



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الرقم التسلسلي:

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية

مذكرة بعنوان

# دور التحليل الاستراتيجي في إعداد الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في العلوم الاقتصادية

تخصص مالية

إشراف الأستاذة

بوطلاعة محمد

إعداد الطلبة

- بوالعتروس فطيمة
- طالبي فايزة
- سياري هاجر

السنة الجامعية: 2011 - 2012

الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

- 1.....المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية
- 2.....المطلب الأول: تعاريف عامة
- 7.....المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية
- 9.....المطلب الثالث: أهمية الإستراتيجية
- 12.....المبحث الثاني: أنواع الإستراتيجيات
- 12.....المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية
- 13.....المطلب الثاني: الإستراتيجيات البديلة
- 17.....المطلب الثالث: الإستراتيجية الوظيفية
- 20.....المبحث الثالث: الإدارة التنافسية
- 20.....المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للمستقبل
- 23.....المطلب الثاني: الإدارة التنافسية

الفصل الثاني: التحليل الاستراتيجي و دوره في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

- 30.....المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحليل الاستراتيجي
- 30.....المطلب الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي
- 31.....المطلب الثاني: خطوات و أدوات التحليل الاستراتيجي
- 48.....المبحث الثاني: تحليل بيئة المؤسسة
- 48.....المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية
- 54.....المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية
- 58.....المبحث الثالث: نماذج التحليل الاستراتيجي
- 59.....المطلب الأول: نموذج بوسطن- مجموعة بوسطن الاستشارية
- 63.....المطلب الثاني: نموذج بورتر- القوى الخمسة

الفصل الثالث: دراسة عملية الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر- ميلة

- 67.....المبحث الأول: لمحة عامة عن اتصالات الجزائر
- 67.....المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- 70.....المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
- 71.....المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ميلة
- 77.....المطلب الرابع: دراسة إستراتيجية التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر

## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
22	دعائم الإدارة الإستراتيجية في المستقبل	1
24	عملية إدارة التنافسية	2
26	تحليل عوامل قوى التنافس السبع	3
32	تحلي القوة الإستراتيجية	4
35	مصفوفة Shell	5
38	مصفوفة مكنزي	6
42	مصفوفة إستراتيجيات النمو التكاملي	7
43	مصفوفة Ansoff الموسعة	8
45	مصفوفة ADL	9
47	مصفوفة SWOT	10
49	نموذج الهيكل التنظيمي البسيط	11
49	نموذج الهيكل الوظيفي	12
50	نموذج الهيكل القطاعي	13
56	مسح و تحليل بيئة العمل	14
58	القوى المحركة للمنافسة في الصناعة	15
60	مصفوفة بوسطن الاستشارية	16
63	نموذج بورتر القوى الخمسة لتحليل بيئة المؤسسة	17

## مقدمة عامة

تتميز بيئة المؤسسة الصناعية، بعدد من الخصائص التي تؤثر عليها، وذلك نتيجة تحديات عديدة، ناجمة عن التغيرات الحاصلة في عدة مجالات مثلًا: الثقافة، التجارة، الإدارة، السياسة و الاعلام..... الخ. وذلك راجع إلى التطور الحاصل في التكنولوجيات الحديثة مما جعل المؤسسة في مواجهة أمام هذه التحديات و التي تبرز في منافستها الحادة مع باقي المؤسسات، مما ولد تكاتل و تحالف المؤسسات الكبيرة (روح المنافسة)، بالإضافة إلى وجود مؤسسات عالمية و متعددة الجنسيات.

و بفعل استخدام و تنامي تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات التي جعلت من الأسواق من مختلف دول العالم كسوق واحدة، و مع تزايد الاتفاقيات التجارية المبرمة بين الدول، و فتحت أسواقًا للمنتجات المنافسة، ونتيجة كل هذا ظهور عدة استراتيجيات والتي لها علاقة بالتنافس و البيئة التنافسية، وذلك لتحقيق استراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

## إشكالية البحث:

- ماالداعي إلى البحث عن تطبيق إستراتيجية تنافسية.
- هل الإستراتيجية التنافسية ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية؟
- ماهي أنواع الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تطبيقها في قطاع نشاطها؟
- كيف تستطيع المؤسسة أن تنجح في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة لها؟
- فيما يمثل دور الإستراتيجية التنافسية في أداء المؤسسة؟
- ماهي أهم العوامل المساعدة في استمرار فعالية آدائها؟

## الفرضيات:

- تعتبر الإستراتيجية التنافسية كضرورة في ظل الأوضاع الراهنة خاصة بوجود وتنامي المنافسة.
- تساعد الإستراتيجية التنافسية في مجابهة المنافسة وذلك في مجالات خاصة.
- تلعب الإستراتيجية التنافسية دور هام في تحقيق فعالية أداء المؤسسة وذلك بالاعتماد على كل من الجودة, الإبداع التكنولوجي و اليقظة التنافسية و التي تعتبر من أهم العوامل المساعدة في استمرارية الأداء الإستراتيجي.

## أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الموضوع في لفت الانتباه إلى أهمية الإستراتيجية التنافسية في حياة المؤسسة عامة, وفي بقائها ونموها بصفة خاصة, وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم و التكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميزة بالتغير والحركية المستمرة.

## أهداف الدراسة:

- توضيح ماهية كل من التحليل الإستراتيجي و الإستراتيجية التنافسية.
- تبيان أن الإستراتيجية التنافسية هي السبيل الوحيد الذي يساعد المؤسسة في التأقلم مع المحيط الخارجي.
- إبراز أهمية تحليل بيئة المؤسسة في تحديد الإستراتيجية التنافسية بأحسن أداء.
- التعرف على أهم العوامل التي تسمح بإمكانية تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.
- إنجاز دراسة تقييمية لمعرفة مكان تحديد الإستراتيجية التنافسية من وجهة نظر ارتباطها بالأداء.

### أسباب اختيار موضوع البحث:

- تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى إلى الميل الشخصي لقضايا التسيير ذات الطابع الحديث و الإستراتيجي خاصة.

### مجال الدراسة وحدودها:

- تمت الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة, في الفترة الممتدة ما بين 01 إلى 05 ماي.

### المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

**مقدمة:** إن التطور الحاصل في مجال إدارة الأعمال و خاصة بعد الحرب العالمية الثانية أوجد حقولا دراسية استجدت بسبب ظهور مشكلات تنظيمية و إدارية لا تقوى الأساليب والطرق السابقة في تقديم حلول ناجزه لها.

ومن هنا أصبحت إدارات منظمات الأعمال تبحث عن مفاهيم جديدة وأفكار إبداعية قادرة من خلالها على التعامل مع مشكلات أصبحت معقدة و سريعة الظهور وهكذا اتجه البحث عن حلول عملية يتم فيها تكامل المعرفة وتوحيدها لغرض تقديم حلول شمولية قادرة على إيجاد أرضية مناسبة للإدارة العليا لمنظمات الأعمال في وضع خطط استراتيجية على مستوى المنظمة وأقسامها الرئيسية. فالاستراتيجية هي نقطة الانطلاقة بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها أنشطتها ومن هنا تثار العديد من التساؤلات حول ماهية الاستراتيجية , وما هي أهميتها للمنظمة

## المطلب الأول: تعاريف عامة

### 1 – تعريف الاستراتيجية:

إن أول ما يتبادر إلى الذهن عند ذكر مصطلح الاستراتيجية الحروب, باعتبارها أول مجال عرف استعمالها قبل أن تتعدى إلى مجالات أخرى, ويعود أصلها إلى الكلمة اليونانية strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها. وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التي واجهتها منظمات ومؤسسات الأعمال في تلك الفترة (1).

وفي عصرنا أصبح للاستراتيجية أهمية كبيرة في مجال إدارة المؤسسات, حيث أصبحت هذه الأخيرة تعتمد عليها في وضع الخطط واتخاذ القرارات الملائمة, وقد قدم للاستراتيجية عدة تعاريف أهمها:

"تصور المؤسسة لما تريد أن يكون عليه في المستقبل, وليس كيفية وصولها إلى هذا الوضع, وتعرف الاستراتيجية على أنها الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة مؤسسة ما واتجاهها, وتتصل هذه الاختيارات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو العائد وتخصيص الموارد في المنظمة (2).

كما تم تعريف الاستراتيجية على أنها: "تلك الخطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة, التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (3).



من خلال ما سبق يمكننا القول: أن الاستراتيجية هي سياسة شاملة وطويلة المدى, تحدد أسلوب تحقيق المؤسسة لمهامها وأهدافها بتصوير رؤية مستقبلية لها خلال تحديد غايتها على المدى البعيد, وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها, مما يسهم في بيان الغرض و المخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها, وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على مسارها البعيد ومراجعتها وتقويمها.

---

(1) مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم, الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات, الطبعة 2007-2008, ص31.

(2) عبد السلام أبو قحف, الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات , دار الجامعة الجديدة, مصر 2002, ص55.

(3) إسماعيل محمد السيد, الإدارة الاستراتيجية, الدار الجامعية, الإسكندرية, ص2.

**1 - 1 - القرارات الاستراتيجية:** يمثل القرار الاستراتيجي الاختيار الأفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المؤسسة وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به, تتخذ هذه القرارات على أعلى مستوى في إدارة المؤسسة<sup>(1)</sup>.

ويتم اتخاذ القرارات الإدارية لتسيير عمليات الأداء الإداري, وتفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي, ويتم بتدقيق البيانات والمعلومات بين مختلف مديريات وأقسام المؤسسة, وتتميز القرارات الاستراتيجية بالشمول وطول المدى وكونها تتخذ في مستويات عليا من الإدارة, وذلك لالمام هذه الأخيرة بإمكانيات وموارد المؤسسة و معرفتهم للظروف المحيطة بها وذلك ما جعل هذه القرارات تتسم بالاستقرارية وعدم التكرار وقلتها نسبيا.

**1 - 2 - القرارات التشغيلية:** تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العملية الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية, وتوضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها, وتعتبر هذه القرارات محدودة للأطر التي من خلالها يتم تنفيذ استراتيجيات المؤسسة موضع التنفيذ, وتتميز القرارات التشغيلية بالمدى القصير, وتتخذ بصورة لا مركزية, حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارات والأقسام التشغيلية, كل حسب ظروفه ومتطلباته, كما تعمل على ترشيد النفقات التكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية وقد تتخذ هذه التقارير بصورة متكررة.

**1 - 3 - صياغة الاستراتيجية:** ونعني بصياغة الاستراتيجية إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق غاياتها ووضع خطط طويلة المدى للتعامل بفاعلية مع الفرص والمخاطر البيئية التي تواجه المؤسسة مستقبلا.

إن صياغة الاستراتيجية في الغالب غير منتظمة ولا مستمرة, فهناك فترات من الاستقرار في صياغة الاستراتيجية, ولكن هناك فترات من التدفق, وتهدف صياغة الاستراتيجية إلى تحديد غاية المؤسسة وتوجيه جهودها لتحديد العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف. هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقرار الاستراتيجيات البديلة والمناسبة.

---

(1) المغربي, عبد الحميد عبد الفتاح, الإدارة الاستراتيجية بالشمول لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين, القاهرة: مجموعة النيل العربي, 1999, ص18.

- 1 - 4 - التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي:** إن مفهوم التسيير الاستراتيجي يكون قد تم طرحه من طرف Igor Ansoff 1987 معبرا عنه في شكل فرضيات أساسيه تلخص على النحو التالي:
- **فرضية موفقية:** والتي تعني انه لا توجد وضعية مثلى يمكن من خلالها تحديد الطريقة التي تدار بها المؤسسة.
  - **فرضية الارتباط بالمحيط:** وهنا يبرز دور المحيط في سلوكيات المؤسسة المثلى للتكيف مع الوضع الخارجي.
  - **فرضية أهمية التنوع:** توضح هذه الفرضية أهمية ضرورة ملاءمة استراتيجية المؤسسة مع التقلبات الخارجية للمحيط من خلال سياسة التنوع.
  - **فرضية الاستراتيجية:** القدرات, الأداء, ويقصد بهذه الفرضية ملاءمة المؤسسة مع سلوكها الاستراتيجي (1)
- إن اختلاف مفهوم الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي على الأقل من الناحية النظرية يمكن أن يوضح من خلال العناصر التالية: - يركز التخطيط الاستراتيجي على اختيار وتنفيذ القرارات الاستراتيجية المثلى في حين يهتم التسيير الاستراتيجي من خلال الجوانب المنتظمة والمتعلقة بالاستراتيجية.
- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالمتغيرات المتعلقة بجوانب النشاط الاقتصادي والتكنولوجي للمؤسسة, وفي هذا تباين مع الإدارة الاستراتيجية التي عادة ما تتضمن إضافة إلى المتغيرات المذكورة متغيرات أخرى لها أهميتها المعتبرة, والمرتبطة بالجوانب البيكولوجية والاجتماعية وحتى السياسية (2).

---

(1) بوداح عبد الجليل واخرون, " دور كل من الاستراتيجية التكنولوجية, المالية, البشرية في رسم واستخدام الاستراتيجية الشاملة لمؤسسة اقتصادية, التقرير الأول لمشروع بحث كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة 2002, ص 13.

(2) بو داح عبد الجليل, استراتيجية المؤسسة وعلاقة الدور التكنولوجي في تحقيق التنافسية لها " مقال موضوع للنشر في مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة, ص 02 .

### **المطلب الثاني: خصائص الاستراتيجية**

الإدارة الاستراتيجية كنظام أو عملية لها مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الأنظمة أو المناهج الإدارية الأخرى، وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص الرئيسية وعدم إغفالها انعكاسا إيجابيا على فعالية منهج التفكير وعلى جودة التخطيط والخطط والبرامج ومن تم على أداء المؤسسة.

وفيما يلي الخصائص الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وانعكاسها على نظام التخطيط الاستراتيجي.

### **1 - دور الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي حول الأهداف والنتائج:**

يترتب على هذه الخاصية أن التحديد والتوصيف الدقيق للرسالة والغايات و الأهداف يكون المنطق الأساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي، وان تكون عملية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في جوهرها هي تقييم ومفاضلة واختيار بين البدائل الاستراتيجية لتحقيق الرسالة والغايات والأهداف (1).

### **2 - تتأثر فعالية الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الاستراتيجية:**

عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومناثرة بالنقاط الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة كذلك تتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال (2).

### **3 - ضرورة المنهج العلمي لفعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية:**

يعني ذلك أن فعالية الإدارة الاستراتيجية تتطلب الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي القائم على التحليل العلمي والتفسير الموضوعي للمواقف والأحداث كما انه يفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسه وان تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضاء فضفاض (3).

### **4 - لا تتعلق الاستراتيجية بالنشاط الفوري وانما هي عبارة عن مجموعة من التوجيهات العامة التي تسمح للمؤسسة بتحسين وضعيتها (4).**

- 5 - **تسطير ووضع الاستراتيجية** يركز أساسا على معلومات غير أكيدة وغير متكاملة وعامة متعلقة بمختلف البدائل حيث انه عند تسطير الاستراتيجية من المستحيل حصر كل الإمكانيات المحتمل ظهورها (5) .
- 6 - **يتوقف نجاح الاستراتيجية** وتوقف على ما يسمى بالأثر الرجعي فإذا ما اكتشفت المؤسسة بدائل أخرى التي تتولد عنها معلومات جديدة من شأنها أن تشكك في نظامية الاختيار الاستراتيجي (6) .
- 7 - **إن تسطير الاستراتيجية** يتطلب توفر عنصري الحيلة والحذر لدى المسير والمسؤول في المؤسسة, الأمر أي يؤدي إلى توجيه الخطط والبرامج وفقا للفرص والمخاطر التي يملها محيط المؤسسة (7) .
- 8 - **تتحكم المؤسسة في سرعة تكيف المؤسسة** مع متغيرات المحيط الخارجي حيث انه دون تفكير استراتيجي فان المؤسسة التي تعيش في محيط متقلب ومتغير باستمرار تخشى من فشل سياستها طالما أنها لا تكون مهيأة لمواجهة التغيرات الطارئة في الوقت المناسب والتكيف معها وبالتالي فإن التفكير الاستراتيجي يقلص من المفاجآت والأخطار غير المرتقبة ويعمل على وضع المؤسسة في إطار الظروف الملائمة (8) .
- 9 - **للإستراتيجية أسلوب شامل ومستمر** فهي ليست مجرد ممارسة دورية بل هي عبارة عن واقع حي داخل المؤسسة (9) .
- وبهذا نستخلص أن الإستراتيجية بمفهومها العام عبارة عن منهج يشترط توافر مهام مختلفة حتى تضمن المؤسسة بقاءها, واستمراريتها في وقت متغير وأمام منافسين حاليين أو محتملين.

---

(1) مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم, الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات, الطبعة 2007-2008, ص95.

(2) و (3) مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم المرجع السابق ص97, وظاهر محسن منصور الفاسي و وائل محمد صبحي إدريس, الإدارة الإستراتيجية, منظور منهجي متكامل, الطبعة 2007 ص115 .

و (4) و (5) و (6) و (7) و (8) و (9) نجار حياة المؤسسة الوطنية للنقل الطرقي للبصائع..., ماجستير جامعة قسنطينة 1996.

### المطلب الثالث: أهمية الاستراتيجية

لقد أصبحت كثير من المؤسسات خلال السنوات أو العقود الماضية تهتم كثيرا بوضع استراتيجية معينة تتبعها وذلك بعد أن تبين لها صعوبة العمل وفق محيط متغير, رغم محاولاتها العديدة في التكيف معه والتأقلم مع تغيراته, إلا أنها لم توفق في التحكم لا بالوضعية الحالية ولا بإمكانية التقدير بأكثر دقة ممكنة, المعطيات المستقبلية فتعدد عوامل التطور وتعقد الوضعيات وانعدام المعلومات الكافية والدقيقة أدت إلى خلق حالة عدم التأكد, ونتيجة لهذه الشروط ظهرت أهمية اعتماد المؤسسة في تادية نشاطها لفكر استراتيجي يقودها و يحدد لها الاتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة حسب كل احتمال بأفضل الطرق أخذا بعين الاعتبار كل الموارد المتاحة وتغيرات المحيط.....الخ.

ويمكن اعتبار نجاح المؤسسة متوقف على توفرها على استراتيجية تقوم على أساس الفرصة الواجب استغلالها. إذن فوجودها مهم لأن في حالة غيابها تنتج عدة سلبيات نذكر أهمها فيما يلي:

- إن انعدام قواعد توجيهية يجعل الميسر لا يعرف كيف يركز بحثه وجهوده بحيث أنه ينتظر أن تتاح له الفرص لاستغلالها.
- إن عدم الخبرة ونقص التحليل تؤدي إلى رداءة التحركات الاستراتيجية الناتجة عن فقدان الأسس التي تعتمد عليها لتقدير قيمة الاتجاهات التي يجب اتباعها وبذلك نجد المسير يميل لتبني إحدى المواقف التالية :
- فالمتردد أو المتخاوف من المعطيات المتاحة التي تبدو غير كافية والتي تنطوي على مخاطر كبيرة يتخلى عن تطبيق هذه الاستراتيجية.
- في حين نجد أن التدهور يقدم على تنفيذ هذه المعطيات دون أن يقوم بدراستها بشكل جيد أو قياس المخاطر المترتبة عنه (1).

---

(1) زهيوه كريمة, استراتيجية توزيع المنتجات الاستهلاكية للمؤسسات الصناعية, ماجستير, جامعة قسنطينة 1998 .

