

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID-EL-TARF

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion**

الرقم التسلسلي: السنة الجامعية: 2020/2019

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

صياغة إستراتيجية المؤسسة باستخدام تحليل SWOT

عرض نماذج لشركات عالمية

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت اشراف الدكتورة:

عبيدات سارة

من إعداد الطالبتان:

كريمة غناس

مريم مشعوف

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذتنا المشرفة الدكتورة الفاضلة " عبيدات سارة " على ملاحظاتها الدقيقة وتوجيهاته السديدة، وقد منحتنا من وقتها وجهدها الكثير فلم تبخل علينا بعلمها الواسع وفيض معرفتها الزاخر مما فتح أمامنا أفكارا جديدة كانت نبراسا وعونا عظيما وسندا قويا لعملنا هذا، نسأل الله عز وجل أن يجعلها في ميزان حسناتها.

كما نشكر لجنة المناقشة على تفضلها بقراءة هذا البحث وقبولها له، وحضورها من أجل المناقشة وإبداء ملاحظاتهم وآرائهم التي لا نشك أنها متممة لكل نقص.

ولا يفوتنا توجيه الشكر والتقدير لكافة الأساتذة الكرام في كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد " الطارف " على حسن المعاملة وطيبها في إنجاز هذا العمل سواء بالتشجيع أو المساندة.

إلى كل من أمدنا بيد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة.

إلى كل هؤلاء نقول شكرا جزيلا.

إهداء

الحمد لله الذي أكرمني بهذا العمل المتواضع والذي أهديه إلى...

فيض الحب ووافر العطاء بلا انتظار ولا مقابل

إلى التي حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر

إلى التي لو أهديتها حياتي لن تكفي في حقها

أمي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى من أراه وطني وكل حدوده أمان

إلى الذي لا مثيل له كان أو سيكون من سيعيش في أعماقي وكان وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم

إلى من علمني مبادئ الحياة ورباني على الصدق والإخلاص

أبي العزيز حفظه الله ورعاه

إلى بلسم روحي وحياتي

إلى من هم أنس عمري ومخزن ذكرياتي ومصدر سعادتي والأعزاء على قلبي

إخوتي وإخواني الأعزاء وسندي في الحياة

إلى كل من إرتشفت معهم كأس المحبة والأخوة والصداقة وكان لي معهم أغلى الذكريات وأجمل اللحظات

صديقاتي أدام الله محبتنا وصداقتنا

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر

أساتذتي الكرام وعلى رأسهم مشرفتنا الفاضلة.

كريمة

إهداء

أهدي عملي هذا إلى ...

الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة

إلى أعز إنسان في الوجود وقدوتي في الحياة

إلى اللذان ضحيا من أجلي وإلى الصدر الحنون والقلب الفيق

إلى أعز ما في الدنيا الحبيبة الطاهرة الوفية والملاك الصافي القريب

أمي الغالية حفظها الله ورعاها

إلى الإنسان الذي سعى جاهدا في تربيته وتعليمي وتوجيهي والوقوف إلى جانبي بكل ما أوتي

إلى الذين أوصلوني إلى رتب المعالي وعلمني معنى الحياة

إلى رمز الصبر والإرادة والتحدي لولاه ما بلغت لأن أشرب من ينبوع العلم والمعرفة

أبي الحنون الغالي والطيب الودود جزاه الله خيرا وأطال في عمره

إلى أعز الناس على قلبي إخوتي " لمين وأكرم "

إلى التي لم تبخل علينا ولو للحظة بنصيحة ومجهود طوال مشوار إعدادنا لهذه المذكرة

الدكتورة والمشرفة " عبيدات سارة "

إلى كل الأحباب دون استثناء الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي

وإلى كل الذين أعرفهم وأحبهم

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة

وإليكم نهدي هذا العمل المتواضع.

مريم

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد وضعية البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) للشركات العالمية " نايك، فايسبوك وأمازون " في سنة 2020 من خلال استخدام أداة التحليل الإستراتيجي SWOT وذلك لاتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب وتحديد الخيار الاستراتيجي، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن الشركات العالمية " نايك، فايسبوك و أمازون " يتبعون الإستراتيجية الهجومية، ذلك لكونهم يتمتعون بموقع تنافسي قوي وبحوزتهم العديد من نقاط القوة التي تجعلهم ينتهجون هذه الإستراتيجية ضد منافسيهم.

الكلمات المفتاحية: الخيار الإستراتيجي، تحليل SWOT، الفرص، التهديدات، نقاط القوة، نقاط الضعف.

Abstract :

The purpose of this study is to identify the situation of internal environment (strengths and weaknesses) and external environment (threats and Opportunities) in some international societies (Nike, Facebook and Amazon) in the year 2020 by using strategic analysis swot in order to make appropriate strategic decisions and determine the strategic choice. Finally the study found that strategy against their competitors because they have a strong competitive position and strengths.

key words : Strategic choice , Strategic Analysis SWOT , Opportunities , Threats , Strengths, Weaknesses.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ_و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لصياغة إستراتيجية المؤسسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: تطور الإستراتيجية ومدارسها
3	المطلب الأول : نشأة وتطور الإستراتيجية
4	المطلب الثاني: مدارس التفكير الإستراتيجي
7	المبحث الثاني : طبيعة مفهوم الإستراتيجية
7	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وخصائصها
10	المطلب الثاني: أهمية الإستراتيجية وأهدافها
12	المبحث الثالث: مستويات إستراتيجيات المؤسسة
12	المطلب الأول: الإستراتيجية العامة
12	المطلب الثاني: إستراتيجية وحدات الأعمال
13	المطلب الثالث: إستراتيجية الوظائف

15	المبحث الرابع: صياغة إستراتيجية المؤسسة
15	المطلب الأول: مفهوم صياغة الإستراتيجية وأهميتها
18	المطلب الثاني: خطوات صياغة الإستراتيجية
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية
28	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: إستخدام تحليل SWOT في اختيار إستراتيجية المؤسسة	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: طبيعة مفهوم تحليل SWOT
31	المطلب الأول: نشأة تحليل SWOT
32	المطلب الثاني: تعريف تحليل SWOT وخصائصه
34	المطلب الثالث : أهمية تحليل SWOT وأهدافه
36	المبحث الثاني: تحليل SWOT: عناصره، مصادره وخطواته
36	المطلب الأول: عناصر تحليل SWOT
39	المطلب الثاني : مصادر تحليل SWOT
42	المطلب الثالث: خطوات تحليل SWOT
50	المبحث الثالث: تحديد الخيار الإستراتيجي من نتائج تحليل SWOT
51	المطلب الأول: إستراتيجيات القوة_الفرص
54	المطلب الثاني: إستراتيجيات الضعف_الفرص
54	المطلب الثالث: إستراتيجيات القوة_التهديدات
55	المطلب الرابع: إستراتيجيات الضعف_التهديدات
58	المبحث الرابع: أثر البيئة على صياغة إستراتيجية المؤسسة
58	المطلب الأول: تأثير البيئة الخارجية على صياغة الإستراتيجية
60	المطلب الثاني: تأثير البيئة الداخلية على صياغة الإستراتيجية
63	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: عرض نماذج لشركات عالمية تطبق تحليل SWOT	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: نموذج شركة نايك
66	المطلب الأول: تعريف شركة نايك
66	المطلب الثاني: نشأة شركة نايك
67	المطلب الثالث: تحليل وضعية شركة نايك باستخدام تحليل SWOT
70	المبحث الثاني: نموذج شركة فيسبوك
70	المطلب الأول: نشأة شركة فيسبوك وخصائصه
72	المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات شركة فيسبوك
73	المطلب الثالث: تحليل وضعية شركة فيسبوك باستخدام تحليل SWOT
78	المبحث الثالث: نموذج شركة أمازون
78	المطلب الأول: تعريف شركة أمازون
78	المطلب الثاني: نشأة شركة أمازون وأهم مميزاتها
81	المطلب الثالث: تحليل وضعية شركة أمازون باستخدام تحليل SWOT
86	خلاصة الفصل الثالث
88	خاتمة
92	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	تحليل SWOT	جدول رقم 1
38	التحليل الداخلي لـ SWOT	جدول رقم 2
39	التحليل الخارجي لـ SWOT	جدول رقم 3
50	مصفوفة SWOT	جدول رقم 4
53	أبعاد الإستراتيجية الهجومية	جدول رقم 5

