

## دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات

## التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة عينة من ولاية غليزان

أ.د. بن سعيد محمد

جامعة سيدي بلعباس - الجزائر

د.مباركي سمرة

جامعة سيدي بلعباس - الجزائر

بوعقل مصطفى

جامعة سيدي بلعباس - الجزائر

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم الاعتماد على استبانة شملت 51 مؤسسة تنشط على مستوى ولاية غليزان، وهذا قصد إدراك نقاط القوة والضعف التي تميز عينة الدراسة وأهم الفرص والتحديات التي تواجهها.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من حساسية قوية تجاه تقلبات المحيط نتيجة لضعف هيكلها التنظيمي، ومحدودية مصادر التمويل، وافتقارها للفكر الاستراتيجي، إضافة إلى تشابك وتداخل مركبات البيئة الخارجية كاندماج الأسواق، تسارع معدل التغير التكنولوجي واشتداد حدة المنافسة. ومن هذا المنظور فإن التشخيص الاستراتيجي يسمح بتحديد درجة الاستجابة، شكل التفاعل، والسلوك الأمثل الذي يضمن تعزيز القدرة التنافسية وخلق أفضل التصورات لأوضاعها المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** التشخيص الاستراتيجي، القدرة التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المتغيرات البيئية، التفاعل.

**Abstract :**

This study aims to highlight the role of the strategic diagnosis of environmental variables in enhancing the competitiveness of small and medium enterprises (SMEs), using a survey contained 51 SMEs from Relizane to determine the strengths and weaknesses of the sample and the most important opportunities and threats that facing it.

The study found that SMEs suffer from a strong sensitivity to environmental fluctuations due to their weak organizational structure, limited funding sources, and lack of strategic thought, as well as entanglement and interference of external environment elements such as markets integration, acceleration of technological change rate and intensifying concurrence.

From this perspective, the strategic diagnosis allows to determine the degree of response, the form of interaction, and the optimal behavior that ensures the promotion of competitiveness and the creation of the best perceptions of future situations.

**Keywords:** Strategic Diagnosis, Competitiveness, SMEs, Environmental Variables, Interaction.

## مقدمة:

انصب اهتمام نظرية استراتيجية المؤسسة منذ ظهورها سنة 1960 على تحليل المنافسة داخل القطاع، وقد ارتكزت نظرتها الستاتيكية على تحليل طبيعة المتغيرات وليس على حركيتها، إلا أنه وبمطلع سنة 1980 ظهرت مقاربات جديدة شملت مفهوم الديناميكية التنافسية، وقد أثبتت بعض الدراسات أن تأثير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تجاه البيئة يكون بدرجات متفاوتة، وذلك تبعا لطبيعة قطاع النشاط الذي تنتمي إليه، درجة تعقد المتغيرات البيئية، وأخيرا الحجم. فحسب تعبير "Chappaz" أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعرض بشكل قوي لتأثيرات البيئة دون التمكن من استغلال الفرص المتاحة لها، وفي نفس الاتجاه يرى كل من "Paché" و "Birley" و "Westhead" أن المؤسسات الصغيرة الحجم والفتية أكثر عرضة للصدمات البيئية.

ومن جهة أخرى يرى "Marchesnay" أن هذا النمط من المؤسسات تعمل كفضاء من التعاملات المفتوح على البيئة وأن بمقدورها التأثير في المحيط واستغلاله لصالحها، بحيث أن الاتجاه المتنامي لتخلي المؤسسات الكبيرة عن نشاطات ثانوية يتيح الفرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تبني استراتيجية التخصص والتي يرى "Julien" بأنها تخلق الاستقرار والاستمرارية ومن ثم يبقى عليها سوى إيجاد شروط وقواعد جديدة للتأقلم مع البيئة المحيطة بها، وذلك عن طريق توظيف قدراتها الإبداعية بشكل يتيح لها بلوغ أهدافه الاستراتيجية في الأمد البعيد.

## إشكالية البحث:

إن بنية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومدى حساسيتها تجاه التغيرات البيئية جعل مسألة نجاحها أو فشلها في دعم وتعزيز تنافسيتها يتوقف إلى حد كبير بقدرتها على خلق درجة عالية من التوافق بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل فيها، وكذا القدرة على تشخيص حركية مركباتها. وأمام هذا الطرح تنبثق معالم الإشكالية المصاغة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم وتعزيز القدرات التنافسية

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

## فرضيات البحث:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودرجة تأثير عوامل البيئة الداخلية لها؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودرجة تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودرجة تأثير عوامل البيئة الخارجية الخاصة؛

**أهمية البحث:**

إن التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية يعتبر أهم الآليات التي توضح شكل ومستوى التفاعل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعناصر البيئة المحيط بها، وذلك من خلال تحديد ومعرفة أصل الفرص والتهديدات بدقة وترتيبها حسب تأثيرها، ومن ثم يتم تصميم الآليات الممكنة لتعزيز مكانتها التنافسية بالطريقة التي تضمن أفضل تموقع استراتيجي وأحسن استجابة لمختلف المتغيرات البيئية.

