



M E C A S

مخبر البحث

إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي

دفاتر

M E C A S



## TABLE DES MATIERES

### Pages

Positionnement des Banques Algériennes dans le Cadre de L'Ouverture à l'Economie Mondiale.....1	
<b>BOUTARENE Nezha, BENHABIB Abderrezak</b>	
Impact des TIC et spécialement le WEB sur le comportement d'achat du consommateur cas wilaya de Tlemcen.....15	
<b>BERRACHED Wafaa</b>	
L'influence de la qualité des soins sur la satisfaction des patients :Application de la méthode des équations structurelles .....33	
<b>BENACHENHOU Sidi Mohammed, BENHABIB Abderrezak, KESSAS Zakia</b>	
Contraintes de financement et dynamiques entrepreneuriales : le cas des petites et micro entreprises de la Ville de Tlemcen .....46	
<b>BOUNOUA Chaib</b>	
Methods of assessing the creditworthiness of bank private clients.....61	
<b>SERGIY SMERICHEVSKIY &amp; OLENA KLIMOVA</b>	
فعالية التسويق في بناء الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر .....67	
شريف نصر الدين، أولاد حمودة عبد اللطيف	
أثر إدارة الإبداع على الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغاربية lit-Mag .....80	
تلمسان	
قوراي مريم صوفي إيمان، جناس مصطفى	
دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية محاولة تطبيق نموذج SWOT على مؤسسة SACAHEH.....93	
معاريف محمد، بن حبيب عبد الرزاق	
دراسة قياسية للنماذج النقدية لتحديد سعر الصرف في الجزائر .....111	
صحراوي سعيد، بن بوزيان محمد	
نماذج التنبؤ الاقتصادي دراسة مقارنة بين العمليات العشوائية والشبكات العصبية .....135	
عدالة المعالج	
سعر الصرف الحقيقي التوازني - حالة الدينار الجزائري .....150	
بلحرض عائشة	
محددات أنظمة الصرف وأثرها على الأداء الكلي لاقتصاديات الدول النامية .....168	
لمسن جديدن و بن حاسين بن أعمر	

القطاع غير الرسمي، العمود الفقري للاقتصاد الجزائري .....1	
بلعربي عبد القادر، عبد اللاوي محمد ابراهيم	
تأثير التعبئة والتغليف على السلوك الشرائي للمستهلك الجزائري دراسة حالة: ملينة ترافل/ البلدية .....2	
بن مجينة كمال ومليكي سمير هاءالدين	
محددات مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر (دراسة تحليلية وقياسية) .....3	
داودي محمد، بن بوزيان محمد	

## المراجع:

- ✦ بدران بن عبد الرحمن العمر، التحليل الإحصائي في البحث العلمي باستخدام SPSS، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص 126.
- ✦ سليم بطرس جلدة وزيد منير العوي، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- ✦ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- ✦ فتحي عبد الرحمن جروان، "الإبداع"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
- ✦ Regards 2015 Quelles définitions pour l'innovation et les systèmes nationaux de recherche et d'innovation ? .http://www.futuris-village.org/FV-jalons/3-collections\_futuris/regards\_2015-definition\_innovation.pdf
- ✦ Innovation, management et économie : Comment la théorie économique rend elle compte de l'innovation dans l'entreprise ? .http://www.telug.quebec.ca/chairecosavoir/pdf/NRC03-21.pdf
- ✦ SCHUMPETER J. « Capitalisme, Socialisme, et démocratie », Payot, 1974.
- ✦ GABRIELLE TREMBLAY. D. Ph.D, innovation, management et économie : comment la théorie économique rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise ? in : http://www.telug.quebec.ca/chairecosavoir/pdf/NRC03-21.pdf, visité
- ✦ LE BAS C. « Economie de l'innovation », Ed. Economica, Paris, 1995.
- ✦ CORTES ROBLES Guillermo, « Management de L'innovation technologique et des connaissances », 2006, thèse de doctorale de l'Institut national polytechnique de Toulouse.
- ✦ FERNEZ - WALCH S. « le management de l'innovation » : définition et enjeux pour l'entreprise, Colloque MI et entreprise apprenante, 25/11/09.
- ✦ HAMEL G. « The Why, What, and How of management Innovation », Harvard business Review, February, 2006.
- ✦ http://www.jpbc.com/index.php
- ✦ http://www.atosworldline.fr/Fr/Innovations/index.html
- ✦ PORTER M. « Avantage concurrentielle des Nations », Inter Edition, 1999.
- ✦ PORTER M. « L'avantage concurrentiel », Dunod, Paris, 1997.

### دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية محاولة تطبيق نموذج SWOT على مؤسسة SACAHE

## معاريف محمد

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة سعيدة  
marfmoh@yahoo.fr

## بن حبيب عبد الرزاق

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية جامعة تلمسان  
abenhabib1@yahoo.fr

## ملخص

تحرص كل المنظمات على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي، بما يمكنها من تجاوز خططها وتحقيق أهدافها. إلا أن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة إلى أخرى، حسب قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية وما يرتبط بها من فرص وقيود أو تهديدات من جهة، وخصائص بيئتها الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة وأوجه ضعف من جهة أخرى.

ذلك يعتبر التشخيص الاستراتيجي مرحلة مهمة لحل المشاكل وإيجاد الحلول الملائمة المتعلقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أم خارجية، إذ أنه يقوم بإشباع متطلبات التنافس الدائم والتطور. وهو يسمح بوضع لطرق الإستراتيجية الواضحة، مما يقلل في خسارة قيمة المؤسسة.

## Abstract

Organizations are actively seeking to ensure stability requirements for their growth and to strengthen their competitive position in order to achieve their planned projects and objectives. However real life time situation indicates that organizations face a variety of cases depending on their ability and efficiency in dealing with changes linked to external environment and the associated opportunities and constraints or threats on the one hand, and the properties of their environment and their related strengths and weakness on the other.