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية	شكل رقم 1
47	القوى التنافسية الخمس لبورتر	شكل رقم 2
61	خطوات التحليل الإستراتيجي الداخلي	شكل رقم 3

مقدمة

تمهيد:

في ظل الأوضاع الراهنة تواجه المؤسسات العديد من التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية مما يفرض عليها تسطير إستراتيجيات فعالة تضمن لها النمو والتطور، كون أن أي مؤسسة تهدف إلى محاولة تحقيق أكبر نجاح ممكن بين منافسيها، وعليه فقد أصبح من الضروري إنتقاء وتنفيذ برنامج عمل طويل الأمد يعتمد بالدرجة الأولى على صياغة إستراتيجيات حديثة وذات فعالية تمكنها من تحقيق أهدافها، وترتبط فعالية هذه الإستراتيجيات بالمعرفة الجيدة للمؤسسة نفسها ومنافسيها بدلا من الإكتفاء بمواجهة المشاكل التشغيلية والإنتقال إلى التغيير والإبداع، حيث أن الأهداف لا تتحقق بدون وجود رؤية واضحة وإستراتيجية محددة، فالإستراتيجية توضح ما إذا كانت المؤسسة تنتهج المسار الصحيح والمناسب الذي يساير ويتمشى مع تطور البيئة وتغيرها وكذا تحديد كيفية زيادة فعاليتها في أعمالها.

فقد أصبح النجاح الإستراتيجي لأي مؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتعظيم ثروتها مرتبط بعدة معايير، من أهمها وأبرزها قدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي مما جعلها تبحث عن طرق تمكنها من الكشف عن بيئتها سواء الداخلية والخارجية.

فأي مؤسسة تبحثها العديد من المتغيرات البيئية والتي تكون سببا في قيامها بالتشخيص الإستراتيجي بمختلف أبعاده حتى يتسنى لها تحسين أدائها وتحقيق غايتها المتمحورة حول البقاء والإستمرارية وذلك باعتبار أن التشخيص الإستراتيجي بمثابة المدخل الرئيسي في عملية التخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية وذلك من خلال تشخيص البيئة الداخلية لأجل التعرف على مواطن القوة والضعف في أنشطة المؤسسة ومواردها المختلفة التي تستخدمها في تحقيق أهدافها ورسالتها وإستراتيجياتها، وأيضا تشخيص البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات محتملة الحدوث، ولعل من أهم الأدوات المستخدمة في وضع نظرة عامة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يساعدها على إتخاذ القرارات الإستراتيجية توجد أداة التحليل الإستراتيجي SWOT التي تعتبر أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل مؤسسة وذلك لكونها تمكن الإدارة من تحديد الإتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية السريعة والمستمرة سواء على الصعيد الإقتصادي أو التكنولوجي أو الإجتماعي والحضاري، كما تؤدي إلى العمل بفاعلية والتعرف على نقاط الضعف التي يمكن أن تصادف المؤسسة، ومعرفة نقاط القوة والعمل على إستغلالها، وكذا جمع المعلومات والتعرف على الفرص المتاحة في البيئة

مقدمة

الخارجية والتهديدات التي تواجهها المؤسسة من قبل المنافسين والموردين، ومن ثم التوصل إلى صياغة إستراتيجية واضحة وملائمة وبالتالي تحقيق مركز تنافسي جيد.

الشركات مهما كانت مكانتها أو صناعتها، إذا أرادت تحقيق موقع تنافسي إستراتيجي عليها القيام بالتحليل الرباعي SWOT كون أن له أهمية بالغة في نجاح معظم الشركات العالمية، إذ يستخدم تحليل SWOT لتقييم موقع الشركة التنافسي ويحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها الأعمال التجارية على وجه التحديد، كذلك يقيس ما يمكن / لا يمكن للشركة القيام به بالإضافة إلى فرصها والتهديدات المحتملة التي تواجهها، ومنه يتم صياغة الإستراتيجية المناسبة للشركة .

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة الإشكالية التالية :

❖ ما هي المنهجية المتبعة في إستخدام أداة SWOT لتحديد الخيارات الإستراتيجية الملائمة ؟ وما هي
الوضعية الإستراتيجية لبعض الشركات العالمية (نايك، فيسبوك وأمازون) في سنة 2020
باستخدام أداة التحليل SWOT ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي :

✓ فيما تكمن نقاط القوة والضعف للشركات العالمية " نايك، فيسبوك وأمازون " حسب تحليل أداة

SWOT في سنة 2020؟

✓ فيما تكمن الفرص والتهديدات للشركات العالمية " نايك، فيسبوك وأمازون " حسب تحليل أداة SWOT

في سنة 2020؟

✓ ما هي الإستراتيجية المتبعة من طرف الشركات العالمية " نايك، فيسبوك وأمازون " حسب تحليل أداة

SWOT؟

• فرضيات البحث:

كإجابة أولية لهذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضية التالية:

✓ تتبع شركات " فيسبوك، أمازون، نايك " إستراتيجية هجومية لتحقيق أهدافها وتحقيق موقع تنافسي إستراتيجي.

• أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في إبراز حتمية ضرورة صياغة إستراتيجية المؤسسة وذلك بالاعتماد على تحليل SWOT وفق منهجية علمية لمواجهة المنافسة المهددة لمكانتها واقتناص ما يحيط بها من فرص، وباعتبار موضوع تحليل SWOT موضوعا مهما نظرا للآثار الإيجابية التي تترتب عليه عند الاعتماد عليه أثناء إعداد الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم فإن تحليل SWOT يسهل علينا صياغة وإختيار إستراتيجية صائبة ومناسبة تساهم في نجاح المؤسسة والحفاظ على مكانتها.

كما تم تسليط الضوء على بعض الشركات المعروفة عالميا التي تستخدم أداة التحليل الإستراتيجي SWOT في تحديد وضعية بيئتها الداخلية والخارجية مما يساعد على إتخاذ قرارات إستراتيجية هامة لبناء مستقبلها.

• أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- ✓ محاولة التعرف على العوامل الخارجية والداخلية الإيجابية التي تواجهها الشركات العالمية "نايك، فيسبوك وأمازون" والتي يمكن أن تساهم في تميزها وتفوقها؛
- ✓ محاولة التعرف على العوامل البيئية الداخلية والخارجية السلبية التي تؤثر على تميز الشركات العالمية "نايك فيسبوك وأمازون" والتفوق على المنافسين.

• منهج الدراسة:

لتحديد وضعية الشركات العالمية " نايك، فيسبوك وأمازون " في سنة 2020 تم استخدام منهج دراسة الحالة حيث تم عرض مختلف عناصر البيئة الداخلية والخارجية للشركات من خلال استنباط المعلومات من مواقع إلكترونية. وكذلك تم استخدام منهج المسح المكتبي والبحث في قواعد البيانات المتاحة للاطلاع على الدراسات ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع.

