

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مطبوعة دروس

التحليل الاستراتيجي والتنافسي

لطلبة السنة الثانية ماستر تسويق فندقي وسياحي

الدكتور: تبوب يوسف

السنة الجامعية 2025-2026



" وَقُلْ اَعْمَلُوا

فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ

وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ . . . "

التوبة : آية 105

الصفحة	فهرس المحتويات
	صفحة العنوان
	البسمة
	فهرس المحتويات
	مقدمة
04	المحور الأول: مقدمة في التحليل الاستراتيجي والتنافسي
05	1.1 مفهوم الادارة الاستراتيجية
08	2.1 مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
23	3.1 مفهوم التحليل الاستراتيجي والتنافسي
27	4.1 مفهوم الميزة التنافسية
30	المحور الثاني: التحليل الموقفي
31	1.2 تعريف التحليل الموقفي (تحليل SWOT)
31	2.2 نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
35	3.2 الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل SWOT
36	المحور الثالث: التحليل الخارجي (الفرص والتحديات في البيئة الخارجية)
37	1.3 تعريف البيئة الخارجية
38	2.3 مكونات البيئة الخارجية
42	3.3 تحليل البيئة الخارجية
54	المحور الرابع: التحليل الداخلي (القوة والضعف والتميز وخلق القيمة..)
55	1.4 تعريف البيئة الداخلية
55	2.4 أهمية دراسة البيئة الداخلية
56	3.4 مكونات البيئة الداخلية
58	4.4 تحليل البيئة الداخلية
66	المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة

67	1.5. استراتيجية النمو المكثف
69	2.5. استراتيجية التكامل
70	المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات النشاط
71	1.6. الاستراتيجيات العامة لبورتر
73	2.6. الاستراتيجيات التنافسية
75	المحور السابع: الاستراتيجيات التشغيلية
76	1.7. مفهوم الاستراتيجيات التشغيلية
76	2.7. أنواع الاستراتيجيات التشغيلية
87	خاتمة
90	قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة

في ظل النمو المتزايد للاقتصاد العالمي في العصر الحديث برز التنافس بين المؤسسات في مختلف انحاء العالم وفي مختلف المجالات كحقيقة جوهريه يؤكدھا الواقع المعاش وعلى أساس القوة والقدرة على التنافس يتحدد بدرجة كبيرة نجاح أو فشل هذه المؤسسات، ولهذا أصبح من الضروري كل مؤسسة العمل على اكتساب الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين وضمان الاستمرارية في الاسواق. إن هذا الهدف ليس سهل المنال في ظل وجود متغيرات أخرى غير المنافسة، فنشاط المؤسسة يكون في بيئة بها مكونات أخرى وهي تتميز بالديناميكية والتغير المستمر والتعقيد وغيرها من الخصائص التي يمكن أن تكون هناك صعوبة في التكيف معها ولذلك هي مطالبة بجمع المعلومات اللازمة عن كل عنصر من عناصر بيئتها واستخدام اساليب التحليل الاستراتيجي لتحليل هذه العناصر وخاصة تحليل المنافسة للرفع من أدائها التنافسي وتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لضمان الهدف الاساسي السابق الذكر وهو التفوق على المنافسين وضمان استمراريته.

يعتبر التحليل الاستراتيجي والتنافسي من الأنشطة المهمة التي يجب أن تقوم بها الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، لأنها من خلال ذلك تحدد اتجاهها المستقبلي وتساعد على تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لنشاطها على ضوء نتائج التحليل الذي يشمل عناصر البيئة التي تنشط فيها سواء البيئة الخارجية متمثلة في متغيرات البيئة الكلية ومتغيرات البيئة الجزئية على اختلافها، إلى جانب تحليل متغيرات البيئة الداخلية؛ ويستهدف التحليل بدرجة أخص من خلال دراسة البيئتين معرفة الفرص والتهديدات ونقاط القوة الضعف، كما تولي المؤسسة في تحليلها اهتماما عاليا بالمنافسة والسعي الى تشخيص وضعها وقوتها بهدف وضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها لان التفوق عليها احد اهم اسباب استمراريته في السوق، ومن اجل القيام بالتحليل الدقيق للبيئة فان المؤسسة تستخدم عدة ادوات للتحليل الاستراتيجي والتنافسي سيتم التطرق اليها خلال الفصل الدراسي.

من أجل استفادة طلبتنا في مجال ما تقدم الإشارة إليه سأحاول من خلال إعداد هذه المطبوعة التطرق لوظيفة بحوث التسويق ومختلف الجوانب النظرية وأيضا جوانب ممارستها بشكل مبسط وسهل الاستيعاب لما هو مقرر على الطلبة في المعاهد والجامعات، وسأحاول التركيز على المحاور التالية:

المحور الأول: مقدمة في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

المحور الثاني: التحليل الموقفي

المحور الثالث: التحليل الخارجي (تحليل البيئة الخارجية)

المحور الرابع: التحليل الداخلي (القوة والضعف والتميز وخلق القيمة)

المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة

المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى نشاط الاعمال

المحور السابع: الخيارات الاستراتيجية التشغيلية

المحور الأول: مقدمة فى التحليل الاستراتيجى والتنافسى

الهدف العام للمحور: إمام الطالب ببعض المفاهيم ذات الصلة بمجال الادارة

الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجى

محتوى المحور الأول

تمهيد

1.1 مفهوم الادارة الاستراتيجية

2.1 مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى

3.1 مفهوم التحليل الاستراتيجى والتنافسى

4.1 مفهوم الميزة التنافسية

المحور الأول: مقدمة في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

في ظل النمو المتسارع للاقتصاد العالمي في العصر الحديث تبرز المنافسة بين المؤسسات، ويبرز معها أهمية العمل بكل الامكانيات لتحقيق أهداف البقاء في نطاق الأعمال، ونتيجة لذلك كان لزاما على المؤسسات وضع برامجها الإنتاجية والتسويقية لتلبية احتياجات السوق وتحقيق الربح، وعلى أساس القدرة على المنافسة تعتمد درجة المؤسسة في تحقيق النجاح وضمان الاستمرارية.

التحليل الاستراتيجي في حقيقته وغاياته الأساسية لا يعد أداة لحلّ المشكلات، إنما يبنى ليسهم في تقديم معطيات علمية ودقيقة تسهّل صياغة الإجابات الصحيحة لأسئلة تتعلق بـ: ما هو المسار الذي يتوجب علينا اتخاذه؟ وما هي السبل الأخرى التي يُمكننا السير فيها لتحقيق مستويات عالية من الأداء؟ وما هي المهام التي علينا القيام بها لتدعم مطالب السوق وفقاً للمعطيات المتاحة؟

على ضوء ذلك، يعد تحليل بيئة المؤسسة التي تنشط فيها الأساس لتقييم القدرات الاستراتيجية اللازمة لعملية التحليل الاستراتيجي، وتزويدنا بنقاط الاساسية التي يجب ان تهتم بها وتضع خططها الاستراتيجية بناء عليها بحيث التي تناسب القدرات المتاحة عند المؤسسة وجوانب الضعف وايضا الفرص المتاحة والتهديدات المشكلة للخطر عليها.

يبقى التحليل الاستراتيجي من الانشطة المهمة التي يجب ان تقوم بها الادارة الاستراتيجية في المؤسسة لان ذلك يحدد اتجاهها المستقبلي ويساعد على تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لنشاطها، لأنه يهتم بدراسة كل العناصر التي لها تأثير عليها في بيئتها الداخلية والخارجية وبالأخص ما تعلق بالمنافسة التي تسعى الى التفوق عليها في بيئة تنافسية شديدة.

سيتم التطرق في هذا المحور إلى مفاهيم وتعريف مرتبطة بالتحليل الاستراتيجي والتحليل التنافسي تمثل الأساس لفهم محاور المقياس

1. مفهوم الادارة الاستراتيجية

1.1. تعريف الادارة الاستراتيجية

تعتبر الادارة الاستراتيجية أو كما تسمى أيضا التسيير الاستراتيجي محركا اساسيا في المؤسسة الحديثة التي لها تفكير وتوجه طويل المدى بخصوص انشطتها ومستقبلها خاصة في ظل اقتصاد السوق والمنافسة الشديدة بين المؤسسات.

برز مفهوم الادارة الاستراتيجية في المؤسسات، وبدأ الحديث عنه بشكل واسع في النصف الثاني من القرن العشرين ونال اهتمام الباحثين والاداريين، ولعل أهم اسباب هذا الاهتمام التغيرات البيئية المتسارعة التي وضعت مسؤولي المؤسسات أمام تحدي مواجهتها والتكيف معها والتخطيط على أساسها لضمان بلوغ الاهداف¹.

تعرف الادارة الاستراتيجية انها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة².

وحسب كوتلر فالادارة الاستراتيجية عملية تنمية وصياغة العلاقة بين البيئة والمؤسسة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالتها واهدافها واستراتيجيات النمو والخطط لكل العمليات التي تمارسها³.

إن الكثير من الأفراد العاملين في المنظمات على اختلاف أنشطتها الإنتاجية والخدمية لا يعرفون معنى وأهمية الإدارة الاستراتيجية سوى كونها مصطلح إداري حديث غير واضح المعالم. لهذا كانت هناك ضرورة توضيح هذا المفهوم بحيث يمكن فهمه من جميع العاملين ولكل الطبقات الإدارية في المؤسسة، سواء عامة أو خاصة أو حكومية. ومن جهة أخرى، فإن الإدارة الاستراتيجية الحديثة لها أنظمة محدثة وتعاملات متداخلة وفيها بعض الترابطات بأنظمة أخرى، ولكنها ليست بالصعوبة بالنسبة لمن هم استراتيجيون ويتعاملون بالأعمال الإدارية⁴.

¹ عائشة يوسف الشميلي، الادارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 15.

² نفس المرجع، ص 22.

³ فلاح حسين الحسيني، الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2000، ص 26.

⁴ عائشة يوسف الشميلي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

عموما الادارة الاستراتيجية موجودة حتى يكون هناك تكيف للمؤسسة مع بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية من خلال الدراسة والتحليل لها بما يمكنها من وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها ضمن رسالة واضحة، ورؤية وأهداف موضوعية تسعى لتحقيقها على المدى البعيد.

2.1. أهمية الادارة الاستراتيجية

تتمثل أهمية الادارة الاستراتيجية فيما يلي¹:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول اليها.
- التفاعل البيئي على المدى، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- إكسابه تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابلية تتولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج ايجابية
- توفير أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإدراجها لجميع المستويات الادارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديد.
- تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والامكانيات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الاعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
- تمثل إطار لتحسين الممارسة الادارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها.

3.1. مستويات الادارة الاستراتيجية

نميز في المؤسسة ثلاث مستويات إدارية تشكل الهرم الإداري نذكرها فيما يلي²:

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص50.

² أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 36.

أ. مستوى الإدارة العليا: يشمل هذا المستوى مجلس الإدارة الذي يضم المدير العام والطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، ويعرفون باسم المدراء الاستراتيجيون.

ب. مستوى الإدارة الوسطى: يشمل هذا المستوى الدوائر الأساسية في المؤسسة، كالدائرة المالية، ودائرة المحاسبة، ودائرة الانتاج، ودائرة التسويق..... إلخ.

ج. مستوى الإدارة الدنيا: يشمل هذا المستوى الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج كالعمال و الفنيين و الأجهزة، وضع وتنفيذ الأنشطة قصيرة المدى... إلخ.

4.1. عمليات الادارة الاستراتيجية

أ. مرحلة التصميم: يطلق عليها مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وهذه المرحلة تشمل مجموعه من الانشطة تتمثل في¹:

- تحديد رسالة المؤسسة.

- تحديد الاهداف والغايات طويله الاجل.

- دراسة البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفجوة الاستراتيجية.

ب. مرحلة التطبيق: تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات، ووضع الاهداف قصيرة الاجل، ورسم سياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الانفاق، كما تتطلب وتهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلب ذلك تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.

ج. مرحلة التقديم: تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الاستراتيجية

¹ محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية، الاصول والاسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية (مصر)، 2004، ص 16.

2. مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

تعتبر الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم المرتبطة بمجال التحليل الاستراتيجي والتنافسي ونبرز أهم الجوانب المتعلقة بها فيما يلي:

1.2. مفهوم الاستراتيجية

أ. تعريف الاستراتيجية: هي مصطلح واسع المعنى متعدد الجوانب يعود أصلها إلى الكلمة إلى المجال العسكري وهي كلمة اليونانية **Strategos** والتي ترتبط بالمجال العسكري وقيادة القوات والجيش واستخدامها في المعارك الحربية، ثم اتسعت مضامينها بمرور الزمن إلى مجالات مختلفة وصارت مفضلة للاستخدام في المجال الاقتصادي ولدى منظمات الأعمال¹. من الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل.

وازداد الاهتمام بتحديد مفهوم الاستراتيجية بحيث تعتبر خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

قدمت للاستراتيجية عدة تعريفات نذكر منها²:

"الاستراتيجية خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمؤسسة والتحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الرئيسية".

"هي تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى، وتبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة، وتخصيص الموارد الضرورية واللازمة لتحقيق تلك الأهداف".

"يعرفها أندرويز (Andrews) أنها مماثلة بينما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف) وما يجب أن تفعله (أي الفرص والتهديدات البيئية)".

"ويعرفها تيطارت (Thietart) على أنها مجموع القرارات المنسوبة إلى خيارات الوسائل وإلى حركية الموارد بقصد إصابة هدف معين".

وتتصل الاستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد، وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين مرسى، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2003، ص 22.

² جعيجع نبيلة، دور التخطيط الاستراتيجي في رسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة ALGAL، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، 2011، ص ص 108-109.

وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الانتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج الخصائص التي تميز الاستراتيجية والمحصورة في العناصر التالية:

- هي وسيلة لتحقيق غرض المؤسسة من خلال وضع أهداف طويلة الأجل، وإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات.
- تعبر عن مدى التناسق في قرارات وتصرفات المؤسسة عبر ماضيها.
- التعريف بميادين أو مجالات التنافس في الاسواق.
- تعتبر استجابة للفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة الخارجية وجوانب القوه والضعف لتحقيق ميزة تنافسية.
- هي بمثابة أداة للفرقة بين المهام الادارية المختلفة في ظل كل المستويات الادارية.
- تحديد مدى إسهام المؤسسة في خلق القيمة من خلال تحقيق أرباح أكبر من تكلفه راس المال المستخدم، وتحديد العوامل المحركة لخلق القيمة.
- عموما يمكن القول أن الاستراتيجية مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة متعلقة بكيفية تخطيط مسار عملها، وأهدافها المستقبلية على المدى البعيد، إضافة إلى تحديد مختلف الأنشطة التي تنوي القيام بها سواء في الوقت الراهن أو المستقبل بعد دراسة البيئة المحيطة بها.

ب. مستويات الاستراتيجية

- تتوزع مستويات الاستراتيجية في المؤسسة من حيث علاقتها باختيار البدائل الاستراتيجية إلى أربع مستويات هي¹:
- ✓ **مستوى الاستراتيجية العليا:** حيث يتركز النشاط في هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها أم تنكمش أم تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير.

¹ المرجع السابق، ص 09.

✓ مستوى استراتيجية وحده النشاط: هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحده من وحدات النشاط.

✓ مستوى الاستراتيجية الوظيفية: حيث يكون لكل وظيفة استراتيجيتها ولكل استراتيجية محاورها أو استراتيجياتها الفرعية، فمثلا تتضمن الاستراتيجية التسويقية المنتج والتسعير والتوزيع والترويج.

✓ مستوى الاستراتيجية التشغيلية: ينصب التركيز في هذا المستوى على إيجاد الطرق الكفيلة التي تساعد الدوائر المختلفة في المؤسسة عن رفع إنتاجيتها في ظل الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة والاستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى، وتصاغ هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء الإدارة التشغيلية ورؤساء وحدات المناطق الجغرافية.

ج. أهمية وضع استراتيجية

تبرز أهمية وضع الاستراتيجية في ما يلي:

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال العمل على مدى البعيد؛
- وجود استراتيجية يعتبر موجهها لعمل المؤسسة ويسهله لاشتمالها على توجيهات واضحة؛
- التعرف على وضعية المؤسسة الداخلية والخارجية بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة؛
- تفادي تداخل القرارات لمختلف المصالح في المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل بينها.

2.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجى

يرتبط التخطيط الاستراتيجى بتحديد مسار النشاط على المدى البعيد. وقبل الحديث عن التخطيط الاستراتيجى نبرز مفهوم التخطيط كمصطلح يرتبط بالجانب الاستراتيجى

أ. تعريف التخطيط

يعبر التخطيط كمصطلح عن وجود وظيفة من وظائف الإدارة تحدد فيه الأهداف والمسار الذى السير عليه انطلاقا من الحاضر وصولا الى المستقبل مع ضرورة استخدام المورد البشرى والمادى المناسب لتحقيق الأهداف وتحقيق النجاح.

ومن التعاريف التي قدمت للتخطيط نذكر¹:

¹ نور الدين بوعيشة، قراءة في مفهومي التخطيط والاستراتيجية، مجلة المربي، العدد 20، 2017، ص ص 115-116.

"التخطيط ضرورة حتمية لنجاح أى عمل من الاعمال ويختص بتحديد الأهداف والوسائل والامكانيات المطلوبة لتحقيقها وتوضيح دور كل الفرد أو قطاع فى تنفيذ أهداف الخطة".

"وهو عبارته عن أسلوب علمى وعملى للربط بين الاهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ورسم معالم الطريق الذى يحدد القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها فى محاوله للتحكم فى الاحداث باتباع سياسات مدروسة محدده الاهداف والنتائج".

"كما يعتبر مجالا واسعا من القرارات يتضمن تحديد أهدافه واضحة، واختيار سياسات، وإعداد جداول زمنية يومية".

ما يمكن قوله بهذا الصدد أن التخطيط هو الوظيفة الاساسية والاولى للادارة الحديثة ويرتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة الرقابة الادارية، كما أن هذه الوظيفة ترتبط بالبرمجة وليس بالاستكشاف.

ب. تعريف التخطيط الاستراتيجى

التخطيط الاستراتيجى هو العملية التى يتم من خلالها وضع خطة طويلة المدى لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل هذا التخطيط الاهتمام بالعوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على المؤسسة، وتحديد شرائح والقطاعات المستهدفة وطرق المنافسة المناسبة، ويساعد التخطيط الاستراتيجى على الاجابة على السؤال: إلى أين نحن متجهون؟، وذلك بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتكامل جميع جوانبها وعلاقاتها مع بيئتها المحيطة، وكذلك تحديد الانشطة المختلفة التى تقوم بها، والعلاقات الوثيقة التى تربطها ببيئتها المحيطة¹.

يعتبر التخطيط الاستراتيجى أحد المكونات الرئيسية للادارة الاستراتيجية حيث يستند إلى النظر المستقبلى للمؤسسة و يتطلب تحديد استراتيجية أو اتجاه واتخاذ القرارات المناسبة لتخصيص الموارد لتحقيق هذا الهدف، وبشكل عام يتم التركيز على الطريقة التى يمكن من خلالها تنفيذ الخطة المحددة، ويمكن أن يتضمن هذا النوع من التخطيط أيضا آلية التحكم اللازمة لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال ومراقبتها للتأكد من تحقيق الاهداف المرجوة

¹ أمل محمد عبد الله البدو، التخطيط الاستراتيجى والرقمنة وأثرها فى تطوير المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعى، المجلد 13، العدد 01، 2023، ص 164.

وتناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومن بين التعاريف التي قدمت نذكر¹:

"التخطيط الاستراتيجي عملية توضيح الاهداف التي تسعى المؤسسة الى نشوئها".

حسب كوتلر (Kotler) "التخطيط الاستراتيجي عملية ادارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحققه النمو والارباح في المستقبل".

أما القحطاني فيعرفه أنه "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية".

ويعرف التخطيط الاستراتيجي أيضا أنه "عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة واستخدام وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الاهداف".

أما الغالبي وإدريس فيعرفان التسويق الاستراتيجي أنه "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الاعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الاجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه".

بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التخطيط الاستراتيجي انتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول الى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجه من الكفاءة والفعالية.

ج. أهمية التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد خطوات يمكن اتباعها وتنفيذها ببساطة، بل لابد من امتلاك المدراء لمهارات التفكير الاستراتيجي التي تتضمن قدرات متطورة وابداع ورؤية ثاقبة للأحداث والاشياء وللتطورات البيئية بصورة ديناميكية تمكن المنظمات من إدراك المستقبل غير المؤكد، ويتم هنا من خلال الربط بين المصادر والفرص المتاحة واحتواء المشكلات

¹ حميد عبد الملوك وآخرون، مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 47، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 400.