Therefore, strategy diagnosis becomes an important stage in strategic management conception in order to find out appropriate solutions for the organization that could satisfy major conditions for a lasting development.

الكلمات المفتاحية: البيئة الخارجية والداخلية، التشخيص الاستراتيجي، الإستراتيجية، القدرة التنافسية، فرص، تهديدات.

## مقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي تحرك وتغير ديناميكي متسارع يتضح يوما بعد يوم في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي بما فيها الاقتصاد الجزائري، وتتمثل في ظهور التكتلات بالإضافة إلى تحرير التجارة الخارجية وتزايد حدة المنافسة والتحول إلى اقتصاد السوق. بما يفرض على المؤسسة الجزائرية استخدام مختلف تقنيات ونماذج التشخيص الاستراتيجي من أجل اتخاذ القرارات والإجراءات الاستراتيجية لاكتساب القدرة التنافسية وتمكنها من الاستمرار والديمومة.

فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام وتنمي استراتيجياتها لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها فأي مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة، وهذه الأخيرة قد تتيح للمؤسسة فرص يمكن استغلالها أو يجب تفاديها فتجدها تستعمل أحدث التقنيات والآليات حتى تستطيع أن تضمن تطورها إلى جانب استمرارها. ولتحقيق مثل هذه الخطوات يمكن استعمال وسائل تسيير حديثة، كما هو الحال بالنسبة لآلية التشخيص الاستراتيجي التي توضح جليا جميع التطورات المحتملة.

انطلاقا مما سبق ذكره يمكن صياغة الإشكالية التالية: باعتبار نموذج SWOT من أهم نماذج التشخيص الاستراتيجي، فما مدى فعالية وإمكانية تطبيقه على المؤسسة الجزائرية؟

وللاجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الفرضيات التالية:

صياغة نموذج SWOT تركز على تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

نموذج SWOT يمكن المؤسسة الجزائرية من إعداد أحسن الإستراتيجيات الممكنة.

## أولا/ مفاهيم حول الإستراتيجية:

تعريف الإستراتيجية: الإستراتيجية من المفاهيم التي ظهرت في ميدان الحرب حيث أنها فن تهيئة وتحريك أدوات الحرب<sup>1</sup> وهي عبارة عن تركيب وتداخل ثلاث أسئلة أين نتدخل؟ متى؟ كيف؟ أو: في أي مجال؟ في أي وقت؟ بأي وسائل؟ حيث أن الإجابة ببساطة هي يجب التدخل في المكان الملائم والوقت المناسب وباستعمال الموارد الضرورية والكافية، حيث انبثق هذا المفهوم من الكلمة اليونانية «STRATEGOS» والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك، وفنون المواجهة العسكرية إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها<sup>2</sup>.

نجد في أدبيات الإدارة عدة تعريفات مختلفة لإستراتيجية المؤسسة إذ ترجع إلى عدة كتب فرنسية وانقلوسكسونية نشرت في هذا الموضوع، حيث يمكن أن نعرف الإستراتيجية بأنها اختيار ميدان النشاط الذي يمكن للمؤسسة أن تكون فيه وتوجيه الموارد بالطريقة التي تمكنها من الحفاظ عليه والنمو فيه<sup>3</sup>.

عرفها ANSOFF بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا

نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه والغايات التي يجب أن تحققها"<sup>4</sup>.

عرفها Chandler: "بأنها تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد اءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية وتنوع أو إنشاء ل جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف"<sup>5</sup>.

قام كارل فون كلوسويتز Carl Von Clausewitz بتحليل مفهوم الاستراتيجية في الميدان كروي حيث يبين أن أهمية المعركة لا تكمن في الربح والخسارة المادية لكن أولا وخصوصا في قع في مجمل الحرب أو القدرة على تسريع انعقادها<sup>6</sup>.

ANDREWS إلى الإستراتيجية على أنها: "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى ، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت<sup>7</sup>. الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والعمليات المربوطة ز الوسائل والموارد من أجل الوصول إلى الأهداف وهذا إلى المدى البعيد<sup>8</sup>.

ل Igor Ansoff أن الإستراتيجية تهتم بـ "كيفية الجمع بين المؤسسة ومحيطها" والمحيط هنا ه الواسع وبكل مظاهره<sup>9</sup>. إن الهدف الأساس من بناء الإستراتيجية هو الحصول على تحقيق نافية للمنظمة، وفي حال عدم وجود منافسة أو غياب مبررات قوية للإستراتيجية، فإن الحاجة ل كثيرا وأن أية محاولة لبناء إستراتيجية يعتبر ضربا من ضروب العبث الإداري<sup>10</sup>.

ه ليس الهدف الوحيد، فهي تسمح باتخاذ قرارات نوعية لها تأثير على المدى الطويل وتكون على تحليل دقيق للمنظمة في بيئتها وهذه القرارات تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها للبقاء و في عالم يتسم بالمنافسة والتغير مما يستلزم التكيف معه والابتكار<sup>11</sup>.

## مكونات نموذج SWOT:

## ثمة الخارجية:

بي الإطار الذي يقع خارج نطاق سيطرة الشركة الواحدة، وهي تتضمن العناصر البيئية خارج ثة ذات العلاقة أو التأثير عليها<sup>12</sup> فهي كل ما يؤثر على المؤسسة ولا يمكن لها أن تتحكم فيه سة تتطور مع مورديها ووسطائها وزبائنهم ومنافسيها في إطار موجه من المجتمع الذي هيكله ذات عميق على المؤسسة والتي لا يمكن أن تتحكم فيها<sup>13</sup>.