• الدراسات السابقة:

نظرا لتعدد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تحليل SWOT من جوانب مختلفة، ومع ارتباط موضوع الدراسة الحالية بمجموعة من المفاهيم الخاصة، فقد تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها ارتباط بالموضوع، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

✓ صائل وليد يوسف، تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل فلسطين، 2012، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في شركات صناعة الأدوية البشرية في الضفة الغربية وهي: شركة بيت جالا للأدوية، شركة بيرزيت للأدوية، شركة القدس للمستحضرات الطبية، شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم 41 مبحوث، وقد استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل وتفسير نتائج الدراسة. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أبرزها أن الشركات تقع في الربع الأول حسب مصفوفة SWOT وأن الإستراتيجية الأنسب لها هي الإستراتيجية الهجومية حيث أن لديها نقاط قوة في بيئتها الداخلية.

✓ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، تناولت هذه الدراسة أحد الموضوعات الهامة المتعلقة بأداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهو تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باعتبار أن الهدف النهائي من تقييم المؤسسة للبيئة الخارجية هو معرفة طبيعية ما يواجهها من فرص وتهديدات بحيث يمكن للمؤسسة وضع الاستراتيجية التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياستها واستعدادها لتحمل درجة معينة من المخاطر المحيطة بها.

✓ محمد عمران، تحليل بيئة الجامعة وفق منهج التحليل الرباعي لمصفوفة SWOT، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 13 الجزائر، جوان 2017، هدفت هذه الدراسة إلى تناول التحليل البيئي وفق منهج التحليل الرباعي لمصفوفة SWOT وأهمية استعماله في الجامعة، بهدف رصد التغيرات الداخلية والخارجية التي تتعلق بمحيطها، وكيف يمكن من خلاله دراسة بيئة الجامعة، ومعرفة وضعها الإستراتيجي

المتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ورصد التهديدات والفرص الخارجية، هذا يساعدها في وضع إستراتيجية تناسب وضعها الحالي وذلك من خلال اختيار البديل الأفضل، الذي يطابق موقف الجامعة اتجاه أهدافها ومنافسيها وتطلعاتها المستقبلية المرتبطة ببيئتها الخارجية المتغيرة باستمرار.

✓ بظاهر بحتة، دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، ملتقى وطني حول تحسين أداء المؤسسات، جامعة مستغانم، 2018، يهدف هذا البحث إلى دراسة الدور الذي يلعبه تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال التركيز على مفهوم التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) وأيضاً من خلال التطرق إلى تحليل نموذج مصفوفة SWOT، إضافة إلى التركيز على مفهوم الأداء التنظيمي وأهم محدداته. وقد تضمن البحث دراسة قياسية تكون مجتمعها من عمال مؤسسة متيعة وسونلغاز بمستغانم، وقد حددت عينة الدراسة بتوزيع 54 استبيان على موظفي هاتين المؤسستين. ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود ارتباط ضعيف وموجب بين متغيري الدراسة.

• جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفادتنا الدراسات السابقة بشقيها النظري والمنهجية من خلال:

✓ مساعدتنا في تحديد وضبط إشكالية الدراسة الحالية؛

✓ إثراء الجانب النظري؛

✓ بناء الفرضيات ؛

✓ التعرف على المنهج المتبع.

• وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

✓ ركزت الدراسة الحالية بشكل رئيسي على مساهمة أداة التحليل الإستراتيجي SWOT في تحديد البدائل

الإستراتيجية، في حين تناولت الدراسات السابقة جوانب أخرى لتحليل SWOT؛

✓ تناولت الدراسة الحالية تحليل SWOT للشركات العالمية (نايك، فيسبوك، أمازون) في سنة 2020،

حيث تم تحديد قدرات وإمكانيات هذه الشركات خلال هذه الفترة وكذلك تم تحديد الوضعية التنافسية،

في حين انحصرت الدراسات السابقة في مؤسسات إقتصادية وطنية فقط.

• هيكلية الدراسة :

للإجابة عن إشكالية الدراسة تم هيكلتها في ثلاث فصول، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لصياغة إستراتيجية المؤسسة وتمت معالجته من خلال الإستراتيجية: التطور والمدارس الخاصة بها، طبيعة مفهوم الإستراتيجية، مستويات إستراتيجيات المؤسسة، وصياغة إستراتيجية المؤسسة. أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى استخدام تحليل SWOT في إختيار إستراتيجية المؤسسة وتمت معالجته من خلال طبيعة مفهوم تحليل SWOT وكذا تحليل SWOT عناصره، مصادره وخطواته، بالإضافة إلى تحديد الخيار الإستراتيجي من نتائج تحليل SWOT. أما الفصل الثالث فقد تم فيه عرض نماذج لشركات عالمية تطبق تحليل SWOT وتمت معالجته من خلال نموذج شركة نايك، نموذج شركة فيسبوك، وفي الأخير نموذج شركة أمازون.

الفصل الأول

تمهيد :

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، وكذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، ولذلك يجب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية مستقبلية.

فالإستراتيجية بمفهومها الواسع إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، فهي تعتبر المسلك الذي تنتهجه لتحقيق أهدافها، وحتى تكون هذه الإستراتيجية ذات فعالية لا بد من قيام الإدارة الإستراتيجية بسلسلة من القرارات والأفعال والعمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازاتها.

ومن هذا المنطلق ونظرا للأهمية البالغة التي تحتلها الإستراتيجية بصفة عامة وصياغتها بصفة خاصة يتطلب تحديدا دقيقا لكل المفاهيم المتعلقة بها وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال مضمون هذا الفصل وذلك بعرض المفاهيم الأساسية الخاصة بالإستراتيجية مروراً بصياغتها.

وهذا ما سيتم التطرق إليه حسب ما يلي:

- الإستراتيجية: التطور ومدارس التفكير الإستراتيجي.
- طبيعة مفهوم الإستراتيجية.
- مستويات إستراتيجيات المؤسسة.
- صياغة إستراتيجية المؤسسة.

المبحث الأول: الإستراتيجية، التطور والمقاربات

يتوقف مدى نجاح أو فشل المؤسسات وفق ما تتبعه من استراتيجيات، فمن الضروري أن تدرس وضعها الحالي حتى تبني مستقبلها بطريقة ناجحة، ولا يمكن أن يتحقق لها هذا النجاح المراد الوصول إليه إلا عن طريق تحديد إستراتيجية خاصة بها تميزها عن غيرها وتضمن لها الوصول إلى التميز والبقاء والاستمرارية. فمن خلال هذا المبحث سوف يتم التعرف على نشأة الإستراتيجية وتطورها وأهم المدارس الخاصة بها.