**أهداف البحث:**

- استعراض مختلف المتغيرات البيئية المتفاعلة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الاطلاع على أبرز نماذج تشخيص بيئة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
- تحليل تباين تفاعل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع عناصر المحيط؛
- تبيان دور تشخيص محيط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في تنمية قدرتها التنافسية.

**منهج البحث:**

من أجل معالجة الإشكالية وتحليل مركباتها وأبعادها ومناقشة نتائجها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي ثم التحليلي، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي والذي هو عبارة عن دراسة إحصائية تقييمية سيتم الاعتماد فيها على تقنية الاستبانة.

**محاور البحث:**

**المحور الأول:** التعريف بمتغيرات الدراسة؛

**المحور الثاني:** التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

**المحور الثالث:** دراسة إحصائية لحالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غليزان.

**1. التعريف بمتغيرات الدراسة:****1.1. تعريف القدرة التنافسية:**

إن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع ومستويات متعددة ويخضع لمعايير مختلفة وغير محددة.

**1.1.1. على مستوى الدولة:** التنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالجاذبية والهجومية، وبالعمولة والاقتراب، وبرط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف".

**2.1.1. على مستوى القطاع:** التنافسية هي قدرة القطاع الانتاجي السلعي أو الخدمي على تحقيق قيمة مضافة عالية، ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، فضلا عن حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها (عامر، 2014، ص4).

3.1.1. **على مستوى المؤسسة:** يرى الاقتصادي "Porter" (1990) أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على جذب ودعم النشاطات التي تحقق التفوق والتميز على الآخرين (Chosniel, et al, 2014, p. 290). ويعتبر الاقتصادي "Vilev" (2007) أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على توفير تجديبات وتحسينات مستمرة تعمل على خلق وتدعيم ميزة تنافسية مستدامة بناء على التفوق في الأداء الاقتصادي" (Sibel, 2015, p. 1105).

ويعرفها الاقتصادي "Li" (2011)، بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة (العائدات، الحصة السوقية ... ) فضلا عن ضمان التنمية والاستمرارية على المدى البعيد (Ramadhilla & Donald, 2014, p. 309).

## 2.1. تعريف بيئة المؤسسة:

يشير "P.Filho" إلى وجود ثلاث مجموعات تعمل ضمن المحيط، وتشتمل على متغيرات على المستوى الوطني وأخرى علاقاتية خاصة، إضافة إلى المتغيرات المتعلقة بالمحيط الداخلي للمؤسسة. في حين يرى "Daloz" أنها مجموعة العوامل السوسيو اقتصادية، والتي تؤثر على المؤسسة، كالدولة، التشريع الاجتماعي، المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات المستهلك، وغيرها، والتي يمكن أن تؤثر في سلوك المؤسسة وفي منحى أدائها (Lakhdissi, p. 4).

ومن أهم الصفات والخصائص التي تتميز بها بيئة المؤسسة (غزيباون، 2015، ص124):

- التعقد
- الديناميكية
- عدم التأكد
- العدائية
- التنوع
- الاعتمادية

## 2. التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المقصود بتشخيص البيئة هو رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة (عوض، 2000، ص62)، ويمكن تقسيم هذه العملية على ثلاث مستويات هي:

### 1.2. المحيط الداخلي:

إن سلسلة القيمة تعتبر أداة لتشخيص محيط المؤسسات من خلالها تحقيق ما يلي (Porter, 1986, p. 8):

- التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة؛
- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف؛
- تحديد المصادر الممكنة للتميز.

1.1.2. **الأنشطة الرئيسية:** تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتج الجديد، انطلاقا من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع وحتى نهايتها، وقد قام Porter بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي:

- **الإمداد الداخلي:** يتمثل في أنشطة الاستقبال، والمناولة، والتخزين ومراقبته،... إلخ؛

- الإنتاج: يتعلق بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من مختلف الأنشطة؛
- الإمداد الخارجي: يتعلق بتجميع المخرجات، التخزين، المناولة، النقل،... إلخ؛
- التسويق والبيع: يتمثل في إختيار قنوات التوزيع، الإشهار، المبيعات، والعلاقات العامة؛
- الخدمات الضرورية: التي يتطلبها المنتج من تركيب، وصيانة، وتكوين، وإرشادات، وغيرها.