والظروف المتغيرة وفهم التعقد والحركية البيئية التي تشمل تناقض المصادر المتاحة وارتفاع حدة التنافس وتعاضم التكلفة وغيرها.

ويركز هذا النمط من التخطيط على الاوضاع المؤسسية بعيدة الامد التي تشمل مختلف الاهداف والجوانب التنظيمية بصوره شمولية متكاملة، وعلى المنظمة كوحدة ونظام كلي مترابط الاجزاء يتأسس على الالتزام الفردي والمؤسسي بأهداف استراتيجية محددة ويتضمن عملية تصميم الاستراتيجيات وتحديد سبل تنفيذها وقياس نتائجها والاداء المرتبط بها وتقييمها باستمرار، وكذلك على طبيعة الادارة العليا في أي منظمة من حيث خصائصها واتجاهاتها وقدراتها المعرفية وخبراتها ومرونتها ورؤيتها الفعالة للاحداث والتطورات البيئية المتغيرة وعدد المهتمين في المجال.

يتضمن هذا النوع من التخطيط عملية تصميم واختيار الاستراتيجيات التنظيمية الملائمة في كل مرحلة من مراحل دوره حياه ونمو المنظمة في طار نظام بيئي معقد ومفتوح، وبهذا المعنى فهو يمثل قدرة الادارة في أي منظمة على وضع تصورات دقيقة وفعالة لأهدافها ونشاطاتها المستقبلية الطويلة الامد، وكيفية الوصول إليها من خلال تبني الاستراتيجيات الملائمة للنمو والبقاء التنظيمي، لذا فالتخطيط يساعد على¹:

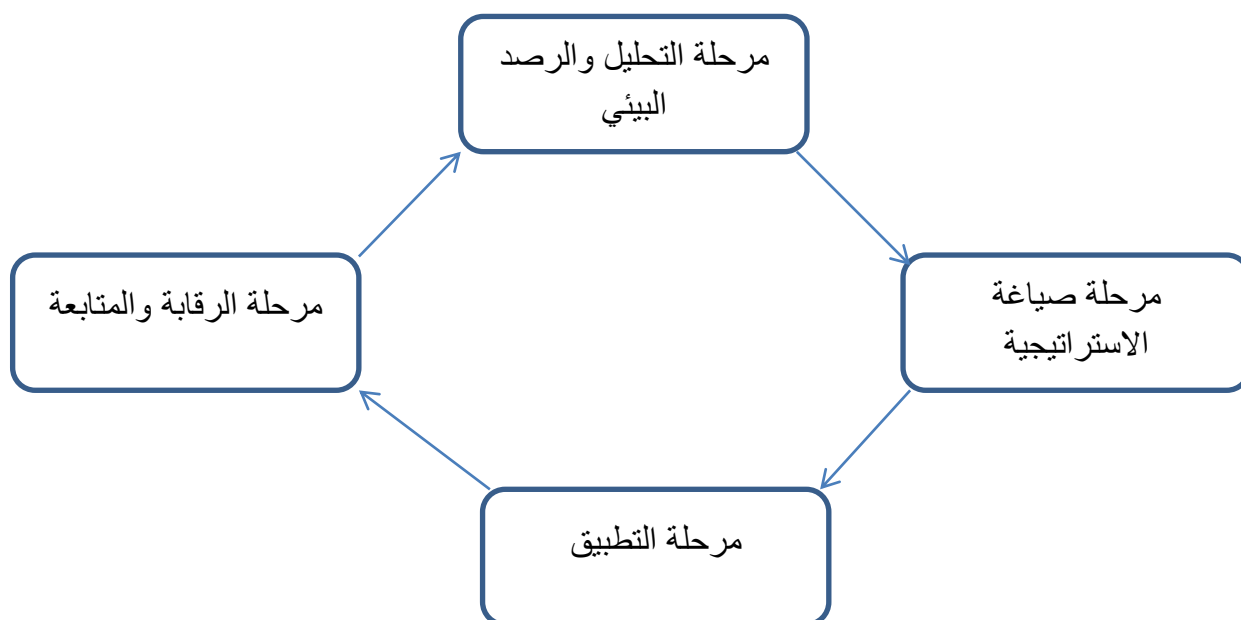
- السيطرة على عوامل عدم التأكد البيئي والتقليل من المخاطرة في ظل الظروف المتغيرة.
- التحكم في أوضاع المنظمة والمحافظة على نموها وبقائها في مختلف الاوضاع الاقتصادية.
- يعد من وظائف الادارة الاستراتيجية ويتكامل مع وظائفها الأخرى.
- تحقيق الاهداف التنظيمية والبعيدة.
- يساهم في تطوير المنظمات وتعزيز قدراتها على النمو والاستقرار والبقاء في ظل الظروف المتغيرة.
- يعتبر أسلوبا فعالا للتكيف والاستجابة الملائمة للظروف المتغيرة وغير المؤكدة لأنه يتضمن بدائل احتمالية عديدة وخططا موقفية لمواجهة التغيرات.

¹ نور الدين بوعيشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-115.

د. خطوات التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل، ووفقا لأغلب الدراسات يمكن تحديد تلك المراحل فيها على النحو التالي: مرحلة التحليل والرصد البيئي، ومرحلة صياغة الاستراتيجية، ومرحلة التطبيق والتنفيذ، وأخيرا ومرحلة المتابعة والتقييم.

تتضمن مرحلة صياغة الخطة تجميع البيانات وتحليلها وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذها، وبناء الرؤية والرسالة ووضع الاهداف وبناء على تحليل البرنامج والمشروعات يتم وضع الخطة التي يتم العمل على تنفيذها بناء على مؤشرات القياس، وتعتمد مرحلة تنفيذ الخطة على مدى وضوحها وتوافر الامكانيات والتنسيق بين الوحدات. أما مرحلة المتابعة والرقابة فهي من أهم المراحل حيث يجب التأكد من أن النشاطات والاعمال تسير وفق الخطة المحددة وتتم عن طريق الرقابة الداخلية والخارجية، كما يتم الاهتمام بإجراء التقييم وهي تقييم لمعرفة الخلل والسلبيات إن وجدت بهدف الوصول إلى المقترحات ومعالجه الصعوبات لايجاد فرص التحسين. ويمكن توضيح خطوات التخطيط الاستراتيجي بالشكل التالي:



شكل رقم (01): خطوات التخطيط الاستراتيجي

هـ. مفاهيم مهمة مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي

عند الحديث في المجال الاستراتيجي والتنافسي للمنظمات وبالتحديد التخطيط الاستراتيجي يجب بالضرورة الاشارة إلى مصطلح الرؤية والرسالة والأهداف التي هي محور النشاط الاستراتيجي.

✓ مفهوم الرؤية والرسالة والفرق بينهما

• مفهوم رؤية المنظمة "vision":

➤ **تعريف الرؤية:** هي ما تنوي المنظمة ان تصبح عليه، والانجاز في وقت ما في المستقبل ضمن الشروط التنافسية المستقبلية، وتجيب على السؤال أين تريد المنظمة الوصول؟.

"تعتبر الرؤية من المفردات المحورية وتعني أحلام المؤسسة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات الحالية". وتعرف أيضا بأنها "تلك التصورات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال مستقبلا، أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة، وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود أو المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها"¹.

من التعاريف التي قدمت أيضا للرؤية أنها وصف مستقبلي أو طموح لما تود المنظمة تحقيقه، وتتراوح مدة تحقيقها على المستوى المتوسط أو الطويل أي المستقبل البعيد، بحيث يكون الهدف الأساسي من وجودها هو استخدامها كمرشد في اختيار توجهات المنظمة في أنشطتها وسياساتها وفعاليتها، في الحاضر والمستقبل.

➤ صفات الرؤية الفعالة

يجب أن تتوفر مجموعة من الصفات في الرؤية حتى تعد فعالة، ومن ذلك ما يلي²:

- أن تتصف بالوضوح، والبساطة والايجاز.
- أن تصف المستقبل المشرق للشركة.
- أن تستخدم تعابير جذابة.

¹ قبطان شوقي، فلسفة المؤسسة ببعديها الرسالة والرؤية والاستراتيجية وامتدادها في الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة كوندور الجزائر لصناعة الكهرومنزليات والالكترونيات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 04، 2021، ص 354.

² مركز البحوث والمعلومات، الرؤية والرسالة، إطار نظري لتعريف الرؤية والرسالة والفرق بينهما، غرفة الرياض، السعودية، 2022، ص 03. من الرابط <https://marsad.chamber.sa/ResearchAndStudies/Worksheets/WorksheetsDocList>

- أن تحتوي على تطلعات وطموحات واقعية قابلة للتنفيذ والتحقيق.
- أن تحقق الملاءمة بين القيم التي تحتوي عليها والثقافة العامة للمؤسسة.
- أن تحتوي على بنود تهتم بالوقت المناسب لتحقيق الاهداف المطلوبة.

وتوضع الرؤية من قبل الادارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه، ويمكن القول إن مصطلح الرؤية يجيب عن كثير من الاسئلة مثل: ماذا تريد المؤسسة أن تصبح عليه؟ وإلى أين ستصل في مسيرتها؟، وتحدد الرؤية خططها المستقبلية في التنمية، حتى تصل إلى الصورة المثالية، وتشتمل الرؤية أيضا بمفهومها على كثير من المعاني، كالتصورات والتوجهات، والطموحات، والآمال والافتراضات العقلية، وتعتبر أساس أي تطور تسعى المؤسسة لتحقيقه، من خلال تعاون أعضاء المؤسسة والتزام كل منهم بعمله.

➤ أهمية الرؤية

تكمن أهمية الرؤية في أنها خطوة مهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي، حيث تعد الدليل الذي يسترشد به على تنفيذ الخطة بطريقة جيدة، كما أنها تعطي للعاملين فرصة ليتعرفوا على ما تتوقعه المؤسسة منهم، ويساهم ذلك في بذلهم قصارى جهدهم لتحقيقه، مما ينعكس إيجابا على طاقاتهم وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة وتقدمها، كما أنها تؤثر في الاساليب المستخدمة لادارتها، وتساعد على تصويب اتخاذ القرارات، ويقوم استمرار أية مؤسسة ونجاحها على رؤيتها الهادفة والواضحة، وتعتبر بيانات الرؤية التي يتم نشرها مهمة لأنها تعطي إلهاما للموظفين، ومن خلالها تستطيع الشركة أو المؤسسة أن توضح للعاملين فيها ما تأمل منهم تحقيقه في المستقبل، كما أنها تعمل على جلب العملاء الذين يشاركونها التطلع ذاته، ويساعدها ذلك على تحقيق جميع أهدافها، ويصبح للرؤية الأثر البالغ إذا أعطيت أهمية كبيرة وتم تنفيذها من قبل الموظفين على أكمل وجه¹.

• مفهوم رسالة المنظمة Mission:

➤ **تعريف الرسالة:** ظهر مفهوم رسالة المؤسسة في الخمسينات من القرن الماضي عندما بدأ رجال الأعمال والباحثون إعطاء مفهوم للتخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، ويمكن تعريف رسالة المنظمة أنها "إعطاء صفة الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل

¹ المرجع السابق، ص 04

فيها من أجل البقاء أطول مدة ممكنة، ويتأتى ذلك التقييم من طرف المجتمع الذي أقيمت فيه، وكذا مدى امتلاك المؤسسة للإدارة الفعالة التي تستطيع أن تترجم أهدافها إلى الواقع بأكثر كفاءة وفعالية وهذا من خلال تحديد الرسالة¹.

تعرف الرسالة أنّها "الهدف من وجود المنظمة، أو هي الغاية من وجودها، وهي أداة توجه الموظفين والزبائن وكل ذي مصلحة، وتلفت انتباههم بحماس وشغف نحو أهداف المنظمة".

والرسالة أيضا "بيان مكتوب قصير ورسمي يحدد الغرض من وجود المنظمة ويطلق عليه بيان المهمة، يوضح الهدف العام ويكون متوافقا مع رؤية المؤسسة، يوجه اتخاذ القرارات ويحدد السياق الذي تصاغ وفقه الاستراتيجيات. تحدد الرسالة مجموعة من الاسئلة تجيب عليها وهي: لماذا توجد المنظمة ؟ من تخدم ؟ باي طريقة؟".

➤ **أهمية الرسالة:** توجه رسالة المؤسسة العمليات اليومية الخاصة بها، وتدعم عملية صنع القرار، وتساعد على التخطيط بفاعلية، وتجمع القوى العاملة نحو تحقيق الاهداف، أي أن رسالة الشركة هي تعبير عن أهدافها التنظيمية التي يجب إنجازها، كما أنها تعكس جوانب الشركة كاملة من ناحية الموظفين، والعملاء، والخدمات، والتكنولوجيا، وجودة إنتاجها، وموقفها في السوق من ناحية قوتها أو ضعفها، ومدى قدرتها على الاستمرار².

➤ خصائص الرسالة الفعالة

يمكن أن نميز عدة خصائص يجب أن تتوفر في الرسالة لتكون مناسبة وفعالة³:

- المرونة والتكيف، حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها، وعامة إلى الحد الذي يوفر للمنظمة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها.
- الوضوح ودقة التعبير، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها، يفهمها جميع الاطراف سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها.

¹ سعيد مؤيد سالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، عمان الاردن، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص 19.

² مركز البحوث والمعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 06.

³ نفس المرجع، ص ص 07، 08.

- وضع الهدف العام داخل الرسالة.
 - شمول الرسالة على كل شيء، وفي نفس الوقت لا بد أن تكون مختصرة، ومحددة العبارات وقصيرة الجمل، مما يمكن من ارتباطها بذهن الافراد وييسر تذكرهم لها.
 - الواقعية والموضوعية، من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة والاصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الامكانيات والموارد المتاحة.
 - أن تكون طموحة ومحفزة للعمل والابداع للعاملين داخل المنظمة.
 - أن تعبر عن قيم وفلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية.
 - تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الاجل لدى أعضاء المنظمة.
 - الانسجام مع الغايات والاهداف الاستراتيجية وتحقيق التكامل بين مستويات التنظيم المختلفة،
 - القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.
 - التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء تحقيقا لجودة الخدمة المقدمة لهم.
 - **الفرق بين الرؤية والرسالة:** تعتبر كتابة رؤية ورسالة منظمة ما جزءاً مهماً من خطتها الاستراتيجية، وبعض المؤسسات أو المنظمات تخلط بين الرؤية والرسالة، وأخرى تمزجها.
- إن الهدف من الرؤية والرسالة، هو توضيح سبب وجود المنظمة، كما تركز رؤية المنظمة على المستقبل وتكمن قضيتها الأولى في وضع الخطوط العريضة للمستقبل عن طريق التركيز على قيم وآمال المنظمة أما هدفها الأساسي فهو الإلهام والتوجيه خصوصاً لمن هم داخل المنظمة، لذلك تفضل بعض المنظمات ترك رؤيتها محصورةً لمن هم داخل العمل، إذ إنّها توجه العاملين نحو الصورة الأكبر التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها، وعلى الرغم من ذلك فقد تكون الرؤية موجهة لمن هم خارج المنظمة بهدف إعلام الزبائن عن أهداف المنظمة في المستقبل، وعند كتابة الرؤية لا بد من التركيز على جواب "إلى أين تتجه المنظمة؟"، كما أن الرؤية لا تعنى بكيفية الوصول إلى الهدف إنما تعنى برسم صورة مستقبلية لحال المنظمة.

إن لرسالة المنظمة جمهوران أساسيان، موظفوها الذين يعملون مع أصحاب المصلحة وزبائنهم الحاليين أو المستقبليين، وقضيتها الأولى هي "ما هو سبب وجود المنظمة أو المؤسسة؟"، كما يجب أن تبنى رسالة المنظمة حول الأفعال التي تقوم بها المنظمة حالياً والتي ستقوم بها في المستقبل. ويمكن أن نوضح الفرق بين الرسالة والرؤية في الجدول الموالي:

جدول رقم 01: الفرق بين الرسالة والرؤية

المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المؤسسة وأنشطتها	صورة تريد المؤسسة تحقيقها
درجة العمومية	أكثر عمومية	أكثر تحديدا
الزمن	تغطي عمر المؤسسة	تغطي فترة من عمر المؤسسة
الأهداف	بعيدة نسبياً	قريبة نسبياً
الثبات والمرونة	أكثر ثباتاً	أكثر مرونة

المصدر: سميرة عميش، محفوظ بوالقسيبيات، أهمية الرؤية الاستراتيجية في نجاح استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية، شركة أمازون نموذجاً، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 48.

• أمثلة عن بعض رسائل ورؤى بعض المؤسسات

من الأمثلة التي يمكن من خلالها إعطاء فكرة عن الرؤية والرسالة والمقارنة بينهما نذكر¹:

➤ غرفة الرياض

- الرؤية: أن تكون غرفة الرياض أكبر مصدر ثقة لمجتمع الاعمال في الرياض بنهاية 2024 م.

- الرسالة: تعمل غرفة الرياض على تعزيز مجتمع الاعمال في منطقة الرياض من خلال تقديم خدمات عالية الجودة والدعم الفعال الذي يحتاجه من أجل تحقيق طموحاته.

¹ مركز البحوث والمعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ص 10، 11.

➤ شركة أمازون

- الرؤية: نريد أن نكون أكثر شركة جذباً للزبائن على وجه الارض حيث يستطيع الزبائن العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عن طريق الانترنت واستكشافه.
- الرسالة: نحاول أن نقدم لزبائننا أفضل الخيارات المتاحة بأرخص الاسعار الممكنة مع توفير أقصى درجات الراحة.

➤ جوجل Google

- الرؤية: توفير القدرة على الوصول إلى أية معلومة في هذا العالم بضغطة زر واحدة.
- الرسالة: تنظيم المعلومات الموجودة في العالم وإتاحة فرصة الوصول إليها والاستفادة منها لكل شخص في هذا الكوكب.

➤ وزارة البيئة والموارد المائية في سنغافورة

- الرؤية: بيئة نظيفة، مياه للجميع، معا أبل سنغافورة مستدامة.
- الرسالة: ضمان بيئة نظيفة وسليمة ومستدامة، وتأمين المياه للجميع في سنغافورة.

➤ شركة تسلا

- الرؤية: إنشاء شركة السيارات الأكثر إقناعا في القرن الحادي والعشرين من خلال قيادة انتقال العالم إلى السيارات الكهربائية.
- الرسالة: تسريع انتقال العالم إلى الطاقة المستدامة.

➤ شركة LinkedIn

- الرؤية: خلق فرصة اقتصادية لكل فرد من القوى العاملة العالمية.
- الرسالة: ربط المحترفين في العالم لجعلهم أكثر إنتاجية ونجاحا.

➤ شركة فيراري

- الرؤية: فيراري، التميز الايطالى الذى يجعل العالم يحلم.
- الرسالة: نصنع السيارات ورموز التميز الايطالى فى جميع أنحاء العالم، ونفعل ذلك للفوز على كل من الطريق والحلبات، إبداعات فريدة تغذى أسطورة الحصان الجامح وتولد "عالم الاحلام والعواطف.

✓ الأهداف

إن الاهداف تعتبر الأساس والقاعدة لأي تخطيط، فبدون وضع الأهداف لن يكون له جدوى، وأن رسالة المنظمة تحتاج إلى أن تتحول إلى أهداف تفصيلية لكل مستوى إدارى حيث يجب أن تكون لكل مدير فى مختلف المستويات أهداف يكون مسؤولاً عن تحقيقها. وتقود الرسالة فى أي منظمة على هرمية أهداف بما فى ذلك الأهداف الاعمال بما فى ذلك أهداف الاعمال، وأهداف التسويق والانتاج والمالية....إلخ.

إن ما يميز أي إدارة هو وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها، فبدون وجودها فلا يوجد لديها نشاط لأن جميع الأنشطة توجد من قبل الادارة لتحقيق هذه الأهداف، وطبيعى أن تختلف هذه الأهداف من منظمه إلى أخرى ومن إدارة إلى أخرى.

إن الأهداف تمثل ما ينبغي تحقيقه من النتائج فى المستقبل، وبالتالي فإنه يمثل النهايات للأنشطة التى تتمناها منظمه الأعمال الوصول إليها¹.