بد الرحمان إدريس ود. جمال الدين محمد المرسي " الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية الطبعة 2003.2002، ص.22

<sup>3</sup> P.Charpentier «Organisation et Gestion de l'Entreprise» édition, Agnes Fieux 2000, P.140.

<sup>4</sup> B.H. Abtey, A, Vinay «Contrôle de la Gestion Stratégique de l'Entreprise» éditions techniques 1984, P.73.

بد الرحمان إدريس ود، جمال الدين محمد المرسي " الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية الطبعة 2003.2002، ص.

<sup>8</sup> P.Charpentier «Organisation et Gestion de l'Entreprise» édition, Agnes Fieux 2000, P.140

<sup>9</sup> B.H. Abtey, A, Vinay «Contrôle de la Gestion Stratégique de l'Entreprise» éditions techniques 1984, P.73

بد الرحمان إدريس ود. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ص 22 .

<sup>11</sup> Jaques Orsoni, Jean-Pierre Helffer, « Management Stratégique » 2ème édition, Librairie Vuibert 1994.P.117

<sup>12</sup> Michel DARBEL ET-Laurent IZARD-Michel SCARAMUZZA Essentiel sur le management 5ème édition Berti Alotrie 2007 n

<sup>1</sup> R. Papin, L'art de diriger/paris(Paris: Dunad, 1995) tome 1 : Management et stratégie, P. 217

إن الخصائص الثقافية للبيد العاملة المتواجدة يمكن أن يكون لها تأثير داخل المؤسسة وخصوصاً تركيبة الثقافة للثقافات وتأثيراتها على المحيط والجو العام للمؤسسة<sup>22</sup> فزيادة عدد الملمزين لشروع الإسلامي للتغيير فرض نوعاً جديداً في كثير من الصناعات والمنتجات. نه بعض القوى الاجتماعية التي تؤثر في البيئة الكلية:

لد المواليد، عدد الوفيات، معدل الزواج، معدل الطلاق، مستوى الثقافة والتعليم ن عدد النساء ماملات، الرغبة في التعليم، القيم الدينية السائدة، المسؤولية الاجتماعية، عادات الشراء، أهمية صحة والنظافة، توزيع السكان (السن، الجنس)، أهمية الجودة، كيف يقضي الناس أوقاتهم<sup>23</sup>.

#### القوى التكنولوجية: (Technologique)

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. فالتطور التكنولوجي يمكن أن يغير جذرياً تسيير بعض النشاطات حيث يمكن أن يخلق نوع من عدم التأكد مثلاً إن شبكة الانترنت عدلت بعمق بعض الوظائف في عدة قطاعات مثل: البنوك، السياحة لتوزيع... الخ<sup>24</sup>. أصبحت المؤسسة مطالبة بمعرفة خصائص منتوجاتها وخصوصاً في حالة ما إذا أرادت تقوم بعملية تجديد المنتج بعد وصوله في دورة حياته إلى مرحلة القدم، فيتطلب ذلك منها تولوجيا في مستوى متطلبات السوق<sup>25</sup>.

#### البيئة الإيكولوجية: (Ecologique)<sup>26</sup>

تهتم الإيكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحية والمحيط إن التوازنات القائمة في الماضي بين كونات المختلفة للمحيط أصبحت معرضة للاختلال ومن تم للخطر.

البيئة الجزئية<sup>27</sup> (28)

خل بورتر لتحليل الصناعة: يرى "مايكل بورتر" وهو يعد مرجع في مجال الإدارة الإستراتيجية أن يميز المنشأة الرئيسي ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتتوقف درجة المنافسة ب القوى التنافسية التي تظهر في الشكل رقم (1). ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة اجة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر الستة.

فالبيئة الخارجية والمحيط الخارجي يحتوي على جميع العناصر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة ونشاطها سلباً أو إيجاباً<sup>14</sup>، ويؤدي التعرف على تلك البيئة إلى اكتشاف الفرص والتهديدات التي توجد خارج أي منظمة<sup>15</sup>.

#### 1) البيئة الكلية:

يمكن صياغة البيئة الكلية حسب نموذج P.L.E.S.C.T.E<sup>16</sup>:

#### - البيئة السياسية والقانونية: (Politique et Légal)

فالمحيط السياسي يتعلق بشروط الدخول وقوانين التعامل في القطاع مثل: حماية المستهلك والقوانين المتعلقة بذلك الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي<sup>17</sup>... الخ.

تشمل البيئة السياسة عدة عناصر يمكن أن تعتبر مكابح لنشاط المؤسسة مثل السياسة النقدية، تسيير سعر الصرف، برامج الخصخصة... الخ<sup>18</sup>

وهناك بعض القرارات السياسية التي يمكن أن تؤثر على البيئة الكلية للمؤسسة منها:<sup>19</sup>

- التدخل المتزايد للدولة: مثلاً في بعض الدول هناك حرية المؤسسات والمستهلك.

- القوانين المربوطة بهيكل السوق: المؤسسات المحلية مثل حث الدولة على التحالفات المحلية من أجل مواجهة المنافسة الخارجية.

- التجمعات: يمكن للتجمعات التي لها طابع سياسي أن تؤثر على المؤسسة مثل: تجمعات حماية المستهلك، التجمعات السنوية... الخ.

#### o البيئة الاقتصادية: (Economique)

وتتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة. وتتأثر المنظمات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي والعالمي.

يمكن أن نميز بعض المتغيرات الاقتصادية التي لها تأثير على نشاط المؤسسة من بينها:<sup>20</sup>

- نمو القدرة الشرائية.

- التوفير والإقراض.

- تعديل هيكل الإنفاق.

#### o البيئة الاجتماعية والثقافية: (Social et Culturel)

هناك من يربط هذه البيئة بالنمو الديمغرافي والهيكلي السكاني (هرم الأعمار)، حيث أن سن المواطنين يلعب دوراً كبيراً في الحكم على طبيعة السوق وكذلك طبيعة المنتجات الموجهة لهم<sup>21</sup>.

