومية ويرجع هذا التراجع للمؤسسات العمومية إلى خصوصية القطاع العام منذ بداية التسعينات، وعدم وجود إرادة قوية للنهوض بهذا القطاع. كما أن العينة ضمت مؤسسة صغيرة ومتوسطة ذات ملكية مختلطة بمعنى جزء من رأسمالها يرجع للدولة والجزء الآخر يعود للخواص.

3.3.2 تركيبة العينة من حيث الحجم

يوضح الشكل رقم (04) أن توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم يختلف، حيث أن المؤسسات المصغرة (الصغيرة جدا) هي الأقل وجودا في عينة الدراسة أي بنسبة 27,27 %، و هو لا يتوافق مع ما تشير إليه أغلب الدراسات بأن المؤسسات الصغيرة تشكل ما يفوق الـ 90 % من الأنسجة الاقتصادية لمختلف الدول في العالم. أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهما يأخذان نفس النسبة من عينة الدراسة والتي قدرت بـ 36.36 %.

الشكل (04) توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط



المصدر: من إعداد الباحثين

السوق والخبرة

كل مؤسسات العينة تنشط في الجزائر، فمنها من تنشط على سوق محلي بنسبة 27,27 % أي على مستوى الولاية التي يتواجد فيها مقرها، وما تبقى من المؤسسات أي بنسبة 72,73 % فهي تنشط على مستوى الوطن ككل. أما المؤسسات التي تعرف تدويلا لأنشطتها فهي غير موجودة في عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بخبرة المؤسسات فإن أكثر من ثلث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 45,46٪ من العينة تم إنشاؤها بعد عام 2001، حيث شهد هذا التاريخ صدور مرسوم تطوير الاستثمار (المرسوم رقم 03/01 المؤرخ 2001/08/20) وقانون التوجيه بشأن تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون رقم 18/01 المؤرخ 2001/12/12)، في حين أن 36,36 ٪ لديهم خبرة تتراوح بين (19 و 28 سنة)، وما تبقى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم إنشاؤها قبل عام 1990، أي قبل الإصلاحات الاقتصادية والتوجه نحو اقتصاد السوق.

4.2 تحليل نتائج الدراسة

تم تحليل البيانات وفق الإحصاء الوصفي والتي اعتمدت أساسا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، التابعة والمستقلة حسب الفقرات المكونة لكل متغير، وقد تم مراعاة التدرج حسب مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة حيث سيتم التعامل مع المتوسطات الحسابية المتوصل إليها في الدراسة وفق الجدول رقم (01) الموالي:

الجدول (01) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	المستوى
لا أوافق بشدة	1.00 - 1.79	0.79	منخفض
لا أوافق	1.80 - 2.59	0.79	
محايد	2.60 - 3.39	0.79	متوسط
موافق	3.40 - 4.19	0.79	مرتفع
موافق بشدة	4.80 - 5.00	0.80	

طول الفترة=(الحد الأعلى-الحد الأدنى)/5

طول الفترة=(5-1)/5=0.80

جدول (02) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

تشخيص البيئة الداخلية مرتبة ترتيبا تنازليا

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	المستوى حسب
01	تحديد نقاط ضعف المؤسسة من خلال تحليل مواردها	3,55	1,44	1	مرتفع
02	تحديد نقاط ضعف المؤسسة من خلال تحليل مواردها	3,45	1,37	2	مرتفع
03	تنتقل المعلومات بين المستخدمين داخل المؤسسة بشكل رسمي (كتابيا)	3,18	1,47	3	متوسط
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	3,39	1,13		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (02) أن المتوسطات الحسابية لمحور تشخيص البيئة الداخلية، تراوحت بين (3,18) و(3,55)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (3,39)، وانحراف معياري (1,13) وهو من المستوى المتوسط، حيث كان أعلى متوسط حسابي من نصيب فقرة تحليل المؤسسة لنقاط ضعفها فيما يتعلق بالموارد (المالية، المادية، البشرية...) لإعداد الإستراتيجية، والذي بلغ (3,55) بانحراف معياري قدره (1,44)، وهي ضمن المستوى المرتفع، ثم تلاها فيما بعد الفقرة (02) بمتوسط حسابي قدره (3,45) وانحراف معياري (1,37)، وهي تندرج ضمن المستوى المرتفع أيضا، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تحلل المؤسسة نقاط قوتها فيما يتعلق بالموارد (المالية، المادية، البشرية...) لإعداد الإستراتيجية) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,18) وانحراف معياري (1,47) وهي ضمن الإجابة المتوسطة والتي نصت على (تنتقل المعلومات بين المستخدمين داخل المؤسسة بشكل رسمي (كتابيا)). وهذه النتيجة تدل على أن التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمؤسسات كان متوسطا حسب إجابات المسيرين. وهذا يفسر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تولي أهمية كبيرة جدا للتشخيص الداخلي من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما أنها لا تستغني عنه، وهي بالتالي تركز على تحديد نقاط قوتها وضعفها لكن لا يهتمها سير المعلومات والتي تعتبر مصدرا هاما للتشخيص داخل المؤسسة وهذا راجع إلى أن أغلبها مؤسسات لديها بنى مقاولاتية، وليس لديها هيكل تنظيمي رسمي. بالإضافة إلى هذا فإن أغلب المؤسسات هي ذات حجم صغير وصغير جدا (حوالي 63.64% من حجم

