الأبعاد النظرية للتحليل الإستراتيجي وتطبيقاتها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة استقصائية لبعض المؤسسات بسطيف

د. بن سديرة عمر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة سطيف 1 - الجزائـــــر

الملخص

لقد أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورها الفعال في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة على مستوى الاقتصاديات التي تبنتها كإستراتيجية تنموية، وبالنظر لخصوصياتها التنظيمية والإدارية فهذه المؤسسات ذات طبيعة خاصة من حيث سلوكها الإستراتيجي، الذي غالبا ما يكون كرد فعل مبني على الخبرة والتجربة الشخصية للمسير. وعلى هذا الأساس، فالتحليل الإستراتيجي كمدخل علمي ومنهجي لتحديد إستراتيجيات التعامل مع البيئة المحيطة يمثل ركيزة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لبناء المزايا التنافسية واستدامتها في ظل البيئة التنافسية الشديدة التي تواجهها، ومختلف التحديات الناتجة عن تطورات الأوضاع الاقتصادية في الجزائر؛ وقد تبين من خلال هذه الدراسة ضعف الممارسة الميدانية لهذا المدخل كأساس لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات المدروسة؛ حيث تم تفسير ذلك بتأثير مجموعة من العوامل المؤسسية والعوامل الشخصية إلى جانب تأثير مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية، وهذا ما يؤكد على ضرورة إيجاد السبل اللازمة للحد من أثر هذه المحددات والتركيز على مقومات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

Abstract:

Small and Medium Enterprises (SMEs) proved effective role in achieving comprehensive and sustainable development at the level of economics adopted by the strategy development, and given the specificities of regulatory and administrative, These enterprises nature distinct in terms of the behavior of the strategic, which is often a reaction based on personal experience of trajectory. Accordingly, the strategic analysis as a scientific and systematic approach to deal with the environment, represents an effective gateway to the Algerian SMEs to build and sustain competitive advantages in its highly competitive environment, and face the various challenges posed by developments in the Algerian economic situation. where it was found weak field practice for this entry as the basis for building competitive advantages in the enterprises surveyed; has been interpreted so the impact of a range of institutional factors and personal factors as well as the impact of internal and external determinants, and this confirms the need to find ways to curb the impact of the Obstacles of strategic analysis and focus on its components in small and medium enterprises in Algeria.

المقدمة

يعد التحليل الإستراتيجي من المقومات الرئيسية لتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث يختص بمتابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك بهدف معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في بيئتها الخارجية، إذ يتضمن مجموعة من العمليات المتمركزة حول تحديد أبعاد ومتغيرات بيئة المؤسسة الكلية، كما يكتسي أهمية كبيرة في إطار التفاعل بين المؤسسة كنظام مفتوح وبيئتها، ومدخلا رئيسيا لبناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها لتحقيق استدامتها. وعلى أساس هذا التحليل، ومن خلال دمج العناصر التي تشكل نقاط قوة ونقاط ضعف مع الفرص والتهديدات يتم تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة، واعتماد الخيار الإستراتيجي المناسب لهذا الموقف والذي يضمن تحقيق المزايا التنافسية ويساعد على تحديد سبل استدامتها في الأجل الطويل، وبما يضمن النجاح والاستمرارية للمؤسسة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنوع والتعقيد، الاضطراب وعدم الاستقرار.

ويؤكد التوجه الحالي للاقتصاد الوطني نحو دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أهميتها في دعم المنظومة الاقتصادية ومساهمتها الفاعلة في إحداث التنمية الشاملة والمستدامة، ولكن رغم ذلك فهذه المؤسسات تظل غير قادرة على مواجهة المنافسة في ظل الاعتماد على أساليب إدارية مبنية على الخبرة والتجربة، ولا تتماشى مع متطلبات الانفتاح الاقتصادي الذي يلعب فيه التحليل الإستراتيجي دورا محوريا؛ حيث أن نجاحها في ظل البيئة الحالية يتبلور، بدرجة كبيرة، في قدرتها على استكشاف المتغيرات الخارجية المؤثرة في نشاطها من فرص وتهديدات مع التعرف على جوانب قوتها وجوانب ضعفها في بيئتها الداخلية، وذلك بغرض صياغة إستراتيجيات تنافسية قادرة على ضمان استمراريتها وترقية تنافسيتها. وعلى هذا الأساس، يعتبر اعتماد التحليل الإستراتيجي من أهم محاور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل بيئتها الحالية؛ بهدف إعادة النظر في تموقعها الإستراتيجي الحالي، ومن ثم التفكير في تموقعها الإستراتيجي المستقبلي من خلال متابعة وجمع معلومات متكاملة عن بيئتها التنافسية، وتحديد المعلومات المطلوبة لاكتشاف التهديدات التي تواجهها والفرص المتاحة للاستفادة منها وتحويلها إلى مزايا تنافسية، ويتطلب ذلك اعتماد إستراتيجيات واضحة المعالم مبنية على أسس هدفها بناء المزايا التنافسية.

أولا. إشكالية البحث

بالنظر للتحولات التي يشهدها الاقتصاد الوطني في ظل الانفتاح الاقتصادي وما يترتب عنه من اشتداد حدة المنافسة وزيادة سرعة وتعقد العوامل البيئية، فإن ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتفعيل دورها في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، يعتمد على التحليل

الإستراتيجي وطبيعة الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها وعلى هذا الأساس، تم طرح السؤال الرئيسي التالي:

هل تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأبعاد النظرية للتحليل الإستراتيجي ؟

وسيتم تحليل إشكالية هذا البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما هي اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي؟

ب- هل تؤثر العوامل الشخصية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف في مدى اعتمادها على التحليل الإستراتيجي؟

ج- هل تؤثر العوامل المؤسسية المرتبطة بخصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف في مدى اعتمادها على التحليل الإستراتيجي؟

د- ما هي المحددات التي تؤثر في مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف على التحليل الإستراتيجي؟

ثانيا. فرضيات البحث:

لدراسة إشكالية البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة المطروحة أعلاه فقد تم الاعتماد على صياغة مجموعة من الفرضيات كالآتي:

أ. **الفرضية الأولى:** اتجاهات سلبية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي.

ب. **الفرضية الثانية:** تتباين اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي بتباين العوامل الشخصية ذات الصلة: المستوى التعليمي، الخبرة في التسيير، النمط الإداري.

ج. **الفرضية الثالثة:** تختلف اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي باختلاف العوامل المؤسسية ذات الصلة: الحجم، طبيعة النشاط، نطاق السوق، طبيعة الملكية، ومدة النشاط.

د. **الفرضية الرابعة:** يرتبط اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف بمدى وجود مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية.

ثالثا. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- دراسة اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف خصوصا، وفي الجزائر عموما، نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي بمختلف أبعاده، خاصة في ظل الانفتاح الذي يشهده الاقتصاد الوطني.
- تحديد تصور موضوعي وعلمي لوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عموما، والمحلية بسطيف خصوصا، فيما يتعلق بالتحليل الإستراتيجي وصولا لاستقراء الاتجاهات المستقبلية في هذا المجال.
- التعرف على أهم محددات التحليل الإستراتيجي ومتطلباته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- التوصل إلى تحديد أهم السبل المساعدة على اعتماد التحليل الإستراتيجي في العملية الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- اقتراح الحلول المناسبة على ضوء النتائج المتوصل إليها، والتي تساهم في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

رابعا. أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاد الوطني، باعتبارها محركا رئيسيا للتنمية الشاملة والمستدامة، كما يكتسي البحث أهمية كبيرة، ليس فقط من حيث محدودية الدراسات والبحوث المماثلة في الجزائر، ولكن كونه يعتمد على دراسة ميدانية استقرائية للتعرف على أبعاد التحليل الإستراتيجي ومدى التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بتطبيقها كمدخل لبناء وتطوير مزاياها التنافسية في ظل بيئة تتصف بالمنافسة الشديدة وسرعة التغير.

وبالإضافة إلى محدودية الأدبيات الإدارية التي تتناول موضوع التحليل الإستراتيجي كأداة تنافسية على مستوى المؤسسة الجزائرية عموما، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا، سواء من الجانب النظري أو الميداني، مقارنة حتى مع بعض البلدان العربية التي قطعت شوطا كبيرا في هذا المجال من حيث التنظير وحتى التطبيق الميداني في المنظمات المختلفة، فإن هذا البحث يعتبر مساهمة علمية تبرز أهمية التحليل الإستراتيجي بالنسبة لمستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإسقاط على بيئة الأعمال الجزائرية التي تختلف من حيث أبعادها عن البيئات العربية والأجنبية التي عرفت بتجاربها الناجحة في مجال تطوير منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطبيق مختلف المفاهيم الإستراتيجية الممارسة في مجال إدارة الأعمال على مستوى هذا النوع من المؤسسات.

المحور الأول: المفاهيم الأساسية للتحليل الإستراتيجي

أولا. مفهوم التحليل الإستراتيجي

يأخذ مفهوم التحليل الإستراتيجي أبعادا متعددة نتيجة اختلاف المجال الذي يهتم به والأهداف المرجوة منه والرؤية المعتمدة في تفسير نتائجه وكذلك تعدد أدوات التحليل التي تستعين بها المؤسسة في تقييم وتقدير تغيرات بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية.

1. تعريف التحليل الإستراتيجي: يعد التحليل الإستراتيجي "مرحلة مهمة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية، يتضمن اكتشاف وبحث وترتيب مجموعة المسائل التي تتطلب حلولا إستراتيجية، بمعنى تحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية ومطابقتها مع جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية للمؤسسة، ومن هذه المطابقة يتم تحديد التوجهات الإستراتيجية الممكنة أخذا في الاعتبار الأهداف والغايات"[1].

وينظر للتحليل الإستراتيجي على أنه "مجموعة من العمليات المتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات المؤسسة ومستقبلها، ويمثل إطارا شاملا ومتكاملا لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، البيئة التنافسية، البيئة الخارجية، مع دراسة طبيعة العلاقات المتداخلة والمتكاملة بين هذه المتغيرات من خلال تأثيرها على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي للمؤسسة"[2].

وبناء عليه، فالتحليل الإستراتيجي يتضمن تحليلا دقيقا لوضع المؤسسة من خلال بعدين أساسين، الأول يتمثل في بيئتها الخارجية والثاني يتمثل في أبعاد بيئتها الداخلية؛ للتمكن من التوفيق بين متغيرات البيئة الخارجية ومتغيرات البيئة الداخلية وبالتالي الوصول إلى تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة.

