



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

التحليل الإستراتيجي ودوره في اختيار استراتيجية تنافسية في المؤسسات
الاقتصادية دح: مؤسسة سوناريك فرجيوة _ميلة-

المشرف	اعداد الطلبة	
د. براهيم نورالهنا	عيش ناريمان	1
	بوكفوس ليس	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. برني ميلود
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. براهيم نورالهنا
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. سنوسي أسامة

السنة الجامعية 2023/2022

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل بعد أن سافرنا لنضع النقاط على الحروف ونكشف ما وراء ستائر العلم والمعرفة.

أتقدم بجزير الشكر إلى أستاذتي المشرفة، الدكتورة الفاضلة " براهيم نور الهناء " التي غرست فينا الأمل والإرادة و جميع أستاذتي الكرام. وإلى موظفي مؤسسة سوناريك الذين لم يخلونا بإرشاداتهم ونصائحهم، و بالأخص إلى مدير الفرع التجاري خالد.

إلى كل أساتذة الكلية و موظفيها وكل من كان له دور بارز في انجاز هذا العمل، إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا البحث.

" شكرا جزيلا "

الطالبتان:

ناريما/ لميس

الإهداء



بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله نبينا وحبينا وقدوتنا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا العمل

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها، ووفرها في كتابه العزيز

أمي الحبيبة

إلى خالد الذكر، الذي وافته المنية منذ أعوام وكان خير مثال لرب الأسرة، والذي لم يتهاون يوم في توفير
سبيل الخير والسعادة لي

أبي المتوفي

إلى كل أفراد عائلتي (عيش، بومعيزة، بلهريمي)

إلى أصدقائي ومعارفي اللذين أجلهم واحترمهم

إلى كل من يحبني إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي وعلمي المتواضع.

ناريمان



الإهداء

إلى من وضع المولى سبحانه الجنة تحت قدميها في كتابه العزيز
(أمي الحبيبة).

إلى أبي الذي وافته المنية منذ تسع سنوات وكان خير مثال لرب
الأسرة (أبي المتوفي).

إلى من إعتد علي في كل كبيرة وصغيرة "زوجي المحترم" الذي
لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي إلى أبنائي
"إياد، تيم الرحمان" حفظهما الله

وإلى إخواتي "بشرى وخلود وخديجة" إلى ابن أختي "يزن"
حفظه الله.

إلى صديقة العمل في مذكرة التخرج التي تحلوا بالإخاء وتميزت
بالوفاء والعطاء "ناريمان عيش".

لميس

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح علاقة التأثير بين التحليل الإستراتيجي واختيار الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر مسيري وموظفي مؤسسة سوناريك وحدة -فرجيوة- ولاية ميله ، مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي وأبعاده، وكيفية اختيار إستراتيجية تنافسية للمؤسسة تمكنها من البقاء و المحافظة على قدرتها التنافسية .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة إستبانه مكونة من ثلاثة محاور، المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية، أما المحور الثاني خاص بقياس أبعاد التحليل الإستراتيجي في المؤسسة والمحور الثالث خصص لقياس أبعاد الإستراتيجية التنافسية . حيث تم إخضاع 39 استمارة للدراسة بعد أن تم جمع البيانات ومعالجتها في برنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة تأثير بين التحليل الإستراتيجي والإستراتيجية التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها حث المؤسسات الاقتصادية على ضرورة تبني مفهوم التحليل الإستراتيجي كأسلوب منظم يساهم في تحليل بيئة المؤسسة، باعتباره هو الأساس في اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة لها.

الكلمات المفتاحية:

التحليل الإستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الإستراتيجية، الإستراتيجية التنافسية.

Abstract:

This study aimed to clarify the influence relationship between the strategic analysis and the selection of the competitive strategy in the economic enterprise from the point of view of the managers and employees of the Sonarik Corporation unit - Fargiowa - Mila state, highlighting the most important concepts related to the strategic analysis and its dimensions, and how to choose a competitive strategy for the enterprise that enables it to survive and maintaining its competitiveness.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of three axes was formulated, the first axis is related to personal data, the second axis is concerned with measuring the dimensions of strategic analysis in the organization, and the third axis is devoted to measuring the dimensions of

competitive strategy. Where 39 questionnaires were subjected to the study after the data was collected and processed in the SPSS statistical program, and the study reached a set of results, the most important of which was the existence of an influence relationship between strategic analysis and competitive strategy, and the study reached a set of recommendations, the most important of which was urging economic institutions to adopt The concept of strategic analysis as an organized method that contributes to the analysis of the organization's environment, as it is the basis for choosing the appropriate competitive strategy for it.

key words:

Strategic analysis , analysis of the internal environment , analysis of the external environment , strategy, competitive strategy .

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرفان
	الملخص
6	فهرس المحتويات
11	فهرس الجداول
15	فهرس الأشكال
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتحليل الإستراتيجي	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي
25	المطلب الأول : مفهوم التحليل الإستراتيجي
29	المطلب الثاني : أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الثالث: أبعاد التحليل الإستراتيجي وأهمية التحليل الثنائي (SWOT)
36	المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية
36	المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية
38	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية(العامة) (الخاصة)
45	المطلب الثالث: تحليل نموذج بورتر كمدخل لتحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة
48	المبحث الثالث :التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية
48	المطلب الأول : مفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

52	المطلب الثاني: مكونات البيئة الداخلية
55	المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية
59	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الاقتصادية	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: عموميات حول الإستراتيجية التنافسية
62	المطلب الأول: ماهية التنافسية
66	المطلب الثاني : مفهوم إستراتيجية التنافسية
69	المطلب الثالث :اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة
76	المبحث الثاني : تحليل إستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر "PORTER"
77	المطلب الأول :إستراتيجية قيادة التكلفة.
79	المطلب الثاني : إستراتيجية التمييز .
83	المطلب الثالث : إستراتيجية التركيز
86	المبحث الثالث :أدوات التحليل الإستراتيجي وعلاقته باختيار إستراتيجية تنافسية
86	المطلب الأول :تحليل نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG و علاقتها باختيار إستراتيجية تنافسية
92	المطلب الثاني : تحليل مصفوفة GE
96	المطلب الثالث : تحليل مصفوفة تطور السوق /المنتج ADL
100	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناريك فرجيوة	
102	تمهيد
103	المبحث الأول: تقديم مؤسسة Sonaric

103	المطلب الأول: تاريخ إنشاء مؤسسة السوناريك (sonaric)
105	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجية
115	المطلب الثالث: واقع تحليل الاستراتيجي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية ميلة
125	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
125	المطلب الأول: تصميم الدراسة
127	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
130	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
137	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
137	المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية
143	المطلب الثاني: تحليل البيانات الإحصائية لمحاور الدراسة
158	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
164	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
168	الخاتمة
174	المصادر والمراجع
185	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستويات التجزئة الإستراتيجية	29
02	نقاط القوة والضعف في المؤسسة	34
03	نقاط التهديدات والفرص في المؤسسة	35
04	الشكل العام لمصفوفة التحليل الثنائي (swot)	35
05	عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة	43
06	تحليل عناصر البيئة الخارجية	45
07	عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها	41
08	الوضعيات التنافسية لمصفوفة ADL	97
09	تغير الكميات المنتجة لمؤسسة سوناريك في الفترة 2018 2022/	118
10	تغير الكميات المباعة لمؤسسة سوناريك في الفترة 2018 2022/	119
11	تغير رقم الأعمال لمؤسسة سوناريك في الفترة 2018 2022/	120
12	تغير عدد العمال لمؤسسة سوناريك في الفترة 2018 2022/	121

13	عدد الاستبيانات الموزعة على موظفي مؤسسة سوناريك	126
14	محاور الاستبيان	128
15	تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان	130
16	معاملات إرتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور	131
17	معاملات إرتباط بيرسون بين أبعاد المتغير التابع اختيار استراتيجية تنافسية	134
18	نتائج إختبار ألفا كرومباخ	136
19	نتائج إختبار k_S	137
20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	138
21	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	139
22	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	140
23	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	141
24	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	142
25	تحليل إجابات أفراد عينة أفراد الدراسة حول تحليل البيئة الخارجية	144
26	تحليل إجابات أفراد عينة أفراد الدراسة حول تحليل البيئة الداخلية	149

27	تحليل إجابات أفراد عينة أفراد الدراسة حول استراتيجية التكلفة المنخفضة	153
28	تحليل إجابات أفراد عينة أفراد الدراسة حول استراتيجية التمييز	155
29	تحليل إجابات أفراد عينة أفراد الدراسة حول استراتيجية التركيز	156
30	نتائج الارتباط بتحليل البيئة الخارجية وإختيار استراتيجية تنافسية	158
31	الإنحدار الخطي البسيط لأثر تحليل البيئة الخارجية وإختيار استراتيجية تنافسية	159
32	نتائج الارتباط بين التحليل البيئة الداخلية وإختيار استراتيجية تنافسية	160
33	الإنحدار الخطي البسيط لأثر تحليل البيئة الداخلية وإختيار الاستراتيجية التنافسية	161
34	نتائج الارتباط بين التحليل الاستراتيجي وإختيار استراتيجية تنافسية	162
35	الإنحدار الخطي البسيط لأثر التحليل الاستراتيجي وإختيار استراتيجية تنافسية	163

فهرس الأشكال البيانية:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	أبعاد التحليل الإستراتيجي	32
02	عناصر البيئة العامة	39
03	القوى المحركة للمنافسة في الصناعة صبقا لنموذج بورتر	48
04	تحليل سلسلة القيمة	57
05	العوامل التي تحدد الإستراتيجية التنافسية	67
06	نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية	88
07	مصفوفة شركة إلكترك في تحليل المحفظة (GE)	94
08	مصفوفة ADL	97
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك - وحدة فرجية	112
10	أعمدة بيانية تمثل الكمية المنتجة خلال الفترة 2018 - 2022	119
11	أعمدة بيانية تمثل تغير في الكمية المباعة خلال الفترة 2018 - 2022	120
12	أعمدة بيانية تمثل تغير رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2018 - 2022	121
13	أعمدة بيانية تمثل تغير عدد عمال المؤسسة خلال الفترة 2018 - 2022	122

14	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	138
15	خصائص أفراد العينة حسب متغير السن	139
16	خصائص أفراد العينة حسب متغير المنصب	141
17	خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة	142
18	خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	143

مقدمة

مقدمة:

تطرح التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم العديد من التحديات والفرص لعل من أبرزها ازدياد المنافسة واتساع الأسواق، ولهذا فعلى المؤسسات مواكبة هذه التغيرات خاصة مع التقلبات التي يشهدها المحيط الخارجي، حيث تعمل أغلب المؤسسات الاقتصادية حالياً على محاولة تطبيق المفاهيم الإستراتيجية لوظائفها، وذلك من أجل الارتقاء بأدائها ومواجهة المنافسة لضمان تصريف منتجاتها وإشباع رغبات عملائها وخدمة أسواقها المستهدفة أفضل من المنافسين الحاليين والمرتقبين. ولتحقيق هذه الأهداف تلجأ المؤسسة لانتهاج التحليل الإستراتيجي كآلية لتحليل بيئة المؤسسة واختيار إستراتيجية فعالة تتماشى وإمكانياتها، حيث أن استخدام المؤسسات لأسلوب التحليل الإستراتيجي يمكنها من الوصول إلى أحسن الخيارات والقرارات لتتمكن من مواجهة التغيرات من جهة، وضمان التحسين المستمر لأدائها من جهة أخرى.

كما يعتبر التحليل الإستراتيجي أحد أهم المكونات الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية حيث يهتم بمتابعة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسس ، وترجع أهميته لكونه وسيلة تمكن المؤسسة من إدارة علاقتها بالبيئة، من خلال تحديد مواطن القوة والضعف ، والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة ، مما يجعلها في حالة ترقب واستعداد دائم لما قد يحدث في بيئتها. من هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد المستمر لتبني إستراتيجية تمكنها من تحسين موقعها في الأسواق.

ففي هذا السياق نجد أن امتلاك إستراتيجية تنافسية ناجحة وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها، واحتلالها مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه وتعظيمه، وتحقيق الريادة على المنافسين.

1. الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التحليل الإستراتيجي في اختيار إستراتيجية تنافسية في مؤسسة سوناريك - فرجيوة - ولاية ميلة ؟

2. التساؤلات الفرعية

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة سيتم طرح جملة من الأسئلة الفرعية، وهي:

- هل توجد علاقة تأثير بين التحليل الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية عند مستوى دلالة معنوي $0.05 < \alpha$.

- هل توجد علاقة تأثير بين تحليل البيئة الخارجية واختيار إستراتيجية تنافسية عند مستوى دلالة معنوي $0.05 < \alpha$.

- هل توجد علاقة تأثير بين تحليل البيئة الداخلية واختيار إستراتيجية تنافسية عند مستوى دلالة معنوي $0.05 < \alpha$.

3. فرضيات الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية و الإجابة عن التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية: الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$ بين التحليل الاستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

وينبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$ بين تحليل البيئة الداخلية واختيار إستراتيجية تنافسية في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$ بين تحليل البيئة الخارجية واختيار إستراتيجية تنافسية في مؤسسة محل الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

- تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة في كونها تعالج جانبين على قدر بليغ من الأهمية داخل المؤسسة الأول التحليل الإستراتيجي باعتباره عملية تهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، والجانب الثاني اختيار إستراتيجية التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، والتي بواسطتها تستطيع تحقيق التميز بين المؤسسات الناجحة.
- ارتفاع مستوى التعقد و التغير في بيئة المؤسسات الأمر الذي أدى إلى زيادة أهمية التحليل الإستراتيجي كعملية ضرورية لبقاء المؤسسات واستقرارها.
- مساعدة المسؤولين والمهتمين بالمؤسسات الاقتصادية على إيجاد الآليات و الحلول المناسبة لنجاح تطبيق التحليل الإستراتيجي من أجل التعرف على النقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية، وكذا الفرص والتهديدات التي تنتجها البيئة الخارجية، بالإضافة إلى إظهار مدى أهميته في اختيار الاستراتيجيات التنافسية المثلى من أجل السير الحسن لنشاطات المؤسسة الاقتصادية.
- عرض أهم إستراتيجيات التنافسية العامة و دورها في تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.

5. أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، هي:

- محاولة حصر أهم الأدوات التحليل الإستراتيجي و العمل على تطبيق نموذج على الأقل إن أمكن ذلك في مؤسسة سوناريك - فرجية - ميلة.
- توضيح كيفية اختيار إستراتيجية تنافسية عن طريق التحليل الإستراتيجي.

- محاولة دراسة البيئة الداخلية والخارجية سوناريك -فرجيوة - ميلة ، و التعرف على كل ما يؤثر عليها من المتغيرات الخارجية.
- معرفة العلاقة بين التحليل الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- تزويد الطلبة بالمعارف في مجال التحليل الإستراتيجي من جهة، وكيفية تطبيق أساليبه من جهة أخرى.

6. أسباب اختيار الموضوع:

تتمحور أسباب ومبررات اختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية:

أ- أسباب ذاتية:

تتمثل في:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع.
- تماش الموضوع مع اختصاص الدراسة.
- الرغبة في الإطلاع على الموضوع وإثرائه، وإمكانية الاستفادة من نتائجه من طرف المؤسسات.

ب- أسباب موضوعية:

تتمثل في:

- الظروف الاقتصادية الراهنة و المرحلة الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني، و التي جعلت المؤسسات الجزائرية في حاجة ماسة إلى تطبيق التحليل الإستراتيجي كآلية لاختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة لها، وتحقيق التفوق والاستمرارية، ومواجهة كل التحديات التنافسية التي تواجهها المؤسسات.
- يمكن أن تفيد الدراسة مسيري المؤسسات الاقتصادية في معرفة كيفية التعامل مع التحديات البيئة الخارجية بطرق إستراتيجية.
- أن يكون هذا الموضوع فاتحة لدراسات وبحوث ميدانية أخرى تثري وتعمق في مختلف جوانب التحليل الاستراتيجي، وأهميته في مواجهة التغيرات التي تحصل في البيئة ومواجهتها بأساليب علمية.
- حاجة المؤسسات الجزائرية للعمل بآليات التحليل الإستراتيجي قصد تدعيم القدرات التنافسية لها.

7. دراسات سابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، فهي تعتبر مصدرا غنيا لجميع الباحثين و الدارسين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، وفي ما يلي عرض لبعض الدراسات:

- برقيقة خديجة، بعنوان: " دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه في علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، تخصص: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير وعلوم تجارية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحليل الاستراتيجي باعتباره مدخلا أساسيا للميزة التنافسية وأهميته في الكشف عن الموارد والقدرات المتميزة في البيئة الداخلية، والتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، من خلال تشخيص واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي ومساهمتها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الجنوب الشرقي.

فقد كانت من أبرز نتائج الدراسة أن العامل الحاسم في تبني ممارسة التحليل الاستراتيجي بالمنهج العلمي هو وعي وقناعة وتعليم المسير بأهميته في تعزيز الميزة التنافسية، باعتباره مالك السلطة وصاحب القرار.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من توصيات كان أبرزها: ضرورة تحسين إدراك ووعي المسيرين بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية، خاصة التحليل الاستراتيجي وتطبيقها بالمنهج العلمي من خلال تنظيم برامج تدريبية تمكنهم من رفع قدراتهم ومهاراتهم التسييرية والإستراتيجية، وتمكنهم من تحليل متغيرات البيئة والتعامل معها بطريقة فعالة .

- الهاشمي بن واضح، بعنوان : "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014.

هدف هذه الدراسة للتعرف على تأثيرات متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باعتبار أن الهدف النهائي من تقييم المؤسسة للبيئة الخارجية هو معرفة طبيعية ما يواجهها من فرص و تهديدات، بحيث يمكن للمؤسسة وضع الإستراتيجية التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق، والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياساتها واستعدادها لتحمل درجة معينة من المخاطر المحيطة به .

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإستراتيجيات التنافسية للمتعاملين، مختلفة لكنها تصب كلها في هدف واحد وهو السعي نحو الريادة، والوصول إلى أكبر قدر من المشتركين، حيث تموقعت شركة جازي في مجموعة الريادة، وذلك باستحواذها على أكبر حصة سوقية، ويعد عامل الوقت بالإضافة إلى أسبقيتها في تقديم التكنولوجيات من العوامل التي ساعدت هذا المتعامل للوصول إلى مرتبة الريادة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من توصيات كان أبرزها ضرورة تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال التأقلم الجيد مع متغيرات البيئة الخارجية خصوصا مع سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة، كما يجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمل على معرفة الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، لتحسين أدائها بشكل أو بآخر.

- بن سديرة عمر، بعنوان: " التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013/2012 .

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف خصوصا، وفي الجزائر عموما نحو اعتماد التحليل الاستراتيجي بمختلف أبعاده، وتقييم مدى إدراكهم لأهميته في بناء وتطوير المزايا التنافسية بمؤسساتهم، بالإضافة لمحاولة التوصل إلى تحديد أهم السبل المساعدة على اعتماد التحليل الإستراتيجي في العملية الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن بناء وتطوير المزايا التنافسية له علاقة إرتباطية قوية بأبعاد بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وبذلك فالمدخل الرئيسي لهذه العملية يتمثل في التحليل الإستراتيجي لهذه الأبعاد، ودراسة علاقات التأثير والتفاعل المتبادل بينهما.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من توصيات كان أبرزها: ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، خاصة ما تعلق بالثقافة التنظيمية للمورد البشري، البحث والتطوير، إلى الجانب التسويقي كعوامل مهمة تعزز من قدراتها التنافسية، وكذلك الاهتمام بمختلف التغيرات البيئية الداخلية الأخرى والعمل على تحليلها باستمرار.

- أحميدة مالكية ، بعنوان: " محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2009.2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والآليات العلمية المتبعة لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي، إضافة إلى تحديد مجموعة الأدوات المساعدة على اختيار الإستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها، وبما يتلاءم مع رسالتها وأهدافها المسطرة.

وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن أساليب التحليل الإستراتيجي يجري تطبيقها بشكل محدود لتقتصر على الوظائف الأساسية مثل وظيفة التسويق، مع الاكتفاء بمؤثرات قليلة يتم الإحاطة بها من خلال التحليل، بالإضافة إلى الاعتماد على الأساليب التقليدية في التحليل، واللجوء إلى خبرة المسيرين بدل القيام بعملية التحليل الاستراتيجي بشكل دوري وعلمي .

كما أوصت هذه الدراسة بالانفتاح أكثر على المحيط الخارجي وبناء قنوات اتصال أكثر خاصة مع المؤسسات المختصة في رفع مستواهم التسييري، بالإضافة إلى إبراز مميزات العامل البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومحاولة تشخيص المحيط الخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

• التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع التحليل الاستراتيجي، والبعض الآخر تناول موضوع إستراتيجيات التنافسية، وفيما يلي عرض لأوجه التشابه والاختلاف.

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- برقيقة خديجة	- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل هو التحليل الإستراتيجي. - في الجانب النظري المتمثلة في أدوات التحليل الإستراتيجي . - تشابهت مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والمتمثلة في استمارة الاستبيان .	- اختلاف في المؤسسة محل الدراسة، حيث تمحورت الدراسة السابقة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الدراسة الحالية حول سوناريك - فرجيوة- ولاية ميله؟ - اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في الهدف ومجال التطبيق والحد الزماني والمكاني - اختلفت عن الدراسة الحالية في المتغير التابع المتمثل في اختيار الإستراتيجية التنافسية .
- الهاشمي بن واضح	- تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وهو منهج الوصفي والتحليلي.	- اختلفت مع الدراسة الحالية في الجانب النظري، حيث تناول الباحث جزء فقط من عملية التحليل الإستراتيجي وهو تحليل البيئة الخارجية. - استخدمت هذه الدراسة أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة و المقابلة فقط، أما الدراسة الحالية تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستبيان. - اختلاف في المؤسسة محل الدراسة
- بن سديرة عمر	- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع . - تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل وهو	- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع. - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الهدف ومجال

التحليل الإستراتيجي .	التطبيق والحد المكاني و الزمني و كذلك الدراسة الميدانية .	
- أحميدة مالكية	- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في زاوية من زوايا بحثنا الذي تناولنا فيه عملية التحليل الإستراتيجي بصفة عامة . - التشابه في المنهج المتبع لكلا الدراستين.	- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الدراسة الميدانية .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على محتوى الدراسات السابقة.

8. منهج الدراسة :

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، و على ذلك سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، المنهج الوصفي الذي يناسب الجانب النظري للدراسة، من خلال استعراض الجوانب النظرية ومحاولة تحليلها لإسقاطها على الواقع، وكذلك على المنهج التحليلي في تحديد نموذج ومعالمة من خلال إجراء مسح عن طريق العينة وتحليلها إحصائياً باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

9. حدود الدراسة. تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود النظرية:** تم التركيز على مراحل التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية مع ربطها بالإستراتيجيات التنافسية.
- **الحدود المكانية:** ركزت هذه الدراسة على أحد أهم المؤسسات الاقتصادية لولاية ميلة، وهي مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - ميلة.
- **الحدود البشرية:** اهتمت الدراسة باستقصاء آراء مسيري وموظفي مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - لولاية ميلة - كعينة مستهدفة للبحث.
- **الحدود الزمنية:** بالنسبة للحدود الزمانية الخاصة بالبحث فتتعلق بالفترة الممتدة من 2018 إلى 2022 بمؤسسة سوناريك - فرجيوة - ميلة -، حيث تمت تبع نشاط المؤسسة خلال هذه الفترة وكذا دراسة مدى قدرة المؤسسة على اختيار إستراتيجية بناء على تحليل بيئتها.

أما بالنسبة للفترة الزمنية التي تمت فيها هذه الدراسة فقد كانت من بداية شهر فيفري إلى غاية شهر ماي من سنة 2023.

10. صعوبات الدراسة :

- لا تخلو أي دراسة من الصعوبات، وأهم الصعوبات التي واجهتنا هي
- ضرورة التنقل لاقتناء المراجع من مكتبات الجامعات المجاورة (جيجل ، قسنطينة).
- طبيعة الموضوع في حد ذاته الذي يحمل قدرا كبيرا من التوسع و الاستقصاء مما جعلنا نتناول الموضوع من الجوانب التي نراها ضمن الاختصاص.
- صعوبة توزيع و استرجاع الاستبيان على كافة إطارات المؤسسة محل الدراسة، ورفض بعضهم الإجابة عليهم.
- صعوبة الحصول على المعلومة المساعدة في تطبيق ما جاء في النظري على مستوى المؤسسة محل الدراسة.
- تخوف المؤسسة محل الدراسة من تسرب المعلومات للمنافسين باعتبار التحليل الداخلي والخارجي (SWOT) يبحث عن معلومات في صميم المؤسسة.

11. هيكل البحث:

لغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، والإجابة على التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة، وأخذ بعين الاعتبار الجانب النظري والتطبيقي، ولإثراء الدراسة وتقريبها من الواقع العلمي، تم تقسيم الدراسة إلى فصول نظرية وتطبيقية.

الفصل الأول: تم التطرق في الإطار النظري للتحليل الإستراتيجي حيث تم التعرض فيه إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية حول الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي، أهميته وأبعاده، تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

الفصل الثاني: تم تسليط الضوء في هذا الفصل على كيفية اختيار الإستراتيجية التنافسية من خلال التعرف على بعض المفاهيم المتعلقة بالتنافسية، المنافسة والإستراتيجية التنافسية، وكذلك التعرف على الأدوات التي تسمح باختيار الإستراتيجية التنافسية (تحليل مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG، وتحليل مصفوفة GE، وتحليل مصفوفة تطور أسواق/ المنتج ADL).

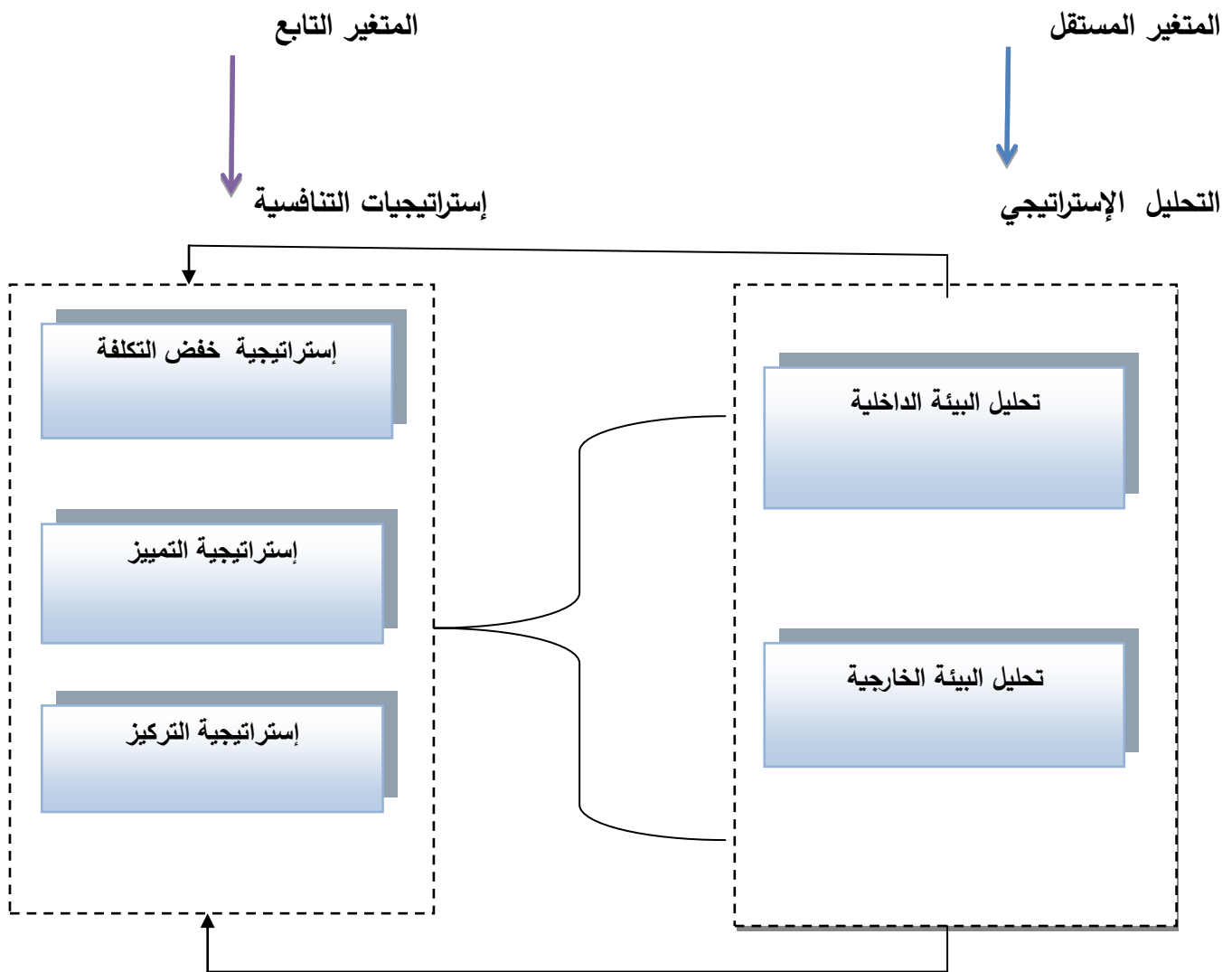
الفصل الثالث: قد تضمن هذا الفصل الدراسة ميدانية، وهو محاولة لإسقاط ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع مؤسسة سوناريك وحدة فرجية - ميلة، وذلك من خلال التطرق والبحث في وجود التحليل الإستراتيجي من عدمه، وأثره في اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، كما سيتم توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع و عينة الدراسة و أدوات و طرق جمع المعلومات، و الطرق الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات ، بالإضافة إلى عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.

12. نموذج الدراسة.

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل التحليل الإستراتيجي ومتغير تابع الإستراتيجية التنافسية.

والشكل الموالي يمثل نموذج الدراسة.

نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

تمهيد:

يعد تطور الفكر الاستراتيجي من بين أهم المفاهيم المعاصرة بالمؤسسة وأنشطتها، حيث تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق أهدافها وضمان استمرارها، واستغلال الموارد المتاحة لها مع مراعاتها المحيط البيئي بها سواء داخليا أو خارجيا وذلك من خلال القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، واختيار أحسن الأدوات المساعدة في ذلك سوف يتم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية التحليل الإستراتيجي واختيار و توضيح بعض التعريفات والفروقات، كما تم تناول أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة وأبعاد التحليل الاستراتيجي وأهمية تحليل الثنائي (SWOT).

المبحث الثاني فقد خصصناه للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية موضحا بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بها، وسنركز على إبراز تحليل البيئة الخارجية (العامة)(الخاصة) ومكوناتها ثم إظهار خطوات تحليلها، مبينا تحليل نموذج بورتر كمدخل لتحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة.

أما المبحث الثالث نقدم فيه عرض عن التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية مبرزين مجموعة من المفاهيم حول البيئة الداخلية، وأيضا مكوناتها وأخيرا تم التركيز على سلسلة القيمة كمدخل لتحليل البيئة الداخلية وأساسياتها.

وفي إطار هذا السياق سيتم في هذا الفصل التطرق إلى تحليل الإطار النظري للتحليل الإستراتيجي مع الإشارة إلى أهمية التحليل الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وكذلك أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في اختيار إستراتيجيات محققة لها.

وبالتالي فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الصناعة (تحليل البيئة الخارجية).

المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية.

المبحث الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي

يقوم التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، للوصول إلى نقاط القوة والضعف من جهة، ومن جهة أخرى استكشاف الفرص والتهديدات المتعلقة بالبيئة الخارجية، بهدف تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة، وذلك من أجل توليد مجموعة من البدائل الممكنة التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي

لقد تعددت الآراء حول تحديد مفهوم التحليل الإستراتيجي من قبل المفكرين من خلال تباين الأفكار، التي تم تقديمها من طرف المفكرين نتيجة اختلاف تخصصهم وفلسفاتهم في الفترة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإستراتيجية وكذا التحليل الإستراتيجي، بالإضافة إلى توضيح بعض الفروقات بين التشخيص والتحليل، وكذلك أهم مكونات التحليل الإستراتيجي.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية

الإستراتيجية مصطلح قديم يؤرخ استخدامه في أثينا عندما كانت حرب مع الفرس عام (506) ق.م، معناها القائد المنتخب وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية (stratèges)، وقد استخدمت لأول مرة في المجال العسكري لتعني مجمل العمليات العسكرية لتحقيق الأهداف العليا (النصر أو الهزيمة العدو في المعركة) تمييزاً عن التكتيك (كسب المعركة أو الاشتباك)، وبسبب اشتداد المنافسة بين مؤسسات الأعمال ينتقل مفهوم الإستراتيجية من نقاط القيادة العسكرية إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية.¹

- تعرف الإستراتيجية على أنها: "عملية تتوقع المؤسسة من خلالها الحصول على تغيرات يمكن أن تؤثر على مكوناتها التنافسية في المستقبل، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الأهداف وطريقة التنفيذ، وكذلك تخصيص الموارد اللازمة لتلك التغيرات".²

- كما تعرف الإستراتيجية أيضاً على أنها: " اتجاه ونظام المؤسسة على المدى الطويل والتي تكيف مواردها مع تغيرات البيئة، وبالخصوص مع أسواقها وزبائنهم من أجل الوفاء بتوقعات المساهمين".³

¹ علاء فرحان طالب، حسين خريجة عالي، إستراتيجية العمليات والأساليب التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:10.

² إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص:105.

³ عيسى يحه وآخرون، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص:08.

- كما تعرف أيضا على أنها: "على أنها خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الإستراتيجية للمؤسسة وتحديات البيئة، وهي مصممة لضمان تحقيق أهدافها".¹
- وتعرف الإستراتيجية أيضا على أنها: "جملة من القرارات التي تختص بتحديد الأهداف على المدى الطويل في مجالات النشاطات الحالية والممكنة، وكذا التحركات لتحقيق الأهداف المختارة".²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإستراتيجية هي عبارة عن خطة شاملة تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها في المدى البعيد.

ثانيا: الفرق بين التشخيص والتحليل

إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض إذ لا يمكن القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها من جهة، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها، لذا سيتم في البداية الأمر التعريف بمصطلح التشخيص.

يعرف التشخيص على أنه: " هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة وكشف ما بها من نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة، وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات".³

كما يعتبر التشخيص الإستراتيجي وسيلة معلوماتية تسمح بتحديد مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة، والتي تتمثل في متغيرات البيئة الخارجية والداخلية، بحيث يتم تحليلها وفحصها من أجل تحديد الفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة والضعف.⁴

يعقب عملية التحليل الإستراتيجي القيام بالتشخيص الإستراتيجي، ويعني هذا التشخيص القيام باتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على تقييم درجة صحة البيانات (فرص و تهديدات) التي تم التوصل إليها في التحليل الإستراتيجي البيئي، معناه أنه عبارة عن رأي ينتج من تقييم الحقائق المتوفرة عن بيئة المؤسسة، وتعد المكونات الثلاثة لتحليل الإستراتيجي (جمع البيانات والتحليل، والتشخيص البيئي) وثيقة صلة.⁵

ثالثا: مفهوم التحليل الإستراتيجي

سننظر في هادأ العنصر إلى تعريف التحليل الإستراتيجي وخصائصه.

1 - تعريف التحليل الإستراتيجي

هناك عدة تعريفات أعطيت لمفهوم التحليل الإستراتيجي يمكن حصرها في:

¹ علاء فرحان، زينب مكي محمود، البناء إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:17.

² عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004، ص:34.

³ <https://a7mar.blogspot.com>, Consulté le:17/02/2023, à 21:45.

⁴ غضبان حسام الدين، برني ميلود، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - أدوات)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص:64.

⁵ إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 42

- يعرف التحليل الإستراتيجي على أنه: "عملية إجراء البحوث على بيئة الأعمال حيث تعمل المؤسسة على تنظيم نفسها، من أجل صياغة إستراتيجية مناسبة".¹

- كما يعرف أيضا على أنه: "مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية * لتحليل مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتحليل المميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة".²

- ويعرف التحليل الإستراتيجي أيضا على أنه: "دراسة العوامل البيئية بالمؤسسة سواء كانت خارجية أو داخلية بالاعتماد على مجموعة من التقنيات لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والقوة والضعف في البيئة الداخلية، بما يساهم في التعرف على أسباب متغيرات البيئة المسارعة".³

- كما يعرف أيضا على أنه: "تحليل دقيق لوضع المؤسسة من خلال بعدين أساسيين، الأول يتمثل في بيئتها الخارجية و الثاني يتمثل في خصائص بيئتها الداخلية؛ حيث يتطلب البعد الأول تحليل بيئي خارجي لاكتشاف الفرص والتهديدات، ويتطلب البعد الثاني إجراء تحليل داخلي لتحديد جوانب القوة و جوانب الضعف؛ فالتحليل الإستراتيجي هو تحليل موقفي يتمحور حول تقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة، للتمكن من التوفيق بين متغيرات البيئة الخارجية ومتغيرات البيئة الداخلية وبالتالي الوصول إلى تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسب".⁴

إن التحليل الإستراتيجي يشكل الصورة الكلية لسيناريو التأثيرات المحتملة في حاضر و مستقبل الأعمال في الداخل و الخارج.⁵

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: التحليل الإستراتيجي هو أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل متابعة التغيرات المؤثرة على بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، وذلك من تحقيق أهداف المؤسسة.

2 - خصائص التحليل الإستراتيجي

من الضروري أن يتوفر التحليل الإستراتيجي على مجموعة من الخصائص، منها:⁶

- صارمة ولكن مرنة للتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة، وتتماشى مع كل التطورات في المحيط؛

¹Les WORALL, **STRATEGIC**, Analyses TOOLS, TOPIC GATEWAY Séries No.34, CIMA, LONDON, OCTOBER 2007, P3.

²زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2020، ص:67.

* الإدارة الإستراتيجية: هي وضع الخطط المستقبلية للمسسة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية.

³إسماعيل محمد الصرايرية، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص:24.

⁴ بن سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،

تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2012 - 2013، ص: 71.

⁵ عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الإستراتيجي والأداء التنافسي، دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، مجلد 1، العدد 10، 2008، ص:194.

⁶بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2005، ص:84.

- مفتوحة تشجع الحوار والتوافق بين المعلومات بحثا عن الحقيقة الإستراتيجية، بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها، والتي تملك تأثيرا سلبيا أو إيجابيا على سير ونمو المؤسسة؛
 - شاملة وواضحة، وتقدم نتائج التحليل ممثلة تمثيل جيد؛
 - منهجية وتقنية بالنظر إلى التحليل الذي يبني عليه هذا النسق، والوقت المتاح والموارد المتوفرة؛
 - عملية بحث مستمرة، تعتمد على المعلومات المرتدة عن البيئة الداخلية والخارجية؛
- وبالتالي تعتبر عملية التحليل الإستراتيجي عملية هامة جدا، لما تقدمه من فوائد للمؤسسة، والتي يمكن حصرها فيما يلي:¹

- تساعد عملية التحليل الإستراتيجي في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها.
- التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة يجعل الإستراتيجي ينعى وعي دائم بالفرص المتاحة أمامهم ومحاولة استثمارها، وكذلك التعرف على التهديدات ومواجهتها بفعالية.

3 - الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي

تعد التجزئة الإستراتيجية خطوة مهمة في عملية التحليل الإستراتيجي للمؤسسة، فقد طور مفهوم التجزئة الإستراتيجية من طرف مؤسسة "جنرال إلكتريك" سنة 1970، بناءا على توصيات مكتب الاستشارات "ماكينيزي" أين تم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى وحدات ذاتية، كل وحدة قسمت إلى أنشطة يمكن أن تسير بصورة مستقلة (DAS).²

- تعرف التجزئة الإستراتيجية على أنها: "عملية تقسيم أنشطة المؤسسة وفق معايير معينة إلى مجموعات من الوحدات كل وحدة تمثل جزءا إستراتيجيا، وتعتبر عن ثنائية المنتج/السوق".³
- وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمؤسسة والتي هي لها نفس عوامل النجاح".⁴

وتقسم التجزئة الإستراتيجية إلى مستويين أساسيين كما يوضحها الجدول التالي:

¹سوما علي سلطان، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة نشرين، سوريا، 2006، ص:36.

