



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# استخدام تحليل SWOT في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

رايس وفاء

إعداد الطالب:

بلجل جمعة

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GSO /2014 /.....
تاريخ الإيداع	.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قسم علوم التسيير

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لمن هم أهل الفضل، حيث قال صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وبعد أن أتم الله نعمته علي إذ أتممت هذه الرسالة العلمية، التي أسأل الله أن يكتب لنا أجرها، وأن ينفع بها، لا أجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم، ولا أهل العطاء عطاءهم، إلا دعاء في ظهر الغيب، وكلمات قلائل اعتمرت بها قلوبنا، فكل الشكر للأستاذة المشرفة راييس وفاء، التي تفضلت علي بالإشراف والتوجيه، وسعة الصدر، فكانت خير موجه لي في رحلة البحث، وخير هاد لما وفقني الله إليه من علم ومعرفة، كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة "رحال سلاف" على كل المساعدات التي قدمتها لي كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة "بن ساهل وسيلة على كل نصائحها وسعة صدرها والتي لم تبخل عن تقديم العون والمشورة والتوجيه، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل مسؤولي ومسيري وعمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش- على حسن الاستقبال وعلى المعلومات التي قدموها لي لإتمام هذا البحث.

# إهداء

إلى من يعجز اللسان عن شكرها، وتخضع آيات الرحمن لذكرها  
وكانت حياتي فردوسا بوجودها  
إلى من شاركتني كل لحظات ومحطات حياتي  
أمي، نبض قلبي ونبع حناني  
إلى الذي وهبني أجمل ما في الحياة والمعطاء في كل الأوقات  
وأهداني أول قلم لأخط به طريق حياتي  
إلى من كافح وذلل المصاعب من اجلي  
فلولاه ما عرفت سبيلا للعلم  
أبي، يا أعلى الناس، أنت دوما لنا نبراس  
إلى ربيع حياتي وفجري الباسم، إلى من أحيا بنبضهم وبجسور محبتهم، إخوتي وأخواتي  
إلى توأم روحي، ورفيقة دربي..... فيروز تيمجدين والى زوجها  
إلى حبيبات قلبي..... وداد، فيروز بن ريالة، رحمة، زبيدة، سمية، فطيمة الزهراء  
إلى من سقط منا سهوا لكن معزته في القلب كبيرة  
إليكم جميعا

جمعة

## الملخــــــــــــــــص

يعتبر التشخيص الاستراتيجي من أهم مواضيع الإدارة الإستراتيجية ومرحلة أساسية من مراحل التخطيط الاستراتيجي، كونه يمثل أسلوباً لدراسة وفحص وتحليل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة لمعرفة كل المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير على المؤسسة من جهة ومعرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة من جهة أخرى ، ذلك كون المؤسسات تنشط في بيئة شديدة التغير بفعل ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي الحاصل.

وباعتبار مصفوفة SWot من أهم أدوات التشخيص الاستراتيجي التي تبرز نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في البيئة الخارجية، لذا جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة كيف تبرز أهمية التشخيص الاستراتيجي باستخدام مصفوفة SWot في المؤسسة الاقتصادية، وكانت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كحالة دراسة، وحاولنا من خلال دراستنا تطبيق مصفوفة SWot على هذه المؤسسة وكانت المقابلة أهم أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى أدوات أخرى، وقد تم التوصل في الأخير إلى مجموعة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة محل الدراسة **الكلمات المفتاحية:** التشخيص الاستراتيجي، تحليل SWot، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.

### abstract

The Strategic Diagnostics of the most important topics of Strategic management and stage of basic stages of strategic planning, it represents a method to study and examine and analyze environment variables internal and external to the enterprise all the variables that could have an impact on the institution, on the one hand and strategic options available on the other, the fact that the institutions that are active in an environment of highly change by the Information and communication revolution technological and cognitive development.

As one of the most important tools a matrix SWOT Strategic Diagnostics, which highlights the strengths and weaknesses of the internal environment and opportunities and threats facing economic institutions in the external environment, this study in order to know how to highlight the strategic importance of diagnosis using a matrix SWOT in economic institution, the institution of the mills and major southern as a case study, we have tried, through our application of a matrix SWOT on this institution and the corresponding to the most important tools for data collection, as well as to other tools, has been reached in the last group of the strengths, weaknesses, opportunities and threats facing the institution of the study

**Keywords:** Strategic Diagnostics ,SWOT analysis ,the strengths, weaknesses, opportunities, threats.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
أ	تمهيد
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ب	أسباب اختيار الموضوع
ج	منهج الدراسة
ج	حدود الدراسة
ج	نموذج الدراسة
د	التعريفات الإجرائية
د	هيكل الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإطار المفاهيمي للتشخيص الاستراتيجي</b>	
3	تمهيد
4	المبحث الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

4	المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي
6	المطلب الثاني: خصائص التشخيص الاستراتيجي
6	المطلب الثالث: مراحل التشخيص الاستراتيجي
7	المطلب الرابع: أهداف التشخيص الاستراتيجي
8	<b>المبحث الثاني: أبعاد التشخيص الخارجي</b>
10	المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية
11	المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية
20	المطلب الثالث: تعريف البيئة الداخلية
21	المطلب الرابع: تشخيص البيئة الداخلية
28	<b>المبحث الثالث: أدوات التشخيص الاستراتيجي</b>
28	المطلب الأول: مصفوفة التحليل الثنائي swot
28	المطلب الثاني: سلسلة القيمة
31	المطلب الثالث: التحليل المصفوفي (أدوات تحليل حافظة الأنشطة)
36	المطلب الرابع: أسلوب تحليل الفجوة
39	<b>المبحث الرابع: مصفوفة التحليل الرباعي swot</b>
39	المطلب الأول: تعريف مصفوفة التحليل الرباعي swot
41	المطلب الثاني: أهمية تحليل swot
42	المطلب الثالث: المصادر الرئيسية لبيانات تحليل swot
44	المطلب الرابع: استراتيجيات تحليل swot
46	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب</b>	
48	<b>تمهيد</b>
49	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-:
49	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
51	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة
51	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

52	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
56	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
56	المطلب الأول: البيانات الأولية كأداة مساعدة لجمع المعلومات
56	المطلب الثاني: البيانات الثانوية لجمع المعلومات
56	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
57	المطلب الرابع: أداة الدراسة
58	المبحث الثالث: تشخيص البيئة الداخلية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
58	المطلب الأول: تشخيص الهيكل التنظيمي
58	المطلب الثاني: تشخيص الثقافة التنظيمية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
59	المطلب الثالث: تشخيص موارد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
62	المبحث الثالث: تشخيص البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
62	المطلب الأول: المنافسون الحاليون
63	المطلب الثاني: المنافسون المحتملون
63	المطلب الثالث: القوة التفاوضية للمورد
64	المطلب الرابع: القوة التفاوضية للزبائن
65	المطلب الخامس: المنتجات البديلة
68	المبحث الخامس: استراتيجيات تحليل swot لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
68	المطلب الأول: إستراتيجية هجومية (s/o)
69	المطلب الثاني: إستراتيجية دفاعية (s/t)
69	المطلب الثالث: إستراتيجية علاجية (w/o)
69	المطلب الرابع: إستراتيجية الانسحاب (w/t)
70	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
72	أولاً: النتائج
74	ثانياً: التوصيات
74	ثالثاً: آفاق الدراسة
81-76	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	توزيع موارد المنظمة وخصائصها ومؤشرات قياسها	(1 - 2)
41	مصفوفة SWOT	(2 - 2)
60	تقدير التمويل الذاتي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة (2009-2011)	(3 - 3)
61	تلخيص لأهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(4 - 3)
62	تشكيلة منتجات المؤسسة	(5 - 3)
66	تلخيص لأهم الفرص والتهديدات التي تواجه مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(6 - 3)
68	استراتيجيات تحليل SWOT لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(7 - 3)



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	(1 -1)
10	مميزات بيئة الأعمال	(2 -2)
16	تشابك العوامل والمتغيرات في البيئة الخارجية العامة	(3 -2)
20	عناصر البيئة الخارجية الخاصة (القوى الخمسة لبورتر porter)	(4 -2)
30	سلسلة القيمة	(5 -2)
32	مصفوفة الـBCG	(6 -2)
34	مصفوفة ADL	(7 -2)
35	نموذج جنرال إلكتروني	(8 -2)
78	نموذج (Y) لتحليل الفجوات	(9 -2)
38	نموذج (Z) لتحليل الفجوات	(10 -2)
44	مخطط تحليل swot بالإشارة إلى الموقف التنافسي	(11 -2)
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(12 -3)
67	القوى التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش	(13 -3)

تمهيد

إن ابرز ما يميز محيط المؤسسات في العقود الأخيرة هو اشتداد حدة المنافسة، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرتبط بعدة معايير، من أهمها مدى قدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي حيث لم تعد السياسات والأساليب التقليدية المعتمدة على التقدير الذاتي والخبرة تعطي نتائج جيدة من حيث تشخيص محيط المؤسسة ودراسته بالصورة التي تجعل من هذه الأخيرة قادرة على تفعيل وضعها التنافسي والتكيف مع التغيرات المتتابة، مما جعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية. إذ ينبغي على كل المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرارية أن تنظر إلى الأمام ، وتضع استراتيجيات لمواجهة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها. فأي مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة، وهذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها ، أو تهديدات يجب محاولة تفاديها ، وكذا نقاط ضعف يجب معالجتها ونقاط قوة يمكن الاستفادة منها. وبناء على تشخيص البيئة وما سيتبعها من تغيرات، تقوم المؤسسة بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات، وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

فلم تعد السياسات و الأساليب التقليدية المعتمدة على التنبؤ و الخبرة تعطي ثمارها ، من حيث تحليل محيط المؤسسة و دراسته ، بالصورة التي تجعل من هذه الأخيرة قادرة على تفعيل وضعها السوقي و التكيف مع التغيرات المتتابة. فنشخيص المؤسسة لعوامل المحيط بمختلف جوانبها، المندرجة ضمن كل من المحيط الداخلي والمحيط الخارجي، وهو ما يعرف بالتشخيص الإستراتيجي الذي يقوم على تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة، و الوقوف على الفرص و التهديدات التي تواجهها.

إن ممارسة المؤسسة للتشخيص الإستراتيجي من أهم العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية، إذ أنه يمكن المؤسسة من الإطلاع الدائم على التغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي .

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية :

### (1) إشكالية الدراسة

كيف تبرز أهمية التشخيص الاستراتيجي باستخدام تحليل SWot في المؤسسات الاقتصادية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل تقوم المؤسسة الاقتصادية بتشخيص الفرص المتاحة لها؟
- ✓ هل تقوم المؤسسة الاقتصادية بتشخيص التهديدات التي يمكن أن تواجهها؟
- ✓ هل تقوم المؤسسة الاقتصادية بتشخيص نقاط القوة لديها؟
- ✓ هل تقوم المؤسسة الاقتصادية بتشخيص نقاط الضعف لديها؟

## (2) فرضيات الدراسة

- 1- المؤسسة الاقتصادية لا تقوم بتشخيص الفرص المتاحة لها.
- 2- المؤسسة الاقتصادية لا تقوم بتشخيص التهديدات التي يمكن أن تواجهها.
- 3- المؤسسة الاقتصادية لا تقوم بتشخيص نقاط القوة لديها.
- 4- المؤسسة الاقتصادية لا تقوم بتشخيص نقاط الضعف لديها.

## (3) أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال توعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة وأهمية التشخيص الاستراتيجي.

## (4) أهداف الدراسة

يمكن إدراج الأهداف فيما يلي:

- من خلال هذه الدراسة نحاول إبراز مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالتشخيص الاستراتيجي.
- تعريف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأداة التحليل الاستراتيجي SWOT، ذلك كونها من الأساليب الفعالة التي تبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تعترض المؤسسات.

## (5) أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب التالية:

- 1- كون الموضوع ضمن تخصص دراستنا "التسيير الاستراتيجي للمنظمات".

2- الميول الشخصي لموضوع التشخيص الاستراتيجي ومصفوفة SWot ورغبنا في دراسة هذا الموضوع على حدا دون ربطه بمتغير آخر وذلك أن هدفنا من هذه الدراسة هو تعريف المؤسسات الاقتصادية بمصفوفة التحليل الاستراتيجي SWot.

3- عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتشخيص الاستراتيجي وإهماله تماما رغم أهميته البالغة.  
(6) منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي، والمسح المكتبي لجمع المعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث، وتم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

(7) حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمنية وكذا الموضوعية وتتمثل في:

**الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS باوماش بسكرة، لإجراء الدراسة فيها.

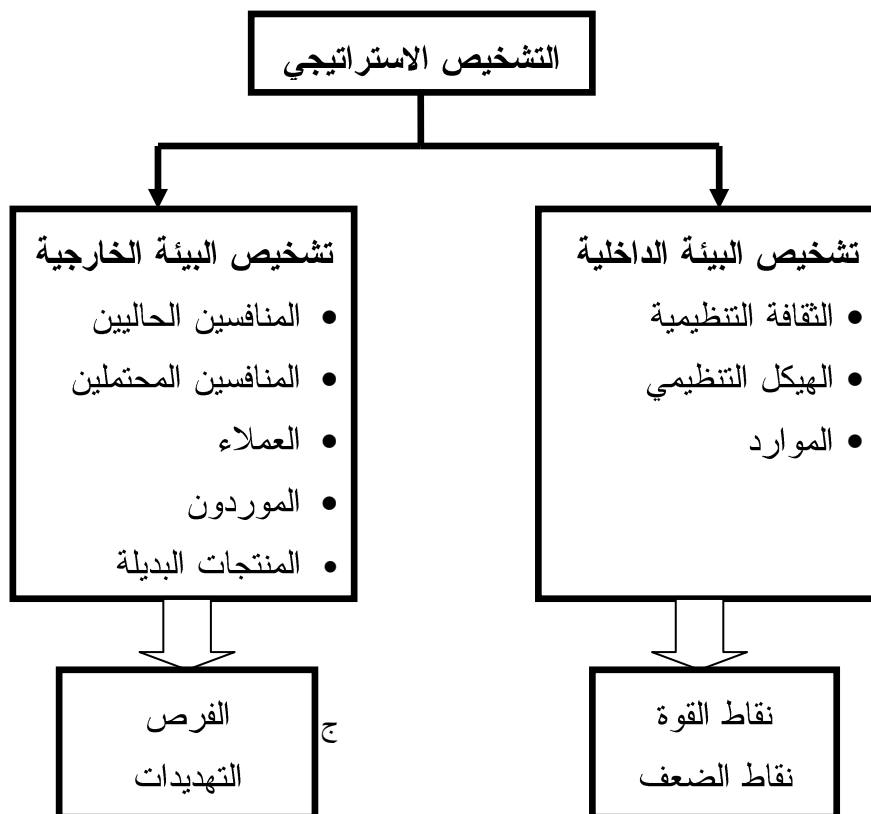
**الحدود الزمنية:** أنجزت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2013/ 2014.

**الحدود الموضوعية:** فقد تمثلت في دراسة مساهمة للتشخيص الاستراتيجي باستخدام تحليل SWot في المؤسسة الاقتصادية حيث تم دراسة التشخيص ببعديه الداخلي (نقاط القوة والضعف) والخارجي (الفرص والتهديدات).

(8) نموذج الدراسة

تعتمد الدراسة على متغير واحد يتمثل في التشخيص الاستراتيجي ببعديه الداخلي والخارجي

شكل رقم(1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

## 9) التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

تتناول هذه الدراسة المصطلحات التالية:

**التشخيص الاستراتيجي:** هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات ، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة.

**تشخيص البيئة الداخلية:** ويتضمن تحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية بغرض تحديد نقاط القوة والضعف لكل منها، بما يساعد على اتخاذ المنظمة لقراراتها الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة لها. ويعتبر تحليل الإمكانيات الداخلية، تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف.

**تشخيص البيئة الخارجية:** ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات من البيئة الخارجية التي تعكس إما فرصا للمنظمة ينبغي استثمارها أو تهديدات ينبغي تفاديها وتتجسد في برامج وأنشطة المنافسين، سياسات وقوانين الحكومة، الاتجاهات المجتمعية، التغيرات الاقتصادية، التغيرات البيئية... الخ.

**تحليل swot:** أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية الحالية والمستقبلية.

## 10) هيكل الدراسة

من اجل انجاز هذا البحث والإلمام بأهم جوانبه تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

يتضمن الفصل الأول: إشكالية الدراسة التي تتضمن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ، فرضيات البحث، أهمية وأهداف البحث، أسباب اختيار الموضوع ، منهج الدراسة ، حدود الدراسة، ونموذج الدراسة بالإضافة إلى التعريفات الإجرائية وهيكل الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا.

أما الفصل الثاني: يحتوي على أربع مباحث يتعلق المبحث الأول بعموميات حول التشخيص الاستراتيجي، والمبحث الثاني أبعاد التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثالث فيتضمن أدوات التحليل الاستراتيجي، والمبحث الرابع يتضمن مصفوفة التحليل الرباعي SWot

أما الفصل الثالث: ف جاء كدراسة تطبيقية على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش- حيث قمنا بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة والوصول إلى مجموعة من نقاط القوة والضعف الداخلية وكذا الفرص والتهديدات الخارجية وحددنا الاستراتيجيات المناسبة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حسب مصفوفة SWot.

### 11 الدراسات السابقة

في هذا الجانب سنعرض عدد من الدراسات السابقة التي تتناول موضوع التشخيص الاستراتيجي وتحليل SWot إما كمتغير رئيسي أو كبعد فرعي وذلك لمعرفة مدى اختلاف أو اتفاق دراستنا مع هذه الدراسات.

1) دراسة لـ: عبد الستار حسين يوسف (2007) المعنونة بـ: "تقدير المخاطرة في ظل تحليل swot في المؤسسات الصناعية دراسة تحليلية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تحليل SWot لمؤسسات الأعمال الصناعية في البيئة المتغيرة وتحددت مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: إلى أي مدى يؤثر تحليل SWot على تقليل احتمالية المخاطرة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الصناعية في بيئة سريعة التغير؟ كما تهدف الدراسة إلى تحديد أهمية تحليل (SWOT) لمؤسسات الأعمال الصناعية في البيئة المتغيرة، تحديد المخاطر الأكثر تهديدا للمؤسسات الصناعية في ظل البيئة المتغيرة، تحديد أثر تحليل (SWOT) على تقليل نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال في ظل بيئة متغيرة وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن أي مؤسسة اقتصادية وخاصة الإنتاجية تواجه مخاطر محتملة مهما كان نوع نشاطها أو تطورها أو البلد الذي تعمل فيه.
- لا توجد مؤسسة اقتصادية اليوم تعمل في بيئة يكون فيها الخطر صفرا وبذلك فان مستوى الخطر ما بين منخفض جدا ومرتفع جدا لحدده الأقصى.
- إن البيانات التاريخية لنسبة الفشل في المشاريع الجديدة تراوحت ما بين ( 2.389 % و 10.557%) وهذا المستوى ليس خطير وإنما مقبول.
- إن المؤسسة الاقتصادية التي تجري فحص دوري مستمر وفعال لبيئتها الداخلية والخارجية تكون أكثر قدرة على مواجهة المخاطر وتقليل أضرارها إلى أدنى ما يمكن.

● إن إدارة المخاطر أصبحت اليوم واحدة من الإدارات الضرورية في منظمات الأعمال كونها تمثل نظام حماية المنظمة وضمان ديمومة نشاطها ونجاحها .

(2) دراسة لـ: الطيب داودي بعنوان: اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية ،هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تأثير البيئة سواء الداخلية أو الخارجية على صياغة المؤسسة لاستراتيجياتها ولم يطرح الباحث في بحثه بل اكتفى بالعرض النظري وتوصل إلى النتائج التالية:

● إن لتحليل البيئة بجانبها الخارجية والداخلية أهمية بالغة في رسم إستراتيجية للمنظمة

● كلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

(3) دراسة لـ: سعيد علي حسن، سراج يوسف عابد بعنوان: نحو التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي (Swot analyzys) للنهضة الاقتصادية العربية لمواجهة المنافسة العالمية في ظل الظروف الراهنة ، هدف

الباحثان إلى تحديد الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي لنهضة اقتصادية عربية ملحة في مواجهة المنافسة العالمية في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية كما قاما بتحديد الفرص والتحديات التي تواجه الأمة العربية وتم كذلك استنباط الاستراتيجيات الرئيسية الواجب اتخاذها لاقتناص الفرصة المتاحة وتجنب أو مواجهة التحديات المفروضة نتيجة الظروف الدولية الخارجية كما تم كذلك تحديد نقاط القوة الواجب تدعيمها ونقاط الضعف الواجب معالجتها في مواجهة المنافسة العالمية وتم التوصل إلى النتائج التالية :

● التنافس العالمي كفرصة وتحدي

● تدني القدرة التنافسية للدول العربية

● التخطيط الاستراتيجي لمشروع النهضة سبيل لمواجهة المنافسة

(4) دراسة لـ: katy mullis بعنوان: تحليل "swot walgreens" في مركز السوق الصيدلانية التنافسية،

حيث هدف الباحث من خلال بحثه إلى تشخيص صيدلية " walgreens " والوصول إلى نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات، ثم قام بتقديم التوصيات التالية:

1 يجب على walgreens التركيز على ما يميزها عن المنافسين، وخاصة راحة العملاء والزبائن، ويجب أن تبذل قصارى جهدها لاستغلال هذه الميزة، ويمكن لها أن تعزز ذلك بعدة طرق مثلا: إعادة تصميم المتاجر الذي هو طريقة لتلبية حاجات العملاء الذين يرغبون في الدخول والخروج من المحل بسرعة.

