



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية 2022/2023



الرقم التسلسلي :

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

أهمية التشخيص الاستراتيجي (SWOT) دراسة حالة مؤسسة بيوكار سيدي قاسي - ولاية الطارف-

تخصص : إدارة إستراتيجية

إشراف الدكتور :

مرابطي عبد الغاني

إعداد الطالبة :

• رمازنية سارة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية 2022/2023



الرقم التسلسلي :

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

أهمية التشخيص الاستراتيجي (SWOT)

دراسة حالة مؤسسة موبيليس

تخصص : إدارة إستراتيجية

إشراف الدكتور :

مرابطي عبد الغاني

إعداد الطالبة :

• رمازنية سارة

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، أحمدته سبحانه وتعالى وأشكره

على توفيقه لي بإنجاز هذه المذكرة وإتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان إلى مشرفي أستاذي الفاضل الدكتور مرابطي عبد الغاني "جامعة الشاذلي

بن جديد الطارف الذي ساندني طوال فترة إعداد هذا العمل فله مني جزيل الشكر والامتنان.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، الذين سيتكرومون بمناقشة وإثراء هذا البحث.

ولن يفوتني أن أقدم شكري وامتناني إلى العاملين في مؤسسة موبيليس، على ما قدموه من مساعدة

وتسهيلات أثناء عملية جمع المعلومات.

وفي الأخير الى كل من علمني حرفا. وإلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

شكرا



إهداء

إلى سيدي وحببي وأطيب من وطئت قدماه على سطح المعمورة... مُعلِّمنا وشفيعنا يوم التناد...

إلى سيدنا مُحَمَّدٍ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

إلى من وضع الله الجنة تحت أقدامها ... إلى منبع الطيبة والحنان التي لا أجد لها كلمات تعبر

عنها أو توفيقها حقها أمي الغالية" أطال الله لنا بعمرها وكتب لها دوام الصحة والعافية

إلى روح أبي الطاهرة رحمك الله يا فقيدي برحمته الواسعة

إلى رياحين حياتي أختاي وردة وسمية

إلى إخواني فواز، هلال، علي، احمد و أسامة

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسهم قلبي

أهدي هذا العمل.

سارة



الملخص:

لقد ارتبطت إشكالية هذا البحث بدراسة أهمية التشخيص الإستراتيجي، وقد حاولنا الإجابة عن الإشكالية المطروحة و مجموعة التساؤلات الفرعية، من خلال فصلين نظريين، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى التشخيص الإستراتيجي مدخل مفاهيمي حول الاستراتيجية مفاهيم حول التشخيص الاستراتيجي وفي الأخير التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية، أما الفصل الثاني احتوى على على الإيطار المفاهيمي للتحليل الإستراتيجي SWOT، و قدمنا عرض للتحليل الاستراتيجي SWOT و الذي تعرفنا من خلاله على كل ما يتعلق بهذا المتغير من تعاريف و أهمية و أهداف و استراتيجيات التحليل SWOT، و في الأخير حاولنا تبيان دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، وفصل ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة "موبيليس" محاولين بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه الأخيرة (مؤسسة موبيليس)، والتعرف على مدى دور التحليل الاستراتيجي Swot في تحسين أداء المؤسسات، الأمر الذي مكنا من التعمق أكثر في الموضوع والخروج بمجموعة من النتائج. وهذا ما جعلنا نقترح مجموعة من التوصيات، التي من الممكن أن تساعد المؤسسة على معالجة نقاط ضعفها، وتعزيز نقاط القوة لديها من أجل اقتناص أكبر عدد ممكن من الفرص، واجتناب التهديدات، وتحسين أداءها لضمان بقائها واستمرارها.

الكلمات المفتاحية: التشخيص الإستراتيجي، التحليل الاستراتيجي SWOT، الميزة التنافسية، موبيليس.

Résumé:

La problématique de cette recherche a été liée à l'étude de l'importance du diagnostic stratégique, et nous avons essayé de répondre à la problématique posée et à l'ensemble des sous-questions, à travers deux chapitres théoriques. Le deuxième chapitre contient le cadre conceptuel de l'analyse stratégique SWOT, et nous avons présenté une présentation de l'analyse stratégique SWOT, à travers laquelle nous avons appris tout ce qui concerne cette variable en termes de définitions, d'importance, d'objectifs et de stratégies

d'analyse SWOT Enfin, nous avons essayé de montrer le rôle de l'analyse SWOT stratégique dans l'amélioration de la performance de l'organisation, et un troisième chapitre sur l'étude de terrain qui était dans l'institution "Mobilis", essayant de projeter ce qui est venu dans l'aspect théorique sur cette dernière (Mobilis institution), et d'identifier l'étendue du rôle de l'analyse stratégique Swot dans l'Amélioration de la performance des institutions, ce qui nous a permis d'approfondir le sujet et d'aboutir à un ensemble de résultats. C'est pourquoi nous proposons un ensemble de recommandations qui peuvent aider l'organisation à combler ses faiblesses et à renforcer ses forces afin de saisir le plus grand nombre d'opportunités, d'éviter les menaces et d'améliorer ses performances pour assurer sa survie et sa continuité.

Mots clés : diagnostic stratégique, analyse stratégique SWOT, Avantage compétitif , Mobilis.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
	الشكر والتقدير	01
	الإهداء	02
	الملخص	03
	الفهرس	04
(أ-ح)	المقدمة العامة	05
	الفصل الأول: التشخيص الاستراتيجي	06
08	تمهيد	07
09	المبحث الأول مدخل مفاهيمي حول الاستراتيجية	08
09	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية	09
13	المطلب الثاني: تحديد الاتجاه الاستراتيجي.	10
20	المبحث الثاني: مفاهيم حول التشخيص الاستراتيجي.	11
21	المطلب الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي	12
25	المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية	13
28	المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية	14
32	المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية	15
32	المطلب الأول: مفاهيم حول البيئة الخارجية	16
35	المطلب الثاني: تحليل البيئة المباشرة (الجزئية)	17
41	المطلب الثالث: تشخيص البيئة الخارجية (الغير مباشرة)	18
42	المطلب الرابع: تحليل البيئة الخارجية	19
44	خلاصة الفصل	20
	الفصل الثاني : التحليل الاستراتيجي swot	21
47	تمهيد	22
48	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لتحليل الاستراتيجي swot.	23
48	المطلب الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي swot.	24
54	المطلب الثاني: أهمية التحليل swot.	25
55	المطلب الثالث: استراتيجيات التحليل swot.	26

فهرس المحتويات

57	المبحث الثاني: بيان التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة.	27
57	المطلب الأول: دور تحليل الفرص والتهديدات في تحسين الأداء.	28
58	المطلب الثاني: تحليل نقاط القوة والضعف في تحسين الأداء.	29
60	المبحث الثالث: أهمية استخدام طريقة SWOT في وضع الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.	30
60	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية التسويقية.	31
62	المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية التسويقية..	32
65	المطلب الثالث: الاستراتيجية التسويقية لـ SWOT لتحقيق الميزة التنافسية .	33
70	خلاصة الفصل	34
	الفصل الثالث: دراسة حالة	35
72	المبحث الأول: تقديم مؤسسة موبيليس..	36
72	المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة.	37
73	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ شركة موبيليس و هيكلها التنظيمي	38
78	المطلب الثالث: المزيج التسويقي لشركة موبيليس	39
83	المبحث الثاني : تشخيص وتحليل الإستراتيجية التسويقية لمعامل الهاتف النقال موبيليس باستخدام نموذج SWOT	40
83	المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة موبيليس.	41
87	المطلب الثاني تقييم الوضع التنافسي لسوق الهاتف النقال في الفترة الممتدة 2004-2015.	42
90	المطلب الثالث: تطور نشاط متعاملي الهاتف النقال للفترة "2019-2023".	43
98	خلاصة الفصل.	44
100	خاتمة عامة	45
107	قائمة المراجع.	46
112	الملاحق	47

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم الجدول
16	الفرق بين الرؤية والرسالة	1-1
23	مجالات التشخيص الاستراتيجي	2-1
39	العوامل الإقتصادية والفنية لبيئة الصناعة	3-1
44	جدول الفرص والتهديدات	4-1
50	عناصر التحليل الإستراتيجي	1-2
51	نموذج تحليل swot	2-2
54	استراتيجيات مصفوفة swot	3-2
60	بعض تعريفات استراتيجية التسويق	4-2
74	التطور التاريخي لشركة موبيليس	1-3
83	عناصر القوة والضعف لموبيليس	2-3
84	عناصر الفرص والتهديدات	3-3
85	تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لمتعامل موبيليس	4-3

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم الشكل
10	مكونات الإستراتيجية	1-1
11	أبعاد الإستراتيجية	2-1
13	مكونات الإتجاه الإستراتيجي	3-1
27	خطوات التشخيص الإستراتيجي	4-1
36	قوى التنافس لمايكل بورتر	1-2
62	خطوات الإستراتيجية التسويقية	2-2
76	الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس	1-3
87	تطور حجم مشتركى الهاتف النقال في الجزائر 2004-2015	2-3
88	توزيع الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال خلال الفترة 2004-2015	3-3
90	توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال	4-3
91	الوضعية العامة لمشاركى الهاتف النقال سنتي 2019-2020	5-3
92	الحصة السوقية لمتعاملين في سنتي 2019-2020	6-3
93	توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات GSM لسنتي 2019-2020	7-3
95	توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات G3 وG4 لسنتي 2019-2020	8-3

مقدمة

توصف العشريتين الأخيرتين بأنهما مرحلة التطورات الجذرية التي غيرت طبيعة الأعمال الدولية وأيضاً المحلية، تتضمن هذه التطورات تحولات عميقة في مختلف المجالات السياسية، التكنولوجية والاقتصادية... فمع انتهاء الحرب الباردة واختفاء العامل الإيديولوجي من الصراع، حل محله العامل الاقتصادي الذي نتج عنه مفهوم جديد في العلاقات الدولية، وأخذ الاتجاه يتزايد نحو عولمة النشاط الاقتصادي من ظهور واتساع التكتلات الاقتصادية بين الدول المؤسسات والصناديق الدولية المساعدة على ذلك كالمنظمة العالمية للتجارة صندوق النقد الدولي، البنك العالمي وغيرها.

كما تقود الثورة التكنولوجية الهائلة والتقدم الكبير في وسائل الاتصال والمواصلات إلى نظام أعمال متكامل على المستوى الدولي، في مثل هذا النظام وما يترتب عنه من انتقال سريع وكبير للسلع والخدمات بين الدول، يتحقق مفهوم عالمية الأسواق حيث لم تعد هناك أسواق محلية أو إقليمية متفرقة بل اندمجت جميعها تقريباً في سوق واحدة في عدد كبير من المنتجات.

مهما كان نوع المؤسسة إنتاجية أو خدمية عامة أو خاصة، فإنها تواجه تحديات كثيرة نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها، عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم . ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وكذلك فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة للمنافسين أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب التشخيص الإستراتيجي كونه يتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة، وتطوير أدائها.

صحيح أن بعض المؤسسات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير، دون ممارسة جادة وفعالية للتشخيص الإستراتيجي، لكنها في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا إذا مارست التشخيص ممارسة فعالية.

وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة المؤسسات للتشخيص بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية، إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية، وتطوير أداءها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية، خصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

كما ظهرت أهمية البحث في التطور الذي أظهر جرائم الكترونية و كيفية مواجهتها بنوع خاص مستمد كغيرها من المؤسسات تأثرت المؤسسات الجزائرية بهذه التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، خاصة أن المؤسسات الاقتصادية فقدت مكانتها في السوق وواجهت منافسة شرسة من قبل الشركات الأجنبية لذا فقد أصبح من الضروري إدخال تغييرات عليها والبحث عن الوسائل الملائمة لمواجهة المنافسة الحادة واكتساب مزايا تنافسية وتدعيم الحصة السوقية كوسيلة فعالة

وضرورة لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحقيق التنمية الاقتصادية خاصة مع تسارع الاتجاه نحو ظاهرة تدويل الإنتاج إضافة إلى ظهور التكتلات والتحالفات الاقتصادية التي توسع الفجوة بين الدول الفقيرة والغنية.

-إشكالية البحث

ضمن العرض الفكري والعلمي وأمام العرض السابق تظهر ملامح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى أهمية التشخيص الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة ؟

من خلال التساؤل السابق تبرز الأسئلة الفرعية التالية:

ماذا يقصد بالتشخيص الاستراتيجي وما مكانته في المؤسسة؟

- ما هو الايطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي SWOT ؟ وما دور ذلك على أداء المؤسسة ونشاطها التسويقي؟

- ما هو واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي SWOT في مؤسسة موبيليس؟

-فرضيات البحث

من أجل التعامل مع التساؤلات السابقة وعلى أساس مبادئ البحث العلمي تم وضع مجموعة من الفرضيات لتمكنا من الوصول إلى الأهداف، فالفروض أساس عملية البحث العلمي ويمكن حصر الفرضيات التي تمت على أساسها الدراسة فيما يلي:

- يعتبر التشخيص الإستراتيجي أهم مرحلة أثناء صياغة الإستراتيجية؛

-يهدف التحليل الاستراتيجي SWOT إلى مدى استجابة المؤسسة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

-الهدف من البحث

من خلال هذه الدراسة نهدف إلى ما يلي:

-إيضاح مفهوم التشخيص الإستراتيجي، أهميته، أدواته، ودواعي تطبيقه في المؤسسات؛

- معرفة مدى تطبيقه في المؤسسات أي هل هناك ممارسة فعلية له في الواقع؛ و تبيان أهميته التشخيص الاستراتيجي SWOT في دخول الأسواق ؛ الرفع من رقم الاعمال يجعلنا مجبرين بالتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة بغرض إيجاد حلول للمشاكل الحاصلة (نقاط الضعف، تهديدات البيئة.....)

-التعرف على خصوصية السوق أثناء عملية التشخيص.

4-أهمية البحث

تتجلى أهمية هذه الدراسة في معرفة أهداف ومكونات وأدوات التشخيص الإستراتيجي ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسات من أجل الدخول للأسواق المحلية أو الدولية إذ نلاحظ نقص البحوث في هذا المجال.

5-صعوبة البحث

أثناء قيامي بالبحث واجهت عقبات أذكر منها:

-قلة الدراسات السابقة في خصوص الميدان .

-عدم تفاعل شركة موبيليس والتكنم عن بعض المعلومات.

- الوقت غير كافي.

6-منهج البحث

للتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة مع اختبار صحة الفرضيات المقترحة، سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الحديث عن التشخيص الإستراتيجي، وإبراز أهميته في دخول الأسواق المحلية و الدولية من خلال جمع البيانات وتحليلها وتنظيمها.

7-أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب ومبررات نذكر من بينها:

- تخصصنا في مجال إدارة الأعمال والادارة الاستراتيجية وكذلك بغية معرفة مدى تطبيق التشخيص الإستراتيجي في الواقع العملي؛

8-هيكل البحث

لقد عالجنا هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي شملت مقدمة ثلاثة فصول وخاتمة فقد تطرقنا الفصل الأول إلى التشخيص الإستراتيجي من خلال تعريفه أهميته ومجالاته وكذلك التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وأدواته والبدائل الإستراتيجية المتاحة، أما في الفصل الثاني سنتحدث عن التحليل الاستراتيجي SWOT ماهيته، أهميته، استراتيجيات هذا التحليل،بالإضافة الى بيان التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة،أما الفصل الأخير سنتطرق الى دراسة حالة مؤسسة موبيليس.

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الآفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكالية مواضيع لبحوث مستقبلية.

9-الدراسات السابقة

1-الدراسات السابقة التي تدور حول التشخيص الاستراتيجي

أولاً: دراسة لتجاني وافية (2017) دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة مقال نشر في مجلة الإقتصاد الصناعي-خزارتك-المجلد 07-العدد2 :

يعتبر التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة عملية ضرورية لمعرفة نقاط قوتها وضعفها وكذا التنبؤ بالفرص والتهديدات التي قد تواجهها في محيطها خارجي، وهو يعد أحد المراحل الرئيسية في برنامج تأهيل المؤسسة، هذا البرنامج الذي تم اعتماده لمواجهة أخطار الانفتاح الاقتصادي ومواجهة تدهور المنافسة يهدف هذا المقال إلى التعرف على التشخيص الاستراتيجي، أهميته أنواعه ومكوناته وذلك في محوره الأول أما المحور الثاني .. فيعرض لبرنامج التأهيل في المؤسسة الاقتصادية، ثم يأتي المحور الأخير لبيان دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج التأهيل.

ثانياً: بلقاسم حمادي، مسيني كمال العابد (2020) دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد إتخاذ القرارات في المؤسسة، جامعة الوادي .

تركز هذه الدراسة على تأثير التشخيص " الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية على ترشيد عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، فالبيئة الداخلية التي تتكون منها المؤسسات مختلفة وغير متشابهة وبالتالي من الضروري على المؤسسة القيام بتشخيص بيئتها الداخلية بصورة متسمة بغية تحديد نقاط القوة التي تمتلكها ومن ثمة استغلالها وكذا تحديد نقاط الضعف التي تعاني منها ومحاولة تقليلها. وانطلاقاً مما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية ما هو دور التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في ترشيد إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية؟ لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من 57 فرد من مسيرين وغير مسيرين لمؤسسات اقتصادية بولاية الوادي في الفترة الممتدة من شهر جانفي 2020 إلى غاية شهر اوت من نفس السنة وقد توصلنا من خلال الدراسة المسحية على عينة من المؤسسات بولاية الوادي التي قمنا بها إلى أن التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية يؤثر على إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة من خلال توفير معلومات عن مختلف عناصر البيئة الداخلية في الوقت المناسب التي بدورها تسمح بترشيد This study القرارات من طرف متخذها.

2-الدراسات السابقة التي تدور حول التشخيص الاستراتيجي swot

أولاً: دراسة لـ (د. عبد الستار حسين يوسف (2007): تقدير المخاطرة في ظل تحليل SWOT في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن).

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز وتقدير المخاطرة في ظل تحليل SWOT في المؤسسات الصناعية، حيث تناولت هذه الدراسة ماهية وإدارة و تقدير المخاطر و مفهوم أهمية تحليل SWOT ، كما هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة والتأثير تحليل SWOT على تقليل نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال في ظل بيئة متغيرة، حيث تركز الدراسة على الفرضية إن تحليل SWOT له أثر إيجابي فعال في تقليص نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال الصناعية و اعتمد الباحث في صياغة الإطار النظري لهذه الدراسة على ما متاح من مصادر ومراجع ومواقع علمية إلكترونية مع شرح ونقد للمفاهيم والأفكار كلما كان ذلك ضرورياً، أما بالجانب العملي فقد اعتمد الباحث أسلوب التحليل النقدي الاستنتاجي لما متوفر من بيانات تاريخية ونماذج رياضية ومحددات نظرية لاستخلاص الاستنتاجات وإثبات الفرضية وصياغة التوصيات المناسبة.

توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها هي أن أي مؤسسة اقتصادية وخاصة المؤسسات الإنتاجية تواجه مخاطر محتملة مهما كان نوع نشاطها أو تطورها أو البلد الذي تعمل به، و لا توجد مؤسسة اقتصادية اليوم تعمل في بيئة يكون فيها الخطر صفراً وبذلك فإن مستوى الخطر ما بين منخفض جداً Very Low ومرتفع جداً لحدده الأقصى Extreme، و ان إدارة المخاطر أصبحت اليوم واحدة من الإدارات الضرورية في منظمات الأعمال

كونها تمثل نظام حماية المنظمة وضمان ديمومة نشاطها ونجاحها و إن تحليل SWOT أصبحت إدارة ضرورية لمنظمات الأعمال لأنه يوفر المؤشرات الموضوعية لتحديد المخاطر المحتملة بدقة وصياغة الخطط والأساليب الموضوعية لمواجهتها، و إن استخدام الأساليب العلمية في التحليل والتنبؤ والتحديث المستمر لقواعد البيانات في نظم المعلومات يرفع مستوى قدرة المؤسسة الاقتصادية على تفادي المخاطر المختلفة، إن فعالية أنظمة المؤسسة الاقتصادية.

ثانياً : دراسة لـ د. سعيد علي حسن و سراج يوسف عابد نحو التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي SWOT ANALYSIS ، للنهضة الاقتصادية العربية لمواجهة المنافسة العالمية في ظل الظروف الراهنة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية).

يهدف الباحثان إلى تحديد الإطار العام لتخطيط الاستراتيجي و التحليل البيئي لنهضة اقتصادية عربية ملحة في مواجهة التنافسية العالمية في ظل الظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية، كما قاما الباحثان بتحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها الأمة العربية، كذلك تم استنباط الاستراتيجيات الرئيسية التي واجب اقتناص الفرصة المتاحة و تجنب أو مواجهة تحديات المفروضة نتيجة الظروف الدولية الخارجية كما تم كذلك تحديد نقاط القوة الواجب تدعمها و نقاط القوة الواجب معالجتها في مواجهة التنافسية العالمية، توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها هي أن التنافس العالمي بمثابة فرصة و تحدي، و هناك تدني قدرة التنافسية للدول العربية، و في الأخير التخطيط الاستراتيجي لمشروع النهضة سبيل لمواجهة المنافسة.

ثالثاً : دراسة لـ (الطيب داودي (2007) أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة ، عدد 05، ص ص 39-44)

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح تأثير تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، حيث تناولت هذه الدراسة مفهوم الإستراتيجية، و ماهية تشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية حيث انه إحدى المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، حيث ذكر الباحث عوامل البيئة الداخلية . و الخارجية و وضح أن ح أهمية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية.

و في الأخير توصل الباحث إلى كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة لإستراتيجية حيث إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمؤسسة، وكلما كان التحليل يوجه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفرص المتاحة أمام المؤسسة كلما ساهم بشكل أفضل في صياغة الإستراتيجية.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "أهمية التشخيص الإستراتيجي SWOT" والبالغ عدده خمس دراسات (05)، أجريت بين الأعوام (2005 الى 2017) والتي تم تقسيمها إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي ، فقد أفدتنا كل من دراسة د. وافية تيجاني ود. بلقاسم حمادي و د. عبد الستار حسين يوسف و دراسة د. سعيد علي حسن و سراج يوسف عابد و دراسة الطيب داودي في الجانب النظري من الدراسة ، حيث ناقشت مفهوم التشخيص الإستراتيجي وتحليل الاستراتيجي SWOT و أهميته و خصائصه و أهميته البالغة بالنسبة للمنظمة حيث يعتبر احد اهم اساليب التحليل الاستراتيجي، كما قمت بإبراز مكونات و تأثيرات تحليل الاستراتيجي SWOT على تقييم و تحسين لأداء المنظمة، كما هذه الدراسات أفدتنا في الجانب الميداني. وفي القسم الثالث الدراسات المتعلقة بدراسة حالة مؤسسة موبيليس واسقاط نموذج SWOT على هذه المؤسسة .

الفصل الأول

تمهيد

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية. ووجود مثل هذا النوع من البيئة العاصفة بالأحداث يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المؤسسة، ويستوجب من المؤسسات القدرة على التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء وإلا سوف يكون الاختفاء والانزواء مصيرها. ويعتبر التشخيص الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية. فالتشخيص الإستراتيجي يمكن المؤسسات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، إذ يوفر المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، لذلك فإننا سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى جوانب مختلفة من التشخيص البيئي الداخلي والخارجي. ولدراسة التشخيص من مختلف جوانبه النظرية سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الإستراتيجية؛

المبحث الثاني: مفاهيم حول التشخيص الإستراتيجي؛

المبحث الثالث: التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية؛

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الإستراتيجية

لقد مرت الإستراتيجية بعدة مراحل، وخلال هذه المراحل أعطيت لها العديد من المفاهيم، ولكن يبقى أصل كلمة الإستراتيجية من المجال العسكري، إلا أنها امتدت إلى مجال الفكر الإداري دخولا إلى ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية وبالتالي سوف نتطرق للإستراتيجية بشكل شمولي.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية

إن الوصول إلى تعريف واحد متفق عليه لمعنى الإستراتيجية يعتبر أمر صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة وفيما يلي سنحاول عرض بعض التعاريف المختلفة للإستراتيجية.

1 . مفهوم الإستراتيجية :

تعتبر الإستراتيجية من المفاهيم التي ظهرت في الميدان العسكري بهدف دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية " STRATEGOS " التي تعني قيادة القوات، وانطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يرى " Clausewitz " وهو خبير عسكري أن الاستراتيجية عبارة عن ترابط ثلاث عناصر:¹

- تركيز القوات؛

-اقتصاد القدرات؛

- حرية التحرك.

ولقد اختلف الباحثون والمتخصصون في ضبط تعريف الإستراتيجية في مجال التسيير.

✓ عرف شاندر² Chandler الإستراتيجية بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها وغايتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا؛

¹ محمد بوطلاحة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة أم البواقي، 2008، ص: 03.

² chandler: مفكر استراتيجي ولد في 1918 وهو أمريكي الأصل يعرف بمؤرخ إدارة الأعمال، ومن أهم إسهاماته علاقة

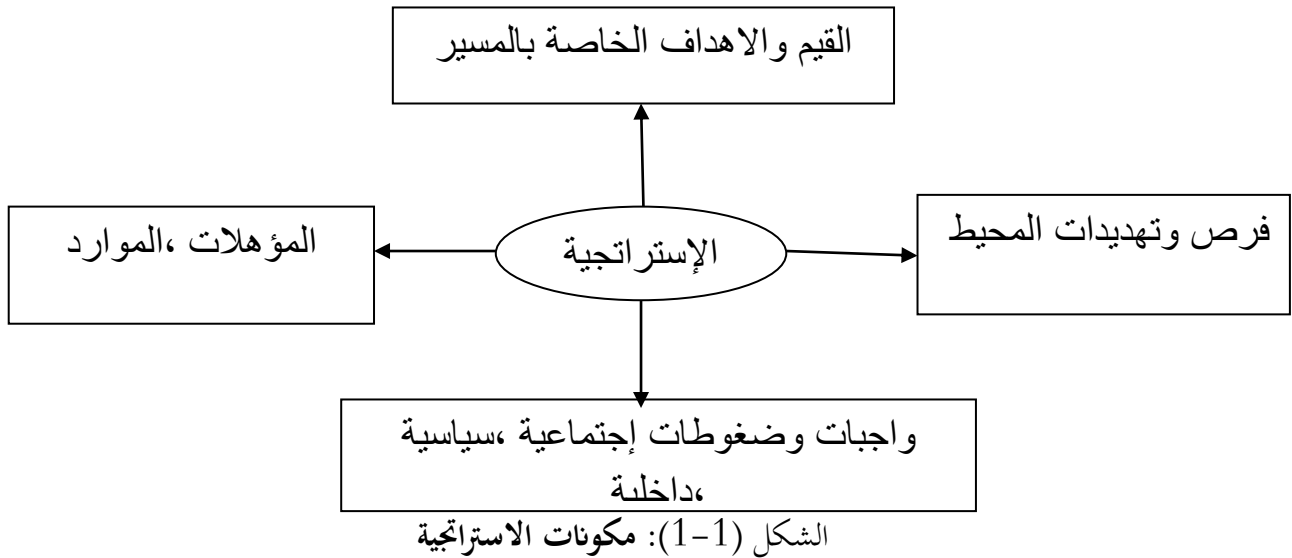
✓ ويرى أنسوف¹ Ansoff بأن الإستراتيجية هي تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها؛

✓ وعرف دركر² Drucker الإستراتيجية بأنها عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال:³

✓ تعريف 1970 BCG الإستراتيجية هي خطة عمل واستعمال الموارد المتوفرة، لغرض تعديل التوازن التنافسي والتمكن من جعله مستقر.⁴

2. مكونات الإستراتيجية

يمكن إيجاز مكونات الإستراتيجية في الشكل رقم (1-1)



¹: ansoff igor: هو مفكر استراتيجي ولد في 1918 من أم روسية وأب أمريكي يعتبر رائد وأب للإدارة الإستراتيجية من أهم اسهاماته فيها هي مصفوفة .ansoff

²: peter drucker: كاتب إقتصادي أمريكي ولد في 1909 يعتبر الأب الروحي للإدارة من إنتاجاته أربع سلاسل تعليمية مصورة عن الإدارة.