<sup>14</sup> Michel DARBELET-Laurent IZARD-Michel SCARAMUZZA, ouvrage précédent, p390.

<sup>15</sup> مصطفى محمود أبو بكر "دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية" الدار الجامعية، الطبعة 2000 ص 163.

<sup>16</sup> Jean Ubert « stratégies d'entreprise » édition l'iaisons, 1998 P 21

<sup>17</sup> Cotler et Dubois « Marketing Managment », 11ème édition page 113

<sup>18</sup> Martin Leurion « Connaissance de l'entreprise et son environnement », édition Foucher, Paris 2002

<sup>19</sup> نادية العارف "التخطيط الإستراتيجي و العولمة" الدار الجامعية 2001-2002 ص 21

<sup>20</sup> ... ..

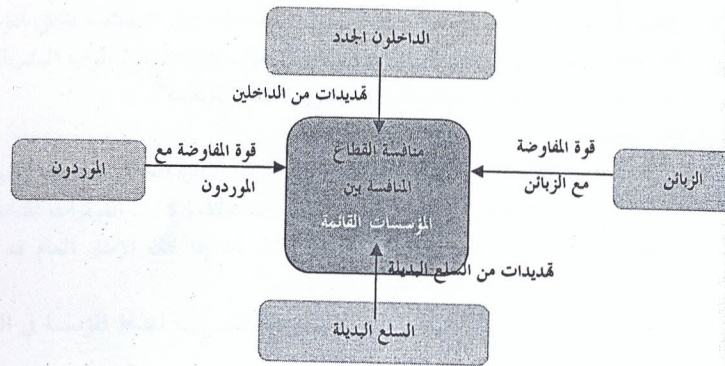
<sup>22</sup> Richard Stanley « Business Plan On Action », les échos editions 2000. page 74.

<sup>23</sup> Cotler et Dubois « Marketing Managment », 11ème édition Pearson education, France, paris 2003, page 188-189.

<sup>24</sup> Cotler et Dubois, Op.Cite, 11ème édition, page 182.

<sup>25</sup> J.Mauriac, A.Cavagnol, G.Hoffbeck « Economie d'entreprise », Tome II, Castella 1996 Paris. page 72-73.

الشكل رقم (1): يوضح نموذج القوى لبورتر.



المصدر: Michael Porter « L'avantage Concurrentiel », page 15

من خلال هذا النموذج لبورتر نستخلص ما يلي:

1. التهديد بدخول منافسين جدد: عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديد للشركات القائمة.
2. المنافسة بين الشركات القائمة: يلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر من أي منظمة يكون له صدى عند المنظمات الأخرى.
3. التهديدات بمنتجات أو خدمات بديلة: يمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، فعلى سبيل المثال يعد الفاكس بديل للبريد السريع، والسكرارين بديل للسكر، والمياه المعدنية بديلاً عن المياه الغازية.
4. قوة المشترين/العملاء على المساومة: يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض.
5. قوة الموردين على المساومة: يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة.

ب. البيئة الداخلية:

- تعريف البيئة الداخلية:

هي الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وهي تتضمن العناصر البيئية داخل المنظمة والتي تتفرد بها دون غيرها من المنظمات.<sup>28</sup> وتسعى المنظمات نحو إتباع الإستراتيجيات التي تعظم من نقاط القوة الداخلية وتحسن من نقاط الضعف الداخلية، وتتحدد نقاط القوة والضعف من خلال المقارنة بالمنافسين لأن الأسوأ أو الأفضل نسبياً يعد من المعلومات الهامة في المنشأة.<sup>29</sup>

أهم الأنشطة الوظيفية:

- التنظيم والإدارة:

يعتبر دروكر P.Drucker (1974) أن الإدارة كمنشأ خاص (متميز) فالوظيفة الإدارية يجب أن تجعل النشاط البشري ذو مردود حيث تستهلك جميع الموارد البشرية، الفردية منها والجماعية وهذا من أجل خلق القيمة.

يمكن تقييم المسؤول الإداري عن طريق العمل وعن طريق شخصيته أو التداؤب الداخلي وإحساسه بالمسؤولية وكيفية الموازنة بين العناصر الأساسية.<sup>30</sup>

- وظيفة الإنتاج:

منذ القدم والإنتاج يعتبر كمحرك أساسي للمؤسسة، ورغم الرؤى الحديثة التي تهتم بالوظائف الأخرى، كالتسويق وتسيير الموارد البشرية... الخ، لا يزال الإنتاج هو القلب النابض للمؤسسة، كما أن المنافسة لا تقوم إلا على المنتج (نوعيته، جودته ومطابقته للمعايير العالية).<sup>31</sup>

- وظيفة التسويق:

يعتقد الأشخاص العاديون أن التسويق هو البيع والإعلان، وهذا منظور ضيق، في حين أن المتخصصين بالتسويق يعتبرون التسويق أهم وظيفة في المنظمة، لكونها تتعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تمتاز بالتغير السريع وهذا ما يتطلب ابتكار وتكوين أفكار لإصدار القرارات. حيث أن نشاط التسويق يهدف أساساً إلى إشباع حاجات المستهلك.

يجب إجراء عدد من التحاليل بغرض معرفة نجاعة السياسة التسويقية وهذا من خلال درجة الانسجام والتلاحم بين الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للنشاط وعناصر المزيج التسويقي. حيث

<sup>28</sup> مصطفى محمود أبو بكر "دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية"، الطبعة 2000، ص 162 - 163

متداد للماضي"، وأصبح يأخذ بعين الاعتبار كفاءة المديرين، تصوراتهم وقيمهم. و للاستنباط من هذه لتحليل وجعلها أكثر عملية ومنهجية، قاموا بإعداد عدد من النماذج أشهرها نموذج LCAG.<sup>39</sup>  
**حريف الفرص والتهديدات**<sup>40</sup>

لفرصة OPPORTUNITIE: يمكن تعريف الفرصة بالنسبة للمؤسسة هي كل الاحتياجات الموجودة في المحيط والتي يمكن إشباعها بطريقة تحقق أحسن مردودية بالنسبة للمؤسسة. حيث أن أهمية لفرصة مربوطة ببعدين الجاذبية واحتمال الحدوث.