وعموما يجب أن تتوفر فى الاهداف المحددة مجموعة من الخصائص هي²:

- **القابلية للقياس:** يحدد من خلاله الطريقة المناسبة لقياس الأهداف وتحقيقها والمراحل الزمنية لتطبيق هذا القياس وضبط ما تم إنجازه وما سينجز.
- **القابلية للتطبيق:** قد تتطلب هذه الخطوة مهارةً جديدةً فى سبيل تحقيق الهدف، فهي تتطلب استقراءً جيداً للواقع ومتطلبات المستقبل.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجى، دار المسيرة للنشر، عمان الاردن، 2011، ص ص 120،121.

² راجع نفس المرجع، ص 123.

• **تناسق الأهداف مع أنشطة المنظمة:** لا بد أن تكون الأهداف ذات صلة بالأعمال التي تستهدفها المؤسسة وتعمل على إنجازها، كما أنها لا بد أن تكون منسجمة مع طريقة العمل المخصصة في تنظيم الموظفين وعددهم وطريقة أدائهم.

• **ضبط الجدول الزمني وموعد تحقيق الأهداف:** من الضروري أن تكون أهداف المؤسسة مرسومة ضمن إطار زمني معين، على المستويين المرحلي والمستقبلي.

• **إضافة إلى الوضوح والواقعية والمرونة وغيرها من الأهداف.**

✓ **أهمية الأهداف:** تتمثل فيما يلي¹:

- تعتبر القاعدة الأساسية لأي تنظيم إداري.
- تعتبر موجهة والدليل عمل في مختلف المستويات الإدارية والأفراد في المنظمة.
- تعكس المهمة والرؤية للمنظمة
- مقياس لقياس الانجاز المتحقق.
- أداة توجيهية ورقابية.
- تساعد في تحقيق تنسيق اللازم مع مختلف العاملين في الإدارة الواحدة أو الإدارات المختلفة
- تحديد مهام كل وظيفة وفق الهدف المرسوم لها.
- تحقيق الاتصال على مختلف مستويات الأفقية والرأسية
- خلق الرغبة والحماسة للعمل لدى العاملين خاصة إذا كانت الأهداف وفقا لطموحاتهم ورغباتهم.
- أساس صياغة الاستراتيجية.

¹ المرجع السابق، ص 123.

3. مفهوم التحليل الاستراتيجى والتنافسى

1.3. مفهوم التحليل الاستراتيجى

1.1.3. تعريف التحليل التنافسى

من التعاريف التى قدمت للتحليل الاستراتيجى نذكر¹:

"هو مجموعة من الوسائل تستخدمها الادارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية ومدى كفاءة المنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة العليا على تحديد اهدافها ومركزها الاستراتيجى"

ويعرف أيضا أنه "مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف الى دراسة وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثير تلك التغيرات ضمن اطار البيئة الداخلية والخارجية، ودراسة طبيعة العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات".

تتجلى أهمية التحليل الاستراتيجى في الاحاطة بكل متغيرات البيئة التى تنشط فيها المنظمة داخليا وخارجيا ومتابعة التغيرات الحاصلة فيها، وهذا ما يساعدها على الاستجابة السريعة والمناسبة في اي وضعية. وتستخدم المنظمات للقيام بالتحليل الاستراتيجى عدة أدوات سيتم شرحها في الفصول اللاحقة.

2.1.3. أهمية التحليل الاستراتيجى

يمتاز التحليل الاستراتيجى بأهمية كبرىه في تشخيص وضعية المؤسسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية²:

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص الممكن استبعادها، فهو يساعد التحليل الاستراتيجى على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد وطرق استخدامها.

¹ سعاد رشدي معمر وآخرون، التحليل الاستراتيجى كاداة لرفع الاداء التنافسى للمؤسسات، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة البويرة الجزائر، مجلد 06، العدد 01، جوان 2021، ص 69.

² نفس المرجع، ص 70.

- تحديد ما يسمى القدرة المميزة للمؤسسة التي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة، والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والامكانيات لانجاز الهدف.
- يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي، والهدف الرئيسي منه معرفه نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة في جوهرها والمحيط الذي هو حولها.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد أهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل البيئة المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

3.1.3. أدوات التحليل الاستراتيجي

تستخدم المؤسسات عدة أدوات للتحليل الاستراتيجي من أجل التمكن من اعداد التخطيط الاستراتيجي المناسب واختيار البديل الاستراتيجي الذي يتوافق مع نتائج التحليل. وسيتم تخصيص محور كامل خاص بهذه الادوات ولهذا سيتم الاكتفاء هنا بذكر الادوات على أن يتم التفصيل فيها لاحقا.

من أهم الادوات التي تستخدمها المؤسسات في تحليلها الاستراتيجي نذكر:

- **التحليل الرباعي، أو ما يسمى بتحليل SWOT:** يتم فيه دراسة البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات.

- **تحليل سلسلة القيمة:** يرتبط هذا التحليل أيضا بالبيئة الداخلية والذي يعد من التحاليل المهم للبيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة من خلال النظر إلى الانشطة التي تمارسها والتفاعل فيما بينها، وجوانب خلق القيمة انطلاقا من هذه الانشطة مما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية.

- أدوات تحليل محفظة الأنشطة (تحليل المصفوفات): نميز من أهم هذه الأدوات تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، يأخذ بعين الاعتبار بعدي الحصة السوقية النسبية ومعدل النمو في السوق وعلى أساسهما تحدد المؤسسة وضعيتها أنشطتها الاستراتيجية والتي تكون على أربعة حالات ممكنة يتم شرحها لاحقاً. كما نميز تحليل آرتر دي ليتل (ADL) الذي يأخذ بعين الاعتبار بعدي درجة نضج الصناعة المحدد بدورة حياة المنتج والوضعية التنافسية التي تأخذ وضعاً تقييماً من الملائمة تماماً إلى غير الملائمة تماماً وعلى أساس وضعيتها منتجات المؤسسة وفق هذين البعدين تتخذ المؤسسة قراراتها الاستراتيجية. ومن أدوات التحليل أيضاً يبرز تحليل جنيرال الكتريك (GE) أو تحليل ماكينزي والذي بدوره يبنى على بعدين هما جاذبية النشاط والمركز التنافسي والذين يكونان على ثلاث حالات قوية، ومتوسطة، وضعيفة، ليشكلا مصفوفة من تسعة خانات تعبر عن وضعيتها وحدات النشاط الاستراتيجي وعلى أساسها تتخذ المؤسسة قراراتها الاستراتيجية.

- تحليل PESTEL: يهتم بدراسة البيئة الخارجية العامة للمنظمات، والكلمة بالانجليزية تعبر عن بدايات حروف الكلمات بالإنجليزية، التي تشير إلى: العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية الثقافية، العوامل التكنولوجية، العوامل البيئية، العوامل القانونية. سيتم التفصيل فيها أيضاً في محور دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة.

وعموماً هناك العديد من الأدوات الأخرى التي تستخدمها المؤسسات لتحليل وضعيتها في السوق، وكل أداة لها دورها في مساعدة المؤسسة على تبني الخطط والاستراتيجيات المناسبة.

2.3. مفهوم التحليل التنافسي

قبل الحديث عن التحليل التنافسي نشير إلى مفهوم المنافسة باعتبارها المعنية بالتحليل.

1.2.3. تعريف المنافسة

تعددت التعاريف المقدمة للمنافسة بتعدد وجهه نظر القائمين على ذلك، إلا أن مراميها تصب في مصب واحد وهو التفوق وإرضاء العملاء، وفيما يلي ببعض هذه التعاريف¹:

¹ سالم الياس، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 15، 2016، ص 341.

عرفت المنافسة أنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالاسعار والجودة والموصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها".

كما عرفت بأنها "نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الاسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصاديه متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب".

وتم تعريفها أيضا بأنها "تكتسي عدة معاني، فهي من وجهة تعني المزاخمة بين عدد من الاشخاص 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 عن جذب الزبائن".

ونميز في المنافسة نوعين: غير مباشرة وتكون بين المؤسسات عموما حتى التي لا تعمل في نفس النشاط والهدف كسب موارد البلد المتاحة واستغلال الفرص، ومنافسة مباشرة تكون بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وتنتج منتجات متشابهة، ومن أشكال هذا النوع من المنافسة نذكر: المنافسة التامة والمنافسة الاحتكار التام واحتكار القلة....

2.2.3. تعريف التحليل التنافسي

تعرف التحليل التنافسي أنه:

"عملية استكشاف المنظمات داخل القطاع الصناعي والتعرف بعمق على المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر".

ويتضمن التحليل التنافسي الاجابة مجموعة من الاسئلة أهمها¹:

- من هم المنافسون؟
- ماذا يجعل المنظمة تنافس؟ معرفة معايير التنافس مثل الحجم، الموقع، الجودة؟ الحصة السوقية؟ ... إلخ.
- من هم الزبائن الحاليون والمرتبون؟

¹ المرجع السابق، نفس الصفحة.

3.2.3. دور التحليل التنافسي

- يؤدي التحليل التنافسي دورا مهما في التخطيط الاستراتيجي ويساعد في تحقيق جملة من المنافع للمؤسس يمكن إبرازها فيما يلي¹:
- مساعدة الادارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها.
 - توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي والاستراتيجيات المستقبلية.
 - توفير قاعدة واسعة لتطوير الاستراتيجيات لانجاز الميزة التنافسية في المستقبل.
 - المساعدة في توقع العائدات والتي تعتبر محددًا للاستثمار المستقبلي.
 - وضع الخطط اللازمة لاحتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد، أو استراتيجيات تسعيرية، أو تقنية جديدة.
 - توفير معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف واستراتيجيات وبرامج.
 - تحديد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.
- وتتم عملية التحليل التنافسي من خلال مجموعة من الخطوات هي: تحديد المنافسين ثم تقييم المنافسين، وأخيرا اختيار المنافسين الذين يمكن مواجهتهم ومن ينبغي تجنبهم، ويستخدم في التحليل الاستراتيجي عدة أساليب أبرزها ما قدمه بورتر في المجال الصناعي والمعروف بنموذج القوى التنافسية لبورتر والذي سيتم التطرق اليها لاحقا في محور خاص به.

4. مفهوم الميزة التنافسية

1.4. تعريف الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية من المواضيع التي تهتم بها المؤسسات فهي تسعى لامتلاكها خاصة مع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي تسعى إلى التفوق فكان امتلاك الميزة التنافسية مؤشرا على تحقيق ذلك.

عرفت الميزة التنافسية حسب مايكل بورتر أنها "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أو بمعنى آخر بمجرد إحداث ابداع بمفهومه الواسع"².

¹ المرجع السابق، ص ص 341-342.

² عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 26.

ويعرفها أيضا على أنها "قدرة المؤسسة على تقديم منتج ذو تكلفة أقل، أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الاسواق؛ مع وجود إمكانية الاحتفاظ بهذه الميزة"¹.

وتعرف أيضا الميزة التنافسية أنها "التحكم الجيد والسيطرة الكاملة على عامل أو أكثر من عوامل النجاح بشكل يكون أفضل من المنافسين"².

والميزة التنافسية هي أي ميزة متحققة من قبل المنظمة تكون أعلى مما يقدمه المنافسون للزبائن ولها قيمة، قد تكون ذلك التمايز الذي يحدث من خلال الاسعار او الخدمة المضافة...

2.4. أهمية الميزة التنافسية: تتجلى أهمية امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في:

- زيادة القدرة على الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد نظير التميز عن المنافسين.
- تحقيق الرضا للزبائن.

- زيادة الحصة للسوقية للمؤسسة وزيادة الارباح خاصة عند كسب زبائن جدد

3.4. خصائص الميزة التنافسية

حسب ويل رايت (Wheel Wright) فإن الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية³:

- تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون.
- تقدم دعما هاما يساهم في نجاح الاعمال.
- توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص البيئية.
- تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
- تقدم أساسا لتحسينات المستقبلية.
- تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة.

4.4. مصادر الميزة التنافسية: تتمثل في:

أ. **مصادر داخلية:** ترتبط بمواد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل عوامل الانتاج قنوات التوزيع، التنظيم الاداري، الابداع والابتكار...

¹ نور الهدى بوهنتالة، خلفيات الميزة التنافسية للمؤسسة واستراتيجيات تملكها للمؤسسة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد 03، 2017، ص 159.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ عمار درويش، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ب. مصادر خارجية: تتشكل من خلال البيئة الخارجية واستغلال الفرص الموجودة فيها والتفوق على التهديدات.

ومن أجل بناء ميزة تنافسية المؤسسة مطالبة بالتركيز على اربع جوانب رئيسية وهي الجودة، الاستجابة للعملاء، الفعالية، والابتكار.

المحور الثاني: التحليل الموقفي

(نقاط القوة والضعف الفرص والتحديات -تحليل SWOT-)

الهدف العام للمحور: إمام الطالب بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اتباعها بناء على تحليلها الموقفي

محتوى المحور الثاني

المحور الثاني: التحليل الموقفي (تحليل SWOT)

1.2. تعريف التحليل الموقفي (تحليل SWOT)

2.2. نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

3.2. الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل SWOT

1.2. تعريف التحليل الموقفي (تحليل SWOT)

إن تحليل التحليل الموقفي (SWOT) يعتبر من الأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتحديد اتجاهاتها واستراتيجيات المستقبل، وهنا لابد لنا من التعرض لمفهوم الإستراتيجية .

كما تم الإشارة إليه سابقا بخصوص مفهوم الاستراتيجية فقد ركزت على تفاعل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية وصياغة غاياتها وخططها بعيدة المدى وإن هذه العملية مستمرة وليست آنية أو دورية، أي أن عملية فحص البيئة الداخلية والخارجية بصورة دائمة تعتبر ضرورية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وهذه العملية تتم من خلال أداة مهمة هي تحليل (SWOT) فما يمكن اعتباره¹:

✓ تحليل للعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية.

✓ أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

✓ أسلوب فعال لمعرفة وفهم نقاط قوتك ونقاط ضعفك، والنظر للفرص والتهديدات التي تواجهها.

✓ إنه إجراء تحليل ظرفي – بنظرة أساسية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة الاقتصادية واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين وتنفيذ التخطيط.

2.2. نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

يمثل تحليل (SWOT) بالمربعات الأربعة التالية:

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
التهديدات Threats	الفرص Opportunities

¹ عبد الستار حسين يوسف، مداخلة بعنوان تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، 2007، ص ص 8-10.

إن نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص يمكن تحديدها من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة لكل منها:

أ. نقاط القوة (Strengths): تحدد من خلال الأسئلة التالية:

- ما هي المزايا التي تتمتع بها الشركة ؟
- ما هو الشيء الذي تفعله وتؤديه أفضل من الآخرين ؟
- ما هي الموارد التي تنفرد بها أو ذات الكلفة الأدنى التي تتوفر للشركة ؟
- ما هي نقاط قوة الشركة التي يراها الناس في سوق الشركة ؟

ب. نقاط الضعف (Weaknesses): تحدد من الأسئلة التالية:

- ماذا يمكن للشركة أن تحسنه ؟
- ماذا يجب على الشركة أن تتجنبه ؟
- ما هي نقاط الضعف في الشركة التي يراها الناس في السوق ؟

ج. الفرص (Opportunities): وتحدد بالسؤالين التاليين:

- أين توجد أفضل الفرص التي تواجهها الشركة ؟
- ما هي المؤشرات ذات الأهمية التي تعرفها الشركة ؟

د. التهديدات (Threats): وتحدد من خلال الأسئلة الآتية:

- ما هي المعوقات التي تواجهها الشركة ؟
 - ما هو مستوى المنافسة التي تواجهها الشركة ؟
 - ما هي المواصفات المطلوبة لعمل الشركة، الخدمة / السلعة التي تقدمها تتغير ؟
 - هل التغيرات التكنولوجية تهدد موقف الشركة ؟
 - هل الشركة تعاني من ديون أو مشاكل في التدفقات المالية ؟
 - يمكن لأي نقطة من نقاط الضعف أن تهدد بشكل جدي نشاط الشركة ؟
- من الأمثلة الشائعة على نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات الآتي:

أ. نقاط القوة :

➤ الشركة تقع في الربع الأول من تصنيف القطاع الصناعي.

- الشركة تمتلك امتياز تنافسى بارز.
 - هناك سبب يدعو الزبائن لاختيار الشركة واستعمال منتجاتها.
 - توفير دخل جيد أو إضافة قيمة حقيقة للزبون.
- ومن الأمثلة العملية على نقاط القوة:

- علاقات زبائنية مربحة.
- معلومات زبائنية دقيقة وقواعد بيانات محدقة.
- تدفق نقدي مربح.
- مستلزمات مادية وتسهيلات جيدة.
- عاملون ذوو أداء عالى الكفاءة.
- سمعة ممتازة للنشاط الإقتصادى وعلامة تجارية قوية.
- المعرفة بالخدمة / السلعة والتكنولوجيا.
- إمكانيات جيدة للدخول واستخدام قنوات التوزيع.

ب نقاط الضعف:

- إذا كانت الشركة مصنفة في الربع الأخير في القطاع الصناعى.
- لا تمتلك الشركة ميزة تنافسية.
- إن الزبائن يقصدون الشركة ولكن الشركة لا يمكنها إيصال طلباتهم.
- السبب الذى يستخدمه المنافسون كنقطة اختلاف مع الشركة.
- إن الشركة لا تحقق مقبول أو ربما تحقق خسارة.

ومن الامثلة العملية نذكر منها:

- محددات في السلعة / الخدمة.
- معوقات الحجم وارتفاع كلف الإنتاج.
- اهتمام ضعيف جدا باسم وعلامة الشركة التجارية.
- محدودية الموارد المالية والتدفقات النقدية.
- الاعتماد المتزايد على عدد محدود من العاملين (إذا تركوا العمل ستحدث مشكلة).
- خدمات توصيل ضعيفة وضعف السيطرة على الجودة
- نقص في عمليات التوثيق والمعالجات المصاحبة لها

ج. الفرص (Opportunities)

- على الشركة أن توفر المجال لبناء علاقة المبيعات / الأرباح / الدخل.
 - توفير المداخل المناسبة للوصول إلى الزبائن الجدد أو تطوير مدخل للمزيد من العلاقة مع الزبائن الحاليين.
 - وجود اختراق (تطور) تكنولوجى يمكن استخدامه.
 - إمكانيات توزيع السلعة / الخدمة بكفاءة أعلى لصيانة العلاقة مع الزبائن.
- ومن الأمثلة العملية نذكر:

- زبائن جدد.
- أسواق جغرافية جديدة.
- التكنولوجيا الجديدة.
- طريقة توزيع جديدة والبيع عن طريق الإنترنت.
- الاستحواذ على المنافسين.
- مصادر تحكيم إضافية.

د. التهديدات (Threats)

- الخطر على وجود الشركة .
 - وجود مخاطرة بالنسبة لدخل / ربح الشركة.
 - وجود خطر على استمرار السلعة / الخدمة أو العمليات في الشركة.
 - إمكانية خفض قيمة رأس المال / المبيعات للشركة.
- ومن الأمثلة العملية نذكر:
- أنشطة المنافسين – خصومات السعر / إطلاق منتج جديد / منتجات أرخص.
 - انحدار بالدورة الاقتصادية / ارتفاع معدلات الفائدة.
 - مشاكل مع المجهزين تتعلق بالتوصيل.
 - عدم تجديد عقود الامتياز أو خسارة في توزيع المنتجات.

3.2. الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل SWOT

عموما فإن تحليل "SWOT" كعملية تستخدم لتقييم جوانب قوة المنظمة وضعفها ذات الصلة بالبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات ذات الصلة بالبيئة الخارجية، ويؤكد التوافق بين المنظمة وبيئتها والتي ينتج عنها امكانية اتباع إحدى الاستراتيجيات التالية المبينة في الجدول الموالي والتي هي نتيجة تقاطع نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات¹.

شكل: الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
		الفرص
استراتيجية إصلاحية	استراتيجية هجومية	
استراتيجية انكماشية	استراتيجية دفاعية	التهديدات

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، عمان الاردن، 2012، ص 235.