²غضبان حسام الدين، برني ميلود، مرجع سابق، ص:94.

³عمر تمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص:28.

⁴براهيمي حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة الجزائر، 2007، ص:53.

الجدول رقم (01): مستويات التجزئة الإستراتيجية

أ- حرف المؤسسة ↳ مهمة المؤسسة	التجزئة الكلية
ب- مجالات النشاط الإستراتيجي ↳ الميزة التنافسية	التجزئة الوسطية

المصدر: غضبان حسام الدين، برني ميلود، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - أدوات)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص: 94.

المطلب الثاني: أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

نظرا لتحديات التي تواجهها المؤسسات، أصبح عليها تبني مفهوم التحليل الإستراتيجي كأداة مهمة ورئيسية تساعدها في إعطاء صورة عن بيئتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، من أجل التغلب على العقبات والتكيف مع نشاط المؤسسات.

أولاً: أهمية وأهداف التحليل الإستراتيجي

إن دراسة وتحليل البيئة يوفر للمؤسسة المعلومات لازمة التي تعمل على أساسها، وتمكنها من مجابهة حالة لا تأكد التي تعتبر السمة الغالبة للعمل الاقتصادي.

1 - أهمية التحليل الإستراتيجي:

- إن عملية التحليل الإستراتيجي تتميز بأهمية كبيرة كونها تدرس بيئة المؤسسة من مختلف النواحي، وعليه يمكن حصر أهمية التحليل الإستراتيجي في النقاط التالية:¹
- يوفر التحليل الإستراتيجي للمؤسسة قدراً كبيراً من المعلومات الحيوية والمهمة لاستمرارها، وتحديد القدرة المميزة للمؤسسة وتحديد الفرص المتاحة؛
- إتاحة الفرص للمؤسسة لتوليد أكبر قدر ممكن من البدائل الإستراتيجية على مستوياتها؛
- يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية للمؤسسة، من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة؛

¹ صاحب عبد المرزوك الجناحي، إستراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص: 210.

- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهادما ما تجتمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي.¹

2 - أهداف التحليل الإستراتيجي:

- للتحليل الإستراتيجي مجموعة من الأهداف يمكن ذكر أهمها في:²
- يهدف إلى تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة عملها؛
- بيان نوع الإستراتيجية ونوع الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكسب ميزة تنافسية؛
- اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة لأجل دعم نقاط قوة المؤسسة واستغلالها لاغتنام الفرص المتاحة أمامها، وكذلك مواجهة التهديدات التي تشكل خطر عليها، وتصحيح نقاط الضعف لديها؛
- تحديد الفجوة الإستراتيجية المستقبلية بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتنبؤ بالمستقبل بناء على هذا التحليل، وذلك يساعد على تقدير حجم الفجوة بين الأهداف المستقبلية، و الأداء المستقبلي المتنبأ به؛
- يعتبر إطار منطقيا لجمع جوانب عمل المؤسسة يؤدي إلى مناقشة نظامية بخصوص وضعها التنافسي بتحديد نوع الإستراتيجية التي تلاءم عملها، وتحقيق الملائمة بين بيئتها الداخلية والخارجية؛
- كما يتمثل الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية، وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها، والمحيط الذي هو حولها.³

من خلال ما سبق يمكن إضافة جملة من الأهداف الأخرى التي يسعى التحليل الاستراتيجي إلى تحقيقها وهي:⁴

- تحديد أسباب فشل المؤسسات، ومراكز الخلل في الوظائف الإدارية.
- البحث عن موارد لتحسين الأداء الداخلي.
- الكشف عن الفرص والتهديدات.

¹ مخناش إيتسام، التحليل الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات، مجلة أبحاث، المجلد 06، العدد:1، جامعة سطيف 1، 2021، ص:794.

² طلال محمد الحجاوي، ساكنة السلطاني، SWOT لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص:09.

³ عمار عمري وآخرون، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 27 و28 سبتمبر 2015، ص:02.

⁴ علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سابق، ص:65.

3 - مميزات التحليل الإستراتيجي:

- من أبرز مميزات تطبيق التحليل الإستراتيجي في المؤسسة ما يلي:¹
- تحديد فرص الاستمرار والنمو ودرجة المرونة التي تستطيع أن تمارسها الإدارة؛
 - تحديد أنواع وكميات الموارد التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها؛
 - تحديد القيود والاعتبارات التي يجب الالتزام بها، وكذا القيم والمعايير التي يجب الاسترشاد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها المؤسسة.
- بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة بعض المزايا الأخرى التي يقدمها التحليل الإستراتيجي، وهي:²
- يسمح التحليل الإستراتيجي بتقييم المؤسسة على أساس ميادين النشاط الإستراتيجي التي تشتمل على مجموعة المنتجات أو النشاطات المتجانسة من حيث معايير التقسيم التي يمدّها التقسيم الإستراتيجي؛
 - يدرس التحليل الإستراتيجي وضعية المؤسسة في إطار الهيكل التنافسي للقطاع بمفهومه الواسع، مع التركيز بشكل أساسي على قطاع النشاط كمحور للديناميكية التنافسية؛
 - يعطي التحليل الإستراتيجي الأولوية للعوامل الأكثر أهمية وذات الأثر الشامل والإستراتيجي والكيفي بالدرجة الأولى، وهذا ما يجعله يختلف عن التحليل العام وكلاسيكي؛
 - نتيجة التحليل الإستراتيجي هو استخلاص الكفاءات المميزة للمؤسسة من جهة، وتقديم أهم العوامل الحاسمة للنجاح من جهة أخرى، والتي تمثل بدورها الميزة التنافسية للمؤسسة؛
 - تعتمد منهجية التحليل الإستراتيجي على إتباع خطوات محددة، واستعمال أدوات تشكيلية وبيانية بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات في كل حالة.

المطلب الثالث: أبعاد التحليل الإستراتيجي وأهمية التحليل الثنائي (SWOT)

إن التحليل الإستراتيجي يقتصر على بعدين أساسيين هما (تحليل البيئة والبيئة الخارجية) للمؤسسة، ومنه فإن البعدين ذات أهمية كبيرة في تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة واستغلالها الاستغلال الأمثل، وللربط بين نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات الاستعانة بنموذج التحليل الثنائي.

أولاً: أبعاد التحليل الإستراتيجي

يرتكز التحليل الإستراتيجي على مدخلين أو بعدين أساسيين، البعد الداخلي (التحليل الداخلي) للمؤسسة، وبعد خارجي (التحليل الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط.³

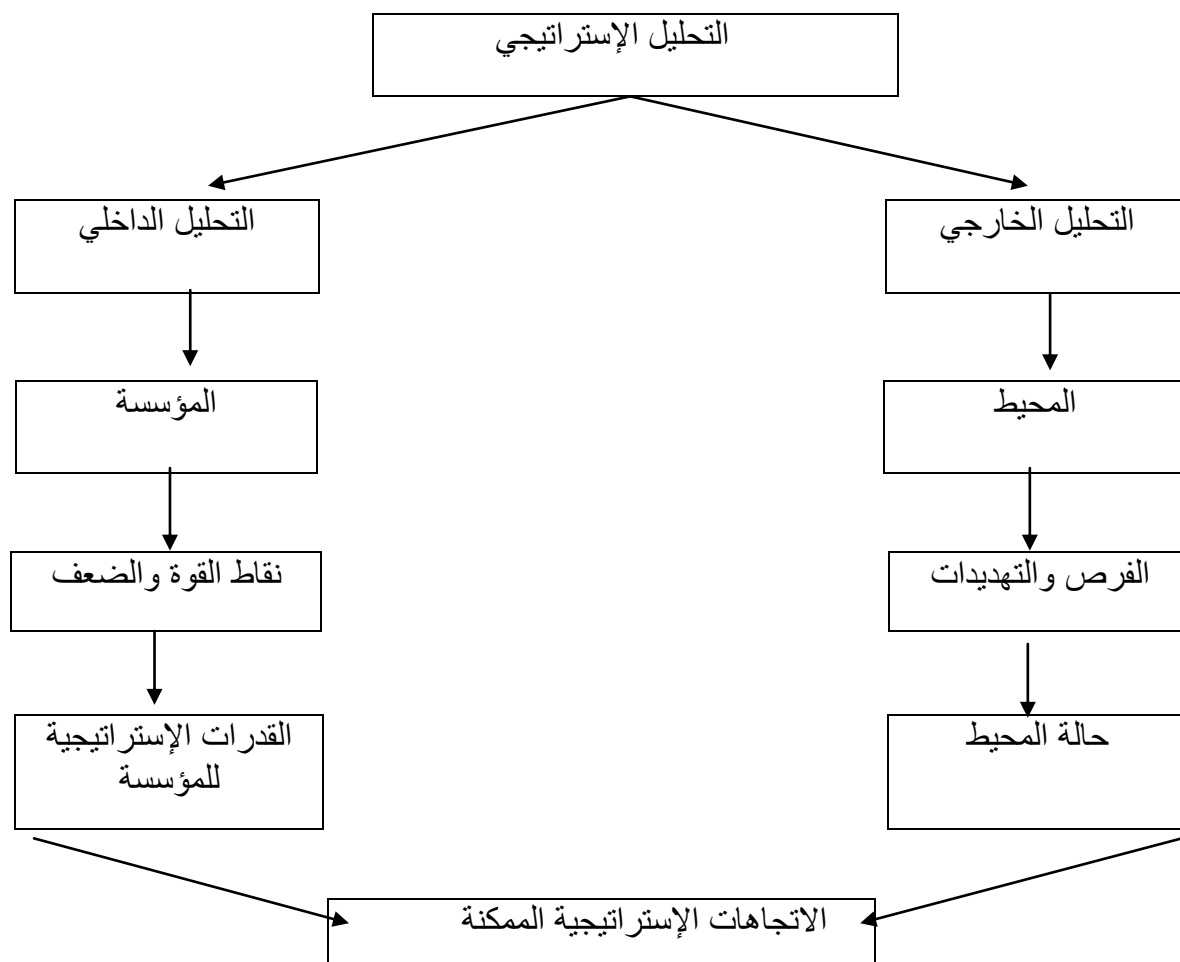
¹ ظافر يونس غاوي الجبوري، التحليل الإستراتيجي وفق نظام (SWOT)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة المثنى، العراق، 2019، ص: 16.

² مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الأعمال غير المادي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 05، دون ذكر سنة النشر وبلد النشر، ص: 2018.

³ Jean -Pierre HELFER, et autres, Management (Stratégie et Organisation), Vuibert, 3^e édition, Paris, 2000, P54.

والشكل الموالي يوضح أبعاد التحليل الإستراتيجي

الشكل رقم (01): أبعاد التحليل الإستراتيجي



Source : Jean - Pierre Helfer et autres: **Management Stratégie et Organisation** ,3^{ème} édition , Vuibert , France , 2000, P:55.

يتضح من خلال الشكل رقم (01): أن التحليل الإستراتيجي يتمحور في بعدين هما تحليل البيئة الداخلية والخارجية، حيث يؤدي تحليل البيئة الخارجية إلى معرفة الفرص والتهديدات، والتي من خلالها تصبح المؤسسة لها رؤية إستراتيجية على المدى الطويل من جهة، ومن جهة أخرى يؤدي تحليل البيئة الداخلية إلى توضيح نقاط القوة ونقاط الضعف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحويل نقاط الضعف إلى نقاط القوة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تكسبها حصة سوقية في السوق المحلي والقدرة على اختيار إستراتيجية ملائمة لها. كما يقوم التحليل الإستراتيجي على ثلاث خطوات هي:¹

¹ أمال بن ستر، نوال شيشة، استخدام مصفوفة SWOT (نقاط القوة-الضعف/الفرص-التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص:109.

- تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية.
- الاعتماد على الموقف النهائي للمؤسسة من حيث نقاط القوة والضعف، والفرص وتهديدات البيئة في تحديد الموقف التنافسي.
- انتقاء البديل الإستراتيجي المناسب استنادا إلى المعادلة التالية:

$$SA=O/(S - W)$$

حيث أن:

SA: البديل الإستراتيجي.

O: الفرص والتهديدات.

S: نقاط القوة الداخلية.

W: نقاط الضعف الداخلية.

ثانيا: منهجية التحليل الثنائي (swot).

تحليل (swot) هو تقنية تحليل الأعمال تستخدمه المؤسسات عند اتخاذ قرار بشأن أفضل طريقة لتحقيق النمو في المستقبل، وتتطوي العملية على تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة، والفرص والتهديدات الحالية في السوق التي تعمل فيها، والحرف الأول من كل من هذه العوامل الأربعة يخلق اختصار (SWOT).¹ يعبر النموذج عن اختصار الأحرف الأولى بالإنجليزية "SWOT" قوى (strengths)، الضعف (Weaknesses)، فرص (opportunities)، تهديدات (threats)، و يسمى النموذج "SWOT" أيضا بنموذج "LGAG" نسبة إلى مخترعه الأربعة، وقد أنشئ هذا النموذج عام 1965 من قبل أربعة أساتذة من مدرسة هارفارد للأعمال في سنوات الستينات، اقترح باحثوا من مدرسة هارفارد للأعمال أن انشئوا السياسة العامة للمؤسسة على أساس تحليل دقيق لإمكانيات ولموارد البيئة.²

1- تعريف نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات:

- أ- نقاط القوة: هي مجموعة من الصفات أو المؤهلات المميزة التي تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وبصورة خاصة للمنافسين تعطيها ميزة عليهم، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة، وخبرة عالية.³
- ب- نقاط الضعف: هي نقاط تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، وإن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المؤسسة، بل كذلك من وجهة نظر عملاء المؤسسة، فهي تعد الجانب السلبي

¹ أحمد طاهر أحمد محمود عيسوي، التخطيط الإستراتيجي المستدام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2017، ص: 93.

² عبد الطيف أولاد حيمودة، مصطفى الطويل، تحليل الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس باستخدام النموذج الرباعي "SWOT"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة ورقلة، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص: 104.

³ سعد المحمدي، الإدارة الإستراتيجية (النظر إلى الحاضر بعين المستقبل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص: 171.

في عوامل البيئة الداخلية، والتي يجب على المؤسسات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها.¹

والجدول الموالي يمثل أهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

الجدول رقم (02): نقاط القوة والضعف في المؤسسة

القوة الداخلية	الضعف الداخلي
- التنافس المحوري	- التوجه الإستراتيجي غير واضح
- ملائمة الموارد المالية	- التسهيلات شبه معدومة
- قائد سوقي معروف	- نقص في الخبرة والعمق الإداري
- تكنولوجيا ملائمة	- خط الإنتاج ضعيف جدا
- ميزة في التكاليف	- تصور سوقي ضعيف جدا
- مهارات إدارية ناجحة	- شبكة توزيع ضعيفة
- إمكانيات تصنيع جيدة	- فشل في مجال البحث والتطوير
- أمور أخرى	- أمور أخرى

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 221.

يتضح من خلال الجدول رقم (02): أن المؤسسة لديها مجموعة من عناصر إستراتيجية يجب الاعتماد عليها في بيئتها الداخلية التي تتمثل أبرزها في مهارات إدارية ناجحة، إمكانية تصنيع جيدة، بهدف تعظيم نقاط قوتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق، ومحاولة معرفة نقاط ضعفها للعمل على تحويلها إلى نقاط قوة عن طريق معالجتها.

ج- **الفرص:** هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محددة، تعمل المؤسسة على استغلالها في تحديد أهدافها الإستراتيجية.²

د- **التحديات:** هي مجالات في البيئة الخارجية يمكن أن تزيد من الإشكالات والمصاعب أمام المؤسسة وتجعل من الصعب عليها تحقيق الأداء العالي أو التميز.³

والجدول الموالي يوضح أبرز الفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسة.

¹نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، جدار للكتاب العلمي، الأردن، 2009، ص: 90.

²محمد فريد صحن، التسويق مفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص: 103.

³أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2018، ص: 75.

الجدول رقم (03): نقاط التهديدات والفرص

الفرص	التهديدات
- الدخول إلى أسواق جديدة في السوق	- احتمال دخول منافسين جدد
- إضافة إلى خط المنتج	- زيادة مبيعات المنتجات البديلة
- تنوع المنتجات ذات العلاقة	- نمو بطئ في السوق
- إمكانية التكامل العمودي	- سياسات سعرية مناوئة
- نمو أسرع في السوق	- زيادة الضغوط التنافسية
- العمل مع شركاء استراتيجيين في	- نمو قوة المساومة للعملاء والموردين
ميدان الصناعة	- تغير أذواق وحاجات المستهلكين

المصدر: إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص:148.

يوضح الجدول رقم (03): أهم عناصر التهديدات والفرص التي قد تواجهها المؤسسة، فالتهديدات تعتبر عائق أمامها، فمن أبرزها احتمال دخول المنافسين جدد، و زيادة ضغوط التنافسية، فعلى المؤسسة تحويل هذه التهديدات إلى فرص واستثمارها بشكل جيد من أجل كسب ميزة تنافسية.

الجدول رقم (04): الشكل العام لمصفوفة التحليل الثنائي (SWOT)

نقاط القوة	نقاط الضعف	
إستراتيجية هجومية	إستراتيجية إصلاحية	الفرص
إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية هجومية	التهديدات

المصدر: عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص:203.

نستنتج من الجدول رقم(04): أن مصفوفة التحليل الثنائي (SWOT) تهدف إلى تحقيق التوافق بين نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة، مع وضع كافة عناصر القوة والضعف وكافة احتمالات الفرص والتهديدات، من أجل القيام دراسة حول هذه الجوانب.

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

تسعى جل المؤسسات إلى الاستقرار والبقاء وتحقيق الأرباح، ويعتمد ذلك على مدى تكيفها مع البيئة الخارجية التي تحيط بها، فهي تتميز بالتعقيد والتغيرات المفاجئة، وهذا ما يجعل المؤسسة تهتم بها، والعمل على تحليلها ودراستها، بغية التعرف على مدى تأثيرها على نشاطاتها، مما يجعل هذا التحليل ذا أهمية بالغة من أجل اجتنب المشاكل عند تحديد أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية

إن دراسة البيئة شيء مهم في حياة المؤسسة إذ تعتبر من بين العناصر المؤثرة فيها، و في هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى هذه المفاهيم: مفهوم البيئة، مفهوم البيئة الخارجية، تحليل البيئة الخارجية.

أولا: مفهوم البيئة وخصائصها

هناك العديد من التعريفات أعطيت للبيئة منها:

- **تعرف البيئة بأنها:** "مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية، التي تقع داخل حدود المؤسسة أو خارجة، والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرص أو قيود".¹
 - **وتعرف كذلك على أنها:** "القوى والأحداث التي تقع خارج حدود المؤسسة، و لها تأثير محتمل عليها، و يقصد بحدود المؤسسة بأنها الفواصل الوهمية بين ما هو داخل المؤسسة أي تحت السيطرة المباشرة، و ما هو خارجها أي يقع خارج السيطرة الإدارية للمؤسسة".²
 - **كما تعرف البيئة أيضا على أنها:** "مجموع القوى المختلفة التي تؤثر مباشرة أو بصورة مباشرة على قدرة المؤسسة بالحصول على مدخلات (معلومات، الإنسان، موارد)، و قدرتها على تسويق مخرجاتها (سلع، خدمات، أو أفكار)".³
- للبيئة مجمعة من الخصائص منها:⁴

- تتميز البيئة بطبيعتها المتغيرة، و الديناميكية أي عدم ثباتها واستقرارها.
- صعوبة السيطرة أو التحكم في جميع المتغيرات البيئة لتعددتها وتعقيدها.

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص:192.

² مسلم علاوي شيلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:54.

³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص:109.

⁴ بوخرينة خديجة، المقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2005، ص:10.

- التفرد أو التميز فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت داخلية أو خارجية، و يتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة.
- التأثير المتبادل والتداخل بين متغيرات البيئة فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية، وغيرها لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

ثانيا: تعريف البيئة الخارجية

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى كل من تعريف البيئة الخارجية، تحليل البيئة الخارجية، أهمية تحليل البيئة الخارجية.

1- تعريف البيئة الخارجية:

يمكن حصر أبرز التعاريف في:

- **تعرف البيئة الخارجية بأنها:** "جميع الحالات والظروف والمؤشرات التي تجري وتدور في فلك المؤسسة، ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها، وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية بما فيها عملية الإدارة الإستراتيجية، كما تحتوي البيئة على قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب بتغير معدلات متفاوتة في أوقات مختلفة، وتحت ظروف عدة".¹
 - **تعرف أيضا على أنها:** "كل العناصر الموجودة خارج حدود المؤسسة، والتي تمتلك القدرة على التأثير في كل أو جزء من المؤسسة".²
 - **كما تعرف البيئة الخارجية أيضا:** " الإطار الذي يقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة الواحدة، وهي تتضمن عناصر البيئة خارج المؤسسة ذات العلاقة أو التأثير عليها".³
- من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن البيئة الخارجية هي مجموع العناصر التي تقع خارج حدود المؤسسة، و التي يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاطها.

ثالثا: تعريف تحليل البيئة الخارجية

يمكن ذكر أبرز التعاريف في:

- **يعرف تحليل البيئة الخارجية على أنه:** "الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، أي هي مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة، وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها".⁴

¹ شوقي ناجي جواد، **المرجع المتكامل في إدارة إستراتيجية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص:15.

² ثامر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص:91.

³ Michel DARBELET-Laurent IZARD-Michel SCARAMUZZA, **Essentiel sur le management**, 5ème édition, Berti, Algérie, 2007, p392.

⁴ عبد الوهاب حسن عشاوي، **الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية**، دار الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات، مصر، 2014، ص:52.

- كما تعرف أيضا على أنها: "عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، الثقافية، وقوة المنافسة، ذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (مباشرة وغير مباشرة)، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، من أجل تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينهما من جهة وبين المؤسسات الأعمال من جهة أخرى".¹

- تستطيع المؤسسة من خلال هذا التحليل التعرف على عوامل البيئة الكلية (السكانية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية)، بالإضافة إلى العوامل (الثقافية، والاجتماعية)، وقوى البيئة الجزئية التي تلعب الدور الأساسي والمحرك للأوضاع في سوق المستهلكون، المنافسون، الموردون، الموزعون.... وغيرهم.²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: البيئة الخارجية هي مجموعة من العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر عليها و إستراتيجياتها.

رابعا: أهمية التحليل البيئي

- تحظى عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي:³
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، و بالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها، و أي الفرص الممكنة استبعادها.
- يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة ،نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي.
- تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل معها المؤسسة، وذلك من أجل الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية.⁴

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية(العامة/الخاصة)

تشمل البيئة الخارجية نوعين من المتغيرات الأولى العامة والثانية الخاصة، فهي بيئة معقدة وشاملة، كون أن الأولى ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المؤسسة والثانية فهي تأثر على العمليات التشغيلية للمؤسسة.

أولا: مكونات البيئة الخارجية (العامة)

تتمثل في:

1- البيئة الخارجية (العامة):

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، قطر، 2005، ص:90.

² ناجي المعلا، إدارة التسويق مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص:46.

³ الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلة من آليات البقطة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية

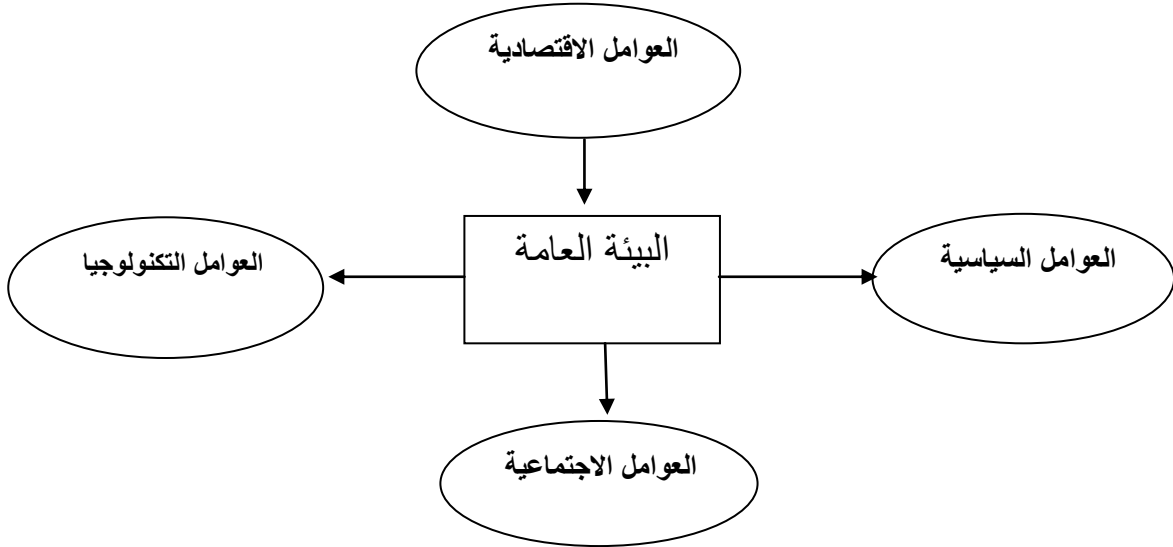
للتنمية الاقتصادية، العدد02، جوان 2015، ص:135.

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص:198.

تتكون البيئة العامة للمؤسسة من مجموعة من العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والتكنولوجية والتي تعتبر من المتغيرات التي يصعب على المؤسسة السيطرة عليها، تعمل في إطارها وتؤثر فيها، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

والشكل الموالي يوضح عناصر البيئة العامة.

شكل رقم (02): عناصر البيئة العامة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على كتب الإدارة الإستراتيجية

يتضح من خلا الشكل رقم(02): أهم عوامل البيئة العامة، وهي:

1-1- العوامل الاقتصادية: هي مجموعة من العوامل التي تحيط بالمؤسسات من الخارج، و التي لا يمكن السيطرة عليها وتحتوي على الفرص والتهديدات.¹

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئة العامة الهامة المؤثرة على مؤسسات الأعمال، وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، مقدار النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدل التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة.²

1-2- العوامل السياسية: إن المحيط السياسي يلعب دورا هاما في إدارة المؤسسة، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ونستطيع أن نقول بأن ركيزة أي مجتمع والعلاقات التي تقوم بين أعضائه هو النظام السياسي الذي يمثل:

¹ حسين ولد حسين عباس، سعدون حمود جثير الربيعي، إدارة التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار المنهل للنشر، دون ذكر بلد النشر، 2015، ص:59.

² طارق إلياس، مرجع سابق، ص:23.

مجموعة الهيئات والأنظمة، الأفراد، لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل.¹

وتتمثل هذه العوامل في التشريعات والقوانين التي تسنها الحكومة، و أسلوب الحكم والفلسفة التي يستند إليها نظام الحكم.²

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو نجد منها لتمثل تهديد لأعمالها في أحيان أخرى ففي حالة فرض الحكومة ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المؤسسة المستوردة فالتغيير في القرارات السياسية قد يخلق فرص لبعض المؤسسات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمؤسسات أخرى.³

1-3- العوامل الاجتماعية: تدخل ضمنها العادات والتقاليد، والنظم الاجتماعية، والقيم السائدة في المجتمع، والتي تنعكس تأثيراتها على الإدارة العامة وفعاليتها.⁴

تتكون البيئة الاجتماعية والثقافية من المؤسسات وغيرها من القوى الأخرى التي تؤثر على القيم الأساسية للمجتمع وإدراك أفرادهم وتفضيلاتهم و سلوكهم، و أوضاعهم المعيشية وأنماط حياتهم.⁵

كما تعبر أيضا عن التغيرات التي تمس المجتمع، ولها انعكاسات على المؤسسة الاقتصادية، وأنشطتها سواء من جانب الموارد البشرية التي تحصل عليها أو من جانب الطلب على مخرجاته، كما يمكن أن تكون لها تأثير على بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية العامة ككل تحت ما يعرف بالأمن الاجتماعي، ومن أهم هذه المتغيرات:

- **التغيرات الديمغرافية:** تشمل جميع التغيرات التي تمس تركيبة السكان، من خلال التغير في كل من:

- نسبة نمو السكان.
- هيكل السكان .
- توزيع وانتشار السكان.
- التغيرات المعيشية للأفراد.

¹ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014، ص: 47.

² أحد يوسف دودين، مرجع سابق، ص: 53.

³ حمزة الجبالي، التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، مصر، 2016، ص: 38.

⁴ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر)، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 116.

⁵ علي محمد حسن بني مصطفى، اثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 63.

كما تعرف أيضا على أنها: أسلوب المعيشة - الأدوار الاجتماعية - التحركات الاجتماعية - أنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغير.¹

1-4- العوامل التكنولوجية:

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح على المؤسسات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية، و خاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المؤسسات، فإن الرغبات المتغيرة للمستهلكين وتزايد المنافسة، و ظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطر بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق.²

كما توجد عوامل تكنولوجية من أهمها ما يلي:³

- مستوى التكنولوجيا المتاح.
- الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي.
- الموارد والإمكانات المتاحة.
- المهارات البشرية الواجب توفرها.
- مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية.

2- البيئة الخاصة (بيئة الصناعة)

تعرف البيئة الخاصة على أنها: "عبارة عن عوامل ذات الصلة المباشرة بنشاطات المؤسسة وفعاليتها، و التي تؤثر على قدرة المؤسسة على خدمة عملائها، و تشمل هذه البيئة على العوامل والقوى التالية: الموردون، المنافسون، المستهلكون، الحكومة والنقابات".⁴

1-2- الموردون: هم الأفراد ومؤسسات الأعمال الذين يجهزون المؤسسة بالموارد التي تحتاجها.⁵ فإنهم يزودون المؤسسة بالموارد الضرورية لإنتاج السلع والخدمات، مما يستدعي قيام مديرو التسويق بمتابعة نشاط الموردين، وتكاليف التوريد، وغيرها من الأنشطة ذات التأثير المباشر على أداء وإنتاجية التسويق.⁶

2-2- المنافسون: كل مؤسسة تواجه عدد كبير من المنافسين، حتى تنجح هذه الأخيرة في تزويد الزبائن بقيمة ورضا أكبر من المنافسين ليكون لها مكانة في خارطة المنافسة في السوق، ينبغي عليها أن التعرف

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الإستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص:10.

² طارق إلياس، ترجمة غادة محمود، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبراء المهنية للإدارة، مصر، 2019، ص:23.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص:115.

⁴ بشير العلاق، حميد الطائي، مبادئ التسويق الحديث، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:40.

⁵ فلاح الزغبى، أحمد دودين، أسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص:111.

⁶ بشير العلاق، مرجع سابق، ص:41.

على منافسيها، وماهية أهدافهم، وإستراتيجياتهم ونقاط قوتهم وضعفهم، جودة منتجاتهم، أسعارهم، أرباحهم ماهية مكانتهم الذهنية لدى زبائنهم.

إن عملية تحديد المنافسين قد تبدو سهلة وواضحة لكن هناك مستويات متعددة ومختلفة يمكن للمؤسسة عندها تحديد منافسيها، فعلى سبيل المثال مؤسسة متخصصة بصناعة السيارات فمنافسوها المباشرون هم مؤسسات تصنيع السيارات الموجودة في السوق، ولكن هناك أيضا منافسون مباشرين¹.

2-3- الزبائن: يعد الزبائن من أكثر عوامل البيئة المهمة التي لها تأثير على النشاط التسويقي، فهدف المؤسسة الأساسي هو إعداد نظام تسليم القيمة لإرضاء الزبائن المستهدفين، وتكون علاقة قوية مع الاحتفاظ بهم لذا فإن الزبون يمثل مركز الصدارة في البيئة التسويقية فينبغي على رجال التسويق مراقبة وتحليل التغيرات في أذواق وتفضيلات الزبائن وعاداتهم الشرائية، وما هي المنافع التي يبحث عنها².

2-4- الحكومة: فتمثل السلطة الرسمية في الدولة وما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المؤسسة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها، و الأسعار التي قد تفرضها، و الضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المؤسسة وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافئتها.

هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطتها التصدير والاستيراد إذا كانت للمؤسسة معاملات خارجية، كما يجب دراسة تسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المؤسسة³.

2-5- النقابات والاتحادات والمؤسسات الإنسانية: وتمثل متغيرات بيئة خاصة أخرى تؤثر في المؤسسة والتي تشكل أحيانا كبح يقف باتجاه حركة المؤسسة، كما تعد أيضا النقابات "مجموعة قد تتعارض أهدافها مع سياسات المؤسسة، وتقف عائقا أمامها من استغلال الفرص المتاحة"⁴.

ثانيا: خطوات تحليل البيئة الخارجية

هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة على القيام بدراسة البيئة الخارجية وهي:⁵

1- جمع المعلومات عن البيئة:

تخضع عملية جمع المعلومات الجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض التحليل الإستراتيجي، حيث لابد من تحديد نوعية ومصادر الحصول على المعلومات، وتحديد الشخص المسؤول عن ذلك وينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح يساعد في الإجابة على التساؤلات التالية:

¹ أنس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 42-43.

² سايحي الخامسة، آمال حفناوي، التسويق الإلكتروني للخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص: 26.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 117.

⁴ محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، مرجع سابق، ص: 95-96.

⁵ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص: 155.

❖ كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة؟

يتم ذلك من خلال العديد من الأساليب مثل:

- المناقشات بين المدراء خلال الاجتماعات الرسمية.
- التقارير التي يعدها، ويقدمها المدراء.
- أسلوب دلفي أو الاجتماع من بعد.

❖ ما طريقة الحصول على المعلومات؟¹

وهناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات مثل:

- الوزارات والهيئات الحكومية.
- مكاتب الاستثمارات الإدارية.
- الغرف التجارية والصناعية.
- المجالات العالمية والمتخصصة.

يوضح الجدول الموالي بعض المعلومات التي قد يختارها فريق التحليل الإستراتيجي.

الجدول رقم(05):عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة.

1- ماهي عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسات؟	
2- أي من بين هذه العوامل الأكثر أهمية في الوقت الحاضر؟ وفي المستقبل؟	
اقتصادية	سياسية /قانونية
- الدورة الاقتصادية - معدل الفائدة - السياسة النقدية - التضخم - البطالة - الدخل متاح	- قوانين الاحتكار - قوانين حماية المحيط - السياسة المالية - تنظيم التجارة الخارجية - قانون العمل - الاستقرار الحكومي
تكنولوجي	اجتماعي/ثقافي
- الإنفاق العام للبحث والتطوير - الاستثمارات العامة والخاصة - الاكتشافات والتطورات الجديدة - سرعة التحولات التكنولوجية - معدل التقدم	- الديموغرافيا(علم السكن) - توزيع الدخل - قدرة التنقل اجتماعيا - التغيير في أسلوب الحياة - مستوى التربية

Source: GERRY.JOHNSON, HEVANSCHOLES, **STRATégique** .publi.union, paris, 2000, p122.

¹نفس المرجع، ص:157.

يوضح الجدول رقم (05): أهم عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة منها السياسية وتتمثل أبرزها في السياسة المالية، قانون العمل، الاستقرار الحكومي، أما من الناحية الاقتصادية فتتمثل أهمها في معدل الفائدة، التضخم البطالة والدخل المتاح، وأبرز العوامل الاجتماعية فقد تمثلت في الديموغرافيا، الوفيات، مستويات التربية، فيما يخص التكنولوجيا فقد تمثلت أبرزها في الاستثمارات العامة والخاصة، الإنفاق العام للبحث والتطوير.

2- أسلوب التنبؤ أو التوقع : إن التنبؤ يتضمن مجموعة عوامل مثل مدى وفرة الأموال والمواد الخام ، العادات والقيم وأثرها في سلوك المستهلك، أذواق المستهلكين، وتصرفات المنافسين، وطبيعة الأسواق والمتغيرات التكنولوجية، التضخم، والمستقبل الاقتصادي، هذه العوامل وغيرها لها تأثير في نجاح المؤسسة في عملها وتحقيق أهدافها، فالتنبؤ ركن أساسي في التحقيق.¹

2-1- الطرق النوعية (الوصفية): وهي طرق أساسها الخبرة وآراء الأفراد داخل وخارج المؤسسة، من أهمها:² الحدس، الخبرة، وتعتبر من الأساليب النوعية الأكثر شيوعاً في القيام بالتوقع أو التنبؤ أين يعتمد متخذ القرار كلياً على خبرته أكثر من النماذج العلمية والإحصائية، مما يجعل نتائج التنبؤ تكون في وقت محدود نسبياً وبتكلفة منخفضة وقراراتها مرنة، إلا أنها تتسم بالتحيز الشخصي في عملية التقدير والتنبؤ.

2-2- السيناريو: أسلوب آخر يتزايد استخدامه في التنبؤ خاصة في التنبؤ المتوسط والطويل الأمد المتعلق باستقرار الاتجاهات، وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن استخدام هذا الأسلوب في التنبؤ قد ازداد ويتوقع أن تزداد النسبة بالنظر لأهمية هذا الأسلوب التنبؤ طويل الأمد، ويمكن تعريفه بأنه وصف كتابي لأوضاع أو أحداث أو متغيرات رئيسية في المستقبل بالاعتماد على خبرة المؤسسة وافترضاها الأكثر ترجيحاً لما سيحدث في المستقبل.³

2-3- طريقة دلفي: تهدف طريقة دلفي إلى التعرف على آراء الخبراء واحد بعد الآخر، حيث يطلب من كل واحد من المشاركين إبداء رأيه بطريقة مستقلة فيما يقول الخبراء الآخريين في نفس الموضوع، وهذه الطريقة تتميز عن غيرها من أساليب التنبؤ عن طريق الاتفاق العام، بكونها طريقة لا تحمل اسم شخص معين، أي أن المستجيبين لا يعرفون بأسمائهم أثناء تتابع الاستجابات، كما أنها طريقة تتميز بالتأكيد المستمر ومعنى ذلك أن كل مشترك سيزود بمعلومات إضافية تتعلق باستجابات الخبراء الآخرين في شكل إحصائيات بسيطة (الوسط، والوسيط)، والغرض من هذا كله هو منح المشتركين فرص إعادة النظر في الأحداث التي لم تصل إلى اتفاق عام.⁴

¹ بشار يزيدي الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 78.

² طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص: 28.

³ عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 166.

⁴ أحمد أنور بدروآخرون، مناهج البحث في علم المعلومات والمكتبات في القرن الحادي والعشرين، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص: 139.

2-4- العصف الذهني: وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت، وهو طريقة تستعمل لتوليد الأفكار حول موضوع معين حيث يكتب كل شخص من أعضاء الفريق أفكاره بقدر محتمل، وبعد جلسة الكتابة يناقش الفريق الأفكار، وهذه الطريقة تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة، ويقوم المشتركين بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة وفقا للخطوات الآتية:¹

- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن وجودها.
- تنقية بدائل الحل (القائد هنا يعمل منقي وملخص للحلول).
- دعوة كل من له خبرة للاجتماع، وكلما تعددت الخبرات كان ذلك أفضل.
- تشجيع اقتراحات جديدة.

3 - تحليل الفرص والتهديدات للبيئة:

إن عملية تحليل أنواع الفرص والتهديدات تقدم لنا احتمالات وجود مركز معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، مما يساعدها في توجه جهودها اتجاه استغلال الفرصة أو المواجهة مع التهديد.²

والجدول الموالي يوضح تحليل عناصر البيئة الخارجية في شكل فرص وتهديدات بإتباع الخطوات التالية:

جدول رقم (06): تحليل عناصر البيئة الخارجية.

العناصر الخارجية	الوزن	الدرجة	الأوزان	التعليمات
الفرص	0.50	1	1.75	
التهديدات	0.50	2	0.75	
الإجمالي	1	-	2.5	

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004، ص:34.