لتهديد THREAT: التهديد هو مشكلة مطروحة من طرف اتجاه غير مقبول أو خلل في المحيط. تكمن خطورة التهديد في مدى تأثيره على مردودية المؤسسة وعلى احتمال حدوثه.  
**لليل التهديدات والفرص**<sup>41</sup>

ترتيب هذه المعطيات يجب إتباع المراحل التالية:

ضع الفرص وفي شكل قائمة حتى لا ننسى أو نهمل أي عنصر.

مديد تأثير كل عنصر في القائمة ويعني هذا تحديد مدى أثر كل عنصر من عناصر التهديدات الفرص على المؤسسة، ويكون هذا بنسبة معينة.

عدد من طرف المختصين فيها.

تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة.

ستخراج أهمية كل عنصر من التهديدات والفرص وهذا بضرب تأثير العنصر في احتمال حدوثه (أهمية العنصر = تأثيره × احتمال حدوثه).

**تعريف نقاط القوة والضعف:**

**نقاط القوة STRENGTHS:** مجال القوة هو مورد أو مهارة أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعزز خدمتها، ويطلق على نواحي القوة البارزة، مفهوم "القدرة المميزة".

**نقاط الضعف WEAKNESSES:** مجال الضعف هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة.

أن هذا المزيج يعتبر نتاج التداوب بين عدة عوامل: المعلومات، السياسة، الوسائل، الكفاءات المهنية.<sup>32</sup>  
**- وظيفة الموارد البشرية:**

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية مربوطة بتعريف أحسن علاقة ممكنة بين الوظائف داخل المؤسسة والموارد (الأفراد)، عن طريق هيكل من البرامج والأنشطة.<sup>33</sup> يعرف French إدارة الموارد البشرية أنها عملية اختيارية واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.<sup>34</sup>

**- وظيفة المالية والمحاسبة:**

تعمل الوظيفة المالية في المؤسسة على تهيئة اتخاذ القرار من طرف الإدارة العامة فيما يخص الجوانب المالية، يكون رأي الوظيفة المالية مرجحاً فهي تراعي التوازنات، وكلما كانت القرارات المتخذة في المؤسسة حاسمة، كلما تعاضمت أهمية مشاركة وظيفة المالية، أما إذا كان الإطار العام قد حدد فالقرارات المتعلقة بكيفية وطريقة التنفيذ تعود لوظيفة المالية.<sup>35</sup>

إن الوظيفة المالية تحمل على عاتقها مهمة ضمان الموارد المالية الضرورية لنشاط المؤسسة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.<sup>36</sup>

**- وظيفة البحث والتنمية:**

تهتم هذه الوظيفة بتطوير المعرفة لدى رجال الإدارة والعاملين، تصميم منتجات جديدة، تطوير المنتجات الحالية، وتحسين العمليات الإنتاجية بالمنظمة.<sup>37</sup>

**ثالثاً/ مضمون نموذج SWOT:**

هو باللغة الإنجليزية مختصر SWOT

فرص : Opportunités قوى : Strenghts تهديدات : Threats ضعف : Weaknesse

كما نجله باللغة الفرنسية MOFF ويعني:

قوى : Forces تهديدات : Menaces ضعف : Faiblesses فرص : Opportunités

ويسمي نموذج SWOT أيضاً بنموذج LCAG، نسبة إلى مخترعه الأربعة: Learned Christensen,

Andrews, Guth, وقد أنشئ هذا النموذج عام 1965 من قبل أربعة أساتذة من مدرسة هارفارد

للأعمال<sup>38</sup> في سنوات الستينات، اقترح باحثون من مدرسة هارفارد للأعمال أن ينشئوا السياسة

العامة للمنظمة على أساس تحليل دقيق لإمكانيات ولموارد البيئة، ومن هنا تغير مفهوم التخطيط

ليصبح أكثر حساسية للتغيرات في بيئة الأعمال، وتغيرت بذلك فكرة "أن المستقبل ما هو إلا

<sup>32</sup> Peter et R. Weterman « Le Prix d'excellence », édition Dunod 1999, page 169 - 208 .

<sup>33</sup> Jean Pierre Citeau « Gestion des Ressources Humaines », 3ème édition Armand Colin, page 32.

<sup>34</sup> Jean Pierre Citeau « Gestion des Ressources Humaines », 3ème édition Armand Colin, page 32.

<sup>35</sup> Stéphane Briffiths, Jean-eny degos « Gestion Financière », édition dunod 2001, page 10.

<sup>39</sup> Jean Pierre Citeau « Gestion des Ressources Humaines », 3ème édition Armand Colin, page 32.

4. تحليل نقاط القوة والضعف<sup>42</sup>  
 الأسلوب المتبع لن يختلف كثيراً عن أسلوب تحليل الفرص والتهديدات، ومن أجل ذلك يمكن المرور بالراحل التالية: - نقاط القوة والضعف في شكل قائمة حتى يمكن حصرها وتحديدتها فيها.  
 ♦ تحديد مدى تأثير كل عنصر من عناصر القوة والضعف على كفاءة المشروع وعلى مدى تحقيقه لأهدافه، وهذا بإعطاء وزن (نسبة مئوية).  
 ♦ تحديد احتمال حدوث واستمرار كل عنصر من عناصر نقاط القوة والضعف وهذا عن طريق نسبة مئوية وهذا لكي تعبر عن مدى بقاء واستمرار كل عنصر من عناصر القوة والضعف على حاله.