2.1.2. الأنشطة المدعمة: إن أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية من القيام بمهامها كما ينبغي. إن هذه الأنشطة حسب Porter تتمثل في التموين، التطور التكنولوجي، وتسيير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة.

إن تحديد طبيعة الأنشطة ونوعيتها بدقة ضمن سيورة السلسلة، هي التي توضع لنا درجة التفاعل فيما بينها، وتأثيرها على مكونات الميزة التنافسية. إن هذه الأخيرة، تتحقق من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى. إن تسيير الروابط تعتبر عملية جد معقدة على مستوى التنظيم أكثر من تسيير الأنشطة الخالقة للقيمة، حيث التمكن من التنبؤ وتسيير الروابط بإمكانه توليد أو الحصول على ميزة تنافسية دائمة (كربالي، 2002، ص 10).

## 2.2. المحيط الخارجي العام:

1.2.2. نموذج PESTEL: يتركب من ستة متغيرات تشمل المحيط السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي التكنولوجي، البيئي والقانوني (Downey, 2007, p. 6).

2.2.2. نموذج SPECTRED: يتركب من ثمانية متغيرات تشمل المحيط الاجتماعي، السياسي، الاقتصادي، الثقافي، التكنولوجي، التشريعي، البيئي والديمقراطي (لزهري، 2013، ص 50).

3.2.2. نموذج STEEP: طرحه كلا من Kotler & Keller سنة 2006، ويتركب من خمسة متغيرات تشمل (Andrea, 2010, p. 4):

### الجدول (1): عوامل تشخيص البيئة حسب نموذج STEEP

العوامل السياسية	العوامل البيئية	العوامل الاقتصادية	العوامل التكنولوجية	العوامل الاجتماعية
التشريع: قانون المنافسة، العمل... السياسة الاقتصادية	التكنولوجيا البيئية انتشار الوعي والتحسيس بقضية حماية البيئة التحركات الخضراء	الدخل المحلي الخام التضخم البطالة معدل الاستثمار سعر الفائدة	البحث والتطوير الابتكار تكنولوجيا المعلومات والاتصال نظام براءات الاختراع	الديمقراطية: الكثافة السكانية، السن، الأجناس... الثقافة: التعليم، الدين، العادات...

Source: Andrea Némethné Gal, Competitiveness of small and medium sized enterprises a possible analytical framework, HEJ-ECO, January 15, 2010, P4.

4.2.2. نموذج SWOT: يعنى بتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (Wayne, 2010, p. 94). وبحسب هذا النموذج فإن نقاط القوة والضعف تعبر عما يمكن للمؤسسة فعله، أما الفرص والتهديدات فتعبر عما يجب على المؤسسة فعله.

5.2.2. نموذج 7S (7S Model): يشخص نقاط القوة والضعف استنادا إلى سبع عناصر وهي ( Ramadhilla & Donald, 2014, p. 313 ):

الاستراتيجية	Strategy	القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد.
الهيكل	Structure	التسلسلات الهرمية والربط بين الوحدات.
النظام	System	الإجراءات والعمليات بما في ذلك تدفق المعلومات.
الموظفين	Staff	اليد العاملة.
النمط	Style	كفاءة المدراء الرئيسيين، ونجاعة تدخلاتهم.
القيمة المشتركة	Shared Value	مفاهيم مشتركة بين أعضاء المؤسسة التوجيهية.
المهارات	Skills	قدرات الموظفين الرئيسيين ومستوى تأهيلهم.

ورغم اختلاف وجهات نظر المفكرين تجاه تشخيص بيئة المؤسسة إلا أنها تهدف إلى تحديد كفاءات المؤسسة ومواردها من خلال تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis) والنظرة المستندة إلى الموارد (Resource Based View).

### 3.2. المحيط الخارجي الخاص:

#### 1.3.2. تهديدات الداخلين الجدد:

إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات. إن هذا التأثير قد يتمثل في انخفاض هوامش الربح، مما سيثجع على حرب الأسعار أو ارتفاع في التكاليف، كما أن تقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع (عماري، 2005، ص 6).