- إيمان الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآلي والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة.
- اعتماد الإدارة الاستراتيجية أصبح الآن خيارا استراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظرا لما تواجهه من تحديات (غير عادية) عديدة محلية, وإقليمية وعالمية وبالتالي فان التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية ما عاد مجديا في يومنا هذا (2).
- صياغة مهمة ورسالة المنظمة والتي تتضمن عبارة محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود في البيئة العامة, أو تلك التي توجد في بيئة المنافسة.
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد, والهيكل والتكنولوجيا وأنظمة التحفيز.
- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية, والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية (3).

---

(2) مؤيد سعيد السالم, أساسيات الإدارة الاستراتيجية, دار وائل لنشر, ص 19.

(3) طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس, الطبعة 2007, ص 51.



- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات, فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.
- القرارات الجماعية التي تستند إليها الإدارة الاستراتيجية يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي والذي بدوره يولد العديد من البدائل الاستراتيجية ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي.
- إن مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية تساهم في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعهم للعمل والإنجاز كما أنها تساهم في توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها (تقليل الفجوات والتفارض بين الأفراد والأنشطة).
- المشاركة تعني أيضا تحقيق الفهم والاقتناع وتوليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ, الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة (4).
- وأخيرا فان المؤسسة لا يمكنها مواجهة التغيرات البيئية ما لم تكن قد تنبأت بحدوثها ومستعدة لمواجهة هذه التغيرات باتباع الإجراءات اللازمة ولكن بالرغم من ذلك نجد كثير من المؤسسات لم تدرك بعد أهمية الإستراتيجية بل تتعمد عدم إتباعها مبررة ذلك ب: يكلف القيام بتحليل استراتيجي معمق تضيق للوقت, المال وجهد المسيرين.

---

(4) جمال الدين محمد المرسي, الإستراتيجية, ص32-33.

### المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجيات

بعد أن تقوم المؤسسة بتحليل وتصميم بيئتها الداخلية والخارجية فإنها تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف في أدائها وتحديد الفرص والمخاطر التي تواجهها في ميدان الأعمال حيث يتيح هذا التقييم لمتخذي القرار للمؤسسة بمعرفة أفضل لظروف المؤسسة لما يسمح لهم بتقييم الاستراتيجيات المنتهجة ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب في حالة فشل الاستراتيجيات المتبعة وفيما يلي سنعرض بعضاً من هذه الاستراتيجيات المتبعة من قبل هذه المؤسسة.

#### المطلب الأول: الاستراتيجية التنافسية<sup>(1)</sup>

**1 - تخفيض التكلفة:** تحاول المؤسسة في هذه الحالة الوصول إلى أقصى تخفيض في تكلفة الوحدة المنتجة سواء فيما يتعلق بالإنتاج أو التوزيع ومن ثم تمكينها من وضع سعر منخفض لمنتجاتها مقارنة بمنافسيها وتحصل بهذا على حصة سوقية أكبر، وبطبيعة الحال فإن المنظمات التي تطبق هذه الاستراتيجية يجب أن يكون لديها قدرات حلية تمكنها من ذلك.

**2 - التمايز:** وفي هذه الحالة تقدم المنظمة تشكيلة من المنتجات مصحوبة بخصائص متميزة تحقق فوائد للمستهلك وتضمن ولاءه لمنتجاتها. ولهذا تسعى المؤسسات إلى تحقيق التمايز سواء في الجودة أو خدمات ما بعد البيع والضمان التكنولوجي، المستخدم..... الخ. وتهدف المؤسسات في هذه الحالة إلى الحصول على ميزة نسبية في السوق لمنتجاتها عن طريق التأكيد على هذه الخصائص ذات الأهمية في السوق المستهدف واستخدام الترويج في تأكيد أهمية هذه الخصائص المميزة.

**3 - التركيز:** تقوم بعض المنظمات من خلال وحدات الأعمال التابعة لها بالتركيز على محاولة تحقيق أداء متميز في بعض القطاعات السوقية بدلاً من خدمة كافة القطاعات، وتقوم المؤسسة بالتركيز على القطاعات ومعرفة احتياجاتها، ثم تحاول تحقيق درجة معينة من التمايز.

(1) فريد الصحن، الإدارة التسويقية، الدار الإسكندرية، مصر 2002، ص 114.

## المطلب الثاني: الاستراتيجيات البديلة

### 1 - استراتيجية النمو المحدد : (1)

ويقصد باستراتيجية النمو المحدد تلك الاستراتيجيات التي بمقتضاها تستمر المؤسسة في خدمة عملائها، بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي وفي ظل هذه الاستراتيجيات يظل المزيج بين عوامل الإنتاج كما هو داخل المؤسسة، وتبقى منافذ التوزيع كما هي. كما أن القطاع السوقي والمستهلك يظل على حاله دون تغيير كبير، وحتى المقياس المستخدم في قياس الأداء يظل كما هو في الماضي، وتشمل هذه الاستراتيجيات نوعان رئيسيان هما:

**1 - 1 - استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه :** ويطلق عليها استراتيجية الاستقرار وتستخدمها المؤسسة التي تكون نتائج تقييم أدائها مرضية، وتكون البيئة التي تعمل بها تتميز بالاستقرار النسبي، وكذلك يرجع اختيار هذه الاستراتيجية لكونها تحتوي على مخاطر محدودة ونقصد بالمخاطر هنا مخاطر تأثير تغير الاستراتيجية على أداء المؤسسة، ومن المخاطر التي يفرزها اتباع هذه الاستراتيجية خطر عدم استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئتها، مما يؤدي إلى تقادم المؤسسة وعدم قدرتها على الاستمرار، كما تواجه خطر محدودية الفرص المتاحة أمامها لترقية أدائها إذا ما قورنت بتلك الفرص التي تتوافر في المؤسسة ذات النمو السريع.

**1 - 2 - استراتيجية النمو البطيء:** وهي استراتيجية تسمح للمؤسسة بالنمو والتوسع لكن بمعدل محدود جدا وهذا يمكنها من المحافظة على التوازن العام بها وتستخدمها المؤسسة التي تكون نتائج أدائها مرضية لكن بيئتها تتصف بالتغير المحدود ولكن يمكن أن يرجع السبب في اتباع هذه الاستراتيجية إلى الموارد المتاحة أمام المؤسسة غير كافية لاتباع استراتيجيات التوسع السريع.

(1) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر 1993، ص

## 2 – استراتيجيات النمو التوسعية:

إن استراتيجيات النمو التوسعية تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة بمعدل أعلى من الزيادة العادية, التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي, إذا اتباع هذه الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين معدلات النمو بالمؤسسة ومن ثم زيادة فعالية استثمارها, مما يجعلها في مركز قوة بالنسبة للمؤسسات الأخرى إلا أن باتباع هذا النوع من الاستراتيجيات يفرز آثارا سلبية إذا لم تنجح المؤسسة في تسييرها, فقد يؤدي إلى ظهور بعض مظاهر عدم الفعالية والذي يؤدي إلى زيادة التكاليف ومن ثم التقليل من الأرباح وتشمل الاستراتيجيات التالية:

**2 – 1 – استراتيجية التنويع:** وتعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات أو بعض الخدمات أو إضافة بعض الأسواق الجديدة, والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجية هو السماح للمؤسسة بالدخول في بعض المجالات العلمية التي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة حاليا.

**2 – 2 – استراتيجية الاستثمار المشترك:** تعد هذه الاستراتيجية من استراتيجيات النمو السريع, وفي ظل هذه الاستراتيجية تقوم مؤسسة أو أكثر بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد ويسمح اتباع هذه الاستراتيجية للمؤسسة باستخدام الخيرات المتنوعة والتي لا تتوافر في كل مؤسسة منهم كل على حدى واستخدام هذه الاستراتيجية يعتبر كذلك كأساس لتجربة ما إذا كان الاندماج بين المؤسسات التي تعمل بصورة مشتركة يمكن أن يكتب لها النجاح من عدمه, ومن أكثر الاستخدامات الخاصة بالاستراتيجية, استثمار المؤسسة بقدرة عالية على الوصول إلى المنافذ و التوزيع في الأسواق الأجنبية.

### 3 - استراتيجية الانكماش:

وتمثل المرحلة أو البديل الثالث من الاستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة وتؤدي الاستراتيجيات إلى التخفيض في مجالات الأعمال أو النشاط الخاص بالمؤسسة وتعد سوء الأحوال الاقتصادية للدولة أو للمجال الذي تعمل فيه المؤسسة السبب

الرئيسي الذي يؤدي بالمؤسسة إلى اتباع هذه الاستراتيجيات, كما تعتبر عدم فعالية العمليات الإنتاجية بالشكل المرغوب فيه, من الدوافع التي تجعل المؤسسة تتبنى اتباع هذه الاستراتيجيات الانكماشية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة أهمها:

**3 - 1 - استراتيجية التشديد:** وتعد هذه الاستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات الانكماشية استخداما وفي ظل هذه الاستراتيجية قد تسعى المؤسسة الى الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح مع التقليل من التكاليف وحجم الاستثمار وذلك باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة, من أجل أن تزداد فعالية العمليات الإنتاجية ككل, أو من خلال زيادة فعالية أداء المؤسسة, ومن ثم تحقيق معدل عائد أكبر وذلك باستخدام نفس حجم الاستثمار ونفس الموارد المستخدمة, وتستخدم استراتيجية التشديد لمواجهة بعض الاتجاهات السلبية الناشئة عن الأنشطة الجديدة للمؤسسة, أو النمط الجديد للنشاط.

**3 - 2 - إستراتيجية المؤسسة الأيسرة:** وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في تخفيض حجم أعمالها, أو تخفيض تكلفة استثمارها وتعمل هذه الإستراتيجية قيام الدولة ببيع كل منتجاتها إلى مستهلك واحد ويمكن ان يكون مؤسسة وهو الذي يتولى القيام بعدة وظائف والتي كان على المؤسسة المنتجة لهذه الإستراتيجية أن تؤديها بنفسها كما تستخدم هذه الإستراتيجية في مواجهة بعض مشاكل التمويل حيث تستطيع المؤسسة الاقتراب بضمان عقود البيع المقدمة والتي تحصل عليها من المشتري الوحيد لمنتجاتها والتي تضمن نوعا من الاستقرار في إيرادات المؤسسة, والعيب الرئيسي لهذه الإستراتيجية أن المؤسسة الأيسرة تفقد الكثير من استقلاليتها وحريتها في اتخاذ العديد من

القرارات, وبصفة عامة تتطلب هذه الإستراتيجية أن تقوم المؤسسة الأيسرة أو المشتريّة باختيار الإستراتيجية المستقبلية للطرف الآخر.

**3 - 3 - إستراتيجية التخلّص من بعض الأنشطة:** وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم باستبعاد جزء من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها, وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة ما تكون المؤسسة راغبة في زيادة فعالية أداء أحد فروع الأنشطة التابعة لها والسبب الذي يدفع المؤسسة لانتهاج هذه الإستراتيجية هو ظهور بديل أفضل لمنتجاتها في السوق أين يكون من الضروري للمؤسسة تحويل استثماراتها إلى منتجات جديدة تقدم عائد أفضل.

**3 - 4 - إستراتيجية التحويل:** وتتبع المؤسسة هذا النوع من الاستراتيجيات عندما تريد أنشطتها واستثماراتها والتحول إلى القيام بأنشطة جديدة, أو الاحتفاظ بهذه الأنشطة ولكن بقدر محدد مع زيادة التركيز على النشاط الجديد, وجعله النشاط الرئيسي لها واستخدام هذه الاستراتيجيات ليس بالسهل حيث يتطلب قدراً عالياً من المرونة وعلى العموم تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما يكون العائد من استثماراتها أقل بكثير من العائد المتوقع وكذلك عندما يكون حجم الأموال المطلوبة في النشاط الحالي كبير بحيث لا تستطيع المؤسسة توفيره.

**3 - 5 - إستراتيجية التصفية:** تعد هذه الإستراتيجية أسمى أنواع الإستراتيجية الانكماشية والتي تعني غلق المؤسسة وبيع أصولها, ومعظم المؤسسات لا تلجأ إلى هذه الإستراتيجية إلا عندما تحاول استخدام العديد من البدائل الإستراتيجية الانكماشية الأخرى وتفشل فيها وإتباع هذه الإستراتيجية يعني بالنسبة للمؤسسة ككل.

#### **4 - الاستراتيجيات المختلطة:**

تعني استخدام المؤسسة لأكثر من إستراتيجية في صورة متابعة إذا لا يوجد مانع أمام المؤسسة من استخدام عدد من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أي مع أهدافها, فمثلاً قد تستخدم المؤسسة إستراتيجية التشديد لتحسين فعالية الأداء في بعض وحداتها التي تحقق درجة عالية من

المردودية، فإذا تمكنت من ذلك قد تبدأ باستخدام أحد استراتيجيات التنويع. إذن نستخلص مما سبق أن ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة تلعب دورا كبيرا في المفاضلة بين هذه البدائل المناسبة لأهدافها والذي يكون قادرا على تحقيقها بأقل المخاطر وأعلى مردودية.

### المطلب الثالث: الإستراتيجية الوظيفية

ويندرج ضمن هذه الإستراتيجية عدة استراتيجيات نذكر منها ما يلي:

#### 1 - الإستراتيجية التكنولوجية:

- ❖ إن إدارة الإستراتيجية التكنولوجية وبفعالية مقبولة لضمان تحقيق الميزة التنافسية تعبيراً عن حجر الزاوية لأي برنامج في هذا المجال لما تتضمنه العملية من تحقيق وتحدي يبرزان على مستوى أربع مراحل أساسية:
- ❖ المراجعة الدقيقة لوضعية العنصر التكنولوجي مقارنة بما هو موجود خارج المؤسسة أو بداخلها.
- ❖ تطوير محفظة العناصر التكنولوجية بغرض وضع بدائل تكنولوجية ترتب حسب أولوية معينة تخدم إستراتيجية نشاط المؤسسة .
- ❖ ضمان التوافق بين الأهداف العامة الواردة بالخطة الإستراتيجية من جهة والأداة التكنولوجية من جهة أخرى.
- ❖ الأولوية في مجال الاستثمار التكنولوجي من أجل تطوير النشاط<sup>(1)</sup> .

#### 2 - إستراتيجية الإنتاج:

إن جوهر عمل المؤسسات هو تقديم السلع والخدمات ونجاح مثل تلك المؤسسات، بمعنى أن القرارات الخاصة بالمنتجات والخدمات تلعب دوراً إستراتيجياً في تحديد القدرة التنافسية لمؤسسة ما على إنجاز أهدافها كما أنها تستمد أهدافها خلال مساهمتها في تحقيق رضا العميل، جودة السلعة والخدمة وتكاليف الإنتاج.

(1) بوداح عبد الجليل، المرجع السابق ذكره، ص 9 .

وتتضمن إستراتيجية الإنتاج ثلاث مكونات رئيسية هي اختيار, تحديد وتصميم المنتجات التي سوف تنتجها المؤسسة وتتباين السلع والخدمات بين المؤسسات فهناك مؤسسات وحيدة التشابه وتعمل من خلال تصميم المنتج الرئيسي للشركة.

كما أن هناك شركات أخرى متنوعة النشاط وتقدم العديد من المنتجات المتنوعة وفي السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام ببعض الجوانب المتعلقة بتصميم الخدمات أو المنتجات من بينها:

- رضا العميل, القدرة التنافسية وبرامج إدارة الجودة الكلية.
- تخفيض الزمن المطلوب لإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة وبالتالي خفض التكلفة ورفع الجودة.
- قدرات المنشأة في مجال إنتاج أو تقديم المنتج, التخلص من المنتجات الخسارة والتغليف.
- تزويد العميل بدليل أو مرشد له بشأن إصلاح وكيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالمنتج (1).

### 3 – الإستراتيجية التسويقية:

هي الوسائل التي تنفذ من خلالها أهداف التسويق (كالربح, تحقيق حصة أكبر تلبية حاجات المستهلك و إرضائه) هي من وسائل العمل الهادفة إلى الوصول لتحقيق أهداف معينة ومسطرة مسبقا (2).

يقصد بالإستراتيجية التسويقية الطريقة التي يتم بها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق هدف التسويق لإشباع حاجات المستهلكين وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

---

(1) نبيل محمد مرسي, إستراتيجية الإنتاج والعمليات, دار الجامعة الجديدة الإسكندرية, 2002, ص214 .

(2) محي الدين الأزهرى, التسويق الفعال, دار الفكر العربي, 1995, ص32 .



#### 4 – إستراتيجية الموارد البشرية:

تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية من الاستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة مثل تخطيط العمالة والاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها. تتجسد مساهمات هذه الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للشركة في توفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة كما يمكن أن تساهم في ذلك أيضا من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة, وبغرض خفض التكلفة ومساعدة الشركة على تحقيق أهداف إستراتيجيتها التي تعتمد على الزيادة في التكلفة, تلجأ العديد من الشركات إلى استخدام العمالة المؤقتة كما تهتم الشركات أيضا بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث السن والنوع والجنسية وذلك لدعم مركزها التنافسي<sup>(1)</sup>.

#### 5 – الاستراتيجية المالية:

تسعى الاستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات والتصرفات والمالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها كما يمكنها أن توفر للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة, والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لاستراتيجية الأعمال, وأخيرا فان الاستراتيجية المالية تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمؤسسة.

كما أن الاستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم والالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية عن المستوى المرغوب من الاستثمارات الجارية في مقابل الاستثمارات طويلة الأجر أصبح أيضا من القضايا الاستراتيجية التي تهتم بها الاستراتيجية المالية في تحديد أفضل استخدام للأموال المتاحة والممكن توفيرها خلال فترة زمنية معينة, وذلك بما يحقق أعلى عائد ممكن على الاستثمار<sup>(2)</sup>.

(1) , ثابت عبد الرحمن إدريس, محمد المرسي, الإدارة الاستراتيجية, الدار الجامعية الإسكندرية, 2003, ص 323 – 334.

### المبحث الثالث: الإدارة التنافسية (1)

**مقدمة:** تواجه الإدارة الاستراتيجية للمنظمات بالعديد من التطورات العالمية المتزايدة والمتلاحقة مثل تغير ظروف وقواعد التنافس، تغير التركيب الهيكلي للصناعات العالمية، ظهور صناعات جديدة، حدوث قفزات تكنولوجية هائلة وسريعة، ظهور عصر المعلومات والانترنت، توجه العديد من الشركات العالمية الكبرى إلى التعاون وليس التنافس من خلال التحالفات الاستراتيجية وعمليات الاندماج، والعولمة والاتجاه نحو تطبيق اتفاقية الجات بشأن تحرير التجارة العالمية وكل هذه الأمور أدت إلى تغير في ساحة وحلبة التنافس بين الشركات حيث أصبحت قاعدة التنافس على المستوى العالمي فضلا عن المستوى المحلي، مما أدى إلى تعرض المنظمات إلى العديد من التهديدات والمخاطر في كل من الأسواق المحلية والأسواق العالمية، من هذا المنطلق برزت إلى حيز الوجود العديد من المبادرات والمطالبات بضرورة توجيه الاهتمام والتركيز على أحد الموضوعات الحديثة في الإدارة ، وهو إدارة الخطر على مستوى المنشأة ككل دون الاقتصار على العملية الأساسية والمحورية، وهي إدارة التنافسية كدعامة أساسية للإدارة الاستراتيجية وبهدف تحقيق الميزة التنافسية .