المطلب الثالث: تحليل نموذج بورتر كمدخل لتحليل قوى التنافسية في بيئة الصناعة.

من الصعاب أو التحديات التي قد تعرقل المدير الإستراتيجي للمؤسسة هو تحليل القوى المؤثرة على المنافسة فقد وضع "مايكل بورتر" مجموعة عوامل تساعد المدير في القدرة على هذا التحليل.

¹ عادل هادي البغدادي، رافد حمدي الدراوي، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص:96_97.

² عبد العزيز بن حبتور، مرجع سابق، ص:158.

إن تحليل قوى المنافسة تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي: تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشترين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، و جود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة.¹

1- تهديد دخول منافسين جدد: الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشاركة الجديدة حول ردود فعل المنافسين الآخرين، ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج، والولاء العالي للمستهلكين اتجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق، والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المؤسسات الموجودة في السوق.

2- القوة التفاوضية للموردين: وتتجلى هذه من خلال قدرة الموردين على رفع الأسعار، أو تخفيض نوعية السلع/الخدمات المشتراة منهم، وتتمثل قوة الموردين فيما يلي:²

- سيطرة مجموعة قليلة من الشركاء على صناعة الموردين.
 - عدم توافر البدلاء بسهولة.
 - عندما يشكل الموردون تهديدا حقيقيا لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.
 - عدم توافر مواد خام بنفس نوعية المواد المقدمة من الموردين.
 - عندما تمثل المواد الخام عنصرا رئيسيا، ومدخلا هاما من مدخلات السلعة.
- 3 - القوة التفاوضية للمشترين:** يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض أسعارها ويكونون في موقف قوة لتحقيق الانخفاض في ظل درايتهم الكاملة بالسلعة أو الخدمة، و وجود البدائل لها، أو تجانس السلع.³

4 - تهديد المنتجات البديلة: وهي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، ويمكن أن تقي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تقي به منتجات محل الدراسة، فكلما زادت قوة إحلال هذه المنتجات أصبح الموقف التنافسي للمؤسسة محل الدراسة أكثر ضعفا.⁴

ولاحظ porter بأن هناك نوعين من البدائل الصعبة:⁵

¹ زائرة وافية، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص:64.

² فلاح حسن عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم مدخلها - عملياتها المعاصرة)، الطبعة الثانية، ادار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ص:83.

³ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر "محمود سعود" جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية والتطبيق)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص:2014.

⁴ عبد العزيز بن حبثور، مرجع سابق، ص:177.

⁵ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، الصفحة:131.

أ - التحسن السريع: يأتي التغير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو التقليل من الكلفة مما يؤدي إلى صعوبة في إيجاد بدائل جديدة.

ب - الصناعات ذات الأرباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية بتقديم أسعار منخفضة.

5 - المنافسة بين الشركات القائمة: وهي تمثل المؤسسات التي لديها نفس المنتجات والخدمات، والتي تستهدف نفس المجموعة من المستهلكين، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية وهي:¹

- معدل نمو السوق.
- ارتفاع التكاليف الثابتة في الصناعة.
- إن الطاقة الإضافية بين المنافسين تزداد بشكل كبير.
- التمايز بين المنافسين.
- وجود عوائق مرتفعة للخروج من السوق.

والتي تعمل في مجال صناعي واحد، فعندما تكون تلك المنافسة ضعيفة، يكون ذلك مدعاة لتلك الشركات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا كانت المنافسة قوية فستقوم تلك المؤسسات بتخفيض أسعارها، وربما الدخول فيما يسمى حرب الأسعار، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص حجم الأرباح.²

6 - القوة النسبية للأصحاب المصالح الآخرون: هناك جماعات مختلفة من أصحاب المصالح في البيئة الخارجية الخاصة ببيئة المنافسين مثل الحكومات النقابات، مجالس محلية مقرضين الغرفة التجارية، وتختلف قدرة هؤلاء من مؤسسة لأخرى.³

حيث يوصي فريمان إلى إضافة هذه القوة السادسة إلى قوى/عوامل بورتر الخمسة لتتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح في البيئة الخارجية الخاصة ببيئة المنافسين.⁴

وتختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من مؤسسة لأخرى، ومن صناعة لأخرى والشكل الآتي يوضح القوة المحركة للمنافسة وفقا لنموذج بورتر .

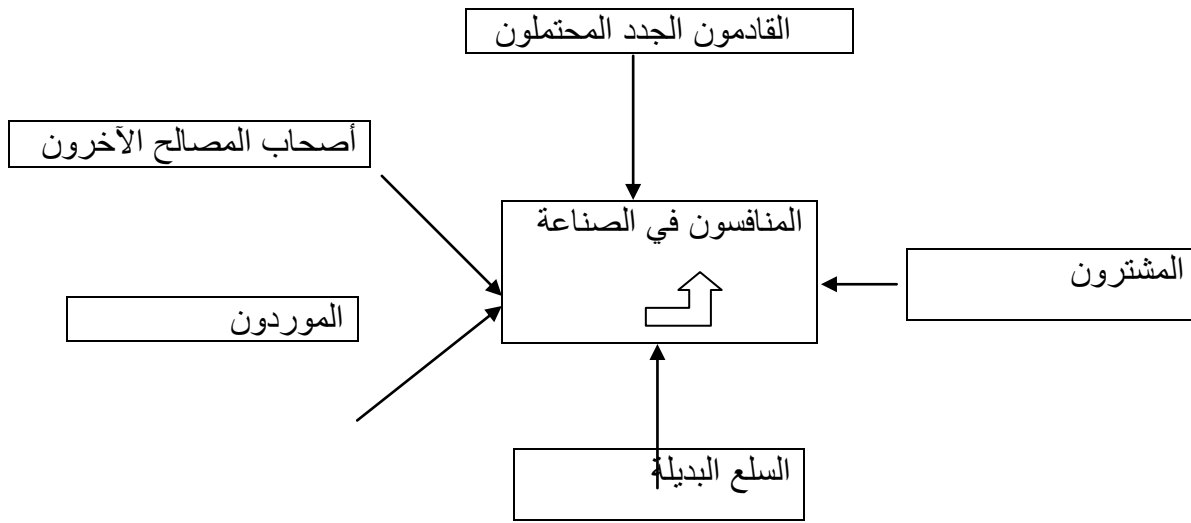
¹ إبياد عبد الفتاح النصور ، مرجع سابق، ص:152.

² عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود سعود "جراتات"، مرجع سابق، ص:2013.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص:177.

⁴ قلاح حسين عداي الحسيني، مرجع سابق، ص:84.

الشكل رقم (03): القوى المحركة للمنافسة في الصناعة طبقاً لنموذج بورتر



المصدر: حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - مداخلها - عملياتها المعاصرة)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 83.

المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

يركز التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية على تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة سواء المادية أو البشرية، وهو ما يمثل جوهر عملية التحليل الإستراتيجي الداخلي، مما يساعد المؤسسة على معرفة موقع المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة ومن جهة أخرى يساعد المؤسسة في تجنب المخاطر والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية بغرض تحليل جوانب القوة والضعف بهدف المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق الربح من خلال تلبية حاجات ورغبات زبائنهم، وهذا من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر على المؤسسة للقيام بنشاطها من أجل اختيار الإستراتيجية المناسبة لبناء المزايا التنافسية.

أولاً: مفهوم البيئة الداخلية

تعرف البيئة الداخلية على أنها: "مجموعة الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المؤسسة، أو وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار".¹

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص: 148.

وتعرف أيضا أنها: "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العمليات الإدارية".¹

تعرف البيئة الداخلية أيضا على أنها: " الخصائص الداخلية للمؤسسة التي تتضمن الأنظمة والإجراءات والرواتب والجزاءات وغيرها".²

ثانيا: مفهوم تحليل البيئة الداخلية

سيتم التطرق إلى تعريف تحليل البيئة الداخلية وأهميتها:

1 - تعريف تحليل البيئة الداخلية:

يعرف تحليل البيئة الداخلية على أنها: "إلقاء نظرة تفصيلية في داخل المؤسسات لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة التي يمكن التركيز عليها، ومجالات الضعف التي يتعين الاهتمام بها، و تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك لغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية للمؤسسة".³

كما تعرف أيضا على أنها: "عملية تحليل الميزة الإستراتيجية للمؤسسة والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية".⁴

كما يعرف تحليل البيئة الداخلية أيضا على أنها: "إلقاء نظرة تفصيلية داخل المؤسسة وتجميع البيانات على الأداء الداخلي للمؤسسة، وتحليلها للكشف وتحديد مستويات الأداء وتبيان مجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود".⁵

في تعريف آخر: "تهتم المؤسسة بدراسة وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتشخيص وضعيتها الداخلية".⁶

¹ بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة أدرار، العدد 27، ديسمبر 2016، ص: 710.

² غياث بوفلج، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، العدد 21، نوفمبر 2016، ص: 24.

³ بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة : المفاهيم - الأساسيات - شروط التطبيق، دار الأكاديمية الحديثة للكاتب الجامعي للنشر، مصر، 2019، ص: 137.

⁴ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 147.

⁵ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسى، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعية، مصر، 2003، ص: 209.

⁶ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الإسكندرية، 2000، ص: 136.

ثالثاً: أهمية تحليل البيئة الداخلية

إن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة مهمة وضرورية في اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وتنفيذها ومراجعتها والرقابة عليها، من خلال ما يلي:¹

- المساهمة في تقسيم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمالية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات المماثلة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- تبيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والتهديدات)، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئة دون الوقوف على نقاط القوة للمؤسسة أو الضعف، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة والضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود للاستغلال الفرص وتجنب التحديات أو تحجيمها.
- فهم البيئة الداخلية يساعد في معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية، وتتاح الفرص للإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة والتي تشكل القاعدة الأساسية في المنافسة وتحقيق النتائج.²
- تهتم المؤسسات بتحليل قدراتها وإمكاناتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، و دراسة البيئة الداخلية أمراً لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:³
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق، وكيف ينظر إليها المستهلك.
- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي.

والجدول التالي يوضح عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها:

¹ أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعين الطبعة السابعة والعشرون، مكتبة الانجلو المصرية للنشر، مصر، 2013، ص:115.

² محمد عبد السلام علي، الإعلام الثقافي، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص:98.

³ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 05، 2007، ص:42.

الجدول رقم(07):عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها.

العوامل	المتغيرات
التسويق	- نصيب المؤسسة من الحصة التسويقية. - مزيج المنتجات. - بحوث التسويق. - وضع المنتج في دورة حياة المنتج. - مدى الاعتماد على منتجات الرئيسية في تحقيق المبيعات والأرباح التدفق النقدي. - شبكة التوزيع والترويج.
الإنتاج	- حجم ونوع وموقع وعمر المصانع، ومواقع العمل المتاحة. - التخصص ومدى عصرية طرق الإنتاج. - نظم الرقابة على الإنتاج - تكاليف إنتاج الموارد وسهولة الحصول عليها.
المالية	- هيكل الأصول الحالي. - التدفق النقدي وسيولة هيكل رأس المال وحقوق الملكية. - الربحية والعائد على الاستثمار والمبيعات. - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية ،هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل.
الأفراد	- تخطيط القوى العاملة. - نقابات العمال والاتحادات المهنية. - مستوى الأجور والحوافز والمكافآت. - الظروف المالية والمعنوية للعمل.
الإدارة	- مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته المتشابهة. - مستوى التنظيم ومكانة كل منها - قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية(لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص:146.

يمثل الجدول رقم(07): أهم العوامل والمتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها من طرف المؤسسة، أو كيفية التعامل معها من أجل تجنب المخاطر والتحديات التي قد تواجهها المؤسسة، و من أبرزها مثلا: وظيفة الإنتاج أو (عامل الإنتاج)، إن كل من حجم ونوع وموقع وعمر المصانع، ومواقع العمل المتاحة.....إلخ عناصر ومتغيرات لا بد من تحليلها، لتفاعل مع وظائف المؤسسة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها، وهو نفس الحالة في باقي وظائف المؤسسة والمتغيرات الأخرى.

المطلب الثاني: أبعاد التحليل الإستراتيجي

تتفاعل البيئة الداخلية مع العديد من متغيرات البيئة من أجل أدائها ونشاطها وتشمل: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية وغيرها من وظائف المؤسسة.

1 - الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي الوسيلة الفاعلة لتنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة، ويقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، ويوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

1-1 **هيكل تنظيمي بسيط:** وهذا الهيكل يتكون من مستويين إداريين فقط، فالمدير العام صاحب المؤسسة في أغلب الحالات يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملين في المؤسسة يرتبطون به مباشرة، وهذا الهيكل يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد، وهذا الهيكل يمتاز بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين معه.²

2-1 **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** ويتم تقسيم العمل في هذا الهيكل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمؤسسة وهي: العمليات، المالية، التسويق والبحث والتطوير، الشراء، ويتصف هذا النوع بكونه يساعد المؤسسة في الاستفادة من المتخصصين والتعامل مع الإنتاج المعقد، و الهيكل يناسب الإدارة الراغبة في استثمار طاقتها بنشاطات متعددة.³

3-1 **هيكل الأقسام:** تحدد الأقسام على أساس مخرجات المؤسسة، و تتضمن الهيكل أقسام متميزة عن بعضها من خلال الإنتاج، الخدمة، الزبون، المواقع الجغرافية، يساعد الهيكل المدير في التركيز الجيد على الموارد والنتائج، ويجعل من مراقبة الأداء سهلة.⁴

4-1 **الهيكل التنظيمي المركب:** وهذا النوع من الهياكل يتناسب مع المؤسسات كبيرة الحجم، وذات خطوط إنتاجية متنوعة وفي صناعات متعددة، وهذا الهيكل قد يكون خليط من هياكل الأقسام و الهيكل الوظيفي، أو قد يأخذ أشكالا أخرى حسب الزبائن أو السلعة أو المنطقة الجغرافية.

¹ زينة محمود أحمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصرف، دار غيداء للنشر والتوزيع، مصر 2016، ص: 122.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص: 193.

³ نفس المرجع، ص: 193-194.

⁴ مسلم علاوي شيلي، مرجع سابق، ص: 108.

2 - **الثقافة التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، حيث أن لكل مؤسسة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل بها هؤلاء الأفراد.¹

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية في منشآت الأعمال يمكن تحديدها بالآتي²:

- يؤدي وجود ثقافة تنظيمية واضحة إلى تنمية الشعور بالذاتية، وتحديد الهوية الخاصة للعاملين.
- تلعب هذه الثقافة دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، وبالتالي تغليب هذا الالتزام الفرقي على الالتزامات الشخصية ومصالحهم الذاتية.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المؤسسة، وأيضا إمكانية استخدامه كمرشد أو دليل للسلوك الملائم.
- 3 - **وظيفة التسويق:** هو نشاط إنساني يرتبط بوجود الأفراد وسلوكهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم عن طريق المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق من سلع وخدمات وأفكار، أن ذلك الإشباع يتم من خلال عمليات التبادل في السوق.³

وبالتالي فإن التسويق يهدف إلى تحقيق المتطلبات التالية:⁴

- التحديد الدقيق لحاجات ورغبات المستهلكين في السوق.
- وضع أهداف واضحة المعالم للمؤسسة هو الشيء المرغوب الوصول إليه سواء كان هو تحقيق رضا العملاء، أو تطوير منتج بجودة عالية، أو تحقيق الربح إلى غيرها.
- تطوير إستراتيجية تسويقية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.
- تقييم أداء المؤسسة.

¹ بظاهر بخته، أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018، ص: 41.

² فلاح عداي الحسيني، مرجع سابق، ص: 100.

³ فريد فهمي زياد، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 142.

⁴ أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 12.

4 - **وظيفة الإنتاج:** يتم تحليل العمليات الإنتاجية من جانب البحث عن القدرات المتميزة التي تمكن المؤسسة من بناء مزايا تنافسية من خلال هذه الوظيفة، حيث تختص الأنشطة الخاصة بالعمليات الإنتاجية بكل من الجودة، التكاليف، الخدمة، التسليم وتحليل أنشطة وظيفة الإنتاج يتم من خلال الاهتمام بالعناصر التالية:¹

- انخفاض تكاليف العمليات الإنتاجية مقارنة بالمنافسين.
 - توافر الطاقة الإنتاجية لأزمة لمواجهة طلبات السوق.
 - مدى قرب ورشات الإنتاج من مصادر المواد الأولية ومن السوق.
 - تحليل مواصفات الآلات والمعدات من حيث التكنولوجيا المعتمدة.
- 5 - **وظيفة التمويل:** تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة، وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين، حيث تظهر الأهمية التموينية من خلال تزويد المؤسسات باحتياجاتهم الضرورية لازمة للإنتاج.²
- 6 - **وظيفة الموارد البشرية:** هي جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حي التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات، وكذلك وصف أعمالهم.³

وتكمن أهمية وظيفة الموارد البشرية في الآتي:⁴

- الحصول على القوى العاملة المتخصصة، وتنميتها والحفاظ عليها، بطريقة تحقق المؤسسة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة من الاقتصاد.
- تفعيل أساليب وطرق من أجل استخدامها لإدارة عدد من الأفراد في أي مؤسسة.
- تسعى إلى التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة، وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلافات أيضا.
- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك للمحافظة على صحتهم وإيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة.

7 - **وظيفة التمويل:** هي عملية تجميع لمبالغ مالية ووضعها تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة من طرف المساهمين أو المالكين لهذه المؤسسة، وهذا ما يعرف برأس المال الإجمالي، فهو إذن تدبير

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 137.

² رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمات والمؤسسات، دارالندرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 113.

³ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 29.

⁴ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 29، 30.

لموارد المؤسسة في أي وقت تكون هناك حاجة إليه، ويمكن أن يكون التمويل قصير، ومتوسط أو طويل الأجل.¹

المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية

تقوم عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة على تحليل العوامل الداخلية المتمثلة في وظائف المؤسسة مثل وظيفة التسويق، ووظيفة الإنتاج، التمويل والأفراد، بالإضافة إلى دراسة الهيكل التنظيمي، ومن خلال هذا سنتطرق إلى تحليل وظائف المؤسسة، وأيضا سلسلة القيمة كمدخل لتحليل البيئة الداخلية.

أولا: تحليل وظائف المؤسسة

يتم تحليل وظائف المؤسسة: التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، والموارد البشرية وذلك من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في كل وظيفة وتتمثل في ما يلي:²

- 1 - تحليل الوظيفة التسويقية: يتم الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق، من خلال قيام المؤسسة بتقسيم حجم مبيعاتها ومعرفة الوسائل التي تمتلكها، وقدرتها على التحكم في سعر المنتجات، وتحليل السوق، ومعرفة لزيائنها ونوع العلاقة التي تربطهم بهم، وسياسة التوزيع بها، وكذا قوة البيع الخاصة بها.
- 2 - تحليل وظيفة الإنتاج: للقيام بتحليل وظيفة الإنتاج، يجب تحديد العوامل الإنتاجية، من خلال معرفة مزايا وعيوب أنظمة التصنيع، والتقنيات المستعملة، وفعالية أنظمة الرقابة على المخزون، والمعطيات الناتجة عن عمليات "تحليل القيمة" وهندسة القيمة، وعناصر القوة والضعف الموجودة في برامج الصيانة، والأمن والسلامة الصناعية.

- 3 - تحليل وظيفة البحث والتطوير: يتم تحليل العوامل الخاصة بوظيفة البحث والتطوير، من خلال اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة، ومعرفة الأسباب الإبداعية الجديدة، وتحليل الإمكانيات الذاتية وتنميتها من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح.³

¹ معراج هوري، حاج سعيد عمر، التمويل التأجيري (المفاهيم والأسس)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 15.

² سلطان محمد رشدي، التفسير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص: 18.

"تحليل القيمة" هو نشاط منظم يهدف "تحليل القيمة" هو نشاط منظم يهدف إلى تقليل تكاليف المواد، والأجزاء المشتريات الضرورية لتصنيع المنتج، والذي يتكامل مع هندسة القيمة، أي الجهود الهندسية للتأكد من القابلية الوظيفية، أو المواصفات التقنية للمنتج.

³ أحمد القاطمين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2000، ص: 70.

4 - تحليل الوظيفة المالية: يتم تحليل عواملها كالآتي:¹

- القدرة على زيادة رأس المال في الأمد البعيد بأقل تكلفة عن طريق المديونية وحقوق الملكية.
- القدرة على تعظيم قيمة استثمار حقوق المساهمين.
- القدرة على تزويد حملة الأسهم بعائد تنافسي.
- القدرة على تطبيق مؤثر العائد على الاستثمار للاستثمارات البحث والتطوير.

5 - تحليل وظيفة الموارد البشرية: يتم تحليل الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط المورد البشرية،

ومزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب، وإعادة التدريب ومستوى المهارات الفنية والتقنية و المعرفة للعاملين والمدراء بالمؤسسة، ومزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثير على العاملين للمؤسسة.²

ثانياً: سلسلة القيمة كمدخل لتحليل البيئة الداخلية

تعتبر سلسلة القيمة إحدى الأفكار الجديدة المهمة في الإدارة وهي كذلك أحد المفاهيم الرئيسية في التحليل الإستراتيجي للتكاليف.

ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة التي تسمح بالتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتلة للميزة التي تحققها المؤسسة على منافسيها".³

1- تحليل سلسلة القيمة:

يعود مفهوم تحليل سلسلة القيمة لمايكل بورتر عام (1985)، ضمن كتابه (الميزة التنافسية تحقيق واستدامة الأداء المتميز)،⁴ أحد الأساليب لحفظ التكلفة، لهذا الأسلوب من مزايا تتميز في التميز بين الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وبهذا التميز يصبح بالإمكان وضع اليد على أماكن الخلل لمعالجتها، وأماكن التميز لتعزيزها.⁵

والشكل الموالي يوضح نموذج تحليل سلسلة القيمة.

¹ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخلات والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 178.

² نفس المرجع، ص: 179.

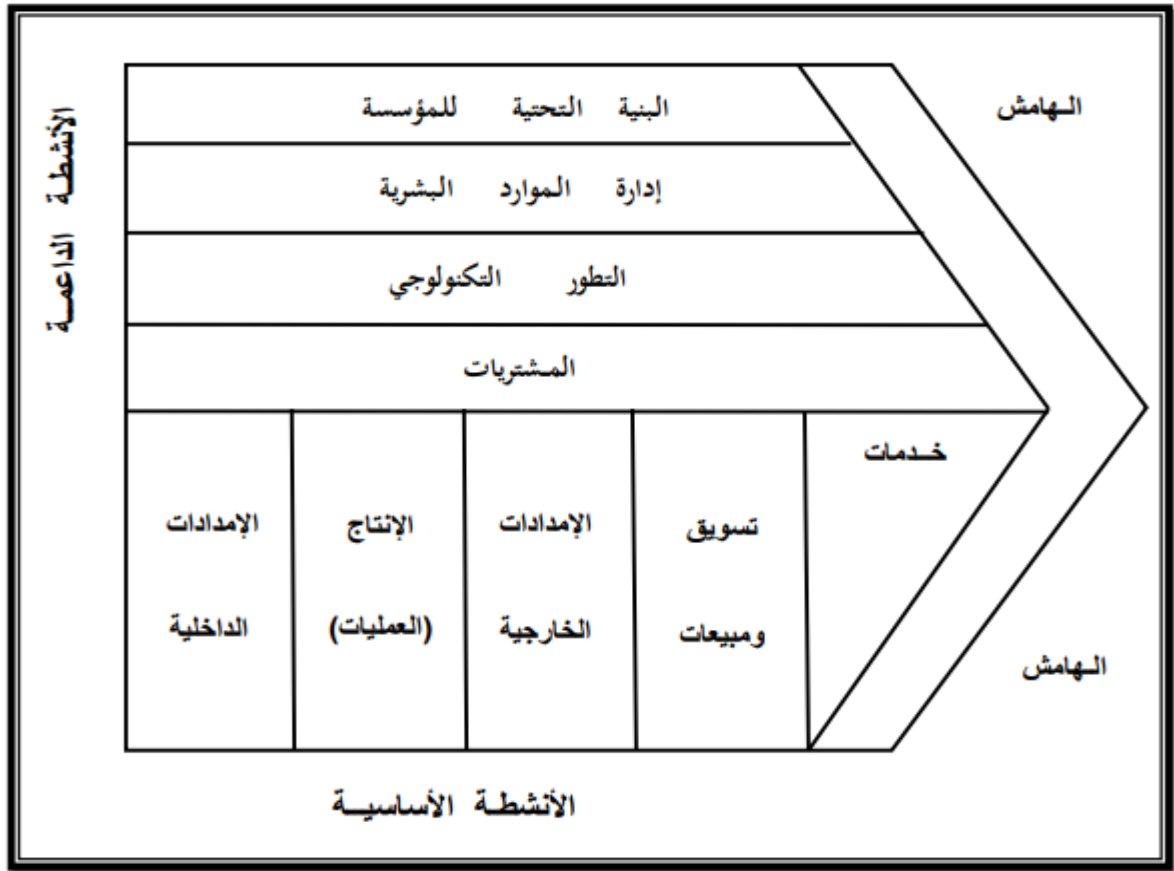
³ لطيفة بكوش، نظام التكاليف على أساس الأنشطة، دار التعليم الجامعي، مصر، 2021، ص: 91.

⁴ عدنان محمد أحمد، عزة مصطفى نصر، إدارة الأصول الفكرية، دار المنهل للنشر الإلكتروني، مصر، 2018، ص: 141.

⁵ عمر أقاسم، آلية تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أدرار، المجلد 05، العدد 5، أبريل

2010، ص: 94.

الشكل رقم (04): تحليل سلسلة القيمة



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 99.

نستنتج من خلال الشكل رقم (03): أن أسلوب تحليل سلسلة القيمة يقوم بتجزئة أنشطة المؤسسة التي تكون لها علاقة مباشرة بصناعة المنتج حتى مرحلة تسليمه للزبون وما يليها من خدمات، وهذه الأنشطة ضمن الأنشطة الرئيسية، أما الأنشطة الداعمة، فهي الأنشطة التي تدم وتساند الأنشطة الرئيسية.

يمكن إنجاز هذه الأنشطة في الآتي:

1 - الأنشطة الرئيسية (الأولية): وهي مكونة من خمسة مجالات رئيسية وهي:¹

1-1 - الإمدادات الداخلية: وتعني الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجيستية، وحركة المواد وضمان تدفقها لتلبية لاحتياجات الإنتاج.

1-2 - العمليات: كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص: 12، 13.

- 1-3- **المخرجات:** تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجيستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة)، وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.
- 1-4- **التسويق والمبيعات:** تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.
- 1-5- **الخدمة:** هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء.¹
- 2- **الأنشطة المساعدة(الداعمة):** تتكون من أربعة مجالات هي:²
 - 2-1- **تنمية التكنولوجيا:** هي أنشطة تحسين المنتج، تصميم المنتج، المعرفة الفنية والإجراءات و المدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.
 - 2-2- **الشراء:** الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.
 - 2-3- **إدارة الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.
 - 2-3- **الخدمات المساعدة:** وتتكون الخدمات المساعدة من كل الأنشطة المسؤولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المؤسسات كالتكاليف والمحاسبة، والأمن الصناعي بالإضافة إلى الشؤون القانونية، و الإدارة العامة والعلاقات العامة.³

¹ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص:148.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص:13.

³ الشريف بقة، فايز محلب، تأثير التحليل البيئي كآلة من آليات البقطة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة سطيف 1 ، العدد2، جوان 2015، ص:141.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يستنتج أن كل مؤسسة هدفها الأساسي هو تحقيق الربح والاستمرارية، ومواكبة مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، ولتحقيق ذلك لا بد من تطبيق مفهوم التحليل الإستراتيجي داخل المؤسسة الذي يعطي صورة عن مستقبلها، ويساعدها على وضع خطط وبدائل إستراتيجية بالإضافة إلى دراسة متغيرات وتوقعات البيئة المحتملة، ومدى تأثيرها على أهدافها، ويتم ذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب تساعد عملية التحليل الإستراتيجي في التنبؤ ومواجهة التهديدات التي قد تواجهها المؤسسة.

كما نستنتج مما سبق أن عملية التحليل الإستراتيجي تقوم على بعدين هما تحليل (البيئة الخارجية والبيئة الداخلية). حيث أن تحليل البيئة الخارجية يكمن من خلال التعرف على الفرص المتاحة أمام المؤسسة من أجل استغلالها الاستغلال الأمثل الذي يزيد في تطويرها، ومحاولة تجنب التهديدات الموجه إليها والتي تعيق مسارها. أما بالنسبة لتحليل البيئة الداخلية فلا بد من دراستها من أجل استغلال نقاط القوة التي تمتلكها، ومحاولة معالجة نقاط الضعف أو التقليل منها من أجل كسب ميزة تنافسية في الأسواق.

الفصل الثاني:

الاستراتيجيات التنافسية
في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

لقد رأينا في الفصل السابق القوى الخمس ل PORTER وتأثيرها على المؤسسة، مما يدفع بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجيات تنافسية من أجل التفوق على المنافسين والقدرة على مواجهتهم من أجل ضمان البقاء واحتلال مكانة في السوق وتحقيق أحسن الأداء عن باقي المؤسسات الأخرى.

لهذا سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى كيفية اختيار إستراتيجية تنافسية التي يمكن إنتاجها لتعظيم المزايا التنافسية والأرباح، بالإضافة إلى تعريف بعض المفاهيم المتمثلة في التنافسية، المنافسة والإستراتيجيات التنافسية، كما سنحاول التعرف إلى هذه الاستراتيجيات التي من بينها الاستراتيجيات العامة ل porter التي تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية على المدى البعيد بهدف تطوير استراتيجيات عامة ناجحة على مستوى الصناعة.

ومع نهاية الفصل سوف نحاول التعرف على أدوات التحليل الاستراتيجي التي من خلالها يستطيعوا المديرون اختيار الإستراتيجية المناسبة، وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول الإستراتيجية التنافسية

لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية كتطور لمفهوم الميزة التنافسية، فقد كان سائد عند مفكري الاقتصاد الصناعي والتجاري، حيث كانت له مكانة أساسية في مجال الأعمال وخاصة في الإدارة الإستراتيجية، إذ يعتبر عنصرا استراتيجيا يقدم فرص جوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق الربح والمواصلة مع منافسيها، كما يعتبر نجاح المؤسسة متمثلا في موقفها التنافسي ضمن بيئة نشاطها، ويتضمن هذا المبحث مفاهيم حول التنافسية والمنافسة، الإستراتيجية التنافسية، الخصائص والأهداف، الخيار الإستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية التنافسية

إن التنافسية مفهوم متعدد الأبعاد، وبدأ مفهوم التنافسية في الانتشار بعد ظهور كتاب بورتر (Porter)، والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، وقد اختلف الباحثون في مضمونه، لذلك نجد أنه لا يتوفر التعريف لمفهوم التنافسية متفق عليه، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية، وقد أفرزت البيئة التنافسية اهتمامات عديدة لدى المؤسسات، انصبحت أساسا في كل ماله علاقة بالتنافس.

1 - مفهوم التنافسية : يمكن حصر أبرز التعاريف في الآتي:

تعرف التنافسية على أنها: "القدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات بال نوعية الجيدة و بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعنى تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسة الأخرى".¹

كما تعرف التنافسية أيضا: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وإبتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية".²

¹ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد (08) ، العدد (1) ، جوان 2021، ص:232.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2000، ص:10.

وفي تعريف آخر التنافسية هي: "قدرة المؤسسة على مواجهة المنافس بفضل إمكانياتها من الموارد دون التعرض إلى العجز، كما أن تشخيص التنافسية يؤدي إلى تحديد نقاط القوة لاستغلالها ونقاط الضعف لتعويضها".¹

2 - تعريف المنافسة:

تعرف المنافسة على أنها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع، وكسب الولاء السلعي وغيرها".²

كما تعرف أيضا بأنها: "تكتسي عدة معاني فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن".³

وتعرف أيضا على أنها: " صراع تنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج والإعلان، خدمات ما بعد البيع".⁴

3_ مجموعة من الخصائص

تتضمن التنافسية مجموعة من التنافسية يمكن التطرق إليها كما:⁵

- النسبية: لا تكون المؤسسة تنافسية إلا مقارنة مع باقي المؤسسات المنافسة، حيث لا تعد المؤسسة تنافسية لوحدها مثلا في وضعية الاحتكار المطلق. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الحكم على التنافسية يتطلب عملية مقارنة مع المؤسسات الأخرى من خلال المنافسة.

¹ Michel DARBELET, **Laurent Izard, MICHEL SCARAMUZZA** : L'essentiel SUR LE MANAGMENT ,berti ED, 5^{ème} ED, ALGER, 2007, P396.

² فريد النجار، مرجع سابق، ص: 20.

³ سالم إلياس، مرجع سابق، ص: 232.

⁴ شارل هيل، جاريث جونز، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المعتال، اسماعيل علي سيوني، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص: 183.

⁵ حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، أطروحة مذكرة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص: 141.

- **التنافسية لا يمكن تحليلها إلا ضمن إطار الرؤية الشاملة للمؤسسة:** تكون المؤسسة تنافسية في جانب واحد أو في عدة جوانب، حيث أن المؤسسة بنية معقدة ولا يمكن أن تكون تنافسية في جميع جوانب تنظيمها ، وفي هذه الحالة فهي تملك مزايا تنافسية جزئية، وبالتالي فالتنافسية هي نتيجة مسار شامل يأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب حياة المؤسسة.

- **التنافسية ليست بالضرورة مالية:** يعتقد الكثير أن ترجمة التنافسية تكون ضمن مؤشرات مالية من خلال الإنتاجية، المردودية والربحية كمرادفات للتنافسية، كما يوجد خلط بين السبب والنتيجة. فالإنتاجية، الربحية و المردودية هي نتيجة للتنافسية وليست مصدرها. وبالمقابل، فغياب البعد المالي يؤثر على التنافسية، حيث أن المؤسسة ضعيفة الإنتاجية و الربحية لا يمكن أن تكون تنافسية لأن استدامتها غير مضمونة.

- **التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي:** كما ترتبط التنافسية ببعد مالي ترتبط ببعد اجتماعي يقاس بتحسين مستوى الحياة ، حيث ترتبط التنافسية بالأداء الاجتماعي وهذا ما يتفق مع مفهوم التنمية المستدامة.

- **التنافسية تعبر عن إمكانية:** الربحية يتم قياسها بينما التنافسية يتم تقييمها. ينشأ هذا الاختلاف من أن التنافسية تعبر عن قدرة أو إمكانية. وهذا ما يفسر إمكانية وجود اختلاف بين التنافسية و الأداء المالي، حيث يرتبط هذا الأخير بالحاضر بينما التنافسية ترتبط بالمستقبل. هذا الاختلاف يسمح بنفسير الحالات التي تكون فيها المؤسسة تنافسية ولكنها لا تحقق ربحية حالية، حيث توجد عدة حالات لا يكون فيها تطابق بين التنافسية و الربحية.

- **التنافسية لا يمكن اختزالها في أداء واحد:** لكي تكون المؤسسة تنافسية يجب أن تكون ذات أداء، فالأداء ما هو إلا جانب للتنافسية. ويتضمن الأداء بعدين مهمين: العمل أحسن و العمل بطريقة مختلفة، ومن الضروري التمييز بين هذين البعدين.

- **التنافسية هي ميزة لحظية:** الميزة التنافسية للمؤسسة هي أساس التنافسية. في الاقتصاد الحر، المعرفة تنتقل بسرعة و الميزة التنافسية لا تصمد إلا لمرحلة معينة من الزمن حتى ولو كانت مرتبطة بإستراتيجية بحث وتطوير أو ابتكار، وهذا يعني أن تحليل التنافسية يجب أن يستند إلى رؤية طويلة الأجل وليس تحليل في لحظة معينة.

- **تقييم التنافسية عالميا:** يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية على المستوى الوطني، ولكن قد تجد عوائق لدخول السوق العالمية، فتنافسية المؤسسات الوطنية مقارنة مع المنافسين الدوليين غير مضمونة ويمكن لهذه المؤسسات أن تجد نفسها في حالة عدم القدرة على المنافسة خصوصا في

حالة تحرير التجارة، ذلك أن عولمة الأسواق نقلت مجال التنافسية من المجال الوطني إلى المجال العالمي.¹

4 - مصادر التنافسية: تعدد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة كالاتي:²

- **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و لعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

- **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي خلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات لمستخدمية الإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول ل والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.³

- **المرونة:** مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية، عدت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ذلك أن المرونة وكمواجهه

¹ حنان جودي ، مرجع سابق، ص:142.

² ثابت حسان ثابت وآخرون، "الإستراتيجية التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع

المحروقات في الدول العربية، يومي 02 و 01 نوفمبر 2008، جامعة الشلف، ص 06.

³ عبد القادر عوادي، رشيد مراوي، استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 14، العدد 02، السنة: 2020، ص:132.

لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.¹

المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية التنافسية

إن معرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية تعتبر الركيزة الأساسية من أجل بناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان استمراريتها، ومن أجل هذا سوف يتم التطرق إلى توضيح ماهية الإستراتيجية التنافسية ومضامينها.

1 - مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

تعرف إستراتيجية التنافسية بأنها: "مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافس."²

كما تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها: "الخطط طويلة الأجل والشاملة التي تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية، وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"، لذلك فهي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال التي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.

تشتمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربع عوامل أساسية:³

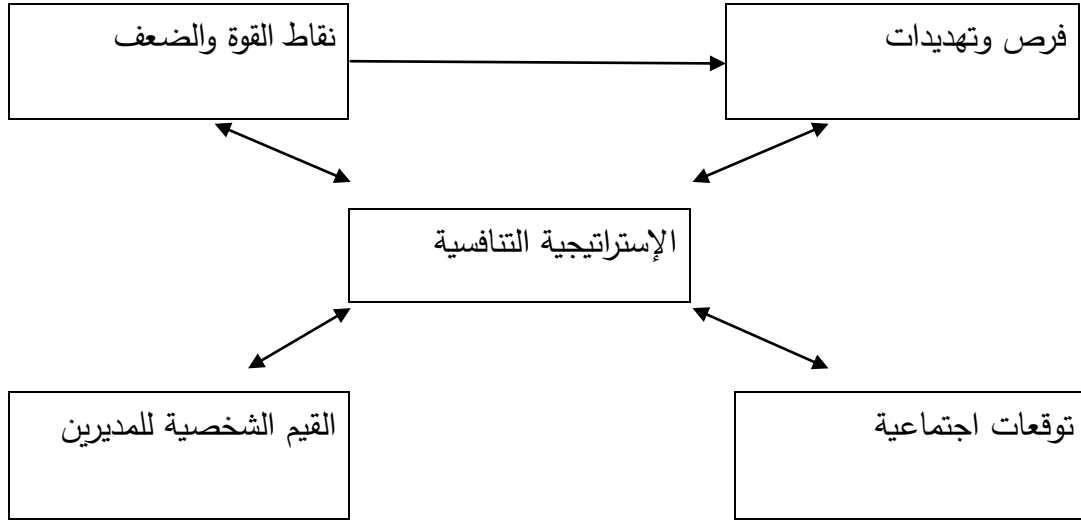
- نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص والتهديدات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المسيرين وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).
- والشكل التالي يبين ذلك:

¹ عبد القادر عوادي، رشيد مراوي، مرجع سابق، ص: 133.

² نظيرة قلادي، محمد الأمين وليد طالب، الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة أم البواقي، المجلد 16، العدد 01، 2021، ص: 490.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص: 18.

الشكل رقم (04): العوامل التي تحدد الإستراتيجية التنافسية



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص: 161.

من الشكل رقم (04): نستنتج أن من أجل صياغة إستراتيجية تنافسية لا بد من توفر مجموعة من العوامل والمتمثلة في: التعرف على الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف، التوقعات الاجتماعية، القيم الشخصية للموردين.