وينطوي تعريف التحليل الإستراتيجي على مجموعة من المداخل، نبينها حسب الجدول التالي:

الجدول (1): مداخل تعريف التحليل الإستراتيجي

التحليل الإستراتيجي	المدخل
باعتباره عملية	يركز على تحليل جميع الخصائص الداخلية وأوجه البيئة الخارجية ذات العلاقة، والتي تساعد في صياغة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، ويشمل ذلك تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، التجزئة الإستراتيجية، تقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية، تحديد الموقف التنافسي والإستراتيجية التنافسية.
باعتباره متغير	يهتم بفهم التموقع الإستراتيجي للمؤسسة وهو متبادل العلاقة والتأثير مع اختيار وتنفيذ الإستراتيجية في الحدود التصورية لنموذج عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث أن الإستراتيجية الجيدة تبدأ باختيار التموقع الإستراتيجي في ظل الأوضاع الحالية والمستقبلية لقطاع النشاط.
باعتباره وسيلة	تستخدمها المؤسسة في تحديد مدى تغير البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المتميزة ضمن البيئة الداخلية بما يساهم في زيادة القدرة على تحديد الموقف التنافسي؛ بمعنى

	أنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال جوانب القوة وجوانب الضعف النسبية، الفرص والتهديدات الخارجية الحالية والمستقبلية.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- عامر بوعلام، (2006)، دور نماذج التحليل الاستراتيجي في صياغة إستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل برامج التأهيل: دراسة حالة شركة مامي للمشروبات الغازية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، ص ص 36 – 37.
- واثق العبادي، وائل إدريس، (2006)، إستراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 18.
- حسن علي الزعبي، (2005)، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 105.
- Gerry Johnson et autre, (2008), Stratégique, 8e Edition, Ed. Pearson Education, Paris, p 17.

وعليه، فاهتمام المؤسسة المتزايد بالبيئة من خلال تحليل حركية عواملها في الماضي والحاضر وتقدير توجهاتها المستقبلية استعدادا لمواجهة مختلف التحولات وضمان بقائها واستمراريتها هو جوهر عملية التحليل الإستراتيجي، كما أن توجيه التفكير نحو الأساليب التي ينبغي القيام بها لتبني الاختيارات الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التفوق يمثل سبيلا لاكتساب المزايا تنافسية.

إذ يشمل التحليل الإستراتيجي المضامين التالية[3]:

أ. التحليل الإستراتيجي هو عملية منظمة، لا تهتم بتحديد القدرات الداخلية فقط.

ب. التحليل الإستراتيجي يختص بتوضيح ركائز الإستراتيجية التنافسية المستقبلية.

ج. تحديد قدرات التميز المستقبلية هي الهدف الأساسي من التحليل الإستراتيجي.

2. أهداف التحليل الإستراتيجي: يتمثل الهدف من القيام بالتحليل الإستراتيجي في معرفة المتغيرات الإستراتيجية، مثل الحصة السوقية، التطورات التكنولوجية، جودة المنتجات، المنافسة...الخ، في كل حالة أو وضعية من الأوضاع بغرض القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة حول التوجهات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة؛ ويتضمن التحليل الإستراتيجي تحقيق مجموعة من الأبعاد، أهمها ما يلي[4]:

أ. مواجهة عدم التأكد في بيئة نشاطها؛

ب. التوصيف الدقيق والتقييم الشامل لبيئة النشاط وبناء استراتيجيات التعامل الفعال معها؛

ج. تطوير الإمكانيات لتحليل الفرص والتهديدات وتقويمها وتحديد سبل التعامل الإيجابي معها؛

د. تدعيم القدرة على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية، مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها؛

هـ. يوفر المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة؛

و. يوفر أدوات التنبؤ وتقدير الاتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية.

فإذا تمكنت المؤسسة من الاستمرار في النشاط فإن ذلك يرجع إلى استفادتها من متغيرات بيئتها بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، هذه الاستفادة تتجسد من خلال التكلفة المنخفضة، خاصية المنتج، الصورة...الخ[5].

ثانيا.أهمية التحليل الإستراتيجي:

يتضمن هذا العنصر توضيحا لأثر التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية مع الإشارة إلى أهمية اعتماده بالنسبة للمؤسسة.

1. أثر التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة: تتجسد أهمية التحليل الإستراتيجي في محاولة فهم المقومات الأساسية للنجاح في قطاع النشاط، وتوجيه موارد المؤسسة نحو بناء المزايا التنافسية، من خلال دعم قدرتها على التكيف مع شروط ومتطلبات البيئة الجديدة التي أصبحت جد معقدة وتؤثر في النمو والتطور[6]، كما تزداد أهميته كلما زادت سرعة تغيرات البيئة التي تنشط فيها المؤسسة[7]؛ حيث تشير بعض الدراسات إلى أن فعالية التحليل الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة ترتبط بطبيعة البيئة التي تنشط فيها، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي[8]:

أ. دراسة (تيون وهاوس-Thune and House, 1970)؛ والتي أجريت على مستوى ستة (6) قطاعات هي صناعة الأدوية، الصناعات الكيماوية، صناعة الآلات، الصناعات الغذائية، الصناعات البترولية وصناعة الصلب، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات التي تنشط في القطاعات الثلاثة الأولى والتي اعتمدت على التحليل الإستراتيجي كان أداؤها أفضل من تلك التي لم تعتمد عليه، في حين بينت الدراسة عدم وجود أي فارق في الأداء بين المؤسسات التي تعتمد على التحليل الإستراتيجي وتلك التي لم تأخذ به بالنسبة للقطاعات الثلاثة الأخرى، وقد تم تفسير هذه النتيجة بأن البيئة الخاصة بالصناعات الثلاثة الأخيرة تتصف بالثبات النسبي، وعليه فالحاجة إلى استخدام التحليل الإستراتيجي تقل في مثل هذا النوع من البيئة.

ب. دراسة (Kallman and Shapiro, 1978)؛ أشارت الدراسة إلى عدم وجود فارق في أداء المؤسسات التي اعتمدت التحليل الإستراتيجي وتلك التي لم تعتمد عليه، وذلك في قطاع النقل، وقد أرجعت هذه النتيجة إلى حقيقة أن البيئة الخاصة بهذا القطاع تتصف بالاستقرار النسبي ومن ثم قلت الحاجة للتحليل الإستراتيجي.

ج. دراسات أخرى: بينت أن مدخل المؤسسة اتجاه تحسين أدائها وبناء المزايا التنافسية يتمثل في اعتمادها على التحليل الإستراتيجي للتعامل مع تغيرات وتعقيدات بيئتها؛ حيث يساهم في تحقيق نمو المؤسسة على المدى البعيد وتحسين الأداء المالي، بصفة أساسية، في الأمد القصير[9]؛ وقد اهتمت العديد من البحوث بدراسة العلاقة بين اعتماد التحليل الإستراتيجي ومستوى أداء المؤسسة، وأهمها يبينها الجدول التالي:

الجدول (2): دراسات توضح أثر تطبيق أبعاد التحليل الإستراتيجي على أداء المؤسسة

الدراسة	العينة	مؤشرات القياس	نتائج الدراسة
H. I. Ansoff et all, (1970)	62 شركة صناعية أمريكية	13 مؤشرا ماليا	تفوق المؤسسات التي تعتمد التحليل الإستراتيجي عن تلك التي لا تعتمده
Ansoff, (1979)	93 مؤسسة صناعية	تطور المبيعات، العائد على حقوق الملكية، سعر السهم	تفوق أداء المؤسسات التي تمارس التحليل الإستراتيجي
Robinson, (1982)	51 مشروع صغير متنوع	تطور المبيعات، الربحية، الإنتاجية، نمو المؤسسة عموما	ساعدت عملية الاستعانة بمستشارين خارجيين متخصصين في التحليل الإستراتيجي في الرفع من مستوى الأداء
Acklesber et Ger Arow, (1985)	135 مشروع صغير متنوع	متوسط المبيعات	تفوق أداء المؤسسات التي تميل إلى خطط رسمية مكتوبة ناتجة عن التحليل الإستراتيجي
Parker et Person, (1986)	188 مشروع صغير متنوع	تطور العائد	تفوق أداء المؤسسات التي لديها نظم رسمية مكتوبة للتحليل الإستراتيجي
L. C. R Hyn, (1986)	أكبر 1000 مؤسسة في الو.م.أ	العائد الإجمالي للمستثمرين لمدة 10 سنوات	تفوق أداء المؤسسات التي تطبق التحليل الإستراتيجي على تلك التي تعتمد على التخطيط قصير المدى
Opera, (1987)	عينة من المشروعات صغيرة الحجم	الربحية، النمو، الإنتاجية	تفوق في أداء المؤسسات التي تحلل بيئتها إستراتيجيا
Bourgeois et Eisenhardt, (1988)	مؤسسات تنشط في مجال الحواسيب	المقابلات الشخصية	حققت المؤسسات التي تعتمد على التحليل الإستراتيجي أداء أفضل

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على: كاظم نزار الركابي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 83 – 86.

يلاحظ من خلال الدراسات المبينة في الجدول أعلاه ما يلي:

- تنوع المؤسسات التي تناولتها الدراسات من حيث طبيعة النشاط، ومن حيث الحجم، وقد أثبتت فعالية التحليل الإستراتيجي في تحسين مستوى الأداء بغض النظر عن طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها.
- تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق نجاح مؤقت اعتمادا على أساليب الخبرة والتجربة، إلا أنها لم تتمكن من المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه، فالأساليب المبنية على الخبرة لا يمكنها الاستمرار في النجاح، خاصة، في حالات كبر حجم المؤسسة، زيادة المستويات الإدارية، التغير السريع في بيئة المؤسسة واشتداد المنافسة.
- تنوع معايير قياس الأداء من معايير كمية ومالية، ومعايير نوعية.

- تفوق أداء المؤسسات التي تعتمد على التحليل الإستراتيجي مقارنة مع تلك التي لا تعتمده.

وعليه، يكمن دور التحليل الإستراتيجي في تحقيق عديد المزايا متمثلة في تمكين المؤسسات من تمييز الأنشطة والأعمال الناجحة عن تلك الفاشلة، تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل؛ حيث لا يمكن للمؤسسة التأثير في متغيرات بيئتها على المدى القصير، إلا أنه يمكنها تحقيق ذلك في المدى الطويل، بناءا على قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها في استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر التهديدات البيئية، يساعد المؤسسة على التكيف مع التغير، حيث تنجح المؤسسات التي تتبنى التحليل الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى دراسة البيئة الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنمية مواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة أفضل من منافسيها، يساعد على النظر للمؤسسة كنظام متكامل مما يعزز ويدعم التنسيق بين مختلف أنشطتها، وهو ما من شأنه تحقيق استغلال أفضل للموارد المتاحة، كما يمكن المؤسسة من بناء مزايا تنافسية مستمرة، من خلال استخدام الموارد استخداما فعالا[10].