لذلك سوف يحاول البحث الحالي مناقشة إدارة التنافسية داخل المنظمات وكيفية استخدام تقنيات إدارة الخطر للتعامل مع المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها، ومن خلال مدخل متكامل ومستمر يسعى لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

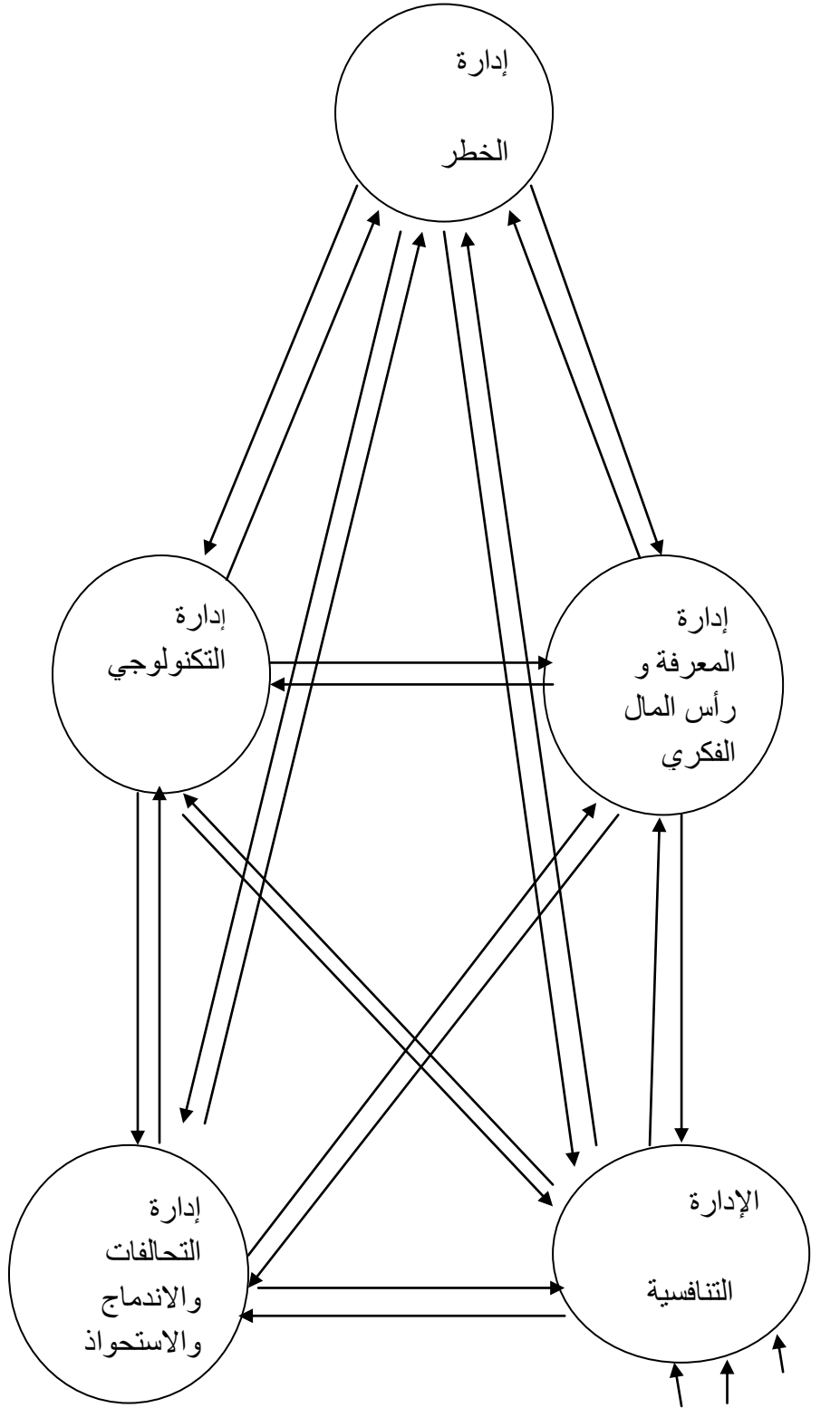
### المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للمستقبل

في ضوء حدوث تغيرات في الظروف التنافسية وأوضاع البيئة الخارجية بالمنظمات والسابق توضيحها في المقدمة فقد حدثت تغيرات أخرى مواكبة في تركيب بناء الإدارة الاستراتيجية على الإدارة التنافسية فقط باعتبارها محورا أساسيا بل تطورت لتشمل أبعادا ودعائم لمواجهة المخاطر والتهديدات المرتبطة بالأحداث المستقبلية ويوضح الشكل (1) مدخلا متكاملا ومقترحا للإدارة

الاستراتيجية يتناول 5 أبعاد أساسية للعملية الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل وتشتمل هذه العملية أبعاد والدعائم الخمس التالية:

(1) إدارة التنافسية (2) إدارة التحالفات الاستراتيجية وعمليات الاندماج والاستحواذ، (3) إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، (4) إدارة التكنولوجي، (5) إدارة الخطر.

وتتسم هذه المكونات الخمس بالعلاقات التفاعلية والمتبادلة بحيث لا يمكن إدارتها والتعامل معها بشكل منفصل عن الآخر، فكل منها يدعم الآخر ويوضح الشكل (1) أن الإدارة التنافسية لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا دعمت بكل من إدارة المعرفة و إدارة التكنولوجي، و أخيرا الإدارة عمليات الشراكة بأشكالها المختلفة، وسوف يركز الجزء التالي من البحث على العلاقة بين مكونين هامين في الإطار السابق المقترح وهما إدارة التنافسية وسبل أو تقنيات إدارة الخطر.



أساس و

محور الإدارة

الإستراتيجية

الشكل (1) دعائم الإدارة الإستراتيجية للمستقبل.

### المطلب الثاني : إدارة التنافسية

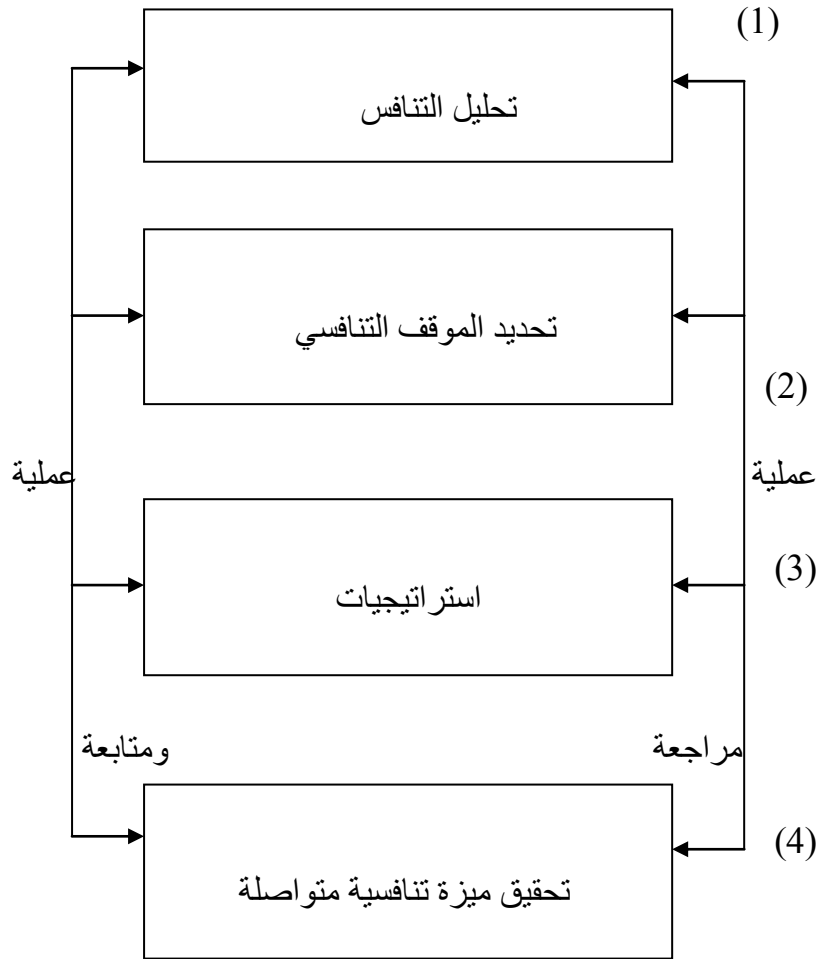
تعتبر إدارة التنافسية كمونا وبعدا محوريا في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة, ويمكن تعريفها بأنها عملية process تقوم بمقتضاها المنظمات بوضع منهجية تمكن من تحليل ظروف التنافس والمنافسين, تحديد الموقف التنافسي للمنظمة, واختيار استراتيجيه للتنافس وبهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وتتم عملية إدارة التنافسية من خلال مجموعة متكاملة ومتداخلة من الخطوات يمكن إيجازها في الشكل التوضيحي (2) وتلخيص خطواتها والأدوات المستخدمة لإجراء كل منها على النحو التالي:

#### 1 - تحليل التنافس:

هو بدوره عملية فرعية من عملية إدارة التنافسية ويمكن من تحليل ظروف التنافس التي تواجه المنظمة, وتقييم نقاط القوة والضعف لديها, ويقدم هذا التحليل المساعدة اللازمة للمنظمات في إعداد خريطة تفصيلية عن الصناعة, أوضاع المنافسة, إعداد قائمة بالمنظمات المنافسة وتصرفاتها, المنتجات أو الخدمات المقدمة, وكيفية تحقيق موقعا متميزا للمنظمة في مجال عملها, ومن أكثر الأدوات التحليلية شيوعا لإجراء تحليل التنافس:

#### أ - تحليل قوى أو عوامل التنافس :

اعتمد النموذج الأساسي لتحليل قوى التنافس على نموذج قوى التنافس الخمس الذي قدمه مايكل بورتر, وينص على أن المنافسة في صناعة ما ما هي إلا محصلة خمس عناصر للتنافس هي: المزاحمة بين المنافسين الحاليين, تهديد المنافسين الجدد, تهديد المنتجات البديلة, نفوذ الموردين للأجهزة والخدمات من حيث السعر والجودة, وأخيرا نفوذ المشترين. ومن أهم عيوبه أنه يمكن تطبيقه في الدول الرأسمالية فقط, كما أنه يغفل عن قوى أخرى للتنافس تنطبق على الدول النامية على وجه التحديد, وعلى هذا الأساس تم تطوير نموذج بورتر من خلال إضافة قوى التنافس حتى يمكن تطبيقه على الدول النامية.



الشكل (2) عملية إدارة التنافسية.

ويشير شكل(3) إلى نموذج قوى التنافس السبع الذي قدمه أوستن ويدخل في ضمنه كل من الحكومة والعوامل البيئية وعلى الرغم من إمكانية تطبيق نموذج أوستن "على الدول النامية، إلا انه يتجاهل- مثلما هو الحال بالنسبة لنموذج بور تر - إدارة الخطر وتقنياتها للتعامل مع التهديدات والمخاطر التي تنتج عن تحليل قوى وعوامل التنافس. لذا يقترح إدخال بعد إدارة الخطر في هذا النموذج مع تحديد المواقع المحتملة على النموذج والمسببة للتهديدات والمخاطر حتى يتسنى لإدارة المنظمة التعامل معها.

#### ب - تحليل المنافس:

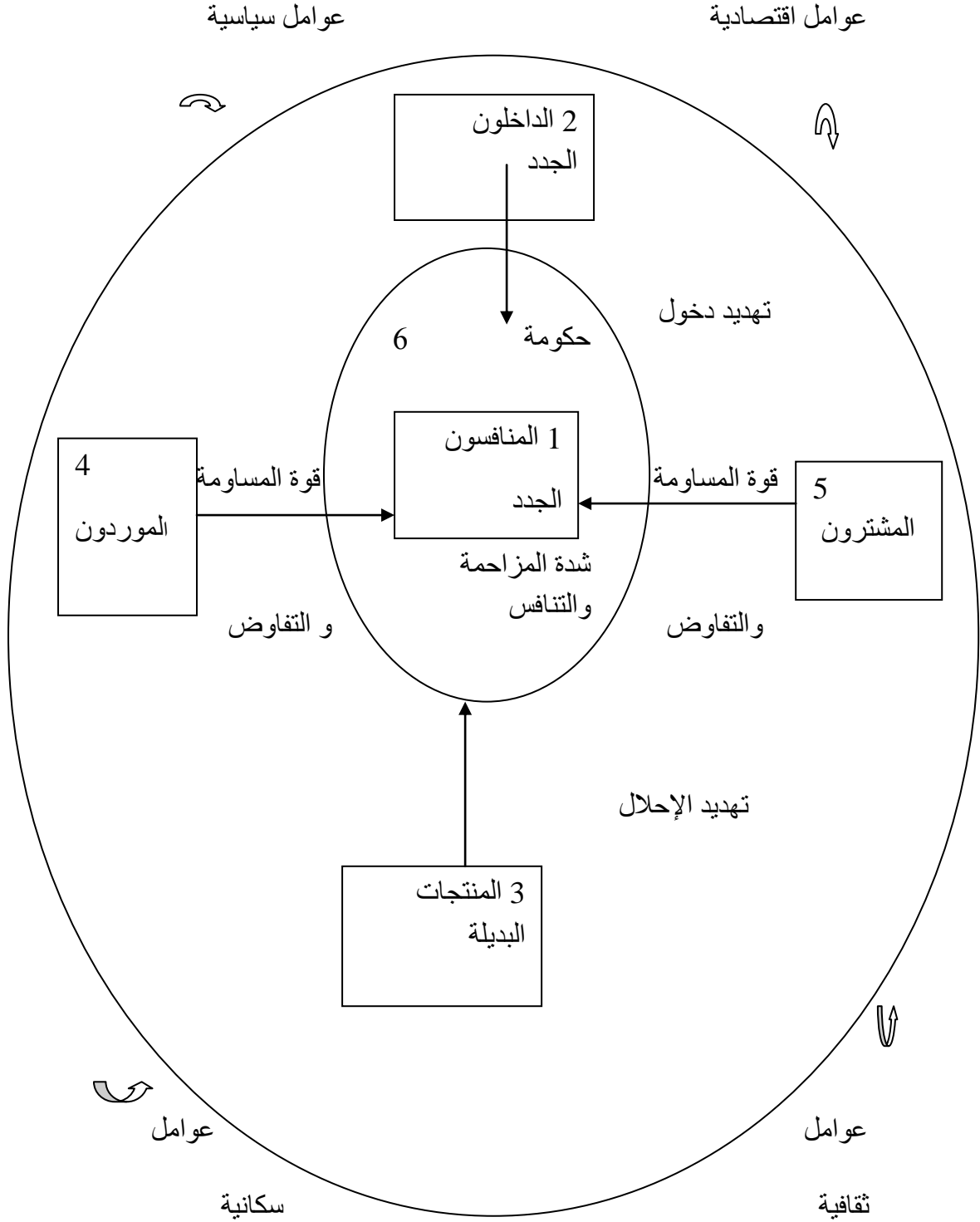
يركز هذا التحليل على المنظمات المنافسة فقط ويقصد بها أي منظمات أخرى تقدم نفس المنتج، أو الخدمة حالياً أو تقدم منتجات أو خدمات متشابهة أو تقدم نفس المنتجات و الخدمات أو متشابهة مستقبلاً أو تقدم منتجات، خدمات بديلة. ويهدف هذا التحليل إلى استكشاف وإلقاء الضوء على أسماء المنافسين الحاليين والمحتملين، ملخص موقف منتجات، خدمات المنافس من حيث السعر والجودة والإعلان والتوزيع وخدمات العميل وموقع المنظمة من السوق، استراتيجيات وأهداف المنافس وتحركاته المحتملة ومجالات الهجوم عليه، ومن أجل هذا التحليل يستدعي الأمر القيام بحد من المراحل أوجزها (weiss) في4 وهي:

أ - مرحلة تجميع المعلومات من مصادر مثل: ممثلي المبيعات، بحوث التسويق، زيارات شخصية، الإنترنت، العملاء، الإعلانات، الصحف والمجلات، قواعد البيانات، مجلات الأعمال.

ب - تحليل وتفسير المعلومات المجمعـة بحيث تكون محددة وصحيحة صادقة وتعطي صورة كاملة عن استراتيجيات وتوجهات المنافس.

ج - توصيل المعلومات إلى من يحتاجها في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

د - مواجهة تصرفات المنافس من خلال تجاهل أو مواجهة أو تبني إستراتيجية ما.



شكل (3) تحليل عوامل قوى التنافس السبع



## 2 - تحديد الموقع التنافسي للمنظمة:

يمكن تحليل الموقع التنافسي للمنظمة من خلال تقدير نقاط القوة والضعف المدركة للمنظمة مقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى المالية المرتقبة، وذلك بغرض مساعدة المنظمة على إمداد استراتيجيات تنافسية أكثر فعالية، ولإجراء هذا التحليل يقترح استخدام مجموعة من الأساليب أهمها:

### أ - أسلوب الخريطة الإدراكية:

يهدف هذا الأسلوب إلى تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة بالمقارنة مع عدد من المنظمات المنافسة وفقا لأبعاد أو مفاهيم معينة يتم تحديدها مقدما.

### ب - أسلوب الترتيب المنافس وفقا لعوامل النجاح الرئيسية للصناعة:

بخلاف الأسلوب السابق الذي يركز على نقاط القوة والضعف للمنظمة وللمنافسين، يركز الأسلوب الحالي على مدى توافر عوامل النجاح الرئيسية للصناعة في المنظمة وفي المنافسين.

ويتم تطبيق مثل هذا الأسلوب بعد من الخطوات على النحو التالي:

- تعريف الصناعة التي تعمل بها المنظمة بدقة.
- تحديد المنظمات المنافسة في الصناعة.
- ترتيب المنظمة وكل منافس على كل عامل من عوامل النجاح الرئيسية.
- تجميع الأعمدة لكل من المنظمة والمنافسين من أجل التوصل إلى درجة كلية تعبر عن نقاط القوة للمنظمة وللمنظمات المنافسة إزاء عوامل النجاح الرئيسية. ومما يلاحظ قبل تطبيق مثل هذا الأسلوب

أن عوامل النجاح الرئيسية تتفاوت صناعة إلى أخرى وفقا لظروف الصناعة

### ج - الأسلوب التقليدي والمعروف بنقاط القوة - الضعف/ الفرص - التهديدات

### ( SWOT ) :

يساعد هذا الأسلوب المنظمة في تحديد الجوانب الإيجابية بها، وتحديد الجوانب السلبية التي تتطلب تحسين وتطوير من جانب المنظمة. ومن جانب آخر، يظهر هذا التحليل الفرص/ التهديدات التي تتعرض لها المنظمة، دون الإشارة إلى إدارة الخطر والتقنيات المستخدمة لمواجهة التهديدات.

### 3 – إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات العامة للتنافس (strategies)

#### : (competitive

تعرف استراتيجية التنافس بأنها " مجموعة متكاملة من التصرفات يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين " .

وتشمل الاستراتيجيات محل الاختيار على ثلاثة استراتيجيات عامة وهي:

• استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership) .

• استراتيجية التمييز (Differentiation) .

• استراتيجية التركيز (Focus) .

### 4 – تحقيق ميزة تنافسية ( Competitive Advantage )

#### :(Sustainable

تشير كتابات الميزة التنافسية إلى وجود نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهي:

أ - **ميزة التكلفة الأقل ( Cost Leadership )** : ومعناها قدرة المنظمة على تصميم, تصنيع, تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة ( مثال ذلك معظم المنتجات الصينية ) .