المطلب الأول: نشأة وتطور الإستراتيجية

تعود الإستراتيجية في جذورها إلى عصر الإغريق والرومان، وكانت منحصرة وضيقة لإضفاء الطابع العسكري وغلبته عليها وباستمرار تطور حضارات وادي الرافدين ووادي النيل وحضارة الرومان والحضارة اليونانية، تطور مفهوم الإستراتيجية ولكنه لم يخرج عن الدائرة العسكرية، فقد عرفت إستراتيجيات عديدة آنذاك كالإستراتيجية المباشرة بالانقضاض والهجوم المباشر والإستراتيجية غير المباشرة بالالتفاف على العدو والمباغطة والمرونة وسرعة الحركة، الأمر الذي زادها رصانة ومتانة. (البيدي، 2017، صفحة 81)

يرجع أصل كلمة إستراتيجية (Strat égy) إلى الجيش، حيث تشتق من الكلمة اليونانية (Strat égos) بمعنى فن قيادة الحرب عند الجنرال، وهي تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء من خلال الاستخدام الفعال للموارد والقوى البيئية المحيطة. (الزلفي، 2013، صفحة 42)

بحيث أنها من الجانب الاشتقاقي (Etymologically) جاءت من كلمتي (Sratos) التي تعني الجيوش و(Again) التي تعني القيادة للدلالة عن فن قيادة الجيوش، وبالرغم من أن استخدامهما في القاموس الإداري لم يتجسد بشكل واضح إلا مع بداية الستينات من القرن الماضي، فإن استخداماتهما الأولى في المجال يمكن إرجاعها إلى أعمال قدمت في خمسينيات القرن الماضي، على نحو أعمال (Newman) الذي كشف عن طبيعتها وأهميتها في تخطيط المشاريع الاقتصادية في كتابه (Administrative Action) الصادر سنة 1951م حول تقنيات الإدارة والتنظيم لتشهد بعد ذلك انتشارا واسعا في مجالات الأعمال الخاصة وأن الأسواق كمساحات للتسابق التنافسي تشابه إلى حد كبير وفقا للمنظور الليبرالي للمنافسة مع ساحات المعارك والقتال ومن مجال الأعمال بدأ المصطلح يشهد انتشارا واسعا ليشمل إستعماله مختلف المجالات والفنون. (بلاي، 2018، صفحة 16)

المطلب الثاني: مدارس التفكير الإستراتيجي

استنادا إلى (Mintzburg) الذي قام بتأسيس عشر مدارس فكرية، ثلاثة منها توجيهية (Prescriptive) تهتم بالتوجيه أكثر من العمليات التنفيذية وهي: مدارس التصميم والتخطيط والتمركز وسبعة منها وصفية (Descriptive) تختلف استنادا إلى مقدماتها وإلى طبيعة عملياتها وهي: مدارس الريادة والإدراك والتعلم والقوة والثقافة والبيئة والتشكيل. (الجنابي، 2017، صفحة 45)

وفي الآتي إيجاز لها:

أولا: مدرسة التصميم Desing School:

ترتكز على عمليات منهجية ومرتبطة وذات طابع مفاهيمي تحاول أن تصوغ الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية، ورغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا أنها غير مرنة وتتسم بالثبات؛ (حمدان، 2019، صفحة 15)

ثانيا: مدرسة التخطيط Planing School:

في مدرسة التخطيط ينظر إلى عملية الصياغة الإستراتيجية على أنها عملية تخطيط رسمي Formal Planning تراعي الاشتراطات النظامية والخطوات المدروسة في نموذجها لاسيما بوضع الأهداف والموازنات والبرامج وتفصيل الأنشطة التشغيلية، وهي تعتمد أيضا على مطابقة عناصر الضعف والقوة مع الفرص والتهديدات SWOT التي تواجه المؤسسة وحركتها وفق منهج يميل في التقويم الخارجي والداخلي والاختيار الإستراتيجي إلى الخطوات الرسمية الواضحة والمقنعة مع قليل من الحدس والتركيبية الأمر الذي يخفض من مستوى المبادرة والتفكير الاستراتيجي؛ (الجنابي، 2017، صفحة 46)

ثالثا: مدرسة التموقع [التموضع] Positioning School:

سادت أفكار مدرسة الموقع الاستراتيجي في عقد الثمانينات من القرن العشرين، تنصرف رؤية هذه المدرسة إلى تحليل البيئة الخاصة بعمل المؤسسة وما تحتويه من قوى وخصائص متصلة بالمنافسين، والزبائن والموردين الحاليين والجدد. وتدعو الباحثين والممارسين الاستفادة من أدوات التحليل الاستراتيجي خاصة أداتي BCG و PIMS وهما:

مصفوفة بوسطن الاستشارية، ومشروع أثر الربح في إستراتيجية السوق. فالغاية هنا معرفة الموقع التنافسي الإستراتيجي للمؤسسة مقارنة بالمجاميع الإستراتيجية المنافسة في سوقها المستهدف، فلكل موقع تنافسي سيناريوهات، بمعنى أن السيناريو المنسجم مع موقع القيادة الإستراتيجية يختلف عن سيناريوهات مستخدمة لمواقع تنافسية تكون فيها المؤسسة بموقف التحدي أو التابع الصغير؛ (الخفاجي، 2019، صفحة 20)

رابعاً: مدرسة الريادة Entrepreneurial School:

تبنى مدرسة الريادة أفكاراً عن التفكير الاحتمالي والتوجه الاستراتيجي والأخطار والتحديات الإستراتيجية الملزمة لعملية صياغة الإستراتيجية، وهي تدعو إلى الاستفادة من منظور التصميم والتخطيط والموقع لغرض رسم تصورات عن التغيير الاستراتيجي بما يحمله من روح الريادة والقدرة على المبادرة والمرونة بالتفكير والقرار الاستراتيجي والاستجابة للإستراتيجية الملائمة مع حالات ونوع التغير في البيئة الإستراتيجية، هنا تدعو المؤسسة الإهتمام بإستثمار مواردها وقدراتها في مشاريع ريادية تمكنها من تحقيق التفوق؛ (الخفاجي، 2019، الصفحات 20-21)

خامساً: المدرسة الإدراكية Cognitive School:

تفترض المدرسة الإدراكية أن الصياغة الإستراتيجية عملية إدراكية ذهنية تحصل في عقل الإستراتيجي وكيفية تعامله مع المعلومات وفهمه لمجريات الأمور ومتغيراتها على وفق ذكاء ووعي متقدم يمكنه تغيير خارطة التوجهات الذهنية لكبار المديرين المسؤولين عن تنفيذ النجاحات الإستراتيجية في المؤسسات الكبيرة وتجاوز الصيغ المتقادمة من التفكير التي عفى عليها الزمن؛ (الجنابي، 2017، صفحة 46)

سادساً: مدرسة التعلم Learning School:

ترى مدرسة التعلم أن الصياغة الإستراتيجية عملية منبثقة وطائرة خلال سياق ومجريات التنفيذ وما يقرره من مستجدات طائرة ومتغيرات حادثة تفرض حضورها خلال البيئة المعقدة العصبية على التكهّن والتي لا تسمح بأن تكون الإستراتيجية مدروسة وقصدية ومسيطر عليها ولكنها تكون تعليمية من خلال عملية تفاعلية بين التفكير والنشاط العملي وتبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين بما يضاعف قدراتهم وقدرات المؤسسة على تراكم الخبرة والتكيف البيئي والإبداع؛ (الجنابي، 2017، صفحة 46)

سابعاً: مدرسة السلطة . القوة Power School:

وتمثل المدرسة العملية Proceessual School التي أسس لها سنة 1993 Zhittington; وترى بأن صياغة الإستراتيجية تعبر عن عملية تفاوض بين أصحاب السلطة أو القوة داخل المؤسسة، كذلك ترى بأن السلطة مهمة في تحديد ورسم التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية أي مع اللاعبين الفاعلين في بيئة الصناعة من خلال المساومات والإقناع في تشكيل التحالفات والمشاريع المشتركة. وهذه المدرسة ذات صلة في تكوين السلطة. القوة باعتبارها منطقاً لتحديد الاستراتيجيات؛ (الجنابي، 2017، صفحة 47)

ثامنا: المدرسة الثقافية Cultural School:

ترى هذه المدرسة أن للثقافة تأثير مهم وأساسي على الإستراتيجية وعمليات التخطيط وأن هذه العمليات يجب أن تأخذ البعد الاجتماعي وتأثيره على الخيارات النهائية للمؤسسة وفي الفترات الأخيرة أعيرت أهمية خاصة لجوانب التنفيذ وانعكاساتها على الجوانب المختلفة على الأبعاد المختلفة لعملية بناء الخطط. إن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل بتركيز الإهتمام على تقاسم المعتقدات والقيم من قبل أعضاء التنظيم، فيما يلاحظ أن ضعفها يتمثل بعدم القدرة على جعل هذه القيم مفاهيم واضحة بعيدة عن الغموض ومهيكلية في المؤسسة ولمختلف العاملين فيها؛ (حمدان، 2019، صفحة 15)

تاسعا: المدرسة البيئية Envirnmmental School:

إن صياغة الإستراتيجية يمكن أن ينظر إليها طبقاً لهذه المدرسة بأنها تلخص درجة حرية المؤسسة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية، وهي بهذا الإطار لا تبعد كثيراً عن النظرية الموقفية التي ترى ضرورة إيجاد الرد المناسب للمواقف المختلفة، إن الخاصية الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بقدرة الخيار الإستراتيجي في إيجاد حالة من المطابقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، هذا وإن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بتركيزها على البيئة وإعطائها أهمية كبيرة في الإستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي أما ضعفها الأساسي يتمثل في سلبية وعدم أخذ الإدارة كمحرك أساسي لعمل المنظمة وليس مجرد المعطيات البيئية؛ (حمدان، 2019، صفحة 15)

عاشرا: المدرسة التوليفية [التركيبية] Configuration School :

إن الإستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي تتمايز وتختلف لتتخذ أشكالا مختلفة عبر الزمن، فعمليات التخطيط يمكن أن تكون منهجية مرتبة وميكانيكية في ظل بيئة مستقرة، لكنها إبداعية أو ريادية تحت ظروف ديناميكية.

لذلك فإن التوليف والتركيب بين مجموعة من المتغيرات ضروري للنجاح تحت مختلف الظروف والشروط. هذا، وإن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في إختيار الإستراتيجية، وعمليات التخطيط الاستراتيجي الصحيحة، وفي الوقت المناسب والصحيح، لكن ضعفها الأساسي يتمثل بكونها عرضية المنهج وذات طبيعة عشوائية. (حمدان، 2019، صفحة 15)

المبحث الثاني: طبيعة مفهوم الإستراتيجية

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

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وخصائصها

يعد مصطلح الإستراتيجية من أكثر المصطلحات الشائعة والمتداولة، إلا أن الكثير ممن تداولوا هذه الكلمة كانوا يجهلون معناها الحقيقي، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي أوردت للإستراتيجية والخصائص التي تختص بها.

أولا: مفهوم الإستراتيجية

1 . المفهوم اللغوي للإستراتيجية

يرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية Strategy إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس Strategos والتي تقسم إلى شطرين الشطر الأول Stratos ويعني الجيش، والشطر الثاني Agos ويعني أقود، أي كلمة إستراتيجية تعني أقود الجيش، أما الصفة منها Strategikos والتي تجمع Strategika فتعني وظائف وأعمال الجنرال

بالمفهوم العسكري للكلمة، بمعنى الصفات التي يمتلكها الجنرال، لذا فالإستراتيجية هي " فن قيادة المعارك Art Of Leadership "؛ (بلشير، 2015، صفحة 03)

2. المفهوم الإصطلاحي للإستراتيجية

للتعرف على المعنى الإصطلاحي للإستراتيجية سيتم عرض أهم التعريفات بطريقة تساعد على فهم تطبيق وممارسة الإستراتيجية في الحياة العملية للمؤسسات كما يلي:

عرفها Tomas بأنها : " خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية "؛ (الأسطة، 2016، صفحة 09)

ويرى شاندلير Chandler : " الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية أن الإستراتيجية: تمثل سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات "؛ (محمد، 2014، صفحة 44)

كذلك يمكن القول أن الإستراتيجية هي : "تصور المؤسسة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها وذلك من خلال الدراسة والبحث والتحليل لفرص وتهديدات البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية رغبة منها في مواجهة المنافسة ومعرفة ما يميز منافسيها والتسلح بما قد يمكنها من الوصول إلى غاياتها وبالتالي تحقيق أهدافها في ظل الموارد التي تتمتع بها "؛ (بن قابد، 2011، صفحة 02)

الملاحظ في كل التعريفات التي طرحت لمفهوم الإستراتيجية سنجد أنها أجمعت على أن الإستراتيجية هي إما الأنشطة، أو منهج العمل، أو الأفكار والمبادئ، أو الأطروحات والوسائل أو التدابير اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة فهي في كل الأحوال تعني المسارات Paths التي ستتبع من أجل تحقيق الأهداف المحددة ". (صقر، 2019، صفحة 25)

ثانيا: خصائص الإستراتيجية

يتصف مصطلح الإستراتيجية بالعديد من الخصائص، فقد أشار (Hayes Et Pisano) إلى أهمية خاصية المرونة (Flexibility) وذلك لأن الإستراتيجية تعمل على توفير المرونة اللازمة لمواجهة كافة التغيرات التي تحدث

في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، أما (Porter) فقد حدد خصائص الإستراتيجية كالاتي (طالب، 2019، صفحة 09):

- ✓ تميز الإستراتيجية أنشطة المؤسسة عن أنشطة المؤسسات الكبرى؛
- ✓ تحدد الإستراتيجية المركز التنافسي (Competitive Edge) للمؤسسة؛
- ✓ تعمل الإستراتيجية على جعل المؤسسة في وضع إستراتيجي متميز وبالتالي تحقيق المزايا التنافسية المرغوبة؛
- ✓ تحدد الإستراتيجية الخيارات والأسس التي ستستخدمها المؤسسة في المنافسة؛
- ✓ تسعى الإستراتيجية إلى تحقيق التناسق بين أنشطة المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ توفر الإستراتيجية الفاعلية التشغيلية (Operating Effectiveness) التي تعتبر الحاجز أمام المنافسين.

هذا ويمكن إضافة خصائص أخرى والمتمثلة فيما يلي (بلشير، 2015، الصفحات 06-07):

- ✓ الشمولية: فالإستراتيجية هي إختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل إتجاه محيطها، فالقرار الإستراتيجي يدمج عدة عوامل مالية، تجارية، تقنية، اجتماعية وغيرها؛
- ✓ الإلتزام: تكون الإستراتيجية إلتزاما على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها فتظهر أهمية الرسالة في تحقيق أهدافها وغاياتها، والعمل على إيجاد درجة من التطابق بين تلك الرسالة والبيئة؛
- ✓ المرونة والديناميكية: يتعامل القرار الإستراتيجي مع الزمن والبيئة كمتغيرات لا ثوابت ويجعلها في قلب عملية إتخاذ القرار، فالإستراتيجية رد فعل على بيئتها، والقرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل إتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات، ففعالية الإستراتيجية تتوقف إلى حد كبير على مرونتها؛
- ✓ الوضعية الملائمة: يمكن الحكم على الوضعية المريحة للمؤسسة، إذا كانت من الثلاثة الأوائل الذين يذكرهم الزبون في السوق، فالوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع الزبائن التمييز بين المؤسسات.