2. مزايا التحليل الإستراتيجي في المؤسسة: يمكن إبراز أهم مزايا التحليل الإستراتيجي في المؤسسة من خلال العناصر التالية[11]:

أ. يعطي التحليل الإستراتيجي تصورا عن الوضع المستقبلي للمؤسسة وليس الحاضر فقط، مما يساعد على تطوير بدائل إستراتيجية تأخذ في الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى تأثيرها على أنشطة المؤسسة؛

ب. يساهم التحليل الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام؛ باعتباره يتسم بالمستقبلية في التفكير ويساهم في فهم طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة ومحاولة التعامل معها، حيث تواجه هذه الأخيرة العديد من التحديات البيئية، وللتحليل الإستراتيجي دورا محوريا في مواجهتها والحد من آثارها السلبية.

ج. يرتبط التحليل الإستراتيجي بالاتجاهات التي تحكم بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية فإذا كانت هذه الاتجاهات تتجه إلى الثبات، وهو احتمال لا يعكس الواقع، فإن الحاجة إلى التحليل الإستراتيجي تكون غير مبررة بشكل كامل، ولكن الواقع يشير إلى عكس ذلك؛ حيث أن البيئة تتصف بعدم الثبات والتغير السريع، وهذا يؤكد ضرورة تبني المؤسسات عملية التحليل الإستراتيجي بهدف تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لهذه التغيرات والتكيف معها بشكل يساهم في تحقيق أهداف النمو والتوسع.

د. يمكن التحليل الإستراتيجي المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها في مجال الأعمال، عن طريق تبني نظرة مستقبلية، التنبؤ بمتغيرات الأسواق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات العملاء، كما أنه لا يخص المؤسسات الكبيرة فقط، فحتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت

بحاجة إلى اعتماده نتيجة الترابط الوثيق في اقتصاديات العالم من جهة، وعالمية الأسواق والمنافسة من جهة أخرى.

ثالثا. مجالات التحليل الإستراتيجي

يهتم التحليل الإستراتيجي بدراسة المؤسسة سواء تعلق الأمر بعوامل بيئتها الخارجية أو بمواردها وعوامل بيئتها الداخلية؛ حيث أن فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في مختلف أنشطتها ومواردها، ومعرفتها لبيئتها الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، ولغرض معرفة المجالات التي يشملها التحليل الإستراتيجي سيتم الاعتماد على أراء وأفكار مجموعة من باحثي الإدارة الإستراتيجية، وهي الموضحة في الجدول التالي:

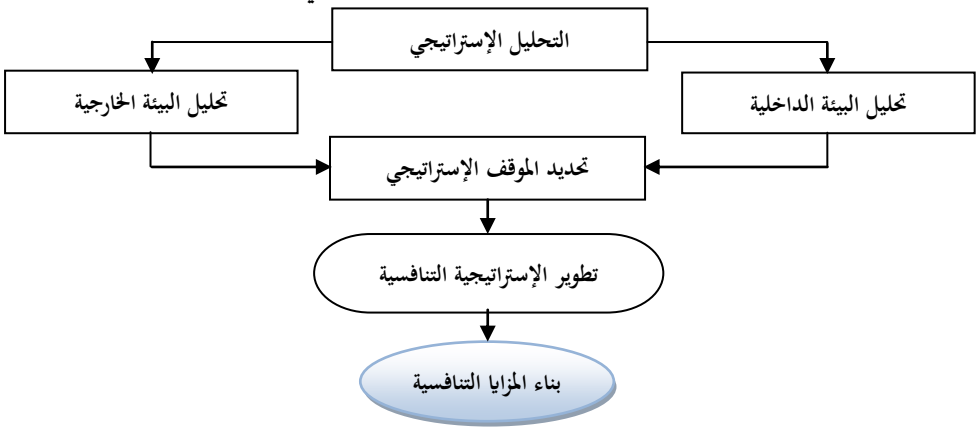
الجدول (3): مجالات التحليل الإستراتيجي حسب بعض الكتاب

الكاتب والسنة	مجالات التحليل الإستراتيجي
Jauch & Glueck, (1988)	تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الصناعية والدولية، تحليل العوامل الداخلية
Mintzberg & Quin, (1993)	تحليل النشاط، تحليل المنافسة
Daft, (1995)	البيئة الخارجية، البيئة الداخلية
Hill & Jones, (1995)	تحليل البيئة الخارجية، تحليل المصادر الداخلية للميزة التنافسية
Wheelen & Hunger, (1995)	تحليل البيئة العامة، تحليل النشاط
Aker, (1996)	التحليل الداخلي، التحليل الذاتي
Johnson & Scholes, (2008)	تحليل البيئة، تحليل الموارد والاستعدادات الإستراتيجية، تحليل الثقافة التنظيمية، تحليل توقعات المساهمين

المصدر: راجع: نعمة عباس الخفاجي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 117-118.

إذن، تتمحور مجالات التحليل الإستراتيجي حول تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية، مع مراعاة تكملة التحليل من خلال تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة الذي يسمح بتطوير الإستراتيجية المناسبة لبناء المزايا التنافسية في ظل نتائج هذا التحليل، و يمكن تلخيص معطيات الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل (1): مجالات التحليل الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مداخل تعريف التحليل الإستراتيجي

من خلال الشكل يتبين أن التحليل الإستراتيجي ينطوي على تحليل البيئة الداخلية لاستكشاف جوانب القوة وجوانب الضعف المرتبطة بموارد وقدرات المؤسسة، إلى جانب تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات، ولا يقتصر على تحليل هاذين الجانبين فقط بل يمتد ليشمل تحليل الموقف التنافسي مما يفضي إلى تطوير إستراتيجية تنافسية تمكن المؤسسة من بناء وتطوير مزاياها التنافسية.

المحور الثاني: طبيعة التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائص متعددة، تكسبها طابعا متميزا من حيث أساليب تسييرها ونظم إدارة العمليات المختلفة والوظائف المرتبطة بنشاطها وممارستها لمختلف أنشطتها، إلى جانب تميزها من حيث سلوكها التفاعلي مع بيئتها الخارجية، وتمثل هذه الخصائص عاملا أساسيا في تحديد ودراسة مفهوم التحليل الإستراتيجي في هذا النوع من المؤسسات.

أولا. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد مجموعة من الخصائص التي تشترك فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتكسبها طبيعة خاصة رغم تعدد مجالات النشاط وتنوع النظم الإنتاجية واختلاف الأطر التنظيمية لها، ويمكن تقسيم هذه الخصائص إلى قسمين؛ منها ما هو سلبي(جانب ضعف) بالنسبة لهذه المؤسسات، ومنها ما هو إيجابي (جانب قوة).

1. الخصائص السلبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يمكن تلخيص أهم الخصائص السلبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية[12]:

أ. ارتباط الملكية بالإدارة؛ مما يؤدي إلى زيادة مسؤوليات المالك الذي يقع على عاتقه إدارة وتسيير كل وظائف المؤسسة، ونتيجة ذلك أن هذا النوع من المؤسسات يتعرض للمخاطر الناتجة عن عدم دقة وفعالية القرارات المتخذة؛ حيث تتأثر هذه الأخيرة بشخصية المالك؛

ب. التعرض لمخاطر الإفلاس بدرجة كبيرة؛ نظرا لصغر حجم رأس مالها وتأثرها الشديد بالقرارات غير السليمة التي قد يتخذها المالك، الذي يتصف، في عديد الحالات، بمحدودية تكوينه في مجال الإدارة وضعف كفاءته وخبرته التسييرية، بالإضافة إلى نقص البدائل المتاحة للتمويل، ومحدودية القدرة على الإنتاج للتخزين نظرا لضعف الموارد المالية وعدم التحكم في السوق، وضعف القدرة التفاوضية مع الموردين، كما أن التخصص في الإنتاج يجعلها أكثر عرضة لمخاطر الإفلاس.

ج. رأس المال المستثمر وطبيعة الملكية يجعلانها غير قادرة على الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم والمزايا المتعلقة بتكاليف الحصول على عوامل الإنتاج المختلفة.

د. أسواق الخامات ومستلزمات الإنتاج؛ تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الخامات المحلية، من خلال التعامل مع المنتجين مباشرة أو من خلال الموردين والوسطاء في السوق، ونتيجة ضعف قدراتها التمويلية وافتقارها إلى السيولة المالية فإنها تلجأ إلى الشراء بالأجل، في أغلب الأحيان، وطلب كميات محدودة وبشكل غير منتظم تبعا لظروف السوق، مما يؤثر على انتظام العملية الإنتاجية وعلى جودة المنتج.

2. الخصائص الإيجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص الإيجابية، ويمكن تلخيص أهم هذه المزايا فيما يلي[13]:

أ. تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عادة، باعتماد إستراتيجية التخصص؛ بما يمكنها من التحكم في تكاليف الإنتاج وتحقيق درجة عالية في جودة المنتج، من خلال اكتساب الخبرة في إنتاجه وفي أقل مدة ممكنة.

ب. تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيطرة نمط الملكية الفردية أو العائلية؛ ويترتب عن ذلك ارتباط الإدارة ارتباطا وثيقا بالملكية، وهو ما يكسبها المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات والتكيف مع الأوضاع والتغيرات البيئية، سواء منها المحلية أو الدولية، كما يمنحها صفة الاستقلالية في الإدارة، وعليه تعتبر هذه الخاصية جد ملائمة لنشاطها؛ حيث تجعلها أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات الطارئة.

ج. تؤدي سيادة نمط المسير المالك مع بساطة الهيكل التنظيمي إلى سرعة تدفق المعلومات؛ والاحتكاك المباشر بين العمال بعضهم ببعض من جهة، وبين المؤسسة والأطراف الخارجية المتعاملة معها من جهة أخرى، مما يدعم العلاقات الشخصية لهذه المؤسسات مع بيئتها الخارجية.

د. تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غالبا، في سوق محدودة، مما يسمح لها بالاستجابة لاحتياجات العميل، وسهولة الدخول والخروج من السوق، وتغيير طبيعة النشاط، نظرا لصغر حجم استثماراتها.

هـ. القدرة على التجديد والابتكار؛ حيث تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مناخا ملائما لتنمية المعارف والابتكارات، خاصة في ظل وجود الحوافز وتوفير بيئة العمل المساعدة على ذلك، والاعتماد على تكنولوجيا غير معقدة وبساطة إجراءات العمل ومرونتها، مما يسمح بتخفيض تكاليف التسيير والتنظيم الداخلي للمؤسسة.

و. سهولة إجراءات العمل والإنشاء؛ انخفاض حجم رأس المال اللازم لإنشائها، مع بساطة الهيكل التنظيمي.