♦ تحديد أهمية كل عنصر من عناصر نقاط القوة والضعف وهذا بضرب الأهمية النسبية في احتمال الاستمرار.

#### جدول رقم (1): مصفوفة SWOT

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية
تقليل نقاط الضعف أو كسب كميات من أجل استغلال نقاط القوة من أجل الاستثمار على الفرص الخارجية	استغلال نقاط القوة من أجل الاستثمار على الفرص الخارجية
أجل استغلال الفرص	أجل استغلال الفرص
تقليل نقاط الضعف من أجل التقليل من التهديدات	استغلال نقاط القوة للحد من التهديدات
التهديدات الخارجية	التهديدات الداخلية

المصدر: P. CHARPENTIER, ouvrage précédent, p 61

يستعمل نموذج SWOT بسبب منطقته الكاريزمي وذاتية، والتي يظهر في شكل نموذج تخطيطي، وينطبق في حالات بسيطة تسمح باستخراج معلومات كمية. وفي الحالة المعقدة، فإنه يسمح بتكوين تخطيط سريع للواقع، وبشكل سهل ومفهوم، وقابل للبت، يمكن التعبير عنه في المنظمة، لأنه نموذج معروف لدى كل المدارس والمنظمات، فهو طبيعي أكثر مما هو مفسر، لا يعالج مشاكل جمع المعلومات وإصدار الأحكام، كما ينبغي وجود صراعات بين الأشخاص<sup>43</sup>. كما يقوم بتحليل داخلي وخارجي للمنظمة. بساطته جعلته يفرض نفسه بسرعة، كما طرأت عليه الكثير من التحسينات لأعوام عديدة. يستعمل نموذج SWOT في حالات عديدة وهو يكتفي بتوضيح العلاقة بين البيئة، والزوايا الداخلية، وهذا مصدر قوته، ولكن لا يجب الاكتفاء بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بل الخروج بتقرير نهائي لتحديد الإستراتيجية للمنظمة.<sup>44</sup>

#### نموذج الشكل رقم (03): SWOT

نقاط القوة نقاط الضعف	نقاط القوة نقاط الضعف
STRENGTHS WEAKNESS	STRENGTHS WEAKNESS
المطلوب: - تعظيم استغلال الفرص، - علاج نقاط الضعف، - الإستراتيجية إصلاحية	المطلوب: - تعظيم استغلال الفرص، - تعظيم استغلال القوة، - الإستراتيجية توسعية
المطلوب: - مراجعة التهديدات - علاج نقاط الضعف، - الإستراتيجية الكفائية	المطلوب: - مراجعة التهديدات - تعظيم استخدام القوة - الإستراتيجية دفاعية
OPPORTUNITIES THREATS	OPPORTUNITIES THREATS

المصدر: أحمد ماهر، دليل المدبر خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، طبعة 1999، ص 134.

رابعا/ إسقاط نموذج SWOT على مؤسسة SACAEH  
 قمنا بدراسة تطبيقية من أجل معرفة مدى تجسيد الخطوات النظرية في الواقع، ومدى فعالية نموذج SWOT في تقييم البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. ولقد تم اختيار "الجمع الصناعي للورق والسيليلوز GIPEC وحلة الأكياس SACAEH" من أجل إجراء دراستنا الميدانية التي سنتبع نفس مراحل الجانب النظري وبعد دراسة البيئة الخارجية لسنة 2010 ووافق 2011 والتحليل الداخلي لسنة 2010 قمنا بصياغة الجداول التالية:



## 1- اختيار التهديدات:

الجدول رقم (03): يوضح تحليل التهديدات حسب الأهمية النسبية %

التهديدات	مسؤول القسم التجاري (01)		مسؤول القسم التجاري (02)		الباحث		الأثر	الاحتمال	الأهمية النسبية
	احتمال الخيوط %	أثر %	احتمال الخيوط %	أثر %	احتمال الخيوط %	أثر %			
القوانين التي تعيق نشاط الزبون erco	08	03	05	03	02	03	2.66	4.66	0.123
الحصانة السياسية التي يمكن ان يستعملها المنافسين	15	14	16	15	15	16	15	15.50	2.325
برنامج التمويل للمؤسسات يخلق منافسين محليين جدد	05	02	01	02	03	04	02	3.66	0.073
منافسة اجنبية لسبب الافتتاح على الخارج	08	05	05	04	04	05	4.66	5.66	0.263
مستهلك متذوق يستطيع التمييز بين المواد الاستهلاكية	01	04	04	03	01	01	03	1.66	0.049
تطور التكنولوجيات المستعملة من طرف الزبائن وعدم التحكم فيها من طرف المؤسسة	16	20	18	17	16	17	18	16.66	2.998
دخول منتجات جديدة من الخارج أسعار منخفضة	16	18	16	18	17	18	17	17.66	3.002
عدم وجود حوافز لدخول منافسين جدد	05	03	09	08	07	06	6.33	6.50	0.411
امكانية دخول منافسين الى سوق العرب mehsas و onykra	16	20	15	15	18	17	17.66	16	2.825
الصفقات التي تفرزها الدولة والعقوبات لسبب اللوث	04	07	05	05	07	06	6.33	5.04	0.319
التكنولوجيا الحديثة التي يملكها المنافسين.	04	04	06	10	10	07	6.66	07	0.466