المطلب الثاني: أهمية الإستراتيجية وأهدافها

تزداد أهمية الإستراتيجية عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة أين تبرز قدرتها على رسم غايات المؤسسة وتسطير الأهداف وكيفية بلوغها، إذ أن أي مسعى إستراتيجي يربط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن هنا يظهر جوهر الإستراتيجية والهدف منها أيضا يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين، حيث في هذا المطلب يتم عرض أهمية الإستراتيجية مروراً بأهدافها.

أولاً: أهمية الإستراتيجية

تكمن أهمية الإستراتيجية فيما يلي (بن قيط، 2012، الصفحات 27-28):

- تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة إتجاهات المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبياً؛
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة المستقبل؛
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المؤسسة، كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة؛
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات، وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية؛
- تنظم القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة بإتجاهات المؤسسة؛
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الإتصال الكفؤ، أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة فعاليات المؤسسة؛
- إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة؛
- توفير المعيار الذي يمكن إستخدامه في عملية إتخاذ القرار الصائب؛
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة؛
- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين؛
- تساعد في التفكير بعيد الأمد؛
- الإقتصاد في إستخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقاً للطريق المرسوم لتحقيق الأهداف؛
- أهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المؤسسة بالإتجاه الصحيح؛
- تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد؛
- تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المؤسسة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل المؤسسة؛
- تقيد الإستراتيجية في إعداد الكوادر العليا حيث يساعد إشتراك المديرين في إعداد الإستراتيجية في تنمية الفكر لديهم؛
- تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.

ثانيا: أهداف الإستراتيجية

تسعى الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها كالاتي (هاجر، 2017):

- دراسة الوضع القائم للأعمال التي ستقوم بتنفيذها، ومن ثم تحديد كافة الجوانب التي تتألف منها؛
- حصر الوسائل والطرق التي سيعتمد عليها من أجل تطبيق وتنفيذ هذا العمل؛
- تحديد أوجه الضعف والقوة التي ترتبط بالإستراتيجية الخاصة بالعمل والسعي لمعرفة الأسباب التي أدت إلى القصور ومحاولة علاجها وأيضا محاولة تحقيق أقصى إستفادة ممكنة من نقاط القوة بالشكل الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى التوازن وتحقيق النتائج المرجوة؛
- محاولة تهيئة الجو والظروف المناسبة من أجل القيام بتطبيق الإستراتيجية بما هو مطلوب منها؛
- تحديد مجموعة من الأهداف المرحلية للوصول إلى تحقيق الأهداف الأساسية التي وضعت الإستراتيجية من أجلها.

المبحث الثالث: مستويات إستراتيجيات المؤسسة

لا يستطيع أي شخص القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، ويمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى هذه المستويات بالتفصيل.

المطلب الأول: الإستراتيجية العامة

الإستراتيجية العامة أو كما تعرف بإستراتيجية المؤسسة فهي من مسؤولية الإدارة العليا (Top Management) إذ يتم صياغة الإستراتيجية الكلية ضمن هذا المستوى من الإدارة ويتم وضع كافة الطرق والمسارات اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية، وبذلك فإنها تعتبر مسألة حساسة بالنسبة لمدرء المستوى الأعلى، إذ تتعلق هذه الإستراتيجية بكافة القرارات التي تحدد أعمال المؤسسة في الأمد الطويل وكيفية تمييز المؤسسة وبقائها في السوق كوحدة متكاملة نحو النجاح المرتقب. (فرحان، 2019، صفحة 13)

للإستراتيجية العامة مجالات وعناصر نذكر كل منهما على حدى:

أولاً: مجالات إهتمام الإستراتيجية العامة: بصفة عامة فإن الإستراتيجيات التي توضع على مستوى المؤسسة عادة ما تهتم بالمجالات الآتية (فرحان، 2019، صفحة 14):

1. نطاق العمليات الخاصة بالمؤسسة؛
2. تخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة؛
3. المشاركة: أي كيف يتم خلق التكامل بين أنشطة المؤسسة في ميادين الأعمال المختلفة؛
4. الأداء المالي: أي تقييم ميادين الأعمال في تمويل المؤسسة؛
5. الهيكل الخاص بالمؤسسة: هل تتكامل وتتصل أجزاء المؤسسة.

ثانياً: عناصر الإستراتيجية العامة: إن مهمة تطوير إستراتيجية المؤسسة عملية معقدة تتسم بالتشعب ويمكن تلخيصها بثلاثة عناصر أساسية هي (خالفي، 2014، صفحة 48):

1. إدارة محفظة أعمال المؤسسة بتطوير قرارات تتعلق بالنشاطات الأساسية للمؤسسة، ومتى وكيف تجد ضرورة لدخول أعمال جديدة لتوسيع محفظة إستثماراتها أو ترشيد هذه المحفظة؛
2. تنسيق مختلف الأعمال ضمن المحفظة الإستثمارية للمؤسسة لتقوية الحالة التنافسية لوحدات أعمالها؛
3. وضع الأسبقيات الإستثمارية وتوزيع موارد المؤسسة عليها، إن المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة هم المديرين الإستراتيجيين في هذا المستوى والدور الإستراتيجي الذين يقومون به من خلال إمتلاكهم الرؤية الشاملة لتطوير الإستراتيجيات للمؤسسة، ويضمن هذا الدور تعريف رسالة وأهداف المؤسسة وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام، وصيانة ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات التي تم إفرازها.

المطلب الثاني: إستراتيجيات وحدات الأعمال

يطلق عليها أحيانا الإستراتيجية التنافسية "Competitive Strategy" وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو قطاع سوقي معين. (محمد، 2014، صفحة 48)

تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى تحويل رسالة المؤسسة وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال وتختلف الإستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتحدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية في المؤسسة. (خالفي، 2014، صفحة 47)

ففي هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية على الأسئلة التالية (خالفي، 2014، صفحة 48):

1. ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟
2. من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة ؟
3. كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟
4. كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تمثيل لفلسفة المؤسسة ومبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفؤة وفعالة ؟

المطلب الثالث: إستراتيجية الوظائف

يقصد بإستراتيجية الوظائف المدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المؤسسة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المؤسسة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة. (ظفر، 2013)

تختص إستراتيجية الوظائف بمجموعة من الخصائص نذكرها كما يلي: (mentorbizlist)

1. تعد الإستراتيجية الوظيفية عنصراً داعماً في المجموعة الإستراتيجية الشاملة، والتي تحدد إتجاه نظام فرعي وظيفي منفصل من إدارة المؤسسة، مما يضمن تحقيق الأهداف وتحقيق المهام المحددة، وتبين أن الإستراتيجيات ذات المستوى الأعلى تعطي المهام وتوضح الإستراتيجيات الوظيفية كيف يمكن تنفيذ هذه الحلول أو غيرها؛
2. يتم تشكيل الإستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة من قبل السلطات المختصة في الأنظمة الفرعية الفردية حيث يرى الجميع حل المشاكل وتحقيق الأهداف بطريقتهم الخاصة، لذلك غالباً ما تنشأ احتمالات وتناقضات.

والمديرون مطالبون بخلق بنية متناغمة ومتداخلة للإستراتيجيات الوظيفية، لهذا تحتاج :

- مشاركة جميع المديرين في وضع إستراتيجية عامة؛
- من الضروري تنسيق جميع البنود والتنسيق من أجل تشكيل الإستراتيجيات المثلى، ومن الضروري أن تأخذ في الاعتبار جميع المبادئ التوجيهية والظروف المؤثرة.