ز. العلاقة القوية بالمجتمع المحلي الذي تتواجد فيه المؤسسة، ومساهمتها في الحد من البطالة وتحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع، والعلاقات الإنسانية التي تربط الملاك بالعاملين، كنتيجة لمحدودية عددهم وطريقة اختيارهم، والإشراف المباشر عليهم من قبل المسير.

ح. سهولة التعامل مع الأطراف الخارجية؛ من حيث الطابع الشخصي للخدمات المقدمة للعميل نظرا لمحلية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقلة عدد العاملين فيها، حيث يتمكن العملاء من التفاعل إيجابيا مع المؤسسة مما يساعد في توطيد العلاقة بينهما، إلى جانب قدرة الإدارة على التكيف مع متغيرات العمل من خلال المرونة وسرعة رد الفعل، كنتيجة لبساطة الهيكل التنظيمي والطابع غير الرسمي في التعامل، ومركزية القرارات التي تعتمد على خبرة مسير المؤسسة وتقديراته.

ثانيا. خصوصيات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتصف بسلوكها الإستراتيجي المبني على أساس رد الفعل، فهي في أحسن الحالات تنتهج مواقف تكيفية عند التعامل مع متغيرات بيئتها، خاصة في حالة المخاطر، ففي ظل إمكانياتها المحدودة وما تتصف به من خصائص تلجأ غالبيتها إلى تبني إستراتيجيات ناشئة (طارئة) وفق التصور الذي قدمه (Henry Mintzberg)[14]، باعتبار أن إمكانياتها لا تسمح لها بتبني إستراتيجيات مخططة، وتنفيذها وفق التصور الذي ترغب فيه.

1. السلوك الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يرتبط السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى حد كبير، بسلوك مسيريها وخصوصياتهم في التعامل مع متغيرات البيئة على المستويين الداخلي والخارجي، وحسب توجهات عدد من الباحثين فهذا السلوك تفسره مجموعة من الجوانب المرتبطة بطبيعة هذه المؤسسات، أهمها العلاقة الجوارية مع عناصر البيئة الخارجية، وتأثيرها على سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة، في ظل محدودية قدرة هذه المؤسسات على عقلنة تأثيراتها على النشاط، وكذلك دور المسير الذي يعتمد، في هذه الحالة، على علاقاته الشخصية ومعلوماته وإمكانياته

الذاتية[15]، ويمكن توضيح خصوصية السلوك الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول التالي:

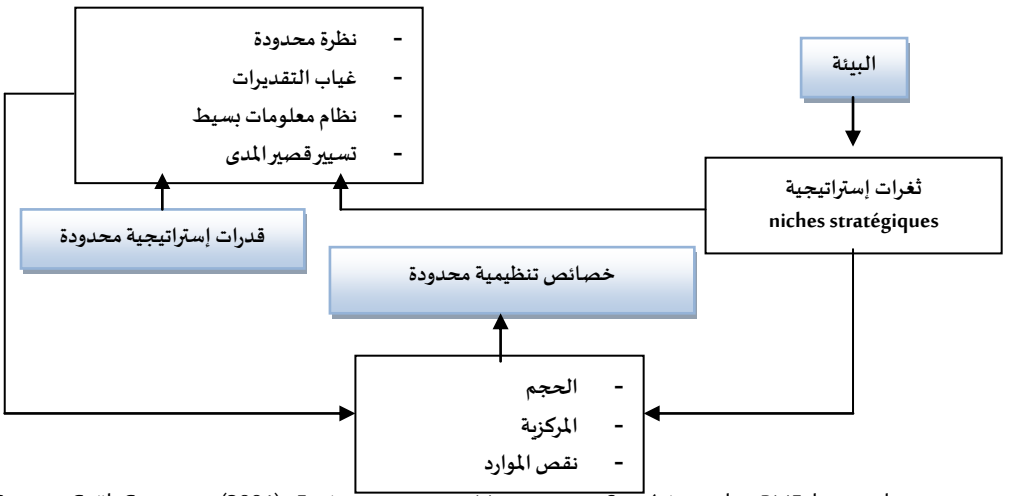
الجدول (4):السلوك الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تغير هيكلة المحيط		
الأثر على كثافة المحيط	خاصية الانفعال	خاصية التأثر
زيادة الكثافة	المرونة التنظيمية	المقاولاتية
تقليص الكثافة	التموقع	الاستمرار الجماعي

Source: Gaël Gueguen, (2001), Environnement et Management Stratégique des PME: le cas du secteur Internet, Thèse de doctorat en sciences de gestion (non publié), Université Montpellier 1, France, p 203.

حسب هذا الجدول، يتحدد السلوك الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق خاصيتي الانفعال والتأثر؛ ففي حالة الانفعال تعتبر المرونة التنظيمية والتموقع سبلا للتكيف مع البيئة، وفي حالة التأثر تعتبر كل من المقاولاتية والاستمرار الجماعي إستراتيجيات للتأثير عليها؛ فإذا كانت المؤسسات الكبيرة تحاول فرض سيطرتها على البيئة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون خاضعة لها، وتسعى أساسا للحفاظ على بقائها واستمراريتها، ولذلك يقترح الكتاب والباحثين المهتمين بهذا المجال على هذا النوع من المؤسسات اعتماد إستراتيجيات التركيز وفقا لمفهوم (M. Porter) في إطار تطرقه للإستراتيجيات التنافسية العامة[16]. و يمكن تلخيص التصور الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (2):التصور الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source: Gaël Gueguen, (2001), Environnement et Management Stratégique des PME: le cas du secteur Internet, Thèse de doctorat en sciences de gestion (non publié), Université Montpellier 1, France, p 97.

من خلال المخطط أعلاه، يلاحظ بوضوح خضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبيئتها وضعف النظرة المستقبلية لأنشطتها، ولعل هذا ما جعل العديد منها لا تعتمد على التحليل الإستراتيجي في تسييرها وتتبنى طرق مبنية على الخبرة والتجربة، وهو ما توصلت إليه عديد الدراسات التي تناولت واقع الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهم هذه الدراسات يوضحها الجدول التالي:

الجدول (5): واقع التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدراسات

الدراسة	النتائج المتوصل إليها
Bamberger, (1980)	محدودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد التحليل الإستراتيجي (فقط في 24 % من المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة)، وهو يرتبط بخصائص واحتياجات المؤسسات الكبيرة
Robinson et Pearce, (1984)	أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد على التحليل الإستراتيجي
Robinson, Logan et Salem, (1986)	توصلت هذه الدراسة التي كان هدفها معرفة العلاقة بين التخطيط العملياتي والتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن 85 % من هذه المؤسسات لا تعتمد التحليل الإستراتيجي وفق طريقة علمية ونظامية (رسمية-Systématiquement)
Mulford et Blackbum, (1989)	ثلث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط لديها خطة إستراتيجية، وأغلبيتها تعتمد أكثر على التخطيط العملياتي
Bracker et Person, (1986)	أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد التحليل الإستراتيجي
Shaw, Shuman et Sussman, (1986)	حوالي 30 % فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد التحليل الإستراتيجي من خلال عمليات منظمة ومهيكلة
Calori, Véry et Arrègle, (1997)	أجريت هذه الدراسة على مستوى الصناعات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، وخلصت إلى أن 30 % فقط من المؤسسات تعتمد التحليل الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Hervé Goy, Robert Paturel, Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PME, Revue française de gestion, Vol. 30, N° 150, (2004), Hermes Science Publication, Paris, pp 56-57.

يلاحظ ضعف اعتماد في هذا النوع من المؤسسات على التحليل الإستراتيجي في تعاملها مع بيئتها؛ غير أن هذه النتائج لا تلغي أهميته، " فقد قام كل من (Roland Calori Philippe Véry et Jean-Luc Arrégle) بدراسة العلاقة بين التحليل الإستراتيجي والمردودية، والتي شملت 1500 مؤسسة، وخلصت إلى أن المؤسسات التي اعتمدت مدخل التخطيط الإستراتيجي كانت أكثر مردودية من تلك التي اعتمدت سلوكيات أخرى مثل التكيف، التخطيط العملياتي، التخطيط التقاولي"[17]، لكن رغم ذلك يبقى تطبيق التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتأثر بالعديد من العوامل والمحددات.

2. اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتسم سيرورة القرارات بمحدودية المعلومات؛ فالهدف ليس اتخاذ القرارات المثلى، ولكن تحديد المشاكل الأساسية، تقدير الحل المعقول، وتبريره ثم تنفيذه؛ بمعنى البحث عن المشاكل أكثر من الحلول، وتتصف بأنها استكشافية أسلوبها تتابعي، متردد، يعتمد على التجربة والخطأ، يرتكز على تعلم صاحب القرار وقدراته المعرفية. وفي ظل هذه الخصوصية تتحدد جملة من الصفات المرتبطة بحب المخاطرة، رغبة السلطة، روح المشاركة والانتماء، الرغبة في الاستقلالية وروح المسؤولية، التعامل الايجابي مع المشاكل، والمهارات التسييرية[18]. ونوضح فيما يلي خصوصيات سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[19]:

أ. يرتبط القرار بحجم المؤسسة؛ حيث كلما كان الحجم صغيرا تبرز خصائص سيرورة اتخاذ القرارات التالية: يعود القرار بشكل رئيسي إلى المسير، الارتباط الكبير للمؤسسة مع بيئتها الخارجية، ارتباط أنظمة المعلومات ونظم الرقابة بشخصية المسير، عدم التحكم في المعلومة، واعتماد الحدس والقدرة المعرفية الذاتية للمسير؛ فالهدف ليس اتخاذ أفضل قرار بقدر ما هو التعرف على المشاكل الحرجة وإدراك حلول مقنعة وتبريرها وصولا لتطبيقها.

ب. يمكن التمييز بين نوعين من سيرورات اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يلي[20]:

- السيرورات التفاعلية والسيرورات الاستباقية؛ بحيث تكون تفاعلية استجابة للتغير الطارئ في البيئة، وتكون استباقية لمحاولة توقع التغيرات، عن طريق الإبداع، أو السلوك الدفاعي، وحتى كلاهما في بعض الحالات.
- السيرورات الطارئة والسيرورات المقصودة؛ حيث تكون طارئة وناتجة عن التأقلم التدريجي مع الظروف المتغيرة، أو مقصودة ومخطط لها كنتيجة لرؤية واضحة لمدة زمنية معينة.هذه السيرورات تنتج عنها العديد الإستراتيجيات الممكنة، وهي كالآتي:

الشكل (3): أنماط الخيارات الإستراتيجية من منظور (Henry Mintzberg)

	التفاعلية	الاستباقية
المخططة	إستراتيجية سلبية	إستراتيجية هجومية
الطارئة	إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية مخططة

Source: Michael Marchesnay, (2003), Management stratégique, 5e Edition, Ed. Eyrolles, Paris, p 149.