وقد حدد Porter سبعة (07) عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي (Porter, 2016, p. 3):

- اقتصاديات الإنتاج الكبير
- متطلبات رأس المال
- سياسة الحكومة
- اختراق قنوات التوزيع
- تميز المنتج
- تكاليف التحويل
- ميزة في التكاليف مستقلة عن وفورات الحجم

كما يوضح Porter أن قوة الداخلين الجدد تزداد وفقا للظروف الآتية (Porter, 2016, p. 6):

- اكتساب استحابة مسبقة وقوية اتجاه المنافسين وأوضاع السوق؛
- امتلاك موارد مالية ومادية ضخمة تسمح باختراق السوق؛

- اللجوء إلى خفض الأسعار على حساب المحافظة على الحصة السوقية؛
- درجة نمو الصناعة.

### 2.3.2. تهديدات المنتجات الإحلالية:

إن المنتجات الإحلالية لها تأثير على سياسة المنتج للمؤسسة، وهذا من ناحية النوعية، والسعر، والتكلفة، وهامش الربح (Ramadhilla & Donald, 2014, p. 309). إن تحليل درجة تأثير ذلك ومعرفة يتم من خلال القيام بما يلي (كربالي، 2002، ص20):

- معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات وتتطلب إستعمال تكنولوجيات مغايرة؛
- تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع؛
- القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات الإحلالية.

### 3.3.2. قدرة التفاوض مع الزبائن:

إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدنية الأسعار، ورفع النوعية، وتنويع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة. ويكون لها أثر سلبي في الحالات التالية:

- تجمع المشترين في عملية الشراء (توحيد مشترياتهم)؛
- أهمية المنتج بالنسبة للمشتريين؛
- توفر الزبائن على المعلومات الكافية؛

### 4.1.2. قدرة التفاوض مع الموردين:

التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردين على المؤسسات يمكن أن يؤثر على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف المصنعة. وزيادة على ذلك، فرضهم لشروط بيع معينة، أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا. وتزداد قدرة الموردين على التأثير في بعض الحالات التالية:

- عندما يكون العرض مركز؛
- عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردون؛
- المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها.

### 4.1.2. درجة حدة المنافسة:

تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تحصل على وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة فيما بينها.

### 3. دراسة إحصائية لحالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غليزان

#### 1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تم توزيع الاستبيان على 83 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط على مستوى ولاية غليزان، وقد أسفرت العملية عن استرجاع 69 استمارة وتم استبعاد 18 منها لعدم استيفاء الشروط الشكلية في ملئ الاستبيان، وبذلك أصبحت عينة الدراسة تتكون من 51 مؤسسة.

#### 2.3. أدوات إجراء الدراسة:

##### 1.2.3. أداة جمع البيانات:

قصد تحليل دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم تصميم استبيان بناء على مجموعة من الدراسات السابقة، ثم تكيفها مع موضوع الدراسة وخصوصيات العينة. وسنقوم بمعالجة فقرتين شملت معلومات وخصائص عينة الدراسة، وكذا تشخيص عوامل بيئتها الداخلية والخارجية، في شكل أسئلة متعددة الخيارات.

##### 2.2.3. أداة معالجة البيانات:

تم الاعتماد على برنامج Excel إصدار 2013 وكذا برنامج SPSS إصدار 24 وذلك قصد معالجة البيانات واستخراج النتائج.

##### 3.2.3. قياس ثبات الاستبانة:

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس المتغيرات المستهدفة والتأكد من صدقها تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقراتها بحساب معامل (Alpha Cronbach)، واتضح من النتائج أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات عال بلغ 80.7% وهي نسبة مرتفعة ومقبولة لإجراء الدراسة.

#### 3.3. عرض نتائج الدراسة:

##### 1.3.3. التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

بالنسبة للجزء المتعلق بالمعلومات الأساسية حول المؤسسات، فقد كانت نتائجه بعد تفرغ مجموعة الاستبانة الموزعة على العينة المحددة كما يلي:

##### 1.1.3.3. حجم المؤسسة:

بلغ عدد المؤسسات المصغرة 16 مؤسسة بنسبة تقدر بـ 31.4%، بينما بلغ عدد المؤسسات الصغيرة 22 مؤسسة بما يعادل 43.1%، فيما قدر عدد المؤسسات المتوسطة بـ 13 مؤسسة أي ما نسبته 25.5% من إجمالي عينة الدراسة.

## 2.1.3.3. خبرة المؤسسة:

أظهرت النتائج أن المؤسسات الأكثر خبرة هي الأكثر حضورا بنسبة بلغت 47.1% مقارنة بالمؤسسات متوسطة الخبرة التي راوحت نسبتها 37.2%، فيما قدرت نسبة المؤسسات الأقل خبرة بـ 15.7%.