تتم هذه الإستراتيجية بمجموعة من المجالات نذكرها كما يلي (فرحان، 2019، صفحة 14):

- القضايا الجزئية: مثل:
 - خط المنتجات؛
 - تنمية وتحسين السوق؛
 - قضايا التوزيع والتحويل والبحوث والتنمية والإنتاج وتخطيط القوى العاملة.
- إذ تعمل الإستراتيجيات الوظيفية على :
- تحسين مستوى الوظيفة لتوفير الدعم الكامل لإستراتيجية الأعمال؛
 - توفير قيمة وقدرات تنافسية للمشروع وتعمل على تقوية مصادر القوة فيه؛
 - تؤكد على تحقيق القدرة المميزة وذلك من خلال تحقيق التكامل بين خطط ووظائف المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف وحدة الأعمال الإستراتيجية.

المبحث الرابع: صياغة إستراتيجية المؤسسة

تعتبر صياغة الإستراتيجية بمثابة خاصية تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وكذلك بمثابة الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للإلتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي للمؤسسة إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي به صانعو القرارات المختلفة.

لذا فإن صياغة الإستراتيجية تتم بتطوير الخطة الرئيسية للمؤسسة، وفي المقابل تتطلب مهارات تحليلية وفكرية وتركيبية تأخذ بعين الاعتبار إمكانية التوصل الصحيح بين الدراسات والمعطيات والتحليل النظري والمبداني وبين تجسيدها بخيار إستراتيجي ملائم سوف ينقل إلى أرض الواقع من خلال عمليات التنفيذ لاحقاً. ومن خلال

هذا المبحث سوف يتم التعرف على صياغة الإستراتيجية بشكل أوسع بما في ذلك مفهومها وأهميتها، وأهم المداخل الخاصة بها، إضافة إلى ذلك خطوات صياغة الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: صياغة الإستراتيجية: مفهومها، مداخلها وأهميتها

فيما يلي عرض لأهم المفاهيم التي أوردت لصياغة الإستراتيجية مع الإشارة إلى أهميتها.

أولاً: مفهوم صياغة الإستراتيجية

تتباين آراء الباحثين الإستراتيجيين في تحديد مفهوم واضح لصياغة الإستراتيجية، ويعكس هذا التباين عدم الإتفاق على تقديم تعاريف مباشرة تحدد أطراف هذا المفهوم على النحو المباشر، إلا أن جميعها بقت تقريبا في الإطار الذي قدمه (Mintzberg) عند إشارته إلى أن صياغة الإستراتيجية هي ذلك " الإطار الذي يمكن عن طريقه تحقيق حالة التواصل بين الإمكانيات والنشاطات والإطارات التنظيمية من جهة ومعطيات البيئة الخارجية من جهة أخرى، بهدف وضع الخيارات الإستراتيجية موضع التنفيذ " . (Mintzberg Henry and Lample, 1998, p. 20)

وفي السياق ذاته قدم (Scholes And Johnson) تعريفا لصياغة الإستراتيجية بإعتبارها العملية التي يمكن عن طريقها تحقيق حالة التكيف والإستجابة بين المنظمة وبيئتها عن طريق التوازن النسبي بين المتضمنات المنظمة (القوة والضعف) والمتضمنات البيئية (الفرص والتهديدات) . (Johnson, 2000, pp. 35-40)

وكذلك يتفق (Scholes And Hofer) من خلال دراستهما أن صياغة الإستراتيجية هي: " عملية خلق مؤشرات القوة وتعزيزها في المؤسسة لتمكن من إقتناص الفرص البيئية ومواجهة تهديداتها أي أن الصياغة هي عملية تحقيق الإنسجام بين أهداف المؤسسة ومواردها من جهة والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة من جهة أخرى " . (schendel, 2002, p. 18)

كما أن (Porter) وهو أحد أهم رواد الإدارة الإستراتيجية وخاصة في جوانب توجهاتها التنافسية فيؤكد على أن صياغة الإستراتيجية هي حصيلة تفاعل أربعة عوامل رئيسية هي:

- تشخيص نقاط قوة المؤسسة وضعفها؛
- القيم الشخصية التي يحملها مدراء المؤسسة؛

- الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛
- توقعات أصحاب المصلحة في المؤسسة خاصة وأفراد المجتمع عامة.

ونجد هنا التركيز واضحاً في مفهوم صياغة الإستراتيجية الذي قدمه عالم الإستراتيجية (Porter) على مؤشرين هما (Porter, 1996, p. 319):

المؤشر الأول: أن صياغة الإستراتيجية هي نتاج تحليل البيئة الخارجية والداخلية؛

المؤشر الثاني: أن صياغة الإستراتيجية تخضع لضغوط العديد من الجماعات المتمثلة في مدراء المؤسسة وما يحملونه من سلوكيات وقيم وتوجهات، والعاملين فيها وكذلك الزبائن والموردين والمقرضين فضلاً على الحكومة من خلال تشريعاتها وسياساتها ومصالحها التي تسعى إلى تحقيقها والحفاظ عليها.

في حين أكد كل من (Johnson And Scholes) على أن صياغة الإستراتيجية هي عملية التطوير التي تلجأ إليها المؤسسات إنطلاقاً من ثلاثة مؤشرات رئيسية وهي (Johnson, 2000, pp. 35-40) :

1. توجهات إدارة المؤسسة وخاصة قيادتها الإستراتيجية؛
2. مؤشرات ثقافة المؤسسة وعوامل السياسة فيها؛
3. ضغوط البيئة الخارجية ومتغيراتها، كتأثيرات مفروضة على المؤسسة لتعديل إستراتيجياتها.

من خلال التعاريف المقدمة أعلاه يمكن إستنتاج أن:

صياغة الإستراتيجية هي : " عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من خلال موائمة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في المؤسسة ". (المحمدي، 2018، الصفحات 13-14)

ثانياً: مداخل صياغة الإستراتيجية

أكد نموذج (MintzBurg) الذي قدمه في عام 1973م، أن هناك ثلاثة مداخل لصياغة إستراتيجية المؤسسة وهي بالشكل التالي (السباعوي، 2008، صفحة 220):

1. المدخل الريادي (The Entrepreneurial Approach):

يعتمد هذا المدخل في صياغة الإستراتيجية على رؤية وبصيرة التوجه لدى مؤسس المؤسسة ويتمثل في قرارات كبيرة وجريئة ويكون التركيز وفقا لهذا المدخل على الفرص أولا، وتأتي المشكلات ثانيا، والهدف المسيطر على الإدارة العليا هنا هو نمو المؤسسة، وتمتاز إجراءات المدخل الريادي في صياغة إستراتيجية المؤسسة بالتحرك والتقدم في مواجهة حالة عدم التأكد، وتجاهد المؤسسة التي تعتمد هذا المدخل لتحصل على مكاسب كبيرة وتمتاز أيضا بالبحث النشط عن فرص متاحة جديدة والبحث عن الأفراد الذين يعرفون كيف يقتنصون الفرص.

2. المدخل التكيفي (The Adaptive Approach):

إن المؤسسات التي تعتمد هذا المدخل في الصياغة تمتاز بأنها تحكمها مجموعة من الإهتمامات المتضاربة وعليه فإن صانعي الإستراتيجية يتخذون قراراتهم لغرض تقليل النزاعات والتناقضات بين هذه الإهتمامات المتضاربة وهي بذلك تحاول التوفيق بين كل الآراء فتذهب تارة مع هؤلاء وتارة مع هؤلاء، وذلك من أجل إمتصاص ضغوط التعارض وأهم ما يميز هذا المدخل الخصائص الآتية:

- ✓ تتسم الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بعدم الوضوح، وإنما تكون إنعكاسا لقوة الأقسام والأعضاء في تحقيق تحالفات معقدة إذ تؤثر القوى السياسية والمدراء والمالكون والنقابات كل حسب حجم قوتها في عملية صياغة الإستراتيجية؛
- ✓ تتميز مراحل إتخاذ القرار بكونها مستجيبة (Proactive) في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة أكثر من بحثها عن الفرص الجديدة؛
- ✓ تتميز المؤسسات التكيفية بأنها تتخذ قراراتها على وفق خطوات تنبؤية متصاعدة، وذلك لأن بيئتها معقدة وهذا يدفعها إلى عد التغذية العكسية وهي التدرج الحاسم في عملية صياغة الإستراتيجية.