لا يمكن الحكم على أي الأنماط أفضل، رغم الاتجاهات التقليدية التي فضلت لمدة طويلة الأنماط المقصودة والمخططة، غير أنه في الواقع تتدخل العديد من العوامل في هذا المجال؛ حيث تتأثر سيرورة القرار بمجموعة من العوامل المرتبطة بنوع النشاط، طبيعة القرار، طبيعة البيئة، شخصية المسير، نوع الهيكلة التنظيمية، كما أن التحليل الإستراتيجي ينشئ درجة كبيرة من التغيير في التصرفات والسلوكيات؛ ففي كل مرة يفضل إشراك باقي الأطراف في اتخاذ القرار، تكون الكفاءات ضرورية، وتسمح

الخطة التي يتم بناؤها بتنسيق أفضل للجهود، بما يساعد على توليد أفكار جديدة وحلول مبدعة تنتج قيمة مضافة أعلى للعملاء مرتكزة على قوة الخبرات الشخصية[21]، مع التأكيد على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أكثر تأقلما في قراراتها الإستراتيجية عندما تندمج في شبكة من التحالفات.

المحور الثالث: واقع تطبيق التحليل الإستراتيجي في بعض المؤسسات بسطيف

أولا. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

يتضمن هذا الجانب توضيح إجراءات تحديد المؤسسات محل الدراسة.

1. إجراءات تحديد المؤسسات محل الدراسة: لتحديد المؤسسات محل الدراسة بحيث تعبر عن خصائص المجتمع المدروس، فقد اعتمدت الإجراءات التالية:

أ. قدر عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ 987 مؤسسة خاصة وعمومية، ومن الصعوبة دراسة المجتمع كاملا بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة،

ب. نتيجة عدم توفر المعالم الأساسية لذلك، وخدمة لأهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على الطريقة التجريبية لتحديد حجم المؤسسات المكونة للدراسة[22]، والتي مفادها أخذ نسبة 5 % على الأقل من حجم المجتمع، وبذلك فقد تم الاعتماد على مجموعة حجمها 60 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بولاية سطيف؛ أي بنسبة معاينة تقدر بـ: (60 ÷ 987 = 6.07 %)، وهي نسبة تعتبر كافية لتجعل من حجم المؤسسات محل الدراسة مقبولا لاستيفاء البيانات الخاصة بالمتغيرات المدروسة.

ج. تم توزيع الاستمارات على المؤسسات المدروسة، بحيث أن المفردة الإحصائية تتمثل في مسير المؤسسة.

د. استبعدت 07 استمارات غير قابلة للتحليل، نظرا لعدم اكتمال إجاباتها لكل العبارات، وبذلك أصبح حجم المؤسسات ممثلا بـ 53 مؤسسة؛ أي بنسبة معاينة 5.36 %، وهي تبقى نسبة مقبولة لاعتماد بياناتها في الدراسة، حيث يعتبر الحجم الأكبر من 30 مفردة مناسبا جدا لأغلبية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية التي تتصف بالتجانس النسبي في متغيراتها[23].

هـ. قدرت نسبة استجابة مسيري المؤسسات محل الدراسة بـ: 53 ÷ 60 = 88.33 %، وهي نسبة مقبولة، تسمح بالاعتماد على بيانات الاستمارات المسترجعة في التحليل واختبار الفرضيات.

2. أسلوب جمع البيانات: تمثل الاستمارة أسلوبا مناسبا لجمع البيانات، واختبار الفرضيات الموضوعة في هذه الدراسة وبذلك فقد اعتمد هذا البحث في جانبه التطبيقي على تصميم نموذج استمارة.

تم إعداد هذه الاستمارة اعتمادا على ما تم تناوله في الجانب النظري، إلى جانب الاسترشاد ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ولغرض تضمين هذه الاستمارة جميع المفاهيم التي تعكس المتغيرات المدروسة فقد قسمت إلى ثلاثة أجزاء رئيسية تعبر عن المتغيرات المعتمدة؛ حيث يتضمن الجزء الأول متغيرات تستخدم لوصف المسيرين والمؤسسات المدروسة، أما الجزء الثاني: اتجاهات مسيري

المؤسسات نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي؛ ويدرس الجزء الثالث: المحددات الخارجية والداخلية المؤثرة على اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

3. الأدوات الإحصائية المستخدمة: لغرض تحليل ودراسة المتغيرات واختبار الفرضيات استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة وهي التي يوفرها برنامج (SPSS)، وهي كما يلي [24].

أ. التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات المؤسسات المدروسة؛

ب. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد درجة الموافقة بالنسبة لإجابات مسيري المؤسسات على محاور الدراسة، ومعرفة مدى تشتت هذه الإجابات عن الإجابة المتوسطة.

ج. حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا؛ لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الاستمارة، وتقييم قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة، أخذا في الاعتبار النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية، وهي 60 %، حيث كلما تجاوز معامل كرونباخ ألفا هذه القيمة دل على مصداقية الأداة وثباتها وإمكانية اعتمادها في الدراسة. وبلغ هذا المعامل قيمة 0.954، مما يدعم مصداقية اعتماد الاستمارة كأداة لجمع المعلومات الضرورية للتحليل واختبار الفرضيات الموضوعة.

د. اختبار (T) للعينة الواحدة One Sample T-test؛ لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي، بحيث أن قاعدة القرار هي: "تقبل الفرضية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى دلالتها أقل من 5 %"، مع ملاحظة أنه إذا كان متوسط الفرق إيجابي فهذا يعني أن المتوسط المحسوب أكبر من المتوسط الفرضي والعكس صحيح.

هـ. تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ لتفسير الفروق الموجودة، من خلال دراسة أثر كل من خصائص المسير والعوامل المؤسسية، حيث أن قاعدة القرار في هذه الحالة تستند إلى قوة الدلالة لإحصائية فيشر (F) عند مستوى معنوية أقل من 5%؛ حيث تعتبر قيمة (F) دالة إحصائيا إذا كان مستوى معنويتها أقل من 0.05، عندئذ تقبل الفرضية، والعكس صحيح.

و. استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression؛ لتفسير العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة استنادا إلى الآتي: قيم معامل الارتباط بيرسن (r) ومستوى دلالته عند 5 %، معامل الارتباط العام (R) ومعامل التفسير (R2)، قيمة إحصائية فيشر (F) عند 5 %.

ز. قاعدة القرار لسلم ليكرت الثلاثي: لتحديد درجة الموافقة المتعلقة بمحاور الدراسة، المعبر عنها في أجزاء الاستمارة، فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (6): سلم ليكرت الثلاثي لتحديد الإجابات

الرقم	1	2	3
درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

وقد حدد المتوسط الفرضي بالقيمة 2، والمحسوبة كما يلي: (1+2+3) ÷ 3 = 2، بمعنى أن درجات الموافقة التي قيمها أقل من قيمة المتوسط الفرضي تشير إلى اتجاهات وإدراكات سلبية، والعكس صحيح

ثانيا. عرض وتحليل البيانات:

1. بيانات المسيرين: يتضمن هذا العنصر وصف وتحليل بيانات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من حيث نمط الإدارة، الخبرة والمستوى التعليمي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (7): توزيع مسيري المؤسسات محل الدراسة حسب متغيرات العوامل الشخصية

	نمط الإدارة		الخبرة		المستوى التعليمي	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1. مسير مالك	34	64.2				
2. مسير أجير	19	35.8				
المجموع	53	100				
1. أقل من 5 سنوات			1	1.9		
2. من 5-10 سنوات			35	66.0		
3. من 11-20 سنة			12	22.6		
4. أكثر من 20 سنة			5	9.4		
المجموع			53	100		
1. دون المتوسط					1	1.9
2. متوسط					10	18.9
3. ثانوي					18	34.0
4. جامعي					24	45.3
المجموع					53	100

المصدر: نتائج تفريغ الاستمارات.

من خلال هذا الجدول، نستنتج أهم الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمسيري المؤسسات محل الدراسة، والتي كانت كالتالي:

أ. أغلبية المسيرين؛ حوالي 64.2 % هم مالكين للمؤسسات. و35.8 % منهم كانوا عبارة عن مسيرين أجراء.

ب. 66 % من المسيرين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسات من 5 إلى 10 سنوات، 22.6 % منهم تتراوح مدة عملهم من 11 إلى 20 سنة، و9.4 % من هؤلاء المسيرين تجاوزت خبرتهم في إدارة المؤسسة 20 سنة، وأقل من 2 % منهم خبرتهم أقل من 5 سنوات.

ج. عدد كبير من المسيرين لديهم مستوى جامعي ويمثلون نسبة 45.8 %، ونسبة 34 % لديهم مستوى ثانوي، وحوالي 20 % من هؤلاء المسيرين لديهم مستوى متوسط فما أقل.

2. بيانات المؤسسات محل الدراسة: تشتمل المؤسسات محل الدراسة على مجموعة من الخصائص، التي تبرز طبيعتها وفقا للبيانات المدرجة في الجدول التالي:

الجدول (8): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغيرات العوامل المؤسسية

	عدد العمال		طبيعة الملكية		طبيعة النشاط		نطاق السوق		الخبرة في النشاط	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1. صغيرة (10-49)	40	75.5								
2. متوسطة (50-250)	13	24.5								
المجموع	53	100								
1. مؤسسة عمومية			9	17						
2. مؤسسة خاصة			44	83						
المجموع			53	100						
1. الصناعة					29	7.54				
2. البناء والأشغال العمومية					10	9.18				
3. الفلاحة والصيد البحري					3	7.5				
4. الخدمات					11	8.20				
المجموع					53	100				
1. محلي							9	0.17		
2. وطني							32	4.60		
3. وطني/دولي							12	6.22		
المجموع							53	100		
1. أقل من 5 سنوات									1	9.1
2. من 5-10 سنوات									36	.679
3. أكثر من 10 سنوات									16	.302
المجموع									53	100

المصدر: نتائج تفريغ الاستمارات.

بناء على هذه البيانات، يمكن استنتاج ما يلي:

أ. 40 مؤسسة، أو ما يقابل نسبة 75.5 %، هي مؤسسات صغيرة الحجم، عدد عمالها يتراوح ما بين 10 و49 عامل، و13 مؤسسة، نسبة 24.5 %، هي مؤسسات متوسطة الحجم، عدد عمالها ما بين 50 و250 عامل.

ب. نسبة 17 هي مؤسسات عمومية، ومؤسسات خاصة عددها 44 مؤسسة، بما يمثل نسبة 83 %.

ج. في مجال الأنشطة الصناعية، كان عدد المؤسسات محل الدراسة هو 29 مؤسسة، بما يمثل نسبة 54.7 %، وفي مجال البناء والأشغال العمومية، قدر العدد بـ 10 مؤسسات أو يمثل نسبة 18.9 %، وفي مجال الخدمات 11 مؤسسة، بما يمثل نسبة 20.8، أما 5.7% من المؤسسات فهي تعمل في مجال الفلاحة والصيد البحري.