2 تحسين الظروف خاصة للعملاء القادمين من خارج البلاد والذين يريدون من رحلتهم أن تكون في أسرع وقت ممكن.

3 جعل تشكيلة المنتجات أضيق لتمكين العملاء من تحديد العناصر الأساسية في الفئات أكثر سهولة دون تشتيت انتباههم من المخزون الزائد.

4 توفير منطقة انتظار مريحة أيضا سيكون ميزة مضافة لعملاء الصيدلية، وهذا من شأنه أن يخلق فرصة لزيادة المشتريات من خلال وضع استراتيجيه ترويجية للمواد وعرض العناصر بأقرب من هذه المنطقة.

### التعليق على الدراسات السابقة

بعد ما عرضنا مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "استخدام تحليل SWOT في التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة الاقتصادية"، لكن بشكل جد مختصر، توصلنا الى مجموعة من الملاحظات أهمها:

- تؤكد الدراسات السابقة على أهمية التشخيص الاستراتيجي بالنسبة لمنظمات الأعمال في بناء إستراتيجيتها.
- رغم أن مصفوفة SWOT من الأدوات الكلاسيكية في التشخيص الاستراتيجي، لكن هذا لا ينقص من أهميتها، وفعاليتها في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الخيارات الإستراتيجية.
- تختلف دراستنا مع دراسة عبد الستار حسين يوسف، وسعيد علي حسن، و الطيب داودي من حيث الربط بمتغيرات أخرى، أما دراستنا فتناول تحليل SWOT كمتغير واحد دون ربطه بمتغيرات أخرى.
- تتفق دراستنا مع دراسة عبد الستار حسين يوسف في الهدف من تناول تحليل SWOT وهو إبراز وتحديد أهمية تحليل SWOT لمنظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية.
- تتفق دراستنا مع دراسة katy mullis من حيث الغرض، حيث قام بتطبيق مصفوفة SWOT على صيدلية walgreens، حيث قام باكتشاف نقاط قوتها وضعفها، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها.





تمهيد

تشهد النشاطات الصناعية اليوم تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في القطاع الواحد، هذه المنافسة لم تعد محصورة على المستوى المحلي فقط ، بل على المستوى الدولي أيضا، في ظل هذا الجو العام أصبح من اللازم على المؤسسات أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق، بل وأكثر من ذلك السعي إلى تحقيق التميز الدائم، من خلال التفعيل في تغيير قواعد المنافسة السائدة ، أو بالأحرى تغيير قواعد اللعبة، وإلا فإن مخاطر المنافسة ستهدد وجودها. إن بقاء المؤسسات في الأسواق مرهون ببناء قدرة تنافسية وهذا يتوقف على وضع إستراتيجية تنافسية ملائمة، تبنى وفق دراسة وتحليل استراتيجي للظروف الداخلية للمؤسسة ، وكذا المتغيرات المتواجدة في البيئة الخارجية والتي تؤثر في نشاطها وكذا المتابعة الدائمة لنشاط المنافسين لها. فإذا كان الاستمرار و الربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة التغير والتكيف مع تحولات البيئة التنافسية تمثل شرطا ضروريا لتحقيق تلك الأهداف، مما زاد من تعقيد عملية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وتوجيه أنظار المسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لوضعية المؤسسة الداخلية والخارجية، أي تحليل كافة العوامل المحيطة بها ، وتشخيص نقاط القوة لتطويرها والفرص المتاحة لها ، بغية اغتنامها وكذا نقاط ضعفها والتهديدات بغية تجنبها وهو ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الإطار المفاهيمي للتشخيص الاستراتيجي من خلال التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

المبحث الثاني: أبعاد التشخيص الاستراتيجي

المبحث الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي

المبحث الرابع: مصفوفة التحليل الرباعي SWot

### المبحث الأول : عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

حظي التحليل الاستراتيجي باهتمام بالغ من باحثي ومفكري علم الإدارة الإستراتيجية خاصة، وخير دليل هو احتواء جميع النظريات والنماذج الفكرية ، المقدمة على إشارة صريحة له جزء أو كل، واعتماده أساس التفسير السلوك الاستراتيجي المجسد، بالخيار الاستراتيجي وما يتبعه من تنفيذ ورقابة إستراتيجية ، ويتسم موضوع التحليل الاستراتيجي بالسعة والشمول ، لذلك سنحاول في هذا المبحث إبراز بعض المفاهيم الخاصة بهذا المفهوم.

#### المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي

لقد تم تعريف التشخيص الاستراتيجي من قبل العديد من الباحثين والمهتمين، ونقوم بعرض بعض هذه التعاريف بالإضافة إلى أهمية التشخيص الاستراتيجي.

#### الفرع الأول: تعريف التشخيص الاستراتيجي

الغرض من التشخيص الاستراتيجي هو جمع المعلومات، حيث لا يمكن لأي شخص اتخاذ قرار مهم حول أي شيء دون الحصول على معلومات كافية وذات صلة بالموضوع. هناك مرحلتين أساسيتين في التشخيص الاستراتيجي:<sup>1</sup>

**أولاً:** يشمل التشخيص الاستراتيجي دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة (التشخيص الداخلي)، هذا يأخذ شكل تحليل شامل للعمليات وهياكل الأعمال الداخلية، بنفس طريقة إجراء الطبيب لفحص طبي شامل لشخص ما، الغرض من التشخيص الداخلي هو اكتشاف نقاط القوة والضعف بالمنظمة.

**ثانياً:** دراسة المنظمة للبيئة الخارجية (تشخيص خارجي)، وهذا يأخذ شكل تحليل دقيق لاثنتين من أنواع البيئة الخارجية وهي البيئة الجزئية (المباشرة) والبيئة البعيدة (غير مباشرة) وتشمل البيئة الجزئية الشركات التي تتنافس في الصناعة أو القطاع.

يعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه: الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، بذلك يهدف التشخيص الاستراتيجي

1 David Campbell; George stonehouse; Bill Houston; **Business strategy an Introduction**; British; oct 1988 , p 71.

إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية التي تتواءم مع المحيط وتغييراته.<sup>1</sup>

كما نظر إليه ضمن المدخل الشامل لإدارة المنظمة، أنه ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية الذي ينطلق من رسالة المنظمة ليحل جوانب تمكناها وضعفها والفرص والتهديدات لصياغة استراتيجيات داعمة.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا Johnson and schools التشخيص الاستراتيجي انه: فهم الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية و مواقف وتأثيرات الأطراف الأخذ.<sup>3</sup>

التشخيص الاستراتيجي هي المرحلة التحليلية والقيمية يمكن تقسيمها إلى جزئين:<sup>4</sup>

(1) تحليل البيئة الخارجية: دراسة ما يحدث أو يمكن أن يحدث خارج المنظمة، على سبيل المثال التطورات الاقتصادية والسياسية والمنافسة.

(2) تحليل الموارد: اكتشاف المهارات والموارد المتاحة داخل المنظمة، على سبيل المثال الموارد البشرية والمالية. ثم يتم إتباعها بالعنصر الثالث

(3) تحديد الرؤية والرسالة والأهداف، تطوير ومراجعة التوجه الاستراتيجي والأهداف الأكثر تحديداً، على سبيل المثال تعظيم الربح أو العائد على رأس المال.

من التعاريف السابقة يمكن ان نعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه: عملية دراسة وتحليل وتقييم للبيئة الداخلية ومختلف عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية التي لها تأثير على المؤسسة، لغرض اكتشاف نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات التي تواجهها، لبناء إستراتيجيتها وتوجهاتها المستقبلية.

### الفرع الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي

تعتبر عملية التشخيص الاستراتيجي عملية هامة جدا لما تقدمه من فوائد للمنظمة والتي يمكن إجمالها بما يلي:<sup>5</sup>

1. تساعد عملية التشخيص الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.

1 فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي (دراسة حالة مؤسسة اقتصادية) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 12.

2 نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص 105.

3 عبد الملك مزهودة، مساهمة إعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص 45.

4 Richard lynch ; **Coroprate Strategy** ; England ; 2006 ; p 76.

5 سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (منشورة) ، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2008، ص 36.

2. التشخيص الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها.
3. التشخيص الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة يجعل الاستراتيجي على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامه، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.

### المطلب الثاني: خصائص التشخيص الاستراتيجي

من الضروري أن يتوفر التشخيص الاستراتيجي الفعال والملائم على مجموعة من الخصائص إذ يجب أن تكون خطوات التشخيص الاستراتيجي:<sup>1</sup>

1. ملائمة للأسس النظرية.

2. صارمة ولكن مرنة للتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة، وتتماشى مع التطورات في المحيط.
  3. استكشافية لكي تفقد للكشف عن العوامل المفتاح ، دون حصر التشخيص في إطار ضيق، وهذا ما يعني التركيز على مهنة المؤسسة.
  4. مفتوحة، تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات بحثا عن الحقيقة الإستراتيجية، بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تملك تأثيرا سلبيا أو ايجابيا على سير ونمو المؤسسة.
  5. منهجية، وتقنية بالنظر إلى التحليل الذي يبني عليه هذا النسق، والوقت المتاح والموارد المتوفرة لذا فهو يكتسي طابع modulable et modulaire (مرونة، وحدات)، فيمكن إضافة المتغيرات موضوع البحث أو تزويد هذا الأخير بدراسات يكون لها تأثير على نتائج التشخيص.
- بالإضافة إلى ما سبق فالاستمرارية خاصة هامة في التحليل وأهميتها لا تقتصر على العمل اليومي التكتيكي، بل يمتد تأثير استمرارية العمل والمعلومات المحصل عليها، على إعداد "خطة اللعب" الإستراتيجية التي تحسن موقف المؤسسة التنافسي وفرصها ومواردها، لذا فمن المهم أن تكون عملية التشخيص عملية بحث مستمرة، تعتمد على المعلومات المرتدة عن البيئة الداخلية والخارجية.

### المطلب الثالث: مراحل التشخيص الاستراتيجي

في الواقع لا يتبع التحليل الاستراتيجي في عملية التسيير الاستراتيجي منهاجا محددًا، لكن يتفق العديد من الباحثين على وجود المراحل التالية:<sup>1</sup>

1 بوزيدي درين، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2006، ص ص 83-84.

1. التعريف بنشاط المؤسسة: فمن الضروري بناء صورة عامة حول ماهية المؤسسة، ماهي رسالتها ومهمتها؟ ماهي أهدافها المحددة؟ وماهي أهم الخصائص التي تميزها؟
2. تساعد المرحلة الأولى في وضع الإطار الذي ستم فيه عملية التقسيم الاستراتيجي كمرحلة ثانية لتحديد مجالات النشاطات الإستراتيجية وعوامل النجاح الأساسية للمؤسسة.
3. تحليل ديناميكية المؤسسة، فحتى تصوغ المؤسسة استراتيجياتها التنافسية عليها أن تحلل البنية والقوى التنافسية لكل قطاع في مختلف مجالات النشاطات الإستراتيجية المستهدفة.
4. قياس جاذبية وقيمة النشاطات، بتقييم المؤسسة لموقعها التنافسي وتحديد خصائص المنافسة في كل منها، ويطرح بعد ذلك أشكال التوازن العام لمحفظة نشاطاتها الإستراتيجية.
5. تشخيص المؤسسة لمواردها الداخلية، حتى تحدد ما إذا كانت قادرة بإمكانياتها أن تستغل الفرص وتواجه تهديدات بيئتها.

وبذلك تتمكن المؤسسة من خلال هذه المرحلة من تحديد موقعها الحالي في بيئتها، وهي مرحلة مهمة جداً، تركز عليها باقي المراحل اللاحقة لعملية التسيير الاستراتيجي وتساعد على صياغة إستراتيجية المؤسسة التي تحدد الموقع الذي ترغب فيه المؤسسة مستقبلاً حسب بيئتها وإمكانياتها بالتوفيق بين فرص وتهديدات بيئتها ونقاط قوتها وضعفها، ومتابعتها باستمرار للحفاظ على تموقعها من خلال صياغة مهمة المؤسسة، تحديد أهدافها ووضع الخطط والسياسات.

#### المطلب الرابع: أهداف التشخيص الاستراتيجي

تهدف عملية التشخيص الاستراتيجي عموماً إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة، ومدى ملاءمة المؤسسة لمحيطها.

كما يمكن أن تختلف طبيعة أهداف المؤسسة من حيث غايات التشخيص، لكن عادة يبحث التشخيص في تطور أنشطة المؤسسة والتطور في توجهاتها الحالية والممكنة، أو يمكن أن يكون هدف يهتم فيه طرف خارجي بضم أو شراء مؤسسة أخرى، فيهتم بالقيمة الحقيقية لأصول المؤسسة، وبدرجة تشتت رأس المال، أو كان يهتم بنك بدراسة إمكانية منح قرض فيركز على هيكل الميزانية، القدرة على التمويل الذاتي، كفاءة المجموعة المسيرة.<sup>2</sup>

1 عامر عامر احمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9/11/2010، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، ص11.

2 بوزيدي درين، مرجع سابق، ص83.

### المبحث الثاني: أبعاد التشخيص الاستراتيجي

إن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يعتبر إحدى مكونات الإدارة الإستراتيجية لما له من أهمية بالغة الأثر في صياغة و تصميم إستراتيجية للمؤسسة الكلية وقبل التعرض لهذه الأبعاد لابد من التعرض لبعض المفاهيم الهامة ونلخصها للنقاط التالية:

#### أولاً: مفهوم البيئة

البيئة عبارة عن مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها، وطبيعة العلاقة بينها ، بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم.<sup>1</sup>

#### ثانياً: خصائص البيئة

يتم إلقاء الضوء على خصائص البيئة بهدف الوضوح عند دراستها والسهولة في تحليلها ومن بين هذه الخصائص مايلي:<sup>2</sup>

**حدود البيئة:** إن كل ما يقع داخل حدود المنظمة أو خارجها يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة. **التفرد:** تختلف بيئة كل منظمة عن المنظمات الأخرى، فبالرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من منظمة لأخرى.

- **تغيير البيئة:** وهذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل منظمة عوامل متغيرة غير ثابتة، وان بعضها يمكن قياسه والبعض الآخر لا يمكن قياسه.
- **صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة:** إن التغيرات التي تحيط بالبيئة ليس من السهل التحكم فيها، فهي ليست متغيرات فيزيائية كدرجة الحرارة أو الجاذبية أو التفاعلات الكيماوية التي يمكن السيطرة عليها وتوجيهها، فان ما يحكم بيئة المنظمة هي متغيرات سياسية واجتماعية وتكنولوجية وقانونية، من

1 علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبليس) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تدبير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص13.

2 جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 109-110 .

الصعوبة التحكم والسيطرة عليها، بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها والسيطرة النسبية على البعض الآخر.

- **المتداخل للمتغيرات:** إن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المنظمة ذات آثار متداخلة تؤثر وتتأثر بالمتغيرات الأخرى، فالعوامل الاجتماعية تتأثر وهكذا.
- **خضوع المنظمة لآثار البيئة:** لا يمكن لأية منظمة أن تعيش وتعمل منعزلة أو منغلقة، فهي تخضع لمؤثراتها وتسهم في تحديد مستوى أدائها ونموها كما إنها تترك بعض الآثار على البيئة.
- **فاعلية آثار البيئة:** تختلف كل مؤسسة عن الأخرى في اكتشاف عوامل البيئة وتحليلها التي تؤثر عليها، ولذلك فإن نجاح أية منظمة يكمن في قدرتها على التحليل العميق لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل وضوح العوامل ذات الفعل المؤثر على نشاطها وتحديدها.

#### ثالثاً: أسباب دراسة البيئة

رغم وجود اختلاف بين المؤسسات في العديد من النواحي، إلا أن هناك عدداً من الجوانب أو العوامل التي تعتبر القاسم المشترك بينها على اختلاف أنشطتها وأهدافها، وهذه الجوانب هي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة البيئة والتي يمكن تلخيصها كالآتي:

- إن جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.
- إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.
- إن بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية، وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق أو أي مجال آخر (التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات) لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، إنما تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة في كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.
- كما أن القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات، يجعل من المحتمل جداً تحقيق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.
- إن التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتقبة داخل البيئة. والشكل التالي يوضح عناصر البيئة.



الشكل رقم (2-2): ميزات بيئة الأعمال

المتغيرات الاجتماعية	البيئة الكلية للمؤسسة				المتغيرات الاقتصادية
	العملاء	البيئة التنافسية		الموزعون	
العلاقة		الشراء و التخزين			الموردون
	الهيئات ذات العلاقة	الإنتاج	المؤسسة	التسويق	
الرأي العام		الأفراد	التمويل	المتنافسون	المتغيرات السياسية
	المؤسسات المالية				
	المتغيرات التكنولوجية		المتغيرات الدولية		

المصدر: هشام سفيان صلواتشي، يوسف بوبيلة، مرجع سابق، ص2.

### المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية

إن أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح ، لا تستطيع أن تتغلق عن البيئة المحيطة بها، لذلك بات من الضروري معرفة هذه البيئة وما تحتويه لذا سنعرض مجموعة من التعاريف من بينها:  
تعرف البيئة الخارجية على أنها جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

1 موفق الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية، 2008، ص 38.

كما يعرف HANDRICK البيئة الخارجية بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية ، التي تهدف إلى تحقيق معرفة التغيرات بهذه البيئة.<sup>1</sup>

تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من مجموعة من العناصر والقوى، التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة عليها ، بدرجات متفاوتة من خلال ما تخلقه من فرص أو تحديات تؤثر في أدائها، وتنقسم البيئة الخارجية عادة إلى عدة مستويات لم يتفق الباحثون على عددها.<sup>2</sup> كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها ومن أمثلتها العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية متغيرات المنافسة، العملاء و الموردین)<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية

إن التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية منظمة أعمال لم يعد فقط أمرا بالغ التعقيد، وإنما صار أيضا شديد التغير، فلم تعد أي منظمة أعمال تأمن غدها في مثل هذه البيئة، لذلك فإن عدم قيام المنظمة بالتشخيص الاستراتيجي وبالشكل الأمثل قد يعرضها للمشاكل، وقد يجبرها على الخروج من بيئة العمل.

### الفرع الأول: تعريف تشخيص البيئة الخارجية

ويتعلق الأمر هنا بتحديد الاتجاهات أو المتغيرات ( السياسية والاقتصادية...الخ) الموجودة من البيئة الخارجية التي يرجح أن تتسبب في آثار ايجابية (الفرص) أو آثار سلبية (التحديات) على المنظمة، ولذا فعلى المنظمة أن تستهدف هذه المتغيرات التي يمكن أن تشكل تحديات لتطوير متناغم للمنظمة ككل أو من وحدات أعمالها.<sup>4</sup>

ويعني رصد ما يحدث فيها من تغيرات ايجابية، أي فرص تكون من مصلحة المؤسسة استغلالها، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدات للمؤسسة، ويمثل هذا التشخيص المهمة الأولى والأساسية للمخطط أو المحلل الاستراتيجي.<sup>5</sup>

1 Hand rick .D, Specialization of environmental scanning activities among superlevel executives, Journal of management studies, vol18,1981 p299.

2 صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص104.

3 جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص107.

4 Claude Drapeau Normande Guérin; Suzie Melançon ; LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ; Québec, mai 1992 ; p10.

5 مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9/11/2010 جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ص 9.

الفرع الثاني: أهمية تشخيص البيئة الخارجية

تتمثل أهمية التشخيص الاستراتيجي فيما يلي:<sup>1</sup>

- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها ، وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن تتأكد من صحة المعلومات الواردة لان الأخطاء غير مسموح بها.
- في صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية ، التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف، فعلى سبيل المثال فان التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.
- صياغة إستراتيجية الموارد: حيث يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة ( مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد.....الخ) وكيفية الاستفادة منها.
- النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسة البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع، وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.
- تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة وأيضا يحضى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للإفراد والمجتمعات مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.
- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.
- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها والمخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

1 الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة، 2007، ص41.

الفرع الثالث: تشخيص البيئة العامة

تتمثل البيئة العامة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، حيث لا يمكن التحكم فيها، وإنما يتطلب الأمر التأقلم معها بما يساعد على تحقيق الأهداف.<sup>1</sup> وتتمثل متغيرات البيئة العامة في:

أولاً: المتغيرات الاقتصادية

وتشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسات منها:<sup>2</sup>

1. القيود على حركة التجارة: تسعى كل دولة إلى أن يكون لها فائض في ميزانها التجاري، ومن أجل ذلك فإنها تعمل على تقييد استيراد بعض الأنواع من السلع ما يعتبر فرصة لبعض المؤسسات لزيادة الإنتاج وتحقيق أرباح أكبر، لكن قد تعتبر هذه السلع مواد أولية لمؤسسات أخرى، وبالتالي ستواجه هذه الأخيرة خطراً سيحد من قدرتها التنافسية ما لم تكن قد استعدت مسبقاً لإيجاد البديل المناسب.
2. التضخم النقدي: يتمثل التضخم النقدي في انخفاض قيمة النقود وارتفاع الأسعار ومن أجل معالجة الوضع تعمل الحكومة على تخفيض نسبة الإقراض مما يجعل المؤسسات وخاصة الصغيرة منها خاصة في حالة عجز مالي يقودها إلى:
  - تحمل تكلفة الحصول على مصادر تمويل أخرى.
  - عدم القدرة على البيع بأجل.
  - اللجوء إلى مؤسسات التأمين وتحمل تكلفة جديدة.
  - البيع بأسعار غير تنافسية.

وعليه فإن دراسة المؤسسة لهذا العنصر والتنبؤ بحدوثه ستجعلها في منأى عن تأثيراته وتمنحها قدرة أكبر على المنافسة، البقاء والاستمرار.