³: الادارة هاني عرب، الإدارة الإستراتيجية مقالة من الموقع www.skaau.com ، يوم 23/02/2014، ص: 4.

BCG: Boston Consulting Group

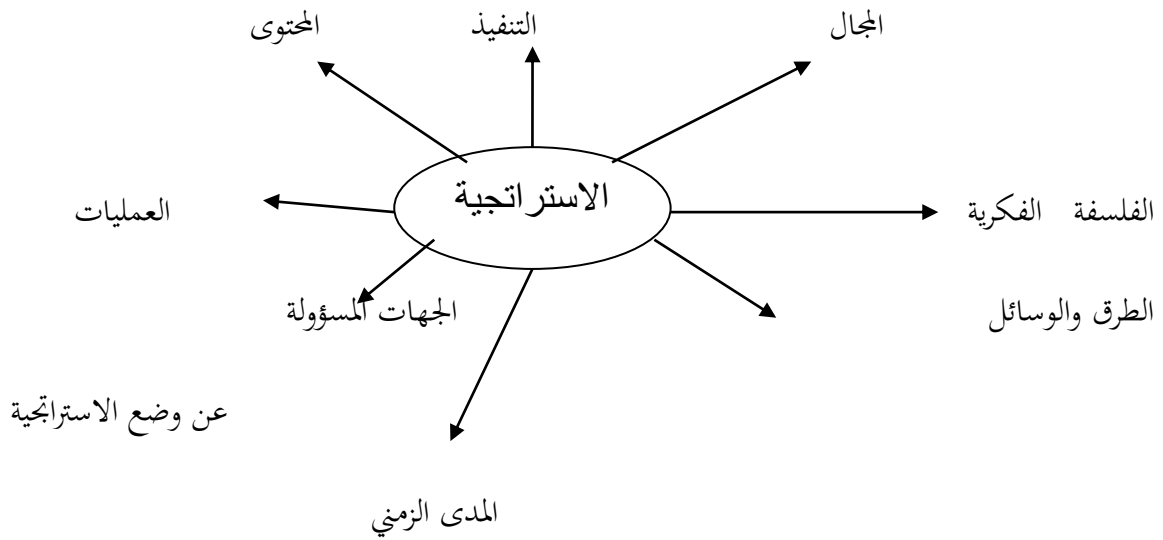
⁴: سعيد هوارى، سمير ايت عكاش دراسة العلاقة بين المؤسسة الإستراتيجية والمحيط الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ومخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، ص: 2.

المصدر: سعيد لهواري، سمير ايت عكاش، دراسة العلاقة بين المؤسسة الإستراتيجية والمحيط الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 9 و 10 نوفمبر 2010 ، تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ومخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، ص: 4. يمكننا أن نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الإستراتيجية تتكون من مجموعة القيم والأهداف الخاصة بالمسير والفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة ومختلف المؤهلات والموارد وكذلك الضغوطات الاجتماعية والسياسية وغيرها...

-ماذا تريد المؤسسة؟ -ماذا يجب أن تفعله المؤسسة؟ ما يسمح به أن تفعله المؤسسة؟ -ما يمكن أن تقوم به المؤسسة؟

3 . أبعاد الإستراتيجية

عند صياغة متخذ القرار لإستراتيجية المؤسسة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأبعاد والمثلة في الشكل (1-1) - (2)



الشكل: (1-2) :أبعاد الاستراتيجية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 41.

ومن خلال الشكل (1-2) توجد ثمانية أبعاد الإستراتيجية هي:¹

¹: طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي إدريس الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 41، 40 .

المجال : بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا ، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة؛ العمليات: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل ؛

- الطرق: تعني الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التشخيص الاستنباطي والاستقرائي، والريادية والتفكير النظامي والمنهجي؛

- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية: وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة؛

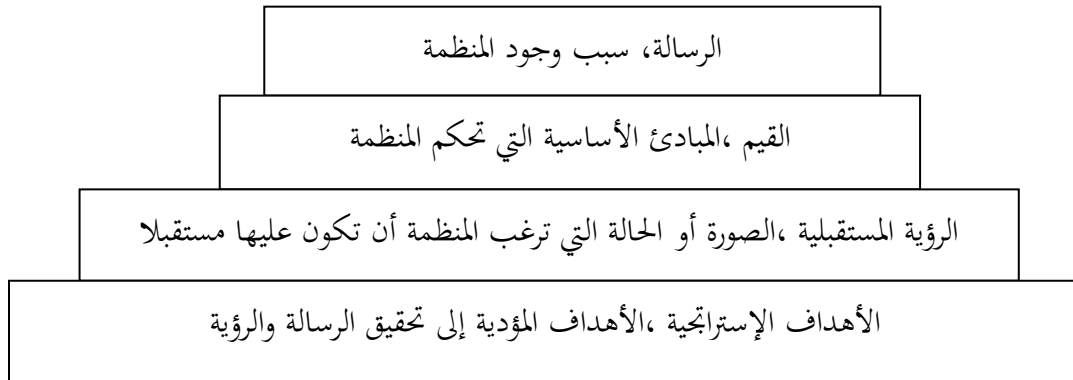
- المدى الزمني: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية؛

-الفلسفة الفكرية : بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة ، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد؛

-المحتوى: إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار الإستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل نشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة -التنفيذ : هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا .

المطلب الثاني: تحديد الاتجاه الإستراتيجي

لقد اختلف الباحثين في تحديد مكونات الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، إلا أنهم يتفقون على مكوناته في حين يشير أغلب الباحثين إلى أن الاتجاه الإستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد رسالة المؤسسة، وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها، ومن ثم رؤية المؤسسة المستقبلية وأخيراً تشتق الغايات والأهداف الإستراتيجية، كما هو موضح بالشكل التالي:¹



الشكل (1-3): مكونات الاتجاه الاستراتيجي

المصدر: طاهر الغالي وائل إدريس الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم.. العمليات، مرجع سابق، ص: 79.

إن عملية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة بشكل واضح ودقيق، تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا لتلك المؤسسة، ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة، من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الإستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى.²

1. رسالة المؤسسة

التشخيص الإستراتيجي ودوره في صياغة إستراتيجية المؤسسة وجدت المؤسسات من أجل تحقيق غرض ما، وهكذا عرفت الرسالة بأنها السبب في وجود المؤسسة والغرض منها، وتحاول رسالة المؤسسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

❖ ما هو مجال نشاط المؤسسة؟

¹ طاهر الغالي، وائل إدريس، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم... العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص 78

²: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق

❖ ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلاً؟

لا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المؤسسة وما هي أهم أعمالها وأنشطتها وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة والمتعاملين مع المؤسسة من جهة.

2. قيم المؤسسة

تمثل القيم حقيقة جوهرية في حياة المؤسسة، وتمثل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المؤسسة، فهي تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكياتها باتجاه تعاملها مع مختلف الأطراف.

ويمكن عرض بعض مكونات قيم المؤسسة كما يلي¹:

✓ الجودة: يعني العمل وفق أفضل صيغ الجودة، وفي إطار الموارد والإمكانات المحددة، أما الجودة كقيمة عليا، فإنها تندرج في إطار أولوية قيم المؤسسة؛

✓ السلامة: تعني المحافظة على البيئة والتعامل معها وفق اعتبارات قانونية؛ الإبداع والمعرفة: إذا كانت هذه قيمة أساسية للمؤسسة فإنها تعني أهمية إعادة تنظيم جوانب الكلف والمخاطر فيها، وإذا كانت المؤسسة تتابع البحث والمعرفة، فإنها تبادر بتجربة أفكار لم تطبق سابقاً؛ صورة المؤسسة في قطاعها الصناعي: قد يكون من المهم للمنظمة الظهور المميز ويسهل التعرف إليها كواحدة من المؤسسات القيادية البارزة في قطاع الصناعة التي تعمل بها؛

✓ الاستجابة للعملاء: يمكن أن يتراوح موقف المؤسسة هنا من حالة الاستجابة للاحتياجات المحددة للفئات الرئيسية من عملائها إلى حالة الالتزام الكلي في الاستجابة لتوقعات وطموحات مختلف فئات العملاء المؤثرين والمتأثرين بأداء تلك المؤسسة؛ الموارد البشرية يمكن لهذه القيمة أن تتراوح من واقع التعامل مع العاملين على أنهم أفراد يمكن الاستغناء عنهم إلى واقع النظر لهم على أنهم مورد ثمين لا يمكن التفريط به؛

✓ الربحية: تعد هذه القيمة من المسلمات المعروفة لأعضاء فريق القيادة العليا في كل المؤسسات المعاصرة خاصة وأن أهميتها وضرورتها تنبع من ضرورة الحفاظ على المؤسسة وديمومتها؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص - ص: 199-204.

✓ تنوع المنتجات / الخدمات وهنا يمكن أن تكون لدى المؤسسة الرغبة في التركيز على صنف واحد من المنتجات أو الخدمات، أو لربما ترغب بأن تكون المؤسسة منفتحة على أي منتج أو خدمة يمكنها القيام بإنتاجها أو توفيرها؛

✓ تنوع الأسواق / العملاء : وهنا يمكن لهذه القيمة أن تمثل بيئة التسويق لقطاع معين أو لصناعة محددة أو لمجموعة عرقية مميزة، كما قد تتوفر للمؤسسة خيارات أخرى كأن تسعى للاستفادة من كل أنواع الفرص أينما وجدت؛

✓ المنتجات المعيارية / حسب طلب العملاء: تسعى بعض المؤسسات إلى التركيز على تلبية حاجات وطلبات العملاء في إطار جعل منتجاتها وخدماتها معيارية الصبغة، في حين نجد مؤسسات أخرى تعمل على عكس ذلك، ونجد بين الاثنين من يحاول موازنة خياراته؛ البيئة على شاكلة عنصر السلامة، تعد هذه القيمة مهمة جدا للصناعات التي يكون تأثيرها كبير على البيئة إما من خلال منتجاتها أو من خلال عملياتها التصنيعية.

3 . الرؤية المستقبلية للمؤسسة :

هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني، وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً¹، ويمكن تلخيص أهم أبعادها في ما يلي:

✓ مجال الأعمال : وهي تعطي مزيج الأعمال الذي اختارته المؤسسة وتتابع تقدمها فيه. إن مجال الأعمال يُوَطر التوجهات الإستراتيجية للمنظمة سواء من خلال استراتيجيات التنوع أو التراجع التي تتبناها المؤسسة؛

✓ حجم الأعمال: إن وصف الحجم المستقبلي للأعمال ليس بالأمر السهل خاصة إذا ما علمنا أن النمو

✓ لا يمثل هدفاً صحيحاً وضرورياً في جميع الحالات، رغم أنه يعتبر مؤشراً حيويًا في عالم الأعمال؛ التركيز على الأسواق والمنتجات بعد أن يكون مجال النشاط قد حدد ، فإن الضرورة تقتضي اختيار خطوط المنتجات والأسواق في ضوء اعتبارات عناصر رؤية المؤسسة؛ التركيز على المنافسة وهي تجيب على السؤال كيف ستتنافس المؤسسة في الوقت الحالي ومستقبلاً ويشار هنا إلى أن بعض المؤسسات تشكل التكنولوجيا البعد التنافسي الأساس لها مثل جنرال إلكتريك وغيرها؛

¹: سعد غالب ياسين الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى 1998 ، دار النشر غير مذكورة، ص: 06.

✓ السمعة والعلاقات: وهي ترتبط بفلسفة المؤسسة التي تعطي ديناميكية ضرورية وأساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس؛

✓ التنظيم والثقافة التنظيمية: التي تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضا وثقافة المؤسسة التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى واقع.¹

الجدول (1-1): الفرق بين الرؤية والرسالة

الرؤية	الرسالة
توجه مستقبلي	توجه حالي
تتم بتحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة	تتم بتحديد التوجه الحالي للمؤسسة
النوع الذي تريد المؤسسة أن تتقمه في المستقبل	الاعمال التي تؤديها المؤسسة في الوقت الحالي
احتياجات العملاء التي تسعى المؤسسة لاتياعها	احتياجات العملاء التي تعمل المؤسسة على اشباعها

المصدر: هاني عرب، الإدارة الإستراتيجية، مقالة من الموقع www.skaau.com، يوم 23/02/2014،

ص : 13

نلاحظ أنه هناك اختلاف بين رسالة المؤسسة ورؤيتها ، فالرؤية تتضمن المستقبل والرسالة تتضمن الوضع الحالي وبالتالي يمكننا قول أن الرؤية تتضمن الرسالة، فمن خلال تحقق الرسالة نصل إلى تحقيق الرؤية.

4. تحديد الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة.

4. 1 . العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف

✓ علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة؛

✓ كمية ونوعية الموارد المتاحة؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس : الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، مرجع سابق، ص: 212

✓ القدرة على تحقيق الموازنة بين المؤسسة والبيئة؛

✓ ثقافة وقيم الإدارة العليا؛

✓ علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيات بين أفراد التنظيم؛

✓ أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

4.2 . صياغة الأهداف

فيما يتعلق بصياغة الأهداف توجد نظريتين مهمتين في هذا الموضوع نظرية ألعاب القوة Henry

Mintzberg ونظرية الإدارة بالأهداف¹.

أ - نظرية ألعاب القوة لماينتز بار

نظرية Mintzberg تقوم على فكرة أن السلوك التنظيمي هو لعبة القوة التي من خلالها يسعى عدة لاعبين

(أطلق عليهم المؤثرين) للسيطرة على أعمال وقرارات المؤسسة المؤثرين على نوعين مؤثرين خارجيين، ومؤثرين داخليين.

يشكل كل من هؤلاء التحالف الداخلي الخاص بالمؤثرين الداخليين. والتحالف الخارجي الخاص بالمؤثرين الخارجيين.

التحالف الداخلي يتمثل في:

● رئيس مجلس الإدارة؛

● . العاملين؛

● التشخيص الإستراتيجي ودوره في صياغة إستراتيجية المؤسسة

● المدراء الذين يمثلون السلطة الوظيفية ومدراء الخط الأول؛

● . المحللين وهم المختصين والمهتمين بتصميم وتشغيل الأنظمة الخاصة بالتخطيط والسيطرة التنظيمية.

● التحالف الخارجي يتمثل ب:

● المالكين الذين لهم موقع رسمي في المؤسسة؛

● المساعدين وهم المجهزين لعناصر المدخلات والعملاء أو المشتريين الصناعيين للمخرجات والشركاء التجاريين؛

● جمعيات العاملين والاتحادات والجمعيات المهنية؛

¹ سعد غالب، مرجع سابق ص: 06

- الرأي العام ويتضمن الحكومة، وأجهزة الدولة، جماعات المصالح الخاصة، الإدارات المحلية؛
- أعضاء مجلس الإدارة الذين يقفون في مقابلة التحالف الداخلي والتحالف الخارجي. يفترض Mintzberg وجود ثلاثة أنواع من التحالفات الخارجية وهي:
 - تحالف الهيمنة : فرد واحد يسيطر على التحالف الخارجي ويحاول السيطرة على التحالف الداخلي؛
 - التحالف الانقسام: مجموعة قليلة من الأفراد والمجاميع تتقاسم القوة؛
 - التحالف السلبي عدد كبير من الأفراد والمجاميع يتقاسمون القوة والتأثير لذلك يكونوا في وضع العجز عن التأثير في التحالف الداخلي.

وعلى هذا الأساس يعتقد Mintzberg بأن الأهداف التنظيمية ليست إلا نتائج لألعاب القوة بين التحالف الداخلي والخارجي من جهة، وإلى طبيعة تشكيلة القوة في ضوء هذا التشخيص.

ب الإدارة بالأهداف

إن مدخل الإدارة بالأهداف هو نظام إداري شامل يتكامل مع كل الأنشطة الإدارية الرئيسية بطريقة انتظامية وذلك لغرض تحقيق الأهداف بصورة كفؤ وفعالة.¹

يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف تنفيذ المهام التالية :

✓ صياغة رسالة المؤسسة؛

✓ صياغة الأهداف الإستراتيجية والخطط المتصلة بها في مستوى الإدارة العليا؛

✓ تمييز الأدوار التنظيمية؛

✓ صياغة الأهداف التنظيمية في مستوى الإدارات الوظيفية؛

✓ تحديد الأهداف الفرعية للمستوى التنفيذي، أو للمدراء في المستوى الأول؛

تحديد الأهداف المطلوب إنجازها من قبل الأفراد مع كل وحدات العمل التابعة للمستوى التنفيذي؛ إعادة هذه الدورة من جديد باتجاه الأعلى وذلك بهدف تحديث وتطوير أو إعادة النظر ببعض النتائج المستهدفة من جديد بمعنى تكون تغذية عكسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

¹ سعد غالب، مرجع سابق ص: 07

إن إعادة دورة الأهداف من جديد لغرض تحديث أو تطوير الأهداف، يجعل من أسلوب الإدارة بالأهداف نظاماً مفتوحاً مع البيئة الداخلية والخارجية وذلك من أجل تحقيق توازن في القوة بين المؤسسة وبين بيئتها، عندما يكون هذا التوازن ضروري وذو فائدة للمنظمة ، وفي أحيان يكون من مصلحة المؤسسة زيادة التحكم بقوى ومتغيرات البيئة المباشرة وهذا هو سر نجاح المؤسسات الكبرى.¹

5- مستويات الإستراتيجية

مثلاً نجد أن هناك منطقتا لتحديد الاتجاهات لغرض وضع هرم معين للأهداف، فإن هناك مبدأ أساسياً يرافق ذلك الغرض تطوير خطة إستراتيجية على جميع المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية عند ذلك المستوى. لذلك نجد أن مستويات الإستراتيجية تتمثل في ثلاثة مستويات وهي:²

1-5- إستراتيجية المؤسسة

وهي تصف توجهات المؤسسة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها وإستراتيجية المؤسسة تعتبر محدد للقرارات التي تتعلق بأعمال المؤسسة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المؤسسة، وأخيراً علاقات المؤسسة مع المجموعات الرئيسة في البيئة؛

2-5- إستراتيجية الأعمال

التشخيص الإستراتيجي ودوره في صياغة إستراتيجية المؤسسة يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية، وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين؛

3-5- الإستراتيجية الوظيفية

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

¹ : سعد غالب، مرجع سابق، ص: 08

² : سامح عبد المقصود أبو الهدب، الإدارة الإستراتيجية، ص، ص: 05، 06.

6- صياغة الإستراتيجية: نقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطة طويلة الأجل لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال من أجل تحديد الإستراتيجيات المناسبة، وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات التالية:

- تحديد رسالة المؤسسة؛

- تحديد الأهداف، والغايات طويلة الأجل؛

- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر؛

- دراسة الإمكانية الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف؛

- تحديد البدائل الإستراتيجية؛

- اختيار الإستراتيجية المناسبة.

وتحتاج عملية الصياغة إلى تجميع المعلومات وتحليلها من أجل اتخاذ قرارات تخص اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة، حيث أن نتائجها ذات تأثير طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المؤسسة وما تقدمه من سلع وخدمات، والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي ستستخدم.¹

¹ محمد بوطلاعة، مرجع سابق، ص: 12

المبحث الثاني: مفاهيم حول التشخيص الاستراتيجي

يعد التشخيص الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة لتفرض في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة.

المطلب الأول : عموميات حول التشخيص الإستراتيجي

باعتبار أن التشخيص الاستراتيجي هو عبارة عن تحليل للبيئة الداخلية والخارجية فهو يساعد على تحديد إستراتيجية المؤسسة.

1. مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

نقصد بالتشخيص الإستراتيجي تحليل كل من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات كذلك معرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

2. أهمية التشخيص الاستراتيجي

اهتم مختلف الباحثين والمهتمين بعالم إدارة الأعمال بالإدارة الإستراتيجية بصفة عامة وبالتشخيص الإستراتيجي بصفة خاصة وذلك نظرا لأهمية هذا الأخير في اتخاذ القرار، وتبرز أهميته من خلال ما يلي:

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة؛
- يساعد التشخيص الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- تحديد ما يسمى ب: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف؛
- يعد التشخيص الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء؛
- معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها؛

¹ : جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2007، ص: 269

- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما؛

على هذه البيئة؛ سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المؤسسة العالمية للتجارة وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.

3. أغراض التشخيص الاستراتيجي

ينبغي أن يكون غرض المديرين من التشخيص هو تشخيص بيئات مؤسسية متعددة، والتي تؤدي المؤسسة عملياتها فيها وتتطلب فهم المهام الأساسية للقيام بالتشخيص وبالتالي فالغرض من التشخيص الاستراتيجي هو تأمين ما ينبغي القيام به للمحافظة على الانتظام، وكذلك لتمكينها من رؤية أية مشكلات كما تبدو، إضافة إلى الأخذ بالمعطيات ذات الأهمية مع غرض التقدير والتقييم والمناقشة. وأكد آخرون أن الغرض من تحليل المنافسة الخارجية للمؤسسة هو تحديد الفرص والتهديدات، وتحليل بيئة عمليات المؤسسة الداخلية هو تحديد جوانب تمكن المؤسسة وضعفها، ومن ثم انتقاء استراتيجيات بناؤها قائم على أساس جوانب القوة وتصحيح الضعف لبلوغ ميزة الفرص الخارجية وإحاطة التهديدات الخارجية، وهذا يشكل جوهر مهمة التشخيص. فالغرض من التشخيص الاستراتيجي هو تكوين فكرة عن التأثيرات التي تلعب دورا حرجا في حياة المؤسسة عامة، والاختيار الاستراتيجي خاصة. ولخص آخرون مبررات التشخيص بقولهم، أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الإستراتيجية مع مراعاة تغيرات البيئة الإيجابية منها والسلبية.

4. مجالات التشخيص الاستراتيجي

نستعرض مجالات التشخيص الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من كتاب الإدارة الإستراتيجية:¹

¹ :عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أحمد بوقره بومرداس، يومي 27 و 28 أبريل 2011، ص: 02.

الجدول (1-2):مجالات التشخيص الاستراتيجي

الكاتب /السنة	مجالات التشخيص الاستراتيجي
Jauch& glueck; 1988	تحليل البيئة العامة تحليل البيئة الصناعية والبيئة الدولية، تحليل العوامل الداخلية.
Jauch& glueck; 1988	تحليل البيئة، تحليل الاستعدادات الداخلية
Megginson et al. ;1992	- تحليل البيئة الخارجية الحالية، تحليل البيئة الخارجية المستقبلية.عوامل مؤسسية داخلية، تحليل معطيات الصناعة، تحليل
Johnson& scholes ;1993	تحليل البيئة، تحليل الموارد والاستعدادات الإستراتيجية، تحليل الثقافة المؤسسية، تحليل توقعات المساهمي
Bartol & martin ; 1994	تقييم عوامل البيئة، تقييم عوامل منظّمه، تحليل المنافسة
Certo & peter ; 199	تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الداخلية، تحليل بيئة العمليات.
Morden ; 1996	- تحليل خصائص المؤسسة الداخلية (أوجهها)، تحليل أوجه البيئة الخارجية (خصائصها).

المصدر: نعمة عباس خضير الحفاجي الإدارة الإستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2010 ، الطبعة الثانية، الأردن، ص- ص: 109-111.ومما سبق نستنتج أن معظم الكتاب اتفقوا على أن مجالات التشخيص الاستراتيجي تتمثل في: تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية العامة، تحليل البيئة الخارجية الخاصة¹

5. مسلمات التشخيص الاستراتيجي

التشخيص الإستراتيجي ودوره في صياغة إستراتيجية المؤسسة ينطلق التشخيص الاستراتيجي من مسلمة بديهية مرادها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به، ونظرا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة فإن الهدف من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها سير كما يأتي:

¹ : نعمة عباس خضير الحفاجي الإدارة الإستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات دار الثقافة للنشر والتوزيع 2010، الطبعة الثانية، الأردن، ص، ص: 107، 106.

1.5. اختيار الأهداف: لكل فرد أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم. إلا أن هذه المؤسسة يعتمد أساساً ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضاً، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه؛

2.5. الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل؛

3.5. العقلانية المحدودة: وحتى يتمتع بما الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية لذلك يكون في جميع تنسم الاستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة؛

4.5. البناء: كان تدبير المؤسسة فيما سبق يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ربما استلزم ابتداع حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية، مما جعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول وإجابات للعقبات الداخلية والخارجية للتنظيم، ناهيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له ولهذا كان التنظيم بناء لتأثير القيود الخارجية، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلة نظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة وبهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغيير.¹

6 - مفهوم البيئة والتقسيمات المختلفة لها:

إن معرفة وتحليل بيئة المؤسسة يسمح لنا بجمع كل المعلومات التي تحدد الموقع التنافسي لها.

1.6 مفهوم البيئة :

يوجد اختلاف في مفهوم البيئة تبعاً لوجهة نظر كل باحث، وأمام الجدل القائم حول تحديد نطاق المؤسسة،² يظهر محاولة تعريف "ستريس" على أن البيئة = 1- المؤسسة إن بيئة المؤسسة ما هي إلا المجال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وتتميز بالتغير والتعقيد مما يستدعي دراستها وتحليلها، والمقصود هنا بدراسة البيئة الخارجية هي حصر القيود والفرص التي تقدمها البيئة في توجيهاتها، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة. وكذلك معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، ويقصد بتحليل البيئة الداخلية، التعرف على مجالات القوة ومجالات الضعف داخل المؤسسة.

¹عبد القادر خريش، التشخيص الاستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + العدد الثاني، 2011، ص 578

² هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الإستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 9 و 10 نوفمبر 2010 ص: 01

2.6. التقسيمات المختلفة للبيئة

باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة يعتمد على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الإستراتيجية ومن هذا المنطلق يمكن تقديم خمسة أنماط من البيئة يتفاعل معها بضرورة الفاعل الاستراتيجي وهي:¹

- **بيئة مستقرة:** تتمتع على حرية وحاجات للتلبية وأخرى متوافرة، وتبدو عوامل التغير غير منتجة لفعل التشبع ؛
- **بيئة متضخمة:** تقترب تدريجياً من حالة التشبع؛
- **بيئة نصف - مستمرة** حيث تم الوصول إلى حدود الإنجازية وتظهر حالة التشبع التي تستوجب الاستثمار أكثر، مع بروز بعض المعوقات المؤدية إلى اللااستقرار ؛
- **بيئة منفصلة :** باعتبار أن البيئة في تغير مستمر، ومن ثم فهي تتطلب دوماً التجديد والإبداع ومن ثم بداية الانفصال.

كما تنقسم إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية وسنحاول توضيح هذا النمط الأكثر استخداماً في العنصر الموالي.

المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

إن معرفة المؤسسات لنقاط قوتها ونقاط ضعفها يأتي من تحليلها إلى ما يسمى البيئة الداخلية لها.

1. **تعريف البيئة الداخلية:** هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق.²
 2. **تعريف تحليل البيئة الداخلية:** هي تحليل الميزة الإستراتيجية للمؤسسة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.
- ويعني تحليل البيئة الداخلية، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، ويقدم التشخيص الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة.¹

¹ عبد القادر خريش، مرجع سابق

² الطيب، داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية مجلة الباحث عدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2007، ص 30

3. أهمية تحليل البيئة الداخلية :تتم المؤسسات بتحليل قدراتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:

✓ يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية؛

✓ يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛ الاستفادة من نقاط القوة

لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق؛

✓ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛

✓ معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛

✓ مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية...