المصدر: من إعداد الباحث

## 1- اختيار الفرص والتهديدات

## 1.1- اختيار الفرص:

الجدول رقم (02): يوضح تحليل الفرص حسب الأهمية النسبية %

الفرص	مسؤول القسم التجاري (01)		مسؤول القسم التجاري (02)		الباحث		الأثر	الاحتمال	الأهمية النسبية
	احتمال الخيوط %	أثر %	احتمال الخيوط %	أثر %	احتمال الخيوط %	أثر %			
الاستقرار السياسي الأمن	05	05	05	2.5	02	1.5	3.16	2.50	0.08
تخفيض التعريفات الجمركية للمواد الأولية	06	05	04	04	02	04	4.33	4.50	0.194
زيادة النهضة العمرانية (زيادة مؤسسات البناء)	14	16	14	15	16	16	15.66	14.50	2.270
قوانين صناعة الأكياس البلاستيكية قصد حماية المستهلك	05	06	05	06	03	04	5.33	4.40	0.234
الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ودخول المواد الأولية بأقل تكلفة	02	03	05	03	06	05	5.33	4.42	0.235
تعزيز الوضوح للمسار التنموي	05	04	04	3.5	05	04	4.16	05	0.208
منتج بلاستيكي بديل للمعيار البيئي مما يدفع إلى استبداله بالورق	14	15	12	15	16	15	14.33	14	2.006
ترقية الثقافة والتعليم وانخفاض معدل الأمية	04	04	04	1.5	01	01	1.5	03	0.045
منتج غير ملوث للبيئة	07	02	07	1.5	01	01	1.5	3.18	0.047
توفر جو ملائم للاستثمار (برنامج تأهيل الترسات) مع إصلاح المنظومة المالية مع إمكانية الشراكة	14	15	14	14	13	13	15.5	16.5	2.145
فرصة زيادة زبائنها وذلك لحرص المؤسسة على إرضاء زبائنها واقتناعهم بمنتجاتها	04	05	06	06	07	08	06	07	0.42
قوة العلاقة مع الزبائن والموردون	16	20	14	21	20	20	20.33	16.50	3.350
العلاقة الطيبة مع الدول المجاورة	04	03	07	04	06	06	5.33	4.50	0.239

المصدر: من إعداد الباحث

## 2- دراسة نقاط القوة والضعف :

## 2.1- دراسة نقاط القوة

الجدول رقم (04): تحليل نقاط القوة حسب الأهمية النسبية %

نقاط القوة	مؤزل القسم التجاري (01)		مؤزل القسم التجاري (02)		الباحث		الأثر % متوسط أثر البقاء	الاحتمال	الأهمية النسبية
	% أثر	% احتمال البقاء	% أثر	% احتمال البقاء	% أثر	% احتمال البقاء			
يد عاملة مؤهلة	05	04	03	02	03	04	3.66	3.30	0.120
استخدام أساليب حديثة في تسير العمال (أنظمة التحفيز)	05	05	02	03	04	05	3.66	4.30	0.157
ولاء العمال للمؤسسة	16	19	15	15	16	16	15.66	16.66	2.608
احترام مواعيد العمل وقلة التغيب	06	05	04	04	05	03	05	04	0.200
سياسة تخفيض الأسعار بالنسبة للطلبات الكبيرة واقناع الزبائن الدائمين بالمنتجات	15	18	17	16	17	16	16.33	16.66	2.720
المشاركة في المبيعات من أجل تحسين صورة saccaeh	07	04	03	07	06	05	5.33	5.03	0.268
وجود خدمات ما بعد البيع	04	05	05	01	01	03	3.33	03	0.099
جودة المنتج والاستفادة من شهادة للمقاييس ISO العالمية	15	16	18	17	18	20	17	17	2.890
القبطة اتجاه الناسين ودراية كالمية بالسوق الوطني والمحلي	04	04	04	05	06	03	4.66	04	0.186
راس مال عامل موجب	03	02	07	03	02	04	04	03	0.120
01 نسبة تمويل دائم أكبر من	04	03	06	07	03	03	4.33	4.66	0.201
إمكانية تسديد جميع الديون على المدى البعيد	03	02	05	02	02	03	3.33	2.33	0.077
وفرة الطلب على السوق الوطني	15	15	16	18	17	15	16	16	2.560

المصدر: من إعداد الباحث

## 2- استخراج نقاط الضعف

الجدول رقم (05): تحليل نقاط الضعف حسب الأهمية النسبية %

نقاط الضعف	مؤزل القسم التجاري (01)		مؤزل القسم التجاري (02)		الباحث		الأثر % متوسط أثر البقاء	الاحتمال	الأهمية النسبية
	% أثر	% احتمال البقاء	% أثر	% احتمال البقاء	% أثر	% احتمال البقاء			
عدم عدد من العمال الذي يمكن الاستغناء مما يزيد في التكاليف	03	04	04	05	05	05	04	4.66	0.186
حصة مصاريف المستخدمين من القيمة	05	03	05	04	04	06	4.66	4.33	0.201
من العمال (50/40)	02	05	03	03	04	04	03	4.33	0.129
محاولة خلق نقاط بيع على المستوى والاكتفاء بالسوق المحلي بنسبة 21%	06	04	05	15	06	05	5.66	4.04	0.228
إلغاء البيع عن طريق الطلبات التي تصل زبنة المبيعات 79% و اقتصارها على واحد يمثل نسبة ERCO الاعتماد على واحد	16	15	16	14	15	15	15.66	15	2.349
آلات وإهتلاكها فنانيا مع تكنولوجيا	16	18	16	19	16	16	16	16	2.56
التوقفات مع نقص قطع الغيار	17	16	20	07	15	15	17.33	16.66	2.880
مردودية الآلات مما أدى إلى زيادة	05	06	06	05	05	06	5.33	6.33	0.337
بالمستمر في حجم الإنتاج	09	05	03	06	04	05	5.33	05	0.316
قيمة الفائض النقدي بين القيم الموجبة	02	04	04	14	06	03	04	4.33	0.173
بالتنميط الذاتي	17	15	15	04	16	15	6	14.66	2.345
لا تمتلك استقلالية اتجاه دائيتها لأنها على 60% الأموال الأجنبية بنسبة	02	05	03	04	04	05	03	4.66	0.139

المصدر: من إعداد الباحث

SW وتحليله.