2 - أهداف الإستراتيجية التنافسية:

تهدف الإستراتيجية التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- **الحيازة على الميزة التنافسية:** تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي لإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر مجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وبالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين،

¹ الحاج نعاس خديجة، معمر قوادي فضيلة، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 09/08 نوفمبر 2010، ص: 21.

وبطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملاً وقتياً أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق.

- **اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية:** كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد الموضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في:¹

- الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.

- امتداد قطاع من حيث عدد القطاعات المكمل أو البديلة.

- درجة التكامل في المؤسسة.

- امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزيائن.

3 - مراحل إعداد الإستراتيجية التنافسية:

تعتمد الإستراتيجية التنافسية على النقاط التالية:²

- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال وترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المؤسسة، وهذه تبين تركيبة الأعمال وجاذبيتها والقوى التنافسية الموجودة فيها.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام آلية إستراتيجية المنافسة فيها.
- تحديد إستراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانيات وظروف المنافسة.

هذا وتوجد قوى تنافسية في بيئة الأعمال وهي كالآتي:

- **المنافسون الحاليون:** وهي المؤسسات التي تمارس نفس النشاطات وتتعامل في نفس السوق، وتتميز حالة ازدياد المنافسة بحاجة إلى تخفيض التكاليف وتقييم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء أي التركيز على إستراتيجية مثل التحكم في التكلفة الاختلاف مع التركيز على أسواق معينة وتتحدد حدة المنافسة اعتماداً على عوامل يمكن تقديم بعضها ما يلي:

¹ الحاج نعاس، معمر قوادي فضيلة، نفس المرجع، ص:22.

² رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب: إشكالية التنافسية في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل، دون ذكر الجامعة، العدد 20 ديسمبر 2007، ص: 116، 117.

الهيكل التنافسية: حيث يؤدي ارتفاع عدد المنافسين المتماثلين في الحجم من درجة المنافسة، فكلما زاد عدد المؤسسات المنافسة كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم والعكس بالعكس صحيح ويسمح لهم ذلك بممارسة السيطرة.

- ضعف معدلات النمو التي تزيد حدة تنافس المؤسسات على الحصة السوقية نتيجة لعدم ارتفاع الطلب.
- ضعف الاختلاف والتميز بين منتجات المؤسسات أو التجانس التام أو الشبه تام بين السلع، الشيء الذي يقلل من ولاء المستهلكين للماركة أو العلامة، بحيث تزيد أو ترتفع المنافسة هنا من خلال الأسعار.
- تمثل التكاليف الثابتة حاجزا أو عقبة تواجهها المؤسسة في تخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب.
- ميزة التنوع لدى بعض المتنافسين، أو بمعنى آخر اختلاف ثقافتهم مع الآخرين والتي قد تمكنهم من التصرف بطرق تجعل المنافسين الآخرين في حالة عجز.
- التحديث أو التجديد التكنولوجي والذي يمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج.

تهديد الدخول إلى النشاط: ويعني هذا دخول مؤسسات مختلفة للقطاع المعني الذي تعمل فيه المؤسسة، ويسبب هذا زيادة في عدد المنافسين وتقليل الحصة السوقية وبالتالي تقليل حجم الأرباح، حيث يتم التصدي لهذا التهديد من خلال طرق معينة نذكر منها وضع حواجز للدخول بالنسبة للمؤسسة الجديدة كالتكنولوجيات، والمواد الأولية المتميزة، كذلك صعوبة التمكن من قنوات التوزيع إلا من خلال إنفاق بعض التكاليف، تخفيض في السعر، الإعلان، ترقية المبيعات، وكذلك عن طريق بعض التصرفات أو السلوكات التي قد تقوم بها المؤسسة في صناعة معينة لتعجيز دخول مؤسسات جديدة فكلما كان من السهل الدخول، كلما زادت شدة المنافسة وبالعكس.

المطلب الثالث: اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

تعد عملية الخيار الاستراتيجي خطوة مهمة للمؤسسة حيث تقوم باختيار مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة لها بشكل دقيق الذي يعتبر مفتاح نجاحها، فمن خلال هذا المبحث سوف نتناول، ماهية الخيار الإستراتيجي، الإستراتيجيات التنافسية المتاحة للمؤسسة، وذكر مختلف الإستراتيجيات.

أولاً: تعريف الخيار الإستراتيجي

هناك عدة تعاريف للخيار الإستراتيجي يمكن ذكر أبرزها في الآتي:

يعرف الخيار الإستراتيجي على أنه: "قرار اختيار الإستراتيجية، التي تتسجم وتتوافق مع أهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل المتاحة، على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو المستوى الوظيفي".¹

كما يعرف أيضا: "قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة".²

كما يعرف الخيار الإستراتيجي على أنه: "عملية اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية على أن تجسد هذه الإستراتيجية رؤية المؤسسة ورسالتها".³

يعرف أيضا على أنه: "حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى".⁴

ثانيا: الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسة

يمكن ذكر أبرزها في ما يلي :

1-1- الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل : تعد من الاستراتيجيات التي لها علاقة قوية بترجمة رسالة وأهداف أعمال المؤسسة الاقتصادية إلى 3 تصرفات فعلية ، وتصنف إلى أربع استراتيجيات وهي :

- إستراتيجية الاستقرار والنبات.

- إستراتيجية النمو والتوسع.

¹ صلاح عبد القادري النعيمي ، الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص:85.

² زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص:142.

³ ماجد عبد المهدي مساعد ، مرجع سابق ، ص:275.

⁴ محمود جاسم الصميدي ، إستراتيجية التسويق ، (مدخل كمي وتحليلي) ، الطبعة الثانية ، دار حامد للنشر ، الأردن ، 2000 ، ص:102.

- إستراتيجية الانكماش والتراجع.

1-2- الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: إن تحديد الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، ذو أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية، فمفهوم وحدة الأعمال يشير إلى قطاع أعمال يطلق عليه " Division " أو خط إنتاج معين، أو مركز ربحية، ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها، وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط.¹

ويمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين من الاستراتيجيات وهي:

-الاستراتيجيات التنافسية.

-الاستراتيجيات التعاونية.

وعادة ما تركز هاتاه الخيارات الإستراتيجية 3على عدد من المجالات أهمها:²

- أ. خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للتأكد من أن كل هذه الوحدات تعمل في إطار الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية ككل.
- ب. محاولة خلق وتدعيم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات.
- ج. تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل نتج تقدمه هذه الوحدات، وتكوين الاستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة في كل قطاع من هذه القطاعات السوقية.
- د. التأكد من مدى تماشي الإستراتيجية الخاصة لكل قطاع مع احتياجات السوق ومع الموقف الحالي الذي يوجد عليه كل قطاع سوقي مستهدف.

1-3 - الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: تنطلق الإستراتيجية الوظيفية من ميدان وظيفي معين، وتأخذ على عاتقها مسؤولية تحقيق أهداف كل المؤسسة، ففي إطار إستراتيجية المؤسسة ككل و إستراتيجية وحدات الأعمال، تقوم الكيانات الوظيفية بإعداد إستراتيجيتها والتي

¹ نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) ، الدار الجديدة للنشر ، مصر ، 2003 ، ص35.

² طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ، ص 417.

من خلالها يتم إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء ولكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها و إستراتيجية المؤسسة أو وحدة النشاط حسب الحالة.¹

ثالثا: ذكر مختلف الإستراتيجيات التنافسية

يمكن ذكر أبرز الإستراتيجيات التنافسية ما يلي:

1 - إستراتيجية النمو و التوسع: استراتيجيات النمو هي تلك الاستراتيجيات البديلة التي تختار الإدارة إحداها أو بعضها عندما تكون في بداية حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية وزيادة الفوائض المالية.

وهذا عرض موجز ألهم استراتيجيات النمو:²

- **النمو الذاتي:** أي توسعات وإضافات دورية في أصول المؤسسة على اعتمادا الموارد الذاتية للمؤسسة أساسا.
- **الشراء:** أو الدمج لمؤسسات أخرى تعمل في نفس النشاط أو في نشاط أو أنشطة أخرى.
- **التوسع المرحلي:** في شكل إضافات جديدة مرحلية لأصول المؤسسة.
- **لتكامل الرأسى:** بإضافة مرحلة أو مراحل سابقة أو لاحقة أو كليهما على النشاط الحالي للمؤسسة ، مثلا مؤسسة للنسيج تنشئ أو تشتري مصنعا للغزل كمدخل أو خامة تستخدم في صناعة الغزل أو القماش (مرحلة سابقة) للملبس الجاهزة تستخدم في صنعها ما أنتجته من قماش أو تشتري مصنعا (مرحلة لاحقة) .
- **التكامل الأفقي:** أو التنوع بهدف توظيف موارد مالية متاحة أو فائضة وذلك بإضافة أنشطة أو منتجات جديدة تجمع بينها - لحد ما - علاقة إنتاجية أي باستخدام تجهيزات أو خامات مشتركة و/ أو علاقة تسويقية أي تسوق من نفس منافذ التوزيع ولنفس مجموعات العملاء .
- **تكوين مشروع مشترك:** بالدخول مع شريك أو أكثر حيث يقدم كل شريك حصته إنشاء أو عينا نقدا شركة جديدة، وحيث يمكن أن تقيد المؤسسة بما يتوافر لدى الشريك من موارد تفتقر إليها سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية.³

¹ تيمجدين عمر، غوفي عبد الحميد ، الخيار الإستراتيجي والأداء الصناعي ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، المجلد 61 ، العدد: 20 ، السنة: 2000 ، ص:237،236.

² مدحت محمد أبو النصر ، "التخطيط الاستراتيجي" ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 ، ص:133،132.

³ مدحت محمد أبو النصر ، نفس المرجع ، ص:133.

2 - إستراتيجيات الاستقرار:¹

و يقصد بها أن تبقى المؤسسة الاقتصادية محافظة على المستوى الذي كانت عليه.

و بالتالي فإن الاستقرار قد ينطوي على قيام المؤسسة الاقتصادية على بعض التغيرات المحدودة و الرئيسية في نفس الوقت، و يمكن للمؤسسة الاقتصادية تبني إستراتيجيات الاستقرار في الظروف التالية:

- حينما تستمر في تحقيق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي، و ذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السابق .
- حينما يكون الهدف هو زيادة معدلات تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة، أما بالنسبة لأسباب التي تكمن وراء تبني المؤسسة الاقتصادية لهذه الاستراتيجيات، فيمكن توضيح أهمها كما يلي:
- إدراك المؤسسة الاقتصادية و اقتناعها بمستوى النجاح أو الأداء المحقق.
- كون الاستقرار أقل خطورة من التغيير، الذي يحمل في طياته الكثير من المخاطر.
- الاستقرار النسبي لبيئة المؤسسة الاقتصادية و احتوائها على القليل من الفرص و التهديدات المغالاة في التوسع تؤدي إلى عدم الكفاءة .
- عدم وجود فجوات أداء بين مستوى تحقيق الأهداف في المستقبل و ذلك المستوى المتوقع تحقيقه .

انطلاقا من الظروف السابقة و الأسباب التي تدفع بالمؤسسة الاقتصادية إلى تبني استراتيجيات الاستقرار ، يمكن أن نوضح أهم هذه الاستراتيجيات كما يلي:

2- 1 - إستراتيجية الحركة الواعية: تقتضي هذه الإستراتيجية تحرك المؤسسة الاقتصادية بوعي و ببطء تماشيا مع العوامل البيئية الخارجية المؤثرة عليها، مثل النقص المفاجئ في المواد الأولية، أو القرارات الحكومية، ومن أهم أسباب تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

- أ. الاتجاه نحو الانتفاع المباشر من التغيرات المحدودة المحفوفة بالمخاطر.
- ب. وجود مؤشرات باحتمال حدوث تغيرات مفاجئة بها قيود أو تهديدات متوقعة.
- ج. وجود معلومات بحدوث تغيرات بيئية ذات العالقة بأنشطة المؤسسة الاقتصادية.

¹ شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التفسير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 134، 135.

د. الاتجاه إلى التركيز على الربح المتواضع قصير الأجل لتحفيز المساهمين والعاملين.

من مستوى النمو إلى مستوى الاستقرار، من أجل التركيز على تحسين الكفاءة.

ومن أهم أسباب تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

- أ. تجنب توسيع المهام والأعباء الفنية والإدارية والتنظيمية .
- ب. ضعف الرغبة لإدخال موارد وإمكانيات إضافية في الأعمال.
- ج. ضعف القدرات الإدارية والفنية بالمؤسسة الاقتصادية، و عدم قدرتها على استيعاب أعباء النمو والتوسع.

2-3- إستراتيجية عدم التغيير: ¹

عبر هذه الإستراتيجية تستمر المؤسسة الاقتصادية بنفس أسلوبها المعتمد سابقا، لعدم الرغبة في إجراء عملية التحليل الإستراتيجي، و خصوصا عند شعور هذه المؤسسة الاقتصادية بأن الأمور تسير على ما يرام، ومن أسباب تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

- أ. اقتناع المؤسسة الاقتصادية بموضوعة الاستمرار على المسار الحالي.
- ب. في حالة عدم حدوث تغيرات بيئية تبرر إدخال أي تعديل في مجالات و حجم العمال الحالية.
- ج. في حالة عدم وجود فجوة بين ما هو مستهدف و ما تحقق فعال و اقتناع المؤسسة الاقتصادية بالإنجاز المحقق.

3 - استراتيجيات الانكماش:

تعد إستراتيجيات الانكماش البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة، فالمؤسسات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها و أعمالها بطريقة معينة.² حيث انه الاعتماد المؤسسة الاقتصادية لهذه الإستراتيجية العديد من الأسباب، أهمها:³

¹ شريف بوقصبة، نفس المرجع، ص:136.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص:172.

³ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص:302.

- الإستراتيجيات الانكماشية: هي إستراتيجيات دفاعية بالدرجة الأولى، يتم تبنيها في حالة قيام هذه المؤسسة بتخفيض عملياتها أو أنشطتها، لعالج جوانب ضعف معينة أو مواجهة أزمات خاصة في الأجل القصير.

- حالة مواجهة مشكلات مالية ناتجة عن انخفاض الأداء.

- التنبؤ بحدوث مشكلات أو أزمات في المستقبل .

- بلوغ المساهمين في هذه المؤسسة مرحلة اليأس من ممارسة النشاطات الحالية، أو توقع حصولهم على أرباح في حالة بيع بعض الأصول.

و يمكن استعراض أهم إستراتيجيات الانكماش كما يلي:

3-1- إستراتيجية تخفيض حجم العمليات: من المبررات الرئيسية لتبني إستراتيجية التخفيض ما يلي:¹

- تدهور الظروف الاقتصادية السائدة، بما يشير إلى وجود كساد بالسوق وانخفاض الطلب على المنتجات وتغير الأنماط الاستهلاكية.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة بما قد يؤدي لتخفيض الأجور، والاستغناء عن بعض الأفراد والاكتفاء ببعض الأعمال الضرورية.
- ندرة الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في عملياتها الصناعية، كتقلص كميات المواد الخام أو بعض الأصناف المؤثرة منه في خصائص المنتج النهائي.
- الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق، وبما يدعوا المؤسسات إلى تقليل حجم عملياتها عما عليه سواء إلى الأبد أو حتى يتسنى لها تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.
- الوقوف مرحليا للاستفادة من النجاح الذي حققته المؤسسة في بعض المجالات.

3-2- إستراتيجية التحول: لهذه الإستراتيجية تعمد وفقا المؤسسة إلى القيام بتغيير أنشطة

أعمالها الحالية و التحول إلى مجالات عمل جديدة. إن هذا التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المؤسسة ببعض أنشطتها القديمة على، ولكن التركيز ربما يكون قويا أنشطة الأعمال الجديدة. تتبنى المؤسسة إستراتيجية التحول كإحدى استراتيجيات الانكماش عندما:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص:173.

- تتمكن من تحقيق التوازن بين التهديدات البيئية أو الفرص المتاحة كعامل جذب للدخول إلى أعمال جديدة؛ إن الأرباح التي حققتها المؤسسة اقل بكثير من الأرباح المتوقعة.
- توفر التمويل اللازم لإسناد عملية التحول.
- تتوفر لدى المؤسسة إمكانات تنظيمية ومادية وخبرات فنية وقياده إدارية تجعلها قادرة على التحول إلى أنشطة أعمال جديدة.¹

3-3- إستراتيجية التصفية و بيع الأصول: تعد هذه الإستراتيجية أقصى أنواع الإستراتيجيات الانكماشية، و هي تعني غلق المؤسسة الاقتصادية و بيع أصولها، و عادة تعتبر التصفية هي البديل الأخير، نظرا للخسائر المتتالية التي لحقت بها، و التي من أهم أسبابها²:

- ضعف الإدارة و عدم مواكبتها للتطورات الراهنة.
 - انسحاب مساهمين في المؤسسة الاقتصادية.
 - كون قيمة المؤسسة الاقتصادية عند تصفيتها أفضل من قيمتها عند استمرارها.
- و تجدر الإشارة إلى أن قرار تبني إستراتيجية التصفية يعتبر من أصعب القرارات التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية، و ترجع صعوبة هذا القرار إلى ما يلي :
- **عوامل هيكلية:** فكلما كانت أصول هذه المؤسسة ذات طبيعة تناسب مؤسسة واحدة أو نشاط أو موقع إنتاجي واحد كلما ارتفعت درجة صعوبة التخلص .
- عوامل إدارية:** عدم توافر معلومات ملائمة عن العمال الإستراتيجية بحيث تمكنها من الحكم على مدى فعالية أداء هذه الوحدات، و في حالة التأثير السلبي لعملية التصفية على معنويات و سمعة المديرين، باعتبار أن هذه العملية تعني الفشل.

المبحث الثاني: تحليل إستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر "PORTER"

يعتبر "بورتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية الأول في العالم الذي حدد ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، كما تتخذ خطوات تمكنها للحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب الزبائن، وعادة ما تتنافس المؤسسات ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة أو التمييز بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز.

¹ فاضل حمد القيسي، "الإدارة الإستراتيجية - نظريات ومداخل أمثلة وقضايا معاصرة"، دارا لصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2014، ص : 331.

² شريف بوقصبه ، مرجع سابق، ص:137.

المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة.

تعد إستراتيجية قيادة التكلفة من ضمن الإستراتيجيات التنافسية داخل الصناعة، حيث تلجأ لها مؤسسات الأعمال من السيطرة على السوق و الاستحواذ عليه، وسوف نتعرف على هذه الإستراتيجية من خلال العناصر التالية.

أولاً: تعريف إستراتيجية قيادة التكلفة

تعرف إستراتيجية قيادة التكلفة على أنها: "هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية، أن المؤسسات التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة ستكون فوق متوسط الإنجازي الصناعة."¹

كما تعرف أيضا أنها: "مجموعة من الأعمال والتصرفات المصممة من أجل تقديم أو تسليم السلع/الخدمات النمطية بأقل كلفة نسبة إلى المنافسين بمواصفات مقبولة من قبل الزبائن."²

في تعريف آخر هي: "محاولة طرح أسعار تكون على الدوام أقل من المنافسين وبالتالي الحصول على حصة من السوقية وكذلك المبيعات، وإخراج بعض المنافسين من السوق تماما."³

ثانياً: أهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة.

يمكن حصر أهم الشروط في:⁴

- وجود طلب مرن للسعر.
- نمطية الإنتاج.
- خلق حالة من التكامل العمودي سواء أماميا أو خلفيا.
- استخدام أحادي السلعة من قبل المشتريين.
- ضعف الإمكانات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري.
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
- محاولة استخدام مواد أولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص:75.

² سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:195.

³ صرار فاطمة، بن حميدة محمد، إستراتيجية قيادة التكاليف كسياسة تسعيرية لاكتساح السوق، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة المسيلة، العدد الثالث، 14/02/2016، ص:236.

⁴ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص:251.

- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية.
- اتجاه المؤسسة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من كلف الوسيط.
- استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكلف تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

ثالثاً: خصائص إستراتيجية قيادة التكلفة.

تتمثل أبرز الخصائص في:¹

- توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.
- أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج.
- قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.
- تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخرين كمنافسين لها في مجالها.

رابعاً: مزايا وعيوب إستراتيجية قيادة التكلفة.

يمكن حصر مزايا وعيوب الإستراتيجية في:

1- مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة.

تتمثل مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة في:²

- فيما يتعلق بالمنافسين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أسعار السعر.
- فيما يتعلق بالمشتريين المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانه تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- أما الموردين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ أعلى حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.

¹ عطية صلاح سلطان، تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي، منشورات المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص: 336.

² نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 236، 235.

- أما الداخلون الجدد فالمؤسسة التي تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.
- أما من حيث المنتجات البديلة إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات والتي تتمتع بأسعار جذابة .

2 - عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة:

- لا بد من الانتباه أن هذا الخيار في ميدان البدائل الإستراتيجية ليست من الأمور السهلة فقد تجابه المؤسسات العديد من المشكلات ولا بد من احتوائها، وأهم هذه المشكلات هي:¹
- إن تركيز المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن، قد ترفع تكلفة للمؤسسة.
- إهمال بعض جوانب التكاليف والتي تمثل نسبة محدودة من التكاليف الكلية للمؤسسة.
- عدم استعاب الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة، فالخدمة سوق قوي يتسم بالانتشار الجغرافي قد يؤدي إلى زيادة التكاليف عن خدمة سوق محلي مركز.
- عدم محاولة تخفيض الإنتاج إلا بالعمليات المستخدمة فعليا دون البحث عن طرق جديدة أو عمليات جديدة بعيدة عما هو موجود فعلا.
- سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز.

لقد أشار بورتر إلى إستراتيجية التمييز التي تعمل بها المؤسسات كأحد الآليات التنافس بينها وبين المؤسسات الأخرى، التي تكون داخل نفس الصناعة، حيث تصبح عوامل الاختلاف هي الأساس في المنافسة كما تعتمد على المنافسة الغير سعية.

أولا: تعريف إستراتيجية التمييز

تعرف إستراتيجية التمييز على أنها: "البحث عن التميز، الفرادة، أو الإنفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة."²

كما تعرف أيضا على أنها: "الإستراتيجية التي تجد مركزا تنافسيا لها ومميزا من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، حيث أن هذا التمايز يمكن

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص:229.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص:336.

للمؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً و كذلك عدد الوحدات المباعة وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لمنتجاتها.¹

وتعني أيضاً: "خلق منتجات مميزة عن منتجات المنافسين ،على أن يتم قبول هذه المنتجات من قبل الزبائن على أنها فريدة ومختلفة عن أي منتجات أخرى تؤدي نفس الغرض في السوق، أو من خلال تمييز سعر منتجاتها عن أسعار المنتجات المنافسة في السوق بالطريقة التي تراها مناسبة لها، ولكن يكون هذا الاختلاف تمييزاً إذا لوحظ في السوق."²

ثانياً: شروط تطبيق إستراتيجية التمييز

يتطلب إتباع إستراتيجية المنافسة من خلال التمايز مجموعة من الشروط الأساسية يمكن ذكر أهمها في:³

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط.
- يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية ،وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقل حساسيتهم تجاه مستوى الارتفاعات المتواصلة فيها.
- وجود نظام معلوماتي تسويقي وخدماتي فعال، تفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.⁴

ثالثاً: خصائص إستراتيجية التمييز

تتميز أبرز الخصائص في:⁵

- خلق منتجات وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة.

¹ العوامرة محمد، إدارة التحزئة (منظور تطبيقي)، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009، ص:114.

² عبد الرزاق بنن الزاوي، ايمان نعمون، إستراتيجيات التمييز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة، جامعة بركة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد ، ديسمبر 2016، ص:170.

³ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007، ص:688.

⁴ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص:255.

⁵ عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص:334.

- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومناقشة المنتج أو المنتج.
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء.
- توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة.

رابعاً: التحليل الإستراتيجي للتميز.

فيما يلي نوضح التميز عن طريق التمييز:

- التفوق عن طريق التمييز:¹

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبير الحجم وتتطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز ، و يتمثل التميز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء وغير ذلك، إن مثل هذه الإستراتيجية التنافسية تمكن المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط، وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للماركة من جانب العملاء والذين يقلل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحملها المشتري، إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتريين يمكن أن يكون أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التميز.

وهناك محاور أساسية يمكن أن تحقق بها المؤسسة تمييز منتجاتها، وهي القدرة على التحديث والاستجابة للعميل:²

- التجديد والتحديث:

وهو مصدر مهم للتميز خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر للتميز وحيث لا يمانع العملاء في دفع سعر عالي للمنتجات الجديدة والمتطورة مثل الأدوات الكهرومنزلية أو السيارات.

¹ إدريس عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الثقافة للنشر، مصر، 2006، ص:256.

² بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص:180.

-الاستجابة للعملاء:

كما تعتمد هذه الإستراتيجية على البحث على سمات التمييز وذلك للاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، أو قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدرا مهما للتمييز مثل الاهتمام بالماركات أو الهيئة أو الأمن...في الحقيقة فإن مصادر التمييز عديدة و لانهائية، ولكي يكون هناك تمييز لابد من وجود استعداد لدى العملاء لدفع قيمة إضافية من أجل الفرق والاختلاف في عروض المؤسسات، ويرتبط نجاح إستراتيجية التمييز على المنافسين إلى حدّ ما إذا كان يخلق قيمة فعلية تستحق إضافة في السعر، إذ أن هذه الإستراتيجية تفشل إذا ما كانت الزيادة في السعر غير مبررة لدى العميل.

خامسا: مزايا وعيوب إستراتيجية التمييز

يمكن تقييم إستراتيجية التمييز من خلال عرض مزايا وعيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية:¹

1 - مزايا إستراتيجية التمييز:

تتمثل أبرز مزايا إستراتيجية التمييز في:

- توفير ولاء لدى المستهلك نحو المنتج ، مما يحمي المؤسسة من المنافسين.
- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.
- التميز ينتج حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.
- زياد قوة المؤسسة في مواجهة المنافسين.
- إشباع رغبات وحاجات المستهلك.

2 - عيوب إستراتيجية التمييز: وتتمثل في:

- صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل.
- ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة.
- القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة.
- التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين .

¹ طارق إلياس، مرجع سابق، ص:48.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

تتجه المؤسسات إلى إتباع إستراتيجية التركيز والمنافسة من خلال توحيد جهودها لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء أو الأسواق.

أولاً: تعريف إستراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة أو نشاط أعمال بحيث يمكن التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة السوقية.¹

كما تستند هذه الإستراتيجية إلى اختيار مجال تنافسي محدد، إذ يتم التركيز في منتجات أو خدمات محددة أو التركيز في السوق من أجل العمل بكفاءة عالية عن طريق إنتاج خدمات أو سلع متميزة لسد حاجات ورغبات العملاء فضلاً، على أنه يمكن المؤسسة أن تعمل على تقليل تكلفة الإنتاج بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة المنتجات الأخرى.²

ثانياً: شروط ومتطلبات إستراتيجية التركيز.

تتحقق النتائج الموجودة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط و هي:³

- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.
- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.
- الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد الكلفة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعد، مرجع سابق، ص: 260.

² زغدار أحمد، المنافسة – التنافسية و (الدلائل الإستراتيجية)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن ص: 53.

³ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص: 686.

كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي:¹

- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
- اشتداد وحدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة.
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث: الحجم، معدل النمو، الربحية.

وهناك أيضا بعض الشروط التي تستطيع عن طريقها المؤسسة النجاح في تطبيق هذه الإستراتيجية هي:²

- تعدد حاجات المشترين، إذ يمكن التركيز في جزء منهم.
- عدم وجود منافسة في مجال تخصص المؤسسة نفسه.
- وبما أن المؤسسة تعيش في أوضاع تؤثر فيها، وفي تحقيق مزاياها التنافسية لذا لا بد من التعرف إلى هذه الأوضاع وبيان نقاط القوة والضعف و التهديدات والفرص التي تؤثر في المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها و التي تعمل في التخصص والأسواق نفسها.

ثالثا: مجالات إستراتيجية التركيز.

إن أهم مجالات إستراتيجية التركيز تتمثل في:³

- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة.
- تحاول المؤسسة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين.
- التميز في تقديم خدمات كالمالية إضافة أكبر للمستهلك.
- القدرة على تقديم منتج يحقق قيمة أكبر للمستهلك.

رابعا: التحليل الإستراتيجي للتركيز.

هناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:⁴

¹ سملاي محضبة ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص:24.

² زغدار أحمد، مرجع سابق، ص:54.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص:253.

⁴ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص:148.

- التركيز على أساس التكلفة: هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
- التركيز على أساس التميز: وهي إستراتيجية تعتمد على التميز في المنتج والموجه إلى قطاع محدود من السوق المستهدف وليس ككل أو على مجموعة من الزبائن، وفي هذه الحالة تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف وذلك من خلال التميز وتحقيق ولاء الزبون.¹

خامسا: مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز.

يمكن حصر أبرز مزايا وعيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية:

1 - مزايا إستراتيجية التركيز: تتمثل أبرز المزايا في:²

- تمنح هذه المؤسسة الإستراتيجية القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات العملاء، وإمكانية تحقيق التحديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى كل سوق.
- تمنح إستراتيجية التركيز أيضا فرصة للمؤسسة من خلال إيجاد منفذ في السوق يمكن استغلاله بواسطة تنمية منتجات مبتكرة لا للعملاء منها.

بالإضافة إلى ما سبق تحقق هذه الإستراتيجية مزايا جذابة للمؤسسة تتمثل في ما يلي:³

- تنمية ولاء المستهلك نحو المؤسسة في قدرته على التلّقي أو تقليل التأثير بسبب قوة المجهزة، و خاصة في المدى الطويل، وإن المؤسسة تستطيع فرض الأسعار كلما ازداد ولاء المستهلك لها، وإن قوة ولاء المستهلك للمؤسسة قد تقلل من تهديدات المنتجات البديلة.
- كما أن أكبر ميزة تتحصل عليها المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية هي أن المؤسسة تستطيع أن تنشأ حصن أمان في السوق، وذلك بخدماتها لفئة معينة ضد مؤسسات تتمتع بخطوط إنتاج أكبر وأوسع.

2 - عيوب إستراتيجية التركيز: يمكن حصرها في:⁴

- تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز.

¹ سليم مخضار، دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2018/2017، ص:44.

² بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص:183، 184.

³ عبد العزيز صالح بن حثور، مرجع سابق، ص:232.

⁴ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص:257.

- التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين، وفي التكنولوجيا.
- البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المؤسسة بمنتجات تشبع طلبات المستهلك.

المبحث الثالث: أدوات التحليل الإستراتيجي وعلاقتها باختيار إستراتيجية تنافسية.

لقد أعطى الباحثون مجموعة من الأدوات، وذلك من أجل محاولة تحليل مجموعة حافظة النشاطات للمؤسسة من أجل اختيار إستراتيجية تنافسية مع المنافسين ومن بين أشهر هذه الأدوات التحليل المصفوفي نجد مجموعة بوسطن الاستشارية، ومصفوفة ماكينزي ومصفوفة ADL.

المطلب الأول: تحليل مصفوفة نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG وعلاقتها باختيار إستراتيجية تنافسية.

من بين أدوات وأساليب التحليل في علم الإدارة التي نكون من خلالها قادرين على تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة، وذلك من أجل تحديد أفضل البدائل التي تتناسب مع ظروف المؤسسة.

من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG).

أولاً: تحليل نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية: (BCG)*

قدمت هذا النموذج المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية التي تعرف اختصاراً بـ (BCG)، أو تعرف أحياناً بمصفوفة النمو الحصة السوقية، وفي هذا النموذج، توزيع الأعمال الحالية أو المحتملة للمؤسسة على مصفوفة ذات بعدين، أحد الأبعاد يمثل نسبة نمو السوق طويل الأمد (ثلاث إلى خمس سنوات) للصناعات الخاصة، والبعد الآخر يمثل موقع حصة السوق لأعمال المؤسسة.¹

هي عبارة عن شركة استشارية إدارية رائدة، قامت بعمل أسلوب معين يمكن المؤسسات من تقييم جميع وحدات الأعمال الإستراتيجية لديها في مصفوفة على بعدين هما معدل نمو السوق، والحصة السوقية.²

*BCG: BOSTON CONSULTING GROUP.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص: 209.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 295.

- **معدل نمو السوق:** هو معدل النمو المتوقع للمبيعات في السوق التي تخدمها المؤسسة وذلك من خلال أعمالها الخاصة، وتسمى إحداثيات العمودية أيضا بمعدل النمو الصناعة والذي يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق (الصناعة)، فكلما ازدادت النسبة كلما أشار ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة فغن ذلك يذل على أن السوق ذو موضع تهديد للمؤسسات العامة فيه.¹

ويحسب حسب العلاقة التالية:²

إجمالي مبيعات الصناعة (ن-1) - إجمالي مبيعات الصناعة (ن)

معدل نمو السوق =

إجمالي مبيعات الصناعة (ن)

- **الحصة السوقية:** تمثل الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات لقياس فاعلية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية، لذلك فإن استخدامها مقياسا للأداء يعد من المقاييس الجيدة، والتي تتضح على المحور الأفقي للمصفوفة، وهي تعبر على الحصة السوقية، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائه المستهدفة.³

وتحسب حسب العلاقة التالية:⁴

¹ منى قاسطل، فتيحة بوحروود، **تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG**، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد،

جامعة فرحات عباس سطيف 01، المجلد 11، العدد 01، جوان 2020، ص: 191.

² STRATEGOR, **POLITIQUE Générale DE L'ENTREPRISE**, DUNOD, 3ème EDITION, PARIS, 2003, P:91.

³ ثامر البكري، **مرجع سابق**، ص: 233.

⁴ دراسة أمحمدة مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص: 88.

مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي للمؤسسة.

حصة السوق النسبية =

مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي لأكبر المنافسين.

والشكل الموالي يوضح نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG).

الشكل رقم (05): نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG).

مرتفع	** النجوم ** STARS	؟؟ علامة الاستفهام؟؟ question marks
معدل	درجة النمو في النشاط عالية/حصة	درجة النمو في النشاط عالية /حصة
النمو في	الشركة في السوق عالية	الشركة في السوق منخفضة
نشاط		
الصناعة		
التي		
تتنمي	Cash COWS البقرة	DOGS الكلاب
إليها	الحلوب	حصة الشركة في السوق منخفضة /درجة
المؤسسة	حصة الشركة في السوق عالية/درجة	النمو في النشاط منخفضة
منخفض	النمو في النشاط منخفضة	
مرتفع	المركز التنافسي للمؤسسة "حصة السوقية"	
	منخفض	مرتفع

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية (الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية)، جامعة الطائف للنشر ، الطائف ، 2013، ص:263.

من الشكل رقم (05): يتضح أن الخلايا الأربعة الإستراتيجية على التوالي: نقاط الاستفهام، النجوم، بقرة حلوب والنقاط الميتة، ولكل وضعية من هذه الوضعيات مجموعة من التوصيات الإستراتيجية.

أ - علامة الاستفهام: تقع في هذه المجموعة المنتجات (أو الوحدات) الجديدة في أسواقها التي هي في مرحلة الانطلاق، بحيث يكون لهذه المنتجات عادة حصة سوقية منخفضة ومركزها التنافسي ضعيفا، ولكن معدل النمو مرتفع، المنتجات التي تكون ضمن هذه الوضعية تتطلب حاجيات تمويل مرتفعة نظرا لنموها السريع لكن مع الحصة السوقية المنخفضة، فإنها لا تقدر على توليد هذه السيولة اللازمة لتمويل النمو، كما أنها غير قادرة على الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم لأجل المنافسة، لذلك يجب على مؤسسات الأعمال أن تقرر مدى التوسع في تمويل منتج قد لا تكون له ميزة على المدى الطويل، ويقترح بالنسبة لهذه الحالة إتباع إستراتيجية ملائمة لبناء حصة سوقية قوية وإعطائها الأولوية على تعظيم هامش الربح، وذلك من خلال التركيز على مجموعات أو منافذ مستهدفة إضافة للمنتج السياحي بهدف جذب عملاء جدد.¹

ب - النجوم: وهي منتجات ذات معدل نمو سوقي عالي وحصة سوقية عالية، على أساس أنها تتمتع بمركز تنافسي قوي وهذه المنتجات لها إمكانية في تحقيق النمو السريع وكسب الجمهور لها ولكن يجب على المؤسسة زيادة دعمها وتكثيفه بكل الوسائل الممكنة لأن تراجع الدعم قد يؤدي إلى تراجع هذه المنتجات بالتالي فشلها، إن هذا المركز يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، أي أن المنتج بعد أن حقق نجاحا في مرحلة السابقة فإنه سوف يتم انتقاله إلى هذه المرحلة لزيادة إقباله في السوق.²

ج - البقرة حلوب: حصة المؤسسة في السوق عالية/درجة النمو في النشاط منخفضة يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من ناحية، في حين يتسم معدل النمو في النشاط بالانخفاض والتدهور من ناحية أخرى، وبمعنى آخر فإن المؤسسة في هذه الحالة يظل لها مركز الريادة ولكن النمو في النشاط أخذ في التدهور والانحدار.³

د - الكلب الخطرة: حصة المؤسسة في السوق منخفضة /درجة النمو في النشاط منخفضة يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض، كذا معدل نمو منخفض أيضا، ففي هذه الحالة لا تكون

¹ LUIZ MOUTINHO, STRATEGIO MANAGEMENT INTOURISM, CAB INTERNATIONAL PUBLISHE, OXFORDSHIRE, UK, 2end EDITION, 2011, p:247 .

² ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدي، التسويق الإعلامي (المبادئ والإستراتيجيات) ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2014، ص:93.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص :184.

المؤسسة واحدة من الرواد، هذا إلى جانب انخفاض معدل النمو في السوق بما يمثل موقف لا تحسد عليه المؤسسة، فهي تعاني من المخاطر المزدوجة المتمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها المزيد من التكاليف وأيضاً فهي مرتبطة بالحد الأدنى من النمو في السوق.¹

ثانياً: الإستراتيجيات الناجمة عن المصفوفة.²

أ - إستراتيجية البناء: أي العمل على زيادة نصيب وحدات الأعمال النسبية في السوق لتحقيق مكاسب في الآجال القصيرة، وهذا الهدف يعد ملائماً لعلامات الاستفهام والذي يجب تنمية أنصبتها من السوق إذا كان الهدف هو تحويلها إلى نجوم.

ب - إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم: أي المحافظة على نصيب وحدة الأعمال النسبي من السوق، وهذا الهدف مناسب للنجوم وكذلك للأبقار القوية المدرة للنقدية الكاش لفترة مستمرة.

ج - إستراتيجية الحصاد: والهدف هنا هو زيادة تدفق النقدية الكاش في الأجل القصير بغض النظر عن الأثر في الأجل الطويل، وهذه الإستراتيجية مناسبة للأبقار الضعيفة ذات المستقبل الغامض، حيث تكون هناك حاجة للحصول على نقدية كاش أكبر منها، ويمكن أيضاً أن تستخدم هذه السياسة بالنسبة للكلاب.

د - إستراتيجية الحذف: أي بيع أو تصفية بعض الأعمال أو المنتجات بغرض استخدامها بشكل أفضل في مكان آخر، وهذه الإستراتيجية مناسبة للكلاب وعلامات الاستفهام والتي لا تستطيع المؤسسة معالجتها وتمويلها.

ثالثاً: تقييم مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG).

1 - الإيجابيات: يتميز هذا النموذج بمجموعة من الإيجابيات يمكن إبرازها في الجوانب التالية:³

¹ نفس المرجع، ص: 186.

² ماجد عبد المهدي مساعد، مرجع سابق، ص: 283، 284.

³ تمجدين عمر، مرجع سابق، ص: 37.

- تتيح الفرصة وبشكل سريع ودقيق لإدارة المؤسسة في تحديد مواقع المنتجات التي تتعامل بها.
- تساعد هذه المصفوفة إدارة المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المناسبة
- لمواجهة الحالات التي يكون بها المنتج في السوق، وذلك على ضوء تقابل حصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق.
- السمة البيداغوجية للمصفوفة التي تسهل على المسير تحليل الوضعية وتحديد خياراته الإستراتيجية الكبرى.