العينة) بالتالي فإن مسيريتها تكون لديهم صورة عن وضعية المؤسسة لأنه يكونون أقرب من كل الوظائف، عكس المؤسسات الكبيرة التي تضم مستويات عديدة للإدارة انطلاقا من الإدارة العليا مروراً بالإدارة الوسطى وصولاً إلى الإدارة التشغيلية.

وبناء على تحليل النتائج السابقة نؤكد صحة الفرضية الأولى أي " يكتسي التشخيص الاستراتيجي الداخلي أهمية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر."

جدول (03) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

تشخيص البيئة الخارجية العامة والخاصة مرتبة ترتيبا تنازليا

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	المستوى
01	تشخص المؤسسة فرص المحيط قبل إعدادها للاستراتيجية	3,18	1,78	7	متوسط
02	تشخص المؤسسة تحديدات المحيط قبل إعدادها للاستراتيجية	3,36	1,57	5	متوسط
03	تعتمد المؤسسة أساسا على مصادر المعلومات الخارجية الرسمية (مثل : مواقع الانترنت، بنوك المعطيات،... إلخ) من أجل إعداد الاستراتيجية	3,27	1,49	6	متوسط
04	تتابع المؤسسة باستمرار التغيرات الطارئة على محيطها العام (السياسي، القانوني، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، الإيكولوجي، الثقافي،... إلخ)	3,09	1,70	8	متوسط
05	تتابع المؤسسة باستمرار منافسيها الحاليين	3,82	1,47	2	مرتفع
06	تتابع المؤسسة دخول منافسين جدد في قطاع نشاطها	3,64	1,21	4	مرتفع
07	تتابع المؤسسة عرض منتجات بديلة من طرف مؤسسات أخرى في نفس قطاع النشاط	3,36	1,43	5	متوسط
08	تتابع المؤسسة عملاتها باستمرار ويتربح	3,73	1,49	3	مرتفع
09	تحلل المؤسسة باستمرار مصادر تمويلها (الموردين)	3,91	1,51	1	مرتفع
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	3,48	1,25		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (03) أن المتوسطات الحسابية لمحور تشخيص البيئة الخارجية العامة والخاصة، تراوحت بين (3,09 و 3,91)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (3,48)، وانحراف معياري (1,25) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (09) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,91) وانحراف معياري قدره (1,51)، وهي ضمن المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على ما يلي (تحلل المؤسسة

باستمرار مصادر تكوينها (الموردين))، وفي المقابل جاءت الفقرة (04) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,09) وبانحراف معياري (1,70)، وهي تندرج ضمن المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تتابع المؤسسة باستمرار التغيرات الطارئة على محيطها العام (السياسي، القانوني، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، الإيكولوجي، الثقافي... إلخ). وهذا يدل على أن متغير تشخيص البيئة الخارجية العامة والخاصة جاء مرتفعاً حسب إجابات المسيرين. ويمكن تفسير هذا بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعطي أهمية بالغة لتشخيص محيطها الخارجي عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية المختلفة أو من أجل مواكبة التطورات الحادثة في المحيط الخارجي وكذا لأجل تصحيح الاضطرابات والاختلال والتكيف مع البيئة. حيث تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحديد الفرص والتهديدات المتأتية من المحيط الخارجي لكنها بمستوى متوسط، وباعتبار أنه هذه الفرص والتهديدات قد يرجع سببها إلى البيئة الخارجية العامة أو الخاصة. لكن الاهتمام الأكبر بالتشخيص الخارجي يتمحور حول البيئة الخاصة (البيئة التنافسية) والذي يظهر جلياً من خلال مراتب فقرات : الموردين، المنافسين الحاليين، العملاء، المنافسين الجدد، والمنتجات البديلة وهي ما تُعرف بالقوى الخمس لبورتر والتي تشكل قوى المنافسة بمعنى المؤسسات تعتبر نقطة وهي تستمع وتنصت و تحلل لما يجري في بيئتها التنافسية أي البيئة الصناعية التي تنشط فيها. أما بخصوص تشخيص البيئة العامة فهي تشكل الاهتمام الثاني لهذه المؤسسات كونها أقل تأثيراً في نظرهم من البيئة التنافسية.