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

المحور الثالث: التحليل الخارجى

(البيئة الخارجىة والفرص والتحديات)

الهدف العام للمحور: إمام الطالب بالمفاهيم ذات الصلة بالبيئة الخارجىة
للمؤسسة ومكوناتها وأساليب تحليلها

محتوى المحور الثالث

المحور الثالث: التحليل الخارجى (الفرص والتحديات في البيئة الخارجىة)

1.2. تعريف البيئة الخارجىة

2.2. مكونات البيئة الخارجىة

3.2. تحليل البيئة الخارجىة

المحور الثاني: التحليل الخارجي (الفرص والتحديات في البيئة الخارجية)

تنشط المؤسسة في بيئة خارجية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها الديناميكية والتعقيد وهي في تعامل وتفاعل مستمر معها، وتواجه المؤسسة في ذلك مجموعة من القيود العقبات التي تفرضها عليها البيئة الخارجية هي مطالبة بالتكيف معها وذلك لا يكون الا من خلال جمع المعلومات اللازمة عنها ودراستها وتحليلها باستخدام الاساليب المناسبة، بما يمكنها من وضع الاستراتيجيات المناسبة. فما هي عناصر البيئة التي يجب ان تهتم المؤسسة بتحليلها واخذها بعين الاعتبار؟.

1.3. تعريف البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية انها "كافة العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي تملك القدرة على التأثير في كل أو جزء من المنظمة" وقد تكون هذه العناصر عبارة عن سلوكيات للزبائن او المنافسين او الوسطاء او المرتبطة بالقطاع الصناعي او السياسي او الاجتماعي او الاقتصادي¹..

تعرف ايضا بأنها: "تتمثل في القوى والاحداث التي تتبادل العلاقة والتأثير مع المنظمات المختلفة ولا تختلف منظمة من دون أخرى بل تؤثر على جميع المنظمات بدرجات متفاوتة، وتضم البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ولا يمكن للمنظمة أن تتغاضى عنها لانها على مساس مباشر ويومي معها"²

كما تعرف ايضا انها "مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها. ومن أمثلتها العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسة، العمال والموردين، وتنقسم هذه العوامل البيئة الخارجية إلى قسمين هما بيئة عامة وأخرى خاصة"³

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص91.

² بطاهر بختة، مدى فعالية التحليل الاستراتيجي الخارجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية، مجلد الباحث الاقتصادي، العدد 08، جامع مستغانم، الجزائر، 2013، ص31.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص22.

2.3. مكونات البيئة الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية عن كافة المتغيرات والعناصر والاشكال الطبيعية وغير الطبيعية التي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في عمل المنظمة وليس للمنظمة القدرة الفاعلة للتحكم فيها. وتصنف البيئة الخارجية للمنظمات من حيث طبيعتها إلى ثالث أنواع أساسية هي¹:

أ. البيئة الخارجية العامة:

فالبيئة الخارجية العامة تشمل على مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تعمل منظمة الاعمال في إطارها وتؤثر فيها. وتتمثل هذه العناصر والمكونات فيما يلي:

- **البيئة السياسية:** تتمثل في طبيعة أنظمة الحكم ومدى الاستقرار والحرية السياسية والنظام السياسي السائد في الدولة أو البلدان التي تعمل فيها المنظمة. وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال بطرق وأساليب مختلفة، بالإضافة للتأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الاعمال.
- **البيئة الاقتصادية:** هي عبارة عن تلك المتغيرات المرتبطة بالتوجه الاقتصادي العام للدولة وأثره في البيئة الاقتصادية التي تعمل المنظمة فيها والتي تؤثر بشكل أو بآخر في استراتيجياتها، وهناك عدة عوامل اقتصادية منها الميزان التجاري، معدلات الفائدة، معدلات البطالة، الاسعار، مستوى الدخل للأفراد، ... وغيرها من العوامل.
- **البيئة الاجتماعية:** تشتمل على القيم والقواعد والممارسات للعاملين وتركيبية السكان ومستوى التعليمي إذ تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير مهم على المنظمات خاصة وأن أثرها يكون في جانب الطلب على منتجات المنظمة
- **البيئة التكنولوجية:** تعتبر التغيرات التكنولوجية احد القوى الاساسية في البيئة الكلية للمنظمة حيث تؤثر في خلق التهديدات والفرص، فالتكنولوجيا تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. والمنظمات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا يكون لديها فرصة لجني ثمار تقدم التكنولوجيا لحين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستحقه من تكنولوجيا.

¹بطاهر بخته، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

- **البيئة القانونية:** إن التشريعات الحكومية تؤثر في استراتيجيات وأداء هذه المنظمات والخاصة بتحديد أماكن إنشاء المنظمات أو المشروعات أو تنفيذ الأعمال، كما أن الحكومات تقوم بإصدار تشريعات تنظم أمور الأسعار والأجور وشروط الصحة والأمن وحماية المستهلك وغيرها كما تتأثر أعمال المشروعات والمنظمات وكيفية ممارستها لأعمالها بتشريعاتها.

تعتبر عناصر البيئة الخارجية العامة عديدة حيث هناك عناصر أخرى يمكن أن تدرج ضمنها، وعموما فاهتمام المنظمة بدراسة كل هذه العناصر مهم جدا لضمان التكيف معها واتخاذ القرارات الملائمة لها لأنها تؤثر عليها. فمثلا في الجانب الاقتصادي، من المهم على المؤسسة معرف الدورة الاقتصادية التي يمر بها سواء مرحلة انتعاش أو ركود، وبناء على ذلك تتخذ المنظمة قراراتها بخصوص الاستثمار أو الأسعار أو الترويج..، ونفس الأمر ينطبق على باقي العناصر.

ب. البيئة الخارجية الخاصة

- **تعريف البيئة الخارجية الخاصة:** من التعاريف التي قدمت نذكر¹:

"هي تلك البيئة التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر على خدماتها لعملائها، وهي تتكون من المؤسسات التسويقية وغير التسويقية التي تلعب دورا مهما في العلاقة مع المؤسسة"

" هي العوامل المرتبطة بشدة مع المنظمة والتي تؤثر على قدرتها على خدمة الزبائن"

- **مكونات البيئة الخارجية الخاصة:**

تؤثر العوامل الموجودة في البيئة الخاصة سلبا وإيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، بالإضافة إلى قدرتها على جذب العملاء والمحافظة عليهم. وعلى عكس البيئة الخارجية العامة فإن المؤسسات الكبيرة تستطيع التأثير على متغيرات البيئة الخاصة إلى حد ما إلا أن المؤسسات الصغيرة ذات تأثير ضعيف للغاية عليها. وفيما يلي سنتطرق إلى أهم العوامل التي تشملها البيئة الخارجية الخاصة²:

¹ بن حمو عبد الله، زيتوني صابرين، تدويل المؤسسات الاقتصادية والمتغيرات البيئية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 05، ص 11.
² عبد الغفار حنفي، عبد السالم أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، ط3، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004. ص 70-71.

✓ **الزبائن:** ويمثلون شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة أو الذين تأمل المؤسسة في كسبهم مستقبلا للتعامل معها، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين، تفضيلاتهم، وأنماطهم الاستهلاكية.
- لتعرف على الدخل، والقوة الشرائية، خاصة ما يتعلق بالانفاق على منتجات المؤسسة.
- ✓ **الموردون:** ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام والآلات، بالإضافة الى الادوات اللازمة لعمليات وأنشطة المؤسسة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال:
- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
- شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الاسعار المتاحة لدى كل مصدر، وربطها بالنواحي الاخرى كالجودة ووقت التسليم، الكمية، والخصم، ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المؤسسة.

✓ **الموزعون:** ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المؤسسة ومستهلكيها سواء كانوا وكالات، أو تجار جملة أو تجزئة، فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الاسعار، ونوعية المنتجات، والعلامات التجارية وشروط التسليم وغيرها. بالإضافة إلى دراسة المؤسسة لقدرتها على إتباع مناهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ.

✓ **المنافسون:** وهم المؤسسات التي تقدم منتجات المؤسسة نفسها أو بدائلها للسوق، ويجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم، من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته، طرق إنتاجه، طاقاته الانتاجية الكاملة والمستغلة، مهارات العاملين لديه، ورأس ماله ومديونيته

وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وهذا ما يساعد المؤسسة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي بناء الإستراتيجية المناسبة لذلك.

كما يشير بورتر في نموذج له الى العناصر التي تشكل بيئة المؤسسة الخارجية، إضافة الى المنافسين والزبائن والموردين يشير إلى المؤسسات التي تنتج منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة وأيضا المؤسسات المحتمل دخولها الى السوق بمنتجات منافسة تشبه منتجات المؤسسة. هناك من يضيف عناصر أخرى للبيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة وهي¹:

- ✓ **الممولون:** وهم عبارة عن المساهمون أو مالكي الاسهم، بالإضافة الى مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان المختلفة، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وأجال التمويل الممكن تقديمه.
- ✓ **مقدموا التسهيلات والخدمات:** ويمثلون الجهات والأطراف كافة التي تربطها بالمؤسسة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستثمارات، ومن أمثلتها وكالات الاعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين، وأجهزة الصيانة.
- ✓ **الحكومة:** تتمثل في السلطة الرسمية للدولة وما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال ونشاط المؤسسة، بما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعلومات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها، والأسعار التي قد تفرضها، الضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المؤسسة، وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها، هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد. كما يجب دراسة التسهيلات و الاعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المؤسسة.
- ✓ **جماعات الضغط:** في ظل وضع عالمي راهن أصبحت هذه الجماعات تشكل ضغوطات هائلة على المؤسسات الاقتصادية إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث تتحدد قوة ضغطها أساسا من خلال طبيعة الإطار السياسي والتشريعي والثقافي السائد ومن أهم هذه المنظمات ما يلي:

- **النفابات العمالية:** استفادت هاته المنظمات من مكاسب تحققت تحت إطار الحقوق والحريات المكفولة دوليا لتصبح بذلك قوة ضغط على المؤسسة الاقتصادية، ولها دور هام في التأثير على

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 71.

قراراتها سواء في الدول التي تكون هذه الاخيرة على ارتباط معها عبر النقابات المحلية أو من خلال الهيئات النقابية الدولية كاتحاد النقابات العالمي.

- **منظمات حماية المستهلك:** وهي منظمات تهدف إلى الدفاع على حقوق المستهلكين في منتجات ومتطلبات ذات جودة مقبولة وبأسعار عادلة، وهي تشكل مجموعة ضغط على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها سواء في الدول التي تكون هذه الخيرة على ارتباط معها عبر المنظمات المحلية، أو عبر المنظمات الدولية (كالاتحاد الدولي لحماية المستهلك).

- **منظمات الجودة والمواصفات:** وهي منظمات تعمل على منح شهادات للجودة والمواصفات بغرض التوحيد القياسي للمواصفات، كالمنظمة الدولية للتقييس ISO التي تعتبر مواصفاتها بمثابة جواز عبور دولي للمنتجات عند التعامل مع الدول المنتمة إلى هذه المنظمة.

- **منظمات حماية البيئة:** هي منظمات دولية هدفها حماية البيئة والتي تعمل على الوقوف أمام كل القرارات والمشاريع التي يمكن أن تهدد البيئة سواء كانت من طرف الدول أو المؤسسات.

3.3. تحليل البيئة الخارجية

هو التحليل الذي يشمل كل المكونات التي تكون خارج المؤسسة ولكن لها تأثير عليها، ومن الضروري دراستها وتحليلها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة بخصوصها.

أ. أساليب تحليل البيئة الخارجية

كما ذكرنا سابقا هناك من يقسم البيئة الخارجية تقسيمات معينة ومن بين التقسيمات ذكرنا أنها تنقسم إلى بيئة عامة وبيئة خاصة، وسنحاول أن نذكر بعض الأساليب التي تستخدم في تحليلها ونركز على تحليل pestel الخاص بالبيئة الخارجية العامة وتحليل Porter الخاص بتحليل البيئة التنافسية والتي تشمل عدة عناصر من البيئة الخاصة للمؤسسة.

• تحليل البيئة الخارجية العامة باستخدام تحليل PESTEL

يعد تحليل PESTEL ، الأداة الإدارية التي تستخدم من قبل الإدارة العامة لتقييم البيئة العامة للمنظمات، ومعرفة كافة الجوانب التي تحيط بها، وجاءت تلك التسمية، من أوائل حروف بعض الكلمات الإنجليزية، والتي تشير إلى العديد من التصنيفات المؤثرة على المنظومة الاستراتيجية، ومن بين تلك التصنيفات ما يلي: العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية الثقافية، العوامل التكنولوجية، العوامل البيئية، العوامل القانونية، وعند استخدام تلك

التصنيفات في تحليل PESTEL لتقييم البيئة، قد تتداخل بعضها لبعض¹.

وفيما ما يلي توضيح لجوانب تحليل هذه العناصر²:

✓ المتغيرات الاقتصادية

وتشمل خصائص الوضع الإقتصادي العام، حالة الرخاء أو الكساد الاقتصادي والعناصر المكونة للمحيط الاقتصادي، معدل الفائدة، معدل التضخم، معدلات الطلب، السلبات النقدية والمالية للدولة، معدل نمو الاقتصاد، توافر عوامل الانتاج، نظم الاستثمار ومصادر الطاقة.

✓ المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تؤثر تلك المتغيرات الاجتماعية والثقافية من جانب الطلب على منتجات المؤسسة وتشمل معدل النمو السكاني، التركيبة الثقافية للمجتمع (عاداته وتقاليده، مستويات التعليم والقيم والعادات) ومن خلالها تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق، العملاء، وأيضا فهم أنشطة المستهلك.

✓ المتغيرات السياسية والقانونية

تؤثر هاته المتغيرات على علاقة سياسات "الدولة بالدول الاخرى التي تعمل بها منظمات الأعمال وتشمل تلك المتغيرات الاستقرار السياسي، قوانين الاستيراد التسهيلات لجمركية، قوانين حماية البيئة فالدولة هي مصدر السلطة من خلال القوانين التي تقوم بسنها وتشريعها.

✓ المتغيرات التكنولوجية

تشكل هاته المتغيرات ضرورة أساسية لدمج المؤسسة في المحيط التكنولوجي، فالتطورات التكنولوجية لها دور كبير في تطوير قدرات المؤسسة فضلا عن التحكم فيها والمتابعة المستمرة لها فعلى المؤسسات متابعة التجديد في الدورات التكنولوجية التي تمنح المؤسسة تميزا في نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها. وتؤدي إلى خفض التكاليف، ويدخل فيها اجمالي الإنفاق على

¹ سيف محمد الجابري، تحليل البيئة الخارجية PESTEL واثرها على المنظومة الاستراتيجية، مقال متاح على الموقع

<https://www.albayan.ae/opinions/articles/2021-07-06-1.4202370>

² طاهر محسن الغالبي، وائل محمد اريس، الدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متفاعل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2015، ص 385.

البحث والتطوير وبراءات الاختراع، الابتكار والتحسين التكنولوجي من خلال المعدات والآلات معدل التغير التكنولوجي في الصناعة، والتكنولوجيا التي سيخدمها المنافسون.

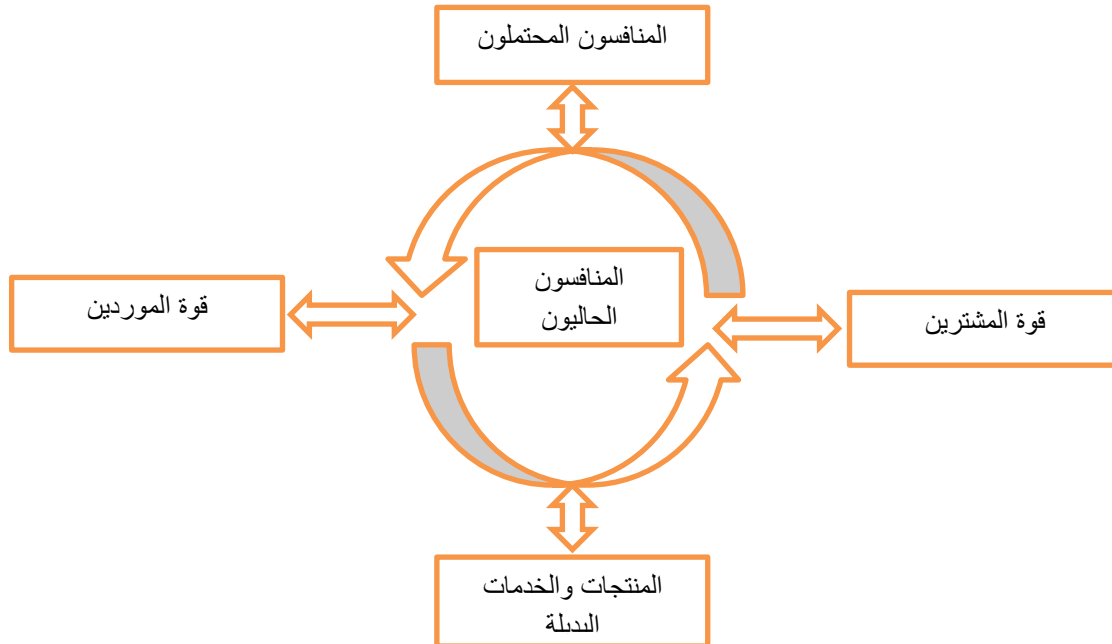
✓ المتغيرات الايكولوجية

تشمل المصادر الطبيعية، وكل ما يخص الوسط الطبيعي، وتكاليف الطاقة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، درجات التلوث وهي كلها متغيرات لها تأثير على المؤسسات الحديثة، حيث يجب إعطاء أهمية كبيرة لهاته المتغيرات نظرا لتأثيرها على نشاط المؤسسة.

• تحليل البيئة الخاصة (التنافسية) باستخدام تحليل Porter

إن التحدي الحقيقي أمام المنظمات هو أن تختار مركزا في الصناعة التي تعمل فيها يسمح لها باغتنام الفرص التي توفرها تلك الصناعة ويجنبها التهديدات التي يمكن أن تفرضها عليها أو التخفيف من آثارها، يوهناك مجموعة من الوسائل والادوات التي يمكن ان تستخدم في تحليل بيئة الصناعة لعل من أهمها تحليل بورتر (Porter) للقوى الخمسة الذي أوضح فيها أن حدة المنافسة في الصناعة تتحدد من خلال التفاعل بين خمسة عوامل يوضحها الشكل الموالي¹.

شكل نموذج بورتر (Porter) للعوامل الخمسة المؤثرة على الصناعة



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص 117.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص 116.

يمكن شرح عناصر نموذج بورتر فيما يلي¹:

✓ المنافسون الحاليون

تمثل المزاومة بين المتنافسين في الصناعة مركز القوى المحددة بجاذبية الصناعة والتي تأخذ عدة أشكال التخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع. وهي كلها تؤثر على بقية المتنافسين، مما تؤدي إلى رد ود أفعال كتهور قطاع أو تحسين وضعيته، أو مغادرة بعض المؤسسات، فكتافة المنافسة داخل القطاع تحكمها عوامل هيكلية كدرجة نمو الصناعة، نسبة التكاليف وغيرها

✓ تهديد الداخلين المحتملين (المنافسون المحتملون)

يمكن الداخلين المحتملين أو الجدد إلى السوق أن يغيروا قواعد اللعبة والمنافسة لصالحهم من خلال القدرات والموارد المميزة التي يمتلكونها والتي تشكل نقطة ضعف لمؤسسات الحالية ويعتمدون على تخفيض الأسعار، مما يسبب تكاليف للمؤسسات وانخفاض مرويديها، وقد تلجأ المؤسسات الأخرى إلى وضع حواجز الدخول إلى البيئة التنافسية كإقتصاديات الحجم، تميز المنتجات، قنوات توزيع حيث تساهم هاته الحواجز في لإبقاء على المكانة التنافسية لهاته المؤسسات.

✓ تهديد الموردين (قوة الموردين)

تشكل قوة الموردون تهديدا داخل القطاع وللمؤسسة، من خلال الضغوطات التي يمارسونها كرفع الأسعار، أو تقديم مواد أولية ذات جود ضعيفة ويمكن لهؤلاء أن يجتمعوا و يشكلون قوة ضغط(لوبي) يرهن مستقبل المؤسسة وتشتد قوة مساومتهم في الحالات التالية:

- تمركز الموردون في السوق ، امتلاك زبائن خارج القطاع.

- امتلاك امكانيات التكامل الخلفي.

- تميز منتجاتهم بالجودة.

✓ تهديد المنافسين (قوة المشتريين)

تشكل قوة مساومة الزبائن تهديد تنافسي كبير من خلال فرض أسعار منخفضة والتطلع إلى تلقي خدمات أفضل وتشكل المفاوضة حول الجودة أحد الأسباب التي يمتلكها هؤلاء. إن المشتريين يكونون أكثر قوة في الحالات التالية:

¹ طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 269.

- عندما يتألف عرض الصناعة من شركات صغيرة متعددة بينما المشترون قليلي العدد ولكنهم كثيرا الحجم.

- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة في هاته الظروف يمكن أن ستغلوان قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات السعر.