2 - السلبيات: توجد بعض النقائص أو بعد القصور في مصفوفة (BCG) يتم حصرها فيما يلي:¹

- النظر إلى كل نشاط باعتباره نجما أو بقرة حلوب أو كلب أو عالمة استقهام يعد تبسيطا مبالغا فيه لأن هناك كثيرا من الوحدات تقع في منتصف مصفوفة بوسطن وبالتالي ليس من السهل تصنيفها.
- هذه المصفوفة لا تعكس حركة نمو الوحدات المختلفة أو الصناعات المتعددة، على مر الزمن أي أن المصفوفة بمثابة صورة للمؤسسة في لحظة زمنية معينة.
- هناك متغيرات أخرى زيادة على حصة السوق النسبية ومعدل نمو المبيعات في الصناعة مثل حجم السوق والمزايا التنافسية الذي ينبغي أن تلعب دورا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- بالإضافة إلى ذلك تقوم المصفوفة على افتراض ضمني بأن التكاليف تتناقص مع زيادة الخبرة حيث الأعمال التي تخص بمصاريف عالية اليوم تكون أقل كلفة في المستقبل وهذا يصح في السوق الشاب سريع النمو، لكن الانخفاض في التكلفة نتيجة للخبرة لا يحدث كثيرا في الأسواق الناضجة وبطيئة النمو.

¹ منى قاسم، فتيحة بوحروود، مرجع سابق، ص: 196.

- إهمال طبيعة المنتج، فالمنتجات الفاخرة مثال لا تمثل حصة سوقية كبيرة ومعدل النمو فيها ضعيف ولكنها تدر أرباحا كبيرة للمؤسسة.¹

المطلب الثاني: تحليل مصفوفة GE.

من بين الأدوات من بين الأدوات التي تساعد على اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالمؤسسة نجد مصفوفة ماكينزي (GE) ، كما يعتبر هذا النموذج على عكس نموذج بوسطن الاستشارية BCG الذي هو نموذج كمي.

أولاً: نموذج مصفوفة ماكينزي (GE)*.

طورت إدارة ماكينزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة أعمال والذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك ، وعرف فيها بعد مصفوفة (GE) ، تقاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG).²

وتتكون مصفوفة ماكينزي من تسعة مربعات موزعين على بعدين هما : جاذبية الصناعة وقوة الأعمال /المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات ، وهما معيارين للحكم قوة محفظة أعمال المؤسسة أو وحدات الأعمال.³

1 - تقويم جاذبية الصناعة:

تتم عملية جاذبية الصناعة بأربع خطوات:⁴

- يحدد المديرون الإستراتيجيون مجموعة عوامل تمثل جاذبية الصناعة ،مثل حجم السوق، ونمو السوق، وشدة المنافسة والربحية.
- تحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة، وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يكون المجموع واحد صحيحة.

¹ نفس المرجع ، ص:197.

² ماجد عبد المهدي مساعد ، مرجع سابق ، ص:284.

³ أحمد رجب ، الإدارة وفن اتخاذ القرار ، وكالة الصحافة العربية للنشر ، دون ذكر بلد النشر ، 2023 ، ص:180.

⁴ أحمد رجب ، مرجع سابق ، ص:181.

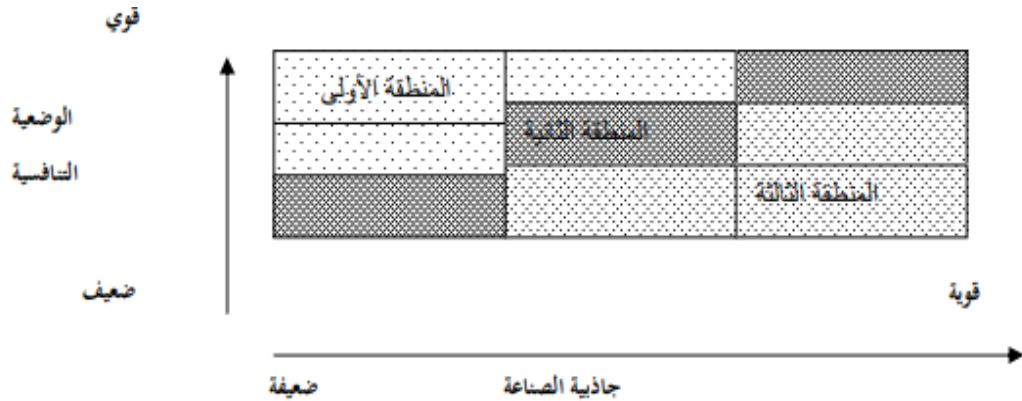
- يعطي المديرون تقديم لمعدل الجاذبية لكل صناعة في المحفظة تتراوح بين (1 - 5) إذ يشير (1) إلى جاذبية ضعيفة، و(3) متوسط و(5) مرتفع جدا.
- يتم ضرب وزن كل عامل في تقديره لاستخراج الوزن الترجيحي الذي يمثل جاذبية الصناعة ككل أو لكل وحدة أعمال إستراتيجية.

2 - تقويم قوة الأعمال /المركز التنافسي:

- تمر عملية قوة الأعمال لوحدة الأعمال أو المنتجات بأربع مراحل وكما يلي:¹
- تحديد المديرون عوامل النجاح الأساسية في كل صناعة لوحدة الأعمال أو المنتجات ومن هذه العوامل حصة السوق، والمعرفة التكنولوجية، ونوعية المنتج.
 - تحديد وزن كل عامل في المجموعة، مع تحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يكون المجموع واحد صحيح.
- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها على أساس:²
- مركز تنافسي ضعيف جدا، (5) مركز تنافسي قوي جدا.
 - الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي.
- والشكل الموالي يوضح مصفوفة جنرال إلكتريك (GE):
- الشكل رقم (06): مصفوفة شركة جنرال إلكتريك في تحليل المحفظة (GE).

¹ أحمد رجب، مرجع سابق، ص: 181.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 197.



المصدر: بوغاري فاطمة الزهراء، تحليل الوضعية التنافسية لأقسام السوق باستخدام المصفوفتين BCG وMCKINSEY /GE، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر، العدد 07، جانفي 2016، ص: 112.

من الشكل رقم (06): يتضح أن المصفوفة مكونة من تسعة خلايا، تتجمع كل ثلاثة خلايا في منطقة واحدة:

المنطقة الأولى: إذا كان النشاط في هذه المنطقة، فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثماراتها وإن تتوسع في أعماله.

المنطقة الثانية: إذا كان النشاط في هذه المنطقة فإن على المؤسسة أن تأخذ حذرًا، أن تتفقد بحذر في هذا الاستثمار، أن تراقب الوضعية التنافسية باستمرار.

المنطقة الثالثة: إذا كان النشاط في هذه المنطقة، فيجب على المؤسسة أن تتوقف، فالنشاط ضعيف وعلى المؤسسة أن تتخلص منه كلما أمكن.

وتتميز مصفوفة ماكينزي بثلاثة إستراتيجيات هي:¹

- إستراتيجية النمو: هي الأنشطة التي تكون لها وضعية تنافسية مهمة.
- إستراتيجية استقرار المردودية: هي الأنشطة التي تكون لها وضعية تنافسية متوسطة الأهمية.

¹ عبد الباري إبراهيم ذرة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص: 194.

- إستراتيجية التنازل الجزئي: هي الأنشطة التي تكون لها وضعية تنافسية ضعيفة.

ثانيا: تقييم مصفوفة جنرال إلكتريك (GE).

1 - المزايا:

تمثلت نقاط قوة مصفوفة ماكينزي في النقاط التالية:¹

- إدخال الكثير من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات الأعمال على محوري المصفوفة.
- تسمح بتحليل أكثر تفصيلا من مصفوفة بوسطن، لاحتوائها على مربعات أكبر.
- تمثل الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج بجزء من دائرة تمثل حجم الكلي للصناعة.

2 - العيوب:

على الرغم من أن نموذج مصفوفة ماكينزي حاول التغلب على الكثير من نقاط الضعف التي واجهت مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) إلا أنه واجه بعض الانتقادات التي يمكن إيجازها بالآتي:²

- لا توضح طبيعة الإستراتيجية الملائمة لوحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في كل مربع، وكذلك لم يوضح النموذج على تسعة مربعات متاحة لتصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات، مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تسهم في تحديد الموقف الإستراتيجي لتلك الوحدات، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى مؤشرات متعددة الأبعاد المستخدمة في المصفوفة.
- تعد عملية تقويم العوامل وإعطاء درجات تمثيلا لأهمية كل عامل، أو إعطاء الوزن النسبي غير الموضوعي، لأنها تعتمد على تقدير من يقوم بعملية التقويم.
- لا تحتوي المصفوفة على منتجات جديدة، ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة أثناء عملية التقويم، أو التغيير الذي قد يصل في المستقبل.

¹ أحمد رجب، مرجع سابق، ص:183.

² ماجد عبد المهدي مساعد، مرجع سابق، ص:290.

المطلب الثالث: تحليل مصفوفة تطور أسواق المنتج ADL.

تعتبر مصفوفة ADL هي الأخرى من أدوات التحليل الإستراتيجي التي تساعد على اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالمؤسسة، وسيتم تقديمها في هذا الجزء .

أولا :تحليل المصفوفة.

يقترح مكتب آرثر للاستشارة، مصفوفة مختلفة، سواء من الناحية شكلها أو المعايير التي اتخذتها أو الأهمية عن كل من مصفوفة BCG ومصفوفة ماكينزي، وتقوم هذه المصفوفة على أساس بعدين هما:

1 - درجة نضج الصناعة: وهو يتعلق بالفائدة أو الأهمية التي يحققها القطاع الاقتصادي أو المخاطر المرتبطة به، وفيما يخص هذا البعد فإن مكتب آرثر يعتبر قطاع الصناعة ينمو خلال حياته عبر أربع مراحل مثله في دورة حياة المنتج وهي تتمثل في كل من الانطلاق، النمو، النضج والانحدار.¹

2 - الوضعية التنافسية: تقيم هذه الوضعية انطلاقا من قوى المؤسسة على ضوء عوامل النجاح الرئيسية لكل مجال نشاط استراتيجي، ويقترح H.DEBODINAL قائمة بأهم عوامل الوضعية التنافسية.²

وتصنف الوضعيات التنافسية إلى خمس وضعيات تنافسية: مهيمنة، قوية، مقبولة، ضعيفة حدية، والشكل الموالي يوضح مصفوفة (ADL).

الشكل رقم (07): مصفوفة (ADL).

¹ GERARD GARIBALDI ,L'analyse STRATEGIQUE, EDITION D'organisation ,SAINE-Germanis ,France, TROISIEME EDITION,2008,p293.

²J. P. helfer et les autres, op cit, ,p137



المصدر: عمر تمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص:39.

والجدول الموالي يوضح خصائص كل منها:

الجدول رقم(08):الوضعيات التنافسية لمصفوفة ADL وخصائصها:

الخصائص	الوضعيات التنافسية
-القدرة على رقابة سلوك المنافسين (أداء واستراتيجية) . -لديها خيارات إستراتيجية أكثر اتساعا واستقلالية عن منافسيها.	مسيطرة
-قادرة على إتباع سياسة معينة، دون الخوف على وضعيتها في الأجل الطويل.	قوية
-وضع قدرات الاستغلال للمؤسسة من اجل تطبيق إحدى استراتيجياتها. -لديها الحظ للحفاظ على الوضعيات التنافسية في الأجل الطويلة.	مناسبة
-أداء غير كافي لتبرير مواصلة النشاط . - وجود عدد مهم من المنافسين .	مقبولة

حذ متوسط للمحافظة على الوضعية التنافسية في الأجل الطويلة.	
أداء غير مرضي حاليا، لكن يمكن تحسين الوضعية التنافسية . إمكانية البقاء في الأجل القصير، مع إمكانية تحسين الوضعية التنافسية، من أجل الحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل.	حدية

SOURC: kamel Hamdi, diagnostic et redressement d'entreprise, édition es-selem, Alger,2002,p101.

يمثل الجدول رقم (07): أهم الوضعيات التنافسية لمصفوفة ADL، ففي حالة الوضعية التنافسية مهيمنة تكون أبرز خصائصها في القدرة على رقابة سلوك المنافسين (أداء واستراتيجيا)، أما عندما تكون الوضعية التنافسية في حالة قوية فأبرز خصائصها هي القدرة على إتباع سياسة معينة، دون الخوف على وضعيتها في الأجل الطويل في حين تكون الوضعية التنافسية مناسبة فإن أهم خصائصها تتمثل في وضع قدرات الاستغلال للمؤسسة من أجل تطبيق إحدى استراتيجياتها، وفي حالة الوضعية التنافسية مقبولة نجد أهم خصائصها هي وجود عدد مهم من المنافسين، وعندما تكون الوضعية التنافسية حدية فأبرز خصائصها هي إمكانية البقاء في الأجل القصير مع إمكانية تحسين الوضعية التنافسية للحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل.

ثانيا: خصائص الأنشطة على نموذج ADL.

طبقاً لنموذج ADL : فإن الأنشطة على هذه المصفوفة تتميز بخصائص معينة يمكن تلخيصها في ¹:

¹ قرادة بشير، دور البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماجستير، التخصص اتصال تسويقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة غرداية، الجزائر، 201 2014/3، ص:18.

- الأنشطة في مرحلة البدء والنمو: الاستثمارات الكبيرة فيها تكون مهمة، عندما تكون وضعيتها التنافسية مهيمنة أو قوية، وذلك لإمكانية التمويل الذاتي، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة أو هامشية فيفضل التخلي عنها.
- الأنشطة الناضجة أو المتقدمة: عندما تكون وضعيتها التنافسية مهيمنة أو قوية، فإن هذه الأنشطة تدر موارد أكبر والخطر فيها يقل، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة فالعائد يتراجع وبالتالي يزداد الخطر الصناعي عليها.

ثالثاً: تقييم مصفوفة ADL.

- 1 - مزايا مصفوفة ADL: تتمثل أبرز المزايا في ما يلي:¹
 - تقدم هذه المصفوفة كباقي المصفوفات توضيحات بيانية لوضعية حافظة نشاط المؤسسة كما توضح الرابط بين الوضعية المالية و الإستراتيجية فيمكن التمييز بين أربعة حالات تدعم القرارات الإستراتيجية.
 - كما أن أداة ال ADL هي أداة ذات تطبيق أوسع من ال BCG إذ أنها تتكيف مع كل وضعيات المنافسة خاصة تلك التي تكون في الأسواق ذات معدل النمو المنخفض بل و المتناقص و أحيانا و بشكل أصعب مع الأسواق المبعثرة و التي تعتمد على استراتيجيات مختلفة لذا فإنه يمكن اعتبارها الأفضل من الناحية الكيفية.
- 2 - عيوب مصفوفة ADL: يمكن حصرها في:²
 - وأول صعوبة إعطاء قيم ملائمة و موضوعية للمتغيرات المختارة في هذه المصفوفة سواء تعلق الأمر بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة أو بمرحلة حياة الصناعة.
 - ويجب الإشارة أيضا أن بعض الصناعات على عكس الكائن الحي يمكن أن تعود للشباب، أو تتجاوز مرحلة أو غيرها من الحالات والتي تغاضت عنها مصفوفة ADL في فرضياتها.

¹ بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص:145.

² نفس المرجع، ص:146.

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل الإستراتيجيات التنافسية التي تمكن المؤسسات الاقتصادية حماية وتعزيز استراتيجياتها العامة، حيث تعتبر الهدف الإستراتيجي المنشود لكل مؤسسة من أجل تقديم منتجات ذات قيمة أفضل مما يقدمه المنافسون، أما الخطوة الثانية فتتجسد في اختيار التكتيكات التنافسية المناسبة بحيث يتوجب على المؤسسات الاستعداد للتغيرات السلوكية التنافسية لمنافسيها.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الإستراتيجيات العامة لبورتر (إستراتيجية خفض التكلفة ، التمييز، التركيز)، والتي هيا عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية داخل الصناعة، وأخيرا حاولنا التعرف على أدوات التحليل الإستراتيجي التي تعتبر سبيل لتعزيز وتطوير لضمان الاستمرار والصمود في وجه المنافس.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية في

مؤسسة سوناريك -

فرجيوة -

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث التحليل الإستراتيجي و الإستراتيجية التنافسية والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالأثر الذي يلعبه التحليل الإستراتيجي في اختيار الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية و ذلك خلال الفصلين الأول والثاني، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بمؤسسة " سوناريك " حيث اخترنا الإطارات أو العمال الإداريين كمجتمع بحث، وتم جمع المعلومات باستخدام استمارة الاستبيان التي اعتمدت الطالبتين في بنائها على الإطار النظري للدراسة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتقييم نتائجها، وتقييم مدى استعابهم ودرايتهم بمفهوم التحليل الإستراتيجي ودوره في اختيار الإستراتيجية التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : تقديم مؤسسة سوناريك – وحدة فرجوة – ميلة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث : تحليل البيانات الإحصائية للدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة Sonaric.

المؤسسة هي تنظيم إجمالي، له شخصية معنوية، وكيان قانوني، و هدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة، و تحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستعمال .

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة سوناريك

نتطرق في هذا المبحث إلى تاريخ و تطور مؤسسة السوناريك و الهيكل التنظيمي لها وكذا عرض الوحدات التابعة لها والموزعة عبر التراب الوطني.

أولا - تاريخ إنشاء مؤسسة السوناريك (Sonaric) : إن المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير

الصناعات المترابطة LA SOCIÉTÉ NATIONAL DE RÉALISATION ET DE

GESTION DES INDUSTRIEL CONNEXE هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال

يقدر ب: 1724560.000 دج و أصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في

1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية وتنمية

الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ

في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد

و قد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات : 1992، 1994، 1994 كما يلي :

20.000.000 دج، 150.000.000 دج، 152.000.000 دج على الترتيب.

أهم منتجاتها هي:

➤ مدافئ بمختلف الأنواع .

➤ مطابخ منزلية.

➤ سخانات ماء.

➤ مكيفات الهواء.

إن الهدف الأساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم.

ثانيا :التعريف بوحدة SONARIC فرجيوة

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية و تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها و ذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها و يعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

ثالثا : لمحة عن وحدة فرجيوة

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة – ولاية ميلة – كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميلة، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، و استأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا. و في الوقت الحالي أصبح عدد العمال 166 عاملا.

- **موقعها:** تقع وحدة SONARIC فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) و بالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، و سطيف من الغرب.

- **مساحتها /** تتربع وحدة SONARIC فرجيوة على مساحة قدرها 11هكتار، تتربع الو رشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر ب 2100م².

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيوة

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها و توزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي.

أولاً: مصالح SONARIC وحدة فرجيوة

تتشكل وحدة فرجيوة من خمس دوائر رئيسية هي:

1- دائرة الإدارة الوحدة.

2- دائرة المحاسبة والمالية.

3- دائرة التقنية.

4- دائرة التقنية التجارية.

5- دائرة الإنتاج.

يتزأس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده و يشاركه في جميع مهامه، كما ينوب عنه أثناء غيابه. للمدير عدة مهام هي:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسين وضعية الوحدة و جعلها قادرة على المنافسة.
- مراقبة ومتابعة التنفيذ.
- ترأس و عقد الاجتماعات.
- المصادقة على الوثائق المهمة.
- توفير الوسائل المعنوية و البشرية لتسيير نشاط الوحدة.
- العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه.

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي: الدقة، السرية، وقوة الذاكرة تقوم بعدة مهام:

- استقبال البريد الوارد.
- تسليم البريد الصادر.
- استقبال المكالمات والفاكسات.
- كتابة النصوص و التقارير.
- تسجيل مواعيد المدير.
- حفظ الوثائق السرية.

- استقبال و توجيه الزوار إلى مكتب المدير.

1- دائرة إدارة الوحدة: تتكون هذه الدائرة من مصلحتين

أ-مصلحة المستخدمين **service de personnel** تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتتكون من مكتبين اثنين المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
- تنصيب العمال الجدد والمتعاقدين، العطل المرضية، والعطل الصيفية.
- يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة.
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة، ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى.

والمكتب الثاني خاص بمسؤول مصلحة الشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تامين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، إضافة إلى ما يخص بالمنح العائلية و التعويضات.

ب- **مصلحة الأمن:** تسهر على حماية محيط العمل ونظافته والمحافظة على امن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل إلى الوحدة (الزوار أو الزبائن)

2-الدائرة التقنية التجارية: تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائرة

حول كل ماله علاقة بالتموين، التخزين، البيع.

أ- مصلحة تسيير المخزون: تتكون من عدة مخازن

- مخزن المواد الأولية.
- مخزن عتاد الحظيرة.
- مخزن التجهيزات أو المعدات.
- مخزن قطع الغيار.
- مخزن المواد الكيميائية.

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات.....الخ

ب- مصلحة الصيانة:

تعمل على:

- الصيانة الوقائية للعتاد.
- المعاينة بانتظام واستمرار.
- التبديل المنتظم للقطع.
- أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه.

ج- مصلحة التموين:

من مهامها مايلي :

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع.

- إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات.
- اتخاذ القرارات بشأن تمويل المخزن.

د- مصلحة المشتريات **service Achat**:

- تدريس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق.
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية، والنوعية.
- تحديد وتعيين المواد المراد شراؤها.

هـ- المصلحة التجارية **service de commercial**: لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير

الإنتاج و تحسين جودته وازدهار المؤسسة.

و- مصلحة مراقبة النوعية / تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية و تقوم بالمهام التالية:

- المشاركة في التنمية الاقتصادية.
- مراقبة المنتوجات التامة تقنيا.
- مراقبة المنتوجات وتحليل النتائج، والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة.

3- دائرة الإنتاج **département de production**: تشرف على عدة ورشات منها:

* ورشة تصنيع الصفائح: ويتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام، أي لفائف و صفائح وتقطيعها حسب القياسات والأحجام المطلوبة.

* ورشة التصنيع : يتم في هذه الورشة بعد توجيه الأحجام المطلوبة والقياسات، حيث يتم إدخالها في القوالب الأساسية للشكل المطلوب، وكذلك نزع الزوائد واحداث الثقوب بآلات خاصة.

* ورشة الدهن و الطلاء :

وبها قسمين هما:

- قسم التنظيف والصقل.

- قسم الطلاء والدهن.

*ورشة التركيب: في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة، وبالإضافة، يمكن القول أن 80% من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في تركيب الآلات المطبخية والتي يتم تركيبها في وحدات مختلفة " سي مصطفى " ولاية بومرداس أما 20% فهي المادة الأولية، يتم شراؤها من الخارج.

4 - دائرة المالية والمحاسبة:

تشرف هذه الدائرة على مصلحتين هما:

أ- مصلحة المحاسبة service comptabilité:

المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ و الأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها و التي تدور بين المصالح. لهذه المصلحة عدة وظائف هي :

- تمكن المؤسسة من معرفة دائئنها و مدينيتها، وتحديد وضعها المالي.

- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب.

- تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة

بالوحدة المتمثلة في:

- المشتريات ما بين الوحدات
- المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة.
- مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.
- التعامل مع البنوك و الصندوق مثل BDL بفرجيوة و CPA بميلة .

ب- المصلحة المالية SERVICE FINANCES:

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث انه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما انه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة إضافة إلى هذا فإن هذه المصلحة تشرف على تسديد رواتب العمال والمتربصين.

5- الدائرة التقنية: تشرف الدائرة التقنية على التسيير الحسن لجميع ورشات الوحدة وتعمل باستمرار من أجل الاستغلال العقلاني و الحسن لوسائل الإنتاج و طاقات العمل قصد الوصول إلى أقصى حد ممكن من الإنتاجية، و تتكون هذه الدائرة من:

* مكتب الأرشف.

* مكتب الدراسات.

* مكتب المناهج.

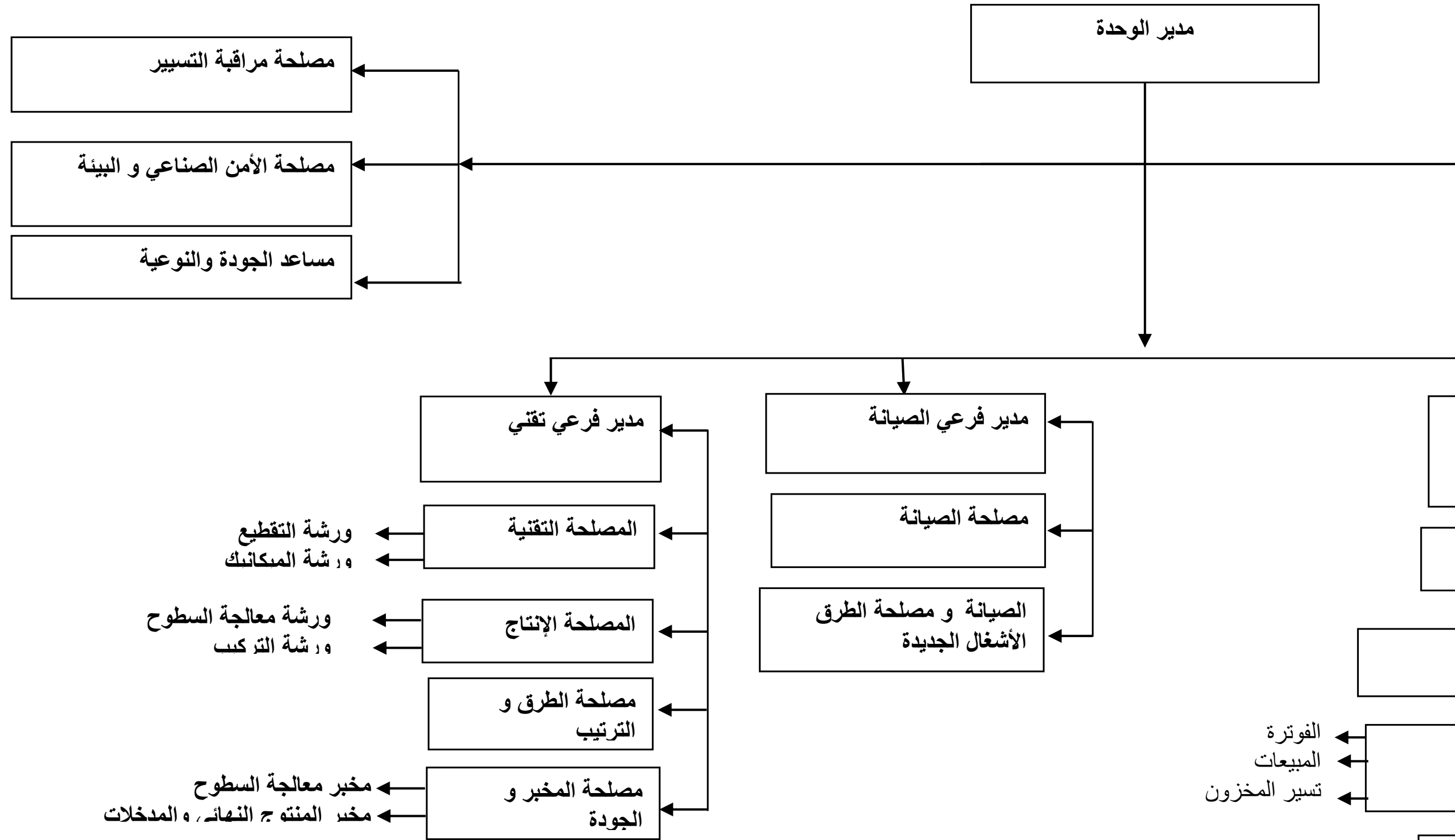
2018

يمثل:

الموالي

والشكل

مخطط الهيكل التنظيمي الجديد لوحدة فرجية : 2018/2017



ثانيا : أهمية وحدة فرجوة، أهدافها، و عوامل إنتاجها:

1- أهمية وحدة فرجوة:

تتفرد وحدة فرجوة بصناعة المدافئ المنزلية و المكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن شباب المنطقة الذي إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مرد ودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة.
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات و المؤسسات الموجودة على التراب البلدي.
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة.

1- أهداف الوحدة: تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية:

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني.
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية.
- تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية.
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة.

- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.
- ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة.
- المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية.
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات.

4 - عوامل إنتاج الوحدة:

تتوفر وحدة Somatic فرجوة على عدة عوامل للإنتاج هي:

أ- **العامل المادي:** تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها من التقطيع إلى التنظيف و الدهن والتركيب ويرجع تاريخ أول استعمالها إلى سنة 1992م .

ب- **عامل التمويل:** إن التمويل بالمنتجات و المواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع أنواع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان مثلا المواد الكيماوية تستورد 100% من الخارج وبالضبط من إيطاليا.

ج- **العامل البشري:** بلغ عدد العمال الكلي لوحدة **Sonaric** بفرجوة بداية من سنة 2009 حوالي 165 عامل.

المطلب الثالث: واقع التحليل الإستراتيجي لمؤسسة سوناريك - وحدة فرجوة - ميلة

بغية التعرف على مؤسسة سوناريك لاسيما حول الظروف المحيطة بها ، من خلال تحليلها تمكن المؤسسة من التعرف على نقاط القوة والضعف وكذا التنبؤ بالفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، وذلك بهدف إتباع إستراتيجية مناسبة لمؤسسة سوناريك، وتحقيق أهدافها المسطرة.

1 - تحليل البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من بيئة عامة وأخرى خاصة

1-1- البيئة الخارجية العامة: وتضم هذه البيئة العناصر التالية:

أ - **العوامل الاقتصادية:** تشتمل البيئة الاقتصادية في إطار الاقتصاد الجزائري على العديد من العوامل و المتغيرات و التي تمارس تأثيراتها على كافة المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، ولكن بدرجات متفاوتة، وذلك حسب حجم المؤسسة، نوع ملكيتها، مجال نشاطها وغيرها، وفيما يخص مؤسسة سوناريك - بفرجوة، فإنه يمكن التطرق إلى مختلف التغيرات الاقتصادية التي تنشط في ظلها، كالآتي:

- حسب رأي المسؤولين في المؤسسة، فإن المناخ الاستثماري العام في الجزائر أصبح في الآونة الأخيرة مشجع على الاستثمار وذلك لعدم الإستيراد من الخارج مما أدى إلى زيادة الإنتاج.

- تأثير الضرائب والرسوم على المؤسسة، لا تسبب عائق كبير على المؤسسة، وذلك نتيجة لالتزامها بالدفع، وذلك حسب ما صرح به مسؤولي المؤسسة.

ب - **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تعد المتغيرات التي تشتمل عليها البيئة الاجتماعية و الثقافية، ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة إلى حد ما، ومن أهم تأثيراتها على المؤسسة الآتي:

- تتأثر المؤسسة بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل في إطارها، وذلك من خلال ما يحمله العاملين من قيم وعادات وتقاليد وسلوكيات نابعة من الوسط الاجتماعي الذي يعيشون فيه.

- مدى انتشار الوعي و الإدراك لدى الزبائن حول المنتجات الأكثر جودة.

ج - **العوامل التكنولوجية:** إن التطور السريع في مجال التكنولوجيا أصبح أمر ضروريا للمنافسة والتطوير المؤسسات، لاحتلال مكانة في السوق عالميا، لذا يستوجب على المؤسسات الجزائرية

مسايرة هذا التطور عند شراء الآلات والتجهيزات والمواد الأولية، إلا أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم التكنولوجيا نوعا ما متوسطة، وهذا ما يمثل تهديدا يفرضه المحيط التكنولوجي يجب مواجهته.

1 - 2 - تحليل البيئة الخاصة:

أ - المستهلكون (الزبائن): إن معظم تعاملات مؤسسة سوناريك محلية في تصدير منتجاتها، ومن أهم الزبائن المؤسسة مايلي:

- الجامعات الجزائرية؛
- الإدارات العمومية لاسيما التابعة للجماعات المحلية؛
- تجار الجملة والتجزئة المتواجدين عبر مختلف مناطق التراب الوطني.
- ب - الموردون: تتعامل مؤسسة سوناريك مع مجموعة موردين، لأن أثناء عملية الإنتاج تستورد المواد الأولية جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج، مثلا المواد الكيماوية تستورد 100% من الخارج وبالضبط من إيطاليا.
- ج - المنافسون : فيما يخص المنافسة فإن مؤسسة سوناريك منافسيها محليين، وذلك لتعدد المنتجات المماثلة في الجزائر، وعبر مختلف أرجاء الوطن.
- د - السلع البديلة: كل منتجات المنافسين تعتبر منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة محل الدراسة، ويمكن أن يستبدله الزبون في أي وقت، غير أنه في الوقت الحالي سيتحمل تكلفة إضافية وهو فرق السعر، لكنها لا تشكل خطرا على المؤسسة في الوقت الحالي لكسبها لميزة سعرية جد تنافسية.

2 - التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية:

ينتج من عملية تحليل البيئة الداخلية معرفة نقاط القوة والضعف.

2 - 1 - تحليل الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة واجهة المؤسسة الداخلية لتنظيم التنسيق بين الإدارات وبما يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم بالشكل الصحيح، ويتم تحليل الهيكل التنظيمي كما يلي:

أ - المديريات: توجد على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية هي: مدير فرعي الإدارة، المحاسبة والمالية، مدير فرعي التقني التجاري، مدير فرعي الصيانة، مدير فرعي تقني وهي تشرف على المصالح.

ب - الدوائر: تمثل المستوى الثاني في المؤسسة ويبلغ عددها 05 دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة وهي تشرف على المصالح وهي: دائرة الإدارة الوحدة، دائرة المحاسبة والمالية، دائرة التقنية، دائرة التقنية التجارية، دائرة الإنتاج.

ج - المصالح: تشكل المستوى الثالث للمؤسسة، حيث يبلغ عددها 12 مصلحة موزعة عبر خمس دوائر وهي كما يلي: مصلحة مراقبة التسيير، مصلحة المحاسبة، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المشتريات، مصلحة تسيير المخزون المصلحة التجارية بيع وترويج، مصلحة الصيانة، المصلحة التقنية، مصلحة الإنتاج، مصلحة الطرق والترتيب، مصلحة المخبر والجودة، إضافة إلى مصلحة الأمن الصناعي والبيئة.

2 - 2- تحليل الأنشطة: يمكن تلخيص أهم أنشطة المؤسسة فيما يلي:

أ - الأنشطة الإنتاجية : تعمل شركة سوناريك على الوفاء بالطلب لعملائها، من خلال تقديم منتجاتها بالموصفات العالمية، بالجودة المطلوبة، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات تامة الصنع تنتج داخل الوحدة ومنتجات يتم جلبها من الوحدات الأخرى، وعليه فالمنتجات التي يتم صنعها داخل الوحدة هي:

- مدفأة الغاز الطبيعي، وفيها 03 أنواع، وهي (مدفأة غاز طبيعي، مدفأة غاز طبيعي مزودة بنظام مضاد للرجوع، مدفأة مازوت).

- مدفأة غاز طبيعي لونغفور.

- مرجل منزلي مثبت على الحائط.

أما بالنسبة للمنتجات التي يتم جلبها من الوحدات الأخرى هي:

- فرن بأنواعه المختلفة.

- شفاط مطبخ.

- فرن كهربائي للتسخين.

- جهاز تلفاز.

ب - الأنشطة التجارية: للنشاط التجاري بالمؤسسة عدة عمليات من أهمها ما يلي:

- البحث عن الزبائن وإبرام الصفقات.

- التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة.

- متابعة التخزين والشحن في الشاحنات لتوصيل المنتج للمستهلك النهائي.

ج - **الأنشطة الخدمية:** تقوم المؤسسة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المنتجات للمستهلكين)، حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي، إنما تتعدى المستوى الدولي، كما تقدم خدمات للزبائن خارج المؤسسة (صيانة المنتجات وتحويل موضعها) ، كما يقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للمؤسسة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستشارات للمؤسسات أخرى متعاقدة مع المؤسسة محل الدراسة.

3 - تحليل نشاطات مؤسسة سوناريك – وحدة فرجيوة.

تمارس مؤسسة سوناريك – وحدة فرجيوة – من خلال معاملاتها وعلاقاتها المحلية أنشطة متنوعة والمتمثلة في الأنشطة الإنتاجية، التجارية الخدمية، والدراسات التطويرية سعيا منها لبلوغ أهدافها المسطرة.

3-1 - دراسة تغير الكميات المنتجة لمؤسسة سوناريك خلال الفترة 2018-2022.

يمثل الجدول التالي تغير لكميات الإنتاج لمؤسسة سوناريك في الفترة 2018 - 2022.

جدول رقم (09): تغير الكميات المنتجة لمؤسسة سوناريك في الفترة 2018-2022.

السنة	الكمية	نسبة التغير
2018	50461	-
2019	55900	10.77
2020	49598	-11.27
2021	49515	-1.67
2022	55401	11.88

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الملحق رقم(01)

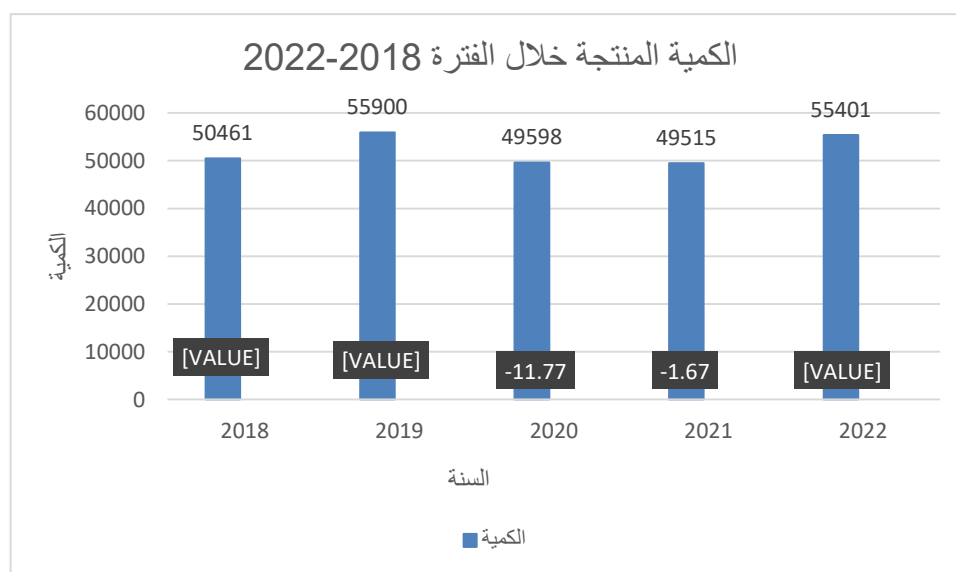
يمكن التعبير عن تغير كمية الإنتاج حسب الفترة (2018-2022) حسب الشكل الموالي:

$$\text{نسبة التغير} = \frac{\text{الكمية الإنتاج للسنة } N - \text{الكمية الإنتاج للسنة } 1}{\text{الكمية الإنتاج للسنة } 1}$$

يتضح من خلال الجدول رقم(09):ارتفاع في الكميات المنتجة في سنة2019، بنسبة قدرت بـ10.77%، وهذا يدل على قدرة المؤسسة في التحكم في الإنتاج وزيادة وتيرة الإنتاج نتيجة وفاء

وثقة الزبون في منتجات المؤسسة، أما بالنسبة للسنوات الموالية 2020، 2021، هناك انخفاض للكميات المنتجة على مدار سنتين بنسب قدرت بـ 1.67%، 11.27%، ويعود هذا الانخفاض بسبب وباء كورونا، حيث اضطرت المؤسسة لتجميد كل نشاطاتها من إنتاج، تسويق وغيرها، ثم ارتفعت الكمية المنتجة من جديد، حيث قدرت 11.88% وذلك سنة 2022، وهذا يعود لعودة المؤسسة لنشاطها الطبيعي، إن التذبذب في عملية الإنتاج سببه وباء كورونا الذي أدى لنقص التوريد بالموارد الأولية خاصة من الخارج.