ب- **ميزة التمييز ( Différentiation )** : ومعناها قدرة المنظمة على تقديم المنتج ( أو خدمة ) متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك , (مثل جودة أعلى, خصائص خاصة بالمنتج ) ومثال ذلك المنتجات اليابانية والألمانية. وتواجه الميزة التنافسية ومن أبرز تلك التهديدات :

✓ ظهور تقنيات جديدة.

✓ ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغيرها.

✓ ظهور قطاعات سوقية جديدة في الصناعة.

✓ حدوث تغير في القيود الحكومية أو مواصفات المنتج.

(1) دكتور نبيل محمد المرسي ود. أحمد عبد السلام سليم الإدارة الإستراتيجية, الطبعة 2007

المكتب الجامعي الحديث, أبو الخير للطباعة والتجليد ص 93 إلى ص 104.

### خاتمة:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل أن المؤسسة نظام مفتوح يدخل في علاقات وروابط مع المحيط الخارجي الذي ينشط فيه, وتسعى إلى التكيف مع متغيراته لتدعيم مكانتها أمام منافسيها لضمان إستمراريتها وتطورها إلا أن الشرط الأساسي لتحقيق هذا الهدف يتمثل في العمل على إعطاء صورة حسنة عن واقع المؤسسة وأنشطتها ومنتجاتها, الشيء الذي يدفع المؤسسة إلى وضع خطة إستراتيجية محكمة, تحدد إمكانياتها على المدى القصير والطويل, وتكشف عن نقاط ضعفها وقوتها ومن تم تسطير إستراتيجية متناسقة وفعالة وعلى رأسها الإستراتيجية المالية, هذه الأخيرة التي لها أهمية معتبرة ضمن مختلف التوجهات الإستراتيجية الكبرى ( التخصص, التكامل والتدويل ) وذلك وفقا لمبادئ وقواعد تشجع باتخاذ قرارات إستراتيجية هامة بناء على الأهداف المحددة والفرص المتاحة سواء كانت التكنولوجية متطورة أو تغييرا للقواعد التنافسية.....الخ.

## الفصل الثاني: التحليل الإستراتيجي و دوره في إعداد الإستراتيجية التنافسية

### للمؤسسة

**مقدمة:** إن التطورات التي يشهدها العالم في المجالات كافة دفعت بمنظمات الأعمال إلى الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية لا سيما فيما يتعلق بالتحليل البيئي (الإستراتيجي). الذي يشكل المركز الأساسي الذي يمكن المنظمة الوصول إلى أهدافها المحددة, من خلال ما يقدمه من معلومات عن الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية ونقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية, وتتجلى أهمية الدراسة في سعيها إلى محاولة الربط بين التحليل البيئي (الإستراتيجي) و الخيار الإستراتيجي, إذ أن هذا الربط يعد من المحاولات النادرة في البلدان النامية.

فيما يتمثل التحليل الإستراتيجي؟ وما هي خطواته وأدواته؟

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحليل الإستراتيجي

**مقدمة:** لا يكفي أن تعتمد منظمة الأعمال التخطيط الإستراتيجي في عملها, وتنتظر النتائج الإيجابية المتحققة في ذلك, فضلا عن ذلك فإن اعتماد أدوات التحليل الإستراتيجي سيبعد إدارة المنظمة عن أي اجتهادات شخصية قد تقود المنظمة إلى مسارات خاطئة, لأنها أساسا تعتمد على التحليل المنطقي و الكمي في تأشير نتائج الأعمال.

### المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي

يقصد بالتحليل الإستراتيجي تقييم العناصر الداخلية (البيئة الداخلية) للمؤسسة, من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والعناصر الخارجية (المحيط), من خلال تحديد الفرص و التهديدات, وذلك بغرض اتخاذ الموقف الإستراتيجي المناسب (1).

(1) الدكتور رحيم حسين , لإستراتيجية المؤسسة, الطبعة الأولى 2008, منشورات اقرأ - قسنطينة ,

دار بهاء الدين للنشر والتوزيع- قسنطينة, ص 68.

## المطلب الثاني: خطوات وأدوات التحليل الإستراتيجي

### 1-خطوات التحليل الإستراتيجي:

يتألف التحليل الإستراتيجي من عدة خطوات تقسم داخليا إلى أربع فئات رئيسية:

#### 1 – 1 البيئة الاجتماعية society environment:

إن هذا الجانب يتضمن (التحليل والأثر البيئي) ويشمل الجوانب التالية:

تحديد الوظائف البيئية الرئيسية (الإنتاج, التنظيم).

تحديد أصحاب المصلحة التي تعتمد هذه الوظائف.

تقييم الاتجاهات الحالية في اطار المهام التي كشفت عنها المؤشرات البيئية.

تقييم آثار اتجاهات أصحاب المصلحة والأجيال المقبلة والقيم الطبيعية.

استخدام سلاسل الأثر البيئي.

تحديد القواعد والمعايير ذات العلاقة بالتحليل.

#### 1 – 2 تحليل المشاكل البيئية: يتضمن هذا التحليل ما يلي:

تعريف المشاكل البيئية الرئيسية, استنادا إلى الآثار المترتبة على الاتجاهات وتحليل المخاطر.

تحديد العوامل الرئيسية والجهات الفاعلة ذات الصلة بسبب المشكلة باستخدام منهج عملي في نفس السياق.

#### 1 – 3 – تحليل الفرص البيئية: ويتضمن ما يلي:

تعريف الفرص البيئية الرئيسية.

تحديد العوامل الرئيسية الكامنة واجهات الفاعلة لتحقيق الاستفادة من هذه الفرص.

#### 1-4 تكوين خطة لسياسة تطوير مستدامة تتضمن مجالات عمل واستراتيجيات

#### المتابعة:

و يتضمن ما يلي:

التوليفة من العوامل الرئيسية و الجهات الفاعلة ذات الصلة بالمشاكل البيئية و الفرص.

تعريف مجالات العمل البيئية.

تعريف التنمية المستدامة للمجالات من خلال دمج القضايا ذات الأولوية من الأبعاد

الاجتماعية و الاقتصادية .

## 2 – أدوات التحليل الإستراتيجي: Strategic Anlysis tools

### 2 – 2 – تحليل الفجوة الإستراتيجية: Strategic Gap Anlysis

إن هذا التحليل يقيس مدى سير تنفيذ الإستراتيجية ( التنفيذ الإستراتيجي ) وفقا لما يعد التخطيط الاستراتيجي وفقا لإطار الزمنى لذلك. إن هذا التحليل يستند إلى مايلي:  
ما ترغب المنظمة في أن تكون: وهذا يمثل الهدف الذي ترغب المنظمة الوصول إليه.  
الوضع عندما لا ترغب بتغيير الإستراتيجية.

إن هذه الفجوة بين ما ترغب المنظمة إن تصبح عليه و تغيير الإستراتيجية الحالية لا تحقق ما ترغب المنظمة الوصول له. وإن هذه الفجوة تشير بوضوح إلى أن الإستراتيجية المعتمدة لا تحقق ما تريده المنظمة, وقد تكون لأسباب متعددة ومنها الظروف البيئية المحيطة المتغيرة التي لم يتم تكيف الإستراتيجية معها. و إن إصرار المنظمة بعدم تغيير الإستراتيجية الحالية سيولد هذه الفجوة غير المرغوبة ضمن اتجاهات المنظمة لما تريد أن تصبح عليه. وإن هذا التحليل يساعد المنظمة على تعديل أو تكيف استراتيجياتها وفقا للظروف الداخلية و الخارجية, و الذي تتم من خلالها متابعة مسار التغيير الاستراتيجي وتعديل مساره لضمان الوصول إلى الأهداف المنشودة.<sup>(1)</sup>

#### شكل (4) تحلي القوة الإستراتيجية

(1) الأستاذ الدكتور محمود جاسم الصميدعي ( جامعة الزيتونة الأردنية ), الدكتور ردينة عثمان يوسف ( جامعة الزرقاء الخاصة ), التسويق الإستراتيجي, الطبعة الأولى 2011-1432, دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة, ص 206-207.

## 2 - 2 - مصفوفة: Shell Matrix

- إن مصفوفة ( shell ) تعتبر من أدوات التحليل الموضعي المهمة لوحدة العمل الإستراتيجي وتتكون من بعدين أساسيين هما:<sup>(1)</sup>
- **البعد الأول:** ربحية القطاع المتوقعة, ويركز هذا النموذج على الأرباح ويعتبرها هدف الأعمال الرئيسي ويتناول الأرباح المتوقعة, وليست المتحققة وتنقسم إلى ثلاثة مستويات ( أرباح, جذابة, متوسطة وغير جذابة ) وتحدد الربحية بنموذج السوق إذا كان جذابا فإن المنظمة تندفع إليه أوزع غير جذاب لا يشجع المنظمة للدخول إلى هذا السوق.
  - **البعد الثاني:** الإمكانيات التنافسية للمنظمة, ويقصد بها القوة التنافسية النسبية لمنتج قياسا بالمنتجات المنافسة, ويقسم هذا البعد إلى ثلاثة مستويات هي: ( إمكانيات قوية, إمكانيات متوسطة, وإمكانيات ضعيفة ).
  - من الواضح أن مصفوفة ( Shell ) تتكون من تسع خلايا إستراتيجية وكل خلية تمثل خيارا إستراتيجيا للمنظمة وفقا للبعدين الأساسيين لهذه المصفوفة. وإن تطبيق المصفوفة على وحدات العمل الإستراتيجية ( SBU ) يعطي للمنظمة عدة خيارات للإستثمار في القطاعات.
  - إن قطاع الأعمال يشهد منافسة قوية, كذلك فإن هذه المصفوفة (التحليل) سوف تمكن منظمة العمال من تحديد القطاعات الأكثر ربحية وفقا لإمكانيات التنافسية والخدمات التي تقدمها من أجل توجيه استثماراتها أو أنشطتها له. و إن هذه المصفوفة(التحليل) تعتبر ناجحة في القطاع الخدمي إذا ما أعد بشكل صحيح و علمي.

(1) الأستاذ الدكتور محمود جاسم الصميدعي ( جامعة الزيتونة الأردنية ), الدكتورة ردينة عثمان يوسف ( جامعة الزرقاء الخاصة ), التسويق الإستراتيجي, الطبعة الأولى 2011-1432, دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة, ص 206-207.

**الخلية رقم 01:** تعني أن الإمكانيات التنافسية للمنظمة ضعيفة تقابلها ربحية متوقعة غير جذابة.

- الخيار الاستراتيجي هو عدم الاستثمار في هذا النشاط.

**الخلية رقم 02:** تشير إلى إن الإمكانيات التنافسية للمنظمة بخصوص هذا النشاط ضعيفة تقابلها ربحية متوقعة متوسطة وهنا أمام المنظمة خياران استراتيجيان:  
- الانسحاب التدريجي من هذا النشاط إذا كان لا يشير بمستقبل زاهر و لا يمكن الاستفادة منه.

- المراجعة المستمرة إذا كان المستقبل يعطي مؤشرات إيجابية تساعد على النمو.  
**الخلية رقم 03:** تشير على الإمكانيات ضعيفة و لكن القطاع هو قطاع فيه أرباح جذابة.

- يتم إتباع إستراتيجية الانتعاش (الانتعاش) حتى يعود النشاط قويا من جديد أو يتم التخلص من هذا النشاط إذا لم تتمكن المنظمة من تطوير إمكانياتها للوقوف ضمن هذا القطاع.

**الخلية رقم 04:** و تشير أن الإمكانيات متوسطة و ربحية القطاع غير جذابة.  
- الخيار الاستراتيجي هنا الانسحاب التدريجي لأنه لا أمل في الحصول على أية أرباح متوقعة.

**الخلية رقم 05:** الإمكانيات التنافسية متوسطة وأرباح متوقعة متوسطة.  
- الخيار إما النمو بحذر أو النمو.

**الخلية رقم 06:** هنا الربحية المتوقعة جذابة و لكن الإمكانيات التنافسية للمنظمة متوسطة.

- الخيار هنا تطوير إمكانيات المنظمة التنافسية.

**الخلية رقم 07:** هنا الإمكانيات التنافسية قوية والربحية المتوقعة غير جذابة.

- الخيار الاستراتيجي هو إدراج ما يمكن إدراجه من نقد من هذا النشاط أي محاولة الحصول على ما يمكن الحصول عليه من ربح من خلال وجود المنظمة في هذا النشاط.



**الخلية رقم 08:** إمكانيات تنافسية قوية وزرع متوقع متوسط.

- الخيار الاستراتيجي هو النمو و التوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق.

**الخلية رقم 09:** هنا الإمكانيات التنافسية قوية لدى المنظمة مع أرباح متوقعة جذابة.

- الخيار الاستراتيجي هو التوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق أو القطاع أو المحافظة على هذا المركز القيادي <sup>(1)</sup>.

		ربحية القطاع المتوقعة		
		غير جذابة	متوسطة	جذابة
الإمكانيات التنافسية للمنظمة	ضعيفة	1	2	3
	متوسطة	4	5	6
	قوية	7	8	9

شكل (5) مصفوفة Shell

(1) الأستاذ الدكتور محمود جاسم الصميدعي (جامعة الزيتونة الأردنية), الدكتورة ردينة عثمان يوسف (جامعة الزرقاء الخاصة), التسويق الإستراتيجي, الطبعة الأولى 2011-1432, دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة, ص 207-208.

## 2 – 3 – مصفوفة GE/Mckinsey Matrix : GE/ Mckinsey

ظهر هذا النموذج في بداية السبعينات, وقد تم تطويره من طرف Mckinsey بالتعاون مع شركة جنرال الكترك, ولذلك يسمى أيضا بنموذج GE / Mckisey. وعلى غرار مصفوفتي BCG و ADL, تقوم مصفوفة Mckinsey على بعدين ولكنهما مختلفين هما:

**جاذبية الصناعة:** وهي تتحدد من خلال معايير متعددة يتم اختيارها من قبل إدارة المؤسسة على ضوء أهدافها الإستراتيجية.

**المركز التنافسي:** وهو يعبر عن قوة مجال النشاط, والتي تخضع لعوامل النجاح الأساسية التي تتوفر عليها بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين.

يتم تقدير كل من البعدين على أساس ثلاث ملاحظات: ضعيف, متوسط, وقوي وبذلك تتشكل تسع خانات تتموضع في إطارها مجالات الأنشطة.

- ولتطبيق النموذج يتعين انتقاء المعايير ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة, إن بالنسبة لمعايير جاذبية مجال النشاط, أو بالنسبة لمعايير المركز التنافسي, وذلك انطلاقا من الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة, وهذا يعني انه لا توجد معايير نمطية صالحة لكل المؤسسات.

وفيما يلي نشير إلى أهم المعايير التي يمكن اعتمادها في كل من الجانبين:

**معايير جاذبية الصناعة:** يمكن اعتبار المعايير التالية في تحديد جاذبية الصناعة, أو

جاذبية مجال النشاط:

- معدل نمو الصناعة.

- الربحية على المستويين القصير والطويل الأجل.

- بنية المزاحمة, من حين كثافتها وحدثها.

- حواجز الدخول.

- حجم السوق ونطاقه (وطني, دولي).
- الموسمية.

- درجة استخدام الطاقة الإنتاجية.

- الأثر التكنولوجي.

- درجة التمايز التكنولوجي ما بين المنافسين.

- القوانين أو التنظيمات الخاصة بالصناعة.

**معايير المركز التنافسي:** وهي مجموعة المعايير التي يسمح بقياس قوة مجال النشاط, أهمها:

- الحصة السوقية.

- المهارات المتوفرة: الإدارية والفنية.

- درجة استخدام المؤسسة (وحدة النشاط) للطاقة الإنتاجية.

- صورة المؤسسة (مجال النشاط) في السوق.

- الخصائص التفضيلية لمنتجات المؤسسة.

- قوة البيع (الجانب التسويقي).

- تخضع عملية تقييم كل من جاذبية الصناعة و المركز التنافسي للخطوات الآتية:

- يتم إعطاء نقطة لكل معيار من المعايير, وبالنسبة لكلا البعدين: الجاذبية و المركز,

حسب أهميته بالنسبة لأولويات المؤسسة: قوي جدا, قوي, متوسط, ضعيف نسبيا,

ضعيف, ضعيف جدا, وذلك من 0 إلى 6, أي ضعيف جدا: 0, ضعيف: 1, ... , قوي: 5,

قوي جدا: 6.

- ترجيح هذه النقاط بأوزان حسب مساهمة كل معيار في تحقيق أهداف المؤسسة, وبحيث

يكون مجموع الأوزان الترحيحية يساوي إلى الواحد الصحيح.

- ضرب النقاط في أوزانها وحساب مجموع الأوزان المرجحة للحصول على تقدير عام

لجاذبية الصناعة أو قوة المركز التنافسي.

وعلى ضوء التقييم الخاص بكل مجال نشاط من حيث البعدين, يتم تحديد موقع كل مجال من مجالات المحفظة في المصفوفة. ويعبر عن مجال النشاط بدائرة تتضمن الحصة السوقية النسبية للنشاط بالمقارنة مع أهم المنافسين (جزء ملون من مساحة الدائرة). ويمكن التمييز ما بين مجالات الأنشطة من حيث إمكانيات النمو يرسم خط قطري يقسم

المصفوفة إلى شطرين, و الأنشطة على يسار الخط هي التي تتمتع بطاقات نمو أكبر من غيرها, ويتعين دعمها, مع مراعاة المرحلة التي مر بها النشاط. الأشكال التالية توضح ذلك:

- توزيع الأنشطة في مصفوفة Mckinsey, شكل (6) .

- مجال النشاط في مصفوفة Mckinsey .

وبصفة عامة تفيد مصفوفة Mckinsey في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأن مجالات الأنشطة انطلاقاً من مواقعها ضمن الخانات التسع, و التي تعكس وضعها التنافسي. وتتعلق هذه القرارات بإعادة تخصيص الموارد, دعم بعض الأنشطة, الحفاظ على الوضع الحالي لبعضها و التخلي عن البعض الآخر.

جاذبية الصناعة



		قوية	متوسطة	ضعيفة
المركز التنافسي	قوي			
	متوسط			
	ضعيف			

## الشكل 6: مصفوفة GE / Mckinsey

(1) الدكتور رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى 2008، منشورات إقرأ قسنطينة، دار بهاء للنشر والتوزيع- قسنطينة، ص 124 - 126.

### 2-4- مصفوفة جنرال الكترك ( GE ) :General Electric Matrix (1)

تم تطبيق هذه المصفوفة في أعقاب استخدام مجموعة بوسطن الإستشارية للاستشارات، وتتكون من احدائين Mckinsey و من قبل مكتب مكنزي BCG هما قوة الصناعة وجاذبية السوق، وينتج عنها عدد من الخلايا، ويمكن توضيحها بالشكل: (7). ويتضح من الشكل أعلاه بأنه يتمثل بالآتي:

- الاحدائي العمودي يتمثل لهذه المصفوفة بجاذبية السوق والذي يحتوي على عدد من المتغيرات التي تحفز بمجملها المستثمرين أو المنظمات للدخول إلى هذا السوق ومنها حجم السوق، المنافسة، الربحية.....إلخ.
- الاحدائي الأفقي للمصفوفة يتمثل بقوة الأعمال و الذي يتضمن بدوره على عدد من المتغيرات ومنها الحصة السوقية، جودة المنتج، الكلف، تجهيز المواد، التوزيع.....إلخ.

(1) الأستاذ الدكتور ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة 2008- دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص 237-238.