وعموما فإن أسباب دراسة البيئة الداخلية وتحليلها كثيرة وقد حاولنا التركيز على بعضها بشكل عام.

4 - كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة الإستراتيجية

إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمؤسسة وفي العموم توجد أربعة

مداخل لقياس نقاط القوة ونقاط الضعف أمام المؤسسة وأهمها هي :²

المقارنة مع إمكانيات وأداء المؤسسة في الماضي؛

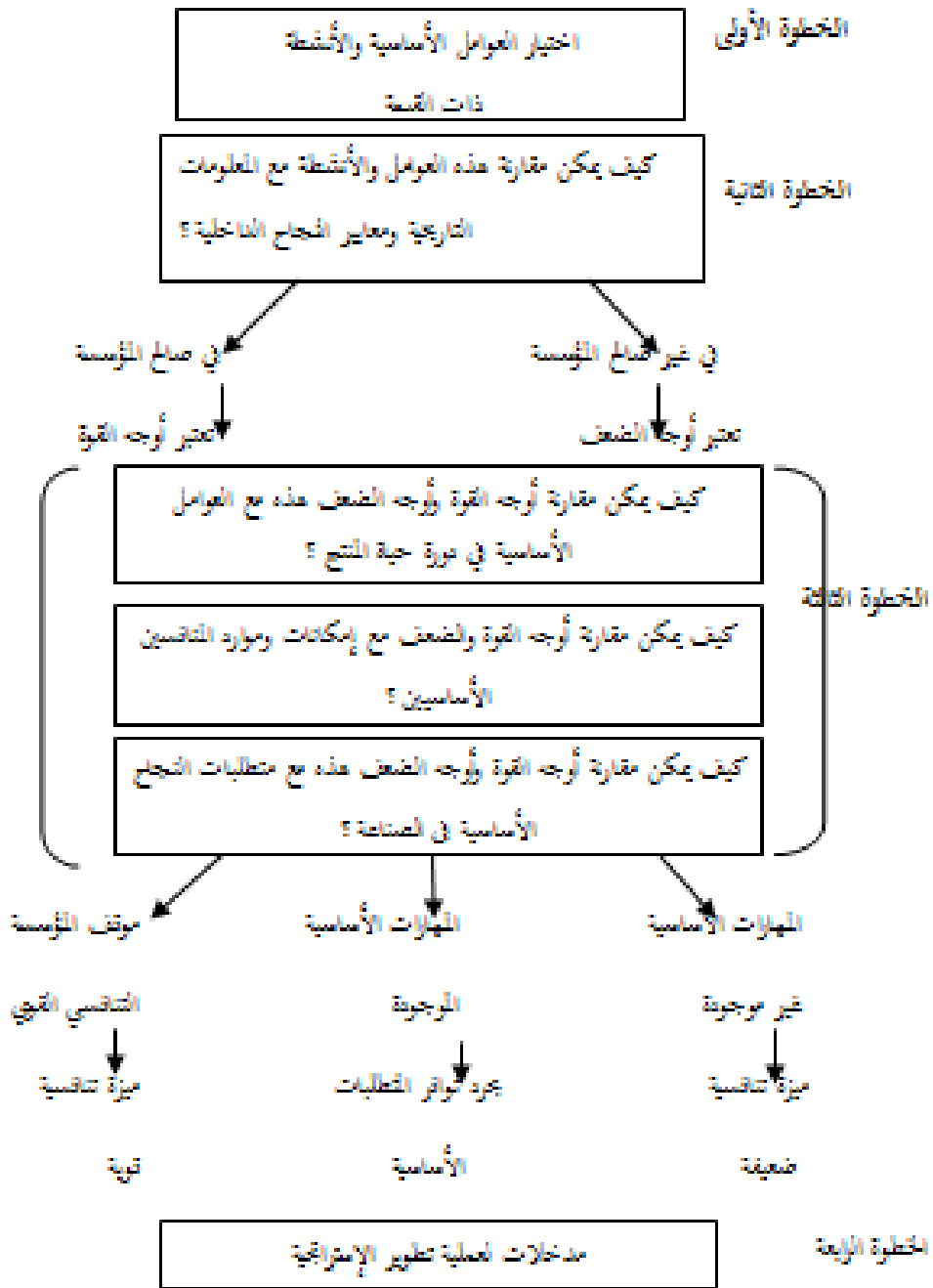
-المقارنة مع المنافسين؛

-المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.

وعليه يمكن إبراز خطوات التشخيص الداخلي في الشكل الموالي:

¹ شاكر تركي أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، ص:16

² الطيب داودي، مرجع سابق، ص:42



الشكل (1-4): خطوات التشخيص الإستراتيجي الداخلي

المصدر : الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية مجلة الباحث عدد5، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2007، ص : 43.

نستنتج من خلال الشكل أنه يجب على المؤسسة أن تقوم بترتيب أنشطتها ذات القيمة ومقارنتها مع معايير النجاح الداخلية، فإن كانت هذه الأنشطة في صالح المؤسسة فهي تعتبر نقطة قوة أما إذا كانت غير صالحها فهي نقطة ضعف، وبعدها يمكننا مقارنة نقاط القوة والضعف مع العوامل الأساسية في دورة حياة المنتج وكذلك مع إمكانيات وموارد

المنافسين الأساسيين ومع متطلبات النجاح الأساسية في الصناعة من أجل التأكد في الأخير ما إذا كانت المهارات الأساسية موجودة فهي تعني توافر المتطلبات الأساسية أما إذا كانت هذه المهارات غير موجودة فتكون لها ميزة تنافسية ضعيفة، أما إذا كان موقفها التنافسي قوي فهو يعطيها ميزة تنافسية قوية

المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية

سنعرض للعناصر البيئية الداخلية، متمثلة بالهيكل التنظيمي ومدى توفر الكفاءات الإدارية والأطر الفنية المطلوبة، وثقافة المؤسسة وكذلك الموارد المتاحة، باعتبارهم عوامل تنظيمية وإدارية محددة أو محفزة في المؤسسة.

1. الهيكل التنظيمي: والغرض هنا هو الوقوف على مدى ملائمة توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الإستراتيجية المتبعة

يعرف الهيكل عادة على أنه التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد في المؤسسة والذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، ويشار إليه أحيانا بنطاق أو سلطة القيادة (وحدة القيادة) وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية¹. لكن يجب أن تأخذ بعض العناصر أثناء بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي:

- ✓ الهدف الرئيسي للمؤسسة : يصمم الهيكل التنظيم بحيث يلاءم الهدف الرئيسي للمؤسسة؛ تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام ؛
- ✓ تحديد المسؤوليات وتحليلها؛
- ✓ تحديد الوظائف وتوصيفها ؛
- ✓ القيام بتجميع الأقسام الإدارية على أساس سلمي من أجل تحقيق التكامل العمودي والأفقي.
- ✓ ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين الأقسام التنفيذية، والعلاقات بين الأقسام التنفيذية

والاستشارية، والعلاقات داخل المؤسسة.²

¹ عمار عماري وآخرون، مرجع سابق، ص: 05

² هاني عرب، مرجع سابق، ص: 32.

2. **الثقافة التنظيمية** : هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم حيث أن لكل مؤسسة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المؤسسة، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية.

يشتمل محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر: الأول تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلاً المؤسسات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الإلكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي. الثاني تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطاً معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمؤسسة هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد، الثالث هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المؤسسة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم¹. وتؤدي الثقافة التنظيمية السائدة مجموعة من الوظائف الهامة تلخص فيما يلي:

✓ تمنح العاملين في المؤسسة شعوراً بالهوية الخاصة المتميزة؛

✓ تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة؛

✓ تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار فيها.

3. الموارد المتاحة:

تتمثل الموارد والامكانيات المتاحة في المؤسسة فيما يلي:²

الموارد التسويقية: من خلال الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها ترويجها

التسويقي، الامكانيات البشرية التكنولوجية المتاحة ... ؛

الموارد المالية : الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدامات الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخدامتها والرقابة عليها... ؛ الموارد البشرية : تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف واختيار وتدريب العاملين وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية

¹ شاكر تركي أمين، مرجع سابق، ص: 16.

² عمري وآخرون، مرجع سابق، ص، ص: 05، 06.

والجماعية... الموارد الإنتاجية تلك العملية المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق؛

موارد البحث والتطوير: تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية، نظراً لأن المؤسسات التي لا تتساير مع مجالات التطور التكنولوجي، تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها.

4. تحديد نقاط القوة والضعف تقييمها

إن الهدف الأساسي من تحليل البيئة الداخلية هو معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة

1.4. اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية

يتم اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية بعد جمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي يستطيع القائمون على إدارة المؤسسة أن يحددوا اتجاه بياناتهم على أساس الماضي والحاضر يمكن التنبؤ بالمستقبل من خلال:

-مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين

-ربط الأداء الداخلي بالأهداف المرسومة .

4-2 تقييم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة

تشير إحدى النتائج الرئيسية لدراسة أجراها أحد الباحثين مع خمسين مديراً في عدة شركات لمعرفة الأسس التي يستندون عليها في تقييم نواحي الضعف والقوة في المؤسسة، إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة يتأثر على حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين وذلك مثل المستوى التنظيمي، طبيعة العمل ونوعية الخبرات، الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها... على سبيل المثال كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد اهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد، وقل اهتمامه بالاعتبارات الخاصة بالعمليات مثل التسهيلات والنظم. علاوة على ذلك، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاعلاً قياساً بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى.

وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مصدر لتقييم نواحي القوة والضعف في التنظيم. وهناك عدة طرق للتقييم، منها:

أسلوب عقد الاجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة وأسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب تحليل النسب وتحليل نقاط الضعف والقوة وفقاً لأداء المؤسسات الأخرى في الصناعة.¹

¹ :سوما علي سليمان، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة غير مذكورة، سوريا، 2007، ص: 53. 2: هاني عرب، مرجع سابق، ص، ص: 36،

عقد الاجتماعات الدورية: يتم في هذه الاجتماعات التي تتم بين أعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوي العلاقة مناقشة واقع أداء المؤسسة وتقييم موقفها الحالي بناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المؤسسة ، وكذلك من أجل تقييم موقفها إزاء المؤسسات المنافسة في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة؛

أسلوب المراجعة الإدارية: وذلك عن طريق المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وفي كافة المجالات التسويقية، الإنتاجية الموارد البشرية التمويلية من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها ؛

أسلوب تحليل النسب : أسلوب تحليل النسب هو تقييم يعتمد على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين. والهدف من تحليل النسب هو التعرف على مدى إنجاز المؤسسة لأنشطتها الداخلية المختلفة مثل : التسويق الإنتاج، الأفراد، المالية.....

أسلوب تقييم أداء المؤسسة مقارنة مع أداء المؤسسات المنافسة في الصناعة: وهو أسلوب تتمكن فيه المؤسسة من تحديد وتقييم أنشطتها وأدائها مقارنة بأنشطة وأداء المؤسسات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة.¹

¹ هاني عرب، مرجع سابق نص: 36، 37 (بتصرف)

المبحث الثالث: التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية

بعد تحديد التوجه وتحديد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، تسعى المؤسسة إلى تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، وذلك عن طريق الموافقة بين الأوضاع الداخلية والأوضاع الخارجية وللوصول إلى هذا الخيار فعليها القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية التي تتواجد بها للتعرف على التهديدات وكذلك الفرص الموجودة فيه.

المطلب الأول: مفاهيم حول البيئة الخارجية

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة. تعريف البيئة الخارجية يعرفها (DALLOZ) على أنها مجموعة العوامل السوسيو اقتصادية Socio-ecomique والتي تؤثر على المؤسسة، كالدولة التشريع الاجتماعي المالي، التجاري، جماعات الضغط النقابات جمعيات المستهلك وغير ذلك، كما أنه هناك محيط، سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني، غير ذلك. ويمكن أن ننظر للبيئة الخارجية للمؤسسة على أنها تمثل:

مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر " ، وبالتالي فان المحيط قد يكون عاملاً مساعداً وقد يكون عائقاً أمام المؤسسة.

2. عوامل البيئة الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة وإستراتيجيتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية الاقتصادية، الاجتماعية... .

هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين الممولين المنافسين الوسطاء السوق... . هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة وعليه عندما تقوم المؤسسة بتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها فإنه يكون لزاماً أخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات أهمها :

المتغيرات البيئة الخارجية

- الأساليب البديلة؛

-تقييم البيئة.

3. أهمية تحليل البيئة الخارجية

ونوردها فيما يلي:¹

✓ 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 تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الخطأ غير مسموح؛ 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؛

✓ صياغة إستراتيجية الموارد ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية رأسمال، تكنولوجيا، أفراد ... وكيفية الاستفادة منها. ومتى يمكن المؤسسة أن تحقق المنفعة؛ النطاق السوقي المتاح أمام المؤسسة : تسهم دراسات 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؛

✓ تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة وأيها يحضى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات والممثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها توقيت إنتاجها وتسويقها ؛

✓ تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها؛

✓ تبين الفرص التي يمكن اقتناصها ؛

✓ تبين المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.²

4. اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية

بعد أن يتم تحديد المتغيرات البيئية الرئيسية تأتي خطوة تحديد مصادر المعلومات، التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لعمل مراجعة دقيقة وفعالة للمتغيرات البيئية المختلفة. ويمكن للمؤسسة أن تحصل على المعلومات البيئية من خلال المصادر المنشورة وغير المنشورة، وهو ما يسمى بالمصادر الثانوية والأولية.

¹ : الطيب داودي، مرجع سابق، ص- ص: 39- 41

² سوما علي سليمان، مرجع سابق، ص:43 (بتصرف).

أ- المصادر الأولية للمعلومات البيئية من أمثلة هذه المصادر : المقابلات مع الأطراف المعنية المختلفة والمؤتمرات العلمية المتخصصة؛

ب - المصادر الثانوية للمعلومات البيئية من أمثلة هذه المصادر: المجلات والصحف والكتب والدليل المتخصص والتقارير والدراسات الداخلية وكذلك نظم الحاسب الآلي وهو من الوسائل السريعة والغير مكلفة للحصول على المعلومات المكتوبة، حيث يمكن أن تشترك المؤسسة في بحوث الحاسب الآلي والتي تعطيها فرصة الاطلاع على بعض قواعد البيانات المتخصصة.

5. التنبؤ بالمتغيرات البيئية

تستخدم المؤسسات العديد من وسائل التنبؤ بالظروف البيئية المحيطة والتي تقسم إلى قسمين هما:

أ - أساليب وصفية : هي التي تقوم على الخبرة والتقدير الشخصي، ونستخدمها إذا أردنا التنبؤ بالمتغيرات البيئية التي تحتاج إلى هذا النوع من التقدير، وخاصة تلك التي يصعب قياسها وتحويلها إلى قيم كمية وفيما يلي نذكر أهم أساليب التنبؤ الوصفية استخداما :¹

✓ أسلوب التقدير والتخمين مثل القيام باستقصاء المستهلك عن نيتهم في الشراء، يعتبر جيد في حالة التنبؤ بالطلب على السلع الصناعية بما أن عدد المستهلكين محدودا؛

✓ أسلوب دلفي: يقوم على أساس اختيار جماعة من المدراء بحيث تكون لهم خبرة في موضوع النقاش .. ونختار أحد الأفراد كمنسق بشرط أن يعرف كيفية تطبيق هذا الأسلوب يقوم بتصميم أسئلة ويوزعها على المدراء مع تعليمات حول كيفية الإجابة ثم يقوم المنسق بتلخيص الإجابات في شكل جداول أو أشكال بيانية، ثم يرسل هذا الملخص للمدراء لمعرفة إذ ما كان المشترك مازال متمسك بطلبه، وعادة ما يتم استخدام هذا الأسلوب من أجل التنبؤ بالمتغيرات التكنولوجية، حيث يتم استقصاء الخبراء في مجال التكنولوجي معين لمعرفة آرائهم فيما يتعلق بالتطور التكنولوجي المحتمل؛

✓ أسلوب العصف الذهني حسب هذا الأسلوب يتم عرض الموضوع على أعضاء الجلسة، ومطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد ممكن من الأفكار فيما يخص الموضوع المطروح للمناقشة ، ويحكم نجاح هذه الجلسات أربعة شروط هي:

-تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار ؛

¹سوما علي سليطين، مرجع سابق، ص:42 (بتصرف).

- يجب العمل على تشجيع أي فكرة تطرح أثناء الجلسة بغض النظر عن مدى ارتباطها بالموضوع؛ - كمية الأفكار هي المهمة وليس نوعيتها؛

- يجب التركيز على تنمية الأفكار المطروحة من خلال إضافة عناصر جديدة إليها.

ب- أساليب كمية من أهمها

✓ أسلوب السلاسل الزمنية: يتم استخدام هذا الأسلوب على افتراض أن ما حدث في الماضي سوف يتكرر حدوثه في المستقبل، فالعلاقة بين المتغيرات الخاضعة للتنبؤ سوف تظل كما هي دون حدوث أي تغيير. ولعل هذا يخالف الأمر الواقع لأن ما يحدث في الأسواق لا يمكن افتراض استمراره بالمستقبل؛

✓ أسلوب نماذج الاقتصاد الرياضي: يحاول التعبير عن بعض المتغيرات، والعلاقة فيما بينها بشكل رياضي وعلى الإداري أن يتوقع قيمة مختلفة لهذه المتغيرات وتحديد تأثيرها المتوقع على المتغير المراد التنبؤ به بشكل رياضي.

المطلب الثاني: تحليل البيئة المباشرة (الجزئية)

1. تعريف بيئة الصناعة: تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المؤسسات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المؤسسات. ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي:¹

أ. البيئة الساكنة (الستاتيكية) / البسيطة: أي البيئة الصناعية المحيطة بالمؤسسة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، وفي ضوء ذلك تستطيع المؤسسة أن تتنبأ بالمستقبل بشكل جيد، حيث أن عملية التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية، كما أن ثبات واستقرار البيئة يتطلب الاستمرار بالعمل بالإستراتيجية العمل الحالية، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

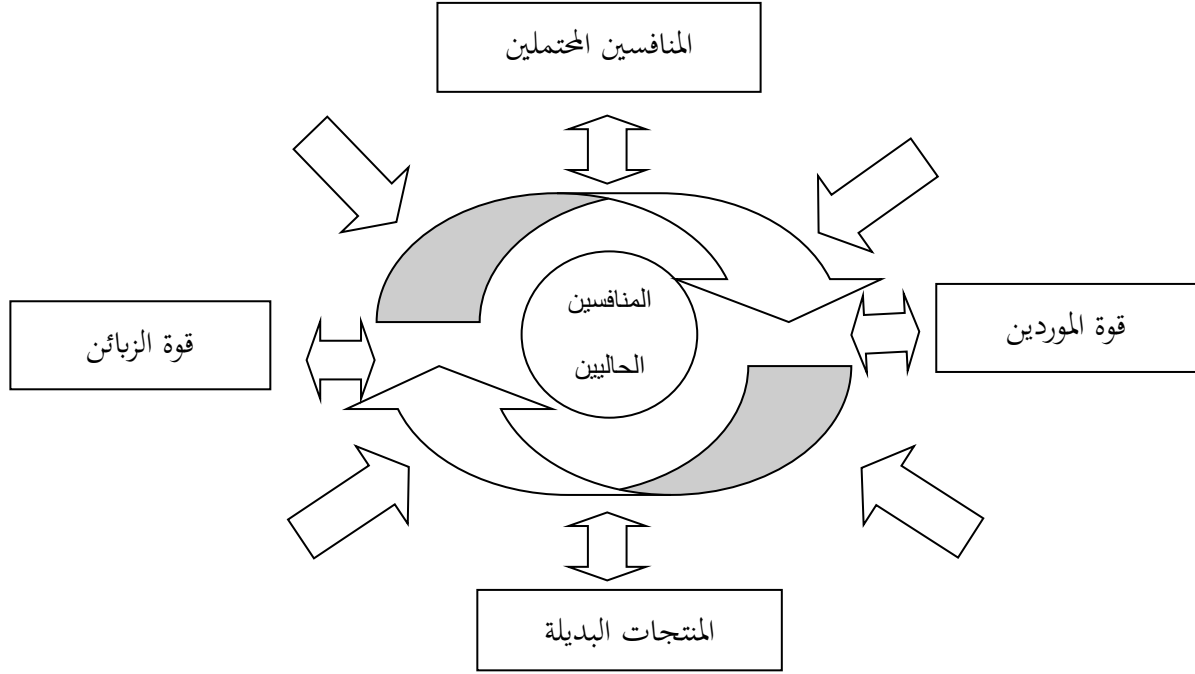
ب. البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة: تتسم مثل هذه البيئة بالتغيير المستمر والتعقيد، كما أن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة مما يتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل.

. تحليل قوى التنافس: إن طبيعة درجة المنافسة في الصناعة يتوقف حسب مايكل بورتر² "porter" على خمسة عوامل هي: تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المشتريين تهديدات المنتجات البديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في

¹ هاني عرب، مرجع سابق، ص24

² : مايكل بورتر : ولد في 1969 يعتبر من مؤسسي وواضعي مبادئ الإستراتيجية التنافسية.

المنافسة، وأي تعديل استراتيجي يمكن أن ينتج من خلال تحليل هيكل الصناعة الذي يعتبر الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجية فعالة للمنافسة، والشكل الموالي يبين قوى التنافس لصناعة ما.¹



الشكل (1-5) : قوى التنافس ل مايكل بورتر

المصدر: صالح عبد الرضا، رشيد إحسان دهش جلاب الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 98.

من خلال الشكل السابق نتطرق لنموذج بورتر للقوى الخمسة المؤثرة في الصناعة

أ. شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، والمتنافسين هم جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن وتتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على اعتبارات أهمها: عدد هؤلاء المنتجين، درجة تعلقهم بالصناعة مدى التنوع في المنتجات، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة وجود عوائق للخروج؛²

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص : 98.

² : جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص:171.

ب. تهديد دخول منافسين جدد

الداخولون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشاركون الجدد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المؤسسات الموجودة في السوق؛ ج. قوة مساومة المورد حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يجد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود؛¹

د. قوة مساومة المشتري

تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا بحيث يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع.²

هـ. المواد البديلة والمتاحة

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المؤسسة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة. بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستن وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لأن نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة ويزيد نموذج

¹: خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 102

² عمار بوشناق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها ، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص: 06

أوستن على نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة، والآخر إضافة العوامل البيئية وجماعات الضغط والتقلب أو التغير في الولاء للعلامة التجارية.¹

3. التقسيم الإستراتيجي: يمثل مرحلة مهمة من مراحل التشخيص الإستراتيجي ومن ناحية التسمية فنجد أن مجموعة بوسطن الاستشارية تسميه التقسيم إلى وحدات إستراتيجية وهو ما يسميه "ليتل LITTLE" التقسيم لمراكز إستراتيجية، وميدان النشاط الإستراتيجي وتعني هذه العملية تقسيم نشاطات المؤسسة إلى أقسام أو قطاعات متجانسة. ويشير التقسيم الاستراتيجي إلى مجموعة المنتجات أو الخدمات المنتجة من قدرات تكنولوجية مشتركة موجهة لمستهلكين محددين، أين توجد منافسة معينة في رقعة جغرافية. قد نجد في العديد من المراجع لا تفرق بين التقسيم الاستراتيجي والتقسيم التسويقي، حيث أن الأول يخص نشاطات المؤسسة أما الثاني فهو يخص السوق أو الزبائن.²

4. العوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة

تتأثر الصناعة بالعديد من العوامل الاقتصادية والفنية وكذلك تتأثر بالمتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته، ويمكن تحديد بعض الملامح الاقتصادية للصناعة فيما يلي:

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 12.

² هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، مرجع سابق، ص: 12.

الجدول (1-3): العوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة

	العوامل	الاهمية الاستراتيجية
1	حجم السوق	لا تمتلك الأسواق الصغيرة قابلية جذب المنافسين الكبار أو الجدد، في حين أن الأسواق الكبيرة غالبا ما تخلق الاهتمام لدى المؤسسات نحو اكتساب منافسين وبناء مواقع من الصناعات الجذابة
2	التنافس	مدى التسابق في التنافس سواء كان محلي، إقليمي، دولي، عالمي.
3	معدل نمو الصناعة	يؤدي النمو السريع إلى دخول منافسين جدد في السوق، ويؤدي النمو البطيء لخلق تنافس شديد داخل السوق، ويؤدي إلى تدهور وخروج المنافسين الضعفاء
4	ربحية الصناعة	الصناعة الصناعات ذات الأرباح العالية لها قابلية على جذب داخلين جدد، في حين الأرباح المتدنية فإنها تشجع المنافسين على الخروج من السوق
5	حواجز الدخول والخروج	تؤدي الحواجز العالية إلى حماية مواقع وأرباح الشركات القائمة في السوق، أما الحواجز المنخفضة تؤدي مواجهة المؤسسات لخطر دخول شركات جديدة فيوالخروجالسوق
6	المنتجات النمطية وعدد المشترين	يملك المشترين قوة كبيرة بسبب قدرتهم في التحول من بائع إلى آخر
7	التغيرات التكنولوجية السريعة	قد تعرض المؤسسة إلى عامل الخطر كالأستثمارات في التسهيلات التكنولوجية ربما تصبح متقدمة
8	ابتكار منتجات	- قصر دورة حياة المنتج تزيد الخطر بسبب إتاحة الفرصة لتقديم شركات على شركات أخرى
9	الاحتياجات الرأسمالية	المستلزمات الرأسمالية الكبيرة تؤدي الى إتخاذ قرارات استثمارية حرجة، والوقت يصبح مهما، وتزداد حواجز الدخول والخروج من السوق.
10	التكامل العمودي	ترفع الاحتياجات الرأسمالية، وتؤدي الى خلق الاختلافات في التنافس، واختلاف التكلفة بين الشركات المتكاملة جزئيا وكليا وبين الشركات الغير متكاملة جزئيا وكليا
11	اقتصاديات الحجم	ازدياد حجم وحصة المطلوبة لتحقيق الكلفة التنافسية.

المصدر: هاني عرب، مرجع سابق، ص 25

نلاحظ أن هناك العديد من العوامل الفنية لبيئة الصناعة فمنها حجم السوق، التنافس اقتصاديات الحجم ربحية الصناعة وكذلك حواجز الدخول والخروج وغيرها من العناصر، كل هذه العوامل يمكن ان تكون جاذبة للمؤسسة أو منفرة لها.

5 . سبب التغير في بيئة الصناعة وبيئة الأعمال

يحصل التغير في ظروف الصناعة والمنافسة بسبب القوى التي تختلف بحركتها حوافز أو ضغوط للتغير، يطلق عليها القوى المشتقة عبر خطوتين وهما : تحديد ما هي القوى المشتقة وتقدير الأثر الذي تمتلكه في الصناعة، ويمكن تحديد أبرز القوى المشتقة في عدد من الفئات الرئيسية هي: التغيرات في معدل نمو الصناعة في الأمد البعيد، التغيرات في أسلوب شراء المنتج وكيفية استخدامه، ابتكار منتج، التغير التكنولوجي، الإبداع والتجديد التسويقي، دخول مؤسسات جديدة أو وجود مؤسسات رئيسية المعرفة التقنية زيادة العولمة في الصناعة التغيرات في الكلفة والكفاءة، التأثيرات القانونية والتغيرات في سياسة الحكومة. ومهمة تحليل القوى المشتقة هو فرز الأسباب الرئيسية لتغير الصناعة عادة ما يكون أكثر من ثلاثة أو أربعة عوامل نوعية كقوى مشتقة.