✓ تهديد المنتجات والخدمات البديلة

يعمل المنافسون على تحدي المؤسسة بطرح بدائل من السلع والخدمات المختلفة تحل محل منتجات المؤسسات العاملة في نفس القطاع وبالتالي تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته

• نماذج تحليل محفظة النشاط

✓ نموذج (مصفوفة) إشارة المرور أو جنرال الكتريك GE

مصفوفة تعاونت على صياغتها كل من شركة جنرال الكتريك GE وشركة ماكينزي McKinsey للاستشارات الادارية، تتضمن المصفوفة بعدين هكا جاذبية الصناعة (جاذبية السوق) والموقف التنافسي (قوة الأعمال)، ويتضمن هذين البعدين أبعادا ثانوية أخرى وهذا ما يميزها عن مصفوف BCG التي تميزت ببعدين فقط¹.

تبرز المؤشرات التي تشكل ابعاد مصفوفة ماكينزي فيما يلي:

أ - بالنسبة لقوة نشاط الأعمال: من بين المؤشرات نذكر:

• حصة السوقية.

• نمو الحصة.

• جودة المنتج

• درجة استخدام الطاقة الإنتاجية.

• سمعة العلامة

• شبة التوزيع.

• الترويج

ب - بالنسبة لدرجة جاذبية الصناعة: من بين المؤشرات نذكر:

• حجم السوق.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهب جلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 243.

- هامش الربح
- شدة المنافسة.
- متطلبات التكنولوجيا.
- درجة استخدام الطاقة.
- التضخم

بعد تحديد المؤشرات يتم بتحديد وزن لكل عامل في كل بعد وتحديد الأهمية النسبية له بحيث يكون مجموع أوزان المؤشرات يساوي الواحد، وفي المقابل يتم إعطاء تقدير لمعدل لمؤشرات جاذبية الصناعة تكون محصورة بين الدرجة واحد التي تشير إلى جاذبية ضعيفة إلى الدرجة خمسة جاذبية عالية جدا، ثم يتم اجراء عملية الضرب للاوزان الخاصة بكل عامل في تقديره ثم تجمع النتائج للحصول على نتيجة جاذبية للصناعة لكل وحدة أعمال استراتيجية ونفس الشيء بالنسبة لقوة نشاط الأعمال.

مثال تطبيقي لمصفوفة جنرال الكترك

الجدول: قوة نشاط الأعمال وجاذبية الصناعة

قوة جاذبية الصناعة			
العنصر	وزن العامل	الدرجة (التقدير) من 1-5	قيمة العامل أو الوزن الترجيحي
الحجم الكلي للسوق	0.20	4	0.80
معدل نموي سنوي للسوق	0.20	5	1.00
هامش ربح محقق	0.15	4	0.60
شدة المنافسة	0.15	2	0.30
متطلبات التكنولوجيا	0.15	4	0.60
التضخم	0.05	3	0.15
متطلبات الطاقة	0.05	2	0.10
تأثير البيئة	0.05	3	0.15
النتيجة	1.00		3.70
قوة الأعمال			

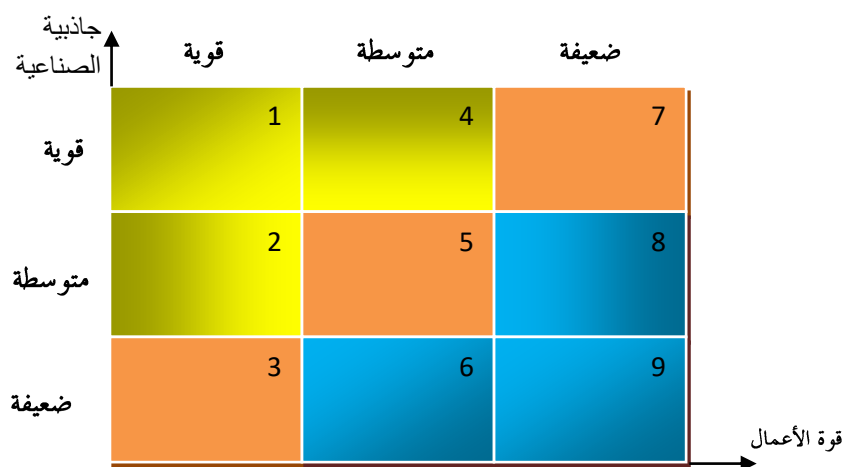
0.40	4	0.10	الحصة السوقية
0.30	2	0.15	نمو الحصة
0.40	4	0.10	جودة المنتج
0.50	5	0.10	سمعة العلامة
0.20	4	0.05	شبكة التوزيع
0.15	3	0.05	فاعلية الترويج
0.15	3	0.05	الطاقة الإنتاجية
0.10	2	0.05	الكفاءة الانتاجية
0.45	3	0.15	كلفة الوحدة
0.25	5	0.05	تجهيز المواد
0.30	3	0.10	الاداء في البحث والتطوير
0.20	4	0.05	الافراد الاداريين
3.40		1.00	النتيجة

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، عمان الاردن،

2012، ص 239

تتضمن مصفوفة جنرال الكتريك تسع مربعات تنتج نتيجة تقاطع بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة وقوة الأعمال كبعدين يتم اعتمادها في هذا النموذج لينتج الشكل الموالي:

الشكل، مصفوفة ماكزى GE



المصدر: ثامر البكري، مرجع سابق، ص 237

من خلال الشكل السابق لمصفوفة ماكينزي تبرز يبين تسع خلايا تبين وضعيات منتجات المؤسسة الممكن أن تكون عليها وهي وكل وضعية تتطلب استراتيجيات محددة وبصفة عامة نلاحظ ثلاث مجالات في الأعلى والمنتصف والأسفل، حيث الخانات باللون الأصفر 1، 2، 4 تكون فيها جاذبية الصناعة وقوة الأعمال من متوسطة إلى قوية، وهنا تكون يكون توجه المؤسسة الى وضع استراتيجيات تركز على الاندفاع اكثر نحو الاستثمار وتحقيق مزيد من الأرباح ورفع الحصة السوقية، أما في حال الخانات بالبنّي 3، 5، 7 فهي خانات تكون فيها جاذبية الصناعة وقوة الأعمال بين درجة المتوسط والضعف وهنا يكون توجه المؤسسة نحو الاستثمار الانتقائي، أخيرا الخانات في الأسفل باللون الأزرق وضعية ضعف يكون فيها توجه المؤسسة نحو إلغاء النشاط واتباع استراتيجية التصفية¹.

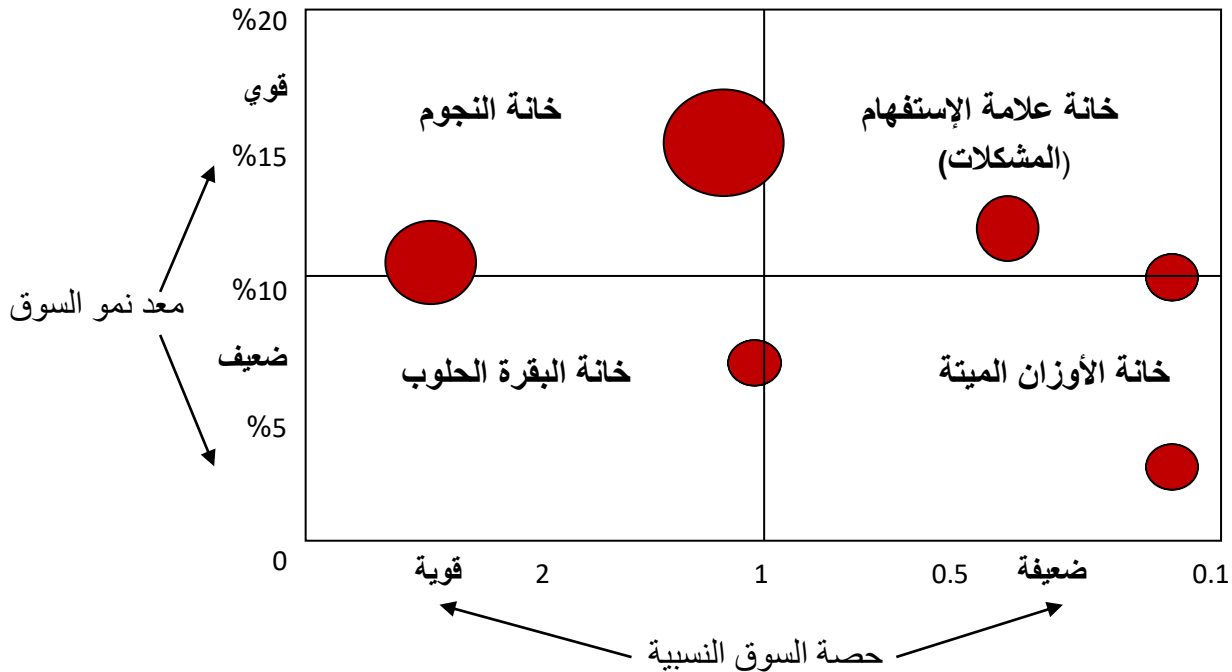
✓ نموذج/مصفوفة BCG

تقدم مجموعة بوسطن الاستشارية أداة إرشادية لإدارة المنظمة لتطوير مصفوفة النمو، الحصة الشائعة الاستعمال و المبينة في الشكل الموالي، لتأثير وحدة الأعمال بدلالة معدل النمو السوقي و نسبة الحصة السوقية النسبية لها، يمثل معدل نمو السوق معدل النمو السنوي في القطاع الذي تؤدي به الأعمال، بمدى يتراوح من 0 إلى 20% ، ويكون معدل النمو مرتفعا إذا بلغ 10% ما فوق، و يصف المحور الأفقي الحصة السوقية التي تشير إلى نسبة الحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال بالنسبة لأكبر المنافسين في ذلك الجزء، فهي تخدم في قياس جوانب تمكن المنظمة في ذلك الجزء من السوق، فعندما تكون حصة السوق (0.1) تعني أن حجم مبيعات المنظمة 10% من حجم مبيعات القائد، ونسبة (10) تعني أن حجم مبيعات المنظمة أكبر بعشر مرات من مبيعات أكبر المنافسين اللاحقين في السوق. و تقسم نسبة حصة السوق إلى حصة مرتفعة ومنخفضة باستخدام 1- الذي يقسم الخط².

ويحسب معدل نمو السوق بالفرق بين إجمالي مبيعات الصناعة للسنة $n-1$ ناقص إجمالي مبيعات الصناعة للسنة n مقسومة على إجمالي مبيعات الصناعة للسنة n ، أما الحصة السوقية النسبية فتحسب بقسمة مبيعات النشاط الاستراتيجي للمؤسسة على مبيعات المنافس الأساسي في نفس النشاط.

¹ للتوسع راجع: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، عمان الاردن، 2012، ص ص 240-242.
² نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 182

ويمكن أن نمثل شكل مصفوفة BCG كما يلي:
الشكل: نموذج لمصفوفة BCG



المصدر: ثامر البكري استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 232 .

في مصفوفة BCG هناك العديد من العناصر التي تتطلب الإشارة إليها فمثلا الدوائر قوة وحجم وحدة الأعمال الاستراتيجية في السوق، وهذه الدوائر لا تكون ثابتة ومستقرة بشكل دائم، بل يمكن أن تتحرك في أي اتجاه من الخلايا الأربعة وقد تخرج كليا ويعني ذلك الانسحاب من السوق. كما تبرز في الشكل مجموعة من الخلايا تمثل مكان تواجد وحدة النشاط الاستراتيجي والذي على أساسه تتخذ المؤسسة قراراتها الاستراتيجية بخصوصه، هذه الخلايا هي: علامة الاستفهام، النجوم، البقرة الحلوب، الأوزان الميتة.

ونوضح مضمون خانات مصفوفة BCG فيما يلي¹:

أ. **خانة علامة الاستفهام** : هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، ووضع الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام لان مصيرها غير محددة عادة هي في مرحلة التقديم من دورة حياة المنتج وتتطلب الاهتمام حتى لا تصير أوزانا ميتة ويكون مصيرها الفشل والخروج من السوق، والاستراتيجية الملائمة غير محددة، حيث تعتمد على الظروف المحيطة، يجب أن تأخذ الأولوية في الاهتمام لضمان استمرارها ونقلها لوضعية

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 232-233.

أحسن هي وضعية النجوم ولأنها تتطلب استثمارا كبيرا وإنفاقا عاليا يتم تخصيص تمويلها من الوضعيات التي تحقق أرباحا خاصة وضعية المنتجات في خانة البقرة الحلوب.

ب. خانة علامة النجوم : تمثل هذه الوحدات من نشاط المؤسسة المنتجات التي تتصف بوجود قدر عالي من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه المؤسسة مركزا تنافسيا قويا، أي حصة كبيرة من السوق، ولها فرص نجاح عالية وهي في مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، وفي ظل هذا الوضع فإن المؤسسة عادة ما تتبع استراتيجيات النمو لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي والتكثيف من أنشطة البحث والتطوير لتحقيق التميز عن المنافسين وتفاذي التقليد وهذا التي تتطلب أموالا أكثر وهنا يمكن للمؤسسة استغلال الوضعية الجيدة للمنتجات في وضعية البقرة الحلوب لتحقيق ذلك، ويمكن للمؤسسة أيضا اتباع استراتيجيات تخفيض السعر وتعزيز نشاط الترويج.

وبالرغم من حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات إلا أنها لا تحقق ربحا عاليا للمؤسسة، ويرجع ذلك نتيجة الإنفاق الكبير على هذه الوحدات وعليها الاهتمام حتى تضمن استقرارها أو انتقالها إلى وضعية البقرة الحلوب وضمان إيرادات أكثر ولا حتى لا يكون مصيرها الراجع والانتقال إلى وضع الأوزان الميتة وبالتالي خطر الخروج من السوق.

ج. خانة البقرة الحلوب: وتسمى بالوحدات المدرة للنقد لأنها منتجات تقع ضمن خلية تحقق عوائد نقدية كبيرة للمؤسسة حيث معدل النمو منخفض والحصة السوقية النسبية عالية، وهي في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج، والإيرادات الكبيرة تفوق ما تنفقه المؤسسة على النشاط، وتتبع المؤسسة هنا استراتيجية الاستقرار من خلال العمل على إبقاء منتجاتها ضمن هذه الخلية لأطول فترة ممكنة لأنها تحقق عوائد مالية معتبرة، ولكي لا تنتقل لخلية الأوزان الميتة وبالتالي احتمالية الانسحاب من السوق، وتنقص إلى حد ما من الأنشطة الترويج لأنها عادة قائدة في السوق، كما أنها تستخدم العوائد المالية المرتفعة المحققة لدعم الأنشطة في الخلايا الأخرى التي تحتاج الدعم لتصبح في وضع تنافسي أفضل وإيرادات أكبر.

د. خانة الأوزان الميتة: تسمى أيضا بخلية الوضع المضطرب وهي ووحدات في وضعية سيئة بالنسبة للمؤسسة، فهي ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف، غالبا هي في مرحلة التدهور من دورة حياة المنتج، ولا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ بها أو تكثيف الاستثمار والإنفاق عليها، وعادة ما تقوم المؤسسة بتوقيف الاستثمار في هذا النشاط أو تحافظ على الحد

الأدنى منه استجابة لفئة من الزبائن مازالت تطلب المنتج، أو لوجود صورة وسمعة جيدة سابقة فتتركها المؤسسة لاثارة الانتباه، ولكن فى الغالب يكون مصير هذه المنتجات الزوال وتقرر المؤسسة الانسحاب من السوق تماما أو إعادة بعثها من جديد بادخال تعديلات جزئية أو كلية عليها.

عموما يعتبر تحليل BCG سهل نسبيا ويتيح للمؤسسة معرفة وضعية وموقع منتجاتها أو وحدات نشاطها الاستراتيجى فى السوق وموقفها التنافسى، وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة حسب كل وضعية، لكن فى المقابل يأخذ عليها اعتمادها على بعدين فقط هما الحصة السوقية النسبية ومعدل النمو وهذا قد يكون غير كاف لتحديد وضعية منتجات المؤسسة بشكل دقيق فى السوق مقارنة بالمنافسين، وأيضا صعوبة الحصول على الحصة السوقية للمنافسين وبالتالي صعوبة معرفة الحصة السوقية النسبية للمؤسسة، ومع ذلك يبقى تحليل BCG من نماذج التحليل الاستراتيجى المعتمدة من كثير من المؤسسات.

✓ نموذج Arthur D.Little - ADL

هو نموذج للتحليل الاستراتيجى يسمى أيضا مصفوفة تطور السوق/المنتج تم اقتراحه من طرف آرثر دي ليتل (Arthur D.Little) لمكتب دراسات أمريكى، يبنى على بعدين هما درجة نضج الصناعة والوضع التنافسى¹:

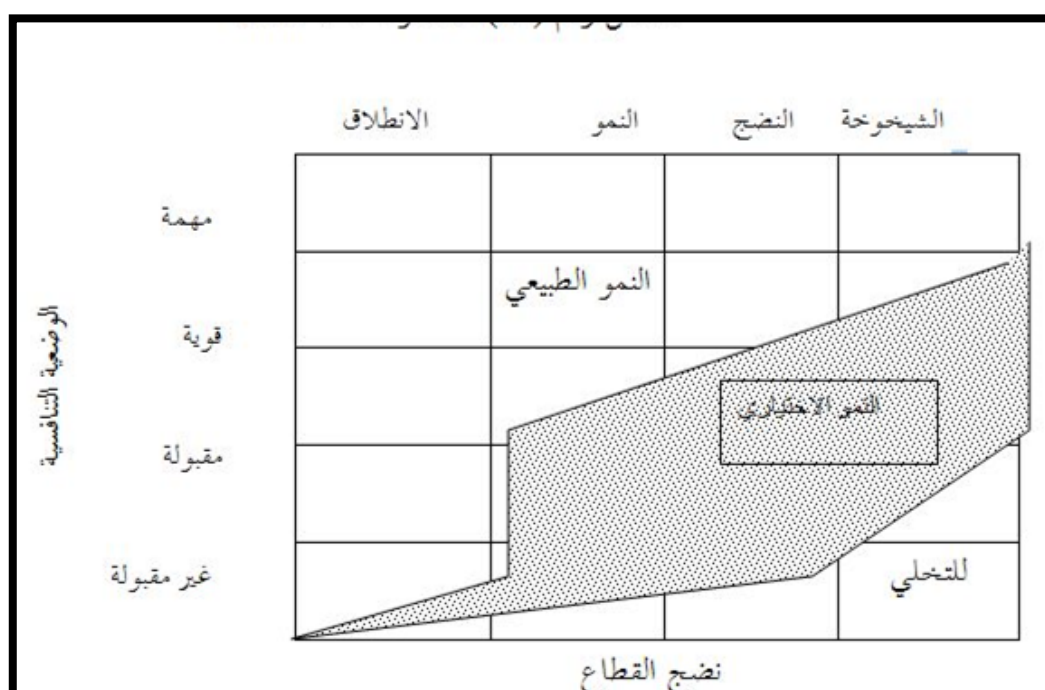
- **درجة نضج الصناعة:** وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التى يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما انطلاق، نمو، نضج وتدهور، ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلى: معدل النمو، الطاقة الكامنة فى النمو، إتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين، إنتشار الحصص السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا.

- **الوضع التنافسى:** هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة فى الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط فى التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلاً. حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلاً مما يلى: مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

¹ Stratigor: Politique générale de l'entreprise, 3ème édition, dunod, Paris, 2001, P 108.

- **بنية مصفوفة ADL:** تم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من 20 خانة مزدوجة المداخل حسب المتغيرين المعتمدين كما يلي:
- **محور الفواصل:** يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التوقع في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من الإنطلاق إلى التدهور.
- **محور التراتيب:** يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة من الهيمنة إلى الضعف، كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل مصفوفة ADL - Arthur D. Little



بناء على ما ينتجه تحليل ADL من وضعية لمنتجات المؤسسة في السوق يتضح أنها أمام ثلاث حالات يفرزها التقاطع بين درجة نضج القطاع والوضعية التنافسية، فكلما كانت الوضعية يسارا إلى الأعلى فالوضعية مقبولة وعليه على المؤسسة أن تترك المنتج ينمو طبيعيا، وإذا كانت الوضعية يسارا إلى الأسفل فهي غير مقبولة وعلى المؤسسة أن تعمل على توجيه المنتج حتى يأخذ وضعية أكثر قبولا، إذا كانت الوضعية يمينا إلى الأسفل فالوضعية سيئة وعلى المؤسسة التخلي عن المنتج وإلغائه.