3. دورة الأعمال: تؤثر دورة الأعمال كمتغير من المتغيرات الاقتصادية على عمليات المؤسسة فالركود الاقتصادي أو الكساد ينعكس سلباً على الإنتاجية، مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح، وبالتالي عدم القدرة على مواجهة متطلبات توظيف الأفراد.

1 محبوب مراد، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الرياض للنمور-بسكرة) ، رسالة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2007، ص40.  
2 مرجع سابق، ص ص 41-42.

وقد تزيد الحاجة إلى الافتراض وتنخفض إمكانيات امتلاك الأصول الرأسمالية أو التوسع، وفي المقابل يكتفي الأفراد بما لديهم من سلع معمرة ويوجهون جهودهم لصيانتها والمحافظة عليها، وفي كلتا الحالتين تبرز الفرصة لنشاط المؤسسات التي تعمل في مجال الصيانة والإصلاح.

### ثانياً: المتغيرات التكنولوجية

تمثل التكنولوجيا مع الاقتصاد الإبعاد الأكثر أهمية لمنظمات الأعمال حتى وقت قريب وتعطي المتغيرات التكنولوجية إمكانية عالية للمنظمة في تطبيق مختلف العلوم والأفكار التي طورت أو تتطور في حقول المعرفة المختلفة، كما ان التكنولوجيا تعتبر العامل الرئيسي في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار، وتركز منظمات الأعمال جهدا كبيرا على تطوير التكنولوجيا الصناعية التي تمنح المنظمة تميزا في نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها وتؤدي أيضا إلى خفض في التكاليف دون المساس بالنوعية، ويدخل في إطار هذه المتغيرات مجمل الإنفاق على البحث والتطوير وحماية الاختراعات والابتكارات والتحسين التكنولوجي من خلال المعدات والأدوات والكمائن<sup>1</sup>

### ثالثاً: المتغيرات الاجتماعية و الثقافية

تتضمن هذه المتغيرات والعوامل ثلاث مجموعات أساسية هي:<sup>2</sup>

1. **العوامل الاجتماعية:** القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف الاجتماعية، القيم المؤثرة في المدينة

والريف، المعطيات الناتجة عن تحليل البيئة الاجتماعية وعناصرها الثابتة و المتغيرة، مشاكل التغيير الاجتماعي، دوافع وحوافز السلوك الاجتماعي.

2. **العوامل الديموغرافية:** وتشمل الهيكل السكاني من حيث الجنس، الأعمار، التوزيع السكاني في

الأقاليم درجة النمو السكاني، معدلات الولادات والوفيات، التعليم، المهن، وقوانين الجذب والطرده السكان في المجتمع، الجغرافية السكانية و تأثيرها في عملية التخطيط.

3. **العوامل الثقافية:** تتصل هذه العوامل بالثقافة والتعليم والخبرات المتراكمة، والقيم التاريخية

والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي، مستوى التطور العلمي، و الثقافي أسلوب الحياة، طبيعة المجتمع واستعداده أو عدم استعداده للتغيير النظرة الفردية و الجماعية إلى الماضي و الحاضر و المستقبل و تأثير كل بعد من هذه الأبعاد في تكوين الشخصية الثقافية و الحضارية و التأثير في الفعل الإنساني.

1. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 255.

2. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 69-70.

للعوامل الاجتماعية و الثقافية تأثير كبير في تحديد اتجاهات الاستراتيجيات الإدارية للمنظمات العاملة في بيئتها الأصلية أو للمنظمات التي نريد التوطن في غير بيئتها الأصلية.

فمن الأمثلة المعروفة هو أن الشركات الغربية المختصة في الصناعات الغذائية أو في صناعة الوجبات السريعة أخذت بعين الاعتبار عندما وضعت سياسة دخولها إلى الأسواق العربية و توطنها في بيئة المجتمع العربي القيم الإسلامية ذات العلاقة، وكذا صناعة الفنادق، التي استبعدت أنشطة القمار باستثناء الدول التي تسمح قوانينها الرسمية بذلك وفي نطاق محدود.

#### رابعاً: المتغيرات السياسية والقانونية

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية والقانونية المحيطة بها ولذلك فإن على أية منظمة تعمل وتريد النجاح أن تقوم بتحليل البيئة السياسية والقانونية من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي قد تفرزها هذه البيئة.

ومن أمثلة تلك المتغيرات:<sup>1</sup>

1. علاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً أو سوقاً متوقفاً لمنتجاتها
2. قرار منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية يؤثر إما إيجابياً أو سلبياً على عمل المنظمات.
3. قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمات.

وقد تؤثر قرارات الحكومة في الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسات، فيمكن أن تمنح لها فرصاً كما يمكن أن تشكل تهديداً لأعمالها، فقيام الحكومة بحماية المنتجات الوطنية عن طريق فرض تعريفات جمركية على البضائع المستوردة، أو تحدد الدول التي تسمح الاستيراد منها، وتلك قد تمنع الاستيراد منها، وكل هذه الحواجز سوف تشكل عائقاً أمام نمو وتوسع المؤسسة، والتغير في مثل هذه القرارات قد يخلق فرصاً لبعض المؤسسات أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات التي تتعرض لها.<sup>2</sup>

#### خامساً : المتغيرات الدولية

تتمثل في:<sup>3</sup>

1 سوما علي سلطين، مرجع سابق، ص38.

2 بزعي فطيمة، مرجع سابق، ص15.

3 محبوب مراد، مرجع سابق، ص43.

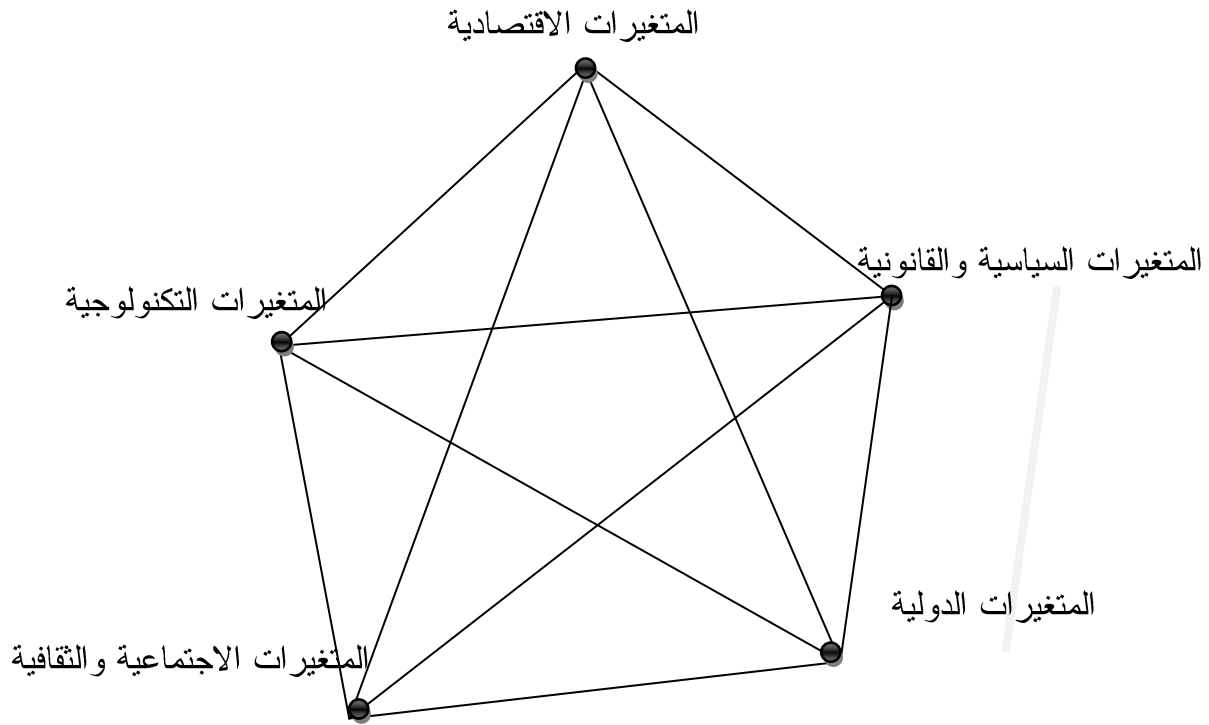
1. التكتلات الاقتصادية: منها السوق الأوروبية المشتركة، المنظمة العالمية للتجارة... الخ، هذه التجمعات بإمكانها أن تخلق فرصا لتوسيع أسواق المؤسسة كتخفيض الحواجز الجمركية مثلا أو قد تعني لها تهديدا في حالة العكس.

2. الاضطرابات السياسية: بإمكانها أن تؤثر سلبا على أرباح المؤسسة أو على رأس مال المستثمر فيها لو رغبت في إقامة مشاريع معينة في دول أجنبية ومن بينها:

- عدم قدرة الدولة على بسط الأمن.
- إمكانية تعرضها لهجوم عسكري من طرف دولة أخرى.
- تعرضها لعقوبات اقتصادية تمنع التعامل معها.

والشكل الموالي يوضح تشابك هذه المتغيرات

شكل رقم (2-3): تشابك العوامل والمتغيرات في البيئة الخارجية العامة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على :

Hussey ;strategic management from theory to implementation ;British ; 1998;p82 David

الفرع الرابع: تشخيص البيئة الخاصة (الصناعية)

تتضمن البيئة الخاصة المتغيرات البيئية الخارجية الأقرب للمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة في إقامة علاقات تبادلية ناجحة مع عملائها المستهدفين وهي تضم مجموعة من المتغيرات التي تضمنها نموذج القوى الخمسة لبورتر التي تحدد وتشكل هيكل الصناعة.<sup>1</sup> وسنتطرق لهذه العوامل كل واحد على حدى.

### أولاً: الصراع التنافسي بين المنافسين الحاليين في السوق

يأخذ الصراع التنافسي في الصناعة عدة أشكال منها:<sup>2</sup> تخفيضات وخصومات الأسعار، طرح منتجات جديدة، كثافة الحملات الترويجية، إضافة إلى تقديم خدمات موافقة إضافية للعملاء. والصراع التنافسي في صناعة ما يحدد ربحيتها، فالصناعة التي تتصف بشدة الصراع التنافسي مثل قطاع صناعة الملابس وقطاع الفنادق وخطوط الطيران لا تحقق المنظمات العاملة في هذا القطاع معدل ربحية عال. وتتحدد درجة تأثير الصراع التنافسي على ربحية الصناعة بناء على عاملين أساسيين هما: كثافة المنافسة بين المنظمات المتنافسة، والأسس التي تتم المنافسة على أساسها، وتعتمد كثافة المنافسة على:

#### 1) عدد المنافسين

تزداد شدة الصراع التنافسي في حالة زيادة عدد المنافسين في الصناعة حيث يسعى كل منافس إلى جذب أكبر عدد ممكن من العملاء بهدف زيادة حصته السوقية على حساب المنافسين الآخرين، كما هو الحال في سوق المنافسة الاحتكارية التي تتميز بكون عدد المنتجين المنافسين، والاحتمالية العالية لاعتبار المنتجات بديلة لبعضها البعض من حيث قدرتها على إشباع حاجات العملاء في السوق المستهدفة، بالتالي تزداد شدة المنافسة من خلال العمل على تمييز العلامة التجارية وتطوير المنتجات وتكثيف الجهود الترويجية وحروب الأسعار، كما يؤثر حجم كل هؤلاء المنافسين من حيث حجم الاستثمار والطاقة الإنتاجية والحصة السوقية. فكلما كان المتنافسون متقاربين في ذلك كلما اشتدت حدة الصراع التنافسي فيما بينهم والتي قد تقود إلى إخراج بعض المنافسين الضعفاء من السوق، وقد تتحول الصناعة إلى سوق احتكار قلة يسيطر عليه عدد محدود من المنافسين الأقوياء والمتكافئين نسبياً في قدراتهم التنافسية، مثل سوق الملابس والفنادق وخطوط الطيران.

1 الهام فخري طميعة، استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، إثناء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013، ص 54.

2 نفس المرجع، ص ص 56-57.



## 2) معدل نمو الصناعة

عادة يشد الصراع التنافسي داخل الصناعات التي تتصف بمعدلات نمو منخفضة التي تجعل كل من المنافسين في السوق يسعى إلى تحقيق حصة سوقية على حساب المنافس الآخر، مما يزيد من حدة الصراع التنافسي في تلك السوق أو الصناعات.

## 3) ارتفاع معوقات الخروج من الصناعة:

تعيق إمكانية خروج المنافسين الحاليين من السوق حتى في حال انخفاض معدل العائد و معدل الربح الذي يحققه كل منهم نظرا الخروج من السوق بسبب معوقات الخروج.

### ثانيا: تهديد دخول المنافسين المحتملين

إذ يجلب الأعضاء الجدد للصناعة قدرات جديدة مثل: الرغبة في الحصول على حصة سوقية، موارد بكميات كبيرة، ولذلك فهم يشكلون مخاطر أو تهديدات للمنظمة القائمة. وبالتأكيد فان حجم هذا التهديد يعتمد على مدى وجود عوائق الدخول إلى الصناعة، كالتشريعات الحكومية، والولاء للماركة<sup>1</sup>.

### ثالثا: القوة التفاوضية للموردين

ونوضح ذلك فيما يلي<sup>2</sup>:

وهم المنظمات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد، والخدمات والعمالة (والتي ربما تكون أفراد، أو منظمات مثل اتحاد العمال أو الشركات توفير عقود العمل)، وتشير القوة التفاوضية للموردين على رفع أسعار المدخلات، أو رفع تكاليف الصناعة بطرق أخرى، على سبيل المثال توفير مدخلات منخفضة الجودة أو تقديم خدمات فقيرة، فالموردون الأقوياء يخفضون أرباح الصناعة من خلال رفع تكاليف الشركات في الصناعة بذلك فهم يمثلون تهديدا، ومن ناحية أخرى، إذا كان الموردون ضعافا فان الشركات في الصناعة لديها الفرصة لفرض تخفيض لأسعار المدخلات، وطلب مدخلات عالية الجودة، فان قدرة الموردين على فرض مطالب على شركة ما يعتمد على قوتهم بالنسبة لقوة الشركة، وطبقا لما قاله بورتر، فان الموردين يكونون في وضع أقوى في المواقف التالية:

- أ - المنتج الذي يبيعه الموردون تكون له بدائل قليلة، كما انه حيوي وأساسي للشركات داخل الصناعة.
- ب - لا تتأثر أرباح الموردين كثيرا بمشتريات الشركات في صناعة معينة، أو بمعنى آخر، لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة المشتريه عميلا مهما للموردين.

1 مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 98.  
2 شارلز هـ، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، 2010، ص ص 125 - 126.

ت ستتحمل الشركات داخل الصناعة تكاليف تحول لها من شأنها إذا ما تحولت إلى منتج لمورد آخر، حيث تكون منتجات مورد بعينه منفردة أو متميزة، في هذه الحالة تعتمد الشركة على هذا المورد ولا يمكنها ضرب الموردين ببعضهم البعض لتخفيض السعر.

ث - عندما يهدد الموردون بدخول صناعة عملائهم ، واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات والتي يمكنها المنافسة مباشرة مع منتجات الشركات العاملة حالياً في الصناعة .

ج - عندما لا تستطيع الشركات داخل الصناعة التهديد بدخول صناعة مورديها وتصنيع مدخلاتهم الخاصة بأنفسهم كوسيلة لتخفيض أسعار المدخلات.

#### رابعاً: القوة التفاوضية للعملاء

للزبائن تأثير على طبيعة المنافسة داخل القطاع الصناعي، وذلك من خلال قدرتهم على التأثير على الأسعار والبحث عن أفضل المنتجات، ويتوقف تأثيرهم على المؤسسات المتنافسة على عدة عوامل منها: تركيزهم، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبائن، تميز المنتجات وتكاليف التشغيل بالنسبة للمؤسسة، تهديد التكامل العمودي، الضغط على الأسعار يقلل درجة حرية المؤسسة في خياراتها الإستراتيجية.<sup>1</sup>

#### خامساً: تهديد المنتجات البديلة

ونوضح ذلك فيما يلي:

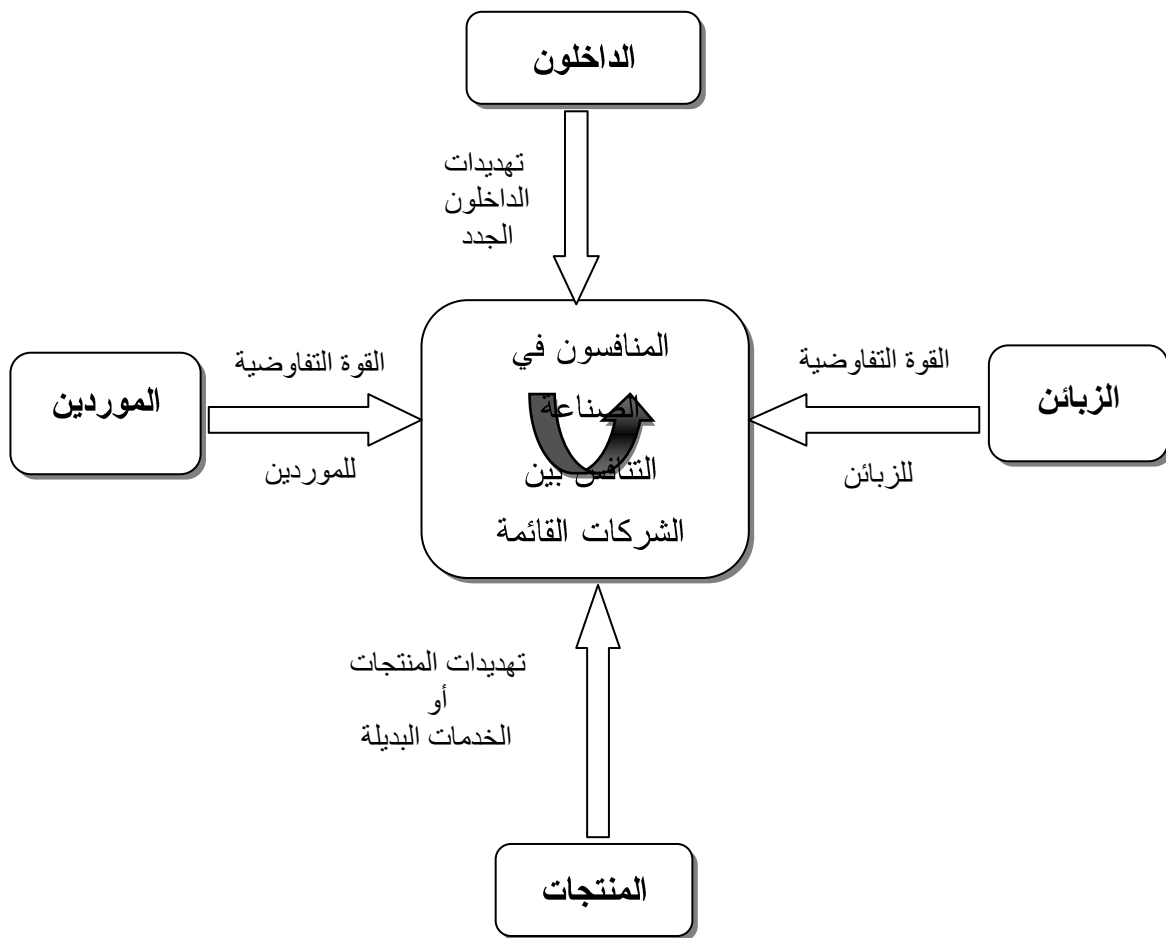
تمثل السلع البديلة لسلعة أو منتج معين تهديدا قائما لها، لذلك تهتم منظمات الأعمال في معرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بجدية وبشكل صحيح، فإذا علمنا أن السلع البديلة توفر إشباعاً لنفس الحاجة بأسعار ونوعيات أفضل، فإنها تصبح بالتالي تهديداً لمنتجاتها وخدمات المنظمة، وفي السنوات الأخيرة أصبحت البدائل عديدة، في بعض اتجاهات تطورها ، أو أنها غير معروفة إلا في حالة ظهورها ووضوح تهديدها، لذلك على منظمة الأعمال أن تتابع بجدية تهديدات البدائل خاصة بسلعها ومنتجاتها ، لمعرفة ازدياد التهديد ونقصانه ، أو محددات تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:

○ الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.

1 سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (واقعه، أهميته، وشروط تطبيقه) (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة) ، رسالة لنيل شهادة الماجستير. (منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2006، ص23.

- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي و الاقتصادي والنفسي زادت خطورتها.
- الميل لدى المشتري نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم يكون هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة يمكن أن تتطور لاحقا باتجاهات أفضل.
- وسنوضح في الشكل الموالي عناصر البيئة الخارجية الخاصة لمنظمات الأعمال والتي تعرف بالقوى الخمسة لبورتر.

شكل رقم(2- 4): عناصر البيئة الخارجية الخاصة (القوى الخمسة لبورتر porter)



SOURCE: Michael E.Porter , competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors,Americas,1980,p 4.

### المطلب الثالث: تعريف البيئة الداخلية

تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات ومميزات تنافسية تجعل منها منظمة منفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها ولمعرفة هذه البيئة وما يميزها عن البيئة الخارجية سوف نتناول مجموعة من التعاريف أهمها:

يشار إلى البيئة الداخلية بأنها القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته.<sup>1</sup>

كما يشار للبيئة الداخلية إلى تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية، هذا وتتحدد العناصر الداخلية منها الإستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجيا ثقافة المؤسسة.....الخ.<sup>2</sup>

في حين تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية، والتنظيمية لمنظمة الأعمال. لذا فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال ، يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها ، والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.<sup>3</sup>

### المطلب الرابع: تشخيص البيئة الداخلية

إن قيام المنظمة بتشخيص البيئة الخارجية ، ورصد كل الفرص والتهديدات التي تواجهها ، غير كافية لتحقيق مركز تنافسي قوي، بل بات من الضروري القيام بتشخيص البيئة الداخلية أيضا ، لتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال مجموعة من العمليات المحكمة، وإتباع منهج في تشخيص مكونات البيئة الداخلية من موارد مختلفة وإمكانيات تجعلها قادرة على تجاوز منافسيها.