6. المؤسسات ذات المراكز الأقوى

من أجل دراسة المراكز السوقية للمؤسسات الحالية، نستخدم إحدى أساليب مراكز المنافسة وهي رسم خارطة المجموعة الإستراتيجية، وهذه الأداة التشخيصية هي جسر رابط بين النظرة الكلية للصناعة والاهتمام بأين تقف كل منظمة بصورة منفصلة، ويكون الأمر أكثر فائدة عندما تمتلك الصناعة عددا محدودا من المنافسين وهو أمر ييسر فحص كل منافس.

7. التحركات الإستراتيجية للمنافسين الحاليين وهل يتماثل فعلهم الاستراتيجي اللاحق مع الحالي: ينطلق نجاح

الاستراتيجيين من فهم المنافسين واستراتيجياتهم، وما هي الأفعال التي ينوون القيام بها وحجم جوانب القوة والضعف، وكذلك محاولة التنبؤ بما سيقروونه من تحركات مستقبلية لاحقة إذ إن دراسة أفعال أحد المنافسين وسلوكه بدقة من الأمور الأساسية في حياة المؤسسة ولا تستطيع معرفة توقعات المنافسين الحاليين دون مراقبة وتدقيق أفعالهم وتوقع ما هي التحركات¹.

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص- ص: 124-126.

المطلب الثالث: تشخيص البيئة الخارجية الغير مباشرة (العامة)

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المؤسسة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية وعوامل البيئة الدولية والعالمية.

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة وهما:

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها؛
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها.

1- العوامل الاقتصادية

هي إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على المؤسسات وتتمثل:

✓ معدل النمو الاقتصادي : يؤثر مباشرة على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، فزيادته تقود إلى التوسع في إنفاق المستهلكين، وبالتالي تجد المؤسسة فرصة للتوسع في أنشطتها، والعكس صحيح؛ الميزان التجاري: تسعى كل منظمة إلى تحقيق فائض في الميزان التجاري عبر استراتيجيات تنتهجها كتنقييد عملية الاستيراد لبعض السلع لتشجيع الصناعة المحلية وهي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسات؛

✓ معدلات الفائدة سواء قصيرة أو طويلة الأجل تحدد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات أو الخدمات؛

✓ معدلات التضخم: تخلق حالات عدم استقرار في الاقتصاد كالنمو البطيء في الإنتاج والاقتصاد معدلات فوائده عالية.

2 العوامل الاجتماعية والثقافية : تتضمن ثلاثة مجموعات أساسية:

✓ العوامل الاجتماعية مثل القيم والعادات والمدينة والريف، ومشاكل التغيير الاجتماعي، ودوافع السلوك الاجتماعي؛

✓ العوامل الديموغرافية السكانية وتشمل الهيكل السكاني من حيث الأعمار ودرجة النمو السكاني ومعدلات الولادات والوفيات والتعليم والمهن؛

✓ العوامل الثقافية مثل التعليم والخبرة والقيم التاريخية والحضارية وأسلوب الحياة والنظرة الفردية والجماعية إلى الماضي والحاضر والمستقبل وتأثير كل هذا على تكوين الشخصية الثقافية والحضارية والتأثير في الفعل الإنساني.

3- العوامل السياسية والقانونية: تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المؤسسات المستوردة. فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المؤسسات أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى. وتعتبر الجماعات والمؤسسات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المؤسسة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية.

4- العوامل التكنولوجية: من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وبالتحديد التكنولوجيا الصناعية التي تخص المؤسسة بالذات لأن أي تطوير أو تحسين تقني مهم في هذه التكنولوجيا له أثر مباشر على وضع المنتجات والخدمات في السوق وبالتالي على حجم الطلب المتوقع ومستوى المبيعات والأرباح.

إن شرط نجاح أي إستراتيجية هو قدرة صانعي الإستراتيجية والقادة الإداريين على التنبؤ التكنولوجي. إن التنبؤ التكنولوجي يساعد في درجة احتمالية ظهور تكنولوجيا جديدة في صناعة معينة وتوقع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه التكنولوجيا على المجتمع والمؤسسات بصورة عامة.

5- العوامل الدولية

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت. وتعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية الحروب والمنازعات الدولية، المنازعات الاقتصادية الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية، التطورات التكنولوجية السريعة، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية.¹

المطلب الرابع: تحليل البيئة الخارجية

يعتمد تحليل البيئة الخارجية بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة. وعملية الجمع تحتاج إلى اجتماع يضم كل إطارات المؤسسة يرأسهم رئيس مجلس الإدارة، وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك (جمع المعلومات) من خلال الإحصائيات العصف الذهني،

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص، ص: 09، 10.

دلفي الجماعات الصورية السيناريوهات... ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر الاقتصادية والتي يعتقد أن لها أهمية بالغة في اكتشاف الفرص والتهديدات.

بعد جمع المعلومات الأساسية وتنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها إلى المديرين وأصحاب القرار لمناقشتها وتقديم تقارير وتحليل حولها ومنه وضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات المحيطة بها. الفرص : هي أوضاع أفضل للمؤسسة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة، أو إزاحة منافس... .

التهديدات هي مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة، هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المشروع مثل ظهور منافسين أقوياء ، فرض ضرائب على منتجاتها... تحليل الفرص والتهديدات في عملية تقييم البيئة الخارجية لا بد من تحليل الفرص والتهديدات وذلك بإتباع الخطوات التالية:

وضع الفرص والتهديدات في شكل قائمة ، وتحديد تأثير كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات على المؤسسة، ويتم ذلك بإعطاء قيمة معينة تعكس مدى التأثير ، ثم يؤخذ الوسط الحسابي أو أي وسط حسابي آخر للاقتراحات المختلفة والخاصة بمدى تأثير كل عنصر..

- تحديد احتمال حدوث كل عنصر ، أي إمكانية ظهور الفرص أو التهديدات وفي النهاية ضرب مدى التأثير في احتمال ظهور كل عنصر من العناصر المحيطة بالمؤسسة لتحديد أهمية كل عنصر ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي

1:

¹ عمار عماري، وآخرون، مرجع سابق، ص:2.

الجدول (1-4): جدول الفرص والتهديدات

الأهمية	الاحتمال	الأثر	التهديدات والفرص
			التهديدات
			-1
			-2
			-3
			-4
			المجموع
			الفرص
			-1
			-2
			-3
			-4
			المجموع

المصدر : عمار عماري، وآخرون أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2000-2010 ، جامعة أحمد بوقره بومرداس، يومي و 28 أبريل 2011، ص: 02

نأخذ بعين الاعتبار العنصر الذي له أهمية كبيرة ونقوم بتحليل هذا العنصر سواء كان فرصة أو تهديدا.

خلاصة

نظراً للتغيرات السريعة والمتجددة في مجال التنافس، أصبح على المؤسسات أن تهيئ نفسها دوماً للتصدي لكل ما يطرأ من تغييرات ضرورية، خصوصاً أنها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بهذه المتغيرات لهذا وجب عليها القيام بتحليل كل من بيئتها الداخلية، كدراسة وتحليل الأهداف والإستراتيجيات، والعوامل المالية والمحاسبية ... لمعرفة نقاط قوتها وكذلك نقاط ضعفها زيادة على ذلك عليها القيام بتحليل لبيئتها الخارجية سواء المباشرة " كشدّة المنافسة التهديدات من قبل المنافسين الجدد والمنتجات البديلة وقوة تفاوض العملاء والموردين " أو غير المباشر التي تتمثل في العوامل والمتغيرات الاقتصادية السياسية، القانونية... هذه البيئة التي تدفع المؤسسة في بعض الأحيان إلى البحث عن طرق جديدة تحاول من خلالها الاستمرار والنمو.

الفصل الثاني

تمهيد

العديد من لتجد اغلب منظمات الأعمال نفسها تعمل في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير تواجه فيها التحديات الاقتصادية والعالمية الجديدة مثل العولمة و التكتلات الاقتصادية والمنافسة الدولية التي تفرض على هذه المنظمات تبني أفضل الممارسات للوصول إلى أهدافها وهذه التحديات مفروضة عليها بفعل التغيرات والتحول الحادة والهامة التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية مما زاد أكثر فأكثر من تعقيد عملية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة و توجيه أنظار المسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لوضعية المنظمة الداخلية والخارجية.

حيث أن تحليل كافة العوامل المحيطة بها و تشخيص نقاط القوة و الفرص المتاحة لها بغية اغتنامها و نقاط ضعفها والقيود المفروضة عليها بغية التكيف معها أو تجنبها، هذا ما يطلق عليه التشخيص الاستراتيجي فهو يعتبر عملية جد مهمة بالنسبة للمنظمة، و ذلك لإحاطة المنظمة بجميع ظروف البيئية و ،التغيرات، هذا ما يفرض عليها استخدام التشخيص الاستراتيجي باعتباره مجموعة من الأدوات والأساليب التي يتم من خلالها مراقبة البيئة الداخلية لتشخيص جوانب القوة والضعف و البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات لتحديد أثر التغيير وتعديل الأهداف والمركز الاستراتيجي للمنظمة.

و من أهم أدوات التشخيص الاستراتيجي هو تحليل SWOT حيث يعتبر من الأدوات المفيدة في المواقف المعقدة والتي تتسم بما طبيعة القرارات الإستراتيجية. ويساعد منظمات الأعمال بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية والخارجية، لذلك فإن تحليل SWOT يعتبر أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل منظمات الأعمال لأنها تمكن إدارة تلك المنظمات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها. إن التغيرات البيئية السريعة والمستمرة، اقتصاديا تكنولوجيا اجتماعيا وحضاريا تجعل المخاطرة قدرا تواجهه كافة المنظمات والأنشطة والفعاليات الاقتصادية حول العالم وبذلك على إدارات تلك المنظمات التحسب بفاعلية واستمرار لمواجهة كل أنواع المخاطر وصياغة الوسائل لتفاديها والوقاية منها.

و منه في هذا الفصل تهدف إلى إلقاء نظرة على مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي و سنقدم عرض للتحليل الاستراتيجي SWOT و الذي يمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بهذا المتغير

من تعاريف و أهمية و أهداف و استراتيجيات التحليل SWOT، و في الأخير ستحاول تبيان دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لتحليل الاستراتيجي SWOT

إن تحليل SWOT كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل منظمات الأعمال هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. فهو من جانب يحاول فحص المنظمة الداخلية لمنظمة الأعمال لتحديد نقاط القوة التي تتميز بما نظم المنظمة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم. أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فإن تحليل SWOT يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمنظمة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من البيئة الخارجية. إن محاولة اقتناص الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة تتضمن بالتأكيد نسبة مخاطرة، كما أن عملية مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المنظمة الاقتصادية فيها جانب من المخاطرة عند عدم اتخاذ الإجراء المناسب بالوقت المناسب اعتماداً على نظام تنبؤ دقيق وكفاء.

و ستقوم في هذا المبحث بعرض ماهية التحليل الاستراتيجي SWOT، المصادر الرئيسية لبيانات التحليل الاستراتيجي SWOT و في الأخير استراتيجيات هذا التحليل.

المطلب الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي SWOT

تعتبر عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية والخارجية (السوق) لمنظمة عملية مهمة جداً وكما تعتبر هذه العملية كوحدة من أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، و تسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة بنقاط القوة والضعف، في حين تسمى العوامل الخارجية بالفرص والتهديدات وعند القيام بمثل هذا التحليل مستهدفا للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يطلق عليه اسم تحليل SWOT.

1. نبد تاريخية عن تحليل SWOT

واجهت العديد من المنظمات الأعمال الكبرى في القرن العشرين الفشل، فبدأ المسؤولون بالبحث و التساؤل حيث وجدوا هناك شيء مشترك لفشل المنظمات بسبب نقص في التخطيط، فبالرغم من انها كانت لديها خبراء في التخطيط لكن الخطط التي تضعها جاءت بالفشل، أو بالأحرى طريقة تطبيقها لم تنجح رغم انها أنفقت أموالاً طائلة لتغطية تكاليف الخبراء و مع ذلك فإن هذه الأموال و الأتعاب لم تجدد المنظمات نتيجة لإستثمارهم، وهذا ما جعل المسؤولين يقومون بالبحث و إلقاء نظرة حول ماكان يدور داخل و خارج المنظمات، الأمر الذي أدى الى ظهور تحليل .swot

حيث ظهر تحليل SWOT نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام 1960 إلى عام 1970 وقام به مجموعة من دكاترة بالمعهد وهم Otis Benee و Marion Doshier و Humphrey Albert و Birger Lie و Robert Stewart حيث قدمت هذه مجموعة سبع المفاتيح الرئيسية.

من خلال هذا البحث:

✓ القيم

✓ تقييم الحافز

✓ البحث

✓ انتقى

✓ برنامج.

✓ قانون

و عندما عرض البحث لأول مرة قدم بإسم SOFT و هو اختصار Satisfactory ، مرضية Opportunity ، فرصة Fault خطأ و Threat التهديد. و في عام 1964 تم تغييره إلى تحليل SWOT و هو اختصار Strength ، قوة Weakness ، ضعف Opportunity فرصة التهديدات، Threats .

و قدم تحليل SWOT مجموعة من أسئلة بمجرد الإجابة عنها يتم تحديد مراحل في عملية التخطيط حيث يتم الانتهاء منها بأفضل طريقة ممكنة، حيث انتهى عمل فريق البحث بـ (17) خطوة عملية على 38، المخططين إتباعها¹ ، حيث سيوضح هذا الجدول أهم هذه أسئلة المتعلقة بكل عنصر من عناصر التحليل:

¹ "Lawrence G Fine(2009): The SWOT Analysis Using your Strength to overcome Weaknesses. Using Opportunities to overcome Threats. Copyright by Kick It, LLC, p2.(www.lawrencefine.com

الجدول رقم (1-2) عناصر تحليل (SWOT)

أمثلة نموذجية	التعريف	
متدربين جيدين ،مدراء جيددين،موارد مالية جيدة ،اتصال جيد مع الفئة المستهدفة،التكنولوجيا المتوفرة.	الإمكانات الداخلية التي ستساعد على تلبية المطالب وطرده التحديات . الأسئلة: أ.ماهو الشيء الذي نجده؟ ب.كيف هي منافستنا؟ ج.ماهي مصادرنا؟	نقاط القوة
الحاجة للتعزيز ،الحاجة للتنقل،التسهيلات، المشاكل توزيع الخدمات.	العجز الداخلي الذي يعمل مع منع المنظمة من تلبية مطالبها. الأسئلة: أ.ماهي سيئاتنا؟ ب.ماهو أكثر شيء يزعج الفئات المستهدفة؟	نقاط الضعف
إقبال الفئات المستهدفة على البرامج. وجود منظمات متعاونة معنا.	أية ظروف خارجية أو اتجاهات معينة التي تسهل الوصول الى الهدف. الأسئلة: أ.ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ستساعدنا في تنفيذ البرامج.	الفرص
عدم اقبال الفئات المستهدفة على البرنامج مثلا.	أية ظروف خارجية واتجاهات التي ستؤثر على كفاءة المنظمة . أ.ما هي الأشياء التي يعملها الناس ونحن لا نعملها ؟ ب.ماهي التغيرات المستقبلية التي ستؤثر على منظمنا ؟	التحديات

المصدر: أعداد الطالبتين باعتماد على أ.د هند سليمان على حسن (2014): الخطة الاستراتيجية لكلية التربية الرياضية

للبنين ورقة عمل جامعة حلوان القاهرة، ص 53

2-تعريف مصفوفة التحليل الرباعي SWOT

اهتم العديد من الباحثين بدراسة تحليل SWOT و قدموا عدة تعاريف وفيما يلي نذكر بعضها إن النموذج المستخدم في التحليل لتحديد الموقف الإستراتيجي يعرف بالنموذج الثنائي او النموذج المزدوج للبيئة والأداء أما بالنسبة لتحليل SWOT فهو يطلق على النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف و هو اختصار للكلمات نقاط القوة strengths، ونقاط الضعف weaknesses الفرص opportunitres والتهديدات threats. ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين إحداهما نتائج تقييم البيئة الداخلية والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية كما هو موضح في الشكل التالي:¹

الجدول رقم (2-2) نموذج تحليل SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط البيئة الداخلية
		نقاط البيئة الخارجية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	استعمال لنقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	الفرص
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	التهديدات

المصدر : احمد ماهر (1999 دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية الإسكندرية، ص

134

عرف تحليل SWOT بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، و هو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية و الخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، و ذلك من خلال نقاط قوة النسبية ونقاط ضعف النسبي و

¹ احمد ماهر (1999 دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ص 134.

الفرص و التهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.¹

و أطلق فكرة تحليل SWOT من المقابلة المنطقية بين فرص و المخاطر المحيط من جهة و إمكانيات المنظمة المعبر عنها بنقاط القوة والنقاط الضعف من جهة اخرى ولوضع استراتيجية مناسبة.

كما عرف أيضا بأنه تحليل للعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية ، و قدم تعريف آخر لتحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات و توضح هذه الاداة العلاقة بين تقييم الداخلي والخارجي.²

و كما ان النموذج SWOT معروف أيضا باسم نموذج LCAG نسبة للباحثين Christensen

Learned, Guth, Andrews³ حيث عرف على أنه منظم التخطيط و الطريقة المستخدمة لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص و التهديدات تشارك في مشروع أو في أعمال المشروع يمكن إجراء تحليل SWOT خارج لمنتج أو مكان أو الصناعة أو شخص. أنها تنطوي على تحديد الهدف من المشروع التجاري أو المشروع، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي هي المواتية وغير المواتية لتحقيق هذا الهدف.

3- أهمية التحليل SWOT

تعتبر أداة SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الإستراتيجي ونقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المنظمات و حتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية و هي من أدوات التحليل الإستراتيجي السهلة و شديدة الأهمية في ذات الوقت و التي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها و تتمثل ابرزه:

❖ يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات و إستغلال الفرص، و تقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف و مواجهة التهديدات المحتملة.⁴

❖ يستخدم تحليل SWOT لمعالجة الأوضاع الإستراتيجية المعقدة عن طريق تقليل كمية من المعلومات

1: وائل محمد إدريس و طاهر الغالي (2011): الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم العمليات، دار وائل للنشر، عمان.

2: الدوري زكرياء (2005) الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات الدراسة الطبيعية "الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع".

3 عبد المالك مزهودة (2010): الفكر الإستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى النظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

4: كرماشة عبير حسون (2010): التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق، عدد 19،

لتحسين عملية صنع القرار.¹

- ❖ يساعد تحليل SWOT المنظمة على تنظيم و مراجعة المعلومات و للانتقال أفضل للنظم.
 - ❖ يساعد تحليل SWOT المنظمة على بلوغ افضل التخطيط لتحقيق الهدفها.
 - ❖ يوفر تحليل SWOT نظرة ثاقبة للحواجز التي قد تكون موجودة في عمليات التغيير و الكشف عن الإمكانيات والقيود من أجل التغيير.
 - ❖ يساهم تحليل SWOT في تولد معلومات مفيدة لكل فئة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لإجراء تحليل مفيد والعثور على ميزتها التنافسية.²
 - ❖ ان تحليل SWOT مهم لإستكشاف حلول جديدة للمشاكل و تحديد الحواجز و اتخاذ قرار بشأن التوجه الذي سيكون أكثر فعالية و لتبادل الأفكار و جهاز تسجيل كوسيلة للتواصل و لتعزيز مصداقية لقادة أو الداعمين الرئيسيين.
 - ❖ كما يمكن استخدام تحليل SWOT في خلق التوصية في دراسة الجدوى / المسح.
- و فائدة تحليل SWOT لا يقتصر على المنظمات التي تسعى إلى الربح. ويمكن استخدام تحليل SWOT في أي حالة اتخاذ القرار عند تعريف للدولة الغاية المنشودة (الهدف). ومن الأمثلة على ذلك: المنظمات غير الهادفة للربح، والوحدات الحكومية، والأفراد.³

¹ Helms, M. M., & Nixon, J (2010): Exploring SWOT analysis – where are we now? Journal of Strategy and Management, 3(3), par. 1, pg 216.

²-David, Fred R. (1993): Strategic Management, 4th Ed. New York: Macmillan Publishing Company. (Dr. David also maintains a strategic planning website, Checkmate Plan, and is available by e-mail at strategy29@aol.com.) (12.2015/29)

³عزیز سمعان دعیم (2011): أسلوب تحليل سوات (SWOT)، ورقة عمل، لينغا:-
[https://www.linga.org/methodsofstudy.\(2016/02/02\) articles/MzE0MQ](https://www.linga.org/methodsofstudy.(2016/02/02) articles/MzE0MQ) -

المطلب الثاني: استراتيجيات التحليل SWOT

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، و تحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسة المكونة لمصفوفة SWOT ويعد تحليل المصفوفة من المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي في موقف المنظمات ويوضح الشكل تحليل مصفوفة المتغيرات الأربع SWOT جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات وكل ذلك يساعد في تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تتلخص بما يأتي من استراتيجيات :¹

الجدول رقم (2-3) استراتيجيات مصفوفة تحليل SWOT

نقاط البيئة الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
نقاط البيئة الخارجية	استراتيجية هجومية (1)	استراتيجية علاجية (2)
الفرص	استراتيجية دفاعية (3)	استراتيجية انكماشية (4)
التهديدات		

مصدر: دانيال الحمصي (2009) اثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (منشورة)، كلية الاقتصاد، دمشق، ص10-11

1- استراتيجية هجومية: يشير المربع (1) في الشكل (8) إلى أن المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية اعتماداً على الموقف القوي للمنظمة علماً إن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة.

¹ مصدر: دانيال الحمصي (2009) اثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (منشورة)، كلية الاقتصاد، دمشق،

2. استراتيجية علاجية : يوضح المربع (2) إن المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. وعليه ينبغي على الإدارة الاستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها .

3- استراتيجية دفاعية: لو حدث أن تواجدت المنظمة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها ، من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة وتحجيم القوة التهديدات التي تواجهها.

4. استراتيجية انكماشية : تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية و نقاط ضعف داخلية كما في المربع (4) في الشكل ، فالاستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق ، أو الاندماج مع شركات أخرى..... الخ

المطلب الثالث: المصادر الرئيسية لبيانات التحليل SWOT

يجب على إدارة المنظمة أن تعتمد على مصادر موثوق بها و متنوعة لجمع البيانات و المعلومات الضرورية المتعلقة بمحيط عمل المنظمة و يمكن للمنظمة أن تعتمد على:¹

1. أنظمة المسح البيئي:

إن أنظمة المسح البيئي تأخذ أشكالاً مختلفة وفق احتياجات و قدرات المنظمة المستخدمة لها، ويتمثل هذه الأنظمة في ثلاثة نقاط :

❖ أنظمة المسح غير المنتظمة و هي تمثل دراسات و تحليلات و جمع لبيانات والمعلومات غير منهجية و غير منتظمة، و يحاكي أغلب الظروف و الأزمات التي قد تظهر في البيئة و في الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها أصبحت واقعا بمؤشرات واضحة، بالإضافة إلى تركز الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير، إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.

¹ : ماجد عبد المهدي مساعدة (2013): الادارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع الأردن

❖ **أنظمة المسح المنتظمة:** و هذه الأنظمة تدور حول أحداث المنظمة، يتم فحصها لغرض اختيار المكونات إستراتيجية المنظمة، فقد يتم إعادة تقييم السنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المنظمة مستقبلاً، و ان هذه نوع من أنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من أحداث الماضية و الحالية و المستقبلية و التي يعطى لها أهمية من قبل المنظمة.

❖ **أنظمة المسح المستمرة و هذه الأنظمة تراقب و تفحص بشكل مستمر مكونات البيئة المنظمة فالمسح هنا** يمثل أنظمة مستمرة و ليس عملية مؤقتة تفرزها أحداث معينة و في الغالب فان هذه الأنظمة أكثر اتجاهها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

2. أنظمة التنبؤ

إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف و تحليل الفرص و التهديدات¹ بالإضافة إلى تحديد عمليات الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية، حيث تجد العديد من المنظمات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي ، و هناك العديد من الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي منها آراء الخبراء الإسقاطات الاتجاهية، العلاقات الاتجاهية النمذجة الديناميكية، تحليل التأثير المتبادل

....

1: ماجد عبد المهدي ،مرجع سبق ذكره.¹

المبحث الثاني: تبيان دور تحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة

تستخدم أداة التحليل SWOT لتحديد وتصنيف العوامل الداخلية والخارجية ويطلق على نقاط القوة والضعف على العوامل الداخلية في حين وصفت الفرص والتهديدات بالعوامل خارجية، و نجد ان تحليل SWOT يساعد المنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي و وضع الاستراتيجية المناسبة، انطلاقا من تحليل المحيط الداخلي والخارجي و الذي يلعب دورا فعالا في عملية تقييم المنظمة ومطابقة قدراتها ومواردها للتنافسية المحيط التي تنفذ عملياتها فيه.

كما أن تحليل SWOT هو جزء الحيوي من عملية تطوير الأعمال وإدارة المنظمات، حيث يترتب على جمع المعلومات المتعلقة بالعوامل الداخلية والخارجية المساهمة في تطوير وتحسين اداء المنظمة (زيادة كفاءة و فعالية، حيث يأخذ تحليل SWOT نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة جنبا إلى جنب مع التهديدات والفرص التي تواجهها في البيئة الخارجية و بناء على هذه العوامل تحدد المنظمة مسار عملها في المستقبل.

المطلب الاول: دور تحليل الفرص و التهديدات في تحسين الاداء

يتمثل الهدف الأساسي للتحليل SWOT في إيجاد مجموعة من البدائل الإستراتيجية والتأثير والتحكم فيها، التي تتلاءم مع موارد و قدرات المنظمة مما يجعلها تعمل بكفاءة و تحقق الفعالية المطلوبة، و ذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل فيها، و لا يمكن لأي منظمة أن تصيغ إستراتيجيتها إلا عند تقدير وتحليل بيئتها، مما يحتم على المنظمة استقراء البيئة الخارجية حيث يوفرها تحليل SWOT من حيث تحليله للفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة.

حيث يساعد تحليل الفرص و التهديدات بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة، وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة وإستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك (جمع المعلومات من خلال الإحصائيات العصف الذهني طريقة دلفي الجماعات الصورية السيناريوات ... ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر و التي يعتقد ان لها أهمية بالغة في إكتشاف الفرص والتهديدات بعد جمع المعلومات و تحاليلها و منها يوضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المنظمة والتهديدات المحيطة بها. ان توفير الفصل الثاني:

المعلومات هي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات مما يساعد في زيادة فعالية المنظمة.

و يساعد تحليل الفرص و التهديدات في صياغة الأهداف التي يجب تحقيقها، حيث يساعد على وضعها أو تعديلها، هذا إلى جانب دوره في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف.

كما يساعد تحليل الفرص و التهديدات في فهم المتغيرات البيئية المختلفة حيث يساعد في بيان الموارد المتاحة مواد أولية رأسمال تكنولوجيا، أفراد... إلخ) وكيفية الاستفادة منها و متى يمكن للمنظمة أن تحقق كفاءة و المنفعة مما يؤدي الى رفع مستوى اداء المنظمة.