## 3.1.3.3. ملكية المؤسسة:

بلغ عدد المؤسسات الخاصة 45 مؤسسة أي 88.2%، في حين بلغ عدد المؤسسات العمومية 6 مؤسسات بما يعادل 11.8%، على غرار الحرف التقليدية التي لم تسجل أي مشاركة.

## 4.1.3.3. نشاط المؤسسة:

اشتملت عينة الدراسة على 32 مؤسسة صناعية (62%)، و5 مؤسسات تجارية (10%)، إضافة إلى 6 مؤسسات خدماتية (12%) ومؤسسات (2) تنشط في قطاع الطاقة والمناجم (4%)، فضلا عن 6 مؤسسات للبناء والأشغال العمومية (12%). وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1): توزيع عينة الدراسة حسب قطاع النشاط



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL

## 2.3.3. تحليل نتائج الاستبانة:

## 1.2.3.3. علاقة مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة تأثير عوامل البيئة الداخلية لها:

من خلال الجدول الموالي نلاحظ أن مجال الانتاج قد احتل المركز الأول كأكثر عوامل البيئة الداخلية تأثيرا في القدرة التنافسية لعينة الدراسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,17، متبوعا بمجال المالية والموارد البشرية بمتوسطين حسابيين بلغا 4,03 و 3,45 على الترتيب، وتجدد الإشارة إلى أن هذه العوامل قد تحصلت على درجة تأثير عالية، وهو ما تؤكد الانحرافات المعيارية التي سجلت قيما ضعيفة تعكس التقارب في وجهة نظر مسيري المؤسسات محل الدراسة.

وفي نفس السياق فقد سجل المجال الاستراتيجي تأثيرا متوسطا بمتوسط حسابي عام قدر بـ 2,95 حيث انحصرت المتوسطات الفرعية بين 2,58 و 3,33، في حين احتل مجال الإدارة والتنظيم المركز الأخير بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,87 ومستوى تأثير متوسط.

الجدول (2): آراء عينة الدراسة حول تأثير عوامل البيئة الداخلية على القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأثير
1	مجال الادارة والتنظيم: التخطيط، الرقابة، القرارات، المعلومات	2,7843	1,30098	متوسط
2	مجال الانتاج والعمليات: التوريد والانتاج، التوزيع، التسويق	4,1765	0,93179	عالي
3	مجال الموارد البشرية: الكفاءات، المهارات، التكوين، التحفيز	3,4510	1,22170	عالي
4	مجال المالية: الهيكل المالي، الأرباح، التكاليف، الاستدانة	4,0392	0,91566	عالي
5	المجال الاستراتيجي :	2,9510	0,37938	
	● ثقافة المسير ومستواه التعليمي	3,0784	1,52109	متوسط
	● البحث عن الريادة	2,8039	1,54945	متوسط
	● درجة المخاطرة	2,5882	1,37370	ضعيف
	● القدرة على توليد الأفكار	3,3333	1,36626	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,4804	0,43864	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال البيانات السابقة يمكن التوصل إلى ما يلي:

- تتأثر تنافسية عينة الدراسة بالدرجة الأولى بتباين مستوى العمليات المتعلقة بسرعة وحجم التوريد، إضافة إلى درجة التكامل الرأسي وكذا إجراءات الرقابة على عمليات التشغيل، كما تعود دوافع استهداف هذا المدخل إلى محاولة استغلال مرونتها الوظيفية لرفع معدل الانتاجية وتحسين خصائص المنتج وقيّمته، إضافة إلى مضاعفة قنوات التوزيع وتفعيل تقنيات التسويق؛

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضعف هيكلها المالي، فضلا عن ارتفاع تكلفة الخدمة المالية وزيادة التمويل الذاتي نسبة إلى التمويل الخارجي، وهو ما جعل عينة الدراسة أكثر تأثرا بهذا المجال لاسيما ما تعلق بالقدرة على زيادة رأس المال، والاعتبارات الخاصة بالضريبة، كما أن ضعف درجة رقابتها على التكاليف يخلق أوضاعا متأزمة في إطار المنافسة السعرية والتي غالبا ما يتم معالجتها بطرق تقليدية تكون على حساب جودة المنتجات؛