### الفرع الأول: مفهوم تشخيص البيئة الداخلية

1 خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 184.

2 أنفال حدة خبيزه، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية(دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS، بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 69.

3 وائل محمد إدريس، ظاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم ، العمليات ، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص 56.

يتناول تشخيص البيئة الداخلية أو التشخيص الاستراتيجي الداخلي ، تحليل العوامل والنشاطات التي تحدد الخصائص المميزة للبيئة الداخلية في شركات الأعمال، والتي تخضع لسيطرتها من أجل التعرف على نقاط الضعف والقوة فيها.<sup>1</sup>

كما يعتقد كل من weelen& hunger (ولن و انجر) بأن تحليل البيئة الداخلية يجب أن يكون ذو إطار واسع وشامل وينظم، بالإضافة إلى العمليات والوظائف التشغيلية كل من الثقافة التنظيمية ، والإدارة وطبيعة الأعمال، كما يعتقد أن يأخذ بعين الاعتبار سمعة المنظمة ، وبراءة الاختراع وغيرها من الجوانب التي يمكن ان تكون لها علاقة.<sup>2</sup>

إذن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية تحقق فعالية تصميم الإستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة ويمر هذا التحليل بخطوتين،أولاً: تحليل جوانب القوة والضعف،ثانياً:تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: خطوات تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

كل منظمة لها جوانب قوة وجوانب ضعف، حيث لا توجد منظمة قوية أو ضعيفة في كل المجالات، يتم وضع الأهداف والاستراتيجيات بغرض استغلال نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، فعملية تحليل البيئة الداخلية تتطلب مجموعة من الخطوات تتمثل في<sup>4</sup>:

#### أولاً: تحديد المعلومات الخاصة بالأداء للمنظمة وجمعها

- يجب على كل مدير أن يحدد أهم البيانات ذات الصلة بأداء إدارته
- وضع هذه العناوين في شكل قائمة ثم عرضها على المديرين وذلك لضمان تغطية كاملة لكل البيانات التي لها صلة بالأداء.

- الطلب من كل مدير في موقعه إعطاء جميع المعلومات المهمة المصاغة في شكل تقارير.

#### ثانياً: اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة

1 سرمد حمزة الشمري، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية(دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية)، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 29، 2012، ص 77.

2 يوسف حبيب الطائي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية، جامعة الكوفة، العدد19، 2010، ص15.

3 فيصل بن محمد بن مطلق الخنفر القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.(مشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص 14.

4 كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة، سطيف)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 33.

بعد جمع المعلومات الخاصة بالأداء للمنظمة علينا أن نكتشف نقاط القوة ونقاط الضعف

- عقد اجتماعات لكل المديرين المهتمين بتقييم الأداء للمنظمة وان تكون المناقشات ساخنة.
- الطلب من المدير تحديد اتجاه بياناتهم.
- دفع المديرين إلى خلق جو تنافسي للتحسين في أدائهم.

### ثالثاً: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف

إن إتباع العناصر السابقة في العنصر السابق يضمن لنا التوصل إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، ويبقى تحليلها لكي نتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لها ، وفيما يلي بعض النقاط والخطوات المتبعة في ذلك:

(1) وضع نقاط القوة ونقاط الضعف في قائمة.

(2) تحديد مدى تأثير كل بند في نقاط القوة ونقاط الضعف على كفاءة المنظمة وعلى مدى تحقيقها لأهدافها.

(3) تحديد احتمال حدوث استمرار لكل بند من نقاط القوة ونقاط الضعف.

### الفرع الثالث: فوائد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

إن دراسة وفهم البيئة الداخلية للمنظمة تتجسد في فوائد عديدة أهمها:<sup>1</sup>

✓ يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة ، وجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ،أخذة بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفوء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

✓ تستطيع إدارة المنظمة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة ، التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية، كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.

✓ يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات ، التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.

1 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، دار اليازوردي للنشر و التوزيع،عمان، الأردن،2008،ص74.

✓ يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

#### الفرع الرابع: مكونات تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

يشمل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة مجموعة من العناصر نذكر منها:

##### أولاً: الموارد

وتتكون مما يلي:<sup>1</sup>

1. **الموارد الملموسة Tangible resources**: وهي الموجودات الثابتة والمتغيرة لدى المنظمة، حيث

يؤثر التمويل والبناء في قدرة المنظمة على العمل والاستمرار، ويعتبر تحديد وتقييم هذه المصادر من المسائل السهلة الانجاز باستخدام أنظمة المعلومات المتكاملة.

2. **الموارد غير الملموسة Intangible resource**: وهي الموارد التي لا تشاهد في المراحل

الأولى لنشوء المنظمة ولكنها عبر الزمن تصبح أهميتها كبيرة قد تفوق أحيانا الموارد المادية، ومنها سمعة المؤسسة، مستوى رضا الزبون، نظرة المجتمع إليها ومجالات الإبداع لديها ونحو ذلك.

3. **الموارد البشرية Human resources**: وتسمى أحيانا برأس المال البشري وتشمل ما لدى

المنظمة من إمكانيات وظيفية مع وصف لدرجة مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم على اتخاذ القرار.

والجدول التالي يوضح ذلك:

1 مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 172.

جدول رقم(2- 1): توزيع موارد المنظمة وخصائصها ومؤشرات قياسها

ت	الموارد	الخصائص الرئيسية	مؤشرات القياس
أ - الملموسة			
1	المالية	-المصادر المالية الذاتية للمنظمة -الهبات والتبرعات المقدمة للمنظمة -الموجودات ورأس المال الثابت للمنظمة -عوائد استثمار المنظمة لأموالها	-الموارد، المصروفات -الهبات والتبرعات ، الموارد. _الموجودات، المصروفات الفوائد،الموارد
ب - غير ملموسة			
1	سمعة المنظمة	-سمعة المنظمة لدى الفئات المستفيدة -علاقات المنظمة مع الآخرين -سمعة المنظمة لدى الحكومة -سمعة المنظمة لدى المجتمع	- مستوى السمعة -اثر السمعة على تطوير المنظمة



<p>-التعليم والتقنية والمهارات المهنية المكتسبة لدى العاملين -النقص في المهارات مقارنة مع متطلبات العمل -نسبة مغادري العمل مقارنة بالمنظمات الشبيهة</p>	<p>-التدريب والخبرات المتراكمة في المنظمة -تكيف العاملين مع المتطلبات الإستراتيجية للمنظمة -مدى ولاء والتزام العاملين بالمنظمة</p>	<p>الموارد البشرية</p>	<p>2</p>
---	--	----------------------------	----------

المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 173.

### ثانيا: الثقافة التنظيمية السائدة

تعرف الثقافة التنظيمية السائدة ضمن هذا السياق بأنها مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وتشكل بمجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها الافتراضات والمعتقدات الأساسية، التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، والتي تنشأ تلقائيا من خلال التجارب والخبرات الفردية والجماعية داخل المنظمة.<sup>2</sup>

ويرى Robbins أن الثقافة التنظيمية عبارة عن: "النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد، التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى".<sup>3</sup>

إن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من ثلاثة مصادر:<sup>4</sup>

**المصدر الأول:** تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص ، فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع ، مثل صناعة الكومبيوتر او الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي.

1 فلاح حسين الحسيني، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، 2000، ص 70.

2Gerry Johnson,Kevanscholes,Richard Whittington, **Exploring corporate strategy** ,England,2002, p47.

<sup>3</sup>Robbins. P;**Organizational Behavior**, 8th ed, New Jersey : Prentice Hall International,1998; p595.

4 سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 91.

**المصدر الثاني:** تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين ، الذين يجلبون معهم نمطا معينا في الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ، ضمن إطار ثقافة الأمة ، الوطن، الجماعة أو أي مصدر آخر.

**المصدر الثالث:** هو التجربة العلمية لهؤلاء الأفراد في المنظمة ، وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

هذه المصادر الثلاثة تشير إلى أن محتوى الثقافة التنظيمية ، يشترك من تركيب للخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام ، من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة، وهناك أشكال مختلفة للهيكل التنظيمي حسب الوظائف، الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام، هيكل المصفوفة... الخ<sup>1</sup>.

واهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي<sup>2</sup>:

1. هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية؟
2. هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أو الميكانيكية؟ وماهي أسباب ذلك؟
3. هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف؟
4. ماهي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟
5. هل يستجيب الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات المطلوب تحقيقها؟
6. هل ينسجم الهيكل التنظيمي ويتفق مع احتياجات المدراء والافراد العاملين؟
7. هل هناك ضعف في الاتصالات داخل المنظمة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة؟

1 سوما علي سليطين، مرجع سابق، ص 46.

2 زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، وحالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص 131.

### المبحث الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي

لقد ظهرت خلال مرحلتنا الستينيات والسبعينيات مجموعة من الأدوات ، التي تمزج بين الجانبين الكمي والنوعي في المعلومات، وتختلف هذه الأدوات باختلاف البيئة التي يجري تحليلها (داخلية، خارجية أو معا)، لذا يتم في هذا المبحث عرض بعض هذه الأدوات الواسعة الانتشار والأكثر استخداما.

#### المطلب الأول: مصفوفة التحليل الثنائي swot

إن تحليل SWOT يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل مؤسسات الأعمال هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

إن الهدف من عملية التحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما انه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

وسنتناول تحليل SWOT بالتفصيل في المبحث الرابع باعتباره الأداة محل الدراسة.

#### المطلب الثاني: سلسلة القيمة (Chaine de Valeur)

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2009، ص230.

ويمكن تعريف سلسلة القيمة بأنها: اعتبار المؤسسة سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومنه فسلسلة القيمة تعتبر طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.<sup>1</sup>

ويركز مفهوم سلسلة القيمة على محورين رئيسيين هما:<sup>2</sup>

- تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة.
- تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

وتتكون سلسلة القيمة من مجموعتين من الأنشطة وهما:<sup>3</sup>

أولاً: الأنشطة الأساسية: وهي تنشأ القيمة بالمؤسسة وتضم:

- الإمداد الداخلي: أي أنشطة الاستلام والتخزين وتخصيص وسائل الإنتاج المهمة للمنتج، نقل البضائع، مراقبة المحزونات، المناولة، برمجة النقل،.
- الإنتاج: هي الأنشطة التي تقوم بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتج نهائي، مثل تشغيل الآلات، التصنيع، التعبئة، التغليف، الفحص... الخ.
- الإمداد الخارجي: أي الأنشطة المتعلقة بالتجميع، التخزين، التوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن مثل نقل المنتجات النهائية.... الخ.
- التسويق والبيع: تتمثل في الأنشطة التي تسمح بنقل ملكية المنتجات إلى الزبائن إضافة إلى عمليات الإعلان والترويج... الخ.
- الخدمات: هي الأنشطة التي توفر مستلزمات المحافظة على الخدمات، أو الرفع من قيمة المنتج وتميزه مثل التركيب، الصيانة، التكوين، قطع الغيار، خدمات ما بعد البيع... الخ.

1 موسي سهام، العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الانترنت)، (دراسة حالة مؤسسة قديلة - الجزائر)، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 8-9/11/2010، ص 8.

2 محمود احمد إبراهيم، التحليل الاستراتيجي للتكلفة في ظل بيئة التصنيع الحديثة ودعم الميزة التنافسية دراسة ميدانية، مجلة تنمية الراقدين، العدد 101، مجلد 32، 2010، ص 84.

3 أنفال حدة خبيزه، مرجع سابق، ص ص 70-71.

ثانياً: الأنشطة الداعمة: وهي أنشطة لا تنشأ القيمة ، وإنما تساعد الأنشطة الأساسية على إنشائها وتتمثل في الشراء، تنمية التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، البنية الأساسية.<sup>1</sup> وتنقسم بدورها إلى:<sup>2</sup>

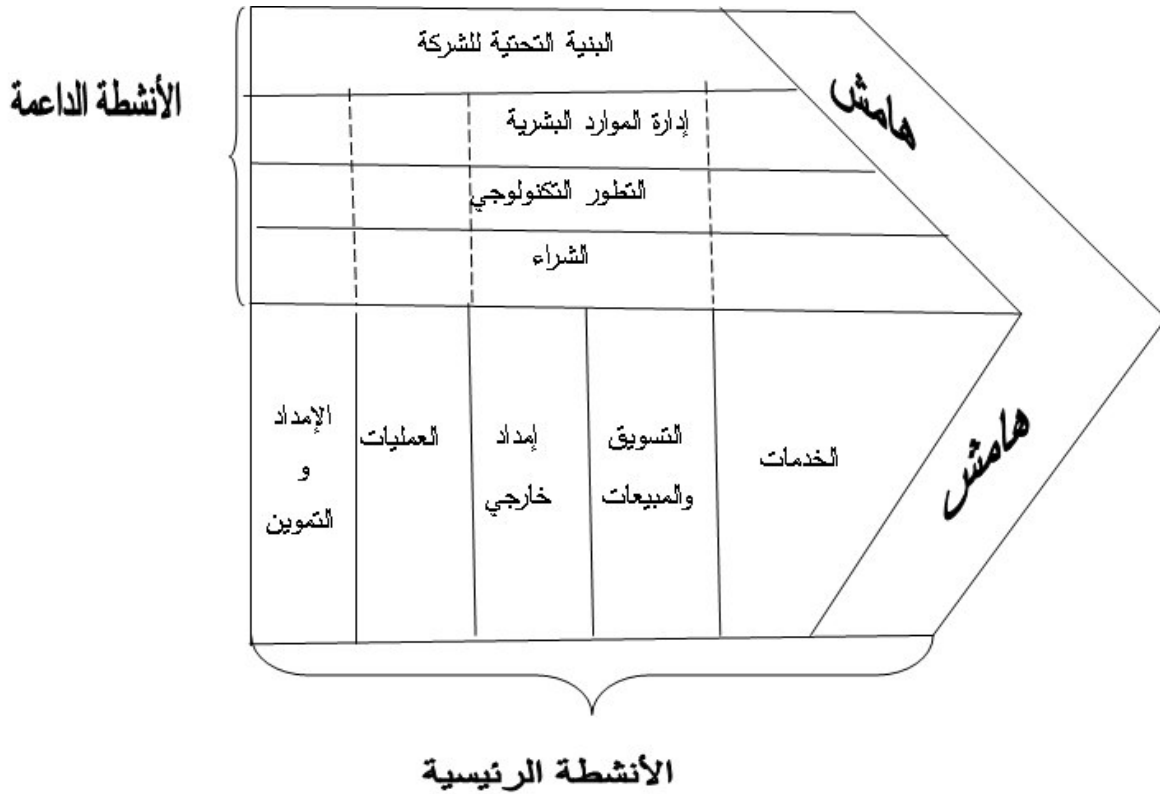
- تسيير التموين: تشمل الأنشطة التي تهتم بتوفير المدخلات وضمان تدفقها بالكميات والأوقات اللازمة فهي تخدم جميع الأنشطة الرئيسية، والمساعدة لعمليات الشراء، كشراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة.
  - التطور التكنولوجي: وتخص كافة الأنشطة الهادفة إلى تحسين طرق الإنتاج بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة، وأنظمة الايزو الحديثة التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال، وذلك دون إهمال الأبحاث الأولية التي تقوم بها المؤسسة وتصميم المنتج وتطوير المنتجات ومراجعة الآلات.
  - تسيير الموارد البشرية: وتشمل توظيف العمال، وتكوينهم و تدريبهم وتحفيزهم، بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
  - البنية التحتية للمؤسسة: وتتكون من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة، الإدارة العامة، التخطيط ، الإدارة المالية... الخ، وما يميز هذا النشاط عن الأنشطة الأخرى هو انه بالإضافة إلى أنها تضم نشاطاتها، فإنها تضم مجموع نشاطات سلسلة القيمة، فالميزة التنافسية بقدر ما تنشأ عن هذه الأنشطة، فمي تنشأ أكثر من ترابط تلك النشاطات.
- وبعد الانتهاء من بناء سلسلة القيمة والتي تمثل جزءاً من نظام قيم واسع يضم سلسلة قيم الموردين، الزبائن، الموزعين، وتقوم المؤسسة بتقييم هذه النشاطات بدلالة سلسلة قيم المنافسين، ومنه نستخلص الهامش الذي يمثل الفرق بين القيمة الاجتماعية (على أساس السوق) ومجموع التكاليف المرتبطة بممارسة النشاطات، وبناء على هذا التقييم تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية.<sup>3</sup>
- وتمثل سلسلة القيمة بالشكل التالي:

شكل رقم) (2-5): سلسلة القيمة

1 محبوب مراد، مرجع سابق، ص 49.

2 فطيمة بزعي، مرجع سابق، ص 14.

3 مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، ص



Source : Curtism .Grimm ;Hun Lee. And KenG.smith ;Strategyas action :Competitive Dynamics and Competitivedadvantage ;New york ;2006 ;p76.

### المطلب الثالث: التحليل المصفوفي (أدوات تحليل حافظة الأنشطة)

إن اختيار ميدان المنافسة الذي تخوضه المؤسسة والسلوكات الإستراتيجية التي تنتهجها، يعتبر احد العوامل الحاسمة للنجاح التنافسي، على اعتبار أن اختيار الموقع المناسب يكسب المؤسسة الأفضلية في آليات الصراع.

وعليه فإن تحليل حافظة الأنشطة يهدف إلى إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط، لذا طور الباحثون مجموعة من الأدوات، يمكن الاعتماد عليها في تحليل حافظة الأنشطة، وسوف نعرض في هذا المطلب أشهر هذه الأدوات.

الفرع الأول: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية -BCG.

قدمت هذه المصفوفة من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية، وهي مجموعة استشارية أمريكية، وبالتالي فقد اقترن اسم هذه المصفوفة باسم المجموعة، تعد هذه المصفوفة من أقدم وأبسط المصفوفات استخداما في تحليل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

تعتمد هذه المصفوفة في تحليل أعمالها الإستراتيجية ، على افتراض رئيسي هو اثر التجربة (منحنى التعلم) على الأداء عبر الزمن، كما تستخدم بعدين أساسيين هما: حصة السوق و معدل النمو.<sup>2</sup>

ويمكن استخدام نموذج بوسطن لتقييم المواقف التنافسية للمنظمات، حيث توصلت مجموعة بوسطن إلى عمل مصفوفة مكونة من أربعة أجزاء، ويتم تقييم الموقف داخل هذه الأجزاء الأربعة في ضوء متغيرين أساسيين هما الحصة السوقية ومعدل نمو السوق.<sup>3</sup>

وفيما يلي شرح لهذين البعدين.<sup>4</sup>

أ - **الحصة السوقية النسبية:** تمثل أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية، لذلك فإن استخدامها مقياسا للأداء يعد من المقاييس الجيدة، والتي تتضح على المحور الأفقي للمصفوفة، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياسا بأكبر المنافسين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزاءه المستهدفة.

ب - **معدل نمو السوق:** يمثل على المحور العمودي لذو موضع لمصفوفة، وهو يعبر عن جاذبية الصناعة، فكلما زادت النسبة كلما أشار ذلك إلى أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول إليه وان فرص النجاح متوفرة له، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة، فان ذلك يدل على ان السوق ذو موضع تهديد للمؤسسات العاملة فيه.

و الشكل الموالي يمثل مصفوفة الـ BCG \_

شكل رقم (2- 6): مصفوفة الـ BCG \_

	النجم	علامة الاستفهام	
عالي	- نمو كبير - احتياجات مالية مرتفعة	- وجود فرص للنمو - احتياجات مالية خاصة	1 عمر تيمجدين، دور إستتر
عرييرج )، رسالة مقدمة لنيل			شهادة الماجستير، قسم علوم
نمو السوق	<b>البقرة الحلوب</b> - نمو منخفض - احتياجات مالية قليلة - التدفقات المالية (+)	<b>الكلب</b> - نمو منخفض - احتياجات مالية قليلة - التدفقات المالية (0)	2 ثامر البكري، استراتيجيات 3 محمد سمير احمد، الإدارة 4 ثامر البكري، مرجع سابق
2، ص 233.			
	عالي	منخفض	

منخفض

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 215.

من الشكل أعلاه يمكن شرح الخلايا الأربعة على النحو التالي:<sup>1</sup>

❖ خلية علامة الاستفهام (معدل النمو العالي/حصة سوقية منخفضة)

تشير هذه الخلية إلى حصة سوقية منخفضة، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع، وتحاول المؤسسة الاقتصادية هنا الدخول إلى مركز قائد السوق، لذا فإنها تستثمر الكثير من الأموال على المنتجات التي تكون ضمن هذه الخلية لغرض نقلها إلى خلية أفضل، خاصة خلية النجوم، ومن أهم مميزات هذه الخلية هي:

- لإقبال الضعيف من طرف العملاء على منتجات المؤسسة مقارنة بإقبالهم على منتجات المنافسين.
- عدم استقرار سمعة المؤسسة في السوق.
- أرباح ضعيفة وغير مرضية نتيجة انخفاض المبيعات.

لذا على المؤسسة أن تدعم مركزها، بالاعتماد ضمن هذه الخلية على استراتيجيات النمو.

❖ خلية النجوم (معدل نمو عالي/حصة سوقية مرتفعة)

إذا ما نجحت المنتجات في خلية علامة الاستفهام، تصبح خلية نجمة، فهي تتسم بالقوة والارتقاء على المنافسين، وإن فرص النجاح أمامها كبيرة وقد يصعب على المنافسين أن يصلوا إليها. للإشارة فإن المنتجات التي تقع في هذه الخلية، لا تسع المؤسسة فقط إلى الحصول على الأرباح منها، بل تنفق عليها ما تستطيع، بما يزيد من حصتها السوقية من مواجهة المنافسين بقوة، ومن أهم مميزات: ✓ تتسم المؤسسة في هذه المرحلة بمكانة وسمعة طيبة.