الشكل رقم (10): أعمدة بيانية توضح الكمية المنتجة خلال الفترة 2018-2022



3- 2 - دراسة تغير الكميات المباعة لمؤسسة سوناريك خلال الفترة 2018 - 2022.

يمثل الجدول التالي تغير الكميات المباعة لمؤسسة سوناريك في الفترة 2018-2022.

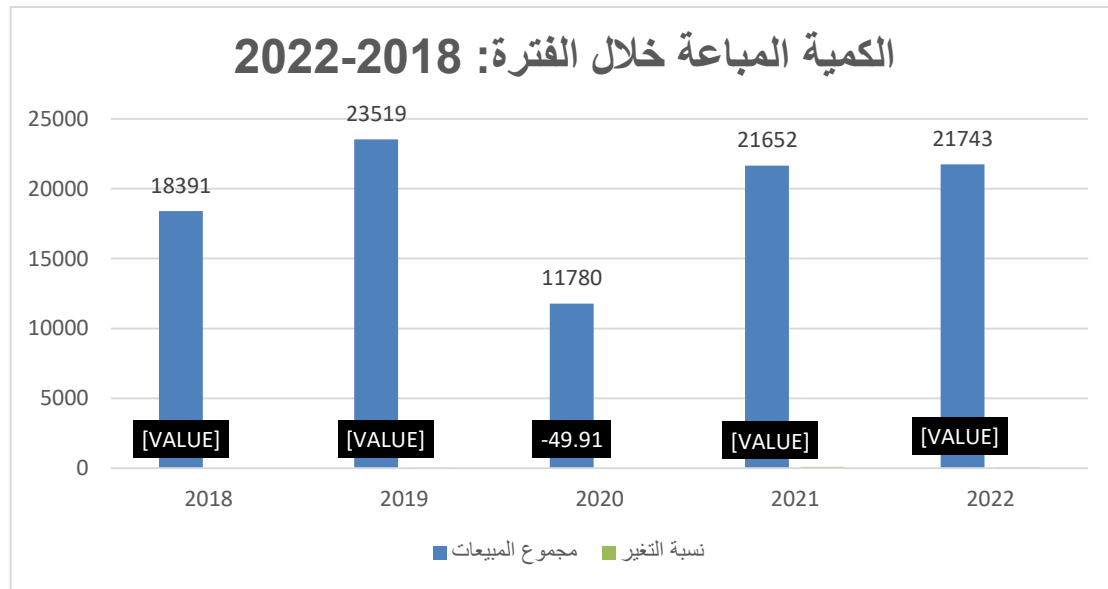
جدول رقم (10): تغير الكميات المباعة لمؤسسة سوناريك في الفترة: 2018-2022

السنة	مجموع المبيعات	نسبة التغير
2018	18391	-
2019	23519	27.88
2020	11780	-49.91
2021	21652	83.80
2022	21743	42.02

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الملحق رقم (02)

88%، من خلال الجدول أعلاه: ارتفاع في الكميات المببيعات لسنة 2019 بنسبة قدرت 27.88%، وهذا راجع لجودة المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة بالإضافة إلى أسعارها المنخفضة مقارنة مع المنافسين، إلا أنها شهدت انخفاض في الكميات المببيعات لسنة 2020 بنسبة قدرت بـ 49.91%، نتيجة جائحة كورونا التي شاهدها البلاد فقد تم تجميد الإنتاج المؤسسة، مما أدى إلى تقليص وانخفاض في حجم المببيعات، ثم استمرت في الارتفاع في السنتين الموالتين 2021 و 2022 بنسبة قدرت 83.80%، وذلك بعد انتهاء جائحة كورونا واستعادة المؤسسة نشاطها الطبيعي، ثم ازدياد الطلب على المنتجات خلال هذه السنتين، وذلك لجودة المنتج وولاء زبائن المؤسسة.

الشكل رقم (11): أعمدة بيانية تمثل الكمية المباعة خلال الفترة: 2022-2018



3 - 3 - دراسة تغير رقم الأعمال لمؤسسة سوناريك خلال الفترة 2022 - 2018

ويمثل الجدول التالي : تغير رقم أعمال مؤسسة سوناريك في الفترة 2022 - 2018

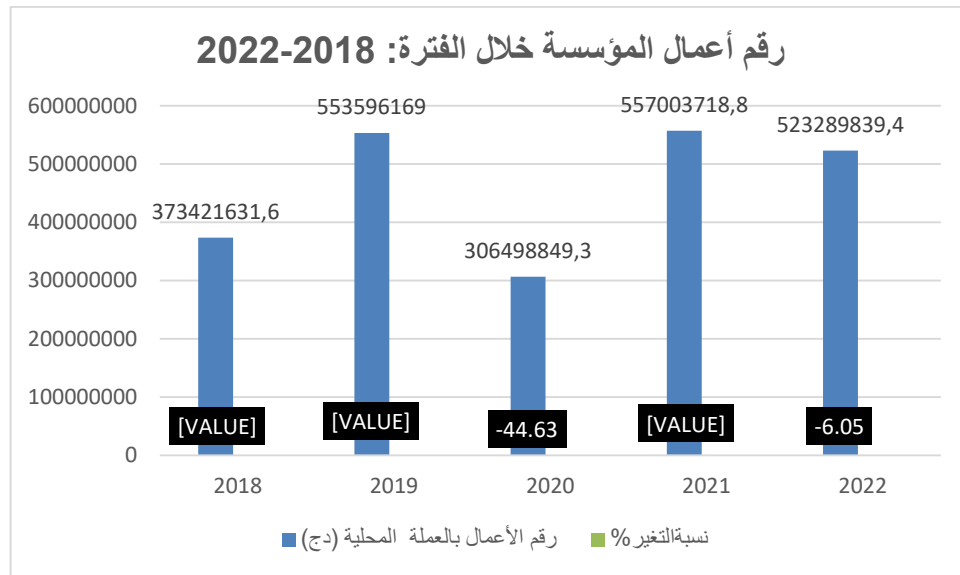
جدول رقم (11): تغير رقم أعمال مؤسسة سوناريك في الفترة: 2022-2018

السنة	رقم الأعمال بالعملة المحلية (دج)	نسبة التغير %
2018	373421631.63	-
2019	553596168.96	48.24
2020	306498849.28	-44.63
2021	557003718.76	81.73
2022	523289839.36	-6.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الملحق رقم (04)

يتضح من خلال الجدول أعلاه: ارتفاع في رقم الأعمال خلال السنتين 2018، 2019 بنسبة قدرت بـ 48.24%، ثم انخفاض في السنة المالية 2020 بنسبة قدرت بـ 44.63% وهذا يعود لنقص الطلب على الإنتاج. وتجميد نشاطات المؤسسة لفترة معينة، ثم عاد ليرتفع مرة أخرى في سنة 2021 بنسبة 81.73 %، وهذا نتيجة تزايد الطلب على منتجات المؤسسة، وقد نفسر تزايد الطلب في هذه السنة باستقرار البيئة الخارجية للمؤسسة، وتنوع في منتجاتها، وتلبية رغبات الزبائن مما أدى زيادة رقم الأعمال، ليعود في الانخفاض في السنة المالية 2022 بنسبة 6.05%، يستنتج أن رقم أعمال المؤسسة عرف تذبذب كبير عبر السنوات، ويرجع ذلك إلى تذبذب الإنتاج. بإمكان القول أن وضعية المؤسسة مستقرة وجيدة، إذ وبعدما كانت تعاني من العجز المالي لأكثر من خمس سنوات، تمت تسوية الأمور اليوم باعتبار أن " سوناريك " أضحت تحقق نتائج إيجابية، وهذا أكثر من عشر سنوات، أما رقم أعمالنا في ناهز اليوم 2 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 10 % من حجم التداول المحقق.

الشكل رقم (12): أعمدة بيانية تمثل رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة: 2022-2018



3-4 - تقسيم العمالة لمؤسسة سوناريك خلال الفترة: 2022-2018

(يمثل الجدول التالي تغير عدد العمال لمؤسسة سوناريك في الفترة: 2022-2018.

جدول رقم(12): تغير عدد العمال لمؤسسة سوناريك في الفترة: 2022-2018

السنة	العمال	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	العمال المتقاعدين	العمال الدائمون	المجموع
2018	190	27	35	135	117	252	

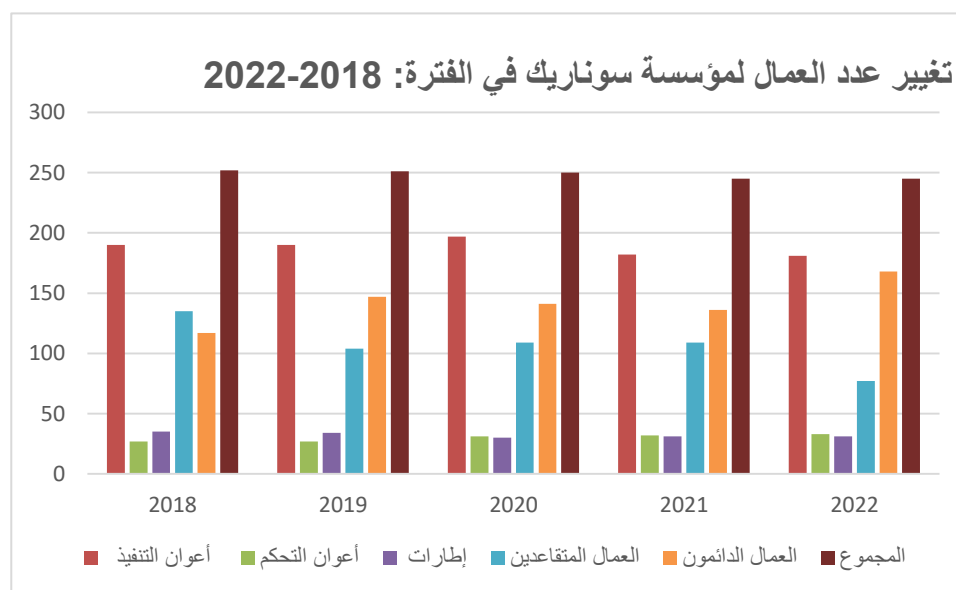
251	147	104	34	27	190	2019
250	141	109	30	31	197	2020
245	136	109	31	32	182	2021
245	168	77	31	33	181	2022

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الملحق (05)

يتبين من الجدول أعلاه تذبذب مستمر في عدد العمال خلال الفترة 2018-2022 بأعداد ضئيلة جدا أي أنه لا يوجد تغيير كبير في عدد العاملين بمختلف أصنافهم، وهذا راجع لاعتماد المؤسسة عليهم وخبرتهم، ومحاولة الاحتفاظ بهم للحفاظ على وتيرة الإنتاج.

كما يتبين أن عدد أعوان التنفيذ يحتلون النصيب الأكبر من عدد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ويرجع ذلك لاعتماد المؤسسة عليهم في مختلف عملياتها.

الشكل رقم (13): أعمدة بيانية تمثل عدد عمال المؤسسة خلال الفترة: 2018-2022



4- تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج swot.

سيتم في هذا المطلب تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة باستخدام وفقا مصفوفة SWOT، وذلك لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة (التحليل الداخلي)، الفرص والتهديدات التي تواجهها (التحليل الخارجي).

4-1- نقاط القوة والضعف في المؤسسة محل الدراسة.

يمكن عرض أهم نقاط القوة والضعف في العناصر الآتية:

أ - نقاط القوة: هناك مجموعة من النقاط العديدة ومتنوعة التي تتحكم مباشرة في النجاح المؤسسة، أهمها:

- السمعة الجيدة للمؤسسة في السوق الوطنية؛
- الخبرة الطويلة في مجال الصناعة؛
- امتلاك المؤسسة طاقة إنتاجية كبيرة مما يجعلها تلبي جميع الطلبات في الوقت المناسب.
- تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية وبشرية تسمح لها باستمرار نشاطها في السوق.
- الثقة من قبل الزبائن والموردين في المنتج.
- تصريف المنتج عن طريق البيع بالخصم.
- حصول مؤسسة محل الدراسة على شهادة المطابقة.
- هناك علاقة وطيدة وحسنة بين المؤسسة والعاملين فيها.
- تتوفر المؤسسة على مجموعة منتجات قليلة وغير متنوعة تنحصر في أربع منتجات رئيسية، مما يسهل التحكم فيها يسمح بزيادة حجم الإنتاج، وبالتالي زيادة حجم المبيعات مما يساهم في تحقيق هامش ربح جيد.
- تتمتع المؤسسة بمرونة في عدد العمال وتوظيفهم من خلال اعتمادها نظام العقود، وكذا توفرها على عدد هام من اليد العاملة المؤهلة.
- تقدم المؤسسة محل الدراسة خدمات ما بعد البيع.
- أسعار منتجات المؤسسة محل الدراسة منخفضة مقارنة مع المنافسين، مما يجعلها تحظى بحصة سوقية.

ب - نقاط الضعف: يمكن ذكر المؤسسة مايلي :

- عدم تنويع منتجاتها.
- عدم توفر المؤسسة على نظام صيانة كفاء.
- عدم قيام المؤسسة بعملية دراسة السوق بصفة دورية و مستمرة .
- قدم بعض وسائل الإنتاج في المؤسسة.
- نقص في الدعاية والإشهار لمنتجات الإنتاج.
- نقص في التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- عدم وجود أسواق خارجية.

4-2 - الفرص و التهديدات في مؤسسة محل الدراسة:

يمكن إظهار الفرص والتهديدات التي يوفرها محيط المؤسسة كالتالي:

أ - الفرص: تتوفر مؤسسة سوناريك-فرجيوة-على فرص هامة لتوسيع نشاطها أبرزها:

- يمكن لها توسيع استثماراتها إلى الخارج خاصة في دول إفريقيا.
- يمكن تصدير منتجاتها نظرا للموقع الجغرافي والاتفاقيات المبرمة في إطار التعاون بين الحكومات.
- زيادة القدرات الإنتاجية للمؤسسة التي يمكن تطويرها.
- المؤسسة تحتل موقعا جغرافيا ممتازا.
- بناء التحالفات الإستراتيجية وكذلك تحالفات التسويق مع شركة ENIE, ENIEM.
- زيادة في تنوع المنتجات وخط الإنتاج.
- إبرام عقود مع هيئات الخدمات الاجتماعية في المؤسسات.

ب - التهديدات : تتمثل في:

- احتمال دخول منافسين جدد.
- تطور التقنيات الإنتاجية للمنافسين.
- إمكانية ظهور منتجات بديلة.
- دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق ودخول المنافسة الأجنبية.
- تجميد بعض البرامج الحكومية للتنمية نظرا لظروف الاقتصادية.
- التغير المستمر للتكنولوجيا.
- تأثير سعر الصرف مما يؤثر على تكلفة وبالتالي يؤدي إلى زيادة السعر.
- التغير في أذواق المستهلكين.

5- دراسة إستراتيجية التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

إذا تم إسقاط الإستراتيجيات التي تم التطرق إليها من قبل، نجد أن مؤسسة سوناريك تتبع مزيج من الاستراتيجيات التنافسية أهمها: إستراتيجية خفض التكلفة والتميز، وذلك لامتلاكها إمكانيات ضخمة وموارد معتبرة من حيث التكنولوجيا وتركيزها على منتجات محددة وتميز منتجاتها بالجودة.

يوجد في السوق الوطنية منافسون لمؤسسة سوناريك، إذا اعتمدت المؤسسة لمقابلة منافسيها بتحديد إستراتيجية قائمة على دراسة المنتجات المنافسة من حيث النوعية والسعر، ثم تحديد السعر المنافس لهذه المنتجات.

5-1 - إستراتيجية التميز: يبرز التميز في مؤسسة سوناريك من خلال ما يلي :

- التميز على أساس التفوق الفني، وهذا لما تملكه من التكنولوجيا.
- التميز على أساس تقديم المنتج بقيمة أكبر للزبون نظير المبلغ المدفوع.

- أما التميز الأهم الذي تنتهجه المؤسسة هو التميز على أساس الجودة فهي حاصلة على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية (ISO9001) سنة 2018¹، كما تعمل المؤسسة على تطوير ثقافة الجودة داخلها، وذلك من خلال :
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في المؤسسة.
- توزيع مسؤولية تحقيق الجودة بين أقسام الإنتاج كافة.
- اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا.
- كما تبحث عن التميز والإنفراد بخصائص استثنائية، ومن بين هذه الخصائص التي تتميز بها مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ما يلي: منح ميزة البيع بالتقسيط، خدمات ما بعد البيع، منح التخفيضات على بعض المنتجات.

5-2 - الثالث: خفض التكلفة:

تقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية من داخل الوطن إذا كانت متوفرة فهذا يخفض من تكاليف النقل والدفع بالعملة الصعبة حيث أن الدينار يشهد تدهورا في الأونة الأخيرة كما يوفر عليها العراقيل الجمركية التي تواجهها وكذا تأخر وصول الطلبات مما يؤدي إلى إيقاف العمليات الإنتاجية كما تقوم المؤسسة بإتخاذ إجراءات داخلية لكسب ميزة تنافسية منها:

- إجبار العاملين على وضع صمامات الأذن تجنباً لضرر من أصوات الآلات.
- تقديم تحفيزات للعمال وكذا الدورات التكوينية التدريبية.
- تهيئة المكاتب بأثاث جديدة يليق بمكانة المؤسسة في السوق وتحسين مستوى الدخل والفرد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن الأول: حث عرض وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة التي أجريت مع العاملين في مؤسسة سوناريك بفرجيوة، وسيتم وصف أفراد العينة ثم تحليل البيانات الشخصية والرئيسية، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على منهج المتبع في الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، مع تحديد متغيرات الدراسة، و أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

سيتم عرض مجتمع وعينة الدراسة.

¹مصلحة الموارد البشرية

1-1 - مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مجموع الموظفين والعمال في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ولاية ميله، بمختلف فئاتهم إداريين، عمال، إطارات ..الخ.

1-2 - عينة الدراسة :

نظرا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة أثناء توزيع الاستمارات، فقد قامت الطالبتين باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة، وتم استرجاع 45 استمارة، وتم استبعاد 06 استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، أما 39 استمارة المتبقية كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

ومن أجل استكمال هذه الدراسة تم القيام بالإجراءات التالية:

- الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل ممثل مؤسسة سوناريك و رئيس مصلحة الموارد البشرية حيث امتدت هذه الدراسة خلال سنة 2023.
- نسخ 50 استمارة.
- بمساعدة بعض الموظفين تم توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة لأجل الإجابة على فقراته.
- جمعت الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة بمساعدة بعض الموظفين، حيث تم استرجاع 39 استبيان.

والجدول الموالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة في مؤسسة سوناريك

الجدول رقم (13): عدد الاستبيانات الموزعة على موظفي مؤسسة سوناريك

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير الصالحة للتحليل الإحصائي	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	المؤسسة
50	45	06	39	المصدر: سوناريك

المصدر: من إعداد الطالبتين

يوضح الجدول رقم (13): عدد الاستبيانات الموزعة على موظفي مؤسسة سوناريك، حيث تم استرجاع 39 استبيان من مؤسسة سوناريك من أصل 50 استمارة.

2 - أدوات الدراسة

يرى العديد من الباحثين: من المفيد في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة، فتعدد أدوات الدراسة وتكاملها يوفر للباحث إلماما بموضوع الدراسة، ويمكن من خلالها التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة. حيث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث أهم هذه الوسائل ما يلي:

2 - 1 - المقابلة الشخصية:

تعد المقابلة إحدى أدوات البحث العلمي التي تجمع بين طرفين هما: الباحث وشخص أو أكثر من أفراد عينة الدراسة، يتمثل دور الباحث فيها بإعداد أسئلة المقابلة إعداد جيداً وطرحها بطريقة جيد على المستجوب، ثم يقوم الفرد بتقديم إجابات عن هذه الأسئلة شفويا، ويقوم الباحث بتدوينها ثم تصنيفها ثم تحليلها.

2 - 2 - الملاحظة :

تعتبر الملاحظة أيضا من الأدوات المنهجية. في البحث الاجتماعي فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي نتوصل إليها، وبالتالي تصبح مصدرا رئيسيا لجمع البيانات، فعلى الرغم من أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور للحدث و للموقف مباشرة. ولقد تمت الملاحظة بصفة منظمة ومنهجية.

2-3- التقارير والوثائق الخاصة بالمؤسسة: تلعب التقارير والوثائق الخاصة بالمؤسسة دورا هاما في تقديم المعلومات والإحصائيات التي تحتاجها الدراسة، لمختلف مراحل الدراسة، وتغطي التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها فترة 2019-2021.

2-4- الاستبيان:

تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث وضعنا نموذج الاستبيان - المبين في ملاحق الدراسة، والذي كان مقسما إلى 34 محاور رئيسية نوضحها كما يلي:

- **المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من الموظفين وهي: الجنس، السن، المنصب، الخبرة، المستوى التعليمي، حيث خصصنا هذا الجزء من اجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الاستبيان.
 - **المحور الثاني:** تغير المستقل التحليل الاستراتيجي ، والذي احتوى على 37 عبارة ، تم تقسيمها إلى بعدين كما يلي :
 - تحليل البيئة الخارجية .
 - تحليل البيئة الداخلية.
 - **المحور الثالث:** وهو المحور الأخير من الاستبيان تم تسليط الضوء على اختيار الإستراتيجية تنافسية، و الذي احتوى على 19 عبارة.
- والجدول الموالي يوضح أبعاد الاستبيان وعدد عبارات كل بعد .

الجدول رقم (14): محاور الاستبيان

المحور	المتغيرات	مجال العبارات
التحليل الإستراتيجي	تحليل البيئة الخارجية	01 - 21
	تحليل البيئة الداخلية	22 - 37
اختيار الإستراتيجية التنافسية	إستراتيجية خفض التكلفة	01 - 07
	إستراتيجية التمييز	08 - 14
	إستراتيجية التركيز	15 - 19

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهذا بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (Statistical) SPSS. (package for social science) win version 23

أولاً: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وهي:

1. التكرارات و النسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

2. المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات الدراسة.

3. الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

4. التوزيع الطبيعي:

للتأكد في ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، تم استخدام اختبار كولمغروف.

5. معامل ارتباط بيرسون (R):

تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6. معامل التحديد (R^2)

لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

7. تحليل التباين الأحادي (ANOVA Way One)، لاختبار الفروق في درجة استخدام

المسيرين بالمؤسسات محل الدراسة لأدوات التحليل الاستراتيجي، من خلال دراسة أثر كل من خصائص المسير والعوامل المؤسسية بالنسبة للفرضيات المتفرعة عن الفرضيات الثانية 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 إحصائية إذا كان مستوى معنويتها أقل من 05.0، عندئذ تقبل الفرضية، والعكس صحيح.

8. استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Régression)

لإيجاد العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

9. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويتم الاستعانة بهذا اختبار للتحقق من ثبات أداة التقييم، و تكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، حيث يستخدم مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha) ، لتحديد مدى ثبات الظاهرة المدروسة وفقا لما يلي:

- إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0.6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف ، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
- إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين 0.6 و 0.7، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
- إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين 0.7 و 0.8، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

• السلم التقديري؛ وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد

على المدى كما يلي المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى و منه المدى = 5-1=4

المدى = 5/4 = 0.8

لتصبح المجالات المستخدمة كما يلي:

الجدول رقم (15): تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان

الدرجة	المتوسط الحسابي	مجال
1	1.8-1	منخفضة جدا
2	2.6-1.8	منخفضة
3	3.4-2.6	متوسطة
4	4.2-3.4	عالية
5	5-4.2	عالية جدا

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة.

1- الصدق الظاهري: ويتم ذلك من خلال:

❖ **صدق المحكمين:** قبل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة و أجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان.

❖ **صدق الاتساق الداخلي:** لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (pearsoncorrélation) بين درجة أبعاد المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير التابع التحليل الإستراتيجي والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تؤثر تغيرات البيئة الخارجية على قرارات وأهداف مؤسستكم.	0.959**
02	تقوم مؤسستكم و بشكل دوري بتقييم ودراسة بيئتها الخارجية.	0.944**
03	تقوم مؤسستكم بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها الخارجية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة.	0.940*
04	لتحليل البيئة الخارجية أهمية بالنسبة للمؤسستكم فيوضع إستراتيجياتها.	0.933*
05	تحدد مؤسستكم بدقة الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي.	0.919
06	تسعى مؤسستكم باستمرار لمعرفة نقاط قوة و ضعف منافسيها.	0.925

0.933*	تتابع مؤسساتكم باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى المنافسين .	07
0.924	زيادة عدد المنافسين في السوق يقلل من فرص النجاح مؤسساتكم	08
0.891*	الاستجابة السريعة لاستراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات مؤسساتكم .	09
0.952**	وجود المنافسة في السوق قد يعتبر عامل تحفز أو فرصة لتعديل الخطة الإستراتيجية لمؤسساتكم.	10
0.916**	تحرص مؤسساتكم على تحليل سلوك الزبائن وأذواقهم و تفضيلاتهم المختلفة .	11
0.943**	تسعى مؤسساتكم لتلبية رغبات الزبائن والحفاظ على ولائهم.	12
0.944**	تهدف مؤسساتكم دوماً إلى كسب زبائن جدد.	13
0.947**	تعتمد مؤسساتكم على رغبة الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها.	14
0.935*	تتمتع مؤسساتكم بعلاقات جيدة مع الموردون.	15
0.956**	يملك الموردون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم منا لتأثير على قرارات مؤسساتكم.	16
0.949**	جودة المادة الأولية تعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد.	17
0.946**	تستجيب مؤسساتكم لشروط منظمة حماية حقوق المستهلك.	18
0.943**	تلتزم مؤسساتكم بالاستجابة لطلبات واقتراحات النقابات العمالية.	19
0.950**	البيئة القانونية توفر لمؤسساتكم الحماية الكاملة لها، و لمنتجاتها و لعملائها التجارية.	20
0.934*	تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية لمؤسساتكم.	21

22	تقوم مؤسساتكم وبشكل دوري بتقييم ودراسة بيئتها الداخلية.	970**
23	تحدد مؤسساتكم نقاط القوة و الضعف التي يفرضه المحيط الداخلي.	711**
24	يساهم تحليل البيئة الداخلية في تحديد وإيضاح نقاط القوة الحالية التي يمكن بواسطته التغلب على نقاط الضعف ومعالجتها في مؤسساتكم	934**
25	تعتمد مؤسساتكم في تحليل بيئتها الداخلية على مكوناتها الأساسية (الهيكل التنظيمي ،الثقافة التنظيمية ،الموارد.....).	800**
26	تهتم مؤسساتكم بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملائمة لعملياتها.	710**
27	تعمل مؤسساتكم بشكل مستمر على تطوير هيكلها التنظيمي.	970**
28	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بالمرونة .	978**
29	تركز مؤسساتكم على مدى التوافق بين الثقافات التنظيمية السائدة فيها مع الإستراتيجية المعتمدة.	870**
30	الثقافة السائدة في مؤسساتكم تعتبر مصدر قوة و نجاحها .	895**
31	هناك علاقة الثقة والتعاون بين الأفراد في مؤسساتكم	756**
32	تتوفر مؤسساتكم على معلومات حول مستويات الطلب الكلي للمنتج.	819**
33	تعتمد مؤسساتكم على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها.	861**
34	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدرتها التسويقية.	919**
35	تقوم مؤسساتكم بتطوير وتحسين المنتج.	921**
36	يتمتع العاملون بمؤسساتكم بدرجة عالية من الكفاءة و الانضباط.	887**
37	تقوم مؤسساتكم بتحليل مدى ارتباط العاملين بالمؤسسة ودرجة ولائهم وانتمائهم	912**

1	الكلية	Y
---	--------	---

دال إحصائيا عند مستوى الدالة 0.05 فأقل .

من الجدول رقم 16: يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يشير إلى أن جميع عبارات المحور الأول تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل اختيار إستراتيجية تنافسية والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تقدم مؤسساتكم منتجات منخفضة التكاليف مقارنة بالمنافسين .	0.770**
02	تخفيض تكاليف المنتج تعتبر من أولويات أهداف مؤسساتكم.	0.690**
03	يتم تغيير منتجات مؤسساتكم حسب تكلفة الأسعار بالسوق.	0.652**
04	تخضع العمليات الإنتاجية في مؤسساتكم إلى التحسين المستمر	0.649**
05	تستخدم مؤسساتكم إستراتيجية خفض التكاليف لزيادة حصتها السوقية.	0.676**
06	تتميز منتجات مؤسساتكم بسعر أقل من أسعار المنافسين .	0.710**
07	تتحكم مؤسساتكم في تكاليف البحث والتطوير.	0.597**
08	تقدم مؤسساتكم منتجات فريدة ومميزة مقارنة بالمنافسين وتتفوق عليهم باستمرار.	0.700**
09	تتميز المنتجات المقدمة من قبل مؤسساتكم بخصائص قادرة على التأثير الشرائي للمستهلكين.	0.670**
10	تعتمد مؤسساتكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة	0.730**

	ومتميزة.	
0.511**	تتميز منتجات مؤسستكم بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن .	11
0.726**	تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء .	12
0.727**	تهتم مؤسستكم بنشاط البحث و التطوير من أجل إنتاج منتجات متميزة وذات جودة .	13
0.698*	منتجات مؤسستكم صعبة التقليد.	14
0.770**	تركز مؤسستكم على نشاط أو مجال واحد للمنافسة.	15
0.639*	توجه مؤسستكم منتجاتها إلى زبائن محددين.	16
0.692	تركز مؤسستكم على الأسواق محددة لتوزيع منتجاتها.	17
0.634**	تركز مؤسستكم على إرضاء الزبائن والمحافظة عليهم.	18
0.740**	تتجه مؤسستكم إلى تنمية نشاط أو منتج معين وزيادة الاستثمار به بغرض تسويقه و تحقيق مكاسب منه.	19
1	الكلي	Y

دال إحصائيا عند مستوى الدالة 0.05 فأقل .

من الجدول رقم 17: يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يشير إلى أن جميع عبارات المحور الأول تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور .

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (cronbach ALPHA) لقياس مستوى الثبات، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم(18): نتائج اختبار ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

المحاور	عدد العبارات	ألفا كالأول:
البعد الأول : تحليل البيئة الخارجية	21	0.758
البعد الثاني: تحليل البيئة الداخلية	16	0.802
التحليل الإستراتيجي		0.841
البعد الأول: إستراتيجية خفض التكلفة	07	0.811
البعد الثاني: إستراتيجية التمييز	07	0.689
البعد الثالث: إستراتيجية التركيز	05	0.878
اختيار الإستراتيجية التنافسية		0.784
جميع المحاور	59	0.889

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (18) أن قيمة الثبات ألفا كرومباخ لكامل الاستبيان عال حيث بلغ 0.889 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين 0.841 و0.784، بجميع محاورها تتمتع بدرجة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار kolmogrov –sminrovtest و الجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test

البيانات	عدد فقرات الاستبيان	مستوى المعنوية
المحور الأول: التحليل الإستراتيجي	37	0.075
تحليل البيئة الخارجية	21	0.052
تحليل البيئة الداخلية	16	0.061
المحور الثاني: اختيار إستراتيجية تنافسية	19	0.056
إستراتيجية التكلفة المنخفضة	7	0.05
إستراتيجية التمييز	7	0.171
إستراتيجية التركيز	5	0.208
المجموع	56	0.185

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل محور يحقق الشرط مستوى معنوية أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعملية.

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معالجة الإحصائية التي تتمثل في وصف خصائص عينة الدراسة، الجنس: متغير السن، الجنس، المنصب، الخبرة، والمؤهل العلمي.

أولاً: حسب متغير الجنس:

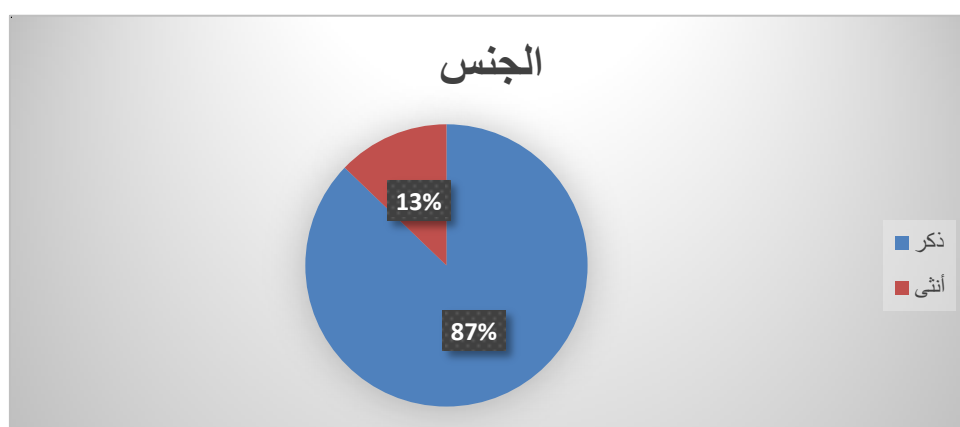
1. يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الإحصائية المتعلقة بهيكله عينة الدراسة من حيث متغير الجنس:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	87%
أنثى	5	13%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية %sps، توضح من خلال الجدول رقم (19): أن أغلبية الموظفين ذكور وبلغت نسبتهم 87 %، يليها نسبة أنثى حيث بلغت نسبتهم 13%، وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة باعتبارها تنشط في مجال الصناعة، وتعتمد بنسبة أكبر على فئة الذكور في مجال عملها خاصة في ورشات ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية :

الشكل رقم (14): خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية %sps.

ثانيا: حسب متغير السن

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الإحصائية المتعلقة بهيكله عينة الدراسة من حيث متغير السن:

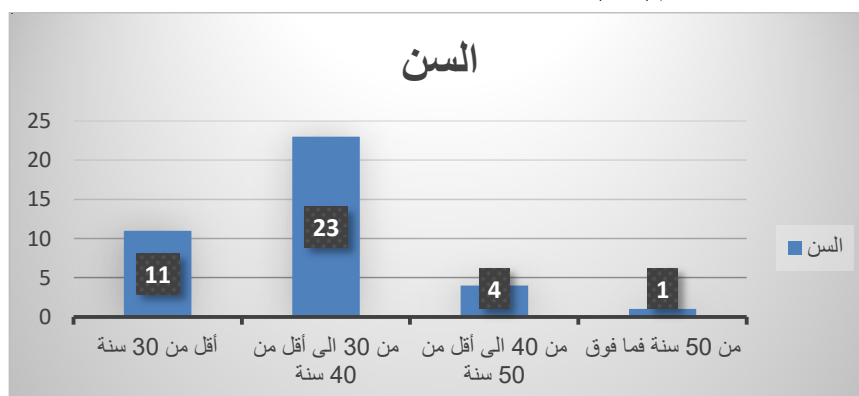
الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	11	28%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	59%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	10%
من 50 سنة فما فوق	1	3%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية موظفين تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة وعددهم 23 موظف حيث بلغت نسبتهم 59 % من العدد الإجمالي للموظفين، وبلغت نسبة الموظفين الذين تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة نسبة 28%، تليها نسبة الموظفين الذين تتحصر أعمارهم بين 40 وأقل من 50 سنة حيث بلغت نسبتهم 10%، وفي المرتبة الأخيرة الموظفين الذين تبلغ أعمارهم أكثر من 50 سنة حيث يوجد موظف وحيد، من خلال نتائج نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية لاستقطاب فئة الشباب للعمل، فهو يدل على إمكانية الاعتماد عليهم، لأن هذا السن هو الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء و التميز. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (15): خصائص أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

ثالثاً: حسب متغير المنصب

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الاحصائية المتعلقة بهيكله عينة الدراسة من حيث متغير السن:

الجدول رقم (22): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

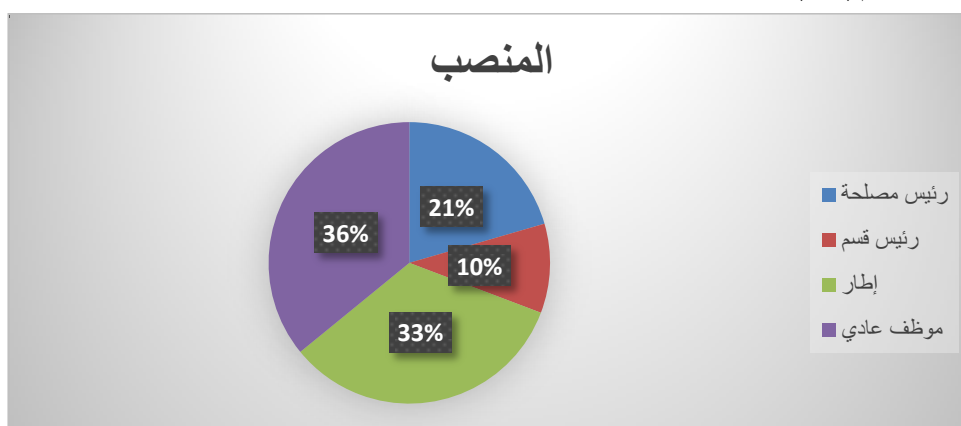
المستوى	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	8	21%
رئيس قسم	4	10%
إطار	13	33%
موظف إداري	14	36%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

يتبين من الجدول أعلاه أن فئة الموظفين الإداريين هي الفئة الغالبة، حيث بلغ عددهم 14 موظف من أصل 39 موظف بنسبة تقدر بـ 36% تليها نسبة الإطارات بنسبة 33 % ، وفي المرتبة الثالثة رؤساء المصالح بنسبة 21 %، أما المرتبة الأخيرة فكانت لرؤساء الأقسام وعددهم 4 موظفين حيث بلغت نسبتهم 10 %، ويمكننا أن نستنتج أن فئة الموظفين الإداريين تمثل أكبر نسبة فهي تفوق نصف أفراد العينة، مما يلزم المؤسسة تأهيل وتدريب هذه الفئة من أجل زيادة كفاءات وإنتاجية المؤسسة.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (16): خصائص أفراد العينة حسب متغير المنصب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

رابعاً: حسب متغير الخبرة

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الإحصائية المتعلقة بهيكلية عينة الدراسة من حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	15	38%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	49%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	4	10%
من 20 سنة فما فوق	1	3%
المجموع	39	100%

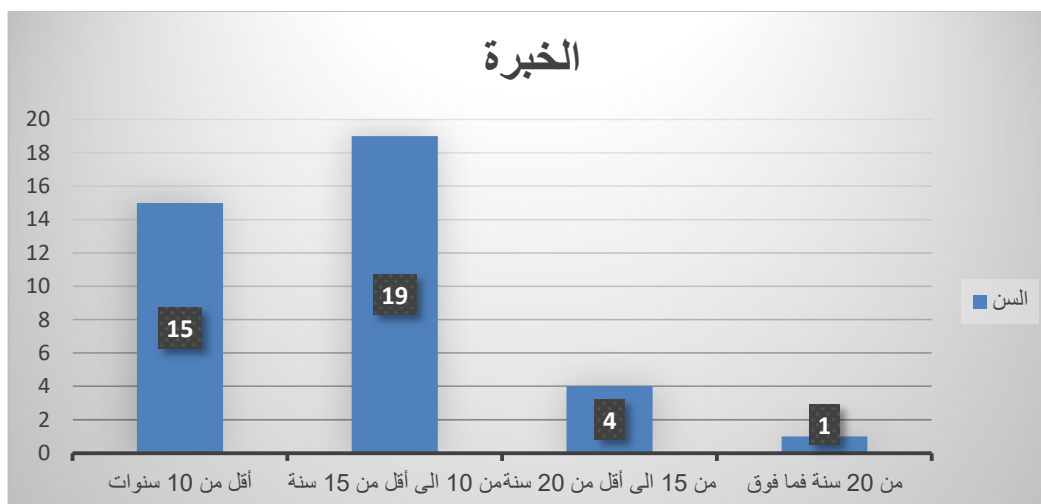
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

يتضح من خلال الجدول رقم (23): أن أغلبية موظفين تنحصر خبرتهم بين 10 وأقل من 15 سنة وبلغت نسبتهم 49 % وتليها فئة الموظفين الذين لم تتجاوز سنوات أقدميتهم 10 سنوات حيث يبلغ عددهم 15 موظف و بلغت نسبتهم 38 % من العدد الإجمالي للموظفين، وبلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات أقدميتهم بين 15 وأقل من 20 سنة 10 %، وفي الأخير الموظفين الذين تبلغ أقدميتهم 20 سنة أو أكثر حيث يوجد موظف واحد، وتدل النتائج السابقة

على توفر عامل الخبرة والأقدمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه أهمية التحليل الإستراتيجي داخل المؤسسة.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الأعمدة التالية:

الشكل رقم (17): خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

خامسا: حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الاحصائية المتعلقة بهيكلية عينة الدراسة من حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

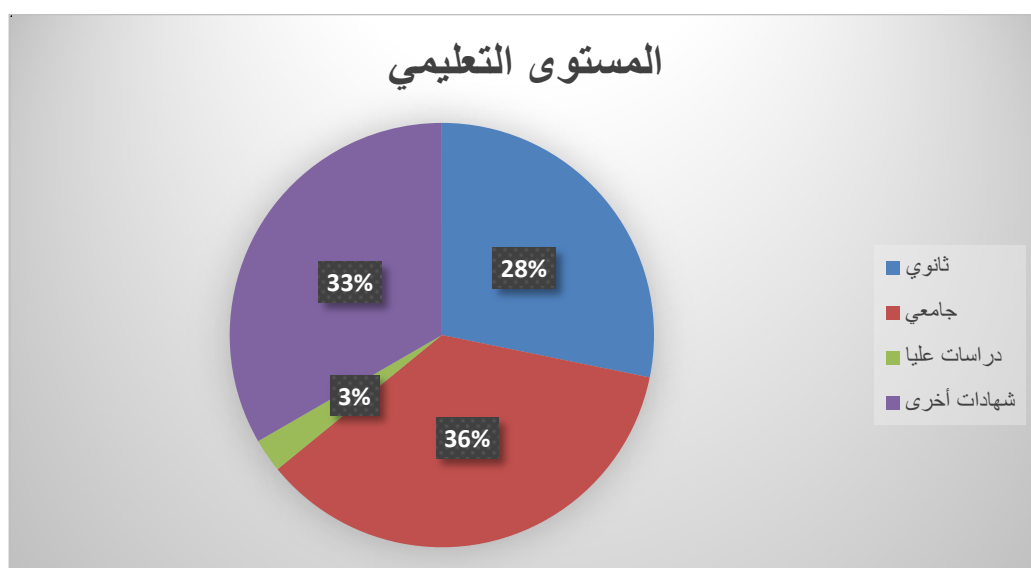
المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	11	28%
جامعي	14	36%
دراسات عليا	1	3%
شهادات أخرى	13	33%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

يتضح من خلال الجدول رقم (24): أن فئة الموظفين الحاصلين على مستوى جامعي هي الفئة الغالبة حيث بلغ عددهم 14 موظف من أصل 39 موظف بنسبة تقدر بـ 36%، تليها نسبة الموظفين الحاصلين على شهادات أخرى بنسبة 33 %، وفي المرتبة الثالثة الموظفين الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة 28 %، أما المرتبة الأخيرة فكانت للموظفين الحاصلين على دراسات عليا حيث نلاحظ وجود موظف واحد، ويرجع هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يستوجب وجود مهارات وكفاءات قادرة على تسييرها بشكل جيد من أجل تحقيق إنتاجية مرتفعة وأداء متميز.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (18): خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الإحصائية لمحاور الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرضا وتحليلا للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة التي أجريت مع موظفي مؤسسة سوناريك وحدة فرجوة، وسيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

أولاً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور التحليل الإستراتيجي

ينقسم المحور الى قسمين هما:

أولاً: تحليل البيئة الخارجية

1. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحليل البيئة الخارجية:

اشتمل هذا البعد على 21 عبارة، والجدول الموالي يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تحليل البيئة الخارجية.