- تدرك عينة الدراسة أهمية تامين الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها نظرا لدورها الفعال في خلق أفضل التصورات لمواجهة تغيرات المحيط، غير أن تركيبها الوظيفية تفرض بقوة واقعا أكثر تعقيدا، وذلك لأسباب وجيهة تتعلق بارتكاز هذا النمط من المؤسسات بدرجة كبيرة على العمالة المؤقتة والموسمية وذات القرابة، فضلا عن العمل في ظروف بعيدة عن الضوابط القانونية كالعقود، ودون الالتزام بإبلاغ المؤسسات الحكومية المعنية كصندوق التأمينات الاجتماعية، كما أن المسير يلجأ في كثير من الأحيان إلى التدخل قصد مواصلة الأنشطة الحساسة وهو ما يؤدي إلى تراجع تنافسيتها؛

- تعاني عينة الدراسة من ضعف مؤشرات المجال الاستراتيجي نظرا لتدني ثقافة المسير وعجزه عن تتبع تحقق الأهداف والعمل على تحديد البدائل المستقبلية، إضافة إلى اعتماده على خبرته الماضية والحس والتجربة في التسيير وضعف القدرة على توليد الأفكار في ظل البحث عن الاستقرار والابتعاد عن المخاطرة؛

- تتميز عينة الدراسة ببساطة هيكلها التنظيمي ومرونة نظام الاتصال وكذا تمركز مصدر القرارات لدى مالكيها، كما أن ضعف الرؤية المستقبلية يرجع إلى محدوديتها في التخطيط والرقابة على نشاطاتها، وهو ما يفسر التأثير النسبي لعينة الدراسة بمجال الإدارة.

وبناء على تحليل النتائج السابقة نؤكد صحة الفرضية الأولى.

### 2.2.3.3. علاقة مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة:

من خلال الجدول الموالي نلاحظ أن أغلب الفقرات سجلت تأثيرا عاليا على القدرة التنافسية لعينة الدراسة، حيث تصدرت القوى التكنولوجية مختلف عوامل البيئة الخارجية العامة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,41 وانحراف معياري 0,72، تليها العوامل الاقتصادية والاجتماعية بمتوسطين حسابيين بلغا 4,03 و 3,62 على التوالي، على غرار العوامل السياسية التي سجلت أضعف قيمة للمتوسط الحسابي بـ 3,09 وانحراف معياري بلغ 1,02، كأقل العوامل تأثيرا في تنافسية المؤسسات المكونة لعينة الدراسة.

الجدول (3): آراء عينة الدراسة حول تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة على القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأثير
1	العوامل السياسية: الاستقرار، التحالفات، العلاقات الدولية	3,0980	1,02479	متوسط
2	العوامل الاقتصادية: القوة الشرائية، سعر الصرف، التضخم	4,0392	0,89355	عالي
3	العوامل الاجتماعية: مستوى الوعي، الثقافة، سلوك المستهلك	3,6275	1,05756	عالي
4	العوامل التكنولوجية: مستوى التكنولوجيا، التغيير التكنولوجي	4,4118	0,72599	عالي جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,7941	0,44426	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال البيانات السابقة يمكن التوصل إلى ما يلي:

- تدرك عينة الدراسة أن التفوق في المجال التكنولوجي هو أحد العوامل المفتاحية لتعزيز تنافسياتها لا سيما وأن أغلبها يستخدم تكنولوجيا متقدمة (تجهيزية وبرمجية) وأنماط تصنيع بطيئة وغير فعالة مقارنة بمنافسيها الأجانب، وهو ما يؤدي إلى خلق فوارق في نشاطات الانتاج والتسويق، فضلا عن تسارع معدل التغيير التكنولوجي والذي يتطلب اليقظة ورأس مال ضخيم قصد مجاراته؛

- تزداد درجة تأثير عينة الدراسة بزيادة تغير العوامل الاقتصادية كتقلب معدلات الفائدة في السوق المحلي، وتعدد إجراءات الحصول على رخص التصدير والاستيراد، فضلا عن ارتفاع المعدلات الضريبية وضعف سعر صرف

الدينار مقابل العملات الأجنبية، إضافة إلى تدخلات الدولة في تحديد أسعار بعض المنتجات، وكذا ارتفاع معدل التضخم، وبالتالي فتنافسية عينة الدراسة تتوقف على مدى التفاعل مع حركية هذه المتغيرات وديناميكيته؛

- تتأثر تنافسية عينة الدراسة بشدة بتأثير العوامل الاجتماعية خصوصا وأنها تنشط في بيئة ذات كثافة سكانية عالية نسبيا وهو ما يؤدي إلى صعوبة رصد تطور سلوكيات العملاء وإدراك الأذواق نظرا لتعددتها وتميزها، إضافة إلى مواجهة عراقيل تتعلق باستراتيجيات الاستقطاب والاستهداف، فضلا عن تدني مستوى الدخل الفردي وارتفاع نسبة البطالة وما يترتب على ذلك من تراجع الطلب وضعف القدرة الشرائية؛

- لا تتأثر عينة الدراسة كثيرا بالعوامل السياسية نظرا للاستقرار العام الذي تتمتع به الجزائر عموما وولاية غليزان خصوصا، لا سيما وأن أغلبية عينة الدراسة تنشط على مستوى الأسواق المحلية، إضافة إلى خمول نشاط جماعات الضغط كالتقانات والأحزاب السياسية.