و يسهم تحليل الفرص و التهديدات في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمام المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع و منافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار و خصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية، المختلفة كما يساعد في بيان علاقاتها بالمنظمات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

كما يساهم ايضا تحليل الفرص و التهديدات في تحديد سمات المجتمع التي تتعامل معها المنظمة وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحضى بالأولوية كما يساهم تحليل الفرص و التهديدات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد والمجتمعات و زبائن المنظمة مما قد يحدد خصائص المنتجات، وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

و بالتالي كل منظمة قائمة حاليا تواجه مخاطر على نشاطها من مختلف الأنواع سواء أكانت تنافسية تكنولوجية، إقتصادية، أو تغيرات بيئية. يتحتم عليها إجراء الفحص البيئي المستمر الخارجي لتحديد الفرص المتاحة للمنظمة التي يمكن اقتناصها وقبل أن يختطفها المنافسون وإيجاد الوسائل الفعالة للفوز بها وكذلك تحديد التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية وما هي خطط الطوارئ المعدة لمواجهة مثل تلك المخاطر إن وقعت إن كل ذلك يعتمد بالتأكيد على استخدام تحليل SWOT بفاعلية، إذ أصبح استخدامه ليس ضروريا فقط لصياغة استراتيجيات المنظمة بل هو ضروري لديمومتها ومواجهة و التصدي للمخاطر و التهديدات التي تتعرض لها كوسيلة دفاعية وقائية و استغلال الفرص لتقوية وتحسين وسائلها الدفاعية، ومساعدة المنظمة في عملية التقييم و ذلك لتحسين أداءها و رفع من كفاءة وفعالية المنظمة.

المطلب الثاني: دور تحليل النقاط القوة و الضعف في تحسين الاداء

لا تستطيع أي منظمة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك. و لهذا السبب يجب معرفة إمكانيات المنظمة الداخلية، أي إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء و مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، حيث يوفرها تحليل SWOT من حيث تحليله لنقاط القوة و نقاط ضعف المنظمة و عادة ما يكون هذا التحليل أكثر جدوى وفائدة في تقييم أداء وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تصيغ إستراتيجيتها إلا عند تقدير و تحليل نقاط قوتها و ضعفها.

حيث يساهم تحليل النقاط القوة و الضعف في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المنظمة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج، و الذي يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها و بالتالي تصحيحها وتقومها بسهولة والاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق، مما يؤدي الى الرفع من فعالية المنظمة، كما يمكن تحليل النقاط القوة و الضعف المنظمة من اغتنام أكبر عدد من الفرص، مما يسمح للمنظمة بالعمل بالكفاءة المطلوبة للوصول الى أعلى مدى من تحقيق الاهداف المنشودة.

و يساعد تحليل النقاط القوة و الضعف على معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها، و معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على منظماتهم ومعرفة مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية وكلما زاد الإستخدام تحليل النقاط القوة و الضعف ومعرفة مؤثراته كلما أدى ذلك إلى رسم إستراتيجية المناسبة للمنظمة، و الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

و لا يقتصر تنفيذ تحليل SWOT فقط على المساهمة في اعداد و صياغة الاستراتيجية، وانما يمكن تنفيذ تحليل SWOT في تحديد ما إذا كان المشروع القيام به أو يستحق الاستثمار فيه أو لا، في حين أن بعض العوامل في تحليل SWOT داخلية للمشروع التي يجري الاضطلاع بها، والبعض الآخر خارجي لها.

العوامل الداخلية هي تلك التي تنطوي على عمليات والموارد الداخلية للمنظمة بما في ذلك نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في المشروع و العوامل الخارجية من ناحية أخرى التي تتمثل في الفرص والتهديدات.

كما نجد تطبيقات تحليل SWOT في مجموعة متنوعة من الحالات ويمكن تطبيقها لتقييم جدوى الخيارات المختلفة المتاحة كحل لمشكلة أو حد منها. ويمكن أيضا أن تطبق لتحديد الفرص ووزن لهم ضد التهديدات الوشيكة والتوصل الى قرار نهائي بشأن أي تحد. تحليل SWOT يساعد المنظمات في تحديد العوامل التي من شأنها أن تعمل لصالحهم وتلك التي ستعمل ضدهم في تحقيق النتيجة المرجوة والأهداف.

المبحث الثالث: أهمية استخدام طريقة SWOT في وضع الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية التسويقية¹

طالما كانت منظمات الأعمال تعمل في ظل بيئة ديناميكية، ومتحركة فإنه يستوجب عليها أن تعتمد إستراتيجية تسويقية واضحة لتؤثر مسار عملها المستقبلي وتفاعلها مع بيئة الصناعة التي تعمل بها.

1 تعريف إستراتيجية التسويق: وردت عدة تعريفات تعكس وجهة نظر الباحثين حول إستراتيجية التسويق، نوجز

بعضها منها في الجدول الموالي:

الجدول (2-4): بعض تعريفات إستراتيجية التسويق:

التركيز على تحديد الأسواق المستهدفة وتحديد المزيج التسويقي الفعال المناسب لها.	Certo & Peter 1990
تحديد أهداف واضحة تشير وتركز على خط واحد باتجاه أهداف المنظمة الكلية باستهداف المستهلكين الحقيقيين بفعالية أكبر مما يفعله المنافسون وتطوير عناصر المزيج التسويقي لإنجاح إستراتيجية التسويق	1994 Dibb
هي تحديد المنظمة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، وتعني إستراتيجية التسويق بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمنظمة والمخاطرة المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية تبعاً لذلك.	1997.P.Kotler
هي أداة الربط بين المنظمة والبيئة، وهي خطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وهي أيضا الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية	الصميدعي/2000

¹ المصدر: نزار عبدالمجيد البراوي، أحمد محمد فهمي، البرزنجي، إستراتيجية التسويق المفاهيم الأسس الوظائف"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 139.

المصدر: نزار عبدالمجيد البراوي، أحمد محمد فهمي، البرزنجي، إستراتيجية التسويق المفاهيم الأسس الوظائف"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 139.

كما أن Piercy & Gravens يقدم تعريف أكثر بعدا لإستراتيجية التسويق فقد عرفت على أنها "تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف (David, 2006, p&Gravens. 29)

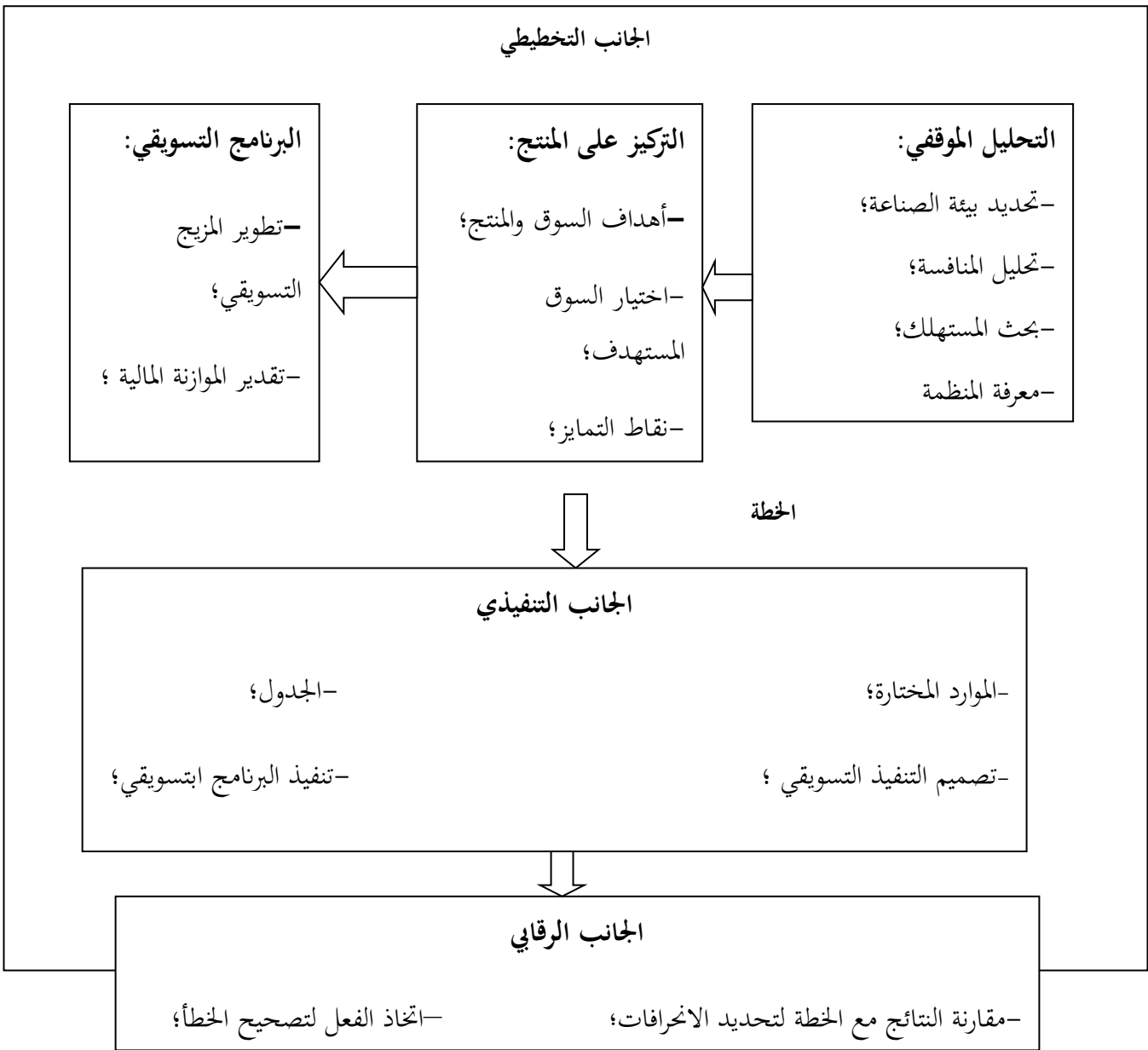
بناء عليه فإننا نستنتج بأن إستراتيجية التسويق تتضمن ما يلي:

- ✓ كونها تطوير لرؤى ورسالة المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها؛
- ✓ تطوير البرامج التسويقية تبعا للأسواق المستهدفة؛
- ✓ خلق قيمة ومكانة للمنظمة في السوق وفي ذهن الزبون؛
- ✓ تحقيق قيمة مضافة للزبون في السوق المستهدفة؛
- ✓ الترابط الوثيق بين إستراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع.

المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية التسويقية

تتمثل صياغة إستراتيجية التسويق بحقيقتها بمثابة وضع الأفكار والتوجهات التي رسمتها المنظمة عبر رسالتها وأهدافها الإستراتيجية لكي تحققها عبر أدواتها المختلفة في المجالات المستهدفة، وعليه فإن الصياغة هنا ستعني نقل الأفكار إلى حيز التنفيذ والقبول في ميدان عمل المنظمة وبجانبه التسويقي، ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الصياغة تعقبها مرحلة أساسية ومهمة تتمثل في الخطوات الممكن اعتمادها في تحقيق إستراتيجية التسويق بشكل فعال وأن تأخذ مداها في التطبيق، وهو ما سنوضحه من خلال الشكل الموالي:

شكل: (1-2) خطوات الإستراتيجية التسويقية¹



¹ :ثامر البكري، إدارة التسويق"، ط4، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2011، ص134

المصدر ثامر البكري، إدارة التسويق"، ط4، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص134. من خلال الشكل نلاحظ أن عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية تتضمن مجموعة معقدة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تسهم في تصميم وإنجاز الخطط التسويقية، كما أنها تمثل الخطط لبناء أو تأسيس الأهداف وصياغة الإستراتيجية التسويقية، وبشكل عام هناك ثلاث مراحل رئيسية في صياغة الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وهي¹:

يأتي التحليل البيئي كمرحلة أولية، بحيث يتم تطوير الفكرة العامة وتحديد ماهية الجهود الواجب عملها للهدف السوقي، بالعلاقة مع جهود المنافسين، وهذا يعني توزيع الموارد التسويقية التي تنجز عن طريق المزيج التسويقي وفي ضوء التحليل البيئي يتم تقييم موارد المنظمة، وهذا يساعد في صياغة المجموعة الأولية للأهداف، والتي في ضوءها تحاول الإدارة تحديد الفرص المستقبلية والتحديات وهذا ما سيدفع للاهتمام باحتياجات ورغبات الزبون وخاصة المتعلقة بالمسائل القانونية والتقدم التكنولوجي، ويهدف التحليل البيئي بشكله الرئيسي إلى إيجاد:

➤ الفرص الجديدة للمنتجات الموجودة؛

➤ الفرص الجديدة للزبائن الحاليين من خلال المنتجات الجديدة أو المواقع الجغرافية الجديدة؛

➤ التحديات المستقبلية الرئيسية للموقف السوقي وهوامش الربح

2- تقييم الموارد المتاحة

تتضمن الموجودات وموارد الأفراد والموقع السوقي والإدارة والكفاية التقنية وتأثير الضغوط الخارجية، والغرض من هذا التقييم ليس دراسة مكامن القوة والضعف فحسب بل دراسة الموارد الملائمة لتحقيق الأهداف، وهذا ما يزود بالقاعدة لتخطيط الإستراتيجية التسويقية المستقبلية.

3- تحديد الهدف السوقي وصياغة الأهداف التسويقية:

يتم في هذه المرحلة اختيار الهدف السوقي وتحديد الأهداف التسويقية للمنظمة، وتأتي أهمية الأهداف بوصفها التجسيد الدقيق لأغراض المنظمة وغايتها فضلا عن أنها تزود المدراء بدليل لسياسات المنظمة، وتتضمن أهداف المنظمات عادة تحقيق الربح والنمو والاستمرارية، ويتم اختيار الهدف السوقي في ضوء عدد

من العوامل هي:

بداية عرض الخدمة وسهولة الوصول إلى الهدف السوقي؛

واقعية البدائل المتنوعة للسوق (تحديد الهدف ثم إعداد الخطة التسويقية).

¹ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة. (2012): "إستراتيجية التسويق: المفاهيم - الأسس - الوظائف ط، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

4- توزيع الموارد التسويقية

بعد أن يتم تحديد الهدف التسويقي واحتياجات الزبائن، وتعرف الأهداف التسويقية في ضوء المحددات البيئية والتنافسية وتعد بشكل متسلسل لملاقاة احتياجات الهدف السوقي، ويتم توزيع الموارد التسويقية التي تم تنفيذها من خلال توحيد المزيج التسويقي. 3 أهداف الإستراتيجية التسويقية:

إن الغرض من وضع الإستراتيجيات التسويقية هو تحقيق الربح وزيادة نسبة العائد ورفع الحصة السوقية لنجاح المهمة، وأن تكامل المزيج التسويقي هو لكي يكون بالإمكان الإبداع والابتكار لإنجاز هذه الغاية لكل تقسيم سوقي معين، وأن الهدف السوقي يعد تعبيراً دقيقاً ومخططاً تمهيدياً لما يمكن إنجازه بواسطة الأنشطة التسويقية للمؤسسة، أما الإستراتيجية التسويقية فهي الوسيلة الموزعة التي تنجز بها الأهداف التسويقية، فالمنظمات عادة لا تملك مدخلاً نموذجياً لتكون المهمة التسويقية منطقية والتسلسل المنطقي أيضاً، بل تحتاج إلى سلسلة من الإجراءات ضمن المستويات التالية:¹

➤ **المستوى الأول:** وضع الأهداف التسويقية الواسعة التي تتعلق بالربحية وأهداف المنظمة على المدى الطويل

وبوضع هذه الأهداف الواسعة والإصلاحات سيتم تعزيزها، وبالتالي الابتكار فيها بناء على التوقعات والتنبؤات؛

➤ **المستوى الثاني:** وهو وضع الأهداف للمناطق السوقية الرئيسية وهنا تحدد الأهداف بدقة أكثر وكذلك تحديد ما

يتعلق بالوظائف المختلفة بشكل أكثر دقة؛

➤ **المستوى الثالث:** وضع الأهداف الفرعية الداعمة للأهداف العريضة وهذه الأهداف سيتم بناءها على أساس

المبيعات المستهدف، التوسع الجغرافي والتوسع في عرض الخدمة.

¹ محمد عواد الزبادات، محمد عبد الله العوامرة، المرجع السابق ص26.

المطلب الثالث: الاستراتيجية التسويقية لـ SWOT لتحقيق الميزة التنافسية .

أولا - تعريف الميزة التنافسية تجتمع مختلف التعاريف المقدمة للميزة التنافسية في مصب واحد مفاده هو الشيء الذي يميز المؤسسة عن باقي - منافسيها في نفس السوق، بحيث يمكن تعريفها على أنها كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات، وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بأسعار أقل .
و تعرف كذلك على انها: " اي شيء يميز المؤسسة او منتجاتها عن منافسيها في انظار زبائنها او المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.¹

يركز التعريفان المقدمان حول الميزة التنافسية على القيمة التي يدركها العميل (المستهلك النهائي أو المستخدم الأخير للمنتجات) من خلال ما يفتنيه من منتجات المؤسسة، بحيث قد يتم ذلك عن طريق إنتاج و تسويق منتج ما بفعالية أكثر من المنافسين و بأسعار تقارب أو تساوي نفس أسعار منتجاتهم هذا من جهة أو من جهة أخرى عن طريق التميز، بتوفير المؤسسة لقيم عالية و وحيدة للعميل من ناحية الجودة أو خدمات ما قبل و ما بعد البيع، مما يسمح للمؤسسة بتحديد أسعار تزيد من ربحيتها.

هذا وتوجد هناك تعاريف أخرى للميزة التنافسية، تركز على كفاءات ومهارات المؤسسة، إلى جانب التكاليف و التفوق في خصائص المنتج كأساس لتحقيق التميز، وهو ما يمكن تحديده من خلال التطرق لأهم مصادر الميزة التنافسية. الميزة التنافسية (نقاط القوة تكمن في الابتكار الجودة السعر الإستجابة للعميل، التفرد، قرب مؤسستك أو منافذ البيع من المستهلك.... الخ فإن العناصر السابقة تمثل في حد ذاتها أهداف إستراتيجية تختار المؤسسة ما يناسبها ثم تعمل على تحقيقها بإنشاء خططها التشغيلية والتسويقية والمالية والبشرية. فإن عدم وجود ميزة تنافسية (نقاط قوة تمثل بذلك نقطة ضعف في المنشأة ينتج عن ذلك إما خسارة المؤسسة وتلاشيها في السوق بشكل سريع كظهور البرق واختفائه أو نموها بشكل بطئ جدا.

1-مصادر الميزة التنافسية

هناك مصادر عدة يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها ميزة تنافسية يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- ✓ تطوير شبكات توزيع فعالة يكون فيها الموزعون أكثر ولاء و تحفيزا؛
- ✓ بناء صورة جيدة للمنتج وتحقيق الولاء للعلامة التجارية؛
- ✓ الإعلانات الناجحة و الفعالة؛
- ✓ الخدمات المقدمة للعميل انطلاقا من المعرفة الجيدة لحاجات مختلف قطاعات السوق؛

¹ :صلاح عباس هادي (2005). "غدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز .مداخلة مقدمة في مؤتمر العلمي الدولي حول :الاداء الحكومي المتميز للمنظمات والحكومات . جامعة ورقلة ،الجزائر : كلية الحقوق العلوم الإقتصادية.

✓ استخدام التكنولوجيا المتطورة؛

✓ اكتشاف الفرص التسويقية ومحاولة استغلالها بأفضل الطرق والوسائل؛

✓ الكفاءات المتميزة والمهارات الفائقة لدى موظفي المؤسسة؛

✓ الاستخدام الكفؤ لموارد وإمكانات المؤسسة؛

بذلك يمكن القول بأن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتم بتحديد الحاجات والرغبات الواجب إشباعها لدى العملاء بالإضافة إلى تطوير الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة المنافسين حيث قد تكون أنشطة وفعاليات التسويق المتميزة، والتي من بينها أنشطة التوزيع هي الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسها .

ثالثاً- المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال تحليل سلسلة القيمة: يمكن للمؤسسة أن تحقق المزايا التنافسية التالية من خلال تحليل سلسلة القيمة .

- التكلفة الأقل تخفيض التكاليف من خلال أداء وظائفها بكفاءة أكبر من منافسها، ويتحقق ذلك بتملك المؤسسة لتكنولوجيا أفضل، مواد أولية منخفضة الأسعار الاستغلال الأفضل لطاقاتها الإنتاجية كفاءة العمليات الإنتاجية، فعالية نظم الإنتاج والصيانة وكفاءة عمليات النقل والتخزين. تميز المنتج أي تميز منتج المؤسسة عن منتجات المنافسين سواء من حيث الجودة أو الإبداع التكنولوجي، أو خدمات ما بعد البيع، وتحقيق المؤسسة هذه الميزة من خلال التميز في نوعية وجودة المواد الأولية وأساليب البيع وإمكانية حصول الزبون على المنتج في أي وقت إضافة إلى التميز في طريقة صنع المنتج.

* إن استخدام مصفوفة SWOT من أجل وضع إستراتيجية تسويقية فعالة ومنه تحقيق التنافسية ، حيث من خلال التشخيص الاستراتيجي SWOT ؟ القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات.

يمكن تحديد نقاط الغرض من هذا التشخيص ضمن البيئة. الداخلية والخارجية هو وضع خطة استراتيجية للوظيفة التسويقية ، ومثال على ذلك تخفيض التكلفة في المنتج، وإنتهاج سياسة تسعيرية وترويجية فعالة فضلاً عن الاستخدام الأمثل للقنوات التوزيعية، العرف من هذا هو لتحقيق ميزة تنافسية في التكلفة وفي السعر وهكذا تستطيع المؤسسة الولوج إلى الأسواق و التموقع السوقي بكل أريحية.

-تحليل SWOT وعلاقته بالميزة التنافسية

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لا بد من القيام بتحليل تلك المتغيرات الأربعة الرئيسة المكونة لمصفوفة (SWOT) عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف في المنظمة، ومن ثم القيام بتحديد التوجهات العامة لاختيار الإستراتيجية الملائمة والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية. حيث تبنى الميزة التنافسية على جوانب القوة في المنظمة وتتفاعل مع الخيار

الاستراتيجي (وما تتمتع به من قدرات وموارد والسبل الجيدة لاستخدامها) للاستفادة من الفرص أو التقليل من حدة التهديدات أو تجاوز جوانب الضعف أو كلاهما¹.

3- استخدام SWOT لخلق ميزة تنافسية

3-1- الجزء الأول :

جمع المعلومات: SWOT هي طريقه تستخدم لتحليل وضع مشروعك وأيضا وضع منافسيك في السوق. إن هذا المصطلح يعنى باللغة العربية نقاط القوه و الضعف و الفرص والتهديدات كل منشأه تواجه المنافسه, لكن ما يخلق ميزه للتغلب على المنافسه و كسب حصه في السوق, هو بأمانه تحليل قوتك التنافسيه و إكتشاف كيف تقيم مشروعك في مواجه المنافسين. دائما ما يشعر الفرد بالضيق و الألم عندما يفحص بدقه مشروعه و يرى هناك منشأه أفضل منه ولكن الحقيقه هنا هي إن إستكمال هذا الفحص و سيقوى وضع مشروعه في السوق الحالى المزدهم بالمنافسين.

3-1-1- مناطق القوه :

الخطوه الأولى في عمليه قياس مصادر قوتك هو تجميع المعلومات عن المنافسه التي تواجهها يتم جمع المعلومات من خلال زيارتك لموقع منافسيك على الإنترنت لمعرفة المعلومات المهمه عن منتجاتهم و الخدمات التي يقدموها زياره محلاتهم والتحدث مع العاملين لديهم، بالإضافة لذلك يجب أن تعرف ماهى مميزات المنتجات والخدمات التي يقدمها منافسيك؟ ماهي المحفزات التي تساعدكم على الإحتفاظ بعملائهم لفترات طويله ؟ ما هي إستراتيجيتهم التسويقيه ؟ أنظر بدقه لتفاصيل تسعيرهم والضمانات التي يقدموها لعملائهم؟ ما هى نوعيه وسائل التسليم و مواعيد العمل لديهم ؟

الآن جاء دورك لإجراء هذه العمليه لنفسك و مشروعك. إجمع نفس المعلومات ليس فقط من وجهه نظرك أنت, بل من وجهه نظر عملائك

3-1-2- الفرص:

أنت الآن جاهز لأن تستفيد مما فتحته لنفسك في السوق. إبحث عن الفرص لبناء عمل قوى لمشروعك. هل يستفيد مشروعك من الفرص المتاحة في السوق ؟ كيف تبدو قاعدة عملاء منافسيك ؟ كيف يمكنك إجتماعهم أو البعض منهم ؟ إفحص الأسعار لدى منافسيك, ساعات العمل, المنتجات و الخدمات, الضمانات, ثم إوجد الوسائل لتتفوق عليهم. إبحث هل هناك تقنيات متاحه أو إتجاهات في السوق يمكنك الإستفاده منها؟ لا تتكلم فقط عن الفرص بل قم بالتغيرات الضروريه لتستفيد منها لأقصى حد.

3-1-3- التهديد

الخطوه الأخيره لخلق ميزه تنافسيه لمنشأتك هى أن تكون واعيا للتهديدات التي قد تواجه مشروعك. هذه التهديدات قد تأتي في أشكال كثيره تشمل التحولات الإقتصاديّه, إزدحام السوق بالمنافسين أو التغيير في التقنيات

¹ South-western.cengage Learning/usa.Management.(2012).Richard.L-Daft.

المستخدمه و قد تأتي التهديدات من الداخل مثل مشاكل التدفقات النقدية, مشاكل الإدارة و الأفراد وإداره المخزون... إلخ. إن مفتاح مواجهه هذه التهديدات هي التنبؤ بها مقدما والإستعداد لها قبل حدوث أي كارثة. بعد الإنتهاء من التحليل والقيام بالتغييرات اللازمه التي إتضح بتحليل SWOT سيكون مشروعك من القوه بحيث يتغلب على أي تهديدات تواجهه إن إستخدام هذا البرنامج يساعدك على التغلب على المنافسه بخلق ميزه تنافسيه لك في السوق إبدأ بالتركيز على مواطن القوه و تقليل مواطن الضعف في نفس الوقت إدرس مناطق القوه في منافسيك و تعلم منها. إستفد من كل الفرص المتاحة في السوق التي لم يصل إليها أحد من منافسيك, غير رسالتك التسويقيه لتتواصل مع جمهور جديد و العمل على تلبية إحتياجاته. في النهاية إستعد للتهديدات الغير حتميه التي تواجهها

=أيضا. ما السبب في تعامل عملائك معك و تمسكهم بمنشأتك؟ ما حجم الدعايه الشفهيه التي يقوم بها عملائك نتيجة رضاهم عن تعاملك معهم و تلبية إحتياجاتهم؟ هل السبب هو السعر أم الجوده أم الإثنين معا؟ هل هناك ما تقدمه لهم لا يقدر عليها منافسيك؟

3-1-4- نقاط الضعف

الخطوه التاليه لتحليل ما تواجهه من منافسه هي أن تعرف مناطق الضعف في ما تنتجه أو تقدمه من خدمه لعملائك هل هناك جوانب يهملها منافسيك, مثل متابعتهم لأحدث التقنيات؟ إبحث عن التفاصيل في عملهم و التي تشكل نقطه ضعف لديهم. الأصعب. هنا أنك هو يجب أن تبحث عن نقاط الضعف في مشروعك وتعاملاتك. بمجرد أن نظرت بأمانه و صدق لهذا الجانب في مشروعك ستمكن من تغيير نقاط الضعف إلى نقاط قوه.

إسال نفسك الأسئلة الآتيه

ما الشيء الذي يجب تحسينه في مشروعك ؟ ما هي الإستراتيجيه التي إتبعتها و لم تحقق لك ما كنت تسعى إليه و عليك تجنبها أو تعديلها؟ في أي جانب يعمل منافسيك أفضل منك ؟ هل التزمت بالخطه الأساسيه التي وضعتها للمشروع, و ما الذي منعك من عمل ذلك؟ ما هي إتجاهات السوق الحاليه, و هل تتبعها ؟

لو جمعت هذه المعلومات الأساسيه عن مشروعك و عن منافسيك, عليك أن تستخدم هذه المعلومات لخلق ميزه تنافسيه النقطة التاليتين التاليتين من العمليه هي الفرص والتهديدات خلال الخطوه التاليه ستحتاج لإكتشاف ما هي الفرص المتاحة أمام مشروعك ليزيد حصته من السوق و يصبح أكثر إرباحيه ستحتاج إلى نظره واقعيه إلى التهديدات التي تواجه مشروعك سواء كانت تهديدات داخلية أم خارجيه و كيف ستتعامل مع هذه التهديدات.