المحور الرابع: التحليل الداخلي

(القوة والضعف والتميز وخلق القيمة)

الهدف العام للمحور: إلمام الطالب ببعض المفاهيم ذات الصلة بالبيئة الداخلية

ومكوناتها وأساليب تحليلها

محتوى المحور الرابع

1.3. تعريف البيئة الداخلية

2.3. أهمية دراسة البيئة الداخلية

3.3. مكونات البيئة الداخلية

4.3. تحليل البيئة الداخلية

المحور الرابع: التحليل الداخلي (القوة والضعف والتميز وخلق القيمة..)

تواجه المؤسسة مجموعة من القيود العقبات تفرضها عليها البيئة الداخلية هي مطالبة بالتكيف معها وذلك لا يكون الا من خلال دراستها وتحليلها باستخدام الاساليب المناسبة للتحكم فيها، ووضع الاستراتيجيات وفق متطلباتها.

1.4. تعريف البيئة الداخلية: هي مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية. والبيئة الداخلية للمؤسسة تضم عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاقة المؤسسة، وتمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمنظمة وبالتالي يمكن القول أن البيئة الداخلية هي: مجموع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها¹.

2.4. أهمية دراسة البيئة الداخلية: لأجل مساعدة المنظمة في التعرف على إمكاناتها وقدراتها الداخلية، يمكن تجسيد أهميتها النقاط التالية²:

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية، حيث تتعرف المؤسسة على نفسها، وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج؛
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها، وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛
- الاستفادة من نقاط القوة لديها؛
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص؛
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛

¹ يحيوي هالة، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، المركز الجامعي اليزي، 2021، ص 100.

² نفس المرجع، ص 101

- 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؛
- عطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها؛
- تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها عن طريق التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر
- قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلاً أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها؛
- يتيح الفهم الجديد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والنشاطات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛
- يسهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها من معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة؛ وبالتالي تتاح فرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

3.4. مكونات البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية من مجموعة من المتغيرات تتمثل في الهيكل التنظيمي، الموارد والثقافة التنظيمية المؤسسة وأخيراً الموارد المتاحة وكلها تؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط القوة والضعف التي تمتلكها.

أ. **الهيكل التنظيمي:** يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي،

المختلط... وغيرها. وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمى المناسب، والذي يتوافق مع استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المرجوة¹.

ونميز عدة اشكال للهياكل التنظيمية نذكر منها²:

- الهياكل البسيطة: وتصلح للمؤسسات ذات الحجم الصغير والتي تدار من قبل المالك نفسه. (ادارة مع عمال)

- الهياكل الوظيفية: تساعد على الاستفادة من المختصين والتعامل مع الإنتاج المعقد وهو يتناسب مع المؤسسات المتوسطة الحجم. (ادارة تحتها مصالح بها عمال)

- الهياكل المبنية على أقسام: يتناسب مع المؤسسات التي توجد ها عدة خطوط إنتاجية في العديد من الصناعات المترابطة، وذلك قصد إيجاد نوع من التعاون بين هذه الأقسام. (ادارة عامة وخطوط انتاج او قطاعات لها مدراء وتحت كل قطاع مديريات ومصالح)

- هيكل المصفوفة: يستعمل عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقدة خاصة على مستوى الأسواق. ادارة لها مصالح ومديريات تدير بعدة مشاريع مختلفة).

ب. الثقافة التنظيمية: نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتعرّف كذلك بأنها: مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة ، كما تعد بصمة المنظمة، وهويتها الخاصة، ويمكن أن تكون لها نقطة قوة أو تتشكل لها نقطة ضعف وفقا لتأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة³.

ج. موارد المنظمة: تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية، كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة

¹ يحيوي هالة، مرجع سبق ذكره، ص 103

² زاير وافية، ور التحليل الإستراتيجى في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، متاحة على الموقع:

<https://docs.google.com/document/d/1gKzqxIJ664-qHqRmDoCPuCb6R7CQ0utQh2yCtXR3T24/edit?tab=t.0>

³ يحيوي هالة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

الأنظمة؛ المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، الإنتاج، المالية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، الرقابة وغيرها¹.

والموارد لها عدة تقسيمات، ويمكن تصنيفها إل ثلاثة أقسام رئيسية: موارد ملموسة (مثل الموارد المالية والمادية)، موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة)، بشرية (مثل المهارات، المعارف، والخبرات البشرية). وعموما من أهم الموارد التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة نذكر²:

- **الموارد التسويقية:** من خلال الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها، ترويجها التسويقي، الإمكانيات البشرية والتكنولوجيا المتاحة.
- **الموارد المالية:** الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدامات الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة واستخداماتها والرقابة عليها.
- **الموارد البشرية:** تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، واختيار وتدريب العاملين، وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية.
- **الموارد الإنتاجية:** تلك العملية المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق.
- **موارد البحث والتطوير:** تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية، نظرا لأن المنظمات التي لا تتساير مع مجالات التطور التكنولوجي، تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها.

4.4. تحليل البيئة الداخلية

يعني بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف، مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة، قياسا على تحصيل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الإستراتيجية وكثرة للمعلومات التي يقدمها والمجالات

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² زاير فايزة، مرجع سبق ذكره.

التي يغطيها، ويقدم التحليل الداخلى معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، التكاليف، الهيكل التنظيمى، نمط الإدارة... إلخ.

أ. أساليب تحليل البيئة الداخلية

يسمح تحليل البيئة الداخلية بفهم طبيعة الموارد والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة، وكذا تحليل مواطن القوة والضعف مقارنة مع اقرب المنافسين، فالعملية تتضمن تحليل الموارد الموجودة في المؤسسة والتعرف على الكفاءات والقدرات المتميزة التي يمكن استغلالها.

ويركز تحليل البيئة الداخلية على مجموعة من الاساليب نذكر منها¹:

- **الجرد التقييمى لموارد المنظمة:** والتي من أهمها الموارد التكنولوجية (المنتجات الجديدة أو المحسنة)، الموارد التجارية (حجم ونوعية قوى البيع)، الموارد المالية (الميزانية التي يجب أن تخصصها المنظمة لوظائفها التسويقية...);
- **تحليل محفظة كفاءات المنظمة:** هذا التحليل يتيح تحديد الكفاءات الضرورية التي تساهم في تفعيل الأنشطة التسويقية للمنظمة وخلق القيمة المضافة للزبون، ومن أهم وسائل تحليل محفظة الكفاءات مصفوفة الكفاءات التي توضح تموقع الكفاءات حسب أهميتها في خلق القيمة، وحسب درجة قوتها أو قيمتها الاستراتيجية.
- **تحليل محفظة الأنشطة:** يتيح هذا التحليل بالنسبة للمنظمة تحديد الوزن والاهمية الاستراتيجية لكل ميدان نشاط استراتيجى مقارنة بالآخر، ومن أهم النماذج المعتمدة في هذا التحليل: نموذج BCG، نموذج Arthur D.Little (ADL) ونموذج GE....
- **تحليل سلسلة القيمة:** سلسلة القيمة هي طريقة قدمها Porter بغرض إجراء تحليل داخلى للمؤسسة، وتعرف على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية، ولقد قسم Porter مجموع أنشطة ووظائف المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين:

¹ معزوز زكية، خلوط زهوة، دور تحليل البيئة التسويقية في تطوير أداء المؤسسات الناشئة، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة المسيلة، مجلد 4، عدد 2، 2020، ص 30.

الوظائف الأولية: التي تضمن توفير المنتجات والخدمات وتساهم مباشرة في خلق القيمة، فهي وظائف أساسية لا تخلو منها أية مؤسسة وتتمثل في الإمدادات الداخلية، الإنتاج، التسويق والخدمات.

الوظائف الداعمة: وهي تعمل على دعم الأنشطة الأولية وتحسن من فعاليتها وكفاءتها، وتتمثل في البنية الأساسية، المشتريات، تسيري الموارد البشرية، والتطوير والتكنولوجيا.

كما يرى بعض الباحثين أنه يوجد عدة مداخل لإجراء التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية وهذه المداخل تشترك في بعضها مع التقسيم سابق الذكر ومن أهمها: مدخل الوظائف الإدارية (التحليل الوظيفي)، مدخل الموارد، مدخل سلسلة القيمة ونوضحها فيما يلي¹:

• **مدخل تحليل الموارد:** تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القدرات وتحقيق الميزات التنافسية للمنظمة، إن هذا المدخل أشار لأهمية الموارد، وخاصة النادرة، والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل إستراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل، وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين: الأول في تحليل عام لموارد المنظمة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يكون بتحليل مستمر ومعقد للموارد ذات الأهمية الحرجة، والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة.

• **مدخل تحليل سلسلة القيمة:** هي الخطوات المتعاقبة في عملية الإنتاج أو الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتج معين حتى يصل إلى المستعملين النهائيين، ومفتاح مفهوم سلسلة القيمة هو أن إضافة القيمة تحدث عند كل مرحلة من المراحل، ويمكن قياس إضافة القيمة هذه وتحليل توزيعها على طول السلسلة بحيث تعرف ما هي حلقات السلسلة التي توجد داخل حدودها، ومدى ربحية هذه الحلقات القائمة والإمكانات المتاحة لإدخال حلقات إضافية، وهي إحدى الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة وجود تداعم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة ووفقا لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، وهذه الأنشطة تتمثل في مجموعها سلسلة القيمة، وأن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة تمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية ولاستخدام هذا المدخل يجب إتباع الخطوات التالية:

¹ راجع يحيوي هالة، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-109.

✓ تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما، وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة في حين أنه توجد خمسة أنشطة أولية وهي مناولة وتخزين المواد، الإنتاج، التسويق، البيع، المناولة وتخزين المنتجات التامة، وخدمة العملاء كما يوجد أربعة أنشطة مساعدة وهي الشراء، تطوير التكنولوجيات، إدارة الموارد البشرية، والبنية الأساسية للإدارة والمحاسبة والتخطيط، وإدارة الجودة والشؤون القانونية.

✓ تحديد العلاقات بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات، وتعكس علاقة الارتباط مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤدي بها أنشطة سلسلة القيمة، وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر، ويعني ذلك أن نقرن الميزة التنافسية في السوق ينخفض جزئيا نتيجة اختلاف الطريقة في المؤسسات المنافسة.

✓ فحص علاقة التناغم أو التداوب في منتجات المؤسسة أو وحداتها الإستراتيجية لأن كل عنصر من عناصر القيمة مثل الإعلان أو الإنتاج، لا تحتوي فقط على إمكانيات تحقيق اقتصاديات الحجم، ولكن أيضا اقتصاديات النطاق عبر أنشطة ذاتها وتحقيق اقتصاديات النطاق عند سلاسل القيمة لنشاطين مختلفين على أنشطة مشتركة مثل استخدام نفس منافذ التوزيع، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، ووفق هذا الإطار فإنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤ تتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع 09 فئات تضمنها مجموعتان أساسيتان هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.

- **الأنشطة الأساسية:** وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن:

* **الإمداد الداخلي:** الأنشطة المرتبطة بالتخزين، الاستلام، وتوزيع المدخلات اللازمة للمنتج، وتتمثل في مناولة المواد، التخزين، ومراقبة المخزون.

* **العمليات الإنتاجية:** أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، مثل تشغيل الآلات، التعبئة، التجميع، صيانة المعدات.

* **الإمدادات الخارجية:** أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، التوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن، مثل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، جدولة الطلبات..الخ.

- * **التسويق والمبيعات:** أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها الزبون أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء: مثل الإعلان، التخفيضات، الترويج، اختيار قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين، وتحديد السعر.
 - * **الخدمات:** أنشطة مرتبطة بتوفير الخدمات لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، مثل : خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، توفير قطع الغيار وتعديل المنتج، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح أنشطة القيمة.
 - **الوظائف الداعمة:** تدعم الأنشطة الأساسية وتزيد من فعاليتها ونجاحها، وتتمثل في المشتريات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا...
- ويمكن توضيح ما سبق بالشكل الموالي:

شكل رقم 02 يوضح أسلوب تحليل القيمة



• مدخل تحليل الوظائف:

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة، والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة، أو الضعف، ووفقا لهذا المدخل فإن المحلل الاستراتيجي يقوم العوامل التي ساعدت على تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة والمالية، وتجدر الإشارة إلى أن المدخل

الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية وتتمثل في دراسة نقاط قوة وضعف وظائف المنظمة:

✓ **الوظيفة الإدارية:** من ناحية المسؤولية الاجتماعية استخدام الخطط الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة، مرونة الهيكل التنظيمي، القدرة على التعامل مع الأزمات... إلخ، ويتطلب مدخل الوظائف الإدارية في التحليل الإستراتيجي الداخلي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد، وكذلك مواطن القصور والضعف:

- **وظيفة التخطيط:** ينبغي أن ينصب الاهتمام عند التحليل الإستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تخطط المنظمة، وتبني مستقبلها، وكيف تضع وتنفذ مجموعة الإستراتيجيات وخطط العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل.

- **وظيفة التنظيم:** ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة لمراجعة أفقية ورأسية بغرض التعرف على أوجه القصور، ونقاط القوة التي يمكن أن تعطي المنظمة ميزة تنافسية.

- **وظيفة التوجيه والرقابة:** ينبغي أن تخضع عمليات القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل إستراتيجي، وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور، وأوجه التميز فيها.

✓ **الوظيفة الإنتاجية:** يقصد بها تلك العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم بتقديمها إلى الأسواق، وتقوم الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن عوامل الإنتاج والعمليات في المنظمة، وعما يشكل قدرات مميزة، تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، أو مواجهة أخطارها وتهديداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة. وتختص الأنشطة والاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج، بالجودة، بالتكاليف، بتقديم الخدمة، الوقت، كفاءة الإنتاج، وكذلك الكيفية التي فيها اختيار المنتج وتصميمه والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو لتقديم الخدمات التي تعكس درجة الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.

✓ **الوظيفة المالية:** تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية والمحاسبية والاستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة وأن عملية تحليل الموارد المالية في المنظمة تظهر من خلال تحديد مصادر رأس

المال، استخدامات رأس المال، سهولة الخروج من السوق، العائد على الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الربحية، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على سداد الالتزامات... الخ. وضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال الداخلية والخارجية وتقدير أعباء الديون والقيام بعملية التقويم و الرقابة المالية الحالية وبيان الموقف المالي للمنظمة.

✓ **وظيفة الموارد البشرية:** يُقصد بإدارة الموارد البشرية سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين، و هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الشخصية.

وتتضمن عوامل الموارد البشرية ما يلي:

- مدى فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية؛
- مزايا و عيوب برامج التعليم، والتدريب، وإعادة التدريب؛
- عناصر القوة و الضعف الموجودة في النظام الرسمي لتقييم الانجاز من خلال قياس الأداء الفعلي نسبة

للمفترض أن يكون؛

- مستوى المهارات الفنية، والتقنية، والمعرفية للعاملين، والمدراء في المنظمة؛
- مزايا و عيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين وبالذات نمط القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة؛
- فعالية أنظمة الأجور والحوافز؛
- مدى استجابة الإدارة لحاجات و مطالب التنظيم غير الرسمي؛
- درجة ولاء العاملين للمنظمة و شعورهم بالانتماء إليها ؛
- الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل،

إمكانيات إعادة التأهيل... الخ.

✓ **الوظيفة التسويقية:** تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة و فاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظم واستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة. وتسعى الاستراتيجيات التسويقية إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي:

- تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة ومطلوبة من قبل المستهلك؛
 - تحديد السعر، والجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك و المنظمة؛
 - تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى المستهلك؛
 - جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها.
- ويمكن الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق بتحديد العناصر التالية:
- نقاط القوة والضعف في السياسات السعرية واختيار السياسة التسعيرية المناسبة ؛
 - مزايا و عيوب السياسات السعرية للمنتجات الجديدة؛
 - فوائد و تكاليف الترويج والإعلان والبيع الشخصي وخدمات ما بعد البيع؛
 - تحديد نقاط القوة والضعف في مزيج المنتج و تقييم البرامج الخاصة بتطوير المنتج أو تصنيع منتج جديد

المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة

(استراتيجيات النمو)

الهدف العام للمحور: إمام الطالب بأهم الخيارات الاستراتيجية التي يمكن ان

تتبعها المؤسسة بعد قيامها بالتحليل الاستراتيجي وبالخصوص الخيارات

العامة على مستوى المنظمة

محتوى المحور الخامس

1.5. استراتيجية النمو المكثف

2.5. استراتيجية التكامل

المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة (استراتيجيات النمو)

يعتبر النمو أكثر الاستراتيجيات اعتماداً من قبل المنظمات، و هو دليل على النجاح والاستمرارية التي تعكس الزيادة في المبيعات وفي الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع و بالتالي زيادة الأرباح.

ويمكن للمنظمة أن تنمو بعدة أشكال وعلى المستوى المحلي الذي يكون من خلال زيادة عمليات الإنتاج والدخول الى اسواق محلية جديدة....الخ، وعلى المستوى الخارجي، ويكون من خلال التوسع في خارج البلد ودولياً، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية...الخ، ويؤدي النمو المحلي والدولي الى نمو المؤسسة داخلياً وخارجياً، وتستخدم المنظمات استراتيجية النمو لسببين رئيسيين هما:¹

- نمو المنظمة يجعلها قادرة على استغلال مواردها العاطلة والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات و الفروع.

- يساهم النمو في إيجاد فرص النمو والصعود وجلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر إلى المؤسسات النامية، كما أن المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة أو الثابتة.

ونميز عدة خيارات أمام المؤسسة هي:

1.5. استراتيجية النمو المكثف: تكون من خلال ما اقترحه الباحث Igor ANSOFF للتحليل

الاستراتيجي للسوق والمنتجات، تحت تسمية مصفوفة النمو وتشمل أربع استراتيجيات هي:²

أ. استراتيجية التغلغل في السوق: تتلاءم هذه الاستراتيجية لتطوير المنتج أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة، وهذا راجع لسهولة الاختيار وانعدام المخاطرة فيها، حيث تتوجه المؤسسة للسعي بزيادة مبيعاتها من المنتج الحالي في السوق الحالية وذلك من خلال إعادة توزيع المناطق البيعية، والانفاق على جهود البيع والترويج، وتسهيل عملية الشراء لدى المستهلكين، وغيرها من الاستراتيجيات التي تحقق هذا الهدف.

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 167.
² ياسين بويكر، الانتقال من هيكل المنافسة المجمع إلى هيكل المنافسة المجزأ وأثره على المداخل الاستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة حسب مصفوفة ANSOFF، مجلة العلوم الانسانية، العدد 43، جامعة بكرة، 2016، ص 573.