وبناء على تحليل النتائج السابقة نؤكد صحة الفرضية الثانية.

### 3.2.3.3. علاقة مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة تأثير عوامل البيئة الخارجية الخاصة:

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن عينة الدراسة تعتبر حدة المنافسة في السوق أكثر عوامل البيئة الخارجية الخاصة تأثيرا في قدرتها التنافسية بمتوسط حسابي قدر ب 4,41، متبوعا بقوة تهديدات المنتجات البديلة بمتوسط حسابي 3,66 وبدرجة تأثير عالية، في حين احتلت القوة التفاوضية للعملاء وتهديدات الداخلين الجدد المركز المواليين بمتوسطين حسابيين متقاربين بلغا 3,45 و 3,43 على التوالي. بينما اعتبرت عينة الدراسة القوة التفاوضية للموردين كأقل هذه العوامل تأثيرا بمتوسط حسابي 2,88 وبدرجة متوسطة. للإشارة فإن أغلب الانحرافات المعيارية سجلت قيما ضعيفة وهي دلالة على مدى توافق وجهات نظر مسيري عينة الدراسة حول مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية الخاصة على قدرتها التنافسية.

الجدول (4): آراء عينة الدراسة حول تأثير عوامل البيئة الخارجية الخاصة على القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأثير
1	القوة التفاوضية للموردين	2,8824	1,40921	متوسط
2	القوة التفاوضية للعملاء	3,4510	1,15436	عالي
3	تهديدات الداخلين الجدد	3,4314	1,15334	عالي
4	تهديدات المنتجات البديلة	3,6667	1,17757	عالي
5	حدة المنافسة في السوق	4,2745	0,77662	عالي جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,5412	0,45822	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال النتائج السابقة يمكن التوصل إلى ما يلي:

- يعود تأثير عينة الدراسة بمحدة المنافسة في السوق إلى عدة اعتبارات تتعلق بالحضور القوي للمؤسسات العملاقة، تعدد المزاكين، وعدم إمكانية تغطيتها لأجزاء معتبرة من السوق نظرا لمحدودية مواردها، وهذا ما يزيد من شدة الصراع حول تغطية الفجوات السوقية غير المستغلة وارتفاع معدل تقلب الحصص السوقية وكذا تراجع هوامش الأرباح.

- تطرح عينة الدراسة منتجات متجانسة تحقق نفس الأغراض على الرغم من اختلاف قيمتها وخصائصها، هو ما يؤدي إلى زيادة قوة المفاضلة بين هذه المنتجات، ويغلب تركيز هذا التجانس بين المؤسسات الناشطة في الصناعات الغذائية والتحويلية بدرجة كبيرة؛

- تنشط عينة الدراسة في أسواق كثيفة العملاء (ذوي مستوى معيشي محدود) تؤثر بشكل سلبي على ارتفاع الطلب المقيد، كما أن الانتشار النسبي للمعلومات وتشتت توجهات الزبائن نتيجة تعدد البدائل تزيد من تأثير الضغط على تدنية الأسعار وإحلال شروط المساومة.

- تختلف درجة تأثير تنافسية عينة الدراسة باختلاف تهديدات الداخلين الجدد، كما أن مرونة حركيتهم ترتبط بقلّة حواجز الدخول والخروج من السوق، فضلا عن تباين المزايا التنافسية وتأثرها بوفرات الحجم، وغالبا ما تلجأ المؤسسات إلى تبني استراتيجية العناقيد لمواجهة مثل هذه التهديدات

- تتميز عينة الدراسة بتعدد فرص التنوع في السوق الخلفي، إضافة إلى وفرة المواد الأولية والخدمات اللوجستية، مما يجعل عمليات التموين تتوزع بين فئات متنوعة من الموردين وهو ما يؤدي إلى انخفاض تأثير قوتهم التفاوضية حول الأسعار، الجودة، مواعيد التوريد وغيرها.

وبناء على تحليل النتائج السابقة نؤكد صحة الفرضية الثالثة.