## 2 - 5 - مصفوفة الحصة / النمو Growth Strategies:

أكثر الاستراتيجيات اعتماداً من قبل المنظمات، حيث يمكن لها أن تنمو داخليا أو خارجيا، ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا. كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات، والاستحواذ، و التحالف الاستراتيجي، ويتم الاندماج بين شركتين أو أكثر.

ويكون الاندماج عادة بين الشركات المتشابهة نسبيا من حيث الحجم والعلاقات الحميمة. أما الاستحواذ فهو قيام الشركة بشراء شركة أخرى يتم تحويلها تماما إلى فرع أو جزء تشغيلي فيها.

وأخيرا فإن التحالف الإستراتيجي هو عبارة عن شراكة لاثنتين أو أكثر من منظمات الأعمال أو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف استراتيجية هامة وذات منفعة متبادلة (1).

وتستخدم المنظمات إستراتيجية النمو لسببين رئيسيين هما:

- كلما نمت المنظمة أصبحت أكثر قدرة على استغلال مواردها العاطلة والتي يمكن

استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات والفروع.

- يوجد مزيد من فرص الترقى والصعود في المنظمات السريعة النمو.

ويوجد لدينا إستراتيجيتين أساسيتين للنمو، وهما:

### - استراتيجيات التركيز:

تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من استراتيجيات النمو من خلال تركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر (أو سوق معين)، تتمتع فيه بميزة نسبية.

ومن أبرز عيوب إستراتيجية التركيز هو عدم قدرة المنظمة على تنويع المخاطر حيث تعرض موارد المنظمة للخطر عند تركيزها في مجال واحد.

وممكن أن نحقق هذا النمو المركز عموديا أو أفقيا، وغالبا تلجأ المنظمة التي تكون في

حالة نمو وفي صناعة متنامية إلى الاختيار بين هذين النوعين قبل أن تتجه إلى التنوع.

(1) الأستاذ الدكتور محمود جاسم الصميدعي ( جامعة الزيتونة الأردنية ), الدكتورة ردينة عثمان يوسف ( جامعة الزرقاء الخاصة ), التسويق الإستراتيجي, الطبعة الأولى 2011-1432, دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة, ص 211.

### النمو المركز العمودي:

يتحقق النمو الرأسي من خلال سيطرة الشركة على وظيفة معينة كان يقوم بها المورد, أو الموزع. وهذا النمو ممكن تحقيقه من خلال التكامل الرأسي والذي يأخذ شكلين هما التكامل الخلفي في حالة امتلاك كل أو بعض مصادر التوريد للشركة. والتكامل الأمامي في حالة امتلاك كل أو بعض قنوات أو منافذ التنوع.

### النمو المركز الأفقي:

يتحقق النمو الأفقي من خلال صنع منتجات الشركة إلى مواقع جغرافية أخرى أو من خلال زيادة تنوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة للأسواق الحالية. وتستطيع الشركة أن تنمو أفقياً من خلال النمو الداخلي أو الخارجي, ويتحقق النمو الأفقي من خلال التكامل الأفقي, أي درجة تعامل الشركة مع مواقع جغرافية متعددة في نفس الصناعة.

### - استراتيجيات التنوع:

يتضمن النمو القائم على التنوع لإستراتيجيتين أساسيتين هما التنوع المركز والتنوع المختلط.

### التنوع المترابط

ويشير التنوع المترابط أو المتصل إلى إضافة منتجات أو عمليات إنتاجية مترابطة أو متشابهة إلى حد ما من حيث التكنولوجيا المستخدمة, أو قنوات التوزيع, أو المهارات الإدارية المطلوبة, أو مجالات الاستخدام..... الخ. والتنوع المترابط من أكثر الاستراتيجيات ملائمة للمنظمة عندما يكون لديها وضع تنافسي قوي ولكن جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة.

### التنوع غير المترابط:

و ينطوي على إضافة منتجات أو قطاعات غير مترابطة للمنظمة. والدافع الأساسي لاتباع هذه الاستراتيجية هو الحصول على مزيد من الأرباح (1).

(1) الدكتور مؤيد سعيد أستاذ إدارة الأعمال- جامعة قطر, أساسيات الإدارة الإستراتيجية, دار وائل للنشر, ص 167-169-170.

## 2 - 6 - مصفوفة إستراتيجيات النمو التكاملي:

تركز هذه المصفوفة على استراتيجيات النمو التكاملي وفق بعدين أساسيين هما:  
**الأسواق:** وتشمل الأسواق الحالية, والأسواق الجديدة.  
**المنتجات:** وتشمل المنتجات الحالية, والمنتجات الجديدة. والشكل (7) يوضح ذلك.  
 إن هذه المصفوفة تركز على نوعية التكامل في المراكز الإستراتيجية الأربعة لهذه المصفوفة.

		المنتجات Products	
		الحالية	الجديدة
الأسواق Markets	الحالية	التكامل الخلفي	التكامل الأفقي
	الجديدة	التكامل الأمامي	لا علاقة بالاكتساب

الشكل (7) مصفوفة استراتيجيات النمو التكاملي

## 2 - 7 - مصفوفة Ansoff الموسعة:

من الناحية الجوهرية لا تختلف هذه المصفوفة عن مصفوفة Ansoff الإعتيادية, إلا أن ما قدمه بورتر من توسع لهذه المصفوفة بالشكل جعلها أكثر تفصيلا وذلك لتلبية التحليل المعمق لخلايا هذه المصفوفة. وتتكون من بعدين هما :



- المنتجات: الحالية والجديدة.
  - الأسواق: الحالية والجديدة.
- والشكل (8) يوضح تلك المصفوفة<sup>(1)</sup>.

(1) الأستاذ الدكتور محمود جاسم الصميدعي ( جامعة الزيتونة الأردنية ) الدكتورة ردينة عثمان يوسف ( جامعة الزرقاء الخاصة ) التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى 2011- 1432 هـ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 216-217.

		المنتجات	
		الجديدة	الحالية
Markets	الأسواق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة المنتج</li> <li>- تطوير المنتج</li> <li>- مرتبط</li> <li>- غير مرتبط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختراق مادي</li> <li>- استهلاك</li> <li>- التوسع في السوق</li> <li>- زيادة الاستعمال</li> <li>- دورة حياة المنتج</li> </ul>
	الجديدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنوع</li> <li>- مرتبط</li> <li>- غير مرتبط</li> <li>- التكامل العمودي</li> <li>- العمولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير السوق</li> <li>- الاستعمالات الجديدة</li> <li>- المستعملون الجدد</li> </ul>

شكل ( 8 ) مصفوفة Ansoff الموسعة

## 2 - 8 - مصفوفة ADL:

تعتبر مصفوفة ADL : Arthur D. Little بمثابة تطوير لمصفوفة BCG, حيث أنها انطلقت من أن معيار الحصة السوقية لا يمكن أن يدل دلالة كافية ونهائية عن المركز التنافسي لوحدة النشاط, ذلك أن هذا الأخير يخضع لمجموعة كبيرة من العوامل الكمية والنوعية, ومن ناحية أخرى تعتبر المجموعة الإستشارية ADL أن معدل نمو السوق غير كاف للدلالة عن جاذبية الصناعة, أو جاذبية مجال النشاط, ومن هنا اعتمد هذا النموذج على بعدين هما:

- **درجة نضج النشاط:** يعبر هذا البعد عن المرحلة التي يمر بها المنتج ويمكن تحديد النضج من خلال توليفة من المؤثرات الخارجية: معدل نمو السوق, طاقة النمو, نطاق تشكيلة المنتج, عدد المنافسين, ولاء الزبائن, حواجز الدخول وتكرارية التغيرات التكنولوجية. وهذه المؤشرات ليس لها نفس الدرجة بالنسبة لكل مراحل دورة حياة المنتج.

- **المركز التنافسي:** وهو يعكس كما أشرنا إليه من قبل, قوة المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها. وتعتمد على مجموعة من العوامل المفتاحية للنجاح. ويتم تقدير المركز التنافسي من خلال تفحص حصة السوق النسبية وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة. والتي تتعلق بالإنتاج, التسويق, التمويين, والتوزيع, وغيرها. ويأخذ هذا المركز, حسب ADL, خمس وضعيات هي: مسيطر, قوي, ملائم, مقبول, هامشي. المصفوفة التالية تقدم الصورة عن ذلك شكل (9) مصفوفة ADL<sup>(1)</sup>.

(1) الدكتور رحيم حسين, استراتيجية المؤسسة, الطبعة الأولى 2008, منشورات اقرا قسنطينة, دار بهاء الدين للنشر والتوزيع, ص 216-217.

	انطلاق	نمو	نضج	تدهور
مسيطر	- عائد جيد	- عائد جيد	- عائد جيد	- عائد جيد
قوي	- تدفق نقدي: 0	- تدفق نقدي موجب	- تدفق نقدي موجب	- تدفق نقدي موجب
	- خطر متوسط	- خطر متوسط	- خطر ضعيف	- خطر ضعيف
	- حاجة إلى التمويل	- حاجة إلى التمويل	- حاجة إلى التمويل	- حاجة إلى التمويل
ملائم	- عائد ضعيف	- عائد ضعيف	- عائد ضعيف	- عائد ضعيف
	- تدفق نقدي سالب	- تدفق نقدي موجب	- تدفق نقدي موجب	- تدفق نقدي موجب
	- خطر قوي	- خطر متوسط	- خطر متوسط	- خطر متوسط
مقبول	- حاجة كبيرة إلى التمويل	- حاجة كبيرة إلى التمويل	- حاجة ضعيفة إلى التمويل	- حاجة ضعيفة إلى التمويل
هامشي				

المركز التنافسي

الحاجة إلى التمويل  
العائد

شكل ( 9 ) مصفوفة ADL

## 2 - 5 - مصفوفة SWOT أو ( TSOW ):

توضح مصفوفة TOWS ( أي مصفوفة SWOT ولكن مع ترتيب مكوناتها حيث نبدأ بالتهديدات T. الفرص O. ثم نقاط الضعف في الشركة W. وأخيرا نقاط القوة S ). كيف أن الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه منظمة معينة يمكن أن تتواءم مع مجالات القوة والضعف الداخلية بالنسبة لنفس المنظمة, وبالتالي يمكن أن ينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الإستراتيجية الممكنة , أنظر الشكل رقم (10) <sup>(1)</sup>. هذه المصفوفة مفيدة لتمييز الإستراتيجيات البديلة التي تعتمد على تحقيق المواءمة بين البيئة الخارجية للمنظمة ممثلة بالتهديدات والفرص, وبين البيئة الداخلية ممثلة في مجالات القوة والضعف. ويمكن للمدير الإستراتيجي استخدام هذه المصفوفة على مستوى المنظمة أو مستوى وحدة الأعمال.

وأیضا هذه المصفوفة تنصب على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب, وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها, والتهديدات التي قد تواجهها <sup>(2)</sup>.

- (1) الدكتور مؤيد سعيد السالم, أستاذ إدارة الأعمال, جامعة قطر, أساسيات الإدارة الإستراتيجية, دار وائل للنشر, ص 143.
- (2) الدكتور جمال الدين محمد المرسي, أستاذ إدارة الأعمال, الإدارة الإستراتيجية, ص 69.

<p>العوامل الإستراتيجية الداخلية</p> <p>العوامل الإستراتيجية الخارجية</p>	<p>مجالات القوة ( ق )</p> <p>ضع قائمة من 5 – 10 مجالات قوة داخلية في هذا المكان</p>	<p>مجالات الضعف ( ض )</p> <p>ضع قائمة من 5 – 10 مجالات ضعف داخلية في هذا المكان</p>
<p>الفرص ( ف )</p> <p>ضع قائمة من 5 – 10 فرص خارجية للمنظمة في هذا المكان</p>	<p>استراتيجيات</p> <p>حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا, والتي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة والاستفادة من الفرص الخارجية</p>	<p>استراتيجيات</p> <p>حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا, والتي تمكن المنظمة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف الخارجية</p>

<p style="text-align: center;">استراتيجيات</p> <p>حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا، والتي تقلل مجالات الضعف الداخلية وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية</p>	<p style="text-align: center;">استراتيجيات</p> <p>حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية</p>	<p>التهديدات ( ت ) ضع قائمة من 5 – 10 تهديدات خارجية للمنظمة في هذا المكان</p>
--	--	--

شكل (10) مصفوفة SWOT أو مصفوفة TOWS .

### المبحث الثاني: تحليل بيئة المؤسسة

**مقدمة:** إن المسائل المهمة والضرورية أمام المخطط الإستراتيجي سواء على صعيد المنظمة ككل أو على صعيد التحليل الإستراتيجي، دراسة البيئة وتحليلها من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها بشكل علمي وصحيح. لأن نجاح المؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى على نوعين من العوامل التي تؤثر فيه، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد مستويات الأداء و مجالات القوة والضعف، تحليل البيئة الخارجية والتي تحدد العوامل التي تؤثر على المنظمة الآن وفي المستقبل.

#### المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية<sup>(1)</sup>

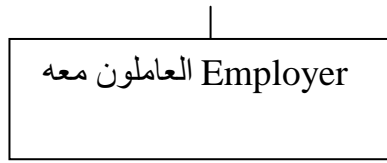
إن نجاح المؤسسة في إدارتها الإستراتيجية يعتمد إلى حد كبير في قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في بنائها الداخلي، وثقافتها التنظيمية السائدة، وفي الإمكانيات المتاحة في بيئتها الداخلية. إن عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعتين: عناصر القوة وعناصر الضعف، وهي تتمثل في ثلاثة محاور هي: الهيكل التنظيمي لمنظمة والثقافة التنظيمية السائدة فيها والموارد المتاحة لها.

#### أولاً: الهيكل التنظيمي Organizational Structure

نقصد بالهيكل التنظيمي: ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث توضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وفرضت على الهيكل التنظيمي أن يتغير ويتبدل تبعاً لتبدل الظروف والعوامل والمواقف فليست من الإستراتيجية أن تثبت على هيكل مستقر، الهيكل الناجح هو الذي يهدف إلى تحقيق التنفيذ الفعال للإستراتيجية، ومن هنا واصلت الدراسات الإستراتيجية تقسيم الهياكل التنظيمية إلى ثلاثة أشكال رئيسية وهي:

أ – **الهيكل التنظيمي البسيط:** وهذا الهيكل يتكون من مستويين إداريين فقط، وهو يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد، ويمتاز بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين معه. والشكل التالي يوضح هذا الهيكل وسهولة إدارته.

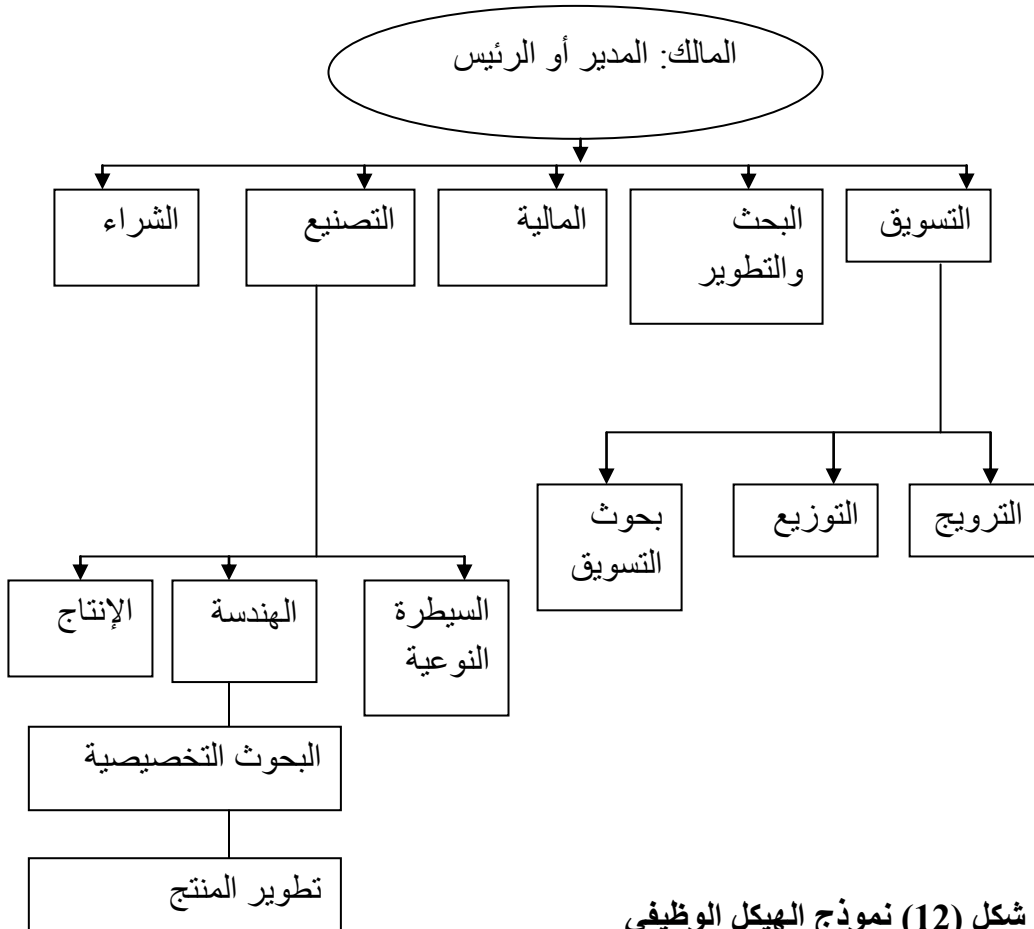
Owner-Manager المدير العام



شكل (11) نموذج الهيكل التنظيمي البسيط

ب - الهيكل الوظيفي Functional Structure:

ويتم تقسيم العمل في هذا الهيكل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة وهي: العمليات, المالية, التسويق والبحث والتطوير, الشراء, ويتصف بمكونه يساعد المنظمة في الاستفادة من المتخصصين والتعامل مع الإنتاج المعقد, كما يوضحها الشكل التالي:

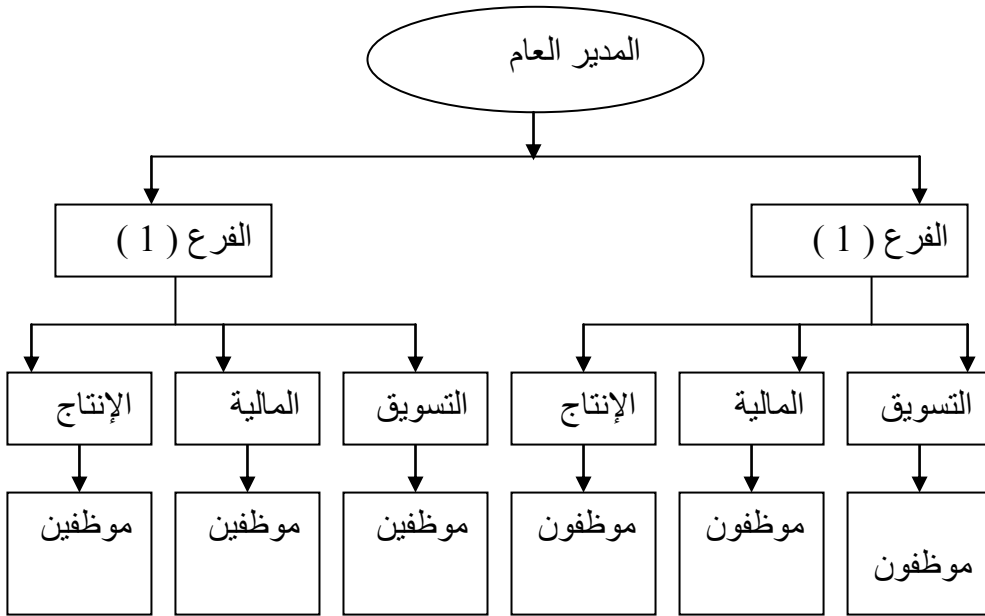


شكل (12) نموذج الهيكل الوظيفي



### ج – الهيكل القطاعي ( تنظيم أقسام المنتجات ) Divisional Structure:

وفي هذا الهيكل مستوى إداري يضم رؤساء القطاعات ويتوسط المستوى الخاص بالإدارة العليا والإدارات الوظيفية الأخرى، ويطلق عليه البعض " الهيكل الخاص بوحدة الأعمال الإستراتيجية" ويناسب هذا الهيكل المؤسسات المنظمة على أساس الفروع. والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (13) نموذج الهيكل القطاعي

**د – هيكل المصفوفة:**

وفي هذا الهيكل يتم دمج مجالات الأقسام بالوظائف في وقت واحد، وفي نفس المستوى حيث يكون للعاملين رئيسان أحدهما إداري، والآخر إداري متخصص، وهذا الهيكل يجمع بين استقرار الهيكل الوظيفي ومرونة تنظيم المشروع.