جدول رقم (25): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحليل البيئة الخارجية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تؤثر تغيرات البيئة الخارجية على قرارات وأهداف مؤسستكم.	3.769	0.842	عالية	7
02	تقوم مؤسستكم و بشكل دوري بتقييم ودراسة بيئتها الخارجية.	3.513	0.854	عالية	16
03	تقوم مؤسستكم بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها الخارجية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة.	3.513	0.997	عالية	17
04	لتحليل البيئة الخارجية أهمية بالنسبة للمؤسستكم فيوضع إستراتيجياتها.	3.590	1.019	عالية	12
05	تحدد مؤسستكم بدقة الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي.	3.641	0.903	عالية	11
06	تسعى مؤسستكم باستمرار لمعرفة نقاط قوة و ضعف منافسيها.	3.487	0.942	عالية	18
07	تتابع مؤسستكم باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى المنافسين .	3.385	1.016	متوسطة	21
08	زيادة عدد المنافسين في السوق يقلل من	3.436	1.188	عالية	19

				فرص النجاح مؤسستكم	
09	الاستجابة السريعة لاستراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات مؤسستكم .	3.897	0.821	عالية	3
10	وجود المنافسة في السوق قد يعتبر عامل تحفز أو فرصة لتعديل الخطة الإستراتيجية لمؤسستكم.	3.667	1.177	عالية	10
11	تحرص مؤسستكم على تحليل سلوك الزبائن وأذواقهم و تفضيلاتهم المختلفة .	718.3	857.0	عالية	8
12	تسعى مؤسستكم لتلبية رغبات الزبائن والحفاظ على ولائهم.	3.846	0.933	عالية	5
13	تهدف مؤسستكم دوما إلى كسب زبائن جدد.	4.026	0.743	عالية	2
14	تعتمد مؤسستكم على رغبة الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها.	3.564	1.142	عالية	15
15	تتمتع مؤسستكم بعلاقات جيدة مع الموردون.	3.846	0.812	عالية	4
16	يملك الموردون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم منا لتأثير على قرارات مؤسستكم.	3.385	0.990	متوسطة	20
17	جودة المادة الأولية تعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد.	4.154	0.933	عالية	1
18	تستجيب مؤسستكم لشروط منظمة حماية	3.846	1.014	عالية	6

				حقوق المستهلك.	
19	تلتزم مؤسساتكم بالاستجابة لطلبات و اقتراحات النقابات العمالية.	3.718	1.050	عالية	9
20	البيئة القانونية توفر لمؤسساتكم الحماية الكاملة لها، و لمنتجاتها و لعملائها التجارية.	3.564	1.119	عالية	14
21	تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية لمؤسساتكم.	3.590	1.117	عالية	13

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

يتبين من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (25) ما يلي:

❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي قدره 4.154، وانحراف معياري قدره 0.933 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنجودة المادة الأولية تعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد.

❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 4.026، وانحراف معياري قدره 0.743 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تهدف دوماً إلى كسب زبائن جدد.

❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 3.897، وانحراف معياري قدره 0.821 ودرجة الموافقة عالية، وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الاستجابة السريعة لاستراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات المؤسسة.

❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 3.846 وانحراف معياري قدره 0.812 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتمتع بعلاقات جيدة مع الموردين.

❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 3.846 وانحراف معياري قدره 0.933 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تسعى لتلبية رغبات الزبائن والحفاظ على ولائهم.

- ❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي قدره 3.846 وانحراف معياري قدره 1.014 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنا لمؤسسة تستجيب لشروط منظمة حماية حقوق المستهلك.
- ❖ احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.769 وانحراف معياري قدره 0.842 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تغيرات البيئة الخارجية تؤثر على قرارات وأهداف المؤسسة.
- ❖ احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.718 وانحراف معياري قدره 0.857 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحرص على تحليل سلوك الزبائن وأذواقهم وتفضيلاتهم المختلفة .
- ❖ احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي قدره 3.718 وانحراف معياري قدره 1.050 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تلتزم بالاستجابة لطلبات واقتراحات النقابات العمالية.
- ❖ احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.667 وانحراف معياري قدره 1.177 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن وجود المنافسة في السوق قد يعتبر عامل تحفز أو فرصة لتعديل الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- ❖ احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3.641 وانحراف معياري قدره 0.903 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحدد بدقة الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي.
- ❖ احتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.590 وانحراف معياري قدره 1.019 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن لتحليل البيئة الخارجية أهمية بالنسبة للمؤسسة فيوضع إستراتيجياتها.
- ❖ احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي قدره 3.590 وانحراف معياري قدره 1.117 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن القرارات الحكومية تؤثر في الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة.
- ❖ احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي قدره 3.564 وانحراف معياري قدره 1.119 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة

موافقون على أن البيئة القانونية توفر للمؤسسة الحماية الكاملة لها، و لمنتجاتها و لعملائها التجارية.

❖ احتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 3.564 وانحراف معياري قدره 1.142 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعتمد على رغبة الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها.

❖ احتلت المرتبة السادسة عشر العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.513 وانحراف معياري قدره 0.854 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم و بشكل دوري بتقييم ودراسة بيئتها الخارجية.

❖ احتلت المرتبة السابعة عشر العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.513 وانحراف معياري قدره 0.997 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها الخارجية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة.

❖ احتلت المرتبة الثامنة عشر العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 3.487 وانحراف معياري قدره 1.942 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تسعى باستمرار لمعرفة نقاط قوة و ضعف منافسيها.

❖ احتلت المرتبة التاسعة عشر العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي قدره 3.436 وانحراف معياري قدره 1.18 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن زيادة عدد المنافسين في السوق يقلل من فرص النجاح المؤسسة

❖ احتلت المرتبة العشرون العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي قدره 3.385 وانحراف معياري قدره 0.990 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الموردون يمتلكون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير.

❖ احتلت المرتبة الواحدة والعشرون العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 3.385 وانحراف معياري قدره 1.016 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتابع باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى المنافسين .

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية

- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحليل البيئة الداخلية:

اشتمل هذا البعد على 16 عبارة ، والجدول الموالي يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تحليل البيئة الداخلية.

جدول رقم(26): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحليل البيئة الداخلية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تقوم مؤسساتكم وبشكل دوري بتقييم ودراسة بيئتها الداخلية.	3.462	0.996	عالية	9
02	تحدد مؤسساتكم نقاط القوة و الضعف التي يفرضه المحيط الداخلي.	3.410	0.966	عالية	10
03	يساهم تحليل البيئة الداخلية في تحديد وإيضاح نقاط القوة الحالية التي يمكن بواسطته التغلب على نقاط الضعف ومعالجتها في مؤسساتكم	3.615	0.782	عالية	3
04	تعتمد مؤسساتكم في تحليل بيئتها الداخلية على مكوناتها الأساسية (الهيكل التنظيمي ،الثقافة التنظيمية ،الموارد.....).	3.410	1.019	عالية	11
05	تهتم مؤسساتكم بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملائمة لعملياتها.	3.538	0.969	عالية	6
06	تعمل مؤسساتكم بشكل مستمر على تطوير هيكلها التنظيمي.	3.256	1.163	متوسطة	16
07	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بالمرونة .	3.590	1.044	عالية	5

08	تركز مؤسستكم على مدى التوافق بين الثقافات التنظيمية السائدة فيها مع الإستراتيجية المعتمدة.	3.333	0.898	متوسطة	14
09	الثقافة السائدة في مؤسستكم تعتبر مصدر قوة ونجاحها .	3.282	1.075	متوسطة	15
10	هناك علاقة الثقة والتعاون بين الأفراد في مؤسستكم	3.359	1.203	متوسطة	13
11	تتوفر مؤسستكم على معلومات حول مستويات الطلب الكلي للمنتج.	3.590	0.938	عالية	4
12	تعتمد مؤسساتكم على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها.	3.359	1.088	متوسطة	12
13	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدرتها التسويقية.	3.513	0.823	عالية	7
14	تقوم مؤسستكم بتطوير وتحسين المنتج.	3.795	0.767	عالية	1
15	يتمتع العاملون بمؤسستكم بدرجة عالية من الكفاءة و الانضباط.	3.692	0.832	عالية	2
16	تقوم مؤسستكم بتحليل مدى ارتباط العاملين بالمؤسسة ودرجة ولائهم وانتمائهم	3.487	1.023	عالية	8

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

من خلال استقراء الجدول رقم (26):

- ❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 3.795 وانحراف معياري قدره 0.767 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بتطوير وتحسين المنتج.
- ❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 3.692 وانحراف معياري قدره 0.832 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن العاملون بالمؤسسة يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة و الانضباط.
- ❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.615 وانحراف معياري قدره 0.782 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تحليل البيئة الداخلية يساهم في تحديد وإيضاح نقاط القوة الحالية التي يمكن بواسطته التغلب على نقاط الضعف ومعالجتها في المؤسسة
- ❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.590 وانحراف معياري قدره 1.938 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتوفر على معلومات حول مستويات الطلب الكلي للمنتج.
- ❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 3.590 وانحراف معياري قدره 1.044 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتميز بالمرونة.
- ❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3.538 وانحراف معياري قدره 0.969 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تهتم بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملائمة لعملياتها.
- ❖ احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 3.513 وانحراف معياري قدره 0.823 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعمل بصورة مستمرة على تحليل قدرتها التسويقية.
- ❖ احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي قدره 3.487 وانحراف معياري قدره 1.023 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بتحليل مدى ارتباط العاملين بالمؤسسة ودرجة ولائهم وانتمائهم

❖ احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.462 وانحراف معياري قدره 0.996 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم وبشكل دوري بتقييم ودراسة بيئتها الداخلية.

❖ احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.410 وانحراف معياري قدره 0.966 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحدد نقاط القوة و الضعف التي يفرضه المحيط الداخلي.

❖ احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.410 وانحراف معياري قدره 1.019 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعتمد في تحليل بيئتها الداخلية على مكوناتها الأساسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد.....).

❖ احتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 3.359 وانحراف معياري قدره 1.088 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعتمد على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها.

❖ احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.359 وانحراف معياري قدره 1.203 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن هناك علاقة الثقة والتعاون بين الأفراد في المؤسسة.

❖ احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي قدره 3.333 وانحراف معياري قدره 0.898 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تركز على مدى التوافق بين الثقافات التنظيمية السائدة فيها مع الإستراتيجية المعتمدة.

❖ احتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 3.282 وانحراف معياري قدره 1.075 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الثقافة السائدة في المؤسسة تعتبر مصدر قوة ونجاحها.

❖ احتلت المرتبة السادسة عشر العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 3.256 وانحراف معياري قدره 1.163 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعمل بشكل مستمر على تطوير هيكلها التنظيمي.

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور اختيار إستراتيجية تنافسية

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال العبارات من 01 إلى 19 من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ينقسم محور اختيار إستراتيجية تنافسية إلى:

1- إستراتيجية التكلفة المنخفضة

تتكون إستراتيجية التكلفة المنخفضة من 07 عبارات ، وهي:

جدول رقم(27): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية التكلفة المنخفضة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تقدم مؤسستكم منتجات منخفضة التكاليف مقارنة بالمنافسين.	3.462	1.022	عالية	4
02	تخفيض تكاليف المنتج تعتبر من أولويات أهداف مؤسستكم.	3.667	1.084	عالية	2
03	يتم تغيير منتجات مؤسستكم حسب تكلفة الأسعار بالسوق.	3.462	1.253	عالية	5
04	تخضع العمليات الإنتاجية في مؤسستكم إلى التحسين المستمر	3.667	0.898	عالية	1
05	تستخدم مؤسستكم إستراتيجية خفض التكاليف لزيادة حصتها السوقية.	3.641	1.013	عالية	3
06	تتميز منتجات مؤسستكم بسعر المنافسين.	3.436	1.142	عالية	6
07	تتحكم مؤسستكم في تكاليف البحث والتطوير.	3.410	1.044	عالية	7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- ❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.667 وانحراف معياري قدره 0.898 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن العمليات الإنتاجية في المؤسسة تخضع إلى التحسين المستمر.
- ❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.667 وانحراف معياري قدره 1.084 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تخفيض تكاليف المنتج تعتبر من أولويات وأهداف المؤسسة.
- ❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3.641 وانحراف معياري قدره 1.013 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تستخدم إستراتيجية خفض التكاليف لزيادة حصتها السوقية.
- ❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.462 وانحراف معياري قدره 1.022 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقدم منتجات منخفضة التكاليف مقارنة بالمنافسين.
- ❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.462 وانحراف معياري قدره 1.253 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم تغيير منتجات المؤسسة حسب تكلفة الأسعار فالسوق .
- ❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 3.436 وانحراف معياري قدره 1.142 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن منتجات المؤسسة تتميز بسعر أقل من أسعار المنافسين.
- احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 3.410 وانحراف معياري قدره 1.044 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتحكم في تكاليف البحث والتطوير.

2- إستراتيجية التمييز

تتكون إستراتيجية التمييز من 07 عبارات، وهي:

جدول رقم (28): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية التمييز

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تقدم مؤسساتكم منتجات فريدة ومميزة مقارنة بالمنافسين وتتفوق عليهم باستمرار.	3.513	1.144	عالية	5
02	تتميز المنتجات المقدمة من قبل مؤسساتكم بخصائص قادرة على التأثير الشرائي للمستهلكين.	3.821	1.023	عالية	1
03	تعتمد مؤسساتكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة ومتميزة.	3.410	1.186	عالية	6
04	تتميز منتجات مؤسساتكم بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن .	3.769	0.902	عالية	2
05	تستعمل مؤسساتكم طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء.	3.538	1.120	عالية	4
06	تهتم مؤسساتكم بنشاط البحث و التطوير من أجل إنتاج منتجات جودة. وذات جودة .	3.154	1.288	متوسطة	7
07	منتجات مؤسساتكم صعبة التقليد.	3.590	1.093	عالية	3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.821 وانحراف معياري قدره 1.023 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة تتميز بخصائص قادرة على التأثير الشرائي للمستهلكين.

❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.769 وانحراف معياري قدره 0.902 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن منتجات المؤسسة تتميز بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.

❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 3.590 وانحراف معياري قدره 1.093 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن منتجات المؤسسة صعبة التقليد.

❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3.538 وانحراف معياري قدره 1.120 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تستعمل طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء.

❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.513 وانحراف معياري قدره 1.144 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقدم منتجات فريدة ومميزة مقارنة بالمنافسين وتتفوق عليهم باستمرار.

❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.410 وانحراف معياري قدره 1.186 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعتمد على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة ومتميزة.

❖ احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 3.154 وانحراف معياري قدره 1.288 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تهتم بنشاط البحث و التطوير من أجل إنتاج منتجات متميزة وذات جودة .

3- إستراتيجية التركيز

تتكون إستراتيجية التركيز من مجموعة من 05 عبارات، وهي:

جدول رقم(29): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية التركيز

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تركز مؤسستكم على نشاط أو مجال واحد للمنافسة.	3.462	1.022	عالية	3
02	توجه مؤسستكم منتجاتها إلى زبائن محددين.	2.846	1.309	متوسطة	5

03	تركز مؤسستكم على الأسواق محددة لتوزيع منتجاتها.	3.333	1.199	متوسطة	4
04	تركز مؤسستكم على إرضاء الزبائن والمحافظة عليهم.	3.872	0.767	عالية	1
05	تتجه مؤسستكم إلى تنمية نشاط أو منتج معين وزيادة الاستثمار به بغرض تسويقه و تحقيق مكاسب منه.	3.667	1.108	عالية	2

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.872 وانحراف معياري قدره 0.767 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تركز على إرضاء الزبائن والمحافظة عليهم.

❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3.667 وانحراف معياري قدره 1.108 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتجه إلى تنمية نشاط أو منتج معين وزيادة الاستثمار به بغرض تسويقه و تحقيق مكاسب منه.

❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.462 وانحراف معياري قدره 1.022 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تركز على نشاط أو مجال واحد للمنافسة.

❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.333 وانحراف معياري قدره 1.199 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تركز على الأسواق محددة لتوزيع منتجاتها.

❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 2.846 وانحراف معياري قدره 1.309 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة توجه منتجاتها إلى زبائن محددين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة، والتأكد من تحققها أو عدم تحققها.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين تحليل البيئة الخارجية واختيار إستراتيجية تنافسية.

الفرضية الصفرية: H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تحليل البيئة الخارجية واختيار إستراتيجية تنافسية

الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 $\alpha >$ بين تحليل البيئة الخارجية واختيار إستراتيجية تنافسية

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، لتلخص نتائج التحليل في الجداول الموالي:

الجدول رقم (30): نتائج الارتباط بين تحليل البيئة الخارجية واختيار إستراتيجية تنافسية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
1	0.752	0.614	0.612	0.56999	4.348	38	0.044

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.752، مما يدل على وجود ارتباط عالي بين تحليل البيئة الخارجية واختيار إستراتيجية تنافسية، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.614، وهذا يعني أن تحليل البيئة الخارجية يفسر 61.4% من التغيرات التي تحدث في اختيار إستراتيجية تنافسية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى نتائج النموذج نلاحظ أن قيمة (F) تقدر بـ(4.348)، وقيمة مستوى معنوية

0.044، وهي أقل من $\alpha \geq 0.05$ ، أي ذات دلالة إحصائية، ومنه نستنتج أن نموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (31): الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل البيئة الخارجية واختيار إستراتيجية تنافسية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة Sig
	B	الخطأ المعياري	Bêta		
الثابت	2.404	0.536		4.487	0.0001
تحليل البيئة الخارجية	0.292	0.141	0.324	2.085	0.044

يوضح الجدول أعلاه نتائج الجدول الانحدار الخطي البسيط بين البعد الأول للمتغير المستقل (تحليل البيئة الخارجية) والمتغير التابع (اختيار إستراتيجية تنافسية)، وذلك لاختبار معالم نموذج الانحدار، نلاحظ:

- β (الثابت) = 2.404 مستوى دلالة قدر ب 0,0001، وهو أقل من مستوى الدلالة α ، والمقدر ب 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائية، وهي تعبر عن قيمة اختيار إستراتيجية تنافسية في حالة انعدام قيم تحليل البيئة الخارجية، وهو ما يفسر وجود حد أدنى القيمة لاختيار إستراتيجية تنافسية في حالة انعدام قيم تحليل البيئة الخارجية، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

- $\beta_1 = 0,294$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في اختيار إستراتيجية تنافسية بدلالة تحليل البيئة الخارجية، ما يفسر أنه عند تغير تحليل البيئة الداخلية بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة اختيار إستراتيجية تنافسية تتغير إيجاباً ب 0,294، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,044، وهي أقل من مستوى الدلالة α المقدر ب 0,05

والمعادلة الخاصة بالنموذج كالاتي: $Y=0.292 X+2.404$

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تحليل البيئة الخارجية الإستراتيجي و اختيار إستراتيجية تنافسية".

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين تحليل البيئة الداخلية واختيار إستراتيجية تنافسية.

الفرضية الصفرية " H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$ بين تحليل البيئة الداخلية واختيار إستراتيجية تنافسية

الفرضية البديلة " H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تحليل البيئة الداخلية واختيار إستراتيجية تنافسية

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط ، تتلخص نتائج التحليل في الجداول الموالي:

الجدول رقم (32): نتائج الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية واختيار إستراتيجية تنافسية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
1	0.692	0.478	0.464	0.43514	33.948	38	0.0001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.692 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين تحليل البيئة الداخلية واختيار إستراتيجية تنافسية، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.478، وهذا يعني أن تحليل البيئة الداخلية يفسر 47.8% من التغيرات التي تحدث في اختيار إستراتيجية تنافسية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى نتائج النموذج نلاحظ أن قيمة (F) تقدر بـ(33.948)، وقيمة مستوى معنوية 0.0001، وهي أقل من $\alpha \geq 0.05$ ، أي ذات دلالة إحصائية، ومنه نستنتج أن نموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (33): الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل البيئة الداخلية واختيار إستراتيجية تنافسية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة Sig
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	1.257	0.392		3.208	0.003
تحليل البيئة الداخلية	0.646	0.111	0.692	5.826	0.0001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج الجدول الانحدار الخطي البسيط بين البعد الأول للمتغير المستقل (تحليل البيئة الداخلية) والمتغير التابع (اختيار إستراتيجية تنافسية) ، وذلك لاختبار معالم نموذج الانحدار، نلاحظ أن:

- β (الثابت) = 1.257 مستوى دلالة قدر ب 0,003، وهو أقل من مستوى الدلالة α ، والمقدر ب 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة اختيار إستراتيجية تنافسية في حالة انعدام قيم تحليل البيئة الداخلية ، وهو ما يفسر وجود حد أدنى القيمة لاختيار إستراتيجية تنافسية في حالة انعدام قيم تحليل البيئة الداخلية ، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.
- $\beta_1 = 0,646$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في اختيار إستراتيجية تنافسية بدلالة تحليل البيئة الداخلية ، ما يفسر أنه عند تغير تحليل البيئة الداخلية بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة اختيار إستراتيجية تنافسية تتغير إيجاباً ب 0,646، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,0001، وهي أقل من مستوى الدلالة α المقدرة ب 0,05 .

$$Y = 0.646 X + 1.257$$

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تحليل البيئة الداخلية الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية".

تهدف الفرضية الرئيسية إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين التحليل الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية .

الفرضية الصفرية: H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$ بين التحليل الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية

الفرضية البديلة: H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التحليل الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجداول الموالي:

الجدول رقم (34): نتائج الارتباط بين التحليل الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
1	0.561	0.315	0.296	0.49883	16.986	38	0.0001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.561 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين التحليل الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية ، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.315، وهذا يعني أن التحليل الإستراتيجي يفسر 31.5% من التغيرات التي تحدث في اختيار إستراتيجية تنافسية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ، وبالنظر إلى نتائج النموذج نلاحظ أن قيمة (F) تقدر بـ(16.986)، وقيمة مستوى معنوية 0.0001، وهي أقل من $\alpha \geq 0.05$ ، أي ذات دلالة إحصائية، ومنه نستنتج أن نموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (35): الانحدار الخطي البسيط لأثر التحليل الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة Sig
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	1.437	0.508		2.828	0.008
التحليل الإستراتيجي	0.573	0.139	0.561	4.121	0.0001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج الجدول الانحدار الخطي البسيط بين لمتغير المستقل (التحليل الإستراتيجي) والمتغير التابع (اختيار إستراتيجية تنافسية)، وذلك لاختبار معالم نموذج الانحدار، نلاحظ أن:

- β (الثابت) = 1.437 مستوى دلالة قدر ب 0,008، وهو أقل من مستوى الدلالة ل α ، والمقدر ب 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة اختيار إستراتيجية تنافسية في حالة انعدام قيم التحليل الإستراتيجي، وهو ما يفسر وجود حد أدنى القيمة لاختيار إستراتيجية تنافسية في حالة انعدام قيم التحليل الإستراتيجي، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

- $\beta_1 = 0,573$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في اختيار إستراتيجية تنافسية بدلالة التحليل الإستراتيجي، ما يفسر أنه عند تغير التحليل الإستراتيجي بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة اختيار إستراتيجية تنافسية تتغير إيجاباً ب 0,573، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,0001، وهي أقل من مستوى الدلالة α المقدرة ب 0,05 والمعادلة الخاصة

$$Y = 0.573X + 1.437$$

ووفقاً للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين التحليل الإستراتيجي و اختيار إستراتيجية تنافسية".

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

تم استخدام عدة أساليب إحصائية واستدلالية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة كاختبار الفرضيات ، لذا جب تفسيرها ومناقشتها للتوصل إلى نتائج للدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ولاية – ميلة – .

أولاً: النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة إجابات عينة الدراسة

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة القائمين على مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ولاية – ميلة – حول محاور وأجزاء الاستبيان والمتمثلة في الآتي :

- هيمنة جنس الذكور على جنس الإناث، إذ بلغت نسبتهم (87%) وقدّر عددهم ب 34، في حين بلغت نسبة جنس الإناث 13 % .
- انتساب نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لفئة الشباب حيث قدرت نسبتهم ب (59%)، حيث تتراوح أعمارهم ما بين 30 وأقل من 40 سنة، وهو راجع إلى سياسة المؤسسة في كسب أفراد من هذا العمر من خلال القدرة على اعتماد عليهم، مع القدرة على العطاء والتميز.
- هيمنة الأفراد من ذوي الدراسات الجامعية، وهذا يعكس مدى اهتمام المؤسسة باستقطاب الأفراد حاملين للشهادات الجامعية لكفاءتهم في الأداء وحسن تفكيرهم وإبداعهم في العمل.
- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجوب القيام بعملية التحليل الإستراتيجي كعملية ضرورية فهي تهدف إلى دراسة وتحليل كل من متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على المؤسسة، وتم التوصل من خلال الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن المؤسسة تسعى وتهتم بتطبيق التحليل الإستراتيجي كأداة مهمة تساعد في اختيار الإستراتيجية التنافسية.
- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجوب القيام بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية كعملية ضرورية فهي تساهم في تقييم أداء المؤسسة تحديد بدقة الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي، وتم التوصل من خلال الدراسة الميدانية ونتائج

- التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن المؤسسة تسعى وتهتم بتطبيق التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية كأداة مهمة تساعد في اختيار الإستراتيجية التنافسية.
- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجوب القيام بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية كعملية ضرورية فهي تساهم في تحديد وإيضاح نقاط القوة الحالية التي يمكن بواسطته التغلب على نقاط الضعف ومعالجتها في المؤسسة، وتم التوصل من خلال الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن المؤسسة تسعى وتهتم بتطبيق التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية كأداة مهمة تساعد في اختيار الإستراتيجية التنافسية.

1- النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة اختبار الفرضيات

- تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقاً من الدراسة النظرية وما يستدعيه البحث في موضوع التحليل الإستراتيجي ودوره في اختيار إستراتيجية تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، وكانت تهدف في مجملها إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين متغيرات محل الدراسة في المؤسسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:
- أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير بين التحليل الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يؤثر التحليل الإستراتيجي بنسبة 0,573 % من اختيار الإستراتيجية التنافسية.
 - أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير بين تحليل البيئة الخارجية واختيار إستراتيجية تنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يؤثر تحليل البيئة الخارجية بنسبة 0,294 % من اختيار الإستراتيجية التنافسية.
 - أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير بين تحليل البيئة الداخلية واختيار إستراتيجية تنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يؤثر تحليل البيئة الداخلية بنسبة 0,646 % من اختيار الإستراتيجية التنافسية .
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير السن.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير المنصب.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم حصر الإطار التطبيقي للدراسة، والمتعلق بدراسة التحليل الإستراتيجي ودوره في اختيار إستراتيجية تنافسية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ولاية - ميلة - ، وهذا يندرج ضمن دراسة تم انجازها بأداة لجمع البيانات، والمتمثلة في الاستبيان التي وزعت على موظفي مؤسسة سوناريك المشكلة لعينة الدراسة، ولاستكمال جمع البيانات تم الاستعانة بالملاحظة والمقابلة كأداة لجمع بيانات إضافية تفيد الباحث.

كما توضيح واقع التحليل الإستراتيجي ودوره في اختيار الإستراتيجية التنافسية في مؤسسة سوناريك، التي تعتبر من أهم المؤسسات إنتاجا وتصدير المدافئ في مختلف أرجاء الوطن، وذلك من خلال القيام بتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة محل الدراسة من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف لها، بالإضافة إلى تحديد الفرص و التهديدات من أجل اختيار الإستراتيجية التنافسية المثلى.

ولمعرفة التوجه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة تم تحليل أجزاء ومحاور الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عباراته، حيث أجمعوا بدرجة عالية على أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية من منظور تطبيق مختلف عملياته من تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية ، كآلية لاختيار الإستراتيجية التنافسية.

خاتمة

خاتمة :

لقد ارتبطت إشكالية هذه الدراسة بدراسة علاقة بالغة الأهمية، إذ حاولت الربط بين متغير رئيسي مستقل وهو التحليل الإستراتيجي، وإختيار إستراتيجية تنافسية كمتغير تابع، إ وذلك من خلال تجزئة هذه الدراسة إلى جزئين رئيسيين، جزء خاص بالإطار النظري للدراسة تم التطرق فيه إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي الذي يعتبر الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على كيفية إختيار إستراتيجية تنافسية في المؤسسة الاقتصادية، أما الجزء الثاني تم التطرق فيه للدراسة الميدانية لتبيان مدى مساهمة التحليل الإستراتيجي في إختيار الإستراتيجية التنافسية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية ولاية ميله. من خلال دراسة أهم الأساليب والآليات التي تنتهجها المؤسسة لتحليلها بيئتها، والتي تتمثل في القيام بعملية التحليل الإستراتيجي من أجل تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، للتعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة، من خلال تطبيق نموذج (SWOT)، والتعرف على أبرز الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسة، ومن أجل معرفة إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات الدراسة تم استعان بالبرنامج الإحصائي spss.

أولا : نتائج الدراسة

تم التوصل في هذه إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية، والمتمثل أهمها في الآتي:

1. نتائج الدراسة النظرية :

تتمثل أهم نتائج الدراسة النظرية في نقاط التالية:

- ❖ يسمح التحليل الإستراتيجي ببقاء المؤسسة متيقظة استراتيجيا اتجاه مختلف تغيرات الحاصلة في البيئة، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، كما يتيح كذلك للمؤسسة اكتشاف نقاط القوة والاستفادة منها، ومعالجة نقاط الضعف أو التقليل منها مما يحقق للمؤسسة القدرة على مواكبة هذه تغيرات؛
- ❖ إن تحليل المؤسسة لقدراتها وتحديد منافسيها يساعدها على وضع إستراتيجية تتناسب وضعها التنافسي.

- ❖ يعتبر اختيار الإستراتيجية التنافسية الهدف الاستراتيجي المنشود لكل مؤسسة، وهي تعبر على قدرة المؤسسة في تقديم منتجات ذات قيمة أفضل مما يقدمه المنافسون.
- ❖ إن اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة، تتمثل في المفاضلة بين واحد أو أكثر من الخيارات الإستراتيجية للتنفيذ التي لها القدرة على التعامل مع الإستراتيجية التي يقدمها التحليل الإستراتيجي، ويتم الاختيار بواسطة مجموعة من النماذج المتمثلة في: SOWT، BCG، GE، ADL، حيث تعتبر هذه النماذج وسيلة تساعد مديري المؤسسة على اختيار الإستراتيجية التنافسية الملائمة.

2. نتائج الدراسة التطبيقية :

يمكن حصر أبرز النتائج فيما يلي:

2- 1- نتائج تحليل متغيرات الدراسة

تتمثل أهم نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- ❖ من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أعلى نسبة المستخدمين في المؤسسة ترجع لجنس ذكر بنسبة 87% أما النسبة المتبقية 13 % تمثل نسبة الإناث ، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة صناعية التي تعتمد عليهم في الورشات؛
- ❖ من خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسة تعتمد على من لديه خبرة من 10 سنوات وأقل من 15 سنة تتراوح نسبتهم 49 % كأعلى نسبة، وهذا راجع لخبراتهم الطويلة في العمل؛
- ❖ من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أفراد عينة الدراسة يشغلون مناصب موظفين إداريين كأعلى نسبة تتراوح بنسبة 36% ؛
- ❖ من خلال الدراسة الميدانية تبين أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تعود لفئة الشباب حيث قدرت نسبتهم بـ (59%)، حيث تتراوح أعمارهم ما بين 30 وأقل من 40 سنة ، وهو راجع إلى سياسة المؤسسة في استقطاب أفراد من هذا العمر، وذلك راجع لإمكانية اعتماد عليهم، وهذه الفئة تتميز بالحماس وحب العمل والقدرة على تحمل المسؤولية؛
- ❖ هيمنة الأفراد من ذوي الدراسات الجامعية، وهذا يعكس مدى اهتمام المؤسسة باستقطاب الأفراد حاملين للشهادات الجامعية لكفاءتهم في الأداء ، وحسن تفكيرهم وإبداعهم في العمل؛

- ❖ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجوب القيام بعملية التحليل الإستراتيجي كعملية ضرورية فهي تهدف إلى دراسة وتحليل كل من متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على المؤسسة، وتم التوصل من خلال الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن المؤسسة تسعى وتهتم بتطبيق التحليل الإستراتيجي كأداة مهمة تساعد في اختيار الإستراتيجية التنافسية؛
- ❖ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجوب القيام بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية كعملية ضرورية، فهي تساهم في تقييم أداء المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي، وتم التوصل من خلال الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن المؤسسة تسعى وتهتم بتطبيق التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية كأداة مهمة تساعد في اختيار الإستراتيجية التنافسية .
- ❖ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجوب القيام بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية كعملية ضرورية فهي تساهم في تحديد وإيضاح نقاط القوة الحالية التي يمكن بواسطتها التغلب على نقاط الضعف ومعالجتها في المؤسسة، وتم التوصل من خلال الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن المؤسسة تسعى وتهتم بتطبيق التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية كأداة مهمة تساعد في اختيار الإستراتيجية التنافسية .
- ❖ تعمل مؤسسة سوناريك وحدة فرجية على تقييم بيئتها من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات لإبراز مواطن الخلل فيها وتصحيحها للوصول إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء .
- ❖ استطاعت مؤسسة سوناريك وحدة فرجية من خلال تبني إستراتيجية تخفيض التكاليف وهذا للحصول على ميزة سعرية في منتجاتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة ربحية المؤسسة.
- ❖ يؤدي تبني إستراتيجية التمييز في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية إلى تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التمييز في منتجاتها وإحراز علامة تجارية معروفة.

2-2- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل أبرز النتائج في:

- ❖ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية واختيار إستراتيجية تنافسية بالمؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0)؛
- ❖ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية واختيار إستراتيجية تنافسية بالمؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0)؛
- ❖ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية بالمؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0).

ثانيا: التوصيات

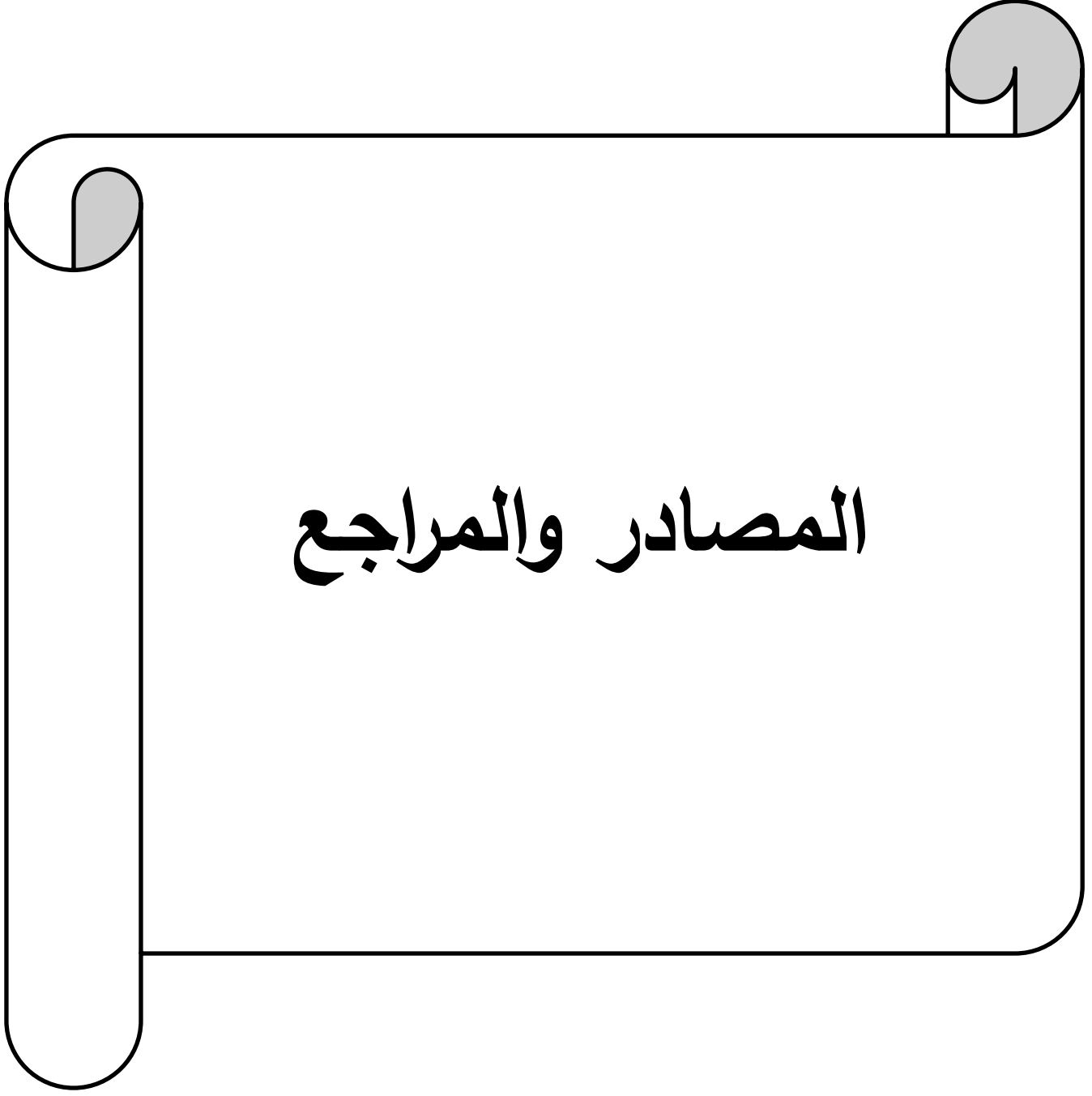
في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات:

- ❖ ضرورة الاهتمام بتطبيق التحليل الإستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- ❖ حث المؤسسات على استحداث قسم أو وحدة للتحليل الإستراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتولى مهمة دراسة وتحليل عوامل ومتغيرات بيئتها الخارجية، ورصد حركتها بصورة شاملة وتفصيلية؛
- ❖ على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه، وذلك من أجل معرفة كيفية التكيف معه؛
- ❖ ترسيخ الوعي لدى مسيري المؤسسات بأهمية التحليل البيئي، باعتباره ركيزة أساسية في اختيار الإستراتيجية التنافسية والمحافظة عليها لضمان استمراره؛
- ❖ الاستفادة من نتائج أسلوب تحليل (SWOT) في تحسين الوضع العام من خلال صياغة واختيار أحسن الخيارات الإستراتيجية الممكنة للمؤسسات الاقتصادية.