د. بالنسبة لنطاق السوق، حوالي 60 % من المؤسسات، تسوق منتجاتها في أسواق وطنية، و22.6 % منها نطاق سوقها محلي ودولي معا، أما بقية المؤسسات وعددها 9، نطاق سوقها محلي.

هـ. حوالي 67 % من المؤسسات تتراوح خبرتها في النشاط من 5 إلى 10 سنوات، و30.2 % من هذه المؤسسات تتجاوز مدة ممارستها للنشاط 10 سنوات، وأقل من 2 % حديثة لا تتعدى خبرتها 5 سنوات.

ثالثا. تحليل اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي ومحدداته في المؤسسات محل الدراسة:

1. اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي الداخلي: ينطوي التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية على دراسة ومتابعة مجموعة من المتغيرات الوظيفية المتعلقة بالهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العمليات الإنتاجية، الوظيفة التسويقية، الموارد البشرية، الوظيفة المالية، ووظيفة البحث والتطوير.

الجدول (9): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر البيئة الداخلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إجمالي عناصر الهيكل التنظيمي	1.4764	0.6727
إجمالي عناصر الثقافة التنظيمية	1.3321	0.3821
إجمالي عناصر العمليات الإنتاجية	1.8437	0.6427
إجمالي عناصر الوظيفية التسويقية	1.7305	0.6386
إجمالي عناصر وظيفة الموارد البشرية	1.5881	0.3834
إجمالي عناصر الوظيفية المالية	1.8377	0.6202
إجمالي عناصر وظيفة البحث والتطوير	1.2735	0.4050

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)

وأخذا في الاعتبار قاعدة القرار المعتمدة في سلم ليكرت الثلاثي، وقيمة المتوسط الفرضي المحددة، فإنه يمكن ملاحظة ما يلي:

أ. المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور تحليل عناصر الهيكل التنظيمي ومحور تحليل عناصر الثقافة التنظيمية كان 1.47 و1.33 على التوالي، وكلاهما يقل عن قيمة المتوسط الفرضي، وبانحرافات معيارية 0.67 و0.38 على التوالي؛ وهي تعكس مقدار التشتت في إجابات المسيرين عن المتوسط الحسابي الإجمالي في كلتا الحالتين، وبالتالي فاتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة سلبية فيما يتعلق بتحليل هذين المحورين.

ب. قدر المتوسط الإجمالي لعناصر العمليات الإنتاجية بـ 1.84 وهو أقل من قيمة المتوسط الفرضي المحدد بـ 2، مع انحراف معياري يقدر بـ 0.64، وهو مقدار تشتت الإجابات عن هذا المتوسط، وبالتالي فإن اتجاهات المسيرين سلبية نحو اعتماد تحليل البعد الخاص بالعمليات الإنتاجية.

ج. بالنسبة لمحور الوظيفة التسويقية ككل؛ يمكن القول أن الاتجاهات سلبية نحو اعتماد تحليل العناصر التسويقية على مستوى المؤسسات محل الدراسة؛ حيث قدر المتوسط الإجمالي بـ 1.73 وهو أقل من القيمة الفرضية 2، وبانحراف معياري قدره 0.63 وهو مقدار التشتت عن هذا المتوسط.

د. قدر المتوسط الإجمالي لمحور تقييم عناصر الموارد البشرية بـ 1.58 وبانحراف معياري 0.38، وهذا المتوسط يقل عن القيمة الفرضية 2، مما يدل على ضعف ممارسة هذا الجانب واتجاهات سلبية لمسيري المؤسسات محل الدراسة نحو دراسة وتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف الخاصة بمواردها البشرية.

هـ. يقيم المسيرون محور الوظيفة المالية تقييما سلبيا، حيث أن المتوسط الإجمالي للعبارات قدر بـ 1.83 وهو أقل من قيمة المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول بأن هناك ممارسة ضعيفة لتحليل الوظيفة المالية في المؤسسات محل الدراسة.

و. قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لوظيفة البحث والتطوير بـ 1.27 وهو أقل من المتوسط الفرضي 2، وهذا يعكس التقييم السلبي لهذا الجانب من قبل المؤسسات، ويفسر ذلك بضعف الممارسة العملية لأنشطة البحث والتطوير في المؤسسات التي شملتها الدراسة.

2. اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي الخارجي في المؤسسات محل الدراسة: ينقسم تحليل البيئة الخارجية إلى قسمين؛ تحليل البيئة العامة والذي يشمل متابعة وتحليل مختلف التغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة سلبا أو إيجابا، وتحليل بيئة النشاط وتحديد أهم المؤثرات التنافسية على نشاطها.

أ. اتجاهات المسيرين نحو اعتماد تحليل أبعاد البيئة العامة في المؤسسات محل الدراسة: تم تحديد مجموعة من العبارات التي تعكس أهم متغيرات البيئة العامة والتي على أساسها يتم تقييم اتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة نحو التحليل الإستراتيجي للبيئة العامة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (10): المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بتحليل أبعاد البيئة العامة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحليل مدى متابعة المؤسسة لتطور المتغيرات الاجتماعية	1.26	.4860
تحليل مدى اهتمام المؤسسة بالمتغيرات الثقافية للمجتمع المحلي	1.23	.4230
تحليل مدى اهتمام المؤسسة بالمتغيرات السكانية للمجتمع المحلي	1.23	.4230
تقييم درجة اهتمام المؤسسة بتأثير المتغيرات القانونية	1.74	.4450
تقييم درجة اهتمام المؤسسة بتأثير منظمات حماية البيئة، جمعيات حقوق المستهلك	1.75	.4340
تقييم درجة اهتمام المؤسسة بتأثير المتغيرات السياسية	1.57	.5000
تقييم مدى متابعة المؤسسة لتأثير المتغيرات الاقتصادية	1.66	.5170
تقييم مدى متابعة المؤسسة لتأثير المتغيرات المالية الكلية	2.08	.7560
تحليل مدى متابعة المؤسسة لتطور المتغيرات التكنولوجية	1.25	.4340
المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر	1.5283	0.3566

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول يلاحظ ما يلي:

- المؤسسات محل الدراسة ضعيفة الاهتمام بمتابعة التغيرات الخاصة بكل من المتغيرات الاجتماعية، الثقافية، السكانية، السياسية، الاقتصادية والتكنولوجية، بحيث أن متوسطات الإجابة كانت في حدود المجال [1-1.67].
- تهتم هذه المؤسسات بتحليل ودراسة المتغيرات الخاصة بكل من الجوانب القانونية، ومنظمات حماية البيئة والمستهلك، والبيئة المالية، حيث أن المتوسطات الحسابية المقابلة كانت في حدود المجال [1.67-2.33].
- اتجاه إيجابي من قبل المسيرين فيما يتعلق بتحليل البيئة المالية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، حيث قدر المتوسط الحسابي في هذه الحالة بـ 2.08، غير أن التقييم الإجمالي لهذا المحور سلبي حيث قدر المتوسط الإجمالي بـ 1.52 وهو أقل من 2، وهذا يعكس ضعف الممارسة العملية لتحليل أبعاد البيئة العامة.

ب. اتجاهات المسيرين نحو اعتماد تحليل أبعاد بيئة النشاط في المؤسسات محل الدراسة: من بين الجوانب التي تم التركيز عليها في هذا المجال، هي قدرة المؤسسة على متابعة التغيرات في مؤثرات القوى

الخمس كما حددها (M. Porter)، وتمثلت هذه الجوانب في مجموعة من العبارات تعكس اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل التنافسي في مؤسساتهم، كما يلي:

الجدول (11): المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بتحليل أبعاد بيئة النشاط

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دراسة قدرة المؤسسة على تحليل شدة المنافسة في النشاط	1.75	0.551
دراسة قدرة المؤسسة على متابعة تهديد المنتجات البديلة	1.26	0.560
دراسة قدرة المؤسسة على متابعة تهديد الداخلين الجدد	1.45	0.607
تحليل القدرة التفاوضية للمؤسسة مع الموردين	1.79	0.567
تحليل القدرة التفاوضية للمؤسسة مع العملاء	1.91	0.491
المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر	1.6339	0.4653

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول يلاحظ ما يلي:

- ضعف قدرة المؤسسات على متابعة وتحليل تأثير كل من المنتجات البديلة والمنافسين الجدد، حيث أن المتوسطات الحسابية المقابلة كانت على التوالي 1.26 و1.45 وهي ضمن المجال [1-1.67].
- قدرة متوسطة من حيث معرفة وتحليل شدة المنافسة في القطاع، وتحليل القدرة التفاوضية مع كل من العملاء والموردين.
- اتجاهات سلبية للمسيرين تؤكد ضعف الممارسة الميدانية لتحليل بيئة النشاط، حيث أن المتوسط الإجمالي لهذا المحور أقل من قيمة المتوسط الفرضي 2.

3. محددات التحليل الإستراتيجي: يمكن توضيح أهم العوامل التي تحد من اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات التي شملتها الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (12): المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بمحددات التحليل الإستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اهتمام المؤسسة بالمكاسب الحالية التي ترى أنها أكثر أهمية	2.04	0.619
غياب نظام معلومات فعال يساعد على تطبيق التحليل الإستراتيجي	2.06	0.633
محدودية الموارد المالية اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي	2.08	0.646
نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بعملية التحليل الإستراتيجي	2.08	0.646
ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية	1.87	0.761
الثقافة التنظيمية لا تشجع على اعتماد التحليل الإستراتيجي	1.75	0.648
التخوف من التغيير لدى المسيرين	1.68	0.581
التخوف من التغيير لدى العاملين	1.72	0.632
الاعتقاد بضرورة التحليل الإستراتيجي في أوقات الأزمات فقط	2.02	0.635

عدم الاستمرار في التحليل الإستراتيجي بشكل منتظم	2.17	0.727
إهمال العمليات التحليلية الإستراتيجية المرتبطة بمستقبل المؤسسة على المدى الطويل مقابل التركيز على الأنشطة التنفيذية اليومية	2.19	0.735
صعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئة النشاط الخاصة بالمؤسسة	2.38	0.790
عدم استقرار السياسات الحكومية	2.32	0.803
التذبذب المستمر للأوضاع الاقتصادية	2.26	0.880
المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر	2.0431	0.5842

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)

يظهر من خلال الجدول وجود اختلاف في اتجاهات المسيرين نحو تحديد العوامل المؤثرة على ممارسات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات التي شملتها الدراسة، حيث يتضح ما يلي:

أ. أغلب المتوسطات الحسابية للعناصر الموضحة في الجدول تشير إلى التقييم الإيجابي من طرف المسيرين؛ بمعنى أن عملية التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تتأثر فعلا بـ:

- صعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئة نشاط المؤسسة.
- عدم استقرار السياسات الحكومية.
- التذبذب المستمر للأوضاع الاقتصادية.
- إهمال العمليات التحليلية الإستراتيجية المرتبطة بمستقبل المؤسسة على المدى الطويل مقابل التركيز على الأنشطة التنفيذية الروتينية.
- عدم الاستمرار في التحليل الإستراتيجي بشكل منتظم.
- نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بعملية التحليل الإستراتيجي.
- محدودية الموارد المالية اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي.
- غياب نظام معلومات فعال يساعد على تطبيق التحليل الإستراتيجي.
- اهتمام المؤسسة بالمكاسب الحالية التي ترى أنها أكثر أهمية.
- الاعتقاد بضرورة التحليل الإستراتيجي في أوقات الأزمات فقط.