3-2- الجزء الثاني : الإستفاده من المعلومات¹

هذه المعلومات التي تعرفت عليها من الإجابات على الأسئلة السابقه ستستخدمها لتكسب ميزه تنافسيه في مواجهه منافسيك قبل أن تتنافس مع أي شخص يجب أولا أن تحسن من نفسك عاجل مصادر الضعف لديك التي

¹ <http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber>

اكتشفتها واعمل على تقويتها وتطويرها لتصبح مصادر قوة و بمجرد أن شعرت بالإستقرار والقوه و إنك أصبحت مستعدا, عندئذ تكون جاهزا للخطوه التاليه :

التحولات الإقتصادية, إزدحام السوق بالمنافسين أو التغيير في التقنيات المستخدمه و قد تأتي التهديدات من الداخل مثل مشاكل التدفقات النقدية, مشاكل الإدارة و الأفراد وإدارة المخزون .. إلخ. إن مفتاح مواجهه هذه التهديدات هي التنبؤ بها مقدما و الإستعداد لها قبل حدوث أي كارثة بعد الإنتهاء من التحليل والقيام بالتغييرات اللازمه التي اتضحت بتحليل SWOT سيكون مشروعك من القوه بحيث يتغلب على أي تهديدات تواجهه إن إستخدام هذا البرنامج يساعدك على التغلب على المنافسه بخلق ميزه تنافسيه لك في السوق إبدأ بالتركيز على مواطن القوه و تقليل مواطن الضعف في نفس الوقت إدرس مناطق القوه في منافسيك و تعلم منها. إستفد من كل الفرص المتاحة في السوق التي لم يصل إليها أحد منافسيك, غير رسالتك التسويقية لتتواصل مع جمهور جديد و العمل على تلبية إحتياجاته. في النهايه إستعد للتهديدات الغير حتميه التي تواجهها كل المشروعات لا ترتكب نفس الأخطاء التي يرتكبها العشرات بل الآلاف من المشاريع الصغيره وتتجاهل النمو الكامن في الكفاح لتبقى بين الآخرين.

❖ ن استخدام مصفوفة SWOT من أجل وضع إستراتيجية تسويقية فعالة ومنه تحقيق ميزة التنافسية ، حيث من خلال من التشخيص الاستراتيجي SWOT . يمكن تحديد نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات الغرض من هذا التشخيص ضمن البيئة. الداخلية والخارجية هو وضع خطة اسرائجية. للوظيفة التسويقية ، ومثال على ذلك تخفيض التكلفة في المنتج، وإنتهاج سياسة تسعيرية وترويجية فعالة فضلاً عن الاستخدام الأمثل للقنوات التوزيعية، الهدف من هذا هو ل تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة وفي السعر وهكذا تستطيع المؤسسة الولوج إلى الأسواق و التموقع السوقي بكل أريحية

الخلاصة:

لقد رأينا من خلال هذا الفصل، أن التحليل الاستراتيجي من أهم مكونات عملية الادارية، حيث يكتسي أهمية كبيرة لأنه يقود الى اكتشاف الفرص والتهديدات التي يخفيها المحيط الخارجي، ومطابقتها مع مواطن القوة والضعف في المحيط الداخلي للمنظمة، ومن هذه المطابقة يتم استخراج المعلومات و التوجهات الممكنة التي تساعد في تطوير وتحسين أداء المنظمة إذن فالتحليل الاستراتيجي هو الأساس الذي يعتمد عليه من أجل اختيار المسار الصحيح للمنظمة، وتماشيا مع موضوع البحث فقد ركزنا على تحليل الاستراتيجي SWOT و الذي يعتبر من اهم ادوات التحليل الاستراتيجي حيث يساعد في تحديد مجالات القوة والضعف و تحديد الفرص والتهديدات، حيث ان تحليل SWOT هو جزء الحيوي من عملية تطوير الأعمال و إدارة المنظمة. و لقد حولنا في هذا الفصل تبيان العلاقة بين التحليل الاستراتيجي SWOT و الاستراتيجية التسويقية و ذلك باعتبار التحليل الاستراتيجي SWOT كأداة تساهم في تحسين الأداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الثالث

تمهيد:

تشهد بيئة أعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحرك وتغير ديناميكي متسارع يتضح يوما بعد يوم في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي خاصة الخدمية منها، إذ نتج عنه انفتاح الأسواق على المنافسة بعد احتكارها لسنوات طوال، مما يشكل صعوبة أمام المؤسسات المحتكرة سابقا نظرا لعدم خبرتها في مجال المنافسة، وخير مثال على ذلك قطاع الاتصالات بالجزائر والذي ظل محتكرا بشقيه اتصالات الهاتف الثابت واتصالات الهاتف النقال والمتمثل في المتعامل "موبيليس"، نتيجة لهذا الانفتاح وخاصة بعد صدور القانون (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (2000-2003) الذي نصت المادة 64 فيه على ما يلي: الجزائرية القانون 03-2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية 2000، صفحة 08

يمنح الترخيص لكل شخص طبيعي أو معنوي يلتزم باحترام الشروط التي تحددها سلطة الضبط والتي يمكن وفقها إنشاء أو استغلال و/أو تقديم الخدمات الخاصة لنظام الترخيص".

بهذا القانون الذي نتج عنه عدة إصلاحات لمواكبة التطور الحاصل في المحيط العالمي أهمها انفتاح سوق الهاتف النقال أمام المتعاملين الأجانب، منه إذا أرادت مؤسسة موبيليس البقاء والنمو باعتبارها موضوع دراستنا يجب عليها أن تنمي استراتيجياتها لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها والتي قد تتيح للمؤسسة فرص يمكنها استغلالها أو تهديدات يجب عليها أن تتفادها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة موبيليس

المطلب الأول: النشأة التاريخية لشركة موبيليس

تعد شركة موبيليس فرعاً من فروع اتصالات الجزائر، فهذه الأخيرة تنشط في سوق الشبكات والخدمات الاتصالات الالكترونية تم انشاؤها وفقاً للقانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد عن تلك المتعلقة بالاتصالات.

انطلقت شركة اتصالات الجزائر رسمياً في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003، حيث دخلت عالم التكنولوجيا الاعلام والاتصال من تحقيق أهدافها المتمثل في : المردودية الفاعلية وجودة العمل.

حيث تتبنى المؤسسة مجموعة من القيم الجودة التضامن روح الفريق الشفافية وكذا بعض القيم الأخرى التي تساهم في بناء شخصية المؤسسة كالابتكار وتعمل موبيليس دوماً على عكس صورة ايجابية وذلك بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للزبائن جد ناجعة بالإضافة إلى بعث منتجات، خدمات وعروض جديدة مفتوحة، ومن أجل التموقع أكثر كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم وهذا ما جهدت إليه من خلال طرح شعارها "أينما كنتم" فهي تغطية وطنية للسكان بـ178 وكالة تجارية، وأكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.¹

وللتوضيح أكثر للتطور التاريخي لشركة موبيليس ستعرضه في الجدول التالي:

¹ -MOBILIS ,Le journal N1,2022 ,P7

سنة 2002	- تحويل وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. - تأسيس شركتين مستقلتين "بريد الجزائر" و "اتصالات الجزائر".
سنة 2003	- دخول رخصة شركة "اتصالات الجزائر" . حيز التطبيق. - إنشاء فرع ATM MOBILIS للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم.
سنة 2004	- موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين للرد على الشكاوى والاستفسارات. - موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق "موبيليس البطاقة". - موبيليس حقيق مليون مشترك.
سنة 2005	- تقترح موبيليس خدمتي الأنترنت عبر الهاتف تحت اسم Mobilis. - تطرح موبيليس الخدمة الجديدة لخدمة الدفع المسبق Mbilight. - تدشن موبيليس أول وكالة تجارية لها.
سنة 2006	تقترح موبيليس خدمة الدفع المسبق "قوسطو" تدخل موبيليس العام الجديد بخمسة ملايين مشترك.
سنة 2008	- تحتل موبيليس المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال وتعتبر المنافس الأول لشركة "جازي" متصدر السوق. - إدخال موبيليس لمنتج جديد المتمثل في الأنترنت اللاسلكية Mobiconne.
سنة 2012	- طرح شريحة "توفيق" تيمنا بالرياضي العداء "توفيق مخلوفي" وهي موجهة لفئة الشباب.
سنة 2014	- تستقبل موبيليس العالم الجديد بطرح منتج المتمثل في G++3.
سنة 2015	- تسجل موبيليس 13 مليون مشترك.
سنة 2020	- تسجل موبيليس 18.1 مليون مشترك.
سنة 2021	- تسجل موبيليس 19.97 مليون مشترك من الجيل الثالث والرابع.

الجدول (3-1): التطور التاريخي لشركة موبيليس

المصدر: اعتماد على [www. Mobilis.dz](http://www.Mobilis.dz) بتاريخ 15/03/2022.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ شركة موبيليس و هيكلها التنظيمي

أولاً: الأهداف.

- ✓ تحسين خدمة الأنترنت اللاسلكية والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدمات موبيليس أكثر.
- ✓ الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وإعداد سياسات اتصالية فعالة.
- ✓ وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- ✓ بلوغ معدل تغطية كبير والإبداع المستمر.
- ✓ اقتراح عروض بسيطة وشفافة.

ثانياً : مبادئ المنظمة موبيليس:¹

شركة موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم ودليلاً على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي لالتزامها بتعامل دورها الجماعي مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

¹: <http://www.mobilis.dz>. Consuler 15/03/2022 15:22

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس



الشكل: (1-3): الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.

1- رئيس المدير العام:

هو الشخص الذي يعطى الأوامر وهو المسؤول الأول عن كل تطورات الشركة.

2- الاستشارات التطبيقية هي التي تهتم بمختلف نشاطات الإدارة والمسؤولة عنها، وتتكون من:

- 1) إدارة التسويق والتجارة: هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات.
- 2) إدارة التوظيف: تتكفل بتوظيف ومراجعة الطلبات.
- 3) نظام الإعلام: تتكفل بنظام الإعلام في منظمة.
- 4) الإدارة التقنية: هي المسؤولة عن النظام التقني في منظمة.
- 5) الإدارة الجهوية: تعتبر كإدارة مسؤولة عن مجموعة من الولايات وتوجد ثمانية إدارات جهوية للإستشارات التطبيقية.

3. استشارات قانونية هي التي تتكفل بالأمر القانوني للشركة، وتتكون من:

- 1) إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة.
- 2) المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
- 3) الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات في الشركة.
4. إدارة الاستثمارات: تكفل بكافة الاستثمارات التي تخص الشركة، وتتكون من:

1) إدارة العلاقات العامة: هي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة داخليا أو خارجيا.

- 2) إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام الشركة.
- 3) الإدارة المالية والمحاسبة: التي تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبية في الشركة.

5. الإدارة الجهوية

تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات. وبهذا نرى أن الشركة تعتمد في نظامها وهيكلها التنظيمي على كل عناصر أو المديرية الهامة في تسيير شركة من النوع الذي يفرض مكانته في السوق.¹ وسوف نتطرق إلى مصلحة التسويق لدراسة محتواها وأهميته في الشركة ومعرفة عناصره من خلال هذا: الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق.

1- مديرية العلاقة مع زبون الجمهور الواسع تتمثل مهامها فيما يلي:

¹ -Documentation interne de l'Entreprise (Direction marque et communication), 2022.

✓ البقاء على الإنصات الدائم للعميل.

✓ الإجابة على شكاوي العملاء.

✓ ضمان علاقة جيدة بين الشركة وعملائها.

2 مديرية التوزيع والبيع الجمهور الواسع يمكن حصر مهامها فيما يلي:

✓ ضمان توزيع منتجات موبيليس.

✓ الإهتمام بأعمال الموزعين الحاليين والبحث عن موزعين جدد.

✓ توزيع اللوائح الإعلانية.

✓ الرقابة ومراقبة الوكالات التجارية لموبيليس.

✓ تنفيذ توصيات مديرية تسويق الجمهور الواسع.

3. مديرية تسويق الجمهور الواسع يمكن حصر مهامها الرئيسية في النقاط التالية:

✓ ضمان تقديم عروض تستجيب لمتطلبات السوق، والبحث عن تقديم مظهر إبتكاري الشركة.

✓ تحديد الإستراتيجية التسويقية ومساعدة المديرية الأخرى في تشكيل مزيج تسويقي ملائم.

4. مديرية سوق المنظمة: تحتم أساسا بما يلي:

✓ البحث عن عملاء جدد للشركة.

✓ الإهتمام بالعملاء الحاليين والإجابة على استفساراتهم.

5. مديرية العلامة والاتصال تنحصر مهامها الأساسية فيما يلي:

✓ التعريف بالعلامة والعروض والخدمات والأسعار.

✓ ضمان الاتصال التسويقي الجيد الداخلي بين مختلف وظائف الشركة أو الخارجي.¹

المطلب الثالث: المزيج التسويقي لشركة موبيليس

¹ -Documentation interne de l'entreprise (Direction marque et communication), 2022. 2-

<http://www.mobilis.dz> consulter le 26/03/2022 a 15:00

إن النتائج المحققة التي ذكرناها في الجدول 1.3 في المبحث الأول كانت نتيجة الاستراتيجية التي أعدتها الشركة والمتمثلة في تكامل عناصر المزيج التسويقي وتتمثل في:

1. **الخدمات أو المنتجات:** وقد لجأت شركة موبيليس إلى تنوع خدماتها وذلك تماشيا مع حاجات ورغبات المستهلك من جهة واتباع استراتيجية المنافسين الآخرين وتتمثل في الخدمات التي تم ذكرها في الفرع الأول الخدمات موبيليس
2. **التسعير:**

لقد طبقت الشركة أسعار متنوعة بتنوع خدماتها، وذلك تماشيا من جهة أخرى، مثل سعر الاشتراك لصيغة الدفع الجزائي واختيار عدد الساعات أو الخدمات قوسطو والتي تمكن الزبون من إختيار ثلاثة أرقام مفضلة بسعر 3 دج ل 30 ثانية. وتهدف الشركة من وراء التسعيرة إلى نمو والربح وكذلك البقاء ويتم تحديد الأسعار عبر مراحل وهي تحديد الاهداف، تقييم الطلب وتقدير التكاليف ثم تحليل المنافسة واختيار السعر المناسب وتعتمد الشركة في تحديد ساستها التسعيرية على عدة عوامل منها:

1. **الدولة والقوانين ARPT** تتدخل الدولة في تحديد السعر باعتبار موجه لأفراد المجتمع أخذت بعين الإعتبار الظروف المعيشية للمواطنين وحماية لمصالحهم لهذا فهي تتدخل بدفع الشركة على وضع أسعار تراعي الدخل الفردي للمجتمع الجزائري وذلك من خلال القانون ARPT المحدد للأسعار في حدود مصلحة الأفراد.
- 2- **المنافسة:** لقد لعبت المنافسة دورا كبيرا في تحديد أسعار المتعامل موبيليس خاصة بعد دخول المتعامل أوريدوا إلى سوق الهاتف النقال وأصبح يتميز بوجود منافسة بين المتعاملين الثلاثة وعروضهم السعرية المختلفة.
3. **المديرية المالية:** ويقوم قسم المحاسبة بتحديد الأسعار من خلال إيرادات الشركة ومقارنتها بتكاليفها وتكاليف الشركة.
4. **المديرية التجارية:** ساهم قسم التسويق في تحديد السعر المناسب للمستهلك المستهدف والسعر القادر على إغرائه وجذبه لإقتناء منتجات الشركة وسنعرض في استراتيجية التسعير جدول يبين بعض أسعار الخدمات للدفع المسبق والدفع المؤجل.¹

3- التوزيع:

¹ :قويدري ميادة، أثر استراتيجية التسويق على تنافسيه المؤسسة، مذكرة تخرج ماجستير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة

ولقد تم الإعتماد طريقتين للتوزيع من قبل الشركة.

1.3- التوزيع المباشر : حيث تتولى موبيليس توزيع خدماتها مباشرة للزبون من خلال وكالاتها التجارية القطر الوطني حيث نظم هاته الشبكة التجارية 16 وكالة وهي مقسمة على ثماني مناطق جهوية وهي الوسط، ورقلة سطيف، قسنطينة عنابة الشلف وهران بشار وكل منطقة تضم مجموعة من الوكالات كما هو موضح في الملحق رقم 2.3 وذلك لجعل المنتجات والخدمات في متناول الجميع كما أنها من أجل تعزيز العلاقة وتجانسها بين الشركة وزبائنها عملت على انشاء نقاط البيع حيث وصل عددها إلى أكثر من 52500 نقطة بيع حول القطر الوطني إلى حد الآن.

2.3- التوزيع غير المباشر : ويتم من خلال هذه الشبكة أيضا إيصال المنتجات والخدمات إلى الزبون والمستهلك النهائي وذلك من خلال إعتماد وسطاء التوزيع والذي يقدر عددهم حاليا ب 07 وسطاء وهم وكالة Algerika ووكالة Assilou. Com ووكالة GT Phone الوطنية للنشر والإشهار، ووكالة "Anep Messagerie" Lynda.Com, El wassila Telecom Djazphon حيث هؤلاء بتجارة التجزئة والجملة في آن واحد من خلال البيع للمستهلك النهائي مباشرة أو نقاط معتمد والذي يقدر عددهم حاليا 52500 نقطة بيع.

ورغم استعمال موبيليس لطريقتين مباشر وغير مباشر في توزيع منتجاتها إلا أن الطريقة الفعالة وذات مردودية عالية هي الطريقة الثانية المتمثلة في التوزيع عن طريق الموزعين الرسميين حيث تحقق موبيليس من خلالها على 90% من رقم أعمالها.

1

4 الترويج:

تعتمد شركة موبيليس في تنفيذ سياستها الترويجية على عدة وسائل اتصالية من أجل الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين وإلى كافة فئات المجتمع باستعمالها جميع وسائل الترويج حيث تلجأ عبر كل وسائل الاتصال من تلفزيون، إذاعة مجلات وصفحة يومية وقد اعتمدت استراتيجيتها في ذلك على عناصر المزيج الترويجي من تنشيط المبيعات مثل الهدايا أو تخفيض سعر المكالمات، وكذا برعاية بعض الأنشطة مثل الطفولة المسعفة الرحي الرسمي لدوري المحترف الأول موبيليس ... الخ ويمكن عرض أهم ذلك المزيج بطريقة مختصرة ومبسطة فيما يلي:

¹ -www. Mobilis. Dz 28/03/2022 a 16: 21.

الإشهار: يحتل الإشهار مركز الصدارة ضمن عناصر المزيج الترويجي من حيث الأهمية في إطار الإستراتيجية الترويجية لموبيليس، ويأخذ أكبر حصة ضمن الميزانية المخصصة للنشاط الترويجي، لما له من أثر بالغ الأهمية وواقع قوي في نفسية المتلقي من الجمهور المستهدف ولما يحققه . أهداف من ترويجية وتسويقية على حد سواء. ومن بين أهم الوسائل الإعلانية التي تعتمد عليها المؤسسة في إطلاق حملاتها ما يلي: التلفاز، الإذاعة، الصحف والمجلات الإعلانات الخارجية (الطليقة)، الأنترنت..

البيع الشخصي:

تتواجد قوى البيع الشخصي لمنظمة موبيليس على مستويين أساسيين هما:

1- قوى البيع المباشر: والمتواجدة أساسا في الوكالات التجارية.

2- قوى البيع غير المباشرة: والمتواجدة أساسا في نقاط البيع (PV) أو ما يعرف بالموزعين.

تنشيط المبيعات:

تقوم منظمة موبيليس بنشاطات تحفيزية تدخل ضمن ما يعرف تسويقيا بتنشيط المبيعات، ومن بين الوسائل التي تعتمد عليها في هذا النشاط الترويجي: الهدايا تخفيضات الأسعار، المكافآت (Bonus)، العينات المجانية، المسابقات والطمبولات....¹

وتسعى من خلال هذا النشاط الترويجي إلى تنمية حجم مبيعاتها من جهة ومكافأة عملائها من حين لآخر لكسب رضاهم وولائهم له من جهة أخرى، ويعرف هذا النشاط بالديناميكية والحيوية في المؤسسة فهي تعتمد بصفة دائمة ومستمرة بحيث أنه كل شهر تقريبا تقوم بعرض ترقوي معين صالح لمدو معينة، حتى أصبح هذا النشاط مكمل للنشاط الإعلاني، ذلك أن أكثر شيء يثير اهتمام الجمهور بإعلانات المؤسسة هو معرفة ما تقدمه من تخفيضات ومكافآت.

العلاقات العامة:

من بين الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي تدخل ضمن نشاط العلاقات العامة ما يلي: رعاية التظاهرات الرياضية والثقافية "Sponsoring" تدعيم جمعيات ذات طابع إنساني واجتماعي خيري "Mioinsat" الخطب والمحاضرات والأحاديث الصحفية، المشاركة ورعاية للمعارض والصالونات الوطنية والدولية، كل بهدف تقوية سمعتها وتعزيز صورتها في

¹:مقابلة مع أحد الموظفين بقسم التجارة والتسويق موبيليس. 25/05/2023.

نظر جمهورها كمؤسسة مواطنة تسعى دوماً إلى التقرب من العميل الجزائري، كما ويدخل ذلك ضمن الإستراتيجية الإتصالية التسويقية المدروسة لمؤسسة موبليس. "

المبحث الثاني: تشخيص وتحليل الإستراتيجية التسويقية لمعامل الهاتف النقال موبيليس باستخدام نموذج SWOT

المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة موبيليس

1- تحليل البيئة الداخلية لموبيليس: SW

تقوم عملية تحليل الإستراتيجية التسويقية باستخدام نموذج SWOT على تحديد أربع عناصر أساسية متمثلة في نقاط القوة والضعف تحليل البيئة الداخلية الفرص والتهديدات (تحليل البيئة الخارجية)¹.

يقوم تحليل البيئة الداخلية لموبيليس على معرفة نقاط القوة والضعف، وهي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (2-3): عناصر القوة والضعف لموبيليس: SW

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - موبيليس هي المتعامل التاريخي في الجزائر ؛ - الاستقلالية المالية والإدارية عن المؤسسة الأم؛ - موبيليس هي مؤسسة وطنية توفر عنصر القبول من طرف الجمهور - شبكة (GSM) موروثه عن المؤسسة الأم؛ - توفير أحسن نسبة تغطية (97.6%)؛ - السيطرة على سوق الهاتف النقال في الأرياف الجزائرية؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم خبرة الكفاءات البشرية؛ - رسوخ فكرة الاحتكار لدى الزبائن (الصورة السيئة الموروثة عن مؤسسة اتصالات الجزائر قبل انفتاح السوق - ضعف فعالية الرسالة الإعلانية مقارنة بالمنافسين؛ - ارتفاع التكلفة الوحدوية للاتصال مقارنة بالمنافسين. - تأخر تبني المؤسسة للمفهوم التسويقي الحديث.

المصدر : مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال ،عبد الطيف ولاد حيمود ،ومصطفى طويطي،جامعو غرداية

2- تحليل البيئة الخارجية لموبيليس OT

: مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال ،عبد الطيف ولاد حيمود ،ومصطفى طويطي،جامعة غرداية مجلد 05 مكرر (2021)ص99-ص118¹

تقوم عملية تحليل البيئة الخارجية لموبيليس على تحديد العوامل المساعدة في معرفة الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (3-3): عناصر الفرص والتهديدات لموبيليس

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - السيطرة على نصف الحصة من السوق؛ - تحسين صورة المؤسسة؛ - إكمال التغطية إلى نسبة 100% - التركيز على المناطق الريفية كعنصر تميز ؛ مقابل الحصة السوقية؛ - اكتشاف ثقة وولاء الزبائن الحاليين؛ - التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتكنولوجيات المستعملة 	<ul style="list-style-type: none"> - خطر و تهديد دخول متعامل رابع؛ - التفوق التكنولوجي للمنافسين؛ - تدني مستوى الربحية المتضحية بالربحية مقابل الحصة السوقية - تحالف المتعاملين (Orascom Telecom Algeria) و (Wataniya Telecom Algeria) -انتقال الزبائن إلى المنافسين بسبب ارتفاع تكاليف الاتصال.

المصدر : مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال ،عبد الطيف ولاد حيمود ،ومصطفى طويطي،جامعو غرداية

من خلال عرض عناصر القوة والضعف الفرص والتهديدات للمتعامل موبيليس، يمكن تقديم مصفوفة

SWOT وفق الشكل الموالي :

تحليل الجدول (3-2): تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمتعامل موبيليس باستخدام نموذج "SWOT"

T01	التحديات	O01	الفرص	نقاط القوة
T02		O02		
T03		O03		
T04		O04		
خطر وتهديد ودخول متعامل رابع؛		موبيليس هي المتعامل التاريخي في الجزائر ما خطر و تهديد دخول متعامل رابع؛ يسمح لها السبق في استقطاب وجلب أكبر عدد من الزبائن		S01
خبرة الكفاءات البشرية التي يعتمد عليها المنافسين مقارنة بنوعية الكفاءات البشرية المعتمدة من طرف المتعاملين موبيليس.		موبيليس هي مؤسسة وطنية توفر عنصر القبول من طرف الجمهور)، ما يسمح لها عليها بتحسين صورتها الذهني		S02
يسمح التفوق التكنولوجي للمنافسين		توفير أحسن نسبة تغطية (97.6%)، ما لها بالتركيز على المناطق الريفية كعنصر تميز		S03
التسيير بنمط الاحتكار باعتبار أن موبيليس هي شركة موروثه عن والتكنولوجيات المستعملة المؤسسة الأم "اتصالات الجزائر"، هذا له أثر سلبي مقارنة بالمنافسين باعتبارهم شركات عالمية تعتمد على أنماط تسيير متطورة		شبكة (GSM) موروثه عن المؤسسة الأم، ما أن يسمح لها التحسين المستمر للمنتجات والخدمات موبيليس		S04

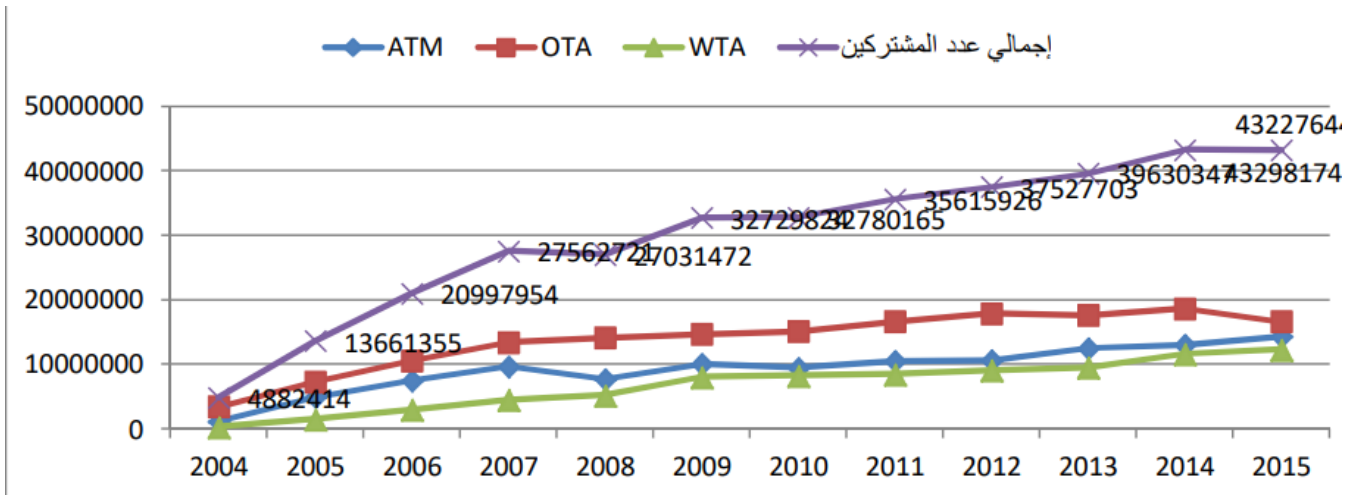
<p>تهديد دخول متعامل رابع، ما ينتج عنه انخفاض الحصة السوقية للمتعامل موبيليس.</p>	<p>عدم خبرة الكفاءات البشرية، ينتج عن هذا تطوير قدرات العاملين وتدريبهم لاستغلال الفرص</p>	<p>W01</p>	
	<p>رسوخ فكرة الاحتكار لدى الزبائن الصورة السيئة ارتفاع التكلفة الوحودية للاتصال الموروثة عن مؤسسة اتصالات الجزائر قبل مقارنة بالمنافسين، ما ينتج عنه انتقال انفتاح السوق، هذا ما ينتج عنه تغيير هذه الزبائن إلى المنافسين بسبب ارتفاع الصورة الذهنية عن طريق الاعتماد على تكاليف الاتصال إستراتيجية تسويقية فعالة لاستغلال الفرص</p>	<p>W02</p>	<p>نقاط الضعف</p>
<p>تحالف المتعاملين (Orascom Telecom Algeria) و (Wataniya) ماينت انخفاض كبير في الحصة السوقية للمتعامل موبيليس.</p>	<p>ضعف فعالية الرسالة الإعلانية مقارنة بالمنافسين، هذا ما ينتج عنه البحث عن أدوات ترويج فعالة خاصة في ظل تطور الوسائل التكنولوجية لاستغلال الفرص.</p>	<p>W03</p>	
<p>تدني مستوى الربحية (التضحية بالربحية مقابل الحصة السوقية)، هذا ينتج عنه انخفاض من حيث المردودية الاقتصادية</p>	<p>تأخر تبني المؤسسة للمفهوم التسويقي الحديث، هذا ما ينتج عنه التركيز أكثر على دراسة السوق ، واستراتيجيات المنافسين لاستغلال الفرص. ينتج عنه انخفاض من حيث المردودية الاقتصادية</p>	<p>W04</p>	

المصدر: مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، عبد الطيف ولاد حيمود، ومصطفى طويطي، جامعو غرداية.