آفاق الدراسة :

نشير في الأخير إلى أن مجال هذه الدراسة واسع ويمكن دراسته من جوانب أخرى، لذا فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي يمكن أن تكون عناوين لدراسات مستقبلية وتتمثل فيما يلي:

- دور تحليل الثنائي SWOT في إبراز القدرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؛
- التحليل الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات الاقتصادية؛
- أدوات التحليل الإستراتيجي وعلاقتها بنظم المعلومات الإستراتيجية .



المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولا الكتب:

1. علاء فرحان طالب، حسين خريجة عالي، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
3. علاء فرحان، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
4. عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004.
5. غضبان حسام الدين، برني ميلود، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - أدوات)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
6. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
7. إسماعيل محمد الصرايرية، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
8. طارق إلياس، ترجمة غادة محمود، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبراء المهنية للإدارة، مصر، 2019.
9. صاحب عبد المرزوك الجنابي، إستراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
10. طلال محمد الحجاوي، ساكنة السلطاني، SWOT لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.
11. أحمد طاهر أحمد محمود عيسوي، التخطيط الإستراتيجي المستدام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2017.
12. عيسى يحه وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011 .
13. سعد المحمدي، الإدارة الإستراتيجية (النظر إلى الحاضر بعين المستقبل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.

14. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، جدار للكتاب العلمي، الأردن، 2009.
15. محمد فريد صحن، التسويق مفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998.
16. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة(وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2018.
17. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
18. مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
19. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
20. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة إستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
21. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
22. عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، دار الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات، 2014.
23. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، قطر، 2005.
24. ناجي المعلا، إدارة التسويق مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
25. حسين ولد حسين عباس، سعدون حمود جثير الربيعي، إدارة التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار المنهل للنشر، دون ذكر بلد النشر، 2015.
26. حمزة الجبالي، التنمية الإدارية، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، الطبعة الثانية، مصر، 2016.
27. نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة(منظور معاصر)، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
28. علي محمد حسن بني مصطفى، اثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

29. محمود عبد الفتاح رضوان، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الإستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
30. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 1999 .
31. بشير العلاق، حميد الطائي، مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
32. فلاح الزغبى، أحمد دودين، أسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
33. أنس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
34. سايحي الخامسة، آمال حفناوي، التسويق الإلكتروني للخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
35. بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
36. عبود نجم نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
37. أحمد أنور بدروآخرون، مناهج البحث في علم المعلومات والمكتبات في القرن الحادي والعشرين، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
38. عادل هادي البغدادي، رافد حميدي الدراوي، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
39. زائرة وافية، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
40. فلاح حسن عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم -مداخلها - عملياتها المعاصرة)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
41. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر "محمود سعود" جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية والتطبيق)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
42. بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم -الأساسيات - شروط التطبيق، دار الأكاديمية الحديثة للكاتب الجامعي للنشر، مصر، 2019.
43. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

44. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعية، مصر، 2003.
45. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الإسكندرية، 2000.
46. أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الإستراتيجي للتعلم الجامعين، الطبعة السابعة والعشرون، مكتبة الانجلو المصرية للنشر، مصر، 2013.
47. محمد عبد السلام علي، الإعلام الثقافي، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
48. زينة محمود أحمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصرف، دار غيداء للنشر والتوزيع، مصر 2016.
49. فريد فهمي زياد، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
50. أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
51. رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمات و المؤسسات، دار الندرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
52. محمد هاني محمد، إدارة الوارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
53. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
54. معراج هوارى، حاج سعيد عمر، التمويل التأجيري (المفاهيم والأسس)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
55. أحمد القاطمين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2002.
56. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
57. لطيفة بكوش، نظام التكاليف على أساس الأنشطة، دار التعليم الجامعي، مصر، 2021.
58. عدنان محمد أحمد، عزة مصطفى نصر، إدارة الأصول الفكرية، دار المنهل للنشر الإلكتروني، مصر، 2018.
59. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 1998.

60. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2000.
61. شارل هيل، جاريت جونز، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المعتال، اسماعيل علي سيوني، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.
62. صلاح عبد القادري النعيمي، الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
63. محمود جاسم الصميدي، إستراتيجية التسويق، (مدخل كمي وتحليلي)، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، الأردن، 2000.
64. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003.
65. مدحت محمد أبو النصر، "التخطيط الاستراتيجي"، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر 2009 .
66. فاضل حمد القيسي، "الإدارة الإستراتيجية - نظريات ومداخل أمثلة وقضايا معاصرة"، دارا لصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
67. سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
68. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
69. العوامة محمد ، إدارة التجزئة (منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
70. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007.
71. إدريس عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الثقافة للنشر، مصر، 2006.
72. زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية و (البدايل الإستراتيجية)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.
73. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2003.

74. رودينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدي، التسويق الإعلامي(المبادئ والإستراتيجيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
75. أحمد رجب، الإدارة وفن اتخاذ القرار، وكالة الصحافة العربية للنشر، دون ذكر بلد النشر، 2023.

ثانيا :الأطروحات والمذكرات .

1. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014 .
2. بن سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2012 – 2013.
3. بطاهر بختة، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018.
4. حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، أطروحة مذكرة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2017.
5. شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016.
6. سملاي محضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

7. سليم مخضار، دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2018/2017.
8. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2005.
9. سوما علي سلطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة نشرين، 2006.
10. أحيدة مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009.
11. عمر تمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.
12. براهيم حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية، مذكرة لنيل الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، لمسيلة، الجزائر، 2007.
13. ظافر يونس غاوي الجبوري، التحليل الإستراتيجي وفق نظام (SWOT)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة المثنى، العراق، 2019.
14. بوخرصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2005.
15. طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.

16. سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.
17. قرادة بشير، دور البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماجستير، التخصص اتصال تسويقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة غرداية، الجزائر، 2013/2014.

ثالثا: المجلات

1. عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الإستراتيجي والأداء التنافسي، دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز دراسات الكوفة، مجاد 1، العدد 10، 2008.
2. تجاني وافية، دور التحليل الإستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، العدد 12، المجلد 02، جوان 2017.
3. مخناش إيتسام، التحليل الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات، مجلة أبحاث، جامعة سطيف 1، المجلد 06، العدد: 1، 2021.
4. مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 05، دون ذكر سنة النشر وبلد النشر.
5. أمال بن سترة، نوال شيشة، استخدام مصفوفة SWOT (نقاط القوة-الضعف/الفرص - التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05، العدد: 02، 2021.
6. اللطيف أولاد حيمودة، مصطفى الطويل، تحليل الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس باستخدام النموذج الرباعي "SWOT"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد: 01، 2021.
7. الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلة من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة سطيف 1، العدد 02، جوان 2015.
8. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 05، 2007.

9. عمر أقاسم، آلية تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أدرار، المجلد 05، العدد 5، أبريل 2010.
 10. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد (08)، العدد (1)، جوان 2021.
 11. عبد القادر عوادي، رشيد مراوي، استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 14، العدد 02، السنة: 2020.
 12. نظيرة قلادي، محمد الأمين وليد طالب، الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة أم البواقي، المجلد 16، العدد 01، 2021.
 13. رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافسية في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل، دون ذكر الجامعة، العدد 20، ديسمبر 2007.
 14. تيمجغدين عمر، غوفي عبد الحميد، الخيار الإستراتيجي والأداء الصناعي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 61، العدد: 20، السنة: 2000.
 15. صرار فاطمة، بن حميدة محمد، إستراتيجية قيادة التكاليف كسياسة تسعيرية لاكتساح السوق، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة المسيلة، العدد الثالث، 2016/02/14.
 16. عبد الرزاق بنن الزاوي، ايمان نعمون، استراتيجيات التمييز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة، جامعة بسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، ديسمبر 2016.
 17. منى قاستل، فتيحة بوحروود، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، المجلد 11، العدد 01، جوان 2020.
- رابعاً: الملتقيات .
1. عمار عماري وآخرون، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 27 و28 سبتمبر.
 2. ثابت حسان ثابت وآخرون، "الإستراتيجية التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى

الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 02 و 01 نوفمبر 8040، جامعة الشلف.

3. الحاج نعام خديجة، معمر قوادري فضيلة، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 08/09 نوفمبر 2010.

خامسا : المراجع باللغة الأجنبية.

1. R.PAPIN, **L'ART De diriger**/PARIS (PARIS:VUIBERT,1995).
2. Les WORALL, **STRATEGIC , Analyses TOOLS , TOPIC GATEWAY** Série No.34,CIMA,LONDON,OCTOBER 2007.
3. Jean -Pierre HELFER , et autres ,**Management(Stratégie et Organisation)**, Vuibert, 3^eédition , Paris, 2000.
4. Michel DARBELET et autres , **Essentiel sur le management**, 5^eme édition, Berti, Algérie, 2007.
5. STRATEGOR,**POLITIQUE Générale DE L'ENTREPRISE**,DUNOD,3^eme EDITION,PARIS,2003.
6. LUIZ MOUTINHO,**STRATEGIQ MANAGEMENT INTOURISM**,CAB INTERNATIONAL PUBLISHE, OXFORDSHIRE,UK,2nd EDITION,2011.
7. GERARD GARIBALDI ,**L'analyse STRATEGIQUE**, EDITION D'organisation ,SAINE-Germanis ,France, TROISIEME EDITION,2008.

سادسا : المواقع .

1. <https://a7mar.blogspot.com>, Consulté le:17/02/2023, à 21:45.

ملاحق

ملاحق:

ملحق رقم 01:

الرقم	الإسم الأستاذ	الجامعة
01	د. حمزة الوافي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
02	د. مفيدة سعدي	جامعة أم البواقي
03	د. سناء العايب	جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة

ملحق رقم 02: إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

- قسم: علوم التسيير -

- تخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان:

التحليل الاستراتيجي ودوره في اختيار إستراتيجية تنافسية في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة - "سوناريك فرجوة" - ميله

إشراف الأستاذة:

د. براهيم نور الهناء

إعداد الطالبتين:

✓ عيش ناريمان

✓ بوكفوس لميس

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ،أما بعد:

لي الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب التعاون معنا وذلك من خلال التكرم بإجابة على

الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة ،مع وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة في نظركم .

مع العلم أن البيانات التي ستقدمونها ستكون موضع اهتمام وسرية تامة كونها مخصصة لخدمة البحث

العلمي فقط.

وتقبلوا مني في الأخير، فائق التقدير والاحترام والشكر الجزيل على حسن تعاونكم معي.

السنة الجامعية: 2024/2023

I- المحور الأول: البيانات الشخصية

1 - الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2 - السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة إلى أكبر من 50 سنة ☐

3 - المنصب: ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ موظف عادي ☐ إطار

4 - الخبرة: أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ☐

5 - المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ شهادات ☐

أخرى

1 - المحور الثاني: التحليل الإستراتيجي

الرقم	المتغير الأول	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تحليل البيئة الخارجية						
01	تؤثر تغيرات البيئة الخارجية على قرارات وأهداف مؤسستكم.					
02	تقوم مؤسستكم و بشكل دوري بتقييم ودراسة بيئتها الخارجية.					
03	تقوم مؤسستكم بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها الخارجية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة.					
04	لتحليل البيئة الخارجية أهمية بالنسبة للمؤسستكم فيوضع إستراتيجياتها.					

					05	تحدد مؤسساتكم بدقة الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي.
					06	تسعى مؤسساتكم باستمرار لمعرفة نقاط قوة و ضعف منافسيها.
					07	تتابع مؤسساتكم باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى المنافسين .
					08	زيادة عدد المنافسين في السوق يقلل من فرص النجاح مؤسساتكم
					09	الاستجابة السريعة لاستراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات مؤسساتكم .
					10	وجود المنافسة في السوق قد يعتبر عامل تحفز أو فرصة لتعديل الخطة الإستراتيجية لمؤسساتكم.
					11	تحرص مؤسساتكم على تحليل سلوك الزبائن وأذواقهم و تفضيلاتهم المختلفة .
					12	تسعى مؤسساتكم لتلبية رغبات الزبائن والحفاظ على ولائهم.
					13	تهدف مؤسساتكم دوماً إلى كسب زبائن جدد.
					14	تعتمد مؤسساتكم على رغبة الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها.
					15	تتمتع مؤسساتكم بعلاقات جيدة مع الموردون.
					16	يملك الموردون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير على قرارات مؤسساتكم.

					17	جودة المادة الأولية تعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد.
					18	تستجيب مؤسستكم لشروط منظمة حماية حقوق المستهلك.
					19	تلتزم مؤسستكم بالاستجابة لطلبات و اقتراحات النقابات العمالية.
					20	البيئة القانونية توفر لمؤسستكم الحماية الكاملة لها، و لمنتجاتها و لعملائها التجارية.
					21	تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية لمؤسستكم.
تحليل البيئة الداخلية						
					22	تقوم مؤسستكم وبشكل دوري بتقييم ودراسة بيئتها الداخلية.
					23	تحدد مؤسستكم نقاط القوة و الضعف التي يفرضه المحيط الداخلي.
					24	يساهم تحليل البيئة الداخلية في تحديد وإيضاح نقاط القوة الحالية التي يمكن بواسطته التغلب على نقاط الضعف ومعالجتها في مؤسستكم
					25	تعتمد مؤسستكم في تحليل بيئتها الداخلية على مكوناتها الأساسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد.....).
					26	تهتم مؤسستكم بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملائمتة لعملياتها.
					27	تعمل مؤسستكم بشكل مستمر على تطوير هيكلها التنظيمي.

					28	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة .
					29	تركز مؤسستكم على مدى التوافق بين الثقافات التنظيمية السائدة فيها مع الإستراتيجية المعتمدة.
					30	الثقافة السائدة في مؤسستكم تعتبر مصدر قوة و نجاحها .
					31	هناك علاقة الثقة والتعاون بين الأفراد في مؤسستكم
					32	تتوفر مؤسستكم على معلومات حول مستويات الطلب الكلي للمنتج.
					33	تعتمد مؤسساتكم على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها.
					34	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدرتها التسويقية.
					35	تقوم مؤسستكم بتطوير وتحسين المنتج.
					36	يتمتع العاملون بمؤسستكم بدرجة عالية من الكفاءة و الانضباط.
					37	تقوم مؤسستكم بتحليل مدى ارتباط العاملين بالمؤسسة ودرجة ولائهم وانتمائهم

2 - المحور الثالث: اختيار إستراتيجية تنافسية

الرقم	المتغير الثاني	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إستراتيجية التكلفة المنخفضة						
01	تقدم مؤسستكم منتجات منخفضة					

					التكاليف مقارنة بالمنافسين .	
					تخفيض تكاليف المنتج تعتبر من أولويات أهداف مؤسستكم.	02
					يتم تغيير منتجات مؤسستكم حسب تكلفة الأسعار بالسوق.	03
					تخضع العمليات الإنتاجية في مؤسستكم إلى التحسين المستمر .	04
					تستخدم مؤسستكم إستراتيجية خفض التكاليف لزيادة حصتها السوقية.	05
					تتميز منتجات مؤسستكم بسعر أقل من أسعار المنافسين .	06
					تتحكم مؤسستكم في تكاليف البحث والتطوير.	07
إستراتيجية التمييز						
					تقدم مؤسستكم منتجات فريدة ومميزة مقارنة بالمنافسين وتتفوق عليهم باستمرار .	08
					تتميز المنتجات المقدمة من قبل مؤسستكم بخصائص قادرة على التأثير الشرائي للمستهلكين.	09
					تعتمد مؤسستكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة ومتميزة.	10
					تتميز منتجات مؤسستكم بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن .	11
					تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء .	12
					تهتم مؤسستكم بنشاط البحث و التطوير من أجل إنتاج منتجات متميزة وذات جودة .	13

الملحق رقم 03: نتائج تحليل إستمارة الاستبيان

Kolmogorov-Smirnov^a

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

Corrélations

[illegible]

→ Corrélations

Corrélations

		تحليل الإستراتيجي	تحليل البيئة الخارجية	تحليل البيئة الداخلية	إختبار إستراتيجية نهائية
التحليل الإستراتيجي	Corrélation de Pearson	1	.904**	.899**	.561**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	39	39	39	39
تحليل البيئة الخارجية	Corrélation de Pearson	.904**	1	.625**	.324*
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.044
	N	39	39	39	39
تحليل البيئة الداخلية	Corrélation de Pearson	.899**	.625**	1	.692**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	39	39	39	39
إختبار إستراتيجية نهائية	Corrélation de Pearson	.561**	.324*	.692**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.044	.000	
	N	39	39	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.752 ^a	.614	.612	.56999	.105	4.348	1	37	.044

a. Prédicteurs : (Constante), تحليل البيئة الخارجية

b. Variable dépendante : إختبار إستراتيجية نهائية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.561 ^a	.315	.296	.49883	.315	16.986	1	37	.000

a. Prédictors : (Constante), التحليل الإسريجي

b. Variable dépendante : إختيار إسريجية ناهيه

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.227	1	4.227	16.986	.000 ^b
	de Student	9.207	37	.249		
	Total	13.434	38			

a. Variable dépendante : إختيار إسريجية ناهيه

b. Prédictors : (Constante), التحليل الإسريجي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.437	.508		2.828	.008
	التحليل الإسريجي	.573	.139	.561	4.121	.000

a. Variable dépendante : إختيار إسريجية ناهيه

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.413	1	1.413	4.348	.044 ^b
	de Student	12.021	37	.325		
	Total	13.434	38			

a. Variable dépendante : إختيار إسريجية ناهيه

b. Prédictors : (Constante), تحليل البيئه الخارجيه

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.404	.536		4.487	.000
	تحليل البيئه الخارجيه	.295	.141	.324	2.085	.044

a. Variable dépendante : إختيار إسريجية ناهيه

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.692 ^a	.478	.464	.43514	.478	33.948	1	37	.000

a. Prédictors : (Constante), تحليل البيئة الداخلية

b. Variable dépendante : إختبار إستراتيجية تنافسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.428	1	6.428	33.948	.000 ^b
	de Student	7.006	37	.189		
	Total	13.434	38			

a. Variable dépendante : إختبار إستراتيجية تنافسية

b. Prédictors : (Constante), تحليل البيئة الداخلية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.257	.392		3.208	.003
	تحليل البيئة الداخلية	.646	.111	.692	5.826	.000

a. Variable dépendante : إختبار إستراتيجية تنافسية

الملحق رقم 04: المبيعات

SONARIC SPA
URD FERDJIOUA



VENTES EXERCICE 2018

Produits	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	TOTAL
R.G.N N W	460	422	76	85	26	101	26	230	620	1 506	5 710	1 579	10 841
R.G.N JURJURA	-	-	-	-	-	-	1	3	90	141	7	3	245
P.A.M N	169	312	4	56	191	150	169	160	200	214	172	276	2 073
CE 6 L	459	14	32	6	21	32	46	56	111	23	208	92	1 100
C.B 12 L	192	151	40	66	68	41	48	2	116	190	650	260	1 824
CLIM SP 9000	6	160	1	1	2	16	32	8	4	-	-	3	233
CLIM SP12000 STAND	6	50	2	9	2	73	29	1	5	-	-	5	182
CLIM SP 12000 TROP	1	2	40	13	-	25	112	48	1	-	-	30	272
CLIM 18000 STAND	8	6	17	20	-	27	24	3	5	-	2	12	124
CLIM 18000 TROP	1	29	7	8	-	14	70	22	71	-	2	2	226
CLIM SP 24000 T	-	-	-	-	-	-	11	7	-	-	-	-	18
CLIM ARM 24000 T	1	-	-	9	-	3	1	-	1	-	-	-	15
CLIM ARM 48000 T	-	-	4	-	7	3	13	9	3	-	-	1	40
GG 55 B G	10	8	11	9	8	1	1	4	-	25	131	3	211
CL 55 BG	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
CG 60 B G	12	5	15	9	7	5	-	4	3	7	162	50	279
CL 60 N	-	-	-	10	28	12	4	4	13	9	5	3	88
CL 60 M	-	-	-	14	36	12	1	3	58	16	25	4	169
CL 60 BG N LOOK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL 60 BIANCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	12	-	13
M 50 L	-	12	21	12	7	10	2	5	2	8	59	52	190
M 50 BG	3	1	5	1	1	-	-	-	-	-	50	50	111
M 60 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TABLE DE CUISSON 4 F	24	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	43
TABLE DE CUISSON 5 F	3	26	8	-	35	1	-	-	-	-	8	10	91
Production Vendue	1 358	1 212	283	328	439	526	590	569	1 303	2 140	7 203	2 440	18 391

EPE SONARIC SPA
UNITE U.R.D FERDJIOUA
SERVICE COMPTABILITE GENERALE



VENTES PHYSIQUES EXERCICE 2021

Produits	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juili	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
R.G.N JURJURA	32	2	1	-	-	-	-	-	10	17	111	136	309
RGN NEW WARM	1 136	896	469	207	35	74	1 002	2 197	605	1 306	3 664	2 221	13 812
RGN NEW WARM AVEC KIT	20	6	7	2	1	-	2	16	4	47	67	1 014	1 982
S/TOTAL RGN	1 156	904	477	209	36	74	1 004	2 213	619	1 370	3 842	3 151	16 113
P.A.M	136	108	5	-	-	-	3	-	20	41	63	72	469
CE 6 L	101	67	124	12	89	177	-	1	-	-	-	-	571
CB 12 L	351	192	391	134	386	157	16	43	288	608	199	-	2 766
CHAUDIERE M.	11	7	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	23
GT CE/CE	463	266	518	146	475	334	16	44	265	509	199	-	2 360
CLIMATISEUR SP 50 CLASSE A	-	3	2	59	7	8	-	-	5	-	-	-	84
CLIMATISEUR SP 50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLIMATISEUR SP 120 CLASSE A	11	70	9	20	17	-	-	-	-	-	-	-	127
CLIMATISEUR SP 120 T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLIMATISEUR SP 120 CLASSE A	9	19	2	17	4	3	-	-	-	-	-	-	54
CLIMATISEUR SP 120 T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLIMATISEUR SP 24 000	2	2	1	2	4	6	-	-	-	-	-	-	23
Arm.24000	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	2
Arm.48000	5	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Arm.60000	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
S/TOTAL CLIMATISEURS	1 27	100	15	102	32	18	-	-	5	-	-	-	299
CG 55 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL 55 B G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CG 60 B G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL 60 N	16	10	7	4	4	5	3	2	4	16	68	135	274
CL 60 M	44	72	9	14	9	4	7	7	8	35	76	56	341
CL 60 BG NEW LOOK	14	7	37	29	14	5	10	1	12	2	1	-	132
CL 60 BIANCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
M 50 L	-	9	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	11
M 50 BG	-	1	4	-	12	-	-	-	-	-	-	-	17
M 60 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TABLE DE CUISSON 4 F	9	23	34	55	52	-	-	-	-	17	32	15	237
TABLE DE CUISSON 5 F	13	35	28	15	47	4	2	3	51	50	24	25	259
S/TOTAL CUISINIERS	96	158	119	120	138	18	22	13	75	120	201	231	1 311
Production Vendue	1 916	1 537	1 134	579	681	444	1 045	2 270	1 007	2 140	4 325	4 474	21 552

SONARIC SPA
URD FERDJIOUA

VENTES EXERCICE 2020

Ral =

المبيعات الحقيقية

Produits	janv-20	févr-20	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20	TOTAL
R.G.N.N.W	608	335	9	3	1	4	338	4	543	5 589	-	228	7 662
R.G.N.JURJURA	36	2	-	-	-	-	150	-	-	247	-	3	438
P.A.M.N	260	64	30	-	-	10	1	-	1	49	6	22	443
CE 6 L	40	18	-	-	-	-	-	-	99	79	112	9	357
C.B.12 L	126	217	416	11	39	55	93	30	43	304	75	110	1 519
CLIM.SP 9000	-	10	-	-	7	1	-	-	-	25	1	-	44
CLIM.SP12000 STAND	-	1	-	-	6	-	-	-	-	-	-	2	9
CLIM.SP 12000 TROP	-	58	-	-	3	-	-	-	-	83	20	2	166
CLIM.18000 STAND	-	13	3	3	120	6	-	-	-	-	-	-	145
CLIM.18000 TROP	-	22	4	1	-	9	-	-	-	18	6	-	60
CLIM.SP 24000 T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	1	5	11
CLIM.ARM.24000 T	-	3	8	-	5	-	-	-	-	4	1	-	21
CLIM.ARM.48000 T	1	7	-	-	34	28	5	6	2	4	1	1	89
CG 55 B G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL 55 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CG 60 B G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL 60 N	1	-	-	-	-	-	-	4	4	15	2	4	30
CL 60 M	-	-	5	11	74	38	15	7	19	31	4	13	217
CL 60 BG N LOOK	25	66	43	5	34	-	-	-	5	19	3	2	202
CL 60 BIANCA	2	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	6
M 50L	-	-	-	-	5	4	1	-	-	-	-	-	10
M 50 BG	-	2	41	-	1	1	2	3	5	33	1	1	90
M 60 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TABLE DE CUISSON 4 F	2	8	6	4	10	21	7	20	11	7	-	6	103
TABLE DE CUISSON 5 F	14	26	9	3	9	25	10	19	27	15	1	-	158
Production Vendue	1 115	855	574	42	348	202	622	93	759	6 527	235	408	11 780

SONARIC SPA
URD FERDJIOUA

VENTES EXERCICE 2019

المبيعات الحقيقية

Produits	janv-19	févr-19	mars-19	avr-19	mai-19	juin-19	juil-19	août-19	sept-19	oct-19	nov-19	déc-19	TOTAL
R.G.N.N.W	931	594	416	647	339	315	479	21	1 018	1 632	10 406	308	17 106
R.G.N.JURJURA	76	205	20	18	19	-	303	1	38	144	210	-	1 036
P.A.M.N	95	180	132	90	2	83	11	-	-	-	-	47	640
CE 6 L	325	52	45	100	-	10	5	24	41	90	222	16	930
C.B.12 L	-	2	-	7	38	-	95	42	103	162	615	228	1 292
CLIM.SP 9000	-	2	3	11	-	10	79	46	4	-	-	-	155
CLIM.SP12000 STAND	4	-	-	24	-	-	7	62	12	1	-	-	110
CLIM.SP 12000 TROP	9	4	7	42	48	218	194	49	2	3	-	11	587
CLIM.18000 STAND	1	-	-	3	22	3	43	26	-	-	-	-	98
CLIM.18000 TROP	2	1	2	18	106	111	70	58	6	-	-	-	374
CLIM.SP 24000 T	1	1	-	-	-	23	3	-	-	-	-	-	28
CLIM.ARM.24000 T	3	-	1	8	-	2	3	14	1	2	-	-	34
CLIM.ARM.48000 T	2	-	8	6	-	9	18	6	2	1	-	-	52
CG 55 B G	7	15	-	-	3	-	2	-	-	-	-	-	27
CL 55 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CG 60 B G	23	4	4	7	22	1	2	1	8	22	139	4	237
CL 60 N	5	3	6	1	18	1	-	-	-	-	-	-	34
CL 60 M	13	20	23	28	37	18	1	2	-	28	-	-	170
CL 60 BG N LOOK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	4	6
CL 60 BIANCA	2	15	-	1	3	3	5	12	5	13	62	-	121
M 50L	8	11	4	5	29	3	1	1	7	3	117	1	190
M 50 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	56	-	56
M 60 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TABLE DE CUISSON 4 F	11	25	6	13	16	6	11	8	1	7	2	-	106
TABLE DE CUISSON 5 F	27	7	27	12	9	2	3	8	2	19	8	6	130
Production Vendue	1 547	1 141	704	1 041	711	818	1 335	381	1 250	2 127	11 839	625	23 519

ملحق رقم 05: شهادة المطابقة


المؤسسة الوطنية للإعتماد والمراقبة التقنية
الوحدة الجهوية بعنابة 038 43 10 27 - 038 43 10 29
ENTREPRISE NATIONALE D'AGRÉAGE ET DE CONTRÔLE TECHNIQUE
DÉLÉGATION RÉGIONALE D'ANNABA TEL : 038 43 10 27/ FAX : 038 43 10 29

CERTIFICAT D'HOMOLOGATION  HOMOLOGATION CERTIFICATE

PRODUIT : POELES A MAZOUT SONARIC.
POUVOIR CALORIFIQUE : 6500 Kcal/h
PUISSANCE : 7,55 KW.
CONSTRUCTEUR : SONARIC FERDJIOUA – Wilaya de MILA.
ADRESSE : UNITÉ DE FABRICATION RADIATEURS DOMESTIQUES ET CLIMATISEURS
Z.I Ferdjioa BP 76 W. de Mila 43301 – Algérie

Je soussigné ALOUI Riad inspecteur principal ENACT ANNABA, certifie avoir examiné avec prise d'échantillons et avoir procédé aux opérations de contrôle de poêles a mazout de types 902.65 et 902.75 de SONARIC FERDJIOUA selon les fiches d'essais du laboratoire.

Nos constatations sont les suivantes :

- ✓ Appareils dotés des systèmes de sécurité prévus.
- ✓ Vérification des caractéristiques techniques concluante selon fiche jointe.
- ✓ Vérification selon fiche de contrôle poêles a mazout concluante.
- ✓ Essais de fonctionnement satisfaisant.

Sur quoi nous soussignés ENACT-Spa / Délégation Régionale de Annaba certifions par la présente que la gamme des poêles a mazout produits par SONARIC FERDJIOUA est CONFORME aux prescriptions réglementaires, aux normes et aux exigences de la norme ISO 9001 / 2000.

Ce certificat est valable une année, en cas de modification, il sera fait appel aux services de l'ENACT pour une mise à jour.

Inspecteur

ALOUI RIAD
 INSPECTEUR PRINCIPAL
 CONTRÔLE TECHNIQUE
 ENACT - ANNABA
 07.71.70.94.30 / 07.70.95.28.12
 Email: riad_aloui@hotmail.com



HOMOLOGUEE JANVIER 2018 / N° 003 PAR ENACT ANNABA



ENTREPRISE NATIONALE D'AGREAGE ET DE CONTRÔLE TECHNIQUE
DÉLÉGATION RÉGIONALE D'ANNABA TEL : 038 43 10 27/ FAX : 038 43 10 29

المؤسسة الوطنية للإعتماد والمراقبة التقنية
الوحدة الجهوية بعنابة تليفون: 038 43 10 27 - فاكس: 038 43 10 29

CERTIFICAT D'HOMOLOGATION



HOMOLOGATION CERTIFICATE

PRODUIT : RADIATEURS A GAZ NATUREL RGN SONARIC.
POUVOIR CALORIFIQUE : 8000 Kcal/h
PUISSANCE : 9,3 KW.
CONSTRUCTEUR : SONARIC FERDJIOUA - Wilaya de MILA
ADRESSE : UNITÉ DE FABRICATION RADIATEURS DOMESTIQUES ET CLIMATISEURS
Z.I Ferdjious - W. de Mila 43301 - BP 76 - Algérie

Je soussigné ALOUI Riad inspecteur principal ENACT ANNABA, certifie avoir examiné avec prise d'échantillons et avoir procédé aux opérations de contrôle des radiateurs à gaz naturel RGN selon les fiches d'essais du laboratoire.

Nos constatations sont les suivantes :

- ✓ Appareils dotés des systèmes de sécurité prévus.
- ✓ Vérification des caractéristiques techniques concluante selon fiche jointe.
- ✓ Vérification selon fiche de contrôle radiateur concluante.
- ✓ Essais de fonctionnement satisfaisant.

Sur quoi nous soussignés ENACT-Spa / Délégation Régionale de Annaba certifions par la présente que:

La gamme des radiateurs à gaz naturel RGN 9,3 KW produit par SONARIC FERDJIOUA est CONFORME aux prescriptions réglementaires, aux NORMES DIN 3364 / EN 613 / EN 449 EN 29002 / DIN 53153 / DIN 53152 et aux exigences de la norme ISO 9001 / 2000.

Ce certificat est valable une année, en cas de modification, il sera fait appel aux services de l'ENACT pour une mise à jour.

Inspecteur

ALOUI RIAD
INSPECTEUR PRINCIPAL
CONTRÔLE TECHNIQUE
ENACT - ANNABA
07 71 70 94 30 / 07 70 95 28
Email : riad_aloui@hotmail.com



HOMOLOGUEE JANVIER 2018 / N° 002 PAR ENACT ANNABA



CLIENT: SONARIC FERDJIOUA

ADRESSE: FERDJIOUA MILA

RAPPORT D'HOMOLOGATION



Contact :

Effectuée Le : **25 / 01 / 2018**

Lieu de Visite **SONARIC**

Rapport N° : **05/E/1253/02/2018**

Réalisé par Mr : **ALOUI RIAD**

Date d'envoi :

Ce rapport comporte **02** Pages. & Validé par :



Version : 00

RADIATEUR A GAZ NATUREL
سخان بالغاز الطبيعي
NATURAL GAS HEATER

Chauffage 

Garantie
36
mois



New Warm

La qualité qui assure votre sécurité

Sonaric
Electromenager

Réseau de Distribution

La distribution est assurée sur tout le territoire national,

- Région centre: Gué de Constantine Alger / Fax: 023 93 41 97 / Tél: 023 93 41 60 / Mob: 0555 06 11 28 / 37
standard : 023 93 41 61 et 023 93 41 62
- Région Ouest: Sidi Akkacha Tenes Chlef / Tél: 027 75 07 63 - 65 / Fax: 027 75 07 64 / Mob: 05 55 06 11 48
- Région centre/ Est: Si Mustapha Boumerdes / Fax: 024 71 02 90 / Tél: 024 71 02 89 - 91 / Mob: 0555 06 11 30 / 54
 - Région Est: Akbou Bejaia / Tél: 034 33 70 22 / Fax: 034 33 70 13 / Mob: 05 55 06 11 46
- Région Est/Sud: Ferdjoua mila / Tél: 031 45 26 11 - 13 / Fax: 031 45 26 12 / Mob: 05 55 06 11 43

CUISINIÈRE
آلة طبخ
STOVE

Cuisson 

Garantie
24
mois



CL 60 M

Une qualité qui assure votre sécurité

Sonaric
Electromenager

Réseau de Distribution

La distribution est assurée sur tout le territoire national,

- Région centre: Gué de Constantine Alger / Fax: 023 93 41 97 / Tel: 023 93 41 60 / Mob: 0555 06 11 28 / 37 standard : 023 93 41 61 et 023 93 41 62
- Région Ouest: Sidi Akkacha Tenes Chlef / Tél: 027 75 07 63 - 65 / Fax: 027 75 07 64 / Mob: 05 55 06 11 48
- Région centre/ Est: Si Mustapha Boumerdes / Fax: 024 71 02 90 / Tél: 024 71 02 89 - 91 / Mob: 0555 06 11 30 / 54
 - Région Est: Akbou Bejaia / Tél: 034 33 70 22 / Fax: 034 33 70 13 / Mob: 05 55 06 11 46
- Région Est/Sud: Ferdjious mila / Tél: 031 45 26 11 - 13 / Fax: 031 45 26 12 / Mob: 05 55 06 11 43

DATE 27/04/2017

PRODUITS FACTURES PAR 000
DU 01/01/2017

AU 25/01/2017

15:58:54

DESIGNATION	Situation Physique			Situation Valorisee			
	Gros	Detaile	Total	Gros	Detaile	Total	
RGN CONFORT	1	1	0	1 *	18 240.00	0.00	18 240.00 700000 !
RGN NEW WARM	1	424	27	451 *	6 362 552.00	559 521.00	6 922 073.00 700000 !
RGN NEW WARM KIT ANTIREFOULEUR	1	807	171	978 *	16 658 094.00	3 698 782.00	20 356 876.00 700000 !
POELE A MAZOUT	1	26	48	74 *	552 630.00	1 068 240.00	1 620 870.00 700000 !
CUISINIERE CG 55 BG	1	2	0	2 *	30 440.00	0.00	30 440.00 700000 !
CUISINIERE CL 60BG	1	0	5	5 *	0.00	113 309.30	113 309.30 700000 !
CUISINIERE M 60 BG	1	1	0	1 *	25 600.00	0.00	25 600.00 700000 !
CHAUFFE EAU 6 L	1	0	5	5 *	0.00	38 814.10	38 814.10 700000 !
CHAUFFE BAIN 12 L	1	92	45	137 *	920 074.80	495 039.60	1 415 114.40 700000 !
TABLE DE CUISSON 4FEUX	1	9	1	10 *	81 000.00	10 000.00	91 000.00 700000 !
TABLE DE CUISSON 5FEUX	1	9	2	11 *	93 600.00	22 800.00	116 400.00 700000 !
FOUR ENCASTRABLE	1	1	5	6 *	28 475.82	147 379.15	175 854.98 700000 !
MICRO-ONDE 20 L	1	2	0	2 *	14 332.82	0.00	14 332.82 700000 !
CLIMATISEUR SP 12000BTU/TRO	1	0	2	2 *	0.00	58 900.00	58 900.00 700000 !
CLIMATISEUR SP 16000BTU/TRO	1	30	0	30 *	1 081 792.50	0.00	1 081 792.50 700000 !
MACHINE A LAVER 12 KG	1	0	1	1 *	0.00	13 117.09	13 117.09 700000 !
RADIATEUR GAZ NATUREL ENIEM	1	1	0	1 *	20 235.32	0.00	20 235.32 700000 !
REFRIGERATEUR 350L PB	1	0	1	1 *	0.00	21 638.46	21 638.46 700000 !
TVC LED 43" SMART SERIE 539	1	0	2	2 *	0.00	91 223.94	91 223.94 700000 !
TVC LED 43" SERIE 2050	1	0	1	1 *	0.00	38 503.42	38 503.42 700000 !
Total Montant Hors Taxes				27 887 067.27 6 377 268.06 34 264 335.33			
Montant Hors Taxes				34 264 335.33 Dont P.H.S			0.00 0.000
T.V.A 19 %				6 510 223.83			
TIMBRE AUT.N°4043/IDET/ENR/91				61 173.00 547250			
TOTAL MONTANT T.T.C				40 835 732.16			