ب. المتوسط الإجمالي لمجموع العناصر يؤكد على أن هذه العوامل هي الأكثر تأثيرا على ممارسة عملية التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، حيث قدر بـ 2.04، وهي قيمة تفوق المتوسط الفرضي 2، وذلك بانحراف معياري قدره 0.58، مقدار التشتت في الإجابات عن الوسط الحسابي.

ج. تختلف هذه المحددات من حيث درجة تأثيرها على مدى اعتماد التحليل الإستراتيجي في هذه المؤسسات، وإضافة إلى العوامل السابقة، توجد محددات أخرى أقل تأثيرا، وهي كالتالي:

- ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية.
- الثقافة التنظيمية لا تشجع على اعتماد التحليل الإستراتيجي.

- التخوف من التغيير لدى كل من المسيرين و العاملين.

رابعا. اختبار الفرضيات:

1. الفرضية الأولى: اتجاهات سلبية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي. سيتم في هذه الحالة استخدام اختبار ستودنت (T) للعينة الواحدة* لمقارنة المتوسط العام للإجابات، أي المتوسط الإجمالي للعناصر الستة مجتمعة، مع المتوسط الفرضي (2) عند مستوى دلالة 5 %، ويرمز له بـ One Samle T-test وفقا لبرنامج (SPSS)؛ ومن جدول توزيع ستودنت تم استخراج قيمة (T) الجدولية، وذلك عند احتمال 0.95، حيث قدرت بـ 1.67 مع درجات الحرية 52[25]:

الجدول (13): اختبار(T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

المتوسط الفرضي = 2							
قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	المتوسط العام للإجابات	درجات الحرية	مستوى الدلالة (sig)	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة (95 %)	
						القيمة الدنيا	القيمة القصوى
8,678	1.67	1.5811	52	0.000	- 0.41887	- 0.5157	- 0.3220

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الانحراف (sig) 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 (5 %) كما أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمة (T) الجدولية، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي سلبية؛ بمعنى قبول الفرضية الأولى. كما يبين الجدول أن الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (-0.41887)، وقد كان سالبا دلالة على أن المتوسط العام لإجابات المسيرين كان أقل من المتوسط الفرضي المقدر بـ 2.

2. الفرضية الثانية: تتباين اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي بتباين العوامل الشخصية ذات الصلة: المستوى التعليمي، الخبرة في التسيير، النمط الإداري. وسيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار هذه الفرضيات ، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova)

المتغيرات	قيمة (F) الجدولية	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
المستوى التعليمي	2.8	52	* 13.111	0.000
الخبرة	2.8	52	* 2.912	0.044
نمط الإدارة	4.04	52	*22.02	0.000

*ذات دلالة إحصائية عند (5 %)

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)

إذن، يفسر الاختلاف في اتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي بتغير العوامل الشخصية للمسيرين، ويشير هذا التعبير إلى أن كل من المستوى التعليمي، الخبرة ونمط الإدارة له تأثير على هذه الاتجاهات، نظرا لقوة الدلالة الإحصائية المقابلة لـ (F)، عند مستوى معنوية (0.05). وعلى أساس هذه النتائج، تم التأكيد على صحة الفرضية الثانية التي مفادها: "تباين اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي بتباين العوامل الشخصية: المستوى التعليمي، الخبرة في التسيير، النمط الإداري".

3. الفرضية الثالثة: تختلف اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي باختلاف العوامل المؤسسية ذات الصلة: الحجم، طبيعة النشاط، نطاق السوق، طبيعة الملكية، ومدة النشاط

وسيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار هذه الفرضيات، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova)

المتغيرات	قيمة (F) الجدولية	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
حجم المؤسسة	4.04	52	* 11.286	0.001
طبيعة النشاط	2.8	52	* 17.755	0.000
نطاق السوق	3.19	52	2.192	0.1010
طبيعة الملكية	4.04	52	*7.893	0.001
مدة النشاط	3.19	52	*5.610	0.006

* ذات دلالة إحصائية عند (5 %)

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)

بناء على هذه المعطيات، يمكن التمييز بين العوامل المؤثرة على اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي، كما يلي:

- يعتبر كلا من حجم المؤسسة، طبيعة نشاطها، طبيعة ملكيتها، ومدة النشاط متغيرات مفسرة للاختلاف في هذه الاتجاهات؛ ذلك أن قيمة (F) المقابلة هي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)،
- لا يوجد اختلاف في اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي باختلاف متغير نطاق السوق، حيث أن مستوى الدلالة لإحصائية (F) في هذه الحالة أكبر من (0.05).
- وعليه، نقول أن الفرضية الرئيسية الثالثة صحيحة، فقط، بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بالحجم، طبيعة النشاط، طبيعة الملكية ومدة النشاط.

4. الفرضية الرابعة: يرتبط اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف بمدى وجود مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية

ونقوم بتحليل الانحدار الخطي والارتباط، حيث تمثل اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي المتغير التابع وتمثل محددات اعتماده المتغيرات المستقلة المفسرة؛ كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (16): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

العبارة	معامل الارتباط*	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط*	مستوى الدلالة
اهتمام المؤسسة بالمكاسب الحالية التي ترى أنها أكثر أهمية	-0.565	0.000	التخوف من التغيير لدى العاملين	-0.699	0.000
غياب نظام معلومات فعال يساعد على تطبيق التحليل الإستراتيجي	-0.616	0.000	الاعتقاد بضرورة التحليل الإستراتيجي في أوقات الأزمات فقط	-0.609	0.000
محدودية الموارد المالية اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي	-0.630	0.000	عدم الاستمرار في التحليل الإستراتيجي بشكل منتظم	-0.709	0.000
نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بعملية التحليل الإستراتيجي	-0.630	0.000	إهمال العمليات التحليلية الإستراتيجية المرتبطة بمستقبل المؤسسة على المدى الطويل مقابل التركيز على الأنشطة التنفيذية اليومية	-0.699	0.000
ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية	-0.709	0.000	صعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئة النشاط الخاصة بالمؤسسة	-0.465	0.000
الثقافة التنظيمية لا تشجع على اعتماد التحليل الإستراتيجي	-0.707	0.000	عدم استقرار السياسات الحكومية	-0.411	0.001
التخوف من التغيير لدى المسيرين	-0.720	0.000	التذبذب المستمر للأوضاع الاقتصادية	-0.260	0.030

* معامل الارتباط بيرسن (r)

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يبدو أن اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة يرتبط ارتباطا عكسيا بمجموعة المحددات المؤثرة؛ حيث أن معاملات الارتباط سالبة، وهي ذات دلالة إحصائية؛ أي أنها فعلا تؤثر على مدى اعتماد التحليل الإستراتيجي ذلك أن مستويات المعنوية المقابلة لها هي أقل من 0.05،

لمعرفة تأثير هذه المحددات مجتمعة على مدى اعتماد التحليل الإستراتيجي، تم حساب معامل الارتباط العام (R) ومعامل التفسير (R2)، وقيمة إحصائية (F) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (17): ملخص تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرابعة

معامل الارتباط العام (R)	معامل التفسير (R2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة
- 0.703	0.495	49.917	0.000

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)

يبين هذا الجدول تأثير المحددات مجتمعة كمتغير مستقل على اعتماد التحليل الإستراتيجي كمتغير تابع، ويمكن تفسير هذه النتائج كما يلي:

- معامل الارتباط (R = 0.703 -)؛ يشير إلى علاقة الارتباط القوية وفي اتجاه معاكس بين المتغيرين، المحددات واعتماد التحليل الإستراتيجي،
- معامل التفسير (R2 =0.495)؛ يشير إلى أن 49.5 % من التغيرات في مدى اعتماد التحليل الإستراتيجي على مستوى المؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره بالتغير في تأثير هذه المحددات، ويؤكد ذلك قيمة إحصائية فيشر (F = 49.917) ، وهي دالة إحصائيا بمستوى 0.000 أقل من (0.05).

وعليه، يمكن الحكم بصحة الفرضية الرابعة التي مفادها "يرتبط اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف بمدى وجود مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية".

خامسا. استنتاجات الدراسة الميدانية:

تم التوصل من خلال الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها:

1. ضعف اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتحليل العناصر المتعلقة بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتي تعتبر من بين أهم المقومات المطلوبة لنجاح عمليات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات.

2. تولي المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة لردود الأفعال الخاصة بالعملاء اتجاه المنتجات التي تقدمها، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العلاقة بين هذه المؤسسات وعملائها، والتي تطبعها خاصية الجوارية، وفي أغلب الأحيان يغلب عليها الطابع الشخصي في خدمة العميل، كما قد يفسر ذلك توجهها المحدود نحو تحليل عناصر الوظيفتين الإنتاجية والتسويقية.

3. عدم الاهتمام بتحليل أبعاد الموارد البشرية وأنشطة البحث والتطوير، وقد يفسر ذلك بمجموعة المحددات المتعلقة بالإمكانيات المالية، ونظم المعلومات، وضعف الكفاءات...إلخ.

4. عدم التركيز على تحليل أنشطة الوظيفة المالية والتركيز فقط على تقييم الأداء المالي، وقد يرجع ذلك إلى نقص الكفاءات المتخصصة في المجال، وغياب نظام المحاسبة التحليلية لدى كثير من المؤسسات.

5. النظرة المحدودة لمتغيرات البيئة الخارجية، واهتمام المؤسسات ، فقط، بتطورات المتغيرات المالية، إلى جانب ضعف قدرتها على تحليل بيئتها التنافسية، والذي يرجع سببه إلى صعوبة الحصول عن المعلومات

المتعلقة ببيئة النشاط، وهذا يفسر اعتمادها على إستراتيجيات تنافسية أساسها التجربة والخبرة السابقة.