المطلب الثاني: تقييم الوضع التنافسي لسوق الهاتف النقال في الفترة الممتدة 2004-2015

يمتاز سوق الهاتف النقال في الجزائر بالمنافسة الحادة بين المتعاملين الثلاثة الحاليين (موبيليس، أوريدو، جيزي) ، فكل منهم يسعى جاهدا لزيادة حصته السوقية على حساب منافسيه، فالعمل على تحسين الخدمات المقدمة و إرساء الانطباع الجيد لدى الزبائن هو من أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أي متعامل. تعد مسألة النفاذ إلى الشبكة العنصر الأساسي في تفضيل متعامل على آخر ، فالمتعامل الذي يتمكن من توفير المجال الإلكتروني ومغناطيسي في مختلف مناطق التراب الوطني لمشركيه يحظى بعدد مشتركين أكبر، وبالنسبة للمتعاملين الثلاثة الذين ينشطون في سوق الهاتف النقال من نوع GSM و G3 فإن وتيرة النمو العامة لا تزال تسيير نحو الارتفاع، و الشكل رقم (03) يبين نمو عدد مشتركى الهاتف النقال خلال الفترة 2004-2015 بالنسبة لكل متعامل اتصالات الجزائر للنقال، أوراسكوم لإتصالات الجزائر، الوطنية لاتصالات الجزائر). الشكل 4 تطور حجم مشتركى الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2015¹.

الشكل (2-3): تطور حجم مشتركى الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2015



المصدر: أنظر الملحق رقم (1)

بلغ عدد المشتركين في شبكات الهاتف النقال 43,298 مليون مشترك ما يعادل كثافة هاتفية تقدر بـ 107 % مع نهاية 2015، مما يعني أن عدد المشتركين أكبر من عدد السكان في الجزائر ، وهي ذات الملاحظة للسنتين الماضيتين 2012 و 2013، كما يسجل سوق الهاتف النقال إستحواد المتعامل جيزي على أكبر عدد من المشتركين طيلة العشر سنوات حيث بلغ عدد المشتركين فيه مع نهاية 2015 بـ 16,611 مليون مشترك، بينما هناك فارق بسيط في عدد

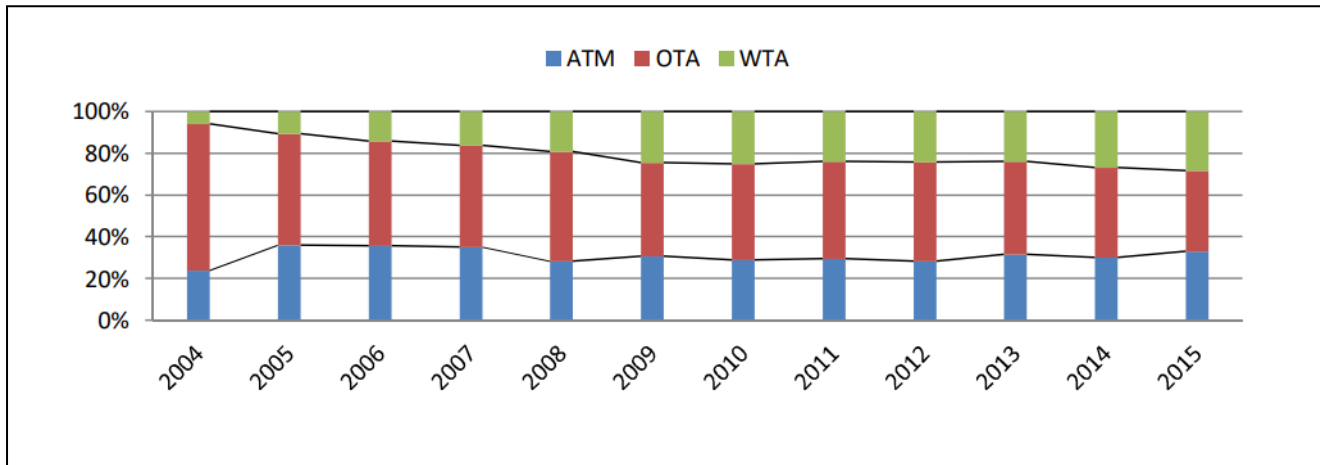
المرجع السابق¹.

المشتركين لمعاملي موبيليس وأوريدو (نجمة سابقا) بتفوق الأول، إذ بلغ عدد مشتركين موبيليس 314,318 مليون مشترك، في حين وصل أوريدو إلى 12,298 مشترك مع نهاية 2015. الشكل 5 توزيع الحصة السوقية لمعاملي الهاتف النقال خلال الفترة 2004-2015:

بينما هناك فارق بسيط في عدد المشتركين لمعاملي موبيليس وأوريدو (نجمة سابقا) بتفوق الأول، إذ بلغ عدد مشتركين موبيليس 314,318 مليون مشترك، في حين وصل أوريدو إلى 12,298 مشترك مع نهاية 2015. الشكل 5 توزيع الحصة السوقية لمعاملي الهاتف النقال خلال الفترة 2004-2015.

بلغ عدد المشتركين في شبكات الهاتف النقال 43,298 مليون مشترك ما يعادل كثافة هاتفية تقدر بـ 107 % مع نهاية 2015، مما يعني أن عدد المشتركين أكبر من عدد السكان في الجزائر، وهي ذات الملاحظة للسنتين الماضيتين 2012 و 2013، كما يسجل سوق الهاتف النقال إستحواد المتعامل جيزي على أكبر عدد من المشتركين طيلة العشر سنوات حيث بلغ عدد المشتركين فيه مع نهاية 2015 بـ 16,611 مليون مشترك، بينما هناك فارق بسيط في عدد المشتركين لمعاملي موبيليس وأوريدو (نجمة سابقا) بتفوق الأول، إذ بلغ عدد مشتركين موبيليس 314,318 مليون مشترك، في حين وصل أوريدو إلى 12,298 مشترك مع نهاية 2015. الشكل 5 توزيع الحصة السوقية لمعاملي الهاتف النقال خلال الفترة 2004-2015.

الشكل (3-3): توزيع الحصة السوقية لمعاملي الهاتف النقال خلال الفترة 2004-2015



المصدر أنظر الملحق (1)

ما يمكن ملاحظته من الشكل رقم (04) أنه رغم هيمنة متعامل جيزي على أكبر حصة سوقية خلال الفترة الزمنية المشار إليها على حساب المتعاملين موبيليس و أوريدو، إلا أن هذه الهيمنة تسجل تراجع ملحوظ سنة بعد أخرى، بعد أن

كانت الحصة السوقية لمعامل جيزي أكثر من 70% قبل إحدى عشرة سنة (2004) أصبحت في نهاية 2015 لا تتعدى 38,43، في حين أن الحصة السوقية لمعامل أوريدو في نمو مستمر سنة بعد أخرى لتصل 28,45 بل وتكاد تتفوق على المتعامل الوطني موبيليس الذي له السبق الزمني في الإنشاء، حيث وصل مع نهاية سنة 2015 إلى ما نسبته 33,12%. وقد جاء في تقرير مرصد تقييم شبكات GSM أن فترة ارتفاع الطلب على الخدمات الهاتف النقال تكون في الفترة الصيفية متبوعة بالدخول الاجتماعي، على عكس الفترات الأخرى من العام حيث يسعى المتعامل إلى المحافظة على زبائنه وجعلهم أوفياء له بتقديم هدايا أو تخفيضات أو بتوسيع تشكيلة الخدمات المقدمة. أما بالنسبة لخدمة الجيل الثالث فيتم استغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية من الجيل الثالث بنصوص قانونية تضمنها قرار المجلس رقم 01/2014 المؤرخ في 08/01/2014 المحدد لشروط وكيفيات التسويق التجاري للخدمات في الولايات الإضافية من قبل المتعاملين الحائزين على رخصة إقامة واستغلال شبكة و توفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور ، فحسب هذا القرار في مادته الثانية فإن : التسويق التجاري للخدمات في الولايات الإضافية والاختيارية يخضع لترخيص من طرف سلطة الضبط ، كما نضمت المادة الثالثة من نفس القرار أن : منح الترخيص يكون بعد طلب يقدمه المتعامل لسلطة الضبط التي تقوم بفحصه على أساس المراقبة التي ستقوم بها في هذا الصدد ، على أن يرفق الطلب ب :

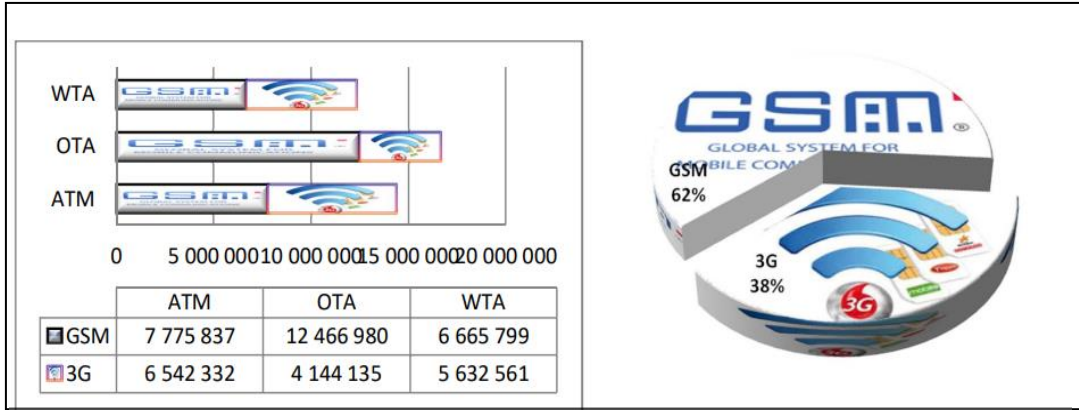
- خريطة التغطية الراديوكهربائية في الولايات الإجبارية (الدوائر والبلديات)؛

- قائمة المحطات Node B المشغلة في الولايات الإجبارية للسنة المعتمدة إضافة إلى العناوين والإحداثيات الجغرافية GPS. وقد اقتضت عملية منح رخصة إقامة واستغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية من الجيل الثالث وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور على الشركات العاملة في السوق المتمثلة في : اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) وفق المرسوم التنفيذي رقم 11-405 بتاريخ 02 ديسمبر 2013 ، ثم منحت رخصة أخرى بتاريخ 10 نوفمبر 2014 الشركة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر على سبيل التنازل (05/07/2014) لمعامل جيزي، والمعامل أوريدو (نجمة سابقا)، وقد بلغ سعر الرخصة 45 مليون دولار من كل متعامل مقابل استغلال الرخصة، وقد تم التصريح بأن هذا السعر يعتبر رمزي لتشجيع طرح الخدمة بأسعار منخفضة لزبائن المتعاملين، وبالتالي وصولها إلى شريحة أكبر من المتعاملين.

ونوه في هذا الصدد أن عملية التغطية للولايات تكون باختيار المتعاملين لا بقرار مجلس الضبط، فهذا الأخير يمنح الموافقة بناء على ما جاء في المادة الثالثة من قرار المجلس 01/أ.خ.ر.مس ض ب م/2014، و الشكل رقم (05) يبين حظيرة

متعاملي الهاتف النقال الثالث نتيجة استغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية من الجيل الثالث وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور.

الشكل (3-4) توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال



المصدر: أنظر الملحق رقم (02)

نلاحظ من حصيلة تنوع الخدمات المقدمة لمستخدمي الهاتف النقال الثالثة تنامي نسبة استقطاب تكنولوجيا الجيل الثالث لعدد كبير من المشتركين، حيث وصلت نسبتهم إلى 38% مع نهاية 2015، وهذا على الرغم من أن بداية تسويق خدمة الجيل الثالث فعليا كانت بتاريخ 15/12/2013 للمتعاملين اتصالات الجزائر للنقال (ATM) والوطنية لاتصالات الجزائر (WTA)، في حين بدأ التسويق الفعلي لهذه الخدمة من طرف شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر (OTA) في تاريخ 05/07/2014، مما يعني أن المشتركين يتجهون مرة ثانية إلى الاعتماد على خدمات الجيل الثالث على حساب GSM المسيطر على خدمة الجيل الثاني مثل ما حدث مع خدمات الهاتف الثابت، ولعل مرد ذلك إلى مساهمة شبكات التواصل الاجتماعي بشكل كبير في هيمنة الجيل الثالث، فبعد أن وصل عدد المشتركين إلى 308.019 مشترك نهاية 2013 وصل إلى 16.3 مليون مشترك مع نهاية عام 2015.

المطلب الثالث: تطور نشاط متعاملي الهاتف النقال للفترة "2019-2020"

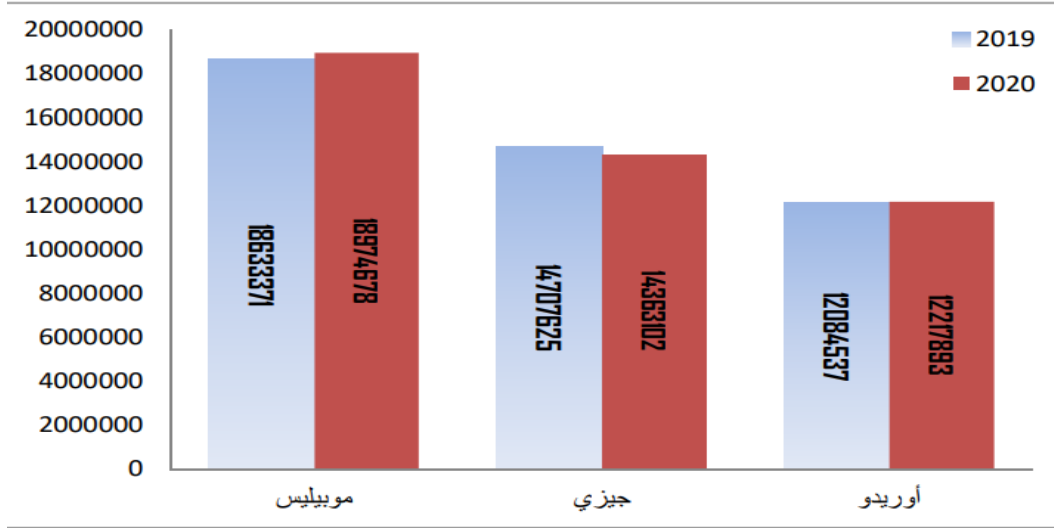
سنحاول من خلال هذا المحور توضيح تطور نشاط متعاملي الهاتف النقال بالجزائر (موبيليس، أوريدو، جيزي)، وهذا بالتطرق إلى النقاط المالية:

1- الوضعية العامة لمستخدمي الهاتف النقال سنوي 2019/2020

كل متعامل يسعى إلى جلب أكبر عدد من الزبائن لتعظيم ربحيته والبقاء في السوق، وسنستعرض الوضعية

العامة لمشتركي الهاتف النقال خلال سنتي 2019-2020 من خلال عرض الشكل الموالي:

الشكل (3-5): الوضعية العامة لمشتركي الهاتف النقال سنتي 2019/2020



المصدر: أنظر الملحق (3)

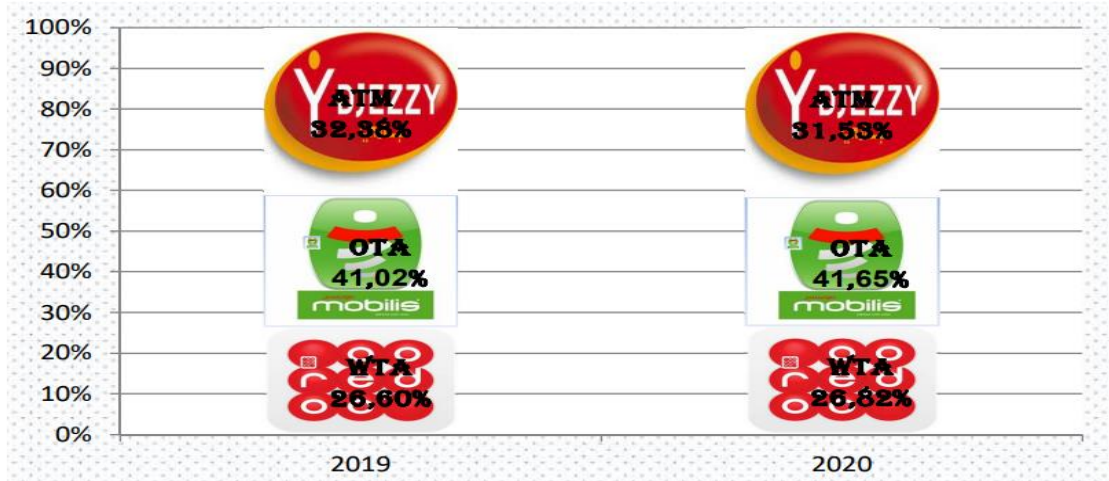
من خلال الشكل نلاحظ أن المتعامل (موبيليس) يحتل الصدارة من حيث عدد المشتركين، كما أنه حقق نسبة تطور قدرت ب (61.8%) خلال سنتي (2019-2020)، نظرا لزيادة المشتركين من "18633371 مشترك سنة 2019، إلى "18974678 مشترك" في سنة 2020، وهذا راجع للعروض الخدمية التي قام بعرضها المتعامل (موبيليس)، والتي من بينها خدمات G4، وغيرها من الخدمية الأخرى، إضافة إلى الميزة التي يمتاز بها المتعامل (موبيليس) مقارنة بالمتعاملين الآخرين وهي الشاملة لكل التراب الوطني.

من جانب آخر نلاحظ أن المتعامل (جيزي) يحتل المرتبة الثانية من حيث عدد المشتركين، و لأنه يعتبر أول متعامل أجنبي دخل إلى مجال الاستثمار في سوق الهاتف النقال بالجزائر، لكن نلاحظ تراجع وانخفاض في عدد المشتركين قدر ب (-) 2.4% في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019، نظرا ! عدد المشتركين من 14707625 مشترك سنة 2019 إلى 14363102 مشترك سنة 2020، و لتحسن ظروف المتعاملين المنافسين خاصة المتعامل (موبيليس)، وكذلك يرجع السبب في ضعف العروض الخدمية التي يقدمها المتعامل جيزي خاصة في مجال خدمات الانترنت. من جهة أخرى نلاحظ أن المتعامل (أوريدو) يحتل المرتبة الأخيرة من حيث عدد المشتركين، وهذا راجع

السبق في الاستثمار في سوق الهاتف النقال بالجزائر من طرف المتعاملين الآخرين، الذين استحوذوا كبير من السوق قبل دخول (أوريدو) إلى مجال المنافسة، لكن نلاحظ أنه حقق نسبة تطور قدرت ب ((خلال سنتي (2019-2020) نظرا

لزيادة عدد المشتركين من 12084537 مشترك " سنة 119 12217893 مشترك " سنة 2020 ، يرجع السبب في ذلك هو تدني مستوى خدمات المتعامل المنافس وكذلك التحسين الكبير في تقديم خدمات متطورة في مجال الانترنت من بينها "Multimedia"، وخدماتها هذا ما يخلق له ميزة تنافسية مقارنة بالمتعاملين الآخرين.

من خلال ما سبق يمكن توضيح وضعية الحصة السوقية لكل متعامل وفق ما هو موضح في الشكل الموالي.
الشكل(3-6): الحصة السوقية للمتعاملين في سنتي 2019/2020



المصدر: أنظر الملحق رقم(3)

نلاحظ من خلال الشكل أن المتعامل موبيليس حقق أكبر حصة سوقية مقارنة بالمتعاملين الآخرين، كما أنه حقق ارتفاع في نسبة الحصة السوقية خلال سنة 2020 والتي قدرت ب (41.65%) مقارنة بنسبة سنة 2019 التي كانت مقدرة ب (41.02%).

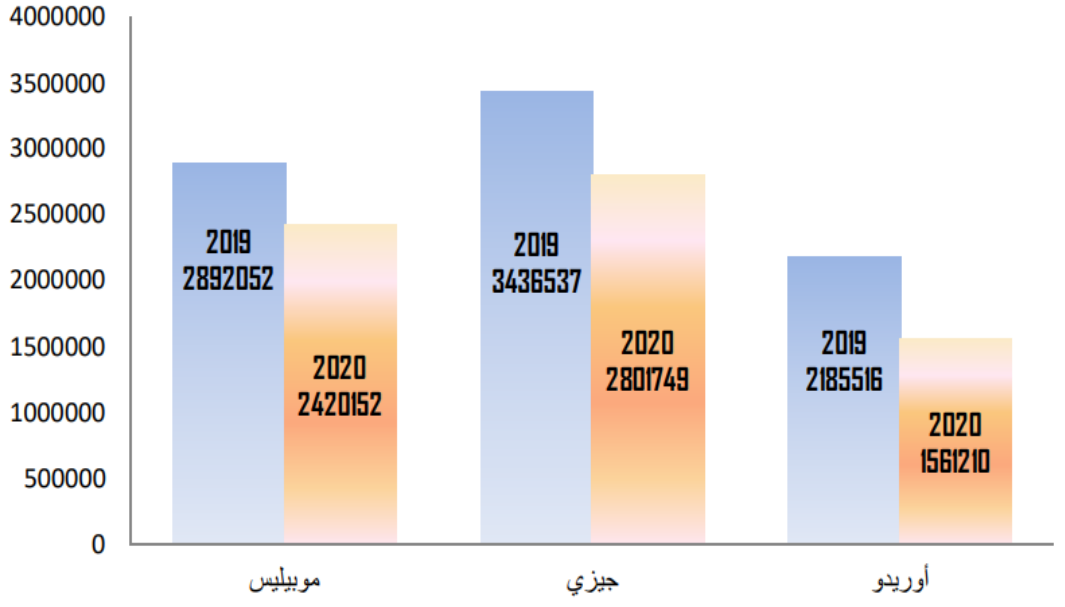
المتعامل (جيزي) يأتي في المرتبة الثانية من حيث استحواذه على الحصة السوقية، ولكنه حقق انخفاض في سنة 2020 ، حيث قدرت نسبته (31.53%)، مقارنة بنسبة سنة 2019 التي كانت مقدرة ب (32.38%)، الحقاص المتعامل (جيري) يالي في سنة 2020، حيث قدرت نسبته (31.53%) ، مقارنة بنسبة سنة 2019 التي كانت مقدرة ب (32.38%)، وهذا راجع للأسباب الآنفه الذكر .

المتعامل (أوريدو) حقق أقل حصة سوقية مقارنة بالمتعاملين، الآخرين، لكنه حقق زيادة في نسبته خلال سنة 2020 التي قدرت ب (26.82%) مقارنة بنسبة سنة 2019 التي كانت مقدرة ب (26.6%)، نلاحظ أن هناك فرق كبير بين المتعامل (أوريدو) والمتعامل (موبيليس) من حيث الحصة السوقية.

2- توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات GSM لسنتي 2019/2020

سنحاول توضيح توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال من عرضهم لخدمات GSM خلال الفترة 2019-2020، من خلال عرض الشكل الموالي.

الشكل (3-7): توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات GSM لسنتي 2019/2020:



المصدر: انظر الملحق (4).

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك انخفاض في استفادة مشتركين كل المتعاملين من خدمات GSM، نلاحظ أن مشتركين المتعامل (موبيليس) كان عددهم في 2019 مقدر ب (2892052) مشترك، تراجع في سنة 2020 إلى (2420152) مشترك، حيث قدرت نسبة الانخفاض في استفادة مشتركين المتعامل (موبيليس) لخدمات GSM ب (19%)، وهي نسبة معتبرة.

من جانب آخر نلاحظ أن المتعامل (جيزي) هو بدوره كذلك شهد انخفاض في استفادة مشتركيه لخدمات GSM، سنة 2020، باعتبار أن عدد المشتركين قدر خلال هذه السنة (2801749) مشترك، مقارنة بعدد المشتركين في سنة 2019 والذي كان مقدر ب (3436537) مشترك، بنسبة انخفاض قدرت ب (22.65%)، وهي نسبة معتبرة كذلك وأكبر من نسبة انخفاض المتعامل (موبيليس).

المتعامل (أوريدو) بدوره هو كذلك شهد انخفاض في استفادة زبائنه من خدمات GSM في سنة 2020، حيث قدر عدد المشتركين خلال هذه السنة ب (1561210) مشترك، مقارنة بسنة 2019 التي كان فيها عدد المشتركين مقدر

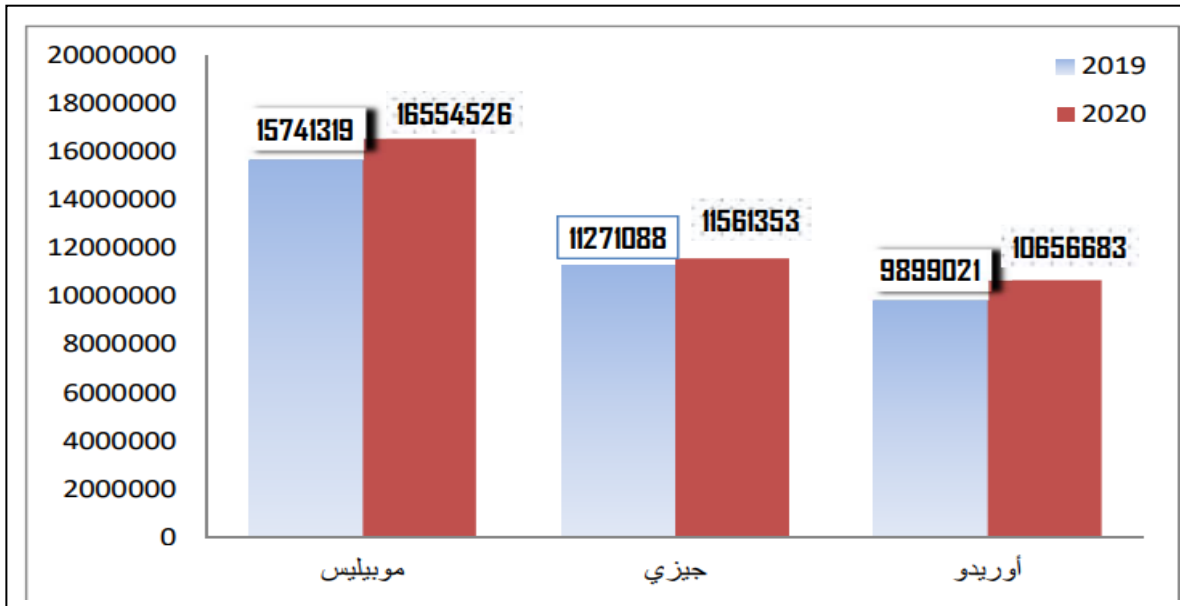
ب (2185516) مشترك ، بنسبة انخفاض قدرت ب (39.9%) ، وهي أكبر نسبة انخفاض مقارنة بالمعاملين الآخرين.