خلاصة:

إن التحولات التي طرحتها البيئة المعاصرة فرضت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تصميم منهجية دقيقة لتتبع ورصد حركية عناصر المحيط، والتي تسمح بإدراك نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات ومن ثم تحديد درجة الاستجابة، شكل التفاعل، والسلوك الأمثل الذي يضمن تعزيز القدرة التنافسية وخلق أفضل التصورات للوضعية المستقبلية للمؤسسة.

نتائج الدراسة:

- ترتبط القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدى إدراكها لحركية المتغيرات البيئية وشكل التفاعل معها، فضلا عن درجة الاستجابة، سلوك المؤسسة وتوقعها في السوق؛

- تختلف درجة تأثر تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف شدة تأثير عوامل الانتاج وظروف سير الأنشطة الوظيفية إضافة إلى المركبات المتعلقة بمجال المالية؛
- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حساسية قوية تجاه تقلبات المحيط نتيجة لضعف هيكلها التنظيمي، محدودية مصادر التمويل، وافتقارها للفكر الاستراتيجي؛
- تسمح عملية رصد تغيرات عوامل البيئة الخارجية الخاصة من تصميم استراتيجيات تساعد على امتصاص حدة المنافسة وتجنب الاضطرابات الناجمة عن دخول منافسين جدد والتهديدات المتعلقة بطرح منتجات بديلة وما يترتب عن ذلك من تعزيز قوة مساومة العملاء؛
- تتأثر تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشدة تطور المجال التكنولوجي ومعدل تنامي الابتكارات التقنية، إضافة إلى مدى اندماجها في المنظومة الاقتصادية وكذا طبيعة وخصائص المجتمع المستهدف؛

#### التوصيات:

- ضرورة تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العمل ضمن التجمعات قصد ضمان أحسن استجابة لمتطلبات البيئة والقدرة على امتصاص تقلبات مركبات المحيط؛
- تنصيب خلايا لرصد تحولات المحيط على ثلاث مستويات (المستوى الداخلي، المستوى الخارجي العام والمستوى الخارجي الخاص)، وكذا استغلال المرونة التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تنمية القدرات الداخلية في مجال اليقظة الاستراتيجية ورفع كفاءة العمال وتطوير مهاراتهم على تتبع وفهم تشابك العلاقات وقياس درجة تأثيرها على تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وكذا تفسير سلوكيات وتوجهات المنافسين؛
- التشخيص الجيد لتطورات المحيط يسمح بالاستهداف الدقيق للموارد والكفاءات التي تساعد على رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- كما يسمح أيضا بتحديد السلوك الاستراتيجي وأنماط التكيف الإيجابي مع عناصر البيئة؛

## قائمة المراجع:

- عمار، عمار؛ بن واضح، الهاشمي. (ماي 2005). تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الملتقى العلمي الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية. جامعة المسيلة؛ الجزائر.
- عوض، محمد. (2000). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- غزيبا، علي. (2015). أساليب تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات الاقتصادية العالمية. أطروحة دكتوراه. جامعة بومرداس؛ الجزائر.
- كربالي، بغداد. (ماي 2002). تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية. الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة. جامعة البليدة؛ الجزائر.
- لزهر، عابد. (2013). إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. أطروحة دكتوراه. جامعة قسنطينة؛ الجزائر.

- Andrea, Némethné. Gal. (2010, January 15). Competitiveness of small and medium sized enterprises a possible analytical framework. HEJ-ECO.
- Chosniel, Elikem Ocloo., Selorm, Akaba., & David, Kwaku Worwui-Brown. (2014, March). Globalization and Competitiveness: Challenges of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Accra-Ghana. International Journal of Business and Social Science, 5, (4).
- Downey, Jim. (2007, October). Strategic Analysis Tools. Topic Gateway Series (34).
- Lakhdissi, El Mahdi. Entreprise et son environnement. [Available online]. Retrieved June 8, 2016 from <https://d1n7iqsz6ob2ad.Cloudfront.net/document/pdf/53971a189b996.pdf>.
- Porter, Michael. (1986). avantage concurrentiel. Paris: Inter-Edition.
- Porter, Michael. (2016). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.
- Ramadhilla, Maghfira. Utami., & Donald, Crestofel. Lantu. (2014). Development Competitiveness Model for Small-Medium Enterprises among the Creative Industry in Bandung. Procedia Social and Behavioral Sciences (115).
- Sibel, Ahmedova. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) In Bulgaria. Procedia Social and Behavioral Sciences (195).
- Wayne, Gretzky. (2010). Strategic Planning and SWOT Analysis. Excerpted from Essentials of Strategic Planning in Healthcare by Jeffrey P. Harrison. Health Administration Press.