وللإشارة فإن المؤسسات الصغيرة تعتمد بدرجة متوسطة على مصادر المعلومات الخارجية الرسمية (مثل : مواقع الانترنت، بنوك المعطيات... إلخ) من أجل إعداد الإستراتيجية وهي بالتالي تلجأ إلى مصادر غير رسمية في عملية التشخيص الخارجي على غرار الموردين العملاء، المنافسين...

وبناء على تحليل نتائج الجدول رقم 03 نؤكد صحة الفرضية الثانية أي " يكتسي التشخيص الاستراتيجي الخارجي أهمية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر "

وبناء على تحليل نتائج الجدول رقم 02 والجدول رقم 03 ننفي صحة الفرضية الثالثة أي " : تولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نفس الأهمية للتشخيص الداخلي وللتشخيص الخارجي " ونقبل الفرضية البديلة "تولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر أهمية للتشخيص الخارجي أكثر من التشخيص الداخلي"

خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي جزء من النسيج الاقتصادي، حيث حظيت بعناية من قبل الدولة إلا أن هذه الأخيرة غير كافية إذا لم يتبنى مسيرتها الفكر الاستراتيجي و استخدام التشخيص البيئي للتكيف مع مناخها، وذلك عن طريق استغلال عناصر البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف ومواجهة تقلبات البيئة الخارجية التي ينشطون فيها كونها مصدرا للفرص والتهديدات. وفيما يلي أهم النتائج التي توصلنا لها من خلال دراستنا لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

نتائج الدراسة

- تختلف درجة استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتشخيص عند إدارتها الإستراتيجية.
- تولي هذه الفئة من المؤسسات أهمية بالدرجة الأولى للتشخيص الخارجي ويأتي في المرتبة الثانية التشخيص الداخلي.
- تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشخيص الخارجي بالبيئة الخاصة كون أنها سريعة التغير والتعدد عكس البيئة العامة التي هي في نظرهم أقل تأثيرا وأقل تغيرا.
- تعتمد المؤسسات على المصادر الرسمية بشكل متوسط، سواء في التشخيص الداخلي أو بالنسبة للتشخيص الخارجي.

اقتراحات

- أولاً: ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتشخيص الاستراتيجي، لأنه يحسن من اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.
- ثانياً: عدم التركيز بالدرجة الأولى على التشخيص الخارجي وترك التشخيص الداخلي لأن اختيار البديل الاستراتيجي يعتمد على نتائج كلاهما.
- ثالثاً: الرفع من درجة الاهتمام بالبيئة العامة عند التشخيص وعدم الاكتفاء على البيئة التنافسية لأن الفرص والتهديدات لا تخص هذه الأخيرة فقط.
- رابعاً: تنويع مصادر جمع المعلومات أي استغلال المصادر الرسمية كبنوك المعلومات والأنترنت والمصادر غير الرسمية، كالموردين والعملاء باعتبارها تتميز بآنية المعلومة وغير مكلفة وسهولة الوصول إليها.
- خامساً: توصي الدراسة بضرورة اهتمام هيئات المرافقة بتقديمها الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار التفكير الاستراتيجي عامة والتشخيص الاستراتيجي خاصة.

قائمة المراجع بالعربية

- بو عقل مصطفى، مباركي سمرة، بن سعيد محمد، ""، العدد 07، (01 ديسمبر، 2017). دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من ولاية غليزان. مجلة الرواق (07)، الصفحات 119-133.

J-P. HELFER, M. K. (2006). *Management, Stratégie et organisation*. Paris: Vuibert.

R WTTTERWULGHE, F. J. (1998). « *La PME Une entreprise humaine* ». Paris: DeBoeck Université.

دار الكتاب الجامعي :صنعاء، الإدارة الاستراتيجية (2011). م. م، العريقي

ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى. (2002). الإدارة الاستراتيجية: (مفاهيم ونماذج تطبيقية). القاهرة: الدار الجامعية.

طاهر منصور محسن الغالبي. (2009). إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. الأردن: ط1، دار وائل للنشر.

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

عبد السلام ابو قحف. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

قانون رقم 02-17. (11 يناير، 2017). القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (02)، 04-09.

قانون رقم 02-17 ممضي في 10 يناير 2017، الصادر في الجريدة الرسمية رقم، 2 مؤرخة في 11 يناير 2017. (2017).

كامل السيد غراب. (1995). الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.

نادية العارف. (2001). الإدارة الاستراتيجية "إدارة الالفية الثالثة". القاهرة: مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

J-P. HELFER, M. K. (2006). *Management, Stratégie et organisation*. Paris: Vuibert.

R WTTTERWULGHE, F. J. (1998). « *La PME Une entreprise humaine* ». Paris: DeBoeck Université.