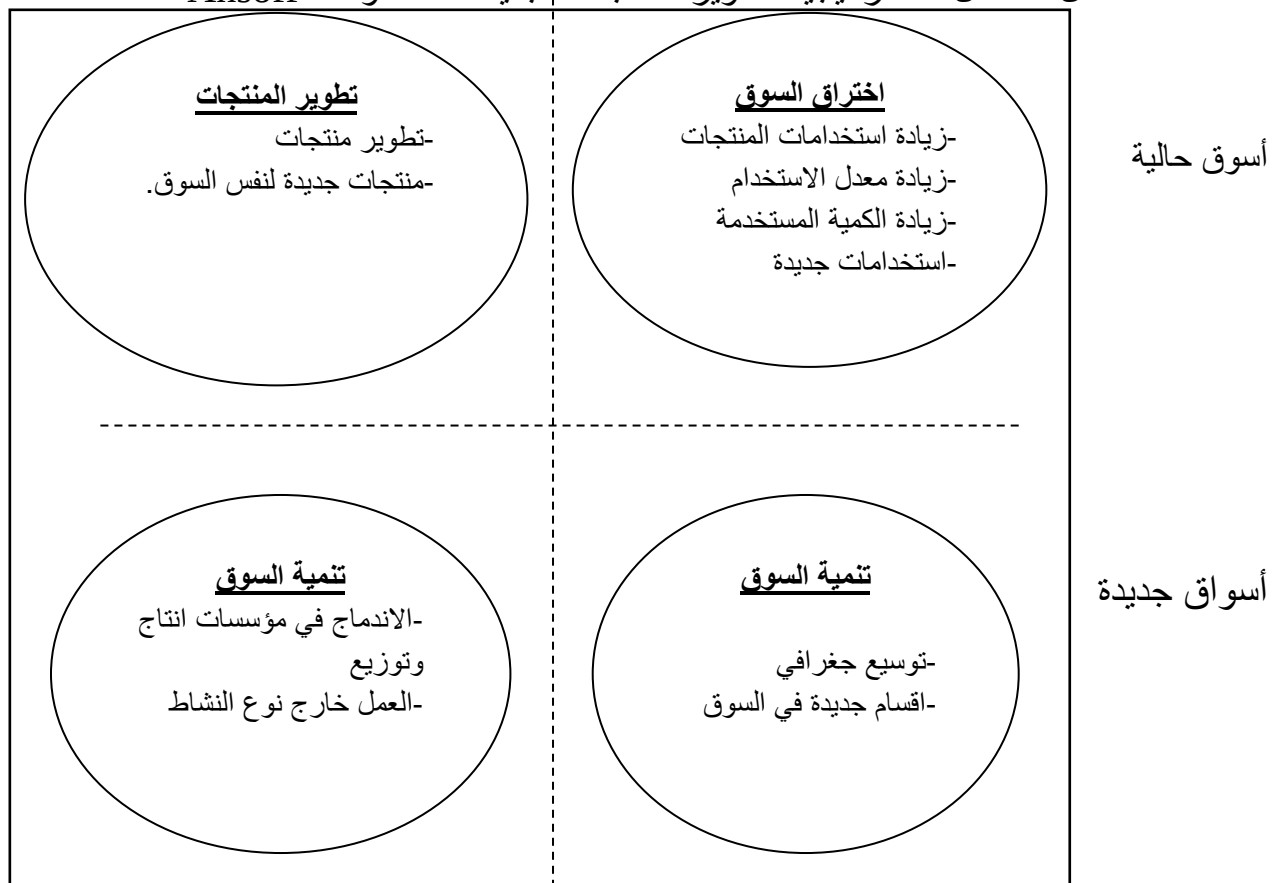
ب. استراتيجية تنمية السوق: وتهدف للرفع من حصة المؤسسة في السوق، عبر الاستمرار في بيع منتجاتها الحالية عن سوق جديدة، ولو عن طريق التصدير نحو أسواق خارجية أو الانتاج والتوزيع فيها.

ج. استراتيجية تطوير المنتجات: تكون من خلال طرح منتجات جديد في الاسواق الحالية وهذه الاستراتيجية ملائمة في حالة السوق القائم ذو قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة، كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتعديلات على منتجاتها الحالية في السوق وجعلها أكثر جودة مثلاً، والهدف الحفاظ على مكانتها ووضعها التنافسي.

د. استراتيجية التنوع: وهو ما يعني قيام المؤسسة بطرح منتجات أو خدمات جديدة في أسواق جديدة، فهي تقوم بالتنوع في خطوط الانتاج وفي الأسواق المستهدفة، وهي استراتيجية خطيرة نتيجة لعدم الدراية الجيدة بالأسواق وقلة الزبائن لكن تعتمد على تفوق منتجات المؤسسة ووجود فرص تسويقية خاصة في اسواق التصدير، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار ظروف السوق وإمكانية التغيير، وتبقى الجوانب الايجابية لهذه الاستراتيجية عديدة وعادة المؤسسة التي تقرر هذا الخيار لديها الامكانات اللازمة لتحقيق النجاح.

ويمكن أن نوضح استراتيجيات النمو وفق نموذج أنسوف (Ansoff) في الشكل الموالي:

شكل المداخل الاستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة "مصفوفة" Ansoff



المصدر: ياسين بوبكر، الانتقال من هيكل المنافسة المجمع إلى هيكل المنافسة المجزأ وأثره على المداخل الاستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة حسب مصفوفة ANSOFF، مجلة العلوم الانسانية، العدد 43، جامعة بسكرة، 2016، ص 573.

2.5. استراتيجية التكامل

هي استراتيجية من استراتيجيات النمو والتي يمكن أن نميز فيها استراتيجيتين أساسيتين هما¹:
أ. التكامل نحو الامام: يكون ذلك من خلال دخول الشركة في أعمال جديدة في ذات مجال عملها تضيف نشاط التوزيع أو التحكم فيه بمنح الرخص للموزعين لتوزيع منتجاتها أو تطوير سلسلة محلات خاصة بها، كما هو على سبيل المثال شركة لانتاج الدواجن تقوم بافتتاح متجر أو سلسلة متاجر متخصصة لبيع منتجاتها مباشرة إلى الجمهور بهدف السيطرة على عمليا التوزيع واختصار تكاليف النقل وتوفير الارباح التي يحصل عليها الوسطاء.

ب. التكامل العمودي نحو الخلف: هو مماثل للتكامل نحو الامام ولكن تركيز الشركة جهودها نحو القيام بأعمال حلقة سابقة لها ومتجهة نحو المجهزين هي استراتيجية يمكن أن تتبعها المؤسسة من خلال إضافة نشاط التموين (مواد أولية، نصف مصنعة...) وعادة تلجأ المؤسسة إلى هذه الاستراتيجية عند غياب الممون الذي له الكفاءة اللازمة، وبأخذ مثال شركة الدواجن فالتكامل هنا يكون من خلال انتاج الافراخ (الصوص) أو انتاج أعلاف الدواجن والتي كانت تشتريها من المجهزين.

عموما تسعى المؤسسة من خلال استراتيجية التكامل تحقيق أهداف عديدة إضافة إلى التحكم الجيد في توزيع منتجاتها والتحكم في التكاليف، ويمكنها التعرف على حاجات زبائنها بشكل أفضل.

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أن المؤسسة أمام العديد من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن أن تتبعها والتي أشرنا إلى بعضها وهناك خيارات أخرى، ويبقى نوع الخيار أو الاستراتيجية التسويقية المتبعة مرتبط بالدراسة الجيدة لوضعية المؤسسة في السوق، وإمكاناتها، والأهداف التي تسعى الوصول إليها والتي على أساسها تضع مسارها الاستراتيجي الذي يتطلب استخدام المبادئ التسويقية على الوجه الأنسب لتحقيق النجاح.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 243.

المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى

نشاط الاعمال

الهدف العام للمحور: إمام الطالب بأهم الخيارات الاستراتيجية التي يمكن ان تتبعها المؤسسة بعد قيامها بالتحليل الاستراتيجي وبالخصوص الخيارات

المتعلقة بنشاط الاعمال

محتوى المحور السادس

1.6 الاستراتيجية العامة لبورتر

2.6. الاستراتيجية التنافسية

المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى نشاط الاعمال

تقوم المؤسسة باختيار استراتيجية أو عدة استراتيجيات مناسبة لها وملائمة بناء على ما نتج من تحليلها، وبما يمكن أن يحقق أهدافها. والمؤسسة أما عدة خيارات استراتيجية تسويقية أو يمكن القول نوع الاستراتيجية التسويقية المتبعة، ومن بين هذه الخيارات نذكر:

1.6.1. الاستراتيجيات العامة لبورتر

1.1.6.1. استراتيجية السيطرة (القيادة) في التكلفة

ترتكز هذه الاستراتيجية على تحقيق تكلفة أقل مقارنة مع المنافسين وبالتالي أسعار أقل، ويكون في ذلك تخفيض مهم في التكاليف الكلية، ويتم الاعتماد في هذه الحالة على مجموعة من الإجراءات لتحقيق الاهداف المرجوة¹.

إن تركيز المؤسسة على هذه الاستراتيجية عرض منتجات أو خدمات في سوق يتميز بحساسية للسعر وذو اهتمام كبير من طرف المستهلكين، ويمكن ان تحقق المؤسسة القيادة في التكلفة من خلال الوصول إلى مورد رخيص للمواد الأولية، أو تحقيق وفورات الحجم، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة².

وعموما فتسعى المؤسسة إلى تحقيق هدفها في ريادة في التكلفة من خلال إتباع هذه الاستراتيجية يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

2.1.6.2. استراتيجية التمايز

يمكن للمؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة

¹ فلاح حسن عداد الحسيني، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و الأردن، 2000، ص 189.

² محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 175.

تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين¹

فعند إتباع المؤسسة لاستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون التميز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

والمؤسسة عند إتباعها استراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ استراتيجية التميز أشكال عدة منها²:

- التصميم (شركة رولز رويس للسيارات مثلاً).
- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).
- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).
- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).
- شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاتربلر Cartepiler لإنتاج الساحبات والمعدات الثقيلة مثلاً).
- وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها،

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ومجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص 202.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 183.

وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

3.1.6. استراتيجية التركيز

في هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة نشاطها على تقديم منتجات أو خدمات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم سوق محددة، ويمكن أن تتبع المؤسسة هنا التركيز مع خفض التكلفة التي تخفض مما يسمح لها بوضع أسعار أقل وتحقيق التميز، كما يمكن للمؤسسة التركيز مع التمايز والذي يكون في المنتج في القطاع المستهدف والذي يحقق رضا الزبون وولائه.

وعموما فاتباع استراتيجية التركيز يكون في الغالب من طرف المؤسسات الصغيرة التي ليس لها امكانات كبيرة وقدرة على منافسة المؤسسات الكبيرة في جميع مجالات نشاطها، وفي قطاعاتها السوقية، فتختار قطاعا سويقيا وتنشط فيه ويكون مهملا من طرف المنافسين.

2.6. الاستراتيجيات التنافسية

يشكل الموقع التنافسي للمنافسين وسلوكياتهم معطيات مهمة للمؤسسة قبل اتخاذ قرار اعتماد استراتيجية تنافسية، ومن بين الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة اختيارها¹:

1.2.6. استراتيجية القائد: هي المؤسسة التي تملك وضعية المسيطر في السوق بامتلاكها أكبر حصة سوقية وتسعى للحفاظ عليها تلجأ بشكل أساسي إلى الدفاع وذلك من خلال:

أ. توسيع الطلب على المنتجات الحالية: تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد، أو زيادة حجم الاستخدام أو إيجاد استخدامات جديدة للمنتج....

ب. حماية (الدفاع) عن الحصة السوقية: عن طريق دراسة المنافسين وتجديد المنتجات وتنويع أشكالها والابداع والابتكار واستخدام أساليب الترويج وتخفيض الاسعار....

ج. الدفاع من خلال الهجوم (توسيع حصة السوق): للتمكن من زيادة أرباحها عن طريق زيادة الانتاج أو توفير منتج جديد ذو جودة عالية وسعر معقول أو دخول أسواق جديدة...

2.2.6. استراتيجية المتحدي: كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب

¹ Philippe Kotler, Marketing management, 12^{eme} edition, Pearson education, France, p 401.

المنافسين الآخرين ويكون هدفها الوصول إلى وضعية القائد وتستعمل في ذلك بالخصوص استراتيجيات الهجوم مثل الهجوم الأمامي أو الهجوم الجانبي أو أي أسلوب هجومي تكون للمؤسسة القدرة أو يكون في المنافس ضعيفا أو غير مركز وأخذ مكانته.

3.2.6. استراتيجية التابع: بعض المؤسسات التي تكون في وضع تابع لا تختار الهجوم وتحدي المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى وإمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، حيث أنها غير قادرة على المواجهة وفي هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنهم وولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة وتقوم ببعض الأنشطة التي تقلد فيها المنافسين خصوص القائد لكن دون ابراز معارضة له، ومع ذلك تبقى مهددة من طرف المنافسين الآخرين.

4.2.6. استراتيجية المتخصص: تشبه استراتيجية التركيز لبورتر حيث هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق وتتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها وتقوم بتغطية قطاع سوقي صغير ومحدد أو فئة مستهلكين محددة لان ليس لديها الامكانيات الكبيرة للتوسع، وغالبا في قطاعات قليلة التنافس ولا تجذب المؤسسات الأخرى، ولكن تبقى هي الأخرى مهددة في أي وقت بدخول المنافسين.

المحور السابع: الخيارات الاستراتيجية التشغيلية

الهدف العام للمحور: إمام الطالب بأهم الخيارات الاستراتيجية التي يمكن ان

تتبعها المؤسسة على المستوى التشغيلي

محتوى المحور السابع

1.6. مفهوم الاستراتيجيات التشغيلية

2.6. أنواع الاستراتيجيات التشغيلية

المحور السابع: الاستراتيجيات التشغيلية للمنظمة

1.6. مفهوم الاستراتيجيات التشغيلية

1.1.6. تعريف الاستراتيجيات التشغيلية:

يقصد بالاستراتيجية التشغيلية ذلك البعد الذي يركز على المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة (مثل التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، التمويل، البحث والتطوير وغيرها)، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال التركيز على الوظائف الأساسية التي تدعم الأداء الكلي، وأيضا المساهمة في تنمية القوة والجدارة لتزويد المنظمة ووحدات أعمالها بالميزات التنافسية¹.

2.1.6. أهمية الاستراتيجيات التشغيلية

- تساهم في ترجمة الاستراتيجيات العامة إلى مهام وإجراءات تنفيذية.
- تحقق التكامل بين الوحدات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة.
- تعمل على تحسين الإنتاجية والجودة.
- تساعد في توجيه الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2.6. انواع الاستراتيجيات التشغيلية

1.2.6. استراتيجية التسويق:

يطلق اصطلاح استراتيجية التسويق على خطة العمل التي تستهدف الوصول إلى هدف تسويقي محدد وقد تعطى الاستراتيجية مدلولاً أوسع كان نقول الاستراتيجية التسويقية للمشروع وهي استراتيجيات تعطى كل الجوانب التسويق من سوق وسلعه وتسعير وتوزيعه، أو قد تعطى الاستراتيجية جانبا واحدا وبذلك تكون المنظمة بحاجة لتنمية مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية، وفي حالة تعدد الاستراتيجيات يجب التأكد من تكاملها وتناسقها مع بعضها البعض حيث تعتمد كل استراتيجية على استراتيجيات أخرى وتكون مؤثره فيها في نفس الوقت.

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، الادارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2008، ص 213.

وبصفة عامة يمكن تصنيف الاستراتيجيات التسويقية إلى أربعة استراتيجيات رئيسية وفقا للتصنيف الاساسى للمزيج التسويقي وهي: الاستراتيجية المرتبطة بالمنتج/السوق، السعر، الترويج، والتوزيع والتي نوضحها فيما يلي¹:

أ. **استراتيجية السوق والمنتج**: ترتبط باستراتيجية تنمية المنتج واستراتيجية تنمية السوق والتي تطرق إليهما Ansoff في نموذجة وتم الإشارة إليهما سابقا.

ب. **استراتيجية الترويج**:

تستخدم هذه الاستراتيجية لخلق الانطباع الجيد لدى المستهلك عن السلعة أو الخدمة لدفع المبيعات، ويتم الترويج عبر أربع جوانب أساسية هي الاعلان والنشر وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي وهو ما يطلق عليه المزيج الترويجي، وتختلف السياسات الترويجية لكل منطقة لكل منظمة وفقا للاعتبارات التالية:

✓ **شكل المزيج التسويقي**: حيث يمكن أن يكون الترويج عن طريق الاعلان أو النشر أو تنشيط المبيعات أو عن طريق البيع الشخصي، ويمكن اتباع إحدى هذه الوسائط بصورة منفردة، أو يتم استخدام مجموعة منها.

✓ **محتوى الرسالة الترويجية**: هناك الكثير من المداخل لتحديد محتوى الرسالة الترويجية منها:

- عرض معلوماتها عن المنتج بالرسالة.
- استخدام اسلوب المرح والفكاهة في الرسالة الترويجية.
- التركيز على عرض خصائص السلعة بالرسالة.
- استخدام مفهوم الخوف بالرسالة، أي الخوف من عدم استخدام المنتج أو استخدام المنتجات المنافسة.
- استخدام أسلوب الاقناع.
- استخدام أسلوب المقارنة مع المنتجات الأخرى.
- ✓ **السياسات المتعلقة بتحديد حجم ميزانية الترويج**:

في هذا الصدد نجد أن هناك العديد من السياسات يتم بموجبها تحديد ميزانية الترويج، وعلى المنظمة المفاضلة بينها وفقا لظروفها الخاصة، ونذكر من هذه السياسات:

- سياسته استخدام فائض الاموال للترويج.

¹ راجع: حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص ص 214- 222.

- السياسات الحدية بزياده أو تخفيض مخصصات الترويج عن المطلوب العام السابق بنسبة معينه.
- سياسة تخصيص مبلغ معين للترويج.
- تحديد نسبه مئوية من المبيعات تخصص للترويج.
- بصفه عامة نجد أن هناك استراتيجيه أساسيتين للترويج هما: استراتيجيه الجذب (السحب)، واستراتيجيه الدفع.
- **استراتيجيه الجذب:** يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيه من خلال الاعلان المكثف والنشر، وهما من العناصر الترويجيه غير الشخصيه وذلك لبناء وعي كامل بالسلعه لدى المستهلك مما يخلق عنده الرغبه في الشراء والتي تنتهي بالطلب المكثف على السلعه من منافذ التوزيع وتجار التجزئه الذين يقومون بدورهم بطلبها من تجار جملة والموردين وهم بدورهم أيضا يقومون بطلبها من المنتج.
- **استراتيجيه الدفع:** تعتمد هذه الاستراتيجيه على البيع الشخصي وتنشيط المبيعات وهما من الاساليب الشخصيه لعناصر المزيج الترويجي وتعتمد على دفع تجار الجملة والموردين لشراء السلعه، وذلك بتقديم الخصومات والمسوحات التجاريه والعروض الخاصه والتي تمنح للتجار وتخريهم بطلب السلعه والذين يقومون بدورهم بإغراء المستهلك بتجربه السلعه.
- ج. استراتيجيه التسعير**
- من جانب السياسات التسعيريه نجد أن هناك سياسات تسعير عديده منها:
- استراتيجيه تسعير على أساس التكلفة بإضافه هامش ربح، وهي تعد من أسهل السياسات التسعيريه.
- استراتيجيه التسعير الذي يحقق هدفا ربحيا معيناً (مثل تسعير لتحقيق معدل العائد معين على الاستثمار).
- التسعير بناء على القيمة المدركة من قبل المستهلك، وهذه الاستراتيجيه تحدد وفقا لآليه السوق والبحوث التي تجرى بالسوق.
- أسعار العطاءات

عموما على المنظمة المفاضلة بين هذه السياسات واختيار السياسة التي تخدم الهدف الاستراتيجى بالشكل المثالى وفي هذا الاطار تجدر الاشارة للتطرق لاستراتيجيتى كسط السوق والتغلغل في السوق التسعيريتين.

• استراتيجية كسط السوق:

هي استراتيجية تسمى في بعض الاحيان استراتيجية الفرز، وهذه الاستراتيجية تعتمد على فرض أسعار عالية للسلعة التي تتمتع بخصائص جيدة والحصول على أقصى الأرباح في الاجل القصير قبل دخول المنافسين الجدد، وهذه الاستراتيجية يمكن تبنيها للسلع الجديدة والتي يمكن أن تشبع حاجات ملحة للمستهلكين، ويجب أن يكون المستهلكون قادرين على شراء هذه السلع، وبعد دخول منافسين جدد لهذه السوق يمكن للمنظمة أن تخفض من أسعارها بالقدر الذي يبعد هؤلاء المنافسين.

• استراتيجية التغلغل في السوق:

هي استراتيجية تعتمد على تخفيض الاسعار إلى أقصى حد ممكن بغرض الحصول على حصة سوقية أكبر، وهي استراتيجية تعتمد على وجود أسواق مرتقبة كبيره للمنتج، وعلى مستوى ترويج عال، وهي تستهدف ذوي الدخل المحدود وتكون المشكلة هنا في عدم إمكانيه رفع مستوى الاسعار عند زياده الطلب على المنتج وانحصار مستوى المنافسة لأن الوضع الطبيعى والذي يتقبله المستهلك هو خفض الاسعار عما هو في السابق وليس ارتفاعها.

يمكن للمنظمة أن تتبنى هذه الاستراتيجية في الاحوال التالية:

- عندما يكون حجم المبيعات حساسا للاسعار في مرحلة الطرح المنتج الجديد.
- عندما يكون المنتج مهددا بالمنافسة في مرحله الطرح.
- عندما لا تتوفر في السوق قطاعات تقبل دفع سعر مرتفع للمنتج الجديد الذي تطرحه المنظمة.
- عندما يكون ممكنا التقليل من تكلفه الانتاج والتوزيع من خلال طرح كميات كبيرة من المنتج.

د. استراتيجية التوزيع

بصفة عامة ومختصرة هناك سياستين للتوزيع هما سياسة التوزيع المباشر وسياسة التوزيع غير المباشر.