إن الانخفاض في استفادة مشترك كل المتعاملين من خدمات GSM هو راجع بالدرجة الأولى إلى تحول المشتركين نحو الاستفادة من خدمات G3 و G4 خلال سنتي 2019 و 2020 ، وهو ما سنوضحه في المحور الموالي

3- توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات G3 & G4 لسنتي 2019/2020

شهد قطاع الهاتف النقال بالجزائر خلال سنتي 2019 و 2020 تحولا كبيرا من طرف مشترك كل متعاملي الهاتف النقال نحو الاستفادة من خدمات G3 و G4 ، والتقليل في الاستفادة من خدمات GSM، وهذا نظرا للتطور في حاجات ورغبات الزبون الذي أصبح يبحث دائما عن الخدمات الأفضل في ظل التطور في وسائل الاتصال الحديثة، هذا التحول يمكن توضيحه من خلال عرض الشكل الموالي:

الشكل (3-8): توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات G3 & G4 لسنتي 2019/2020



المصدر: أنظر الملحق رقم (05)

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك ارتفاع في استفادة مشترك كل المتعاملين من خدمات G3 و G4 ، حيث نلاحظ أن مشترك المتعامل (موبيليس) كان عددهم في 2019 مقدر ب(15741319) مشترك، ارتفع العدد إلى (16554526) مشترك في سنة 2020، بنسبة ارتفاع قدرت ب (4.91%). في حين نلاحظ أن المتعامل (جيزي)

هو كذلك بدوره شهد ارتفاعا من حيث استفادة مشتركيه من خدمات G3 و 46، حيث كان عدد المشتركين في سنة 2019 مقدر ب (11271088) مشترك ارتفع العدد إلى (11561353) مشترك، بنسبة زيادة قدرت ب (2.51%) ، وهي نسبة أقل من نسبة المتعامل موبيليس. أما المتعامل (أوريدو) نلاحظ أنه حقق أكبر زيادة في استفادة مشتركيه من خدمات G3 و G4، مقارنة بالمتعاملين الآخرين وهي ما توضحه الإحصائيات المعروضة في الشكل، حيث كان عدد المشتركين في سنة 2019 مقدر ب (9899021) مشترك ارتفع العدد في سنة 2020 إلى (10656683) مشترك، بنسبة زيادة قدرت ب (7.1%)، وهي نسبة أعلى من نسب المتعاملين الآخرين، وهذا نظرا لما يمتاز به المتعامل (أوريدو) في تقديم خدمات وعروض أفضل في مجال الانترنت.

إن التحول في استفادة مشترك كل المتعاملين من خدمات G3 و G4 ، راجع إلى التغيير في حاجات ورغبات الزبون في مواكبة التطور الحاصل في وسائل الاتصال الحديثة.

4- موبيليس تحقق للسنة الثانية على التوالي نمو برقمين 13% لسنة 2023

-حافظت شركة موبيليس على نموها برقمين حيث حققت خلال الثلاثي الأول لسنة 2023 رقم أعمال مقدر بمبلغ 36.7 مليار دينار جزائري مقارنة بنفس الفترة خلال السنة الفارطة المقدر 32.5 مليار دينار جزائري أي بارتفاع قدر ب 13.1%

أما بخصوص الارباح قبل الفائدة والضرائب واستهلاك الدين، أظهرت هذه الأخيرة قفزة نوعية مقدرة ب 15% لتصل الى 16.6% مليار دينار جزائري.

كما سجلت موبيليس في نهاية الثلاثي الأول من سنة 2023، ارتفاعا محسوسا ب 7% من عدد مشتركها بزيادة 1.4% مليون مشترك مليون مشترك .

-شوقي بوخزاني الرئيس المدير العام لشركة موبيليس يصرح "نتائج الثلاثي الاول لسنة 2023 يؤكد نجاح الأداء والنتائج المحققة خلال السنة الماضية محافظا على نفس نسق النمو برقمين .

1 : <https://youtube.com/@dzairtubetv4557>

5- كشف متعامل موبيليس عن رقم أعماله لسنة 2023

متعامل الهاتف النقال موبيليس وفي سابقة الأولى من نوعها في الجزائر مثل الشركات العالمية يكشف بكل شفافية في تقريره الأخير لسنة 2023 بتحقيقه رقم أعمال قدر بـ 144 مليار دينار جزائري وبتحقيقه بـ 18% حصة إيجابية بامتياز تصنف الأفضل على الإطلاق بتاريخ متعاملي الهاتف النقال بالجزائر خلال السنة الماضية.¹

التقرير كشف أيضا عن تخصيص شركة موبيليس مبلغ 140 مليار سنتيم لدعم ومراقبة المؤسسات الناشئة والرقمنة لتصب في صلب برنامج السيد رئيس الجمهورية، ما يضعها في صدارة شركات الاتصالات الوطنية.

خطوة مسؤولي موبيليس هذه الشجاعة خالفت كل الممارسات السابقة بعد أن كان الكشف عن الأرقام في وقت سابق من الطابوهات في نظر مسيري هذا النوع من الشركات .

ولكن الامر اليوم مختلف فالأداء الحالي لمؤسسة موبيليس ايجابي على كل الأصعدة فالشركة إنتعشت ايراداتها وتحسن أداءها وذلك منذ توليها من طرف الرئيس المدير العام لموبيليس شوقي بوخزاني رجل ذو كفاءة و نضرة اقتصادي عصرية، سمحت بوضع المجمع العمومي على السكة الصحيحة من خلال إتخاذ قرارات صحيحة وناحعة بعثت بنفس ودينامكية جديدة من خلال إطفاء لنمط تسيير إقتصادي حديث مبني على رؤية استشرافية وخطوات مدروسة

¹ : <https://youtube.com/@ENNAHARTVLIVE>

خلاصة:

اهتم هذا الفصل إلى تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لشركة موبيليس لتحديد نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات " خلال الفترة الممتدة ما بين 2004/2020، تم تقديم إحصائيات، وقمنا 2004/2020 بتحليلها بالاعتماد على نموذج "Swot" ، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن السياسة التسويقية التي كانت متبعة من طرف: شركة موبيليس خلال الفترة 2004-2015 ليست فعالة مقارنة , بالمنافسين، حيث احتلت المرتبة الثانية من حيث عدد المشتركين بعد شركة "جيزي" ولا تتعد أكثر على شركة أوريدو"، ولكن هناك تدارك من طرف شركة موبيليس خلال سنوات 2019-2023 حيث حققت قفزة نوعية بكسب أكبر حصة سوقية واحتلت بدورها موبيليس المرتبة الأولى من حيث عدد المشتركين.

خاتمة

كغيرها من الدول شهد القطاع الخاص والعام في الجزائر نموا متزايدا في السنوات الأخيرة، وشرعت الدولة في تأهيل المنشآت الاقتصادية الجزائرية ودعمها، وذلك حتى تصبح قادرة على مواجهة تحديات المنافسة الدولية والاستمرار فيها، كما أدركت المؤسسات الجزائرية المختلفة أن أنشطتها يجب أن تكون موجهة بالسوق، وأن الاهتمام بالوظائف التسويقية قد أصبح أمرا مطلوبا، والأخذ بالأساليب التسويقية الحديثة قد أصبح أمرا واجبا ومفروضا، وأن اعتماد التشخيص الاستراتيجي لمتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية أصبح أمرا لا مفر منه لأنه يساعدها على دخول الأسواق المستهدفة كما صاحب ذلك زيادة الإحساس بأهميته، وإدراك دوره الهام في اقتحام الأسواق الدولية ودراسة الأسواق الخارجية والتعرف على الفرص التصديرية المتاحة بها، والعمل على اغتنامها. لقد قمنا من خلال هذه المذكرة بمعالجة أحد المواضيع المتعلقة بالجانب الاستراتيجي، وهذا بالبحث عن أهمية التشخيص الإستراتيجي SWOT، وذلك بمحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها من خلال ثلاثة فصول فصلين نظريين وثالث خاص بالدراسة الميدانية التي تمت بمؤسسة موبيليس، هذه الأخيرة تنتمي إلى قطاع يخضع للمنافسة، وقد توصلنا في هذه الدراسة ككل بجانبها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج.

1-النتائج

على المستوى النظري

✓ يعتبر البعد الإستراتيجي في التسيير أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت المؤسسات على فهم وضعها الحالي والمستقبلي بشكل دقيق، وعلى هذا الأساس فإن الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة لا تترجم من خلال فكرة مستقبلية ضبابية، وإنما تتعلق بالقدرة التسييرية للمسيرين على تجنيد الموارد وبناء الإستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة، وكذا بالتفكير حول ما ستكون عليه البيئة التنافسية في المستقبل؛

✓ يتطلب نجاح إستراتيجية المؤسسة القيام ببعض الخطوات والمراحل المتتالية تبدأها المؤسسة بتحديد اتجاهها الإستراتيجي، والقيام بمسح شامل لبيئتها الخارجية والتنافسية والداخلية مدعومة باستخدام تقنيات التحليل الإستراتيجي في سبيل الوصول إلى اختيار إستراتيجية تتوافق وأهداف المؤسسة؛ إن صياغة الإستراتيجية يتطلب على المؤسسة تحديد اتجاهها الإستراتيجي من رؤية ورسالة للمؤسسة ولا يتم ذلك إلا بعد تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

الخاتمة

✓ تؤكد هذه النتائج على أن التشخيص الإستراتيجي هو أهم مرحلة أثناء صياغة الإستراتيجية فتحديد رسالة المؤسسة أو الأهداف والغايات يتطلب أولاً تحديد الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، كما أن تحديد البدائل واختيار البديل المناسب لا يتم إلا بعد دراسة البيئة وفهمها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

✓ يساعد التحليل الاستراتيجي SWOT المنظمة في تحديد رسالتها وأهدافها.

✓ يعتبر تحليل SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الإستراتيجي و نقطة البداية ! أي خطة على مستوى المنظمات و حتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية. و من أدوات التحليل الإستراتيجي السهلة و شديدة الأهمية و التي لا يجب إغفاء تجاهل أهميتها.

✓ يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقب و إستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف و مواجهة التهديدات المحتملة.

على المستوى التطبيقي

من خلال كل المعطيات السابقة توصلنا الى مايلي:

✓ تنشط مؤسسة موبيليس في محيط تنافسي، لكن هذا يؤثر بنسبة طفيفة على نشاطها وأداءها.

✓ تتوفر مؤسسة موبيليس على موارد مالية ومادية و بشرية معتبرة.

✓ تتبنى مؤسسة موبيليس تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات في ممارسة أعمالها.

✓ تقوم المؤسسة بمتابعة اللوائح والقوانين التي تتعلق بمختلف انشطتها والتعديلات المناسبة.

✓ تملك مؤسسة موبيليس الدعم المالي الكافي لممارسة جميع نشاطاتها.

✓ تعمل مؤسسة موبيليس على إيجاد و توسيع من نقاط توزيع.

✓ تتميز منتجات موبيليس بالقيمة و جودة العالية.

✓ تملك مؤسسة موبيليس افراد ذوي الخبرة مما يساهم في زيادة مستوى أداءها.

✓ و من خلال الدراسة التي قمنا بها داخل مؤسسة موبيليس استنتجنا أيضا أن ان تحليل نقاط القوة و نقاط ضعف له دور في تحسين أداء مؤسسة، بينما تحليل الفرص و التهديدات ليس له دور في تحسين أدائها.

✓ سوق الهاتف النقال بالجزائر يمتاز بالمنافسة الحادة بين المتعاملين الثلاثة الحاليين، فكل منهم يسعى جاهدا لزيادة حصته السوقية على حساب منافسيه، فالعمل على تحسين الخدمات المقدمة وإرساء الانطباع الجيد لدى الزبائن هو من أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أي متعامل، إلا أن ما تم تحقيقه في مجال نوعية الخدمات بقطاع سوق الهاتف النقال من توسيع الاستثمارات خاصة فيما يتعلق بتطوير الأنظمة وتكنولوجيات الجيل الثاني والجيل الثالث ومن ثم الجيل الرابع من شبكات النقال التي تهدف إلى زيادة سرعة نقل البيانات بتكلفة أقل، فتح المجال إلى المتعاملين الثلاث في الجزائر بتركيز جهودهم التنافسية للمحافظة على الزبائن الحاليين وتحقيق رضاهم لضمان ولائهم؛

✓ يسعى كل متعامل إلى استقطاب زبائن جدد بالتركيز على عناصر أربع تتمثل في تحسين جودة التغطية، الاستغلال الجيد لخدمات الشبكة توفير التدفق العالي لسرعة نقل البيانات في خدمات G4، تنوع العروض الترويجية عوائد الخدمات المقدمة؛

✓ إن السياسة التسويقية التي كانت متبعة من طرف مؤسسة موبيليس خلال الفترة "2004-2015" ليست فعالة بنسبة كبيرة مقارنة بالمنافسين وهذا بالنظر إلى أنها المتعامل التاريخي الذي له سبق في النشاط كانت تحتل المرتبة الثانية من حيث عدد المشتركين بعد المتعامل "جيزي" ولا تتعد أكثر على المتعامل "أوريدو" الذي يحتل المرتبة الثالثة، ولكن هناك تدارك من طرف مؤسسة موبيليس خلال سنتي 2019 و 2020، حيث حققت قفزة نوعية بكسب أكبر حصة سوقية واحتلت بدورها المرتبة الأولى من حيث عدد المشتركين، من جانب آخر المتعامل (جيزي) شهد انخفاضا وتراجعا كبيرين من حيث عدد المشتركين خلال السنوات من 2019-2023، ولا يتعد أكثر على المتعامل "أوريدو" الذي يحتل المرتبة الثالثة.

✓ تعتمد المؤسسة الخدمية موبيليس الاستراتيجية الدفاعية ، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها ، من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة كتوفير أحسن نسبة تغطية والسيطرة علة سوق

الهاتف النقال في الارياف الجزائرية ومواجهة التهديدات التي تواجهها كالتفوق التكنولوجي للمنافسين وخطر دخول متعامل آخر.

✓ شهد سوق متعاملي الهاتف النقال تحولا كبيرا نحو استفادة مشتركى كل المتعاملين من خدمات G3 و G4، وهذا التحول راجع إلى التغيير في حاجات ورغبات الزبون الذي يسعى دائما في البحث عن الخدمات الأفضل لمواكبة التطور الحاصل في وسائل الاتصال الحديثة، خاصة مع الانتشار الكبير في استخدام مواقع التواصل الاجتماعي من طرف كل أفراد المجتمع بصفة عامة.

✓ حقق متعامل الهاتف النقال الريادة ب رقم أعمال قدر ب 144 مليار دينار جزائري وبزيادة قدرت ب 18% حصيلة إيجابية بإمتياز تصنف الأفضل على الإطلاق بتاريخ متعاملي الهاتف النقال بالجزائر خلال السنة الماضية.

الاقتراحات والتوصيات

يمكن تلخيص أهم اقتراحات البحث في النقاط التالية:

✓ على المؤسسات أن تعتمد على التشخيص الاستراتيجي بشكل دائم لمعرفة أي تغيير في السوق بدلا من استخدامه في حالات معينة فقط كطرح منتج جديد أو دخول سوق جديدة؛

✓ على المؤسسات أن تعتمد على أدوات التشخيص الاستراتيجي وأن تقوم بتعيين خبير بذلك من أجل الحصول على النتائج الصحيحة وأن تعتمد عليها في اختيار سوقها المستهدف؛ يجب أن تعتمد على خطوات تقييم واختيار الأسواق بشكل دقيق لأن اعتمادها على العشوائية في اختيار الأسواق لا ينجح دائما وبالأخص في المدى الطويل؛

✓ لا بد من وجود إدارة سياسية لتسريع عمليات تأهيل المؤسسات لجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق يساعد التحليل الاستراتيجي المنظمة في تحديد رسالتها وأهدافها.

✓ تعمل المؤسسة دائم على تطوير و تحسين أداءها، و تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم أساليب تحسين الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية بالنسبة لمنظمة و ذلك من خلال مساعدتها في كشف الأخطاء و الانحرافات في الأداء و تصحيحها، و توضيح مدى تحقيق أهداف المنظمة، و هذا يؤدي الى رفع مستوى أداءها.

الخاتمة

- ✓ ضرورة الاهتمام وتفعيل التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- ✓ اعتماد على تحليل SWOT كونه الجزء الحيوي من عملية تطوير الأعمال و إدارة المنظمة.
- ✓ الاهتمام أكثر بتحليل المحيط الخارجي للمنظمة فهو ضروري لديمومتها ومواجهة المخاطر و التهديدات التي تتعرض لها كوسيلة دفاعية وقائية و استغلال الفرص لتقوية وتحسين وسائلها الدفاعية، ومساعدة المنظمة في عملية التقييم و ذلك لتحسين أداءها. نوصي أيضا من خلال هذا البحث محاولة توظيف إداريين متخصصين في الأساليب الكمية أو السعي نحو التعامل مع أهل الاختصاص.
- ✓ يعتبر تحليل SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الإستراتيجي و نقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى لمؤسسات و حتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية. و هي من أدوات التحليل الإستراتيجي السهلة و شديدة الأهمية و التي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها.
- ✓ يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، و إستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف و مواجهة التهديدات المحتملة..
- ✓ تأسيسا لما سبق يتم تحقيق النجاح لهذه النتائج انطلاقا من تبني متعامل الهاتف النقال "موبيليس" لإستراتيجية تسويقية فعالة أين تعتمد فيها على تحديد كل الأهداف وكذا الفرص التسويقية المتاحة، مع محاولة السيطرة الكلية على مختلف الأسواق المستهدفة، بالإضافة إلى حرصها الشديد على دراسة كل خطوات وتحركات منافسيها في هذا المجال لكي تتمكن من تحديد كل التهديدات التي قد تؤثر على الوضعية والمكانة السوقية لها، وبعدها تقوم باستغلالها لنقاط قوتها ونقاط ضعف منافسيها و كل هذا ما يسمح لها برفع حصتها في سوق الهاتف النقال بالجزائر مقارنة بمنافسيها .
- ✓ يجب على متعامل الهاتف النقال "موبيليس" تبني لإستراتيجية تسويقية فعالة أين تعتمد فيها على تحديد كل الأهداف وكذا الفرص التسويقية المتاحة، مع محاولة السيطرة الكلية على مختلف الأسواق المستهدفة، بالإضافة إلى حرصها الشديد على دراسة كل خطوات وتحركات منافسيها في هذا المجال لكي تتمكن من تحديد كل التهديدات التي قد تؤثر على الوضعية والمكانة السوقية لها، وبعدها تقوم باستغلالها لنقاط قوتها ونقاط ضعف منافسيها و كل هذا ما يسمح لها برفع حصتها في سوق الهاتف النقال بالجزائر مقارنة بمنافسيها .

3- أفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث ظهر لنا جوانب وإشكاليات أخرى جديرة بالبحث والدراسة

نسرد بعض منها:

-دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر(موبيليس،اوريدو ،نجيزي) بإستخدام SWOT.

-دور تحليل نقاط القوة والضعف في تحسين أداء مؤسسة.

-دور تحليل الفرص والتهديدات في تحسين أداء مؤسسة.

قائمة المصادر و المراجع

الكتب:

- 1- احمد ماهر (1999 دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية
- 2- طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي إدريس الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 3- طاهر الغالي، وائل إدريس، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم... العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- 4- سعد غالب ياسين الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى 1998 ، دار النشر غير مذكورة)،
- 5- سامح عبد المقصود أبو الهدب، الإدارة الإستراتيجية، (دار النشر غير مذكورة وكذلك الطبعة)
- 6- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2007، ص: 269
- 7- خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 8- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- 9- نعمة عباس خضير الخفاجي الإدارة الإستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات دار الثقافة للنشر والتوزيع 2010، الطبعة الثانية، الأردن، . شاكر تركي أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية،
- 10- محمد عواد الزيادات ،محمد عبد الله العوامرة.(2012):"إستراتيجية التسويق:المفاهيم -الأسس-الوظائف ط،ط2،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان الأردن.
- 11- ثامر البكري، إدارة التسويق"، ط4، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- 12- نزار عبدالمجيد البراوي، أحمد محمد فهمي ،البرزنجي، إستراتيجية التسويق المفاهيم الأسس الوظائف"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 13- ماجد عبد المهدي مساعدة (2013): الادارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع الأردن.

14-الدوري زكرياء (2005) الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات الدراسة الطبيعية "الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع"، عمان.

15-وائل محمد إدريس وطاهر الغالي (2011): الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم العملية، دار وائل للنشر، عمان.

الاطروحات والمذكرات:

01-حياة حمازية، أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية، مذكرة مكملة ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة اعمال المؤسسة. جامعة أم البواقي 2014.

02-صلاح عباس هادي (2005). "غدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز. مداخلة مقدمة في مؤتمر العلمي الدولي حول: الاداء الحكومي المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة، الجزائر: كلية الحقوق العلوم الاقتصادية.

03-دانيال الحمصي (2009) اثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (منشورة)، كلية الاقتصاد، دمشق.

04-عمار بوشناف الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها ، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

05-سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة غير مذكورة، سوريا، 2007،

06-محمد بوطلاعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة أم البواقي، 2008، ص: 03.

الملتقيات:

01-عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2000-2010 ، جامعة أحمد بوقره بومرداس، يومي 27 و 28 أفريل 2011، ص: 02.

02-هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الإستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 9 و 10 نوفمبر 2010

03-سعيد لهواري، سمير ايت عكاش دراسة العلاقة بين المؤسسة الإستراتيجية والمحيط الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 9 و 10

نوفمبر 2010، تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ومخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف.

مجلات

01- جريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (05 أوت 2000) القانون 03-2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.

02- عبد اللطيف أولاد حيمودة، مصطفى طويطي تحليل الاستراتيجية التسويقية باستخدام النموذج SWOT، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 5: 01 مكرر (2021).

03- كرماشة عبير حسون (2010): التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة ، العراق، عدد 19 ، ص 15.

04- عبد المالك مزهودة (2010): الفكر الإستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى النظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

05- عبد القادر خريش، التشخيص الاستراتيجي عند ميشال كروزبي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + العدد الثاني، 2011، ص 578 .

06- الطيب، داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية مجلة الباحث عدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2007،

مواقع الانترنت:

1- الادارة هاني عرب، الإدارة الإستراتيجية مقالة من الموقع www.skaau.com ، يوم 23/02/2014.

2- عزيز سمعان دعيم (2011): أسلوب تحليل سوات (SWOT)، ورقة عمل، لينغا:-

<https://www.linga.org/methodsofstudy>. articles/MzE0MQ (2016/02/02).

3- <http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber>

4- MOBILIS ,Le journal N1,2022 ,P7

5- <http://www.mobilis.dz>. Consuler 15/03/2022 15:22

6- www.Mobilis.Dz 28/03/2022 a 16: 21.

7- <https://youtube.com/@dzairtubetv4557>

8- <https://youtube.com/@ENNAHARTVLIVE>

- 1-"Lawrence G Fine(2009): The SWOT Analysis Using your Strength to overcome Weaknesses. Using Opportunities to overcome Threats.Copyright by Kick It, LLC, p2.(www.lawrencefine.com
- 2-Helms, M. M., & Nixon, J (2010): Exploring SWOT analysis – where are we now? Journal of Strategy and Management, 3(3), par. 1, pg 216.
- 3-David, Fred R. (1993): Strategic Management, 4th Ed. New York: Macmillan Publishing Company. (Dr. David also maintains a strategic planning website, Checkmate Plan, and is available by e-mail at strategy29@aol.com.) (12.2015/29)
- 4-South-western.cengageLearning/usa.Management.(2012) .Richard.L-Daft
- 5-Baker Michael, J. (2000). Marketing Strategy and Management (Vol. 3rd ed). Macmilan Business.
- 6-Gravens&David, W. F. (2006). Strategic Marketing. Boston, USA: McGraw-Hill Higher Education.
- 7-McGraw-Hill Higher Education.
- 8- Kotler, P. (2003). Marketing Management (Vol. 11 th ed). Prentice-Hall.
- 9- LECOQ-Vanessa, A. D.-X. (2006). Collection Synthex Stratégie. France: Pearson Education.

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم (1):

حصيلة سوق الهاتف النقال من الإعتقاد إلى نهاية 2014

السنوات	توزيع المشتركين			معدل الاختراق (%)
	WTA	OTA	ATM	
1998			18000	0,06
1999			72000	0,24
2000			86000	0,28
2001			100000	0,32
2002		315,04	135,204	1,5
2003		1,279,265	167,662	4,67
2004	287,562	3,418,367	1,176,485	15,26
2005	1,476,561	7,276,834	4,907,960	41,52
2006	2,991,024	10,530,826	7,907,960	63,6
2007	4,487,706	13,382,253	9,692,762	81,5
2008	5,218,926	14,108,857	7,703,689	79,04
2009	8,032,682	14,617,642	10,079,500	91,68
2010	8,032,998	15,087,393	9,446,774	90,3
2011	8,504,779	16,595,233	10,515,914	96,52
2012	9,059,150	17,845,669	10,622,884	99,28
2013	9,506,545	17,585,327	12,538,475	102,4
2014	11,663,731	18,612,148	13,022,295	109,62
2015	12,298,360	16,611,115	14,318,169	107

- Rapport annuel de L'arpt 2010
- Rapport annuel de L'arpt 2012
- Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2014

الملحق 2 :

توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات GSM&3G لسنة 2015

إجمالي المشتركين وفق نوع المتعامل		3G	GSM	
14318169	%12.33	6542332	7775837	ATM
16611115	%38.43	4144135	12466980	OTA
12298360	%28.45	5632561	6665799	WTA
43227644	-	16319028	26908616	إجمالي المشتركين وفق
-	%100	%37.75	%62.25	نوع الخدمة

Source: Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2015

الملحق 3:

الوضعية العامة لمشاركي الهاتف النقال سنتي 2019-2020

نسبة التطور %	2020	2019	
%1.8+	18974678	18633371	موبيليس
%2.4-	14363102	14707625	جيزي
%1.09+	12217893	12084537	أوريدو
%0.29+	45555673	45425533	المجموع

Source: Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2020

الحصة السوقية للمتعاملين سنة 2019 / 2020

	2020	2019
ATM	%41.65	%41.02
OTA	%31.53	%32.38
WTA	%26.82	%26.6

Source: Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2020.

الملحق 4 :

توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات GSM لسنتي 2020/2019

نسبة التطور %	2020	2019	
19.5- %	2420152	2829052	موبيليس
22.65- %	2801749	3436537	جيزي
39.9- %	1561210	2185516	أوريدو
25.51- %	6783111	8514105	المجموع

Source: Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2020

الملحق 5:

توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات G3 و G4 لسنتي 2020/2019.

نسبة التطور %	2020	2019	
4.91 %	16554526	15741219	موبيليس
2.51 %	11561353	11271088	جيزي
7.1 %	10656683	9899021	أوريدو
5.04 %	38772562	36911428	المجموع

Source: Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2020