**ه – الهيكل المختلط:**

وهو عبارة عن تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعا مختلفة في أسواق مختلفة، ولكنها تعمل تحت خيمة منشأة واحدة، يساهم في تحديد الالتزام القانوني، ويعمل على احتمال تخفيض الضرائب، كما يساهم في توزيع المخاطر على قطاعات مختلفة من السوق.

**ثانيا: ثقافة المنظمة**

**1 – التعريف بالثقافة:** يمكن أن نعرفها بأنها: ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذلك هي: مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب فهي على هذا أسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظرتة إلى الحياة.

إن الثقافة المؤثرة في حياة المنظمة هي التي تستطيع أن تؤثر في تحديد قواعد العمل الضرورية للإنجاز وأن تشكل منظومة معنوية للقيم الأخلاقية والمواقف المصطفة معها.

**2 – قوة الثقافة التنظيمية:** ونعني بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم الأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المؤسسة ودرجة القوة هذه تعتمد على توفر ثلاثة خصائص أساسية هي:

- **كثافة الثقافة التنظيمية:** ونعني بها عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة.

- **نطاق المشاركة:** فكلما كانت الافتراضات واسعة التأثير ويعتقد أن بها عددا كبيرا من العاملين كلما كبر تأثيرها مقارنة بالثقافة التي لا تتمتع بهذه الصفة.

- **وضوح الترتيب:** وهو صفة للثقافة التنظيمية القوية , التي تتميز بقواعد وتقاليد منطقية واضحة.

**3 – أهمية الثقافة التنظيمية:** إن عملية التخطيط الإستراتيجي هي بصورة جوهرية تجربة تعلم وعملية " وعي تنظيمي " تمنح المنظمة ميزة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي.

إن ثقافة المنظمة تؤثر إيجابيا في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة.

**4 – وظائف الثقافة المنظمة:** تؤدي عدة وظائف أساسية يمكن تحديدها كما يلي:

- يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين.

- تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين.

- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي, متجانس ومتكامل.

- تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة.

**5 – طبيعة ثقافة المنظمة:** ثقافة المنظمة, هي بيئتها الثقافية, هي الغلاف القيمي,

والفكري, والسلوكي, والمعرفي, الذي يغلف المنظمة, ويكون المرجعية, لقيادتها الإدارية, والعاملين معها, إنها الهوية.

**6 – العلاقة بين الرسالة الإستراتيجية وثقافة المنظمة:** قام بعض الباحثين من ذوي

الاختصاص إلى تصنيف المنظمات إلى عدة أنواع وفقا للعلاقة بين الثقافة الخاصة بها

وإستراتيجيتها و رسائلها, حيث أكدوا أن ثقافة المنظمة هي التي تشكل طبيعة

الإستراتيجية والسياسة, وهي التي تحدد العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية, وتشمل

التصنيف المذكور أربعة مجموعات من المنظمات:

- المدافعون: Defenders

- المنقبون: Prospectors

- المحللون: Analyzers

- المستجيبون: Reactors

**7 – أساس ثقافة المنظمة:** إن العامل الأول والجوهري الذي يؤثر في ثقافتها هو

المؤسس لهذه المنظمة, فتقافته وافتراضاته, ومعتقداته في أساليب النجاح وطرقه, هو

الذي يعد المكون الأساسي لثقافته المنظمة بالإضافة إلى هوية المنظمة, وسلوكياتها المستقرة ومعتقداتها.

### ثالثاً: الموارد Resources

إن صياغة ( الإستراتيجية ), وتثبيت رسالتها, وأهدافها, ووضعها موضع التنفيذ, يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها, وتشمل: الموارد المالية, والموارد الطبيعية, والموارد البشرية, والقدرات التكنولوجية, هذه الموارد لا بد من توفرها, لكي تساهم في تنشيط, وتفعيل طاقات المنظمة, وإمكانيات نجاحها, فهي روح المنظمة.

#### 1 – أنواع الموارد:

- الموارد المالية: كالتدفق النقدي, والطاقة الائتمانية.
- الموارد البشرية: كالعلماء والمهندسين.
- الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة, والنماذج المالية.

#### 2 – تحليل المزايا التنافسية / نقاط القوة والضعف:

يطلق أهل الإدارة الإستراتيجية على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية مصطلح " تحليل المزايا التنافسية ", والميزة التنافسية هي ذلك الجانب الذي يمكن المنظمة من المنافسة فيه بصورة أكثر فعالية في السواق, وفيما يلي ذكر للجوانب الوظيفية:

1 – التسويق: Marketing

2 – المالية: Finance

3 – العمليات الإنتاجية

4 – إدارة الموارد البشرية

5 – البحث والتطوير

6 – نظم المعلومات الإدارية

(1) الأستاذ الدكتور عبد العزيز صالح, أستاذ إدارة الأعمال – كلية العلوم الإدارية جامعة عدن,  
الإدارة الإستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير, الطبعة الأولى 2004-1424هـ, الطبعة الثانية  
2007-1427هـ, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, ص 192-217.

### المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية<sup>(1)</sup>

تتكون البيئة الخارجية من متغيرات الفرص والتهديدات والتي تقع خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير، وتتطوي البيئة الخارجية بدورها على جزأين أو مستويين هما: بيئة المهام والبيئة العامة أو الكلية. وتشمل بيئة المهام تلك العناصر أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بعمليات أنشطة التنظيم شكل مباشر مثل قوى المنافسة والعملاء والموردين والوسطاء والاتحادات العمالي.....الخ، أما البيئة الكلية العامة فتشمل تلك القوى أو المتغيرات التي لا تؤثر في عمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر في الأجل القصير.

وبناء على ما سبق سنناقش هنا أهمية تحليل البيئة الخارجية بعامة والبيئة الصناعية بشكل خاص<sup>(2)</sup>.

### أولاً: تحليل البيئة الخارجية

يشير التحليل البيئي إلى العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرار الرئيسيين فهمهم للبيئات التنظيمية.

- تساعد دراسة وتقويم عوامل البيئة الخارجية في تحديد العديد من النقاط والإجابة على أسئلة عديدة منها .

- ما هي بيئتنا الحالية وما هي البيئات المحتملة التي يمكن أن تواجهها مستقبلاً.

- المساعدة في وضع الأهداف التي يتوجب تحقيقها.

- **الموارد المتاحة:** تساعد دراستنا للعوامل البيئية في تحديد أو بيان طبيعة الموارد

المتاحة ( مواد أولية – رأس مال – آلات – أفراد.....) وكيفية الاستفادة منها وما هو الوقت المناسب لذلك.

- **النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة:** تساهم دراسة البيئة في تحديد نقاط السوق

المرتقب، ومجال المعاملات المتاحة أمام المنظمة، وبيان علاقاتها بالمنظمات الأخرى.

(1) الدكتور مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 88-96.

(2) الدكتور جمال الدين محمد المرسي، أستاذ إدارة الأعمال، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ص

- مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب, وبالتالي تصميم استراتيجية كفاءة قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من آثارها.

ويمكن تصنيف العوامل والمتغيرات الخارجية إلى مجموعتين, تتصل الأولى بالمتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية غير المباشرة, وترتبط الثانية بالبيئة المباشرة التي تعمل المنظمة في محيطها. ولا بد من الإشارة هنا إلى قوة العلاقة بين هذين النوعين من البيئات.

### ثانيا: تحليل البيئة الخارجية العامة غير المباشرة

البيئة العامة أو الكلية General Environment هي البيئة التي تنطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المنظمات, وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة, ولكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها. ونجاح المنظمة يعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في إيجاد التلائم المناسب بين أنشطتها وبين المتغيرات البيئية المكونة لهذه البيئة.

ويعود اهتمام الإداريين بمفهوم البيئة الخارجية إلى نظرية النظام العام General Systems Theory, التي ترى أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة, أو تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محدودة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

### - تحليل عناصر بيئة المجتمع Societal Environment:

بالإمكان تعريف تحليل البيئة بأنه العملية التي يقوم بها الإستراتيجيين لمتابعة العوامل الاقتصادية, والسوقية / التنافسية, والخاصة بالتكنولوجية, والسياسية, والجغرافية, الاجتماعية, والثقافية لتحديد أي فرص أو مخاطر محتملة على المنظمة. عند إجراء عملية المسح والتحليل البيئي لا بد للمدير الإستراتيجي من أن يكون ملما ومطلعا على العديد من المتغيرات الموجودة في البيئة المجتمعية, وبيئة المهمة.

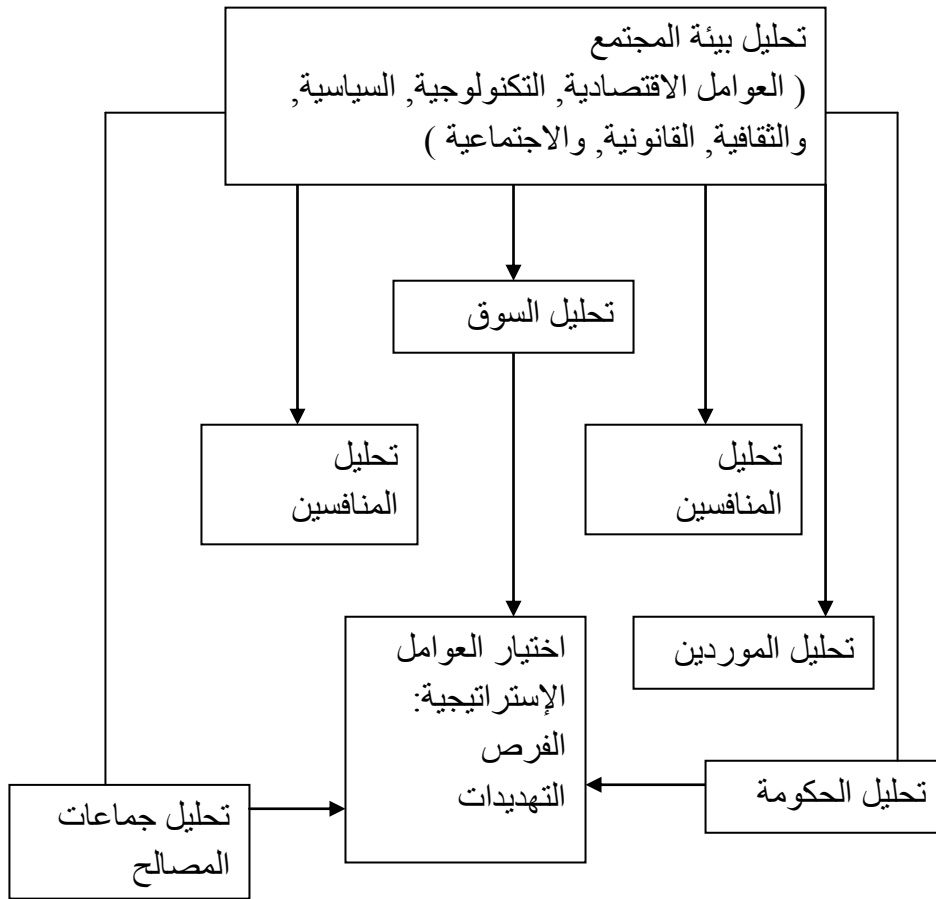
وتتضمن بيئة المجتمع القوى العامة التي لا تؤثر بشكل مباشر على أنشطة المنظمة في الأمد القصير, ولكنها تمتلك وإلى حد كبير تأثيرات مؤكدة على قراراتها طويلة الأمد.

وتصنف الشركات الكبرى بيئة المجتمع على أربعة مجالات أساسية: اقتصادية

وتكنولوجية وسياسية وقانونية، ثم المجال الاجتماعي والثقافي. وعادة تركز الشركة اهتماماتها في كل مجال على تحليل الاتجاهات التي لها ارتباط كبير بالشركة. وتختلف أهمية هذه الاتجاهات من شركة إلى أخرى، ومن وقت إلى آخر. ويوضح الجدول بعض العوامل المهمة في البيئة المجتمعية.

### ثالثاً: تحليل البيئة الخارجية المباشرة

**بيئة العمل:** المقصود ببيئة العمل " المهمة " البيئة الخاصة التي تتضمن مجموعة القوى المؤثرة في المنظمة بشكل مباشر ويمكن للمنظمة نسبياً التأثير فيها، وبالإمكان توضيح هذه العوامل بالشكل الآتي:



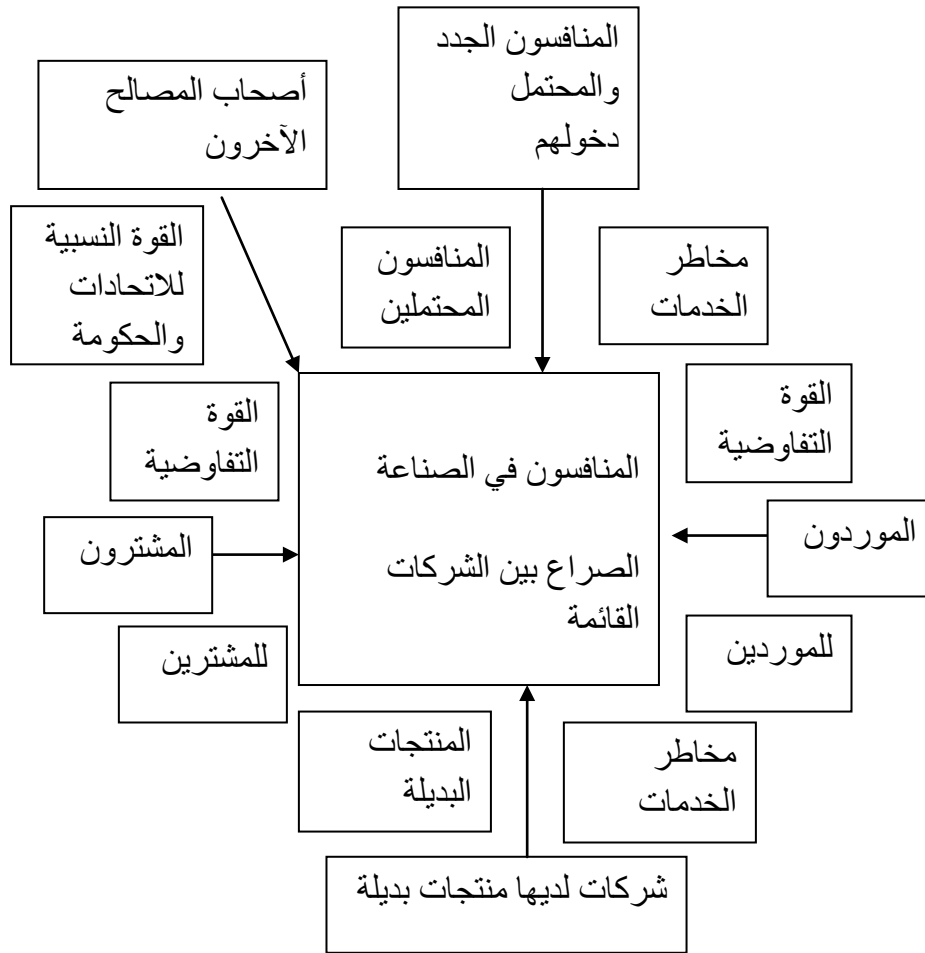
شكل (14) مسح وتحليل بيئة العمل

### رابعاً: تحليل البيئة الصناعية وقوى المنافسة

ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات الفندقية, الشركات المالية.....الخ. ويتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية, يوضحها الشكل, ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة, بمرجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر الستة ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة:

- 1 – المزاحمة بين الشركات المنافسة في الصناعة.
- 2 – المنافسون الجدد المحتمل دخولهم الصناعة.
- 3 – مدى توفر السلع البديلة أمام المستهلك.
- 4 – القوة التفاوضية للموردين.
- 5 – القوة التفاوضية للمشتريين.
- 6 – القوة النسبية التي يمارسها أصحاب المصالح الآخرون.





شكل (15) القوى المحركة للمنافسة في الصناعة

### المبحث الثالث: نماذج التحليل الإستراتيجي

مقدمة: لقد قدم نموذج كل من بوسطن و بور تر مجموعة من الخيارات الإستراتيجية للمنظمة. فنموذج بوسطن جاء بمصفوفة تعتمد تحليل الحصة السوقية والنمو السوقي و هي من المصفوفات الشائعة الاستخدام في المجال الإستراتيجي. ونموذج بور تر يرى أن هناك خمس قوى تؤثر على المنافسة الخمس، حيث تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحى جديد بتنوع واسع.

### المطلب الأول: نموذج بوسطن ( مجموعة بوسطن الاستشارية BCG-Matrix )

#### مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG:

يعتبر نموذج BCG من أكثر النماذج شهرة في مجال إدارة محفظة الأعمال<sup>(1)</sup>, ويقصد

بالحروف BCG الحروف الأولى من اسم مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group<sup>(2)</sup>, وهي عبارة عن شركة استشارات إدارية تقوم بتقييم جميع وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة وفقا لمصفوفة النمو / الحصة السوقية The Growth-Share Matrix<sup>(3)</sup>.

وتعد هذه المصفوفة من أقدم المصفوفات استخداما في تحليل الأعمال الإستراتيجية, وتشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية المعروفة تعتمد هذه المصفوفة في تحليلها لأعمالها الإستراتيجية, وبالتالي لاختيارها الإستراتيجية المناسبة في تعاملها مع السوق وغير ما تقدمه من منتجات<sup>(4)</sup>.