✓ زيادة المبيعات وارتفاع الحصة السوقية، نتيجة لمتعة هذه المنتجات بدرجة عالية من القبول في السوق.

إن الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي وذلك من خلال:

1. التكيف في أنشطة البحث والتطوير لغرض اكتساب المنتج صفات وخصائص أكثر تميزاً وللمحد من إمكانية التقليد من قبل المنافسين.

2. مواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الأسعار، سواء كان ذلك من خلال هامش الربح والذي تستطيع إن تعوضه بزيادة عدد الوحدات المباعة أو بسبب الارتقاء بمستوى منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين في أنشطتها المختلفة.

3. تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين أو الداخلين الجدد.

#### ❖ خلية البقرة الحلوب (معدل نمو منخفض/ حصة سوقية مرتفعة)

تشير هذه الخلية إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة، على اعتبار أن هذه الخلية تحقق عوائد نقدية كبيرة، لكونها تتمتع بحصة سوقية كبيرة، مما يعني بأنها قائدة للسوق، وهذا على الرغم من كون معدل نمو السوق منخفض فيها، ومن أهم مميزاتها: كبر حجم التدفق النقدي.

#### ❖ خلية الكلب أو الأوزان المينة (معدل نمو منخفض/ حصة سوقية منخفضة)

وتسمى أيضاً بخلية الوضع المضطرب، للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول، ويؤول إلى الانسحاب أو الخسارة، وتشير هذه الخلية إلى حصة سوقية منخفضة، ومعدل نمو منخفض ومن أهم مميزات هذه الخلية مايلي:

- انخفاض حجم المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
- عدم الإقبال على المنتجات المتواجدة في هاته المرحلة.
- انخفاض الأرباح إلى أقل مستوياتها، بل قد تحقق المؤسسة بعض الخسائر.

#### الفرع الثاني: نموذج مصفوفة الـ (ADL)

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما: درجة نضج النشاط (جاذبية القطاع)، والوضعية التنافسية، وتختلف مصفوفة (ADL) كلياً عن مصفوفة (BCG)، وذلك في اختيار المعايير المتعلقة بتقدير الوضعية التنافسية، وجاذبية القطاع، هذه الأخيرة التي تقدرها انطلاقاً من اكتمال نمو القطاع، وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الاستراتيجي، (انطلاق، نمو، نضج، زوال)، بينما تقدر الوضعية

التنافسية حسب هذه المصنوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والتي تتعلق بالإنتاج، التسويق، التموين، التوزيع، ذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05 والمصنفة إلى الفئات التالية: مسيطرة، قوية، غير مقبولة، هامشية.<sup>1</sup>

شكل رقم (2-7): مصنوفة ADL

	التراجع	النمو	البداء
مسيطرة	- عائد جيد - تدفق نقدي موجب	عائد جيد - تدفق نقدي = 0	
قوية	- خطر ضعيف - الحاجة ضعيفة للتمويل	الخطر متوسط - الحاجة للتمويل	
ملائمة	خطر التنافس		
غير ملائمة	- عائد ضعيف - تدفق نقدي موجب	عائد ضعيف - تدفق نقدي سالب	
هامشية	- خطر متوسط - حاجة ضعيفة للتمويل	خطر قوي - حاجة كبيرة للتمويل	
	خطر العائد		
		الحاجة للتمويل	

المصدر: براهيمي حياة، بن ثامر كلثوم، نموذج جماعة بوسطن الاستثنائية BCG ودوره في اختيار القرارات الاستراتيجية، (بالتطبيق على مؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية)، ص 69.

### الفرع الثالث: مصنوفة جنرال إلكتريك (GE /Makinsey)

يسمى أيضا نموذج جاذبية الصناعة/ الوضعية التنافسية، أو الإشارات الضوئية، وهو يرتكز على بعدين هما: الوضعية التنافسية وجاذبية الصناعة، وهي تحتوي على تسع خانات.<sup>2</sup> وفيما يلي توضيح لهذين البعدين<sup>3</sup>

1 سلطاني محمد رشدي مرجع سابق، ص 32.

2 براهيمي حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية (دراسة حالة مؤسسة CONDOR)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2007، ص 68.

3 براهيمي حياة، مرجع سابق، ص 70.

- أ - جاذبية الصناعة: والتي تتحدد من خلال المعايير التالية: نمو السوق ، الحصة السوقية، ثبات الأسعار،.....الخ وهي تنقسم على المصنوفة إلى قوي/ متوسط/ ضعيف.
- ب - الوضعية التنافسية: والتي تتحدد من خلال المعايير التالية (مؤهلات نجاح كل نشاط استراتيجي، الحصة السوقية ، العائد ، الوضعية التكنولوجية ، نقاط القوة والضعف .....الخ)، وهي تنقسم إلى قوي/ متوسط/ضعيف.

الشكل رقم(2- 8):نموذج جنرال إلكتروني

قوة وجاذبية الصناعة

قوي		1	
متوسط	2		
ضعيفة	3		
	قوي	متوسط	ضعيف

قوة النشاط

المصدر: احمد ماهر، التخطيط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 291.

وفيما يلي شرح للمربعات المرقمة<sup>1</sup>.

1. المنطقة الأولى: إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثماراتها وان تتوسع في أعمالها.

1 عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 43.

2. المنطقة الثانية: إذا كان النشاط في هذه المربعات فان على المؤسسة أن تأخذ حذرًا، أن تنفق بحذر في هذا الاستثمار، أن تراقب الموقف باستمرار واستراتيجيات الاستقرار هي المناسبة.
3. المنطقة الثالثة: إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تتوقف، فالنشاط ضعيف وعلى المؤسسة أن تتخلص منه كلما أمكن.

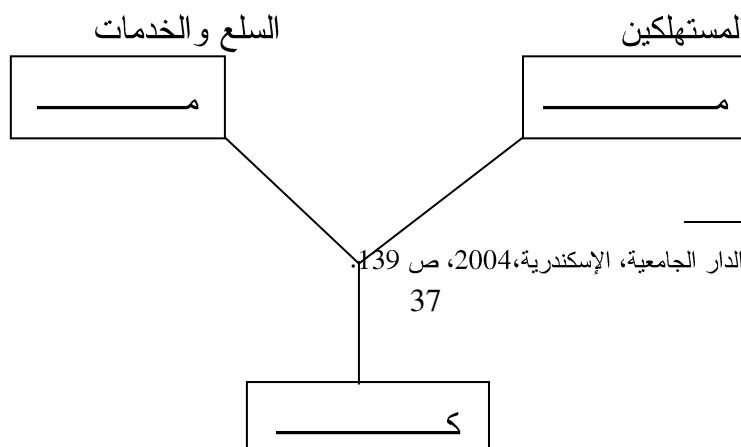
#### المطلب الرابع: أسلوب تحليل الفجوة

يتطلب ظهور أي فجوة مواجهة الموقف بصراحة، ومحاولة التعرف على مدى إمكانيات غلق هذه الفجوة ويترتب على تحليل الفجوات وما يكشفه من حقائق، إمكانية عودة المحلل إلى مرحلة صياغة الرسالة، كما إن الكشف عن فجوة في مجال معين قد يؤدي إلى تعريف فجوات في بعض المجالات الأخرى، وسنتعرض لأهم النماذج التي يمكن استخدامها في تحليل الفجوات.

#### الفرع الأول: نموذج (Y) لتحليل الفجوات

يساهم هذا النموذج في درجة المخاطرة المرتبطة بثلاث أبعاد من الأسئلة هي (من؟، ماذا؟، كيف؟) لكل خط من خطوط النشاط وذلك كما يبينه الشكل التالي:<sup>1</sup>

شكل رقم (2-9): نموذج (Y) لتحليل الفجوات



1 نادية عارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 139  
37

التكنولوجيا والأساليب

المصدر: نادية عارف، مرجع سابق، ص 139.

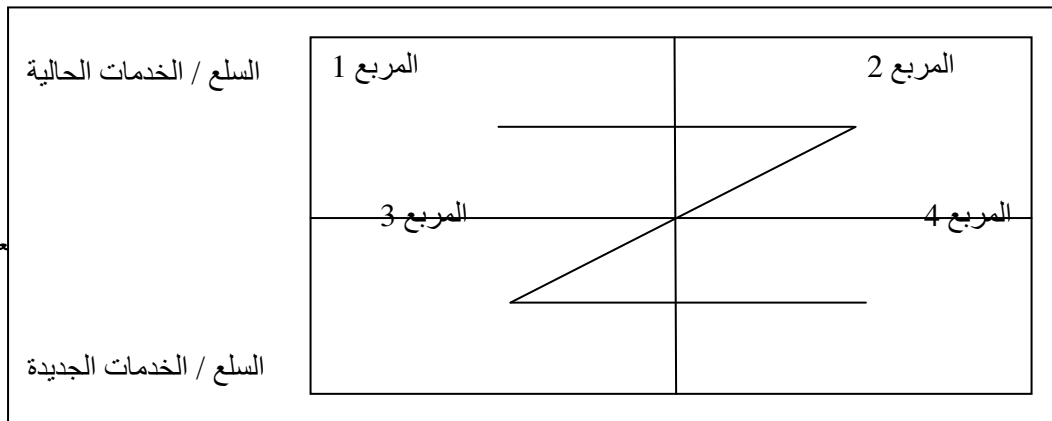
وبعد الانتهاء من إعداد نموذج ( Y ) لكل خط من خطوط النشاط يجب ان يقارن كل منها بتلك التي تم وضعها خلال مرحلة صياغة الرسالة، كنوع من أنواع الاختبارات والكشف عن الصلة القائمة بين خط النشاط ورسالة المنظمة.<sup>1</sup>

إن تغيير بعد واحد من النموذج (نوعية العملاء، المنتج، او طريقة أداء المنتج) يشمل اقل درجة من المخاطرة، ولا ينصح به، أما إدخال تغييرات على الثلاث أبعاد معا صعب جدا ، لأنه مهما كان حجم موارد المنظمة فانه من المستحيل أن تكتسب هذه الأخيرة معرفة عن عملاء جدد، و سلع جديدة وأنظمة توزيع جديدة في نفس الوقت، لذلك يعتبر تغيير ثلاث أبعاد في نفس الوقت يعد بمثابة بدء مشروع جديد.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: نموذج (Z) لتحليل الفجوات

يصنف هذا النموذج العملاء والمنتجات على نفس البعدين: البعد الحالي والبعد الجديد حسب الشكل التالي:

شكل رقم (2-10): نموذج (Z) لتحليل الفجوات



1 مرجع سابق، ص 139  
2 مزوغ عادل، 2005، ص 20

يوضح هذا النموذج أن تركيز الجهود التنظيمية في المربع ( 1 ) يتضمن اقل درجة من الخطر، حيث يتم بيع كميات اكبر من السلع والخدمات الحالية للمستهلكين الحاليين، يليها في الخطورة المربع ( 2 ) حيث يتم بيع السلع أو الخدمات الحالية لعملاء جدد، ثم المربع ( 3 ) يتم بيع السلع أو الخدمات الجديدة للعملاء الحاليين، وأكثرهم خطورة المربع ( 4 ) حيث يتم بيع سلع أو خدمات جديدة لعملاء جدد، ويعكس ذلك المربع إستراتيجية التنوع، ويرجع اسم نموذج ( Z ) إلى امتداد الخط عبر المربعات مما يعكس درجة المخاطرة، وكلما ازداد اتجاه المنظمة نحو الطرف الآخر في الحرف ( Z ) كلما ارتفعت درجة المخاطرة، ويرجع فشل الكثير من منظمات الأعمال الجديدة إلى المخاطرة المرتبطة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة لعملاء جدد، ويساعد هذا النموذج على تصنيف عوامل الخطر وتوفير أداة المقارنة بين درجة المخاطرة في المنظمة مع المكونات المرغوب فيها في الخطة الإستراتيجية، ولكي تدخل المنظمة في إستراتيجية ذات درجة خطر مرتفعة ينبغي أن تكون مستعدة لتحمل المخاطر وان تملك الموارد الكافية لمساندة هذا الأسلوب، وهنا لا بد من تحديد العلاقة المتداخلة بين خطوط الأنشطة من ناحية وطبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة من ناحية أخرى، وكلما ازدادت الروابط بين خطوط النشاط أو الإنتاج، كلما تحققت للمنظمة المزايا المرتبطة بالتعاون<sup>1</sup>.

#### المبحث الرابع: مصفوفة التحليل الرباعي swot

1 نادية عارف، مرجع سابق، ص ص 141-142.

في هذا المبحث سوف نتناول أداة التحليل الاستراتيجي SWOT بنوع من التفصيل ، كون الهدف من بحثنا هو تعريف المؤسسات بأهمية هذه الوسيلة في التحليل الاستراتيجي ، والتعريف بكيفية استعمالها لاكتشاف نقاط قوة وضعف المؤسسة المتواجدة في بيئتها الداخلية وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية.

### المطلب الأول: تعريف مصفوفة التحليل الرباعي swot

تعود فكرة تحليل SWOT إلى عام 1957م عندما قدم Philip sielznick ( فليب سلزنيك) طروحاته الخاصة بالمواعمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الخارجية ، وقد قام بتطوير هذه الفكرة لاحقا أسانذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفارد للأعمال ، وعلى وجه الخصوص Learned & Anderws (لاند و اندراوس) كي يصبح أداة يستند إليها ليس فقط في تحديد القدرات المميزة للمنظمة، بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المنظمة الاستفادة منها، الأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص.<sup>1</sup>

وقد تم تقديم عدة تعاريف لتحليل SWOT نذكر منها:

عرف تحليل SWOT بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة ، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية ، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية. فالهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.<sup>2</sup>

كما ينطلق نموذج SWOT من فكرة المقابلة المنطقية بين فرص ومخاطر المحيط من جهة وإمكانيات المؤسسة معبرا عنها بنقاط القوة ونقاط الضعف من جهة أخرى لوضع الإستراتيجية المناسبة، وهذا النموذج معروف أيضا باسم نموذج LCAG نسبة إلى الباحثين ( Christensen ; Andrews ; Guth ; Learned )، يقدم طريقة إجرائية رسمية لإعداد استراتيجيات وتنفيذها.<sup>3</sup>

1 منى سالم حسين مرعي، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة و دعم القدرة التنافسية ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد 31، 2010، ص 85.

2 وائل محمد إدريس، ظاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص 59.

3 عبد الملك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ماي 2010، ص 110.

إذ يعتبر أيضا أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمنظمة، على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي.<sup>1</sup>

في حين يعرف SWOT بأنه "إجراء تحليل ظرفي بنظرة أساسية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة الاقتصادية واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين و تنفيذ التخطيط."<sup>2</sup>

LCAG نموذج يوفر التفكير المنطقي في خمسة مراحل:<sup>3</sup>

- (1) التقييم الخارجي.
  - تحديد المخاطر والفرص في البيئة
  - تحديد العوامل الرئيسية في النجاح.
- (2) التقييم الداخلي.
  - تحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسة.
  - تحديد المهارات المتميزة فيما يتعلق بالمنافسة.
- (3) خلق وتقييم كل فرص العمل.
- (4) توضيح القيم البيئية والقيم الإدارية.
- (5) اختيار المناورات الإستراتيجية على أساس الموارد وتنفيذ الاستراتيجيات.

1 أنعام حسين زويلف، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 20، جامعة الإسراء الخاصة، التاريخ غير مذكور، ص 114.

2 عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ظل تحليل (swot) في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية" ، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، يومي 16-17 نيسان 2007، ص 13.

3Learned E.p ; Christensen C.R ;Andrews K.R et Guth W.D ; Business policy ; text and cases ; Richard Deirwin ; 1965 ;p 20.



جدول رقم(2- 2): مصفوفة swot

نقاط الضعف (w)	نقاط القوة (s)	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص	استثمار الفرص المتاحة باستخدام نقاط القوة	الفرص (o)
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	استخدام نقاط القوة لتقليل التهديدات	التهديدات (t)

المصدر: سناء حلو حسين، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق (بحث تطبيقي في مصرف الرافدين المركز الرئيسي)،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الرابع والثلاثون، 2013، ص 157.

حيث يشير الحرف الأول (s) إلى مجالات القوة في المنظمة strengths، ويشير الحرف الثاني (w) إلى مجالات الضعف في المنظمة weaknesses، ويشير الحرف الثالث (O) إلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة opportunitites، أما الحرف الرابع (T) يشير إلى التهديدات في البيئة الخارجية، للمنظمة Threats، ولا يقتصر فائدة هذه الآلية التحليلية على تحديد الموقف التنافسي لمنظمة الأعمال، وما تتمتع به من قدرات وموارد وكذلك أفضل السبل لاستخدامها، ولكن تمتد هذه الفائدة لتشمل أيضا تحديد الفرص التي تتمكن حاليا المنظمة من استغلالها و التمتع من خلال بميزة تنافسية بسبب افتقارها للموارد المناسبة لذلك.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أهمية تحليل swot

لتحليل swot أهمية كبيرة نذكر منها:<sup>2</sup>

- 1) الخطوة الأولى أو حجر الزاوية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 2) تمكن المؤسسة من التعرف على مناطق الضعف والقوة داخلها وخارجها.
- 3) تزيد من درجات الوعي الداخلي والخارجي بنقاط ضعف المؤسسة، وتعدّها لمواجهة التهديدات.
- 4) التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة مما يزيد من قوتها التنافسية.

1 ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، 2006، ص 246.

2 محمد المرسي، التحليل البيئي (التحليل الرباعي) swot analysis، ورقة عمل، كلية العلوم، جامعة المنصورة، ص 24.

### المطلب الثالث: المصادر الرئيسية لبيانات تحليل swot

يفترض بإدارة المنظمة أن تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها للحصول على البيانات ، والمعلومات الضرورية المتعلقة في بيئة عمل المنظمة ويمكن للمنظمة أن تعتمد على<sup>1</sup>:

#### أولا : أنظمة المسح البيئي

تأخذ أنظمة المسح البيئي أشكالا مختلفة وفق احتياجات وقدرات المنظمة المستخدمة لها، وبشكل عام فان هذه الأنظمة يمكن أن تكون واحدة أو أكثر ثلاثة نقاط هي:

1. أنظمة المسح غير منتظمة : وهذه تمثل دراسات وتحليلات وجمع لبيانات ومعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي اغلبها الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية ، باعتبارها أصبحت واقعا بمؤشرات واضحة، بالإضافة إلى تركيز الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير، إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.
2. أنظمة المسح المنتظمة: وهذه الأنظمة تدور حول أحداث منتظمة، يتم فحصها لغرض اختيار مكونات إستراتيجية المنظمة، فقد يحصل أن تتم إعادة تقييم سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المنظمة مستقبلا، وان هذه الأنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية، والتي يعطى لها أهمية خاصة من قبل المنظمة.
3. أنظمة المسح المستمرة: وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المنظمة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية وقتية تفرزها أحداث معينة، وفي الغالب فان هذه الأنظمة أكثر اتجاها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

#### ثانيا: أنظمة التنبؤ

إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات بالإضافة إلى عمليات لتحديد القضايا الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية ، هذا وتجد العديد من المنظمات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصرا محوريا في النجاح التنظيمي. ومن أهم الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي هي:

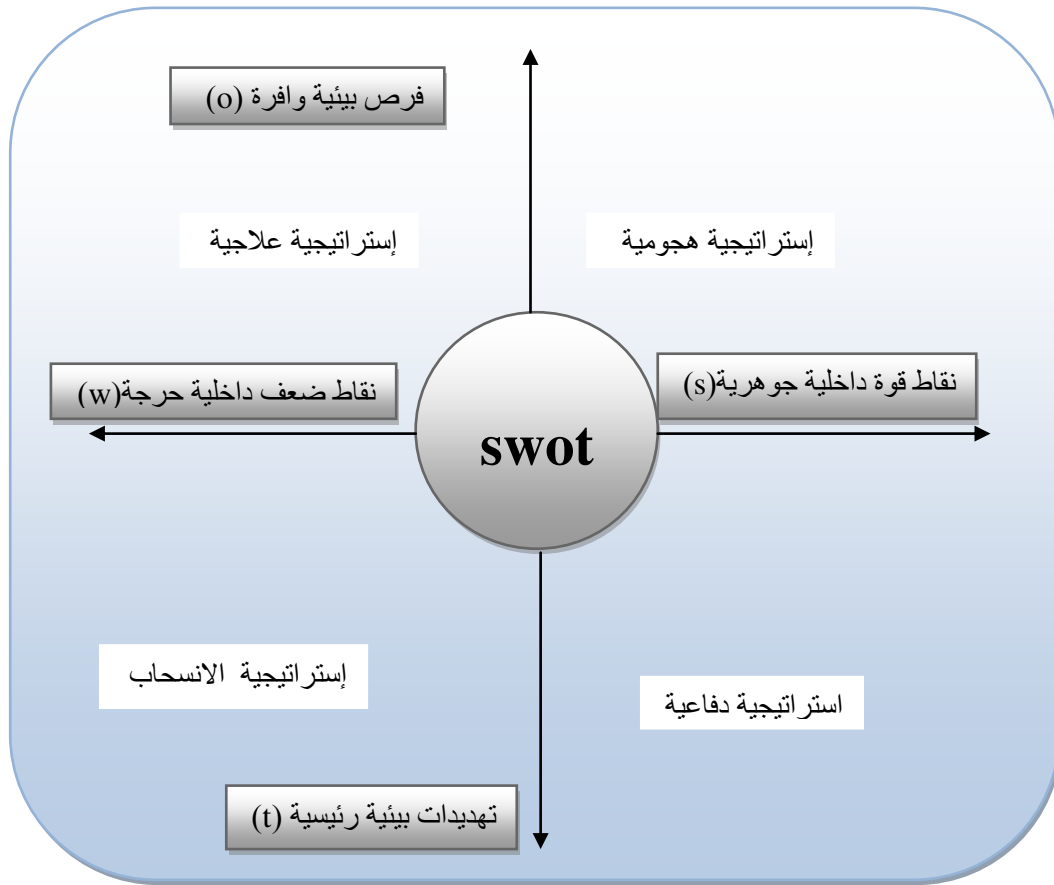
1 ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013، ص ص 231-233.