- **التوزيع المباشر:** وفق هذه السياسة يقوم المنتج بامتلاك وإدارة منافذ التوزيع الخاصة بمنتجاته بنفسه
 - **التوزيع غير المباشر:** وهنا يعتمد المنتج على تجار الجملة والتجزئة ومختلف الوسطاء الموجودين في السوق لتوزيع منتجاته بدل بيعها بنفسها ولكن بمقابل هامش ربح معين
 - 2.2.6. استراتيجيات العمليات:** استراتيجيات العمليات تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال تحسين الموارد، وتقليل التكاليف، وضمان جودة المنتج أو الخدمة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التميز التشغيلي وتوفير منتجات وخدمات بجودة عالية. وتبرز استراتيجيات العمليات من خلال:
 - أ. إدارة الجودة:**
 - وضع معايير جودة عالية لضمان رضا العملاء.
 - تطبيق أدوات تحسين الجودة مثل Six Sigma أو Lean.
 - ب. إدارة الموارد:**
 - تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية.
 - تخطيط الإنتاج لتلبية الطلب بكفاءة.
 - ج. إدارة التكاليف:**
 - تقليل الهدر وزيادة الكفاءة.
 - تحسين العمليات لتقليل تكاليف الإنتاج.
 - د. التكنولوجيا والابتكار:**
 - استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات.
 - تشجيع الابتكار لتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- عموما** تساهم استراتيجيات العمليات في تعزيز الكفاءة والإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وزيادة رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

3.2.6. استراتيجية الموارد البشرية

استراتيجية الموارد البشرية تركز على جذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. تهدف إلى تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين. يتم التركيز في استراتيجية الموارد البشرية على:

يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه وسيلة لضمان الحصول على الافراد الضروريين لتسيير العمليات الانتاجية والتسويقية والادارية المختلفة بالمنظمة وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية.

بينما آخرون يعرفون تخطيط القوى العاملة بأنها استراتيجية الحصول على موارد المنظمة البشرية واستخدامها وتطويرها وعرضها.

هناك الكثير من الاساليب التي تساعد في عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة نوجز هنا بعض الاساليب الكميه في هذا الخصوص كما يلي¹:

أ. **الاسلوب المباشر (تحليل العبر العمل):** هو أسلوب يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة لتاريخ مستقبل، ويعتمد هذا التنبؤ على تحديد عبء العمل بصفة أساسية، بالإضافة إلى الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- التغييرات التكنولوجية.
- التغييرات التنظيمية: والتي تكون مصدرها إعادة توزيع المسؤوليات أو تغيير استراتيجية الادارة في تفويض الصلاحيات.

تتمثل البداية المنطقية لتحليل عبء العمل في تقدير حجم المبيعات المتوقعة للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة حيث تتم ترجمة رقم المبيعات إلى برامج عمل لكل قسم أو إداره، ثم تترجم هذه البرامج إلى وحدات عمل محدد بالساعات، وأخيرا تحدد القوى البشرية وفقا لهذه الساعات.

ب. **الطرق الاحصائية:** وهي عديده ونذكر منها

✓ **أسلوب السلاسل الزمنية:** هو أسلوب إحصائي بموجبه يتم تحديد الاتجاه العام لحركه القوى العاملة عبر الفترات التاريخية والذي عن طريقه يمكن التنبؤ بحجم القوى العاملة

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص ص 232- 234.

في سنه الهدف، ويتم ذلك عبر عدة طرق هي: طريقه التمهيد باليد، وطريقه الاوساط المتحركة، والطريقة الرياضية.

✓ أسلوب معادلة الخط المستقيم: تستخدم هذه الطريقة عندما تثبت وجود علاقه بين متغير معين كحجم العمل مثلا وعدد العاملين في المشروع، ويجب أن تكون هذه العلاقة قوية حتى يعتمد عليها لأغراض التخطيط

لهذا ووفق هذا الاسلوب نحتاج أولا إلى تحديد العلاقة الدالة بين الظاهرتين بحيث نتمكن من تحديد قيمه إحدى الظاهرتين المتغير التابع لمعرفة قيمه الظاهرة الثانية المتغير المستقل. والمعادلة التي تمثل العلاقة بين المتغيرين تسمى بمعادله الخط المستقيم والخط الممثل لمعادله الانحدار يسمى خط الانحدار.

ولتطبيق اسلوب معادله الخط المستقيم عند الطرق منها: الطريقة البيانية والتمهيد باليد والطريقة الرياضية

السياسات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية التي يجب الالتفات لها غنيه بالمسميات المتعددة نجد من مسمياتها ما يلي:

- سياسة الاختيار والتعيين.
- سياسه الاشراف على الافراد.
- سياسه كفاءه العاملين.
- سياسه تدريب وتنمية الافراد.
- سياسه النقل والترقية
- سياسه الاجور والحوافز.
- سياسه المزايا المختلفة للعاملين.
- سياسه حماية العاملين.
- سياسه إنهاء الخدمة
- سياسه حماية العاملين.

4.2.6. الاستراتيجيات المالية

أ. تعريف الاستراتيجية المالية

الاستراتيجية المالية هي مجموعة من الخطط والقرارات المالية التي تتبناها المؤسسة لتشغيل مواردها المالية بكفاءة، وتحقيق أهدافها المالية والتشغيلية على حد سواء.

واستراتيجية المؤسسة المالية تشمل، برأي البعض، "مجموعة من الخطط والقرارات التي تتخذها المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها المالية، مثل الربحية، الاستقرار المالي، والنمو المستدام. بالتالي، فإن الاستراتيجية المالية تُركّز ليس فقط على التمويل أو الاستثمار، بل على كيفية تشغيل الموارد المالية (تمويل، سيولة، تكاليف، استثمار تشغيلي، إلخ) لدعم النشاط التشغيلي اليومي وضمان استدامة المؤسسة".

وتهدف الاستراتيجية المالية إلى إيجاد طريقة لتحقيق الموازنة في المؤسسة كما تكشف على استراتيجية التمويل وما إذا كانت تعتمد على هيكل التمويل الذاتي أو هيكل التمويل الخارجي الذي يزيد في حجم التدفقات المالية ومختلف القرارات المالية في المؤسسة¹.

ب. أهمية الاستراتيجية المالية للمؤسسة

- ✓ تساعد في توجيه الموارد المالية بطريقة تدعم تحقيق أهداف المؤسسة التشغيلية والمالية معاً، وبالتالي تعزيز الربحية والنمو.
- ✓ تُمكن المؤسسة من التعامل مع المخاطر المالية والتشغيلية، مثل نقص السيولة أو ارتفاع التكاليف، بشكل استباقي.
- ✓ تربط بين التشغيل اليومي للمؤسسة والأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل؛ فبدون استراتيجية مالية واضحة، قد تواجه المؤسسة مشاكل تشغيلية تؤثر على بقائها.
- ✓ توصية من دراسات: في مؤسسة اقتصادية في الجزائر، وجد الباحثان أن "الاستراتيجية المالية تؤثر على الأداء المالي من خلال جوانب منها الربحية والاستقرار المالي.
- ✓ تربط أيضاً التخطيط المالي والتشغيلي، وتُسهّل اتخاذ قرارات مالية تشغيلية تدعم الميزة التنافسية.

¹ طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، الادارة الاستراتيجية، مفهوم منهجي متفاعل، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2015، ص 423.

والاستراتيجية المالية تهدف إلى إدارة الموارد المالية بكفاءة لتحقيق الاستدامة المالية وتعزيز القيمة للمساهمين. تشمل هذه الاستراتيجية ما يلي:

- تحديد الأهداف المالية والتشغيلية مثل تحقيق ربحية معينة، المحافظة على نسبة سيولة، أو تخفيض تكاليف التشغيل.
- تخطيط التمويل والتشغيل: يشمل اختيار مصادر التمويل (دين أو حقوق ملكية)، هيكل رأس المال، التمويل التشغيلي، إدارة التدفقات النقدية.
- إدارة السيولة والتدفقات النقدية لضمان تلبية الالتزامات التشغيلية، واستمرارية النشاط، وتحقيق مستويات كافية من النقد أو أصول سائلة.
- إدارة التكاليف التشغيلية والاستثمار التشغيلي التحكم في التكاليف الثابتة والمتغيرة، الاستثمار في الأصول التشغيلية، القرار بشأن تقليص أو توسيع النشاط.
- الرقابة والتقييم المالي استخدام مؤشرات الأداء المالي (ربحية، كفاءة، سيولة، عائد الاستثمار) ومراجعة الأداء لضبط الاستراتيجية.
- التكيف مع البيئة والتغيرات التشغيلية مراجعة استراتيجية التشغيل المالي استجابةً للتغيرات الاقتصادية أو التشغيلية، وتحسينها باستمرار.

وعموماً تساهم هذه الاستراتيجية في تعزيز استقرار المؤسسة المالي ودعم اتخاذ القرارات الاستثمارية من خلال التخطيط المالي، وإدارة التدفقات النقدية، والتحليل المالي وتقييم والرقابة على الأداء المالي، مما يعزز قدرتها على تحقيق النمو المستدام.

5.2.6. استراتيجية البحث والتطوير

تهتم استراتيجية البحث والتطوير بالجوانب الآتية¹:

- أنشطة الابتداع والتحسين في المنتج أو العملية.
- كيفية الحصول على التقنية الجديدة (التطويرات الداخلية، والاكتساب الخارجي، والتحالفات الاستراتيجية).

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، أنواع الاستراتيجيات الوظيفية، متاح على الرابط <https://almerja.com/more.php?idm=174171>

- تحديد درجة كثافة أنشطة البحث والتطوير والتي تشير إلى ما تخصصه المنظمة من نفقات للبحث والتطوير كنسبة مئوية من ايراد المبيعات وبالتالي تحديد فيما إذا كانت المنظمة قائدة للتقانة ام تابعة لها.

- اختيار المزيج المناسب من أنواع البحث والتطوير، إذ يوجد ثلاثة أنواع من البحث والتطوير، الاول هو البحث والتطوير الاساس الذي يتعلق بالبحوث المنشودة وبراءات الاختراع، والثاني يتمثل ببحث وتطوير المنتج والذي يهتم بعدد المنتجات الجديدة التي قدّمت بنجاح فضلا عن نسبة اجمالي المبيعات إلى الارباح المتأتية عن المنتجات التي سبق وأن تم تقديمها، أما النوع الثالث فهو بحث وتطوير العملية والذي تنعكس نتائجه على تخفيض تكاليف التصنيع للوحدة الواحدة وتخفيض عدد الوحدات المعيبة.

وركز (Hill and Jones,2001) من جانبها على الدور الذي تؤديه استراتيجية البحث والتطوير في بلوغ الكفاءة التنظيمية (نسبة المخرجات الى المدخلات) من خلال جانبيين هما:

- تصميم المنتجات التي يمكن انتاجها بسهولة وذلك بتقليل عدد الاجزاء الداخلية في انتاج أي منها.

- بلوغ الريادة في ابداع العملية (الابداع المتضمن تطوير كفاءة اداء العملية الانتاجية). وعموما فاستراتيجية البحث والتطوير تركز على الابتكار وتحسين المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات السوق المتغيرة. تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة حصتها السوقية. وتركز هذه الاستراتيجية على:

أ. تطوير المنتجات:

- تصميم منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء.
- تحسين المنتجات الحالية لتواكب التغيرات.

ب. البحث السوقى:

- دراسة اتجاهات السوق واحتياجات العملاء.
- تقييم تقنيات جديدة يمكن تطبيقها.

ج. التعاون مع الشركاء:

- العمل مع جامعات ومراكز أبحاث لتطوير الابتكارات.
- الشراكات مع شركات تقنية لتسريع التطوير.

د. إدارة المعرفة:

- توثيق ونقل المعرفة داخل المؤسسة.
 - استخدام أدوات تكنولوجية لتحليل البيانات.
- في الختام يمكن القول أن الاستراتيجيات التشغيلية هي العمود الفقري الذي يدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تعتمد فعالية هذه الاستراتيجيات على التنسيق بين الوظائف المختلفة والتركيز على تحقيق الكفاءة والجودة ورضا العملاء، من خلال فهم العناصر المختلفة للاستراتيجيات الوظيفية، يمكن للمؤسسات تعزيز أدائها التنافسي وتحقيق الاستفادة في بيئة الأعمال المتغيرة.

خاتمة

خاتمة

في الختام يمكن القول أن موضوع التحليل الاستراتيجي والتنافسي يمثل ركيزة أساسية في منظومة الإدارة الاستراتيجية الحديثة، إذ يتيح للمؤسسات فهما عميقا لبيئتها الداخلية والخارجية، ويساعدها على صياغة استراتيجيات فعالة تتلاءم مع واقعها وإمكاناتها، وعلى المؤسسة فهم الأسس النظرية للإدارة والتخطيط والتحليل الاستراتيجي، والتي تعد القاعدة التي تبنى عليها بقية الممارسات التطبيقية، والتمكن من تكوين رؤية شاملة حول الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة وتحديد الاتجاهات الكبرى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في ضوء التحليل الذي تقوم به والذي يشمل من جهة، التحليل الخارجي للبيئة بمختلف أبعادها الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية، وما يوفره من رصد لمختلف الفرص والتحديات التي تفرضها هذه البيئة على المؤسسة والتي يرتبط نجاحها بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على استشراف التحولات ومعرف التهديدات في محيطها واستغلال الفرص المتاحة لتقليل المخاطر والتحديات. ومن جهة أخرى يبرز التحليل الداخلي الذي يركز على دراسة البيئة الداخلية ومعرفة الموارد والإمكانات والقدرات التنافسية داخل المؤسسة، مع التركيز على تحديد نقاط القوة والضعف لديها، ويمكن هذا التحليل الداخلي الإدارة من فهم مواردها الجوهرية وبناء استراتيجيات تعتمد على المزايا التنافسية المستدامة.

إن الحديد عن دراسة البيئة الداخلية والخارجية وجمع مختلف المعلومات عنها وتحليلها لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاعتماد على مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي والتنافسي مثل تحليل SWOT ، ومصفوفة BCG ، وتحليل القوى الخمس لبورتر، وتحليل ماكينزي وغيرها من الأدوات التي تساعد المؤسسات على تحويل البيانات إلى قرارات استراتيجية عملية، بما توفره من وصف للواقع وتوجيه للفكر الاستراتيجي نحو الحلول الممكنة وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة، والاهم تسهيل الخيار الاستراتيجي الممكن تبنيه، والذي يكون اما على مستوى المنظمة ككل مثل خيارات النمو والاستقرار والانكماش والتنافس، او على مستوى وحدات الاعمال من خلال استراتيجيات التمايز والتركيز والقيادة في التكلفة وغيرها من الاستراتيجيات التي تسمح بتجسيد التوجهات الكبرى للمؤسسة وتترجم نتائج التحليل إلى مسارات عملية قابلة للتنفيذ.

إن الحديث عن الخيارات الاستراتيجية لا يجب أن يفصله عن خيارات أخرى مهم تتبعها المؤسسة في مسارها الاستراتيجي وهي الخيارات التشغيلية التي تمثل حلقة الوصل بين

التخطيط الاستراتيجي والعملي، حيث تجسد التوجهات العامة إلى خطط تشغيلية ملموسة تشمل الجوانب الإنتاجية، والمالية، والتسويقية، والموارد البشرية، والتي تمثل الآلية التي من خلالها تتحقق المؤسسة الأهداف الاستراتيجية على أرض الواقع.

إن التحليل الاستراتيجي والتنافسي ليس مجرد مرحلة تمهيدية تتبعها المؤسسة ضمن عملية التخطيط، بل هو عملية مستمرة ترافقها في جميع مراحل نشاطها وتواجدها، تسعى من خلالها إلى تحقيق التكامل بين مواردها الداخلية ومكونات بيئتها الخارجية، كما أن تحقيق النجاح في التخطيط الاستراتيجي يعتمد على مدى التزام الإدارة العليا بتبني الفكر الاستراتيجي وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على التفكير التحليلي والتخطيط المستقبلي بعيد المدى.

المراجع

قائمة المراجع

1. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 36.
2. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ومجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص 202.
3. أمل محمد عبد الله البدو، التخطيط الاستراتيجي والرقمنة وأثرها في تطوير المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، 2023، ص 164.
4. بطاهر بخته، مدى فعالية التحليل الاستراتيجي الخارجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية، مجلد الباحث الاقتصادي، العدد 08، جامع مستغانم، الجزائر، 2013، ص 31.
5. بن حمو عبد الله، زيتوني صابرين، تدويل المؤسسات الاقتصادية والمتغيرات البيئية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 05، ص 11.
6. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين مرسى، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2003، ص 22.
7. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص 91.
8. جعيجع نبيلة، دور التخطيط الاستراتيجي في رسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة ALGAL، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، 2011، ص ص 108-109.
9. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2008، ص 213.
10. حميد عبد المليك وآخرون، مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 47، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 400.
11. زايير وافية، ور التحليل الإستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، متاحة على الموقع:

12. سالم الياس، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 15، 2016، ص 341.
13. سعاد رشدي معمر وآخرون، التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الاداء التنافسي للمؤسسات، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة البويرة الجزائر، مجلد 06، العدد 01، جوان 2021، ص 69.
14. سعاد شكري معمر وآخرون، التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الاداء التنافسي للمؤسسات، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، جوان 2021، ص 70.
15. سعيد مؤيد سالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، عمان الاردن، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص 19.
16. سيف محمد الجابري، تحليل البيئة الخارجية Pestel واثرها على المنظومة الاستراتيجية، مقال متاح على الموقع
17. صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص 116.
18. صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 243.
19. صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، أنواع الاستراتيجيات الوظيفية، متاح على الرابط <https://almerja.com/more.php?idm=174171>
20. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، الادارة الاستراتيجية، مفهوم منهجي متفاعل، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2015، ص 423.
21. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 269.
22. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، الدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متفاعل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2015، ص 385.
23. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستاتيجية منظور منهجي متكاملن ط، دار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص 50.

24. عائشة يوسف الشميلي، الادارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 15.
25. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص22.
26. عبد الستار حسين يوسف، مداخله بعنوان تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، 2007، ص ص 8-10.
27. عبد الغفار حنفي، عبد السالم أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الاعمال، ط3، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004. ص 70-71.
28. عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 26.
29. فلاح حسن عداد الحسيني، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و الأردن، 2000، ص 189.
30. فلاح حسين الحسيني، الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2000، ص 26.
31. قطبان شوقي، فلسفة المؤسسة ببعديها الرسالة والرؤية والاستراتيجية وامتدادها في الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة كوندور الجزائر لصناعة الكهرومنزليات والالكترونيات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 04، 2021، ص 354.
32. للتوسع راجع: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، عمان الاردن، 2012، ص ص 240-242.
33. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 175.
34. محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية، الاصول والاسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية (مصر)، 2004، ص 16.
35. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر، عمان الاردن، 2011، ص ص 121، 120.

36. مركز البحوث والمعلومات، الرؤية والرسالة، إطار نظري لتعريف الرؤية والرسالة والفرق بينهما، غرفة الرياض، السعودية، 2022، ص 03. من الرابط <https://marsad.chamber.sa/ResearchAndStudies/Worksheets/WorksheetsDocList>
37. معزوز زكية، خلوط زهوة، دور تحليل البيئة التسويقية في تطوير أداء المؤسسات الناشئة، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة المسيلة، مجلد 4، عدد 2، 2020، ص 30.
38. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 167.
39. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 95
40. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 182
41. نور الدين بوعيشة، قراءة في مفهومي التخطيط والاستراتيجية، مجلة المربي، العدد 20، 2017، ص ص 115-116.
42. نور الهدى بوهنتالة، خلفيات الميزة التنافسية للمؤسسة واستراتيجيات تملكها للمؤسسة، مجلة الافاق للدارسات الاقتصادية، العدد 03، 2017، ص 159.
43. ياسين بوبكر، الانتقال من هيكل المنافسة المجمع إلى هيكل المنافسة المجزأ وأثره على المداخل الاستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة حسب مصفوفة ANSOFF، مجلة العلوم الانسانية، العدد 43، جامعة بسكرة، 2016، ص 573.
44. يحيى هالة، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، المركز الجامعي اليزي، 2021، ص 100.
45. <https://docs.google.com/document/d/1gKzqxIJ664-qHqRmDoCPuCb6R7CQ0utQh2yCtXR3T24/edit?tab=t.0>
46. <https://www.albayan.ae/opinions/articles/2021-07-06-1.4202370>

Philippe Kotler, Marketing management, 12^{eme} edition, .47

Pearson education, France, p 401.

48.Strategor: Politique générale de l'entreprise, 3^{eme} édition,
dunod, Paris, 2001, P 108.