وتنتشر مجالات أنشطة المؤسسة حسب تحليل BCG في إطار مصفوفة 2\*2 ( أي أربع خانات ), وهو ما يعني هذه الأنشطة إلى أربع مجموعات تحت تسميات:

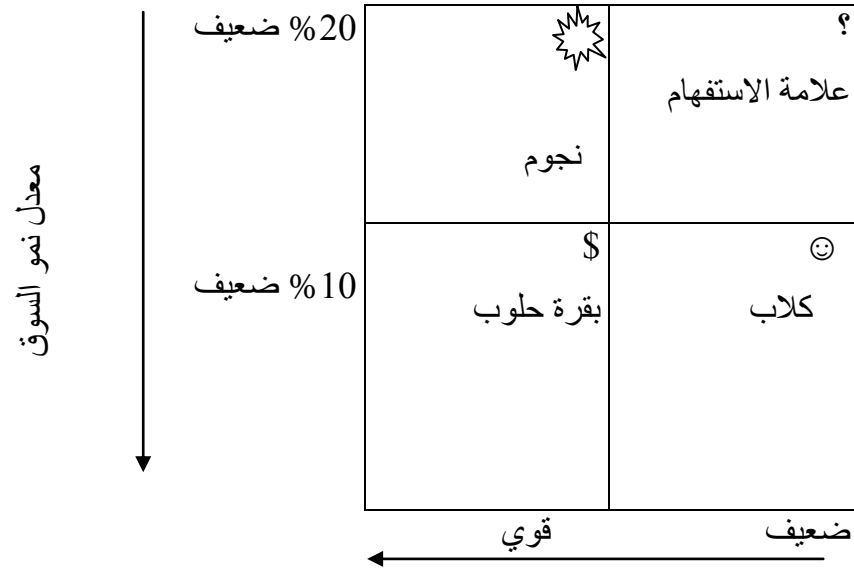
- مجموعة أنشطة النجوم.
  - مجموعة أنشطة الأبقار الحلوب.
  - مجموعة أنشطة الكلاب.
  - مجموعة أنشطة علامة الاستفهام.
  - مجموعة أنشطة الكلاب.
- وهو ما تتضمنه المصفوفة التالية:

(1) الدكتور رحيم حسين، المرجع السابق ذكره، ص 110.

(2) الدكتور جمال الدين، المرجع السابق ذكره، ص 169.

(3) الدكتور مؤيد سعيد، المرجع السابق ذكره، ص 176.

(4) الدكتور ثامر البكري، المرجع السابق ذكره، ص 232.



شكل (16) مصفوفة BCG بوسطن الاستشارية

تتمثل هذه المصفوفة في العلاقة بين إحدائهما:

- **حصة السوق النسبية Relative Market Share:** والتي تتضح بالإحداثي الأفقي والذي يمثل الحصة السوقية النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية قياسا بأكثر المنافسين الموجودين في السوق, أو أجزاءها المستهدفة.
- **معدل نمو السوق Market Growth Rate:** ويسمى هذا الإحداثي العمودي أيضا بمعدل نمو الصناعة الذي يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق ( الصناعة ) , فكلما ازدادت النسبة كلما أشار ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع لشركات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به, وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة فإن ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للشركات العاملة فيه. وهذه المصفوفة تنقسم إلى أربعة مجموعات وكل واحدة منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المنظمة وتعاملها ضمن هذه المجموعة (1).
- 1 – أنشطة النجوم ( Vedette on étoile ):** التشبيه المجازي بالنجوم يدل على أن المنتجات أو وحدات الأعمال التي تكون بها تتسم بالقوة والارتقاء على المنافسين وأن فرص النجاح أمامها كبيرة, وقد يصعب على المنافسين أن يصلوا إليها. وتمتلك هذه الأنشطة آفاقا قوية للتطور مستقبلا, وهو ما سيجعلها مدرة للنقدية. الإستراتيجية الملائمة هنا في التوسع والنمو في هذه السلع لكي تحافظ الشركة على مركزها التنافسي (2)

(1) د. ثامر البكري, المرجع السابق, ص 233-244.

(2) د. مؤيد سعيد, المرجع السابق, ص 178.

### 3 – أنشطة علامة الاستفهام (Dilemme): بتسميتها مجازا بعلامة الاستفهام يعني

بات مصير المنتجات التي تقع هذه الخلية تكون في الغالب مجهول ويصعب تحديد مستقبلها, لأنها قد تفشل أو تنجح ( حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع ), وتستخدم سيولة نقدية كثيرة لتحافظ على نصيبها من السوق. وعلى الإدارة أن تقرر جديا بخصوص أي الوحدات يمكن دفعها ودعمها لتصبح نجوما ( نصيب سوقي نسبي عالي ومعدل نمو في السوق

عالي ), وكذلك أي الوحدات يمكن استبعادها. إن مثل هذا النوع من الوحدات الإستراتيجية يجب أن يثير الدهشة ووضع علامات استفهام لدى المسؤولين في إدارة التسويق بالشركة لأنه بالرغم أن معدل النمو في السوق عليها عالي إلا أن نصيب الشركة من سوقها مقارنة بنصيب أكبر منافس يعتبر منخفض.

### 4 – أنشطة الكلاب (Poids morts on dogs): وتسمى أيضا بأنشطة الوضع

المضطرب للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول وقد يؤول إلى الانسحاب أو الخسارة, وهي الأنشطة التي تكون حصتها السوقية ضعيفة وتتواجد في سوق ذات معدل نمو ضعيف. و مثل هذه الأنشطة تشكل خطرا بالنسبة للمؤسسة، إذ أنها لا تدر نقدياً للمؤسسة حاضرا، ولا آفاق لنموها مستقبلا والإستراتيجية المناسبة في شأنها هي إستراتيجية التصفية<sup>(1)</sup>.

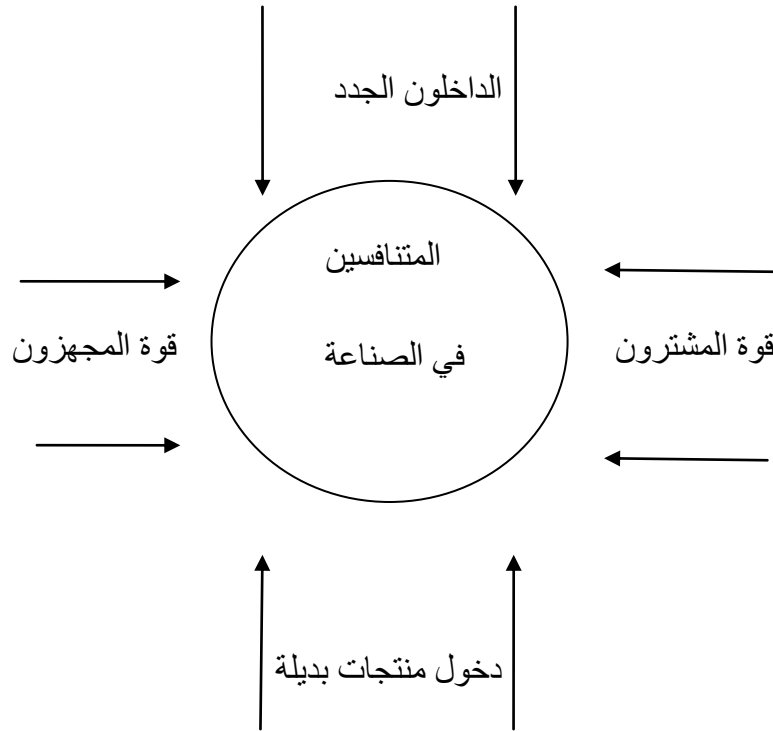
وهكذا يتضح أن محتوى مصفوفة BCG يتمثل في استجلاء نصيب المؤسسة من مختلف الأنشطة التي تسيرها، إذ أن التمييز ما بين الأنشطة يركز على مفهوم الربحية والتقنية المدرة، وبالتالي فإن المصفوفة تخدم أكثر الإستراتيجية الحالية.

(1) د. رحيم حسين, المرجع السابق, ص 112.

يرى بورتر أن أهم ما يشغل الشركة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية. ويقول أن الخيار الاستراتيجي للمؤسسة إنما يتم على ضوء ديناميكية قطاع الصناعة التي تنتمي إليه, أي أنه يتم اختيار الإستراتيجية كرد فعل للتغيرات الحاصلة أو المتوقعة في القطاع, وبذلك يكون قد تبنى المدخل الموقعي.

ويرتكز تحليل بورتر على قاعدة أساسية تتمثل في قانون السوق, مما جعله لا يدخل في الحسبان تدخل الدولة و الظروف السياسية و الاجتماعية, وهذا يعني أن المؤسسة تعمل في حقل تنافسي بحث و تنقسم علاقات المؤسسة في هذا المحيط إلى علاقات تهديد و علاقات قوة.

يرى بورتر أن هناك خمس قوى تؤثر على المنافسة, ولدى يعرف نموذجه بنموذج قوى المنافسة الخمس. والرسم التالي يبين ذلك:



شكل (17) نموذج بورتر القوى الخمسة لتحليل بيئة المؤسسة

1 – قوة المجهزون: وتتمثل بالقوة التفاوضية التي يمتلكها المجهزون حيال تعاملهم مع المنظمة والتي تتأثر بالآتي:

- هناك عدد قليل من المجهزين العاملين في مجال الصناعة المعنية والتي تعمل بها المنظمة.
- يكون من الصعوبة في أحيان الاتفاق مع مجهزين آخرين للتجهيز بمدخلات الإنتاج.
- الصناعة التي تعمل بها المنظمة ليست من اهتمام المجهزين أو كونها ذات جاذبية للدخول فيها.
- المواد أو المنتجات المصنعة التي يقدمها المجهز تكون مهمة وأساسية كمدخلات للصناعة في منتجات المنظمة المقدمة للمستهلك النهائي.
- المنتجات التي يقدمها المجهز تكون متميزة فضلا عن انخفاض أسعارها.
- يتمتع المجهزون بتكاتف واتفاق صمني فيما بينهم للتعامل مع السوق.
- 2 – قوة المشترون:** وهو ما يتمتع به المشتري سواء كان منظمة أو وسطاء أو تجار من قوة التفاوض مع المنظمة والتي تتأثر بالآتي:
- تمتعه بميزة الشراء بكميات كبيرة وقد تصل في بعض الأحيان إلى احتكار شراء كامل الإنتاج ولمدة زمنية معينة وقد تضل إلى أكثر من ذلك.
- قبول المشتري للمنتج يتطلب توافر مواصفات معيارية فيها، لأنها تدخل في مجالات إنتاجية أخرى. كما هو على سبيل المثال في صناعة الأدوية والمواد الكيماوية أو الإلكترونية.
- الأسعار التي يقدمها المشتري تفضيلية قياسا بغيره من المشتريين.
- يتمتع المشتري بقدرة كبيرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بذات المنتج أو البدائل المتاحة في السوق.
- التسهيلات الكبيرة التي يقدمها في عمليات التسديد النقدي. (1)

**3 – الداخولون الجدد:** أية صناعة ناجحة يمكن أن تكون ذات جاذبية واضحة للمستثمرين للدخول إليها، وبخاصة إذا ما كانت الفرص للدخول متاحة أمامهم. وهذا من شأنه أن يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة. وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على حجم المبيعات المتحققة والأرباح، لأن

(1) الأستاذ الدكتور ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، المرجع السابق، ص 96-99.

الحصة السوقية المتاحة ستتوزع على عدد أكبر مما كان عليه في السابق. ويضع بورتر سبعة عوائق رئيسية من شأنها أن تحد من الإقدام على دخول منافسين جدد للصناعة وهي:

- القدرة على التمتع بميزة اقتصاديات الحجم.

- التميز في المنتج المقدم للسوق.
  - حجم الإستثمارات والمتطلبات الرأسمالية ( الموجودات ).
  - الكلف البديلة للصناعة.
  - التسهيلات المتاحة للوصول إلى المنافذ التوزيعية.
  - المساويء الكفوية المرتبطة بالحجم.
  - السياسة الحكومية<sup>(1)</sup>.
- 4 – دخول منتجات بديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة. فعلى سبيل المثال الفاكس بدلا للبريد السريع, ويمكن اعتبار القهوة بديلا للشاي وإذا ارتفع سعر الشاي فقد يتحول المستهلكين على شرب القهوة, وبالتالي فإن سعر الشاي يمثل السقف بالنسبة لسعر البن, لا بد من الإشارة هنا إلى أهمية التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة, بالرغم من أنها قد لا تبدو كبدايل ممكنة<sup>(2)</sup>.
- 5 – المنافسين في الصناعة:** وهي تعبير عن شدة المنافسة القائمة بين المنافسين الحاليين في ذات الصناعة وتتحقق من خلال :
- النمو الحاصل في الصناعة ذاتها وأفاقها المستقبلية إذ ماكانت الصناعة ذات نمو عالي فإن الفرص تكون متاحة وكبيرة أمام جميع العاملين في الصناعة والعكس صحيح.
  - عدد المنافسين في ذات الصناعة, حيث تتناسب شدة المنافسة مع عدد المنافسين تناسب طردي.
  - التكاليف الثابتة التي يتحملها المنتجون وقدرتهم على توفير الإستثمارات اللازمة لأغراض التشغيل والبدء بالعمل<sup>(1)</sup>.

(1) الدكتور ثامر البكري, نفس المرجع السابق, ص 98 – 99.

(2) الدكتور منير نوري, التسويق مدخل للمعلومات والإستراتيجيات, الطبعة الثانية 2005-2009, ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية- ابن عكنون الجزائر, ص 226.

### الخاتمة:

يمكننا القول أن الاهتمام المتزايد من قبل منظمات العمال على التحليل الإستراتيجي باعتباره الموجه العام لإدارة التحليل, حيث يتم من خلاله التحليل البيئي لعوامل البيئة الداخلية ( نقاط القوة, والضعف ) والبيئة الخارجية ( تحليل البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة ), من أجل صياغة إستراتيجيات تعتمد أساسا في التحليل على كل من نموذج بوسطن وبور تر.



## الفصل الثالث: دراسة عملية الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر- ميله

### تمهيد

سنقوم بتخصيص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية حول التحليل الإستراتيجي واثر الميزة التناسبية على المؤسسة وحاولنا تجسيد ما تم دراسته نظريا. في البداية نعطي لمحة عامة حول الشركة وستتضمن التعريف بها وتحليل هيكلها التنظيمي, بعدها نتناول بدراسة مفصلة للإستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات وكمثال على ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة فرع ميله باعتمادنا على المقالات المباشرة, مع مدير الولاية من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المؤسستين وعن سير هذه العملية.

### المبحث الأول : لمحة عامة عن اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني وهي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة وذلك لتقديم أجود و أفضل الخدمات وللتعرف أكثر على الشركة سنقدمها من خلال إبراز نشأتها وتطوراتها مع تحليل هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

نتيجة الحاجة لوجود وسيلة اتصال خاصة بعد الاستقلال تم إنشاء مواقف عامة تقدم خدمات للمواطنين تسمى بالبريد والمواصلات وهذه الأخيرة عملت على توسيع شبكة الإتصال سنة 1963 كانت تهتم بالإتصال عبر البريد بعد ذلك أدخلت الهاتف الثابت وفي عام 1993 تم إدخال خدمة الهاتف النقال الذي كان يعرف ب NMT . ونتيجة لمتطلبات السوق والانفتاح والعولمة وفتح سوق إتصالات سلكية ولا سلكية على المنافسة أصبح يقتضي بالضرورة إنشاء المؤسسات, لأجل المنافسة وكان هذا بصدور قانون 03 / 2000 الصادر في 05 / أوت / 2000 الذي

انبثق منه ميلاد المؤسسة العمومية الإقتصادية للاتصالات الجزائر التي انطلق النشاط الفعلي لها بتاريخ 01 / جانفي / 2003 بعد أن تم فصل قطاع البريد والمواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر و بريد الجزائر, تعتبر المؤسسة المتعامل التاريخي الوحيد للإتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت, ونتيجة الدور الهام الذي تلعبه في التنمية الإقتصادية والاجتماعية والثقافية ووفقا للأهداف المسطرة لتدارك التأخر في هذا المجال وتبعا للانفتاح الذي تشهده سوق الإتصالات, التي التزمت بها الدولة الجزائرية ومن أجل الإستجابة لاحتياجات زبائنها فإن مؤسسة إتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة تضمنت تقديم خدمات ذات جودة فأنشأت فوع أخرى لها لذات الغرض وهي:

- فرع الهاتف النقال: اتصالات الجزائر للهاتف النقال "MOBILIS" "ATM".
  - فرع اتصالات عبر القمار الصناعية: إتصالات الجزائر ساتليت "AT" "ATS" "SATELITE".
  - فرع خدمات الإنترنت: إتصالات الجزائر للإنترنت "DJWAB" "ATI".
- تم إنشاء المؤسسة في شكل أسهم برأس مال 100 000 000 دج مقيدة في السجل التجاري تحت رقم: 302 - 18083 و الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5, ديار الخميس المحمدية 1630 - الجزائر دخلت رسميا في ممارسة نشاطها معتمدة على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الإعلام والإتصال.
- المردودية.
  - جودة الخدمة.
  - الفعالية.
- وما تجدر الإشارة إليه أن هذه الفروع ذات بعد وطني ودولي وتشارك كفاعل رئيسي في تنفيذ برنامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر ولذلك اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر برنامج التنمية خلال الفترة الممتدة ما بين 2004 - 2008 وتتجلى فيما يلي:

- إدخال تكنولوجيا جديدة في تحويل المعطيات والبيانات.
- إدخال تكنولوجيا جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات.
- تعميم البث الرقمي على وسائل الإعلام البصرية وتوسيع المد الوطني للألياف البصرية.
- إدخال تكنولوجيا خاصة بالمحطات الإذاعية مثل: "Vast Wifi -Wii"
- تأمين شرايين التحويل ( الكابلات والألياف ) المحلي والدولية عبر ناء أو تبني طرق حديثة منها تكنولوجيا "Dwdm" .
- تنفيذ نظام إدارة ومراقبة الشبكة.
- إدخال تكنولوجيات جديدة في الإدارة, واقتناء أدوات الاستغلال التجارية والتحليل الكمي والنوعي.
- السعي لضمان حصة كبيرة في سوق الهاتف النقال تماشيا مع المنافسة المتزايدة نظرا لدخول متعاملين جدد للقطاع.
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاعات الأعمال والتجار المهتمين بمجال الإتصال والوسائط المتعددة.
- دعم الشراكة على الصعيدين الوطني والدولي باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال.
- رغبتها في تحقيق مستوى عالي, قياسي, تقني, اقتصادي, واجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي, هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها كشركة إعلام واتصال في الجزائر.

#### أولا: موقع الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية ميله

تقع الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية ميله في المقر الرئيسي للولاية وخاصة البلديات الكبرى ذات كثافة سكانية عالية مثلا: القرام قوقة, شلغوم العيد, وفرجوة.

### ثانيا: التركيبة العمالية

تعمل المؤسسة بطاقة عمالية قدرها 273 عامل حيث تقوم المؤسسة باختيار العمال من ذوي المؤهلات في مجال العمل خاصة ممن كانت لهم الخبرة.

### المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تطلع مؤسسة اتصالات الجزائر بمجموعة من المهام الأساسية نذكرها بإيجاز فيما يلي:

- يكمن هدف اتصالات الجزائر في رفع مستوى إنجازاتها تقنيا، اقتصاديا واجتماعيا أطول فترة ممكنة.
- إعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية.
- توفير الإمدادات اللازمة لتحقيق البرامج القصيرة والطويلة الأجل.
- تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها.
- تسيير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج التدريبية، التي تقوم بإعدادها والميزانية المخصصة لذلك وتندرج ضمن هذه البرامج الطويلة و قصيرة الأجل.
- توسيع وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.
- ضمان أمن وجودة الإتصالات من أجل استكمال رضا الموارد البشرية.
- لإنجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية لتحقيق أهدافها.
- تطوير، تشغيل وإدارة الشبكات العامة أو مرافق الإتصالات السلكية، اللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية.
- توفير الإتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، البيانات الرقمية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية.
- توفير خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية وطنية أو في الخارج وذلك لضمان الإتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة.
- تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- تسعى المؤسسة إلى حفظ وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- إن تضافر مجهودات مختلف المصالح تهدف إلى تحقيق النمو الاجتماعي والإقتصادي للبلد عبر توفير خدمات الاتصالات, بالإضافة إلى استخدامها لوسائل معتبرة لربط المناطق المعزولة والمؤسسات التعليمية ومحاولات كسب أكبر حصة سوقية, عن طريق مضاعفة وتحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات قصد تحسين صورة الشركة وجعل منتجاتها أكثر تنافسية.
- تطوير استغلال الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات.
- تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين المتعاملين.
- مضاعفة وتحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مر دودية.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة ونوعية الإتصال من أجل الرضا التام للمستعملين.
- مواكبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الإتصالات من ناحية التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في الإتصال أو تكوين إطاراتها وموظفيها وفق الأنظمة الحديثة.
- في ظل المنافسة القوية التي شهدتها السوق الجزائرية بدخول متعاملين جدد سواء في الهاتف النقال, الانترنت.... الخ تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها فيها, رغم الشراكة والتعاون الثنائي سواء على الصعيد الوطني أو الدولي من خلال اتفاقيات مؤسسة اتصالات الجزائر ومتعاملين عموميين وخواص في جميع المجالات.

### المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة

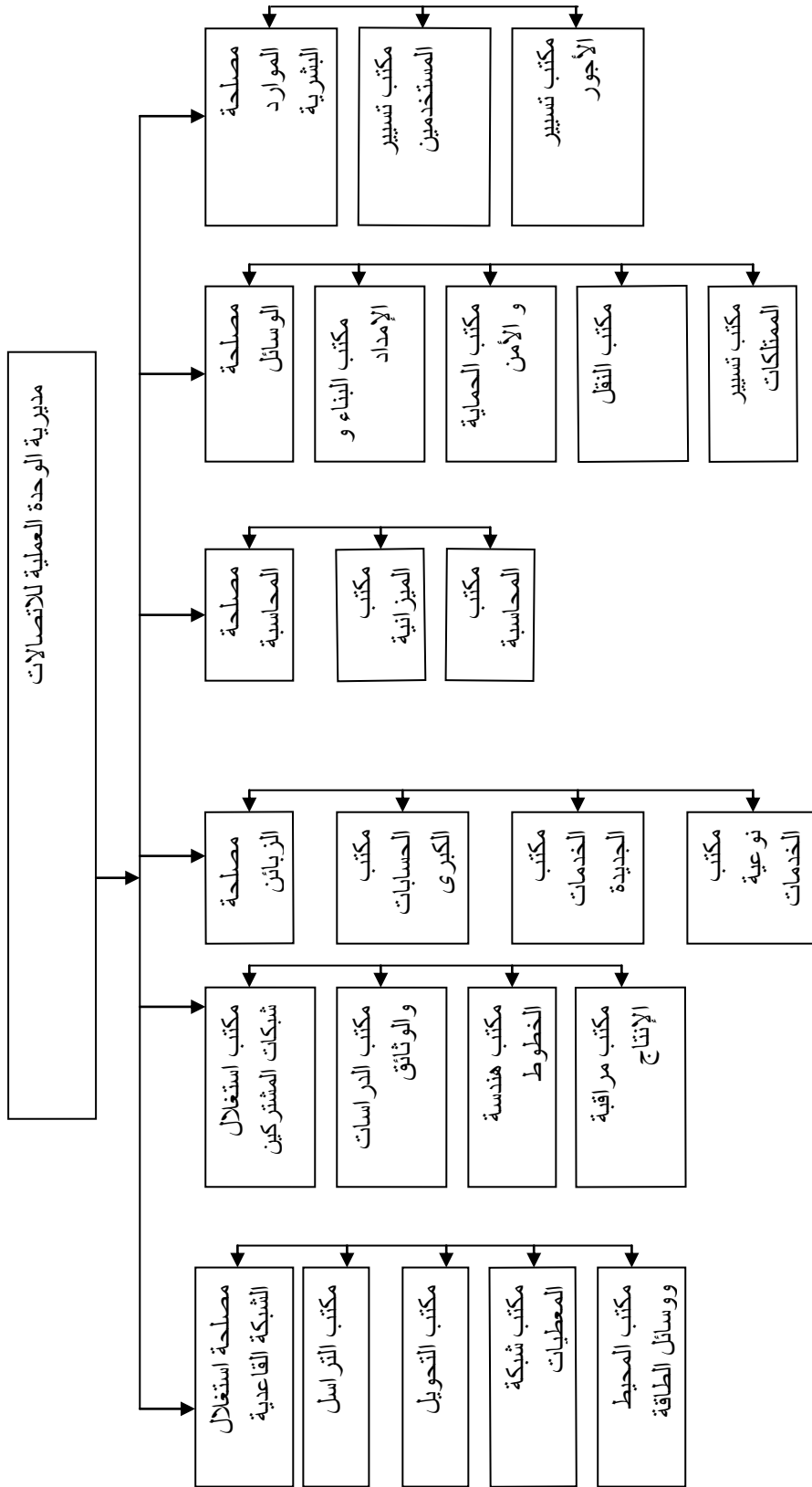
الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو تنظيم خاص يسمح بمعرفة مصدر القرار وذلك بتنسيق الجهود المبذولة بين مختلف المصالح, بالإضافة إلى أنه يسهل عملية تقسيم الوظائف والمهام وتوزيعها حسب كل اختصاص ومختلف الهياكل التنظيمية باختلاف نشاط المؤسسة وحجمها وتعتمد الوحدة العملية لولاية ميلة على الهيكل التنظيمي التالي,

الذي يعكس طبيعة نشاطها الخدماتي فهو يتكون من مدير الوحدة وستة مصالح رئيسية

لها وهو ما يبينه الشكل رقم (2)

تتمثل مهام مدير الوحدة فيما يلي:

- التنسيق بين الوظائف في مختلف المصالح والربط فيما بينها.
- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.
- تأمين ومراقبة تسيير الموارد المادية والبشرية للوحدة.
- إعداد واتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للعمل في المؤسسة.



الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ميلة

### أولاً: إستغلال الشبكة القاعدية

تضم هذه المصلحة أربع مكاتب فرعية وهي: ( مكتب التراسل, مكتب التحويل, مكتب شبكة المعطيات, مركز المحيط ووسائل الطاقة) وهي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد والاجراءات التقنية لاستغلال الشبكات.
  - إنشاء طلبيات الشراء للاستهلاك والصيانة.
  - متابعة إنجاز تمديد الشبكات.
  - المتابعة الخاصة للتموين بالكهرباء وتهوية المحيط.
  - المتابعة الخاصة لتنشيط شبكة المعطيات.
- كما أن هذه المصلحة تشرف على ثلاث أنواع من المراكز وهي:

#### 1 – المراكز الهاتفية ( CCLT/CDC ) :

- CCLT وتعني Centre Cabineé Local Transite

- CDC وتعني Cœur de Chaine

ويملك هذا النوع من المراكز التجهيزات والوسائل اللازمة التي تمكنه من تحديد عددالمشتركين في كل منطقة, كما أن هذه المراكز هي المسؤولة عن تحويل الدبديبات إلى أصوات من خلال أجهزة خاصة بذلك.

#### 2 – مركز الطاقة الولائي ( CWE ) :

CWE : وتعني Centre Wilaya d`énergie

ويقوم هذا النوع من المراكز بالمهام التالية:

- ضمان وصول التيار الكهربائي باستمرار لكل التجهيزات التي تشتغل 24/24 سا ويتم بطرق شتى:
- التوصيل الجيد للكهرباء.
- في حالة انقطاع التيار الكهربائي تتم برمجة مولدات كهربائية من أجل حماية الأجهزة من التلف.
- توفير بطاريات ضخمة والتي تضمن وصول الكهرباء إلى التجهيزات ولكن ذلك يكون لفترات قصيرة نوعا ما.



كما يقوم هذا المركز أيضا بضمان تهوية المحيط عن طريق إستمرارية إستغلال مكيفات الهواء طول السنة وذلك لمنع لإرتفاع درجة الحرارة وبالتالي عدم إتلاف الأجهزة.

### 3 – مراكز التضخم الهرتزية (CAH) :

CAH: وتعني Centre d`amplification Hertzien

وتقوم هذه المراكز بالمهام التالية:

- ضمان السر الحسن لكل وسائل الإتصال.
- إستعمال خطوط نقل كبرى ذات قدرة عالية والتي تتمثل في الألياف البصرية.
- لها شبكات تحويل هرتزية هوائية عن طريق الموجات تستعمل في حالة حدوث إنقطاعات على مستوى الألياف البصرية أي أنها تضمن وصول الإتصالات عن طريق المحولات.

### ثانيا: مصلحة إستغلال شبكة المشتركين.

وتضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب فرعية وهي (مكتب الدراسات والوثائق, مكتب هندسة الخطوط, مكتب مراقبة الإنتاج) وهي تقوم بالمهام التالية:

- تطبق القواعد والإجراءات التقنية.
- مراقبة نوعية وجودة الخدمة المقدمة.
- المتابعة الخاصة لتحسين الوثائق التقنية لشبكات المشتركين طلب الترخيص لتنفيذ الأعمال أو المشاريع ومتابعة تنفيذها.
- إنشاء طلبيات الشراء من وسائل صيانة ضرورية لعمل مراكز الإنتاج.
- كما أن هذه المصلحة هي المشرفة على مراكز الإنتاج للاتصالات والتي تقوم بمايلي:
- إنشاء خطوط النقل (وهي عبارة عن خطوط تنطلق من المراكز الهاتفية لتصل الى المحولات) توسيعها وصيانتها وكذلك شبكات التوزيع.
- إيصال المشتركين بالهاتف والأنترنت بالإضافة إلى رفع التعطلات.
- خلق شبكات جديدة في أحياء جديدة.
- تسيير مشاريع مد القنوات الهاتفية ومد خطوط النقل.

وتضم هذه المصلحة كل من: مكتب هندسة الخطوط, مكتب مراقبة الإنتاج, مكتب الدراسات والوثائق, مركز الإنتاج ومصلحة الروع الاجارية (ميلية, رجاص, القرارم).

### ثالثا: مصلحة الزبائن

وتضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب فرعية وهي: (مكتب الحسابات الكبرى, مكتب الخدمات الجديدة, مكتب نوعية الخدمات) وهي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد والإجراءات التجارية.
- ترقية وتطوير الخدمات الجديدة المعروضة.
- جمع المعلومات والإحصائيات التجارية التي تسمح بمراقبة جودة الخدمات.
- المتابعة الخاصة للمصالح والخدمات المرتبطة بشبكة المعطيات للزبائن.
- المتابعة الخاصة للحسابات الكبرى.
- معالجة الخلافات والمنازعات مع الزبائن.

### رابعا: مصلحة المحاسبة

وتضم هذه المصلحة مكاتبين فرعيين وهما: (مكتب الميزانية, مكتب المحاسبة) وهي تقوم بالمهام التالية:

- تنظيم العمل والمشتريات.
- تطبيق القواعد والإجراءات الوظيفية.
- متابعة ورصد حسابات الوحدة العملياتية للإتصالات والمراكز التابعة لها.
- إنشاء ومتابعة تنفيذ الميزانية الخاصة بالوحدة العملياتية للإتصالات والمراكز التابعة لها.

### خامسا: مصلحة الوسائل

وتضم هذه المصلحة خمس مكاتب فرعية وهي: (مكتب البناء والإمداد, مكتب الحماية والأمن, مكتب النقل, مكتب تسيير الممتلكات, مركز المخزن اللوائي) وهي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق قواعد وإجراءات تسيير أملاك المؤسسة.

- التسيير التقني, صيانة وتهيئة المنشآت المحلية للوحدة العملياتية للإتصالات والمراكز التابعة لها.

#### سادسا: مصلحة الموارد البشرية

وتضم هذه المصلحة مكتبين فرعيين هما: (مكتب تسيير المستخدمين, مكتب الأجور) وهي تقوم بالمهام التالية:

- وضع, تنفيذ القواعد, الإجراءات, النظم الإدارية ومراقبة تطبيقها.
- إعداد الدراسات, الإحصائيات ورصد مؤشرات التسيير.
- المشاركة في وضع الخطط السنوية والمتعددة السنوات ( ذات الأجل الطويل) لاسيما في مجال إدارة الأعمال.
- وضع خطط وبرامج التدريب وتسيير ومراقبة تنفيذها.
- إدارة نظام الأجور والحوافز.
- إدارة العلاقات المهنية لتجنب الصراعات العمالية.
- تطوير الإتصال الداخلي.

- إدارة شؤون الموارد البشرية والهيكل من الوحدة العملياتية للإتصالات والمراكز التابعة لها فيما يخص: المسارات المهنية, تدريب الموارد البشرية والأجور.... الخ.

#### المطلب الرابع: دراسة استراتيجية التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال اجابات بعض موظفي فرع اتصالات الجزائر لميلية توصلنا إلى مايلي:

- السياسة التجارية للمؤسسة يتم اتخاذ القرارات فيها على المستوى المركزي.
- تقوم المؤسسة بتجميع معلومات عن المنافسين وهي عبارة عن هامش الربحية, المبيعات, الاستثمارات الجديدة, وتتعلق هذه المعلومات بنوعية الخدمة المقدمة, التكنولوجيات المستعملة, امكانيات المنافس, عدد الزبائن, و للحصول على هذه المعلومات من عدة جهات و هي هيئات حكومية, وسائل الاعلام و الإتصال, اللجوء إلى مراكز الإحصاء.

- تسعى المؤسسة لاكتساب الميزة التنافسية, و ذلك من عدة مصادر كاللجوء إلى التكنولوجيات الجديدة, الخدمة, تقليل الأخطاء و تقليل الرذاعة, تحسين خدمة الهاتف و الأنترنت.

- تلجأ المؤسسة إلى نظام الذكاء التنافسي في وجود منافسين.
- تتبنى المؤسسة المهوم الحديث للمنافسة وفقا لرغبات المستهلكين.
- قيام المؤسسة باعلانات, الأمر الذي جعلها تكتسب الشهرة.
- الاهتمام المتزايد بالتحسين المستمر للجودة, وفقا للمقاييس العالمية.

### الخاتمة:

من الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر ودراسة بيئتها التنافسية, فقد قدمنا حالة المؤسسة كونها وحدة استثمارية هامة في الجزائر, و لها مكانة جيدة, إلا أن الصعوبات التي واجهناها حالت دون ظهور هذه الدراسة بالمستوى المرغوب فيه, حيث اكتفينا بدراسة تشخيصية للمؤسسة محل الدراسة و استخراج بعض الإيجابيات و السلبيات التي تساعدنا في تقييم إستراتيجيتها التنافسية فيها.

## الخاتمة العامة

إن المرحلة الحالية التي يمر بها العالم تغيرت عما كانت سابقتها، حيث تغيرت مفاهيم عن حرية التجارة، كما طرأت مصطلحات على واقعنا الحالي والمشهد الاقتصادي من خلال الأنترنت، الأقمار الصناعية، فهو اذن عصر العولمة. ومن افرازات هذا العصر دوره على المنافسة في المؤسسة، وتحديد معايير النجاح و الفشل فيها، و بالتالي الضغط على المؤسسة للعمل و المحافظة على مركزها، وهنا يبرز دور و أهمية الاستراتيجية التنافسية. فأوجزنا من خلال هذا البحث العناصر المتعلقة بالاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء، استمرارية و بقاء المؤسسة، و تطرقنا إلى نموذجي كل من بوسطن و بورتر اللذان يوضحان ماهية المنافسة و الاستراتيجية التنافسية. و في الأخير عملنا على تقديم دراسة موجزة تخص مؤسسة جزائرية.

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1 - إسماعيل محمد السيد, الإدارة الإستراتيجية, المكتبة العربي الحديث, مصر 1993.
- 2 - الأستاذ الدكتور ثامر البكري, إستراتيجيات التسويق ' دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن, الطبعة 2008.
- 3 - ثابت عبد الرحمان إدريس محمد المرسي, الإدارة الإستراتيجية الجامعية, الإسكندرية 2003.
- 4 - جمال الدين محمد المرسي, أستاذ إدارة الأعمال, الإدارة الإستراتيجية, الدار الجامعية.
- 5 - الدكتور رحيم حسين, إستراتيجية المؤسسة, منشورات إقرأ قسنطينة, دار بهاء الدين للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى 2008.
- 6 - طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس, الطبعة 2007.
- 7 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين, القاهرة مجموعة النيل العربي, 1999.
- 8 - عبد الجليل بوداح, إستراتيجية المؤسسة وعلاقة الدور التكنولوجي في تحقيق التنافسية لها مقال موضوع للنشر في مجلة العلوم الإنسانية, جامعة منتوري قسنطينة.
- 9 - بوداح عبد الجليل وآخرون, دور كل من الإستراتيجية التكنولوجية, المالية البشرية في رسم واستخدام الإستراتيجية الشاملة لمؤسسة إقتصادية, التقرير الأول لمشروع بحث كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير, جامعة منتوري قسنطينة, 2002.
- 10 - عبد السلام أبو قحف, الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات, دار الجامعة الجديدة, مصر 2000.

- 11 – عبد العزيز صالح أستاذ إدارة أعمال كلية العلوم الإدارية, جامعة عدن الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير, الطبعة الأولى 2004 – 1424هـ, الطبعة الثانية 2007-1427هـ.
- 12 – فريد الصحن, الإدارة التسويقية الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2002.
- 13 – مؤيد سعيد السالم أستاذ إدارة أعمال أساسيات الإدارة الإستراتيجية, جامعة قطر, دار وائل للنشر.
- 14 – الدكتور محمود جاسم الصميدعي ( جامعة الزيتونة الأردنية ) الدكتورة ردينة عثمان يوسف ( جامعة الزرقاء الخاصة ), التسويق الإستراتيجي الطبعة الأولى 2011-2012, 1432هـ.
- 15 – محمود الصميدعي, إستراتيجيات التسويق, مدخل كمي وتحليلي, الأردن, دار حامد للنشر والتوزيع, 2007.
- 16 – محي الدين الأزهرى, التسويق الفعال, دار الفكر العربي, 1995.
- 17 – مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم, الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات, الطبعة 2007-2008.
- 18 – الدكتور منير نوري, التسويق مدخل للمعلومات والإستراتيجيات, الطبعة الثانية, ديوان المطبوعات الجامعية- الساحة المركزية, ابن عكنون الجزائر, 2005-2009.
- 19 – نبيل محمد مرسي, إستراتيجية الإنتاج والعمليات, دار الجامعة الجديد, الإسكندرية 2002.
- 20 – نجار حياة, المؤسسة الوطنية للنقل الطرقي للبضائع وإمكانية تطوير إستراتيجية تنوع النشاط باستخدام تقنيات الإمداد, ماجستر جامعة قسنطينة, 1996.
- 21 – نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الأعمال, مركز إسكندرية للكتاب, الإسكندرية 1997.



قائمة المراجع الأجنبية:

- 1 – Porter, M.E.the Competitive Advantage of Nations. New York: the Free Press. 1990.**
- 2 – Aaker, P.A, Managing assets and Skill: The key to a sustainable Competitive Advantage, California Management Review, Winter 1989, PP, 91- 106.**
- 3 – ( Weiss, A, 1999 )  
Sage, A, A, S, Ashour, A. S, Khalil, O. E. ( 2005 ),\* Knowledge acquisition and transfer in Egyptian software firms\*, International journal of knowledge management, vol, 1 ( 4 ), PP. 43 – 72.**
- 4 – Porter, M.E., and V. E. Millar, How information gives you Competitive Advantage, Harvard Business Review, July. August, 1985, PP. 144 – 160.**