1. آراء الخبراء: حيث أن الأفراد الخبراء وأصحاب الخبرة الطويلة يمكن أن يتم اختيارهم ليسألوا عن آرائهم في أهمية واحتمالية التطورات المستقبلية الممكنة، وهنا فان طريقة (دلفي) تستخدم لتقييم أحداث، وإعطاء افتراضات، وأحكام حولها ، إن هذه الطريقة مهمة جدا وتستخدم في المنظمات لاستجلاء موقف معين حول قضايا مهمة ترى المنظمة ضرورة التخطيط لها.
2. الإسقاطات الاتجاهية: والمعبر عنها بعدة طرق تم تطويرها كإسقاطات ومنحنيات تمثل سلسلة من الزمن الماضي باتجاه المستقبل من قبل منحنيات النمو، المبيعات والإيرادات، وغيرها. وتستخدم هنا أساليب إحصائية ورياضية مثل البرمجة الخطية.
3. العلاقات الاتجاهية: حيث أن البحث عن طبيعة العلاقات عبر الزمن يشكل سلسلة وأحداث، لتأشير ماهو منها، والذي يؤدي إلى بناء علاقات سببية تستند تنبؤات المنظمة حول متغيرات بيئتها.
4. النمذجة الديناميكية: والمعبر عنها بالبحث عن بناء مجموعة معادلات لغرض وصف حالة النظام في إطارها، وتستخدم هنا وسائل إحصائية ، ونماذج الاقتصاد الرياضي ، لتفسير ظواهر معينة.
5. تحليل التأثير المتبادل: وهنا يتم تحديد مجموعة من أحداث رئيسية والتي تعتبر مهمة جدا ومحملة الظهور ويسأل عما إذا كان لها تأثير بأحداث تداعيات اخرى حيث أن النتائج تستخدم لبناء سلسلة مترابطة تؤثر بعضها البعض الآخر.

المطلب الرابع: استراتيجيات تحليل swot

يوضح الشكل الآتي انه يمكن إتباع أربعة استراتيجيات أساسية بناء على التحليل البيئي وتقييم المنظمة لإمكانياتها الداخلية والخارجية.

شكل رقم(2-11): مخطط تحليل swot بالإشارة إلى الموقف التنافسي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على : محمد الحسين العيساوي وآخرون ، الإدار ة الإستراتيجية المستدامة مدخل الدارة المنظمات في

الألفية الثالثة، 2012، ص 278.

من الشكل أعلاه يمكن استنتاج الاستراتيجيات التالية:<sup>1</sup>

1 دانيال الحمصي، أثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.(منشورة) ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص

### الفرع الأول: إستراتيجية الهجوم

هذه الإستراتيجية تعتمد على المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها ، لأنها تعبر عن توافق وانسجام مابين نقاط القوة التي تمتلكها وما هو متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها، وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق، فضلا عن كون مكامن قوتها اكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

### الفرع الثاني: إستراتيجية دفاعية

هذه الإستراتيجية واعتمادها يختلف عما سبقها من استراتيجيات ، ويكمن هذا الاختلاف في أن المنظمة تواجه متغيرات (تحديات خارجية) غير مسيطر عليها، وبالتالي عليها التكيف معها قدر المستطاع ولكنها غير قادرة على التأثير فيها، كما هو الحال في بيئتها الداخلية ، ولذا فإن الإستراتيجية هذه تمثل العلاقة بين ما تملكه المنظمة من قوة وما تواجهه من تهديدات وبالتالي تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون لفترة محدودة.

### الفرع الثالث: إستراتيجية علاجية

هذه الإستراتيجية تمثل انعكاس للعلاقة مابين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص المتاحة في السوق، والتي يمكن أن تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكانياتها.

### الفرع الرابع: إستراتيجية الانسحاب

تمثل هذه الإستراتيجية اخطر الحالات التي تكون فيها المنظمة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثر بها وما تواجهه من تهديدات في البيئة، ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة، فضلا عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة، لذلك فإنها ستعتمد إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد أو تقويم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق وهذه الإستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان بإستراتيجية الانكماش.

وبالتالي يمكن القول إجمالاً بان المنظمة لا تختار بشكل كفي أو اعتباطي للإستراتيجية التي تعتمد عليها، بل أن ذلك يتم من خلال تقييم متكامل وموضوعي لجميع متضمنات العوامل الخارجية التي تمثل SWOT.

### خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد أن نجاح واستمرارية المؤسسة مرتبط إلى حد كبير ببيئتها وأصبح من الضروري الاهتمام أكثر بعملية التشخيص الاستراتيجي للبيئة لتحقيق نوع من التناغم بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمؤسسة والتوصل بذلك إلى إعداد إستراتيجية ملائمة. فالتشخيص الاستراتيجي عملية مستمرة تساعد المؤسسة على فهم بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء، وذلك بتقييم وضعية المؤسسة وسرعة بالنسبة لبيئتها الداخلية عن طريق التعرف على نقاط الضعف والقوة، وكذا بالنسبة لبيئتها الخارجية التي توضح التهديدات والفرص المتاحة أمام المؤسسة وسرعة عن طريق تشخيص البيئة العامة للمؤسسة وسرعة بمختلف جوانبها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية والتكنولوجية. ثم تشخص الصناعة من خلال تشخيص نموذج بورتر للقوى الخمس، وكذا تشخيص المنافسة من خلال تحليل العرض والطلب وتحليل الديناميكية التنافسية.

**تمهيد:**

بعد أن تعرفنا على المفاهيم المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي ومصفوفة التحليل الرباعي SWot، سنحاول في هذا الفصل معرفة مدى اهتمام المؤسسات الوطنية بالتشخيص الاستراتيجي وتطبيقه في الواقع العملي . وقد كانت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- المؤسسة التي اخترناها من مجتمع المؤسسات الوطنية ، التي سنحاول تطبيق عملية التشخيص الاستراتيجي باستخدام تحليل SWot فيها ضمن الأبعاد التي اخترناها في كل من البيئة الداخلية والخارجية ، بعد ما تبين لنا من خلال مقابلة أجريناها مع بعض أعضاء المؤسسة أن هذه الأخيرة لا تقوم بعملية التشخيص الاستراتيجي، لذا تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالاتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تشخيص البيئة الداخلية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

المبحث الرابع: تشخيص البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

المبحث الخامس: استراتيجيات تحليل SWot لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

### المبحث الأول- تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-:-

سننتظر في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تضمها، إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، ولأن المؤسسة تسعى إلى جذب أكبر عدد من الزبائن والتركيز على اكتساب مزايا تنافسية سعت إلى تسطير مجموعة من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها، لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي.

#### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

في هذا المطلب سنعمل على التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش- من حيث نشأتها وتطورها وكذلك التعريف بالجانب القانوني للمؤسسة.

#### الفرع الأول: نشأة المؤسسة وتطورها

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-GMS- هي مؤسسة ذات طابع خاص، أنشأت في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة غزير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، وقد تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة ( SARL ) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، تقع بمنطقة النشاطات بلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال بولاية بسكرة، وتعتبر هذه البلدية مشهورة بالنشاطات الصناعية الحديدية كما يقطعها الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، ويقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي وبمحاذاة المؤسسة تتواجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية (القمح بنوعيه اللين والصلب).

وفي 4 جوان 2007، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA)، حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ 54225م<sup>2</sup>، منها 4920م<sup>2</sup> مغطاة موزعة على كل من وحدة الدقيق والفرينة بمساحة تقدر بـ 2850م<sup>2</sup>، ووحدة الكسكسي بـ 2070م<sup>2</sup>.



كانت بداية أشغال انجاز المؤسسة على مراحل ثم تلتها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل سنة 2000، وذلك باستيراد القمح الصلب واللين وبيعه في السوق الوطنية وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى والتعريف بالمؤسسة في السوق الوطنية واستغلال وقت الانجاز في تحديد فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية انجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال لوحدة الدقيق والفرينة كان في فيفري عام 2003 كانطلاق فعلي ومستمر. أما فيما يخص وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر من سنة 2001 وانتهت في ديسمبر من عام 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر من سنة 2003.

تتضمن المؤسسة أربع وحدات هي:

- 1 وحدة إنتاج الدقيق والفرينة وهي الوحدة الرئيسية
- 2 وحدة إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والرقيق؛
- 3 وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام؛
- 4 وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الإنجاز وتقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل.

#### الفرع الثاني: التعريف بالجانب القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، والتي بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1999، هي من شركات الأموال ذات شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة ( SARL ) برأس مال قدره 135 مليون دينار. تتمتع وفقا لأحكام القانون التجاري بالشخصية المعنوية، ولقد تم التحويل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة ( SARL ) إلى شركة ذات أسهم ( SPA ) حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي ليصل إلى 300 مليون دينار جزائري في جوان 2007.

وهي مؤسسة إنتاجية مندرجة قانونيا تحت شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة ( SARL )، حيث أنها تخضع إلى النظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي. هذا وطالما أن رقم أعمالها في ارتفاع فهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (09)، (10) و(11) من القانون التجاري.

ومن الناحية الجبائية فإن المؤسسة تخضع إلى جميع الالتزامات الجبائية والنظام الضريبي المتعلقين بالأشخاص المعنويين، وتتمثل مختلف الضرائب في:

- ◀ الضريبة على أرباح الشركات (I.B.S) على أساس الربح المحقق.
- ◀ الرسم على القيمة المضافة على جميع عمليات البيع التي تخص الفريضة الممتازة، الكسكس والنخالة بمعدل 7%.
- ◀ الرسم على النشاط التجاري والصناعي (T.A.I.C) على أساس رقم الأعمال المحقق بمعدل 2%.
- ◀ الدفع الجزافي (V.F) على أساس كتلة الأجور والمعاشات الممنوحة للعمال والموظفين بالمؤسسة.
- ◀ الرسم العقاري (T.F) على أساس جميع الممتلكات العقارية للمؤسسة سواء كانت مبنية أو غير مبنية.

وقد استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (93-12) في إطار النظام الخاص، باعتبار أن بلدية أوماش مصنفة ضمن الأنظمة الخاصة.

### المطلب الثاني: أهمية المؤسسة

إن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة.

ويمكن تبيان أهمية المؤسسة في ما يلي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد المجتمع؛
- تلبى المؤسسة جزءا مهما من حاجات السوق الوطنية؛
- توفير مناصب شغل.
- الموقع الجغرافي الإستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة.

### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المنظمات الأخرى، وحتى يتسنى لها جذب الزبائن ودفعهم لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها تتمثل في:

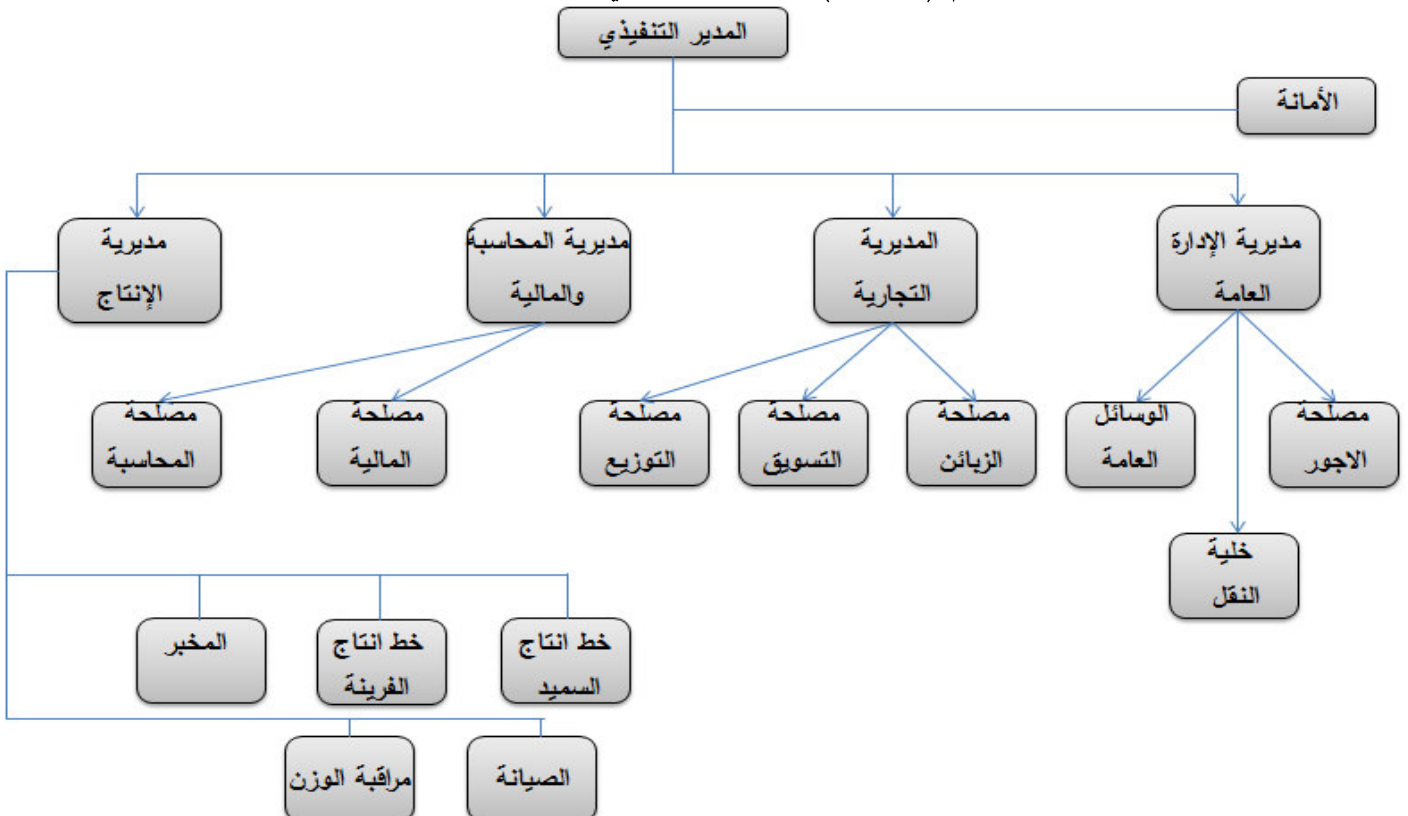
- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية؛

- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق؛
- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها؛
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة؛
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية؛
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي. فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح. يوضح الشكل رقم (12) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذا الأخير يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للسلطة.

شكل رقم (3- 12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: مديرية الإدارة العامة

إن مكونات هذا التنظيم تظهر مايلي:

**أولاً: المدير التنفيذي:** مكلف بحسن تسيير المؤسسة إدارياً وتقنياً، واتخاذ القرارات اللازمة في

الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المؤسسة.

**ثانياً: الأمانة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال

الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ

المعلومات إلى مختلف المديريات.

**ثالثاً: مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج، تحتها المصالح التالية:

(1) **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل،

عتاد، معدات...) وتقوم بمهام الصيانة (الميكانيكية والكهربائية) وتحرص على أمن المؤسسة من

خلال خلية الأمن التي تقوم أيضاً بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان

مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

(2) **خلية النقل:** تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة

للزبائن وكذلك نقل العمال.

(3) **مصلحة الأجور:** وتتضمن أيضاً مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد

الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

**رابعاً: المديرية التجارية:** تشمل المصالح التالية:

(1) **مصلحة التجارة:** يتم التنسيق بين التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن

حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها

والمتمثلة في:

❖ القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لأن الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة

الطلبية وترتيبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبات مع تسجيل تاريخ الطلبية،

وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق. وذلك لتحقيق التوازن بين كمية

المخزون من المنتج وحجم الطلبات.

❖ استقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون ثم تطلب منه تقديم ملف خاص يتضمن:

- نسخة من بطاقة الرقم الجبائي؛
- نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة؛
- وصل طلبية فارغ مع الختم؛
- تصريح شرفي؛
- نسخة مستخرجة من السجل التجاري؛
- وصل استقبال.

◀ كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، البحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان فإنهم يشرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل زبون وكذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

(2) **مصلحة الإرسال والتوزيع:** تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

**خامسا: مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها مصلحتي المالية والمحاسبة. وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- ❖ التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية؛
- ❖ إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية؛
- ❖ تسيير جميع العمليات المحاسبية؛

❖ العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية؛

❖ تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة؛

❖ متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

سادسا: **مديرية الإنتاج:** تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعية المنتج. وتدرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

**(1) المخبر:** تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

❖ احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها؛

❖ إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة؛

❖ إمكانية التخزين

**(2) مصلحة الإنتاج:** تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج

والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

❖ استقبال المادة الأولية؛

❖ تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه؛

❖ استقبال الأكياس؛

❖ تخزين وتصريف المنتج؛

❖ الصيانة الوقائية والفنية؛

❖ تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى

المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تعريف المؤسسة بمصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT، وتطبيقها على المؤسسة محل الدراسة، للتوصل إلى نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة.

#### المطلب الأول: البيانات الأولية كأداة مساعدة لجمع المعلومات

في موضوع بحثنا المتعلق باستخدام تحليل SWOT في التشخيص الاستراتيجي، تم الاعتماد بصورة أساسية على المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث تم القيام بمقابلة مباشرة مع بعض رؤساء مصالح المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الملاحظة.

وتعتبر المقابلة و الملاحظة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً، سيما في مجال العلوم الإدارية.

وتعرف المقابلة بأنها: أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، مؤلفة من عدد من الأسئلة يجيب عليها المفحوص شفها في أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه وبين الباحث<sup>1</sup>.

كما اعتمدنا على الملاحظة بشكل بسيط التي تعرف بأنها: مراقبة وتسجيل معلومات سلوك الظاهرة المدروسة، وتستخدم في حالة استحالة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة أو الاستبيان<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: البيانات الثانوية لجمع المعلومات

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات و المنشورات الورقية ، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث .والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

#### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

قمنا باختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش - بسكرة لإجراء الدراسة فيها و تحتوي على حيث أجرينا المقابلة مع رئيس مصلحة التجارة، رئيس مصلحة المستخدمين، رئيس مصلحة المالية، وترجع أسباب اختيار هذه الفئة فقط لكونهم العينة التي تحقق أغراض الدراسة، وهي الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة لموضوع بحثنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا وقد تم إجراء المقابلة من خلال زيارتين ميدانيتين إلى المؤسسة، بالإضافة إلى الملاحظة وفحص بعض وثائق المؤسسة لجمع المعلومات المطلوبة.

#### المطلب الرابع: أداة الدراسة

لقد تم إعداد مقابلة حول "استخدام تحليل SWOT في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية" حيث تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام:  
القسم الأول: وهو خاص بمدى اهتمام المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي، وتم طرح أسئلة التي تساعدنا على الإجابة على فرضيات الدراسة.

<sup>1</sup> باسل محمد سعيد العيدة: مهارات تصميم وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية و تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ، جامعة الكويت، الكويت، 2005، ص 41.

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية (المذكرات والأطروحات) جامعة ورقلة، 2007، ص 10.



للجنوب

القسم الثاني: وهو خاص بالبيئة الداخلية للمؤسسة حيث تم تحديد ثلاث أبعاد فيه وهي: الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية، الموارد، وتم طرح مجموعة من الأسئلة التي تمس جوانب كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة ، وقد تم طرح 39 سؤال فيما يخص أبعاد البيئة الداخلية.

القسم الثالث: وهو خاص بالبيئة الخارجية التي تم تحديد فيها القوى الخمسة لبورتر، (المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للمورد، القوة التفاوضية للزبائن، المنتجات البديلة)، وللحصول على المعلومات حول هذه الأبعاد تم طرح حوالي 31 سؤال.

**المبحث الثالث: تشخيص البيئة الداخلية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب**

بعد الدراسة النظرية والمفاهيم التي تطرقنا لها في الفصل السابق حول تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة لذا سنحاول في هذا المبحث إسقاط هذه المفاهيم وتطبيقها في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

**المطلب الأول: تشخيص الهيكل التنظيمي**

سبق وان تطرقنا للهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في المبحث الأول وهو يظهر التركيب الداخلي لمختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات الرسمية الموجودة داخل المؤسسة وكذا خطوط الاتصال والسلطة والمسؤولية حسب التدرج الهرمي للسلطة وهو هيكل تنظيمي بسيط غير معقد رغم انه يمتاز بكثرة المستويات التنظيمية فيه ، كما يحدد مركزية عالية في اتخاذ القرار وهذه المركزية ناتجة عن التخصص، كما يساهم الهيكل التنظيمي في توزيع العاملين على وظائف المؤسسة بشكل مناسب.

وحسب المعلومات التي تم جمعها فان تغيير الهيكل يتم حسب ظروف العمل أو حسب تعليمات قانونية أو حاجة المؤسسة لهذا التغيير، كون المؤسسة تجارية فان المسيرين يحاولون تفادي المستويات والتقسيمات التي تزيد من التكاليف، لكن التغيير الجذري في الهيكل نادرا ما يحدث، فالتغيير يحدث على مستوى الوحدات فقط أو المصالح لذا لا يجد المسيرون صعوبة في التغيير وكذا كون المؤسسة خاصة فالمسيريون يملكون كل الحرية في التصرف، كما يحاولون أن يتوافق هذا التغيير مع الأهداف الإستراتيجية المرسومة.