شكل نموذج  
3-1. شكل نموذج SWOT

تقييم البيئة		تقييم البيئة الخارجية	
الداخلة		الخارجية	
نقاط الضعف: - ERCO - الاجتهاد على زبون وحيد - قلة الآلات والاعلاكها مما يحد من تكويرها - محدودية: - كثرة الترددات وتقصي قطع العيار. - عدم وجود نماذج ذاتي.	نقاط القوة: - ولاء العمال للمؤسسة. - موفرة الطلب في السوق الوطني. - جودة المنتج والاستفادة من شهادة ISO للمعيار العالمية - تخفيض الأسعار بالنسبة للطلبات الكبيرة مع اتقاء الزبائن الدائمين بالمنتج.	استعمال جودة المنتج من أجل إقحام السوق الوطني مع الحفاظ على الزبون ERCO واستغلال التزايد المرتقب في الطلب وتوزيع (معلبات ذات حجم المتوسط والصغير)	زيادة القيمة المبرية (زيادة مؤسسات البناء) منتج بلاستيكي عاكس للمعيار البيئي مما يدفع إلى استبداله بالورق. - توافر حو. ملامم للاستثمار مع اصلاح الطريقة الحالية مع إمكانية الشركة. - قوة العلاقات للزبائن والزورين:-
إستعمال فرص الشركة من أجل تجديد الآلات المستعملة والاتصال بالتكنولوجيا وهذا لزيادة تشكيلة المنتج (طلب ذات حجم متوسط وصغير). استغلال فرص الطلب المرتقب والحفاظ على الجودة السوقية	استغلال جودة المنتج من أجل إقحام السوق الوطني مع الحفاظ على الزبون ERCO واستغلال التزايد المرتقب في الطلب وتوزيع (معلبات ذات حجم المتوسط والصغير)	الحفاظ على الزبون ERCO وهذا بالاعتماد على جودة المنتج والبحث عن حلول نموذجية من أجل مواكبة التكنولوجيا لمواجهة المنافسة المستقبلية.	التحديات: - إمكانية دخول منافسين جدد الى سوق القرب وهذا لانهام حواجز الدخول. - تطور التكنولوجيا المستعملة من طرف الزبائن وعدم التمكن فيه من طرف المؤسسة. - دخول الشركات من الخارج بأسعار منخفضة. - المنافسة السليمة التي يمكن أن يستعملها المنافسون.

المصدر: من إعداد الباحث

### 3.2- تحليل الشكل:

من خلال الجدول يتضح لنا أربع سيناريوهات هي:

- 1- السيناريو الأول: الفرص في نقاط القوة في هذا المربع المثلثة أمام فرص ساحة ولها نقاط قوة كبيرة هذا يدفعها إلى تعظيم استغلال الفرص المتاحة وتعزيز نقاط القوة التي تتمتع بها والقرارات الإستراتيجية تتمثل في:

- استعمال جودة المنتج من أجل اقتحام السوق الوطني مع الحفاظ على الزبون ERCO واستغلال التزايد المرتقب في الطلب وتنويع المنتج (معلبات ذات حجم متوسط وصغير) وهذا عن طريق جلب استثمارات جديدة (في إطار برنامج تأهيل المؤسسات).

2- السيناريو الثاني: الفرص في نقاط الضعف في هذا المربع توجه المؤسسة سيكون مركزا على معالجة نقاط الضعف لأنها تعتبر عائق أمام اقتناص الفرص والإستراتيجية التبعة هي:

- محارلة الاستغناء من برنامج تأهيل المؤسسات وهذا للحصول على فرص تمويلية في هذا الإطار أو استعمال فرص الشراكة من أجل تجديد الآلات المستعملة والاتحاق بالتكنولوجيا وهذا لزيادة تشكيلة المنتج (معلبات ذات حجم متوسط وصغير)، مما سيمنح من استغلال فرص الطلب المرتقب والحفاظ على الجودة السوقية.

3- السيناريو الثالث: نقاط القوة في التهديد الخارجي والإستراتيجية التبعة هي:

تعمل المؤسسة في هذا المربع على استغلال نقاط القوة الداخلية من أجل مواجهة التهديدات الخارجية والإستراتيجية التبعة هي:

- المحافظة على الزبون ERCO وهذا بالاعتماد على جودة المنتج والبحث عن حلول نموذجية من أجل مواكبة التكنولوجيا لمواجهة المنافسة المستقبلية.

4- السيناريو الرابع: نقاط الضعف في التهديدات إذا كانت المؤسسة في هذا المربع فهي في وضع حرج والإستراتيجية المناسبة لهذا الوضع هي إستراتيجية انكماشية وتتمثل في:

يجب البحث بشتى الطرق عن شريك يمكن أن تندمج معه من أجل مواجهة التهديدات التي تفرضها التكنولوجيا من أجل ضمان البقاء على الأقل في السوق.

### الخاتمة العامة:

إن التشخيص أداة تسييرية تسمح باتخاذ قرارات، لذا يتعين استخدام هذه الأداة بفعالية وصفة دورية حسب الشكل المناسب لوضعية المؤسسة فالنتائج المتحصل عليها والتي يسمى التشخيص على إبرازها بعد عملية الدراسة والتحليل هي التي تمكن من إظهار و بوضوح مختلف النقاط والإيجابيات المسجلة خلال السير العادي للمؤسسة. فالهدف الاقتصادي لأي مؤسسة يكمن في تحقيق الأرباح التي تضمن لها مواصلة سيرها في المستقبل والاستمرارية وتحطي العقبان، ولكي يتحقق هذا الهدف يجب مراجعة وضعيتها الإستراتيجية مراجعة جيدة ومضبوطة مع القيام بالتعديلات اللازمة، فالتسيير الجيد والعقلاني يتجلى في التطبيق الحسن للتعديلات التي تعرفها