6. ضعف الممارسة العملية لمدخل التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة يفسر، إلى حد كبير، بعدم إدراك مسيريها لأهميته في بناء وتطوير المزايا التنافسية.

7. المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد مدخل التحليل الإستراتيجي، نظرا لسلبية اتجاهات أغلبية مسيريها نحو اعتماد مختلف أبعاده.

8. اختلاف اتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة نحو اعتماد مدخل التحليل الإستراتيجي يفسر بتأثير العوامل الشخصية للمسيرين؛ والمحددة بالمستوى التعليمي والخبرة ونمط الإدارة.

9. تتأثر اتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة بالعوامل المؤسسية المحددة بالحجم، طبيعة النشاط، طبيعة الملكية ومدة النشاط، وعدم تأثرها بنطاق السوق.

10. يرتبط اعتماد التحليل الإستراتيجي بمجموعة من المحددات، وقد تبين أن المحددات الداخلية هي الأكثر أهمية من حيث درجة تأثيرها مقارنة بتلك بالمحددات الخارجية.

سادسا. المقترحات:

بناءا على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم بعض المقترحات ذات الصلة كما يلي:

1. ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، خاصة ما تعلق بالثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، البحث والتطوير، الجانب التسويقي كعوامل تعزز من قدراتها التنافسية، والاهتمام بمتغيرات البيئية الداخلية الأخرى والعمل على تحليلها باستمرار وبانتظام.

2. تحديث أساليب التسيير المعتمدة، والاتجاه نحو إدماج التغيرات البيئية في عمليات التخطيط الشامل.

3. السعي لرصد تغيرات البيئة الخارجية بشقيها العامة والتنافسية بشكل مستمر، لتكون أساسا لتطوير علاقات تفاعلية ناجحة من منظور تعظيم الاستفادة من الفرص التي تتيحها، والتخفيف من حدة تأثيراتها على النشاط.

4. ترسيخ الوعي لدى المسيرين بأهمية التحليل الإستراتيجي، باعتباره مدخلا أساسيا في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها وتحقيق استدامتها.

5. ضرورة أن تعتمد المؤسسات محل الدراسة على أنظمة معلومات فعالة تمكنها من المتابعة المستمرة والدقيقة التغيرات في بيئتها، وتساعدها في اختيار الإستراتيجية التنافسية التي تضمن التعامل مع تلك التغيرات.

6. توظيف الكفاءات المتخصصة في مجالات التحليل الإستراتيجي، والتركيز على تدريب وتكوين الأفراد العاملين، مع ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة.

7. تنمية علاقات التعاون بين العاملين، وتشجيعهم على روح المبادرة والإبداع، مع التأكيد على تنمية الوعي بأهمية العميل وضرورة الاستجابة الفعالة لمتطلباته.

8. العمل على ضبط التكاليف وترشيد النفقات كمدخل رئيسي لتعزيز تنافسية المؤسسة المبنية على التكلفة، خاصة في مجالات التوريد، التخزين، العمليات الإنتاجية...إلخ، والتي قد تنطوي على مجالات التكلفة الخفية ذات التأثير السلبي على الأداء.

9. التوجه بالعميل كأساس لعمليات الإدارة الإستراتيجية، واعتماد الأساليب الحديثة في إدارة العلاقات مع العملاء، كسب ولائهم وزيادة فرص استقطاب عملاء جدد.

10. التوجه إلى إدارة الموارد البشرية وفق مقاربة استثمارية، وتجنب السياسات المعتمدة على التوظيف العشوائي، وعلى أساس العلاقات الشخصية، مع العمل على تخفيض معدلات دوران العمل.

11. الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير وتنمية الإبداع، واعتماد التكنولوجيا الحديثة في تسيير مختلف الأنشطة؛ الإنتاجية، التسويقية، المالية والمحاسبية، ...إلخ.

الهوامش والمراجع:

[1] Manuel Théorique LASTRADA, Méthodes et outils d'analyse stratégique, sur le site web www.bessis.com/download/lastrada/lstheorie.pdf, (20/10/2011).

[2] راجع: فلاح حسن عداي الحسيني، (2000)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها – مداخلها - عملياتها المعاصرة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 120.

[3] Rudolf Grunig, Richard kuhn, (2004), Planifier la Stratégie: un procédé pour les projets de planification stratégique, 1e Edition, Ed. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, Suisse. P 04.

[4] حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المؤتمر العربي الأول حول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، الفترة: 16-18 أفريل 2008، عمان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 258.

[5] Jarrosson Bruno, 100 Ans de Management, Ed. Dunod, Paris, p 60.

[6] Jean–Pierre Détrie, (2005), STRATEGOR: Politique Générale de L'Entreprise, 4e Edition, Ed. Dunod, Paris, p 381.

[7] أحمد سيد مصطفى، (2008)، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الكتب، الكويت، ص 53.

[8] راجع: إسماعيل محمد السيد، (1993)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 36.

[9] Patrick Joffre, Gérard Koenig, (2002), Gestion Stratégique, 3e Edition, Ed. Litec, Paris, p 104.

[10] راجع:

- جمال الدين محمد المرسي، وآخرون، (2007)، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 25.

- كاظم نزار الركابي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 86.

- عادل محمود عبد الله حبيشي، (2005)، التحليل الإستراتيجي لتفعيل دور الإدارة الجامعية اليمنية في تحقيق أهدافها، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة (غير منشورة)، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية، ص ص 83-86.

- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، (2006)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 34.

- سليمان سلامة أبو خرمة، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ودورهما في تطوير القطاع العام، ندوة تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، الفترة: 16-17 جوان 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 6.

[11] راجع:

- Salles Maryse, (2006), Stratégie des PME et Intelligence économiques : une méthode d'analyse du besoin, 2e Editio, Ed. Economica, Paris, p 04.

- حسن بشير الطيب، التخطيط الإستراتيجي في نماذج مختلفة لمعاهد التدريب، ندوة الإدارة الإستراتيجية لمعاهد الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الفترة: 6-8 مارس 1999، القاهرة، ص 73.

- عبد الله محمد الخياط، التحليل الإستراتيجي، الملتقى العربي الأول حول: التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، الفترة: 8-10 جانفي 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 166.

- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، (2001)، التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، ص 117.

[12] راجع:

- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، (2002)، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 22.

- هالة لبيب محمد عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، العدد 359، (2002)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 22.

- ماجدة العطية، (2002)، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص 19.

- علوني عمار، (2011)، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية: حالة ولاية سطيف، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص ص 28-33.

- عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، الفترة: 25-28 ماي 2003، جامعة سطيف 1، ص ص 21-22.

- محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، الفترة: 18-22 جانفي 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 20.

[13] راجع:

- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، (2006)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 67-70.

- إلهام فخري طملية، (2009)، التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل إستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 27-29.

- محمد فتحي صقر، (2004)، مرجع سابق، ص 20.

- عمر ثليجي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية في مواجهة العولمة، الملتقى الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الفترة: 8-9 أفريل 2002، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 85.

- توفيق عبد الرحيم يوسف، (2009)، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 29.

- نبيل جواد، (2007)، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ص 85.

- Oliver Torrés, (1999), Les PME, Ed. Dominos Flammarino, France, pp 43-45.

[14] توفيق عبد الرحمان، (2005)، التخطيط الإستراتيجي: أفكار عالمية معاصرة، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ص 64.

[15] Gundolf Katherine, Jaouen Annabelle, (2008), Les Relations Inter Organisationnelles des PME, Ed. Lavoisier, Paris, pp 106-121.

[16] Gerry Johnson, Kevan Scholes, (2008), Stratégique, 8e Edition, Ed. Pearson Education, Paris, p 46.

[17] Roland Calori, Philippe Véry, Jean-luc Arrègle, Les PMI face à la Planification Stratégique, Revue française de gestion, N° 12, (1997), Hermes Science Publication, Paris, pp 19-20.

[18] راجع: مداح عرايبي الحاج، التسيير الإستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17–18 أفريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر.، ص 1062.

[19] راجع:

- Fourcade Colette, Paché Gilles, Pérez Roland, (2006), La stratégie dans tous ses états, Ed. EMS, Paris, pp 219-228.

- Gilles Lecointre, (2006), La PME: l'entreprise de l'avenir, Ed. Gualino Editeur, Paris, pp 35-65.

- Michael Marchesnay, (2003), Management stratégique, 5e Edition, Ed. Eyrolles, Paris, p 147.

[20] Henry Mintzberg, (1999), Grandeur et décadence de la planification stratégique, Ed. Dunod, Paris, pp 231-237.

[21] Ababacar Mbenge, Jimmy Feige, Les Stratégie de Gestion des Connaissances dans les Grand Entreprises Françaises, Revue FINANCE-CONTROLE-STRATEGIE, Vol. 4, N° 03, (2011), Ed. Economica, Paris, p 41.

[22] راجع:

- محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2001)، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص 211.

- عثمان حسن عثمان، (1998)، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر، ص 31.

[23] محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2001)، مرجع سابق، ص 210.

[24] راجع:

- محمد بلال زغبي، عباس الطلافحة، (2003)، النظام الإحصائي (SPSS): فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- محمد خير، (2005)، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (SPSS)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.

- هشام بركات بشير حسين، (2007)، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، دار النشر الالكتروني، القاهرة.

- أسامة ربيع أمين سليمان، (2008)، التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (SPSS): مهارات أساسية في اختبارات الفروض الإحصائية، الجزء الأول، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية بجامعة المنوفية، القاهرة.

- دومينيك سالفاتور، ترجمة سعدية حافظ منتصر، (2001)، الإحصاء والاقتصاد القياسي، الطبعة العربية الخامسة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.

- نافذ محمد بركات، (2008)، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، الجامعة الإسلامية، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، http://vb.khoyotalmajd.com/vb/archive/index.php، (2012/09/15).

- Pete Greasley, (2008), Quantitative Data Analysis Using SPSS, Ed. Mc Graw Hill Education.

[*] يستخدم هذا الاختبار لفحص الفرضيات التي تتعلق بالمتوسطات الحسابية، ويعتبر ملائم جدا في هذه الدراسة باعتبار أن عدد المشاهدات يفوق 30 مفردة، وهو المعيار الذي تقترب على أساسه كل التوزيعات من التوزيع الطبيعي، للتفصيل راجع:

- نافذ محمد بركات، (2008)، مرجع سابق، ص 137.

- محمد خير، (2005)، مرجع سابق، ص 153.

[25] راجع:

- موراي شبيجل، ترجمة شعبان عبد الحميد شعبان، (2004)، الإحصاء والاحتمال، الطبعة العربية السابعة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية للنشر والتوزيع، مصر، ص 584.

- Maurice Lethielleux, (2004), Probabilités: Estimation Statistique, 3[e] Edition, Ed. Dunod, Paris, p 149.