#### المطلب الثاني: تشخيص الثقافة التنظيمية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في التنظيم وينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد<sup>1</sup>، فالقيم السائدة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي الأخلاق، الثقة، الكفاءة، الجاهزية وهذه القيم تنظر للمؤسسة على أنها مورد هام له قيمة في المؤسسة باعتبار المورد البشري هو المحرك الرئيسي ولب أي مؤسسة، ومن القيم السائدة للمؤسسة أيضا التزام العاملين بارتداء الزي الخاص بالعمل خاصة العمال في الورشات ومسؤولي الأمن، باستثناء الإداريين الذين لا يملكون زي خاص، بالإضافة إلى احترام جميع العاملين لمواقيت الدخول والخروج من العمل، وتحرص المؤسسة أن تبقى هذه القيم ميراثا يكتسبه الأفراد من جيل لآخر، رغم ذلك نجد أن الثقافة السائدة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تميل إلى مقاومة التغيير كون الفرد بطبيعته مقاوم للتغيير إضافة إلى الروتين الذي يتعود عليه العامل ويرجع سبب ذلك أن المؤسسة متوسطة، وكذا خوف الأفراد من التغيير.

<sup>1</sup> ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، مرجع سابق، ص473.

للجنوب

والأهم من ذلك أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تستجيب لمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها، إذا لم تتنافى مع مصلحة المؤسسة وإمكانياتها وذلك بعد دراستها من طرف الإدارة العليا.

**المطلب الثالث: تشخيص موارد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب**

تتوفر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على موارد ملموسة وغير ملموسة معتبرة ، فالمؤسسة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية المتاحة في السوق الوطنية من مسيري وخريجي الجامعات ويتم استقطاب الأفراد ذوي كفاءات ومؤهل مناسب لملاّ الوظائف الشاغرة عن طريق إعلانات في الجرائد أو بحكم علاقات المسيرين ، فمسيريتها ذوي خبرة طويلة فمنهم دكتور في الصناعات الغذائية خريج جامعة أمريكية، مدير عام سابق لدى الرياض سطيف بالإضافة إلى مهندسين مختصين في مجال الصناعات الغذائية، لكن بالرغم من ذلك فان الأفراد في المؤسسة يتخذون القرار وفق الصلاحيات الموكلة إليهم فقط ووفقا لتعليمات محددة . كما تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة وإظهار قدراتهم وإبداعاتهم وتقديمها إلى الإدارة وذلك بمكافأاتهم إما بعلاوات أو ترقية.

وتتوفر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على موارد مادية معتبرة فهي تملك مصنعا من نوع (BULHER) سويسرا وهو من أجود واحداث أنواع تكنولوجيات طحن الحبوب والذي تكلفته 800 مليون دينار وقد امتلكته المؤسسة منذ سنة 2003 وهو الأحسن مقارنة مع المنافسين. كما تتوفر المؤسسة على مخبر به أجهزة ذات تكنولوجيا متطورة كالمطحنة التجريبية التي تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من الموردين بالإضافة إلى أجهزة الإعلام الآلي في الإدارات المزودة ببرامج مختلفة كبرامج الفوترة ، المحاسبة ، الأجور.....الخ.

أما الموارد المالية للمؤسسة فمن خلال المعلومات المقدمة فإنها تعتمد بصفة كبيرة على التمويل الذاتي بالإضافة إلى وجود قرض متوسط الأجل ،وفيما يلي توضيح لمصادر تمويل المؤسسة محل الدراسة.

**مصادر التمويل الداخلية للمؤسسة**

تتمثل مصادر التمويل الداخلي للمؤسسة محل الدراسة في التمويل الذاتي على وجه الخصوص ومن خلال دراسة التمويل الذاتي في المؤسسة يتسنى لنا معرفة مدى قدرة المؤسسة في توليد أرباح وخلق تمويل داخلي

والجدول التالي يبين تقدير التمويل الذاتي كمصدر تمويلي للمؤسسة خلال الفترة (2010-2011)

جدول رقم (3-3): تقدير التمويل الذاتي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة

(2009-2011)

الوحدة: دج

2011	2010	2009	السنوات البيان
24613233.20	23325408.71	39951616.21	النتيجة الصافية
81870975.34	80473916.78	87023899.21	اهتلاكات
106484208.54	103799325.5	47072283	تمويل ذاتي
%12.28	%10.38	%4.75	مجموع الخصوم/ التمويل الذاتي

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة التمويل الذاتي في تزايد من سنة لأخرى، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى تحسين النتائج المحققة وهذا ما يزيد من تحسن للوضع المالي للمؤسسة.

مصادر التمويل الخارجية للمؤسسة

يتمثل المصدر التمويلي الخارجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في قرض متوسط الأجل حيث حصلت المؤسسة على قرض متوسط الأجل من القرض الشعبي الجزائري CPA، قيمة القرض 147200000.00 دج يستحق بعد 5 سنوات على أن يدفع القسط الأول منه بعد 15 يوم من تاريخ الحصول على القرض وبعدها ويتم دفع الأقساط كل ثلاثة أشهر.

للجنوب

فعموما مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تتوفر على الموارد المالية والمادية والبشرية الكافية لممارسة نشاطها وإبراز مكانتها في السوق خاصة المحلية. ويمكن اختصار أهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة في النقاط التالية:

جدول رقم (3- 4): تلخيص لأهم نقاط القوة والضعف لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ملاءمة الموارد المالية</li> <li>- منتجاتها معروفة في السوق</li> <li>- امتلاك المؤسسة موقع متميز</li> <li>- الاعتماد على بعض البرامج كبرنامج الفوترة والمحاسبة والأجور</li> <li>- السمعة الجيدة للمؤسسة</li> <li>- وسائل إنتاج جيدة</li> <li>- ثقافة تنظيمية منسجمة</li> <li>- هيكل تنظيمي بسيط</li> <li>- كفاءة ومهارة الموارد البشرية</li> <li>- التجربة والخبرة الطويلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجه استراتيجي غير واضح</li> <li>- عدم وجود رؤية ورسالة واضحة</li> <li>- غياب شبكة اتصالات داخلية وخارجية</li> <li>- غياب نظام معلومات</li> <li>- مركزية عالية في اتخاذ القرار</li> <li>- الرسمية عالية</li> <li>- صرامة في الإجراءات</li> <li>- هيكل تنظيمي تقليدي وكثرة المستويات الإدارية فيه</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة.

### المبحث الثالث: تشخيص البيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تتضمن البيئة الخارجية لأية مؤسسة عدة متغيرات يختلف تأثيرها على المؤسسة، لذا ارتقينا في هذا المبحث تشخيص المتغيرات التالية للبيئة الخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن، المنتجات البديلة، وهي ما يسمى بالقوى الخمس لبورتر.

#### المطلب الأول: المنافسون الحاليون

تعاني مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من منافسة شديدة في السوق المحلية والوطنية، ويرجع ذلك إلى ضعف عوائق دخول المنافسين، كما أن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة محل الدراسة قطاع مستهدف كثيرا ذلك أن منتجات هذا القطاع ذات استهلاك واسع باعتبار السميد والفرينة والكسكس ضمن الثقافة الاستهلاكية للمجتمع الجزائري . والجدول التالي يوضح تشكيلة منتجات المؤسسة

جدول رقم(3- 5): تشكيلة منتجات المؤسسة

المنتوج	الصف	الحجم	السعر
السميد	ممتاز	Kg 25	DA 3400 / للقنطار
	رفيع	Kg 10 -Kg 5	
الفرينة	ممتازة	K5 -Kg 1	DA 3500 / للقنطار
	للخبز نوع أ-	Kg 25	DA 1960 / للقنطار
	للخبز نوع ب-	Kg 50	DA 1088 / للقنطار
الكسكس	رفيع	Kg10 -Kg 5 -Kg 1	لم يحدد
	متوسط	Kg 25	

سَمِيْدَة	(دقيق فرينة القمح الصلب)	Kg 25	DA 1100 / للقطار
النخالة	عادية	40Kg	DA 1200 / للقطار

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف القسم التجاري.

ويعتبر كل من مطاحن الغزالة، مطاحن الإخوة حوحو بسيدي عقبة، مطاحن الزيبان، من أهم المؤسسات المنافسة حالياً في السوق المحلية، بالإضافة إلى المؤسسات الأخرى التابعة للرياض سطيف بالنسبة لمنتوج السميد والفرينة.

كما تعاني المؤسسة أيضاً من منافسة شديدة فيما يخص منتوج الكسكس ومن منافسيها مؤسسة عمر بن عمر، وكسكس ماما، التي عزت الاسواق الوطنية واكتسبت ثقة فئة كبيرة من الزبائن .

وبما أن المنافسة سعريه بين هذه المؤسسات ، فان المؤسسة تحاول الحفاظ على حصتها السوقية فحين يقوم المنافسون بتخفيض أسعار منتجاتهم تلجأ المؤسسة هي أيضا إلى ذلك أو تلجأ إلى التحفيزات مثل زيادة كمية من منتوجاتها دون مقابل على الكمية التي يشتريها الزبون بمقابل وذلك لجذب الزبائن نحو منتجاتها. لكن الخطر الأكبر الذي يشكله المنافسون على المؤسسة هو خطر الغش في الميزان كأن يبيعوا كيس السميد 25 كغ بسعره وهو يحتوي فقط على 22 كغ مثلا .

وبما أن المحيط يتميز بمنافسة شديدة فان بعض المؤسسات لم تستطع الاستمرار والمنافسة خاصة المؤسسات الصغيرة كتل مؤسسة الأسد في بريكة. لكن في نفس الوقت يوجد عوائق خروج عديدة مثل مخزون المنتجات، تكلفة الإنتاج والآلات.

#### المطلب الثاني: المنافسون المحتملون

رغم انه لا توجد أسماء محددة لمنافسين محتملين، إلا أن احتمال دخول منافسين جدد قائم ذلك لعدم وجود عوائق دخول أمام هذه المؤسسات لان المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بأية عوائق تحد من دخول المنافسين، ودخول هؤلاء المنافسين سوف يشكل تهديد كبير على المؤسسة محل الدراسة خاصة وان كان الداخل الجديد قريب من الموقع الجغرافي للمؤسسة.

#### المطلب الثالث: القوة التفاوضية للمورد

## للجنوب

يعتبر القمح بنوعيه الصلب و اللين المادة الأولية التي يسيطر عليها المورد، حيث توكل المؤسسة مهمة الحصول على المادة الأولية إلى المؤسسة الوطنية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة CCLS وهي مجاورة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هذا ما يسهل الحصول على المادة الأولية ويوفر تكاليف التنقل، وتعتبر مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة CCLS المورد الوحيد الذي تعتمد عليه المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يضعف قوتها التفاوضية أمام المورد.

وباعتبار القمح المادة الأولية الأساسية في صناعة منتجات المؤسسة وإنتاج الجزائر لهذه المادة الأساسية قليل جدا وهذا ما يستدعي استردادها من الخارج ، لذا تقوم الدولة بتدعيم هذه المادة وتقليل التكاليف والأعباء على المستهلكين وخاصة المؤسسات الناشطة في قطاع الطحن ، وهذا ما يجعل المؤسسة تعطي الأولوية لجودة المواد الأولية لا للتكاليف .

وبما أن تعاونية الحبوب والبقول الجافة CCLS هي المورد الوحيد للمؤسسة فهي تحاول إقامة قوية معه، حيث تعمل المؤسسة الموردة على تقديم استشارات في مجال المواد الأولية وذلك بتقديم بطاقة تقنية خاصة بالمواد الأولية ثم تقوم المؤسسة محل الدراسة باختيار المواد الأولية التي تناسبها في الإنتاج.

أما بالنسبة للمواد الأولية الأخرى كأكياس التغليف وعلب الكرتون التي ترافق المنتج سابقا كان لصاحب مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مصنع KISS لإنتاج أكياس تغليف المنتجات الغذائية مصنوعة من القماش أو مادة Homopolypropilaine التي تستخدم كأغلفة للسميد والفريضة فكان يتم توريد هذه الأكياس من هذه المؤسسة التابعة لنفس المسير، أما بعد أن توقف هذا المصنع عن العمل أصبحت المؤسسة تورد الأكياس الخاصة بتغليف الفريضة والدقيق من مؤسسة Agrofilme بسطيف والأكياس الخاصة بتغليف الكسكس من مؤسسة Polibelle ببرج بوعريج وعلب الكرتون من بجاية، وهذا ما يحمل المؤسسة تكاليف التنقل لكن القوة التفاوضية لهؤلاء الموردين ضعيفة لان المؤسسة بإمكانها التحول من مورد لآخر دون أن يكلفها تكاليف أعلى.

### المطلب الرابع: القوة التفاوضية للزبائن

تحاول المؤسسة أن توصل منتجاتها إلى ابعدها منطقة ، فهي تتعامل مع أشخاص طبيعيين كالبازين وتتعامل بصفة كبيرة مع تجار الجملة ، فهي تملك نقاط بيع في العديد من مناطق الجزائر وتمكنت من انتزاع



القيادة في ولاية بسكرة ودوائرها وتسويق منتجاتها إلى ولايات الوطن حيث تملك نقاط بيع في كل من ولاية باتنة، الوادي، ورقلة، الأغواط، الجزائر العاصمة، خنشلة من خلال شبكة موزعيها.

لكن القوة التفاوضية للزبائن في هذه الحالة عالية لان التجار والزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة لديهم خيارات كثيرة للتعامل مع منتجات المنافسين وهذا ما يضعف القوة التفاوضية للمؤسسة.

أما بالنسبة للنخالة والبقايا فالمؤسسة تعاني من تركيز كبير في الزبائن، فهي تتعامل مع زبونين رئيسيين فقط وهما la sap المتواجدة في ولاية بسكرة ولديها فروع في مختلف البلديات والمؤسسة الوطنية للتغذية وتربية الدواجن Lonab المتواجدة بالقرب من المؤسسة محل الدراسة باوماش بالإضافة إلى أصحاب المواشي والأنعام.

وتقوم المؤسسة باستمرار بقياس مدى رضا الزبائن عن منتجاتها من خلال خرجات ميدانية إلى المخازن والمحلات والسؤال عن مدى رضا الزبائن ومحاولة تلبية رغباتهم واخذ انتقاداتهم بعين الاعتبار والعمل على تعديل وتحسين في منتجاتها، ولعل من دوافع إقبال الزبائن على منتجات المؤسسة النوعية وكذا حسن التعامل مع الزبون.

#### المطلب الخامس: المنتجات البديلة

إن منتجات المؤسسة تمثل منتجات أساسية، ويعتبر دقيق الذرة وكسكس الشعير من أهم المنتجات البديلة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة والتي تنتجها المطاحن الصغيرة أو اليدوية ويتم استهلاكها خاصة من طرف الأشخاص الذين يعانون مشاكل صحية و كبار السن الذين يفضلون هذا النوع من المنتجات، إلا أنها لا تشكل تهديد كبير على المؤسسة .

ويمكن اختصار أهم الفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة في النقاط التالية

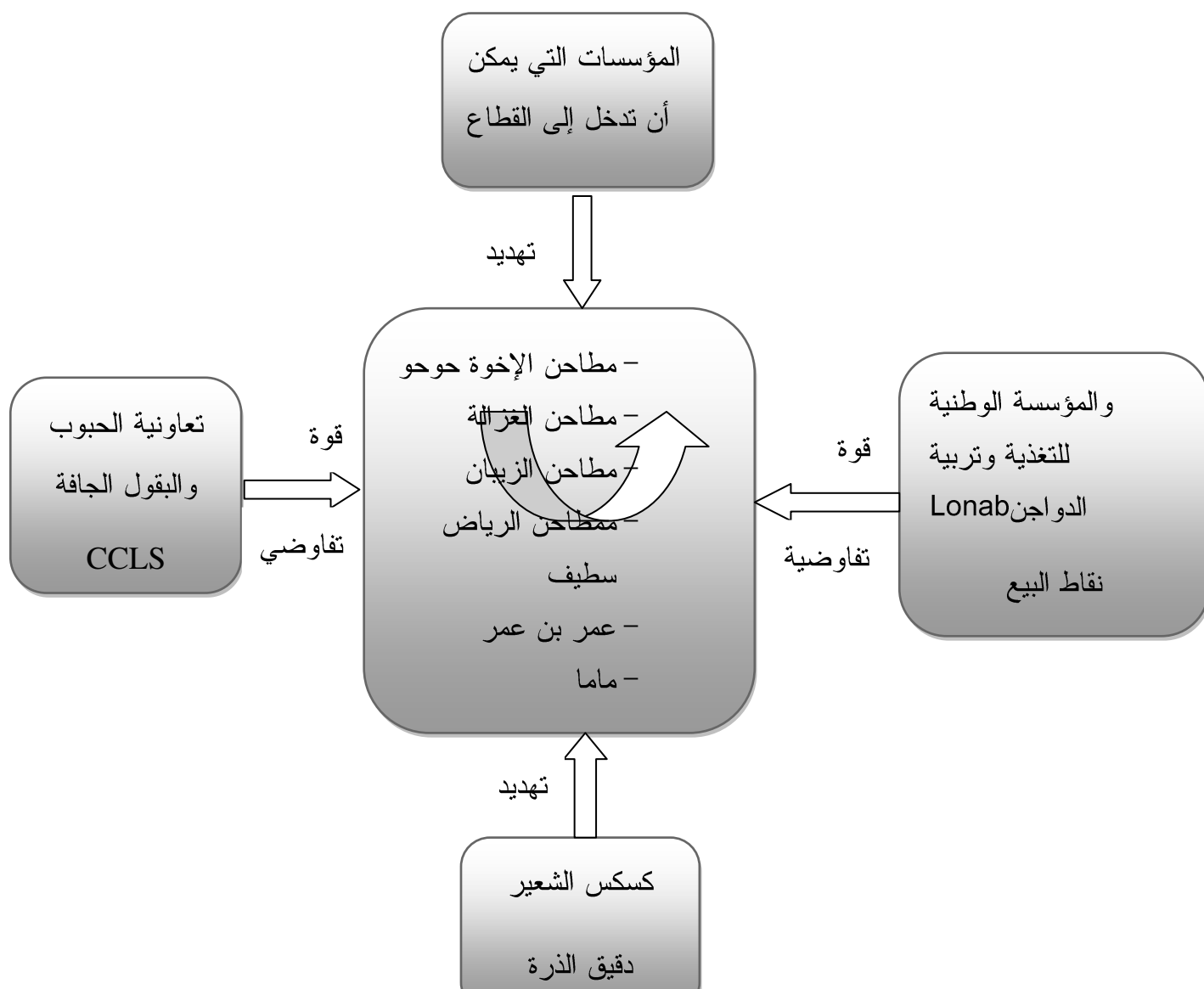
جدول رقم (3- 6): تلخيص لأهم الفرص والتهديدات التي تواجه مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

التهديدات الخارجية	الفرص الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود منافسة حادة</li> <li>- عدم وجود موردين بدائل أمام المؤسسة</li> <li>- تحديد الدولة لأسعار البيع مما يدفع المؤسسة للتخفيض في التكلفة على حساب الجودة</li> <li>- انعدام نظام معلومات يمكن المؤسسة من مراقبة تحركات المنافسين</li> <li>- ضعف القوة التفاوضية للمؤسسة أمام المورد</li> <li>- عدم وجود عوائق الدخول أمام المنافسين</li> <li>- عدم استقرار أسعار المواد الأولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود منافسة محلية كبيرة في منتج الكسكس (ولاية بسكرة)</li> <li>- الاعتماد على التمويل الداخلي أكثر من الخارجي</li> <li>- دعم الدولة لأسعار المادة الأولية</li> <li>- تشكيلة متنوعة من المنتجات</li> <li>- الموقع الاستراتيجي للمؤسسة قرب التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة</li> <li>- منتجات المؤسسة يتم استهلاكها من طرف جميع الفئات والشرائح</li> <li>- إمكانية إحداث تكامل عمودي الأمامي أو الخلفي</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة.

وفيما يلي توضيح للقوى التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

شكل رقم(13): القوى التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش-



المصدر: من إعداد الطالبة.

### المبحث الخامس: استراتيجيات تحليل swot لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

بعد ما قمنا بتشخيص كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، وتعرفنا على نقاط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، نقوم في هذا المبحث للمواءمة بين عناصر القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية، وذلك للوصول إلى الاستراتيجيات المختلفة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (3-7): استراتيجيات تحليل swot لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

أهم نقاط الضعف في البيئة الداخلية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (w)	أهم نقاط القوة في البيئة الداخلية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (s)	التشخيص الداخلي التشخيص الخارجي
إستراتيجية علاجية (w/o)	إستراتيجية هجومية (s/o)	أهم الفرص البيئية المتاحة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (o)

إستراتيجية الانسحاب (w/t)	إستراتيجية دفاعية (s/t)	أهم التهديدات البيئية التي تواجه مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (t)
------------------------------	----------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة.

### المطلب الأول: إستراتيجية هجومية (s/o)

في هذه الإستراتيجية على المؤسسة محل الدراسة أن تستخدم نقاط القوة لاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، فعلى المؤسسة محل الدراسة أن تسعى إلى تعظيم نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص الجديدة، حيث تتوفر المؤسسة على إمكانية إحداث إستراتيجية التكامل العمودي مع موردها الوحيد، وذلك للتأكد من نوعية المواد والتحكم في استمرار تدفق المواد الأولية، وبما أن المؤسسة تملك شبكة توزيع في مناطق عديدة من الوطن، فبإمكانها إحداث تكامل مع زبائنها، وذلك لضمان تسويق منتجاتها النهائية، كما أن المنظمة تملك موارد ومهارات كافية تمكنها من إتباع إستراتيجية التنويع المرتبط والغير مرتبط وذلك لاستثمار في مواردها وتحقيق قيمة التي تنشأ عن نقل المهارات وتقاسم الموارد.

فالمؤسسة تملك مجموعة من نقاط القوة والفرص التي تمكنها من تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو، ومواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق، التي يعملون بها، أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق.

### المطلب الثاني: إستراتيجية دفاعية (s/t)

في هذه الإستراتيجية، على المؤسسة محل الدراسة أن تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية، منها حدة المنافسة التي تواجهها من قبل المنافسين، فالمؤسسة تملك وسائل إنتاج جيدة وموارد مالية وبشرية مناسبة، يمكن استغلالها لتحسين جودة منتجاتها، وتحقيق رضا الزبائن لمواجهة المنافسين، والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق.

### المطلب الثالث: إستراتيجية علاجية (w/o)

في هذه الإستراتيجية على المؤسسة محل الدراسة أن تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف، فالمؤسسة تملك فرص بيئية كثيرة كالقدرة على التمويل الذاتي، الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، دعم

الدولة لأسعار المواد الأولية، تشكيلة متنوعة من المنتجات، وغيرها فهذه الفرص كلها تستطيع أن تستثمرها المؤسسة لتخفيض جوانب الضعف.

#### المطلب الرابع : إستراتيجية الانسحاب (w/t)

من خلال هذه الإستراتيجية على المؤسسة أن تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى، فالمؤسسة في هذه الحالة تقع في موقف خطر، وتكون هذه الإستراتيجية تصفية المنظمة وبيع موجوداتها، لكن على المؤسسة أن لا تلجأ إلى هذا الخيار إلا بعد استنفاد الخيارات الإستراتيجية الأخرى مثلا أن تقوم المؤسسة بعملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها.

نخلص في الأخير إلى أن الإستراتيجية المناسبة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، هي الإستراتيجية الدفاعية، ذلك أن المؤسسة تتوفر على نقاط قوة جوهرية بإمكانها استغلالها، لتواجه خاصة تهديد المنافسة الذي تواجهه كاستغلال كفاءة الموارد البشرية ووسائل الإنتاج الجيدة في تطوير منتجاتها وتحسين جودتها من أجل القدرة على افتتاح أسواق جديدة واقتطاع جزء من حصص المنافسين في السوق .

#### خلاصة الفصل

لقد عملنا في هذا الفصل على تشخيص بعض أبعاد البيئة الداخلية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، وكذا أبعاد البيئة الخارجية، والمتمثلة في القوى الخمس لبورتر (المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن، المنتجات البديلة)، بعدما خلصنا إلى أن هذه المؤسسة لا تهتم بالتشخيص الاستراتيجي، من خلال المقابلة التي قمنا بها مع بعض رؤساء المصالح، واستخلصنا بعض نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، ثم قمنا بموازنتها وتوصلنا إلى الاستراتيجيات المختلفة لهذه المؤسسة من خلال تطبيق مصفوفة SWOT.



إن التحولات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال اليوم من جراء التطورات الهائلة والذي يجعل ملامحها تتغير بسرعة فائقة، تحتم على المنظمات أن تتخذ من الإجراءات والتدابير ما يجعلها تواكب هذه التغيرات المتسارعة، وتقف في وجه موجات المنافسة، ولن يتسنى لها ذلك دون أن تقوم بتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية واكتشاف نقاط قوتها وضعفها، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها، ومن ثم موازنتها للوصول إلى الإستراتيجية الملائمة، والتي تمكنها من المنافسة، وتضمن لها البقاء والاستمرار، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- لمعرفة فيما إذا كانت هذه المؤسسة تهتم بالتشخيص الاستراتيجي باستخدام مصفوفة SWOT توصلنا إلى مجموعة من النتائج يتم عرضها كما يلي:

### أولاً: النتائج

#### (1) النتائج النظرية

1. الصفة الثابتة في المحيط أنه متغير باستمرار، لذا يجب على المؤسسة دراسة وتحليل اتجاهه.
2. يؤثر المحيط الخارجي على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال الفرص التي تتاح لها والتهديدات التي تواجهها.
3. يسمح التشخيص الاستراتيجي ببقاء المؤسسة متيقظة استراتيجياً، اتجاه تغيرات المحيط مما يمكنها من استغلال امثل للفرص المتاحة وتجنب التهديدات، كما يتيح كذلك للمؤسسة اكتشاف نقاط قوتها والاستفادة منها، ومعالجة نقاط الضعف أو التقليل منها مما يحقق للمؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات المحيط السريعة.
4. يتكون المحيط التنافسي من مجموعة من القوى ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة، وابرز هذه القوى هي تلك التي جمعها بورتر في نموذج ذو القوى الخمس وهي: المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للموردين، المنتجات البديلة.

#### (2) النتائج التطبيقية

من خلال دراستنا الميدانية السابقة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات التي تملك مكانة في السوق في قطاع الطحن في المنطقة.



2. يمتاز المحيط الذي تنشط فيه مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بحدة المنافسة، ومن أهم منافسيها مطاحن الإخوة حوحو، بسيدي عقبة، مطاحن الغزالة، مطاحن الزيبان، مطاحن الرياض سطيف.
3. تعد تعاونية الحبوب والبقول الجافة (CCIs)، المورد الوحيد لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، مما يضعف قوتها التفاوضية أمام موردها.
4. يتمثل زبائن المؤسسة في تجار الجملة بالإضافة إلى المؤسسة الوطنية للتغذية وتربية الدواجن.
5. يعد كسكس الشعير ودقيق الذرة كمنتجات بديلة لمنتجات المؤسسة لكنها لا تشكل تهديدا كبيرا عليها.
6. يعتبر القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة قطاع جذاب، من ناحية أن هذه الصناعة تحقق هوامش ربح عالية، بالإضافة إلى أن منتجات هذا القطاع ذات استهلاك واسع لذا تتوقع مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب دخول مؤسسات جديدة منافسة.
7. تعتبر الكفاءة، الأخلاق، الثقة، الجاهزية، من القيم السائدة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.
8. الثقافة التنظيمية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تميل إلى مقاومة التغيير.
9. تعتبر ثقافة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ثقافة منسجمة باعتبار الأفراد من عرق ولغة ومنطقة واحدة.
10. تقوم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بتغيير الهيكل حسب ظروف العمل أو حسب تعليمات قانونية.
11. يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب التركيب الداخلي، لمختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات الرسمية داخل المؤسسة.
12. الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هو هيكل هرمي تقليدي، يمتاز بكثرة المستويات الإدارية.
13. تتوفر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على موارد مالية ومادية وبشرية معتبرة
14. تتمثل مصادر تمويل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في مصادر داخلية وخارجية (البنك)
15. لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب القدرة على التمويل الذاتي.
16. تفتقر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إلى نظام معلومات وكذا شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية.
17. الإستراتيجية الملائمة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي الإستراتيجية الدفاعية.

18. من خلال الدراسة التي قمنا بها، ومن خلال المقابلة التي أجريناها استنتجنا أن:

- ❖ مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لا تقوم بتشخيص نقاط القوة لديها.
- ❖ مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لا تقوم بتشخيص نقاط الضعف لديها.
- ❖ مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لا تقوم بتشخيص الفرص المتاحة لها.
- ❖ مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لا تقوم بتشخيص التهديدات التي يمكن ان تواجهها.

### ثانيا: التوصيات

1. الاهتمام بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية
2. الاعتماد على مصفوفة swot في تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة.
3. إنشاء نظام معلومات لمراقبة تحركات المنافسين.
4. العمل على تطوير الاستراتيجيات التنافسية للتصدي للمنافسة، والعمل على تطوير المنتجات لمواجهة منتجات المؤسسات المنافسة وتوجيهها لتحقيق ميزة تنافسية.
5. تنشيط حملات ترويجية ، وتكثيف عمليات البحث والتطوير، وتطوير شبكات التوزيع وذلك لاختراق اكبر عدد من الأسواق.
6. صياغة هيكل تنظيمي مرن يتوافق مع الإستراتيجية المطبقة.
7. التركيز على دراسة كل الجوانب المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة قبل صياغتها، وقبل اختيار الإستراتيجية المناسبة، لأنها لا تركز على دراسة محيط المؤسسة.
8. الاهتمام أكثر بمتابعة البيئة الداخلية وتوسيع دائرة الاهتمام بالبيئة الخارجية، وعدم حصرها في المنافسين والزبائن فقط.

### ثالثا: آفاق الدراسة

بعد معالجة إشكالية بحثنا، اتضح لنا مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون موضوع دراسة مستقبلية للمهتمين في هذا المجال وهي:

- ❖ أهمية مصفوفة swot في تحديد الخيارات الإستراتيجية.
- ❖ استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل swot لصياغة الإستراتيجية.
- ❖ دور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحسين أداء المنظمة.

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### الكتب

- (1) احمد ماهر، التخطيط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- (2) باسل محمد سعيد العيدة :مهارات تصميم و تنفيذ البحوث و الدراسات العلمية و تحليلها إحصائيا باستخدام برنامج **SPSS** ، جامعة الكويت، الكويت، 2005.
- (3) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، 2006.
- (4) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (5) جعفر عبد الله موسى إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013.
- (6) خالك محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (7) خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، 2013.
- (8) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، وحالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2005.
- (9) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- (10) شارلزهل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، 2010.
- (11) صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
- (12) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2009.
- (13) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادرسي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- (14) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- (15) فلاح حسين الحسيني، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، 2000.

- (16) ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013.
- (17) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2009.
- (18) محمد الحسين العيساوي وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل الدارة المنظمات في الألفية الثالثة، 2012.
- (19) محمد سمير احمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- (20) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2005.
- (21) نادية عارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2004.
- (22) نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،المملكة الاردنية الهاشمية،2010.
- (23) نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (24) الهام فخري طميلة، استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي ، إثراء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية،2013.
- (25) وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم ،العمليات ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2011.

## الأطروحات

- (1) إبراهيم بختي، الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية (المذكرات والأطروحات)، جامعة ورقلة، 2007.
- (2) أنفال حدة خبيزه، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية(دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS، بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،2012.
- (3) براهيم حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية) دراسة حالة مؤسسة (CONDOR)،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،قسم العلوم التجارية، ، جامعة المسيلة، 2007.

- (4) بوزيدي درين، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2006 .
- (5) دانيال الحمصي، اثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- (6) سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2008.
- (7) عبد الملوك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
- (8) علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبليس) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- (9) عمر تيمجددين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعريريج )، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الاقتصاد ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- (10) فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي (دراسة حالة مؤسسة اقتصادية) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- (11) فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
- (12) كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة، سطيف)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

- (13) محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الرياض للنمور-بسكرة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2007.
- (14) مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005.
- (15) موفق الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية، 2008.

### الملتقيات

- (1) عامر عامر احمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9/11/2010، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- (2) عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ظل تحليل (swot) في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية"، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 16-17 نيسان 2007.
- (3) مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9/11/2010، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- (4) موسي سهام، العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الانترنت)، (دراسة حالة مؤسسة قديلة-الجزائر)، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9/11/2010، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

### المقالات

- (1) أنعام حسين زويلف، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 20، جامعة الإسراء الخاصة، التاريخ غير مذكور.

- (2) سرمد حمزة الشمري، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد و القدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية(دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية) ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم،العدد 29، 2012.
- (3) سناء حلو حسين، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق (بحث تطبيقي في مصرف الرافدين المركز الرئيسي)،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الرابع والثلاثون، 2013.
- (4) الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية ، مجلة الباحث ،العدد الخامس،جامعة ورقلة،2007.
- (5) عبد الملوك مزهودة،الفكر الاستراتيجي ألتسييري من نموذج swot إلى نظرية الإستراتيجية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،ماي 2010.
- (6) ماجد محمد عبد السلام الفرا ،نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية ،مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، يونيو2007.
- (7) محمد المرسي، التحليل البيئي (التحليل الرباعي) swot analysis، ورقة عمل ، كلية العلوم ، جامعة المنصورة.
- (8) محمود احمد إبراهيم، التحليل الاستراتيجي للتكلفة في ظل بيئة التصنيع الحديثة ودعم الميزة التنافسية دراسة ميدانية،مجلة تنمية الرافدين، العدد 101 ، مجلد 32، 2010.
- (9) مداح عرايبي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،العدد 5.
- (10) منى سالم حسين مرعي، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي swot في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة و دعم القدرة التنافسية ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد 31، 2010.
- (11) يوسف حليم الطائي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة القادسية،جامعة الكوفة، العدد19، 2010.

## ثانيا:المراجع الأجنبية

- 1) Claude Drapeau Normande Guérin; Suzie Melançon ;La planification stratigique des ressources humaines ;Québec, mai 1992.
- 2) Curtism .Grimm; Hun Lee. And KenG.smith; **Strategyas action: Competitive Dynamics and Competitive dadvantage**; Newyork; 2006.

- 3) David Campbell;George stonehouse; Bill Houston;**Business strategy an Introduction**; British; oct 1988.
- 4) David Hussey; **strategic management from theory to implementation** ;British ; 1998.
- 5) Gerry Johnson,Kevanscholes,Richard Whittington, **Exploring corporate strategy** , Inland ,2002.
- 6) Hand rick .D, **Specialization of environmental scanning activities omonguperlevel executives**, Journal of management studies, vol18,1981 .
- 7) Learned E .p ; Christensen C.R ;Andrews K.R et Guth W.D ; **Business policy ; text and cases** ; 1965 .
- 8) Michael E.Porter , **competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors**,Americas,1980.
- 9) Richard lynch ;**Corprate Strategy** ; England ;2006 .
- 10) <sup>1</sup>Robbins. P;**Organizational Behavior**, 8th ed, New Jersey : Prentice Hall International,1998.



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
استراتيجي  
وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر تسيير

السنة الجامعية: 2014/2013



مقابلة الدراسة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أسئلة المقابلة موجهة إلى رؤساء المصالح التالية: مصلحة المستخدمين، مصلحة التسويق، ، المصلحة المالية ، وهي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: **استخدام تحليل swot في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات-جامعة بسكرة- ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة المقابلة ، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم  
وتقبلوا فائق التقدير والاحترام

معلومات عن المستجوب  
المؤسسة:

المنصب: الطالبة:

المناصب السابقة: بلجيل جمعة

تاريخ المقابلة:

مدة المقابلة

أولاً: مدى اهتمام المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي

1. هل لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة؟

.....

2. ما هي رسالة المؤسسة؟

.....

3. هل تقوم المؤسسة بتشخيص نقاط القوة لديها؟

.....

4. هل تقوم المؤسسة بتشخيص نقاط الضعف لديها؟

.....

5. هل تقوم المؤسسة بتشخيص الفرص المتاحة لها؟

.....

6. هل تقوم المؤسسة بتشخيص التهديدات التي تواجهها؟

.....

ثانياً: البيئة الداخلية للمنظمة

(1) الهيكل التنظيمي

1. هل يمكنك توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

.....

2. هل ترى الإدارة العليا أن تطوير الهيكل يطور نظم العمل ولوائحه؟

.....

3. هل تقوم الإدارة العليا بتوضيح الصلاحيات وفقاً للهيكل التنظيمي؟

.....

4. هل ترون أن الهيكل يحدد مركزية أو لا مركزية اتخاذ القرار؟

.....

5. هل يساهم الهيكل التنظيمي في رأيكم في توزيع العاملين على وظائف المنظمة بشكل مناسب؟

.....

6. هل يتم إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي؟ ووفقاً لماذا يتم التغيير؟

.....

7. هل تجدون صعوبة في تغيير الهيكل التنظيمي؟ ولماذا؟

.....

8. هل يتوافق التغيير في الهيكل مع التغيير في إستراتيجية المؤسسة؟

.....

9. هل يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تفويض السلطة في العمل؟

10. هل يتميز الهيكل التنظيمي بكثرة المستويات الإدارية فيه؟

11. هل تراعي المؤسسة طبيعة هيكلها التنظيمي عند تحديد أهدافها الإستراتيجية؟

12. هل تحاول المؤسسة أن توازن بين هيكلها التنظيمي والخطط الإستراتيجية؟

## (2) الثقافة التنظيمية

1. ماهي أهم القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة؟

2. هل تعتقد أن القيم السائدة بالمؤسسة تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة؟

3. هل يرتدي جميع العاملين الزي الخاص بالعمل داخل المؤسسة؟

4. هل يحترم العاملون مواعيد الدخول والخروج من العمل؟

5. هل تنظمون حملات من أجل انجاز عمل تطوعي جماعي لصالح المؤسسة؟

6. هل يؤمن الأفراد العاملون بالقيم والمعتقدات تمثل ميراثا يمكن نقله من جيل لآخر داخل المنظمة؟

7. هل تعمل المنظمة على تطوير ثقافات تتسجم مع بيئة عملها؟

8. هل ثقافة المؤسسة تميل إلى مقاومة التغيير؟

9. هل تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها؟

10. هل القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين العاملين والإدارة؟

11. هل تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين، وإبراز أعمالهم وانجازاتهم إلى جانب صورهم الشخصية في

المؤسسة؟

هل تشعرون بالفخر عندما تخبرون الآخرين بأنكم موظفين من هذه المؤسسة؟

### (3) الموارد

1. هل تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز؟

2. هل تبحثون عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهّل المناسب لملء الوظائف الشاغرة في المستويات التنظيمية؟

3. هل ترون أن الأفراد في المؤسسة ذوي مهارات كافية تأهلهم لمسؤولية اتخاذ القرار؟

4. هل الأفراد في المؤسسة يمتلكون كفاءات عالية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها؟

5. هل تقومون بتشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة وإظهار قدراتهم وإبداعاتهم والتقدم بها إلى الإدارة؟

6. هل تقومون بمكافأة العاملين وعلى أي أساس تتم المكافأة؟

7. هل تعتمدون بصورة كبيرة على أجهزة الإعلام الآلي؟

8. هل لديكم شبكية اتصالات داخلية وخارجية؟

9. هل لديكم وسائل إنتاج متطورة و حديثة؟

10. هل لديكم نظام معلومات يوفر المعلومات في مختلف المجالات؟

11. ماهي مصادر تمويل المؤسسة؟

12. هل تواجه المؤسسة صعوبات في التمويل؟ ماهي؟

13. هل تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية الحاصلة؟

14. هل تحرص المؤسسة على تنمية مواردها لتحقيق سرعة الاستجابة للعميل؟

15. هل تتوفر المؤسسة على الموارد الكافية لممارسة نشاطها؟

### ثالثا: البيئة الخارجية

(القوى الخمسة لبورتر)

#### 1) المنافسون الحاليون

1. من هم منافسوكم الحاليين في القطاع؟

2. ماهو موقف المؤسسة عندما يخفض المنافسون الأسعار؟

3. إذا كان هناك منافسين يشكلون عليكم خطرا فمن أي ناحية؟

4. هل يتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي تمتلكها المؤسسات الناشطة في هذا القطاع؟

5. كيف تقيمون حدة المنافسة في الصناعة لمؤسستكم؟

6. هل تنشط المؤسسة في محيط يصعب الخروج منه؟

7. ماهي معوقات الخروج؟

8. هل تتوقع المؤسسة خروج بعض المنافسين لأسباب معينة؟

#### 2) المنافسون المحتملون

1. هل تتوقعون دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة التي تنشطون فيها؟

2. هل دخول منافسين جدد إلى الصناعة يشكل تهديدا كبيرا على المؤسسة؟

3. هل تعتمدون إستراتيجية اقتصاديات الحجم كعائق من عوائق الدخول؟

4. هل توجد عوائق دخول أخرى؟ ماهي؟

### 3)الموردين

1. من هم موردي المؤسسة؟

.....

2. ماهي المواد الأولية التي يتم استورهاها؟

.....

3. هل تعطي المؤسسة الأولوية لمصادر التوريد من حيث التكاليف ام الجودة؟

.....

4. هل تحاول المؤسسة أن تنشأ علاقة قوية مع مورديها؟

.....

5. هل تتبع المؤسسة مع مورديها إستراتيجية معينة؟

.....

6. هل تلجا المؤسسة إلى تغيير مورديها في بعض الأحيان؟ولماذا؟

.....

7. هل يقدم الموردين للمؤسسة الاستشارات في مجال المواد الأولية؟

.....

8. هل يلتزم الموردين مواعيد التسليم للمواد الأولية؟

.....

### 4) الزبائن

1.هل تقيس المؤسسة باستمرار رضا الزبائن عن منتجاتها؟

.....

2. ماهي المؤشرات التي تقدمها المؤسسة في تقييم علاقتها مع زبائنها؟

.....

3.هل تحسن المؤسسة وتعديل في منتجاتها الحالية؟

.....

4.مالذي يميز منتجاتكم عن المنتجات المنافسة؟

.....

5. ماهي شرائح الزبائن التي تستهدفونها؟

.....

6. ماهي دوافع إقبال الزبائن على منتجاتكم مقارنة بالمنافسين؟

.....

## 5) المنتجات البديلة

1. هل المؤسسة على أدراك تام بكافة المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تشبع نفس حاجات الزبائن؟

.....

2. هل المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير المنتجات البديلة على هامش ربحها؟

.....

3. هل تعتبر المنتجات البديلة تهديدا تنافسيا قويا تحاول المؤسسة على الدوام إيجاد سبل التخفيف منه؟

.....

4. هل تبحث المؤسسة عن أساليب رفع جودة منتجاتها وتمييزها عن المنتجات البديلة؟

.....

5. هل سعر المنتجات البديلة اقل من سعر منتجاتكم الأصلية؟

.....

6. هل ترون انه يمكن للمؤسسة الاستفادة من مزايا المنتجات البديلة لتحسين جودة منتجاتها؟

.....