3. المدخل التخطيطي (The Planning Approach):

يتطلب هذا المدخل العقلانية في التخطيط الرسمي، وهذا يعني التحديد الدقيق للغايات مع إمكانية إنجازها وتحقيقها على وفق آجال محددة، ويركز هذا المدخل على التحليل النظامي المنهجي وخاصة في عملية تقييم

كلف ومنافع المقترحات التنافسية، وهذا التخطيط يتضمن في الوقت ذاته البحث الفاعل عن فرص متاحة جديدة، وكذلك عن حلول للمعضلات القائمة، ويمثل الدافع لصياغة الإستراتيجية ضمن هذا المدخل كلا من رد الفعل نحو المتغيرات البيئية والبحث المسبق عن هذه المتغيرات بما تمثله من فرص يمكن استثمارها وتهديدات يمكن تجنبها.

ثانيا: أهمية صياغة الإستراتيجية

تكمن أهمية الإستراتيجية في الجوانب الآتية (المحمدي، 2018، الصفحات 13-14):

- المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام وعمليات التنفيذ؛
- مساعدة منظمة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات، وكذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات؛
- المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم؛
- تمثل القاعدة الأساسية والإنطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الإستراتيجي لاحقا، فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم له.

المطلب الثاني: خطوات صياغة الإستراتيجية

تتطلب عملية الصياغة الإستراتيجية جهدا كبيرا من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة تردها من البيئة الداخلية أو الخارجية، فالصياغة عملية معقدة وتشمل أكثر عناصر التفكير البشري تعقيدا ودقة وفي بعض الأحيان يشترك فيها اللاوعي، حيث أن صياغة الإستراتيجية تمر عبر عدة خطوات يمكن إنجازها كما يلي:

أولا: تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

تخضع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة للكثير من التغيرات التي تؤثر عليها إما إيجابا أو سلبا كما تتميز هذه العلاقة بكونها علاقة تأثير وتأثر، بمعنى أن كل مؤسسة تهدف إلى البقاء وجب عليها تبني خطط إستراتيجية

لمواجهة تلك الظروف المتغيرة والمتجددة، وبناء على ذلك سوف نقوم بتوضيح مراحل تحليل البيئة الداخلية والخارجية من أجل الوصول إلى وضع إستراتيجية ملائمة.

1. تحليل البيئة الداخلية

يقصد بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تحليل العوامل الداخلية التي تتمثل في وظائف المؤسسة المختلفة مثل: وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج، التمويل، الأفراد، وكذا دراسة الهيكل التنظيمي ويمكن تحليل وتقييم هذه البيئة عن طريق حساب النسب أو المؤشرات والمعدلات مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي (علاوي، 2011، صفحة 23):

- ضرورة مقارنة نسب العام الحالي بالأعوام السابقة حتى يمكن معرفة الاتجاهات هل هي تصاعدية أم هناك تذبذب أو انخفاض؛
 - ضرورة مقارنة النسب على مستوى الصناعة للتعرف على بعض القدرات التنافسية في مجال النشاطات المختلفة؛
 - محاولة استخدام أكثر من نسبة لقياس نفس الشيء لتقوية عملية القياس.
- تهتم المؤسسات بتحليل قدرتها وإمكانياتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمراً لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية (علاوي، 2011، صفحة 23):
- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الإنتاج؛
 - يمكنها من إكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛
 - الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدماً من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق؛
 - معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي الذي يمكن المؤسسة من إغتنام أكبر عدد من الفرص؛
 - معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
 - معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛
 - معرفة سمعة المؤسسة وإسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك؛
 - مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية؛

- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي.
- 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. (داودي، 2007، صفحة 58)

2. تحليل البيئة الخارجية

يشمل فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمنظمة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الإستراتيجية، فالبيئة الخارجية تتكون من متغيرات وعوامل يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات (Opportunities Et Menaces)

وتحليل البيئة الخارجية يمكن من تحديد الفرص المتاحة التي يجب إغتنامها وإستغلالها لأنها تحقق منافع للمؤسسة وكذلك يمكن من تحديد التهديدات المحيطة بالمؤسسة والتي تشكل أخطارا على نشاطها يجب تفاديها أو الإستعداد لمواجهةها.

ومن أمثلة الفرص وجود قطاعات سوقية ذات حاجة غير مشبعة تماما، تطورات تكنولوجية يمكن الإستفادة منها أما التهديدات فقد تشمل دخول منافسين جدد إلى السوق، إحتتمالات وجود نقص في الكفاءات تشريعات قانونية تقيد نشاط المؤسسة إبتكارات جديدة للمنافسين... الخ

ومن أهم عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة: العوامل الإجتماعية، الإقتصادية، السياسية، التكنولوجية والتنافسية. (فالي، 2011، الصفحات 115-116)

ومن هذا التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص التي تعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية فهي ترصد لها كل الإمكانيات من أموال وأفراد لإقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، ومحاولة الإستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المؤسسة. (داودي، 2007، صفحة 57)

ثانيا: صياغة الرؤية الإستراتيجية:

يعرف البعض الرؤية الإستراتيجية على أنها : " ما تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا وهو مرتبط بأحلامها وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل ".

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة. (كيلاني، 2007، صفحة 25)

مهما كان نوع أو حجم المؤسسة فإن إمتلاكها للرؤية يعتبر أمرا ذا أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر حيث تبرز أهمية الرؤية المستقبلية للمؤسسات بشكل عام فيما يلي (البطة و آخرون، 2016، صفحة 55):

- تجنب المؤسسة حالات الفشل المصاحبة لعدم إمتلاك منظور واضح ومحدد للأعمال؛
- تحث على إحداث تغيرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وتعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك؛
- تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المؤسسة.

ثالثا: تحديد الرسالة:

رسالة المؤسسة عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا، ويمكن تحقيقها بالإمكانيات المتاحة.

يطلق عليها كذلك بأنها: " الغاية النهائية التي من أجلها وجدت المؤسسة، ومن أجلها تبقى وتستمر المؤسسة وبدون تحقيقها لا يكون هناك مبرر لدى كافة الأطراف لبقاء المؤسسة ونموها، وتتحدد رسالة المؤسسة أو غايتها على أساس الرؤية المستقبلية للمكانة المستهدفة للمؤسسة وما تحققه من مزايا ومنافع للأطراف ذوي العلاقة بها وبناء على تحديد وصياغة رسالة المؤسسة تتحدد هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات وتتحدد توجهات التفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط وبرامج وسياسات وقواعد عمل يتم صياغتها جميعا بما يخدم رسالة المؤسسة أو غايتها النهائية " . (البطة و آخرون، 2016، صفحة 55)

وفي حقيقة الأمر نجد أن تحديد رسالة محددة وواضحة للمؤسسة يجيب على أربعة أسئلة هامة (بن قيط، 2012، صفحة 56):

1. ما هو عمل المؤسسة الآن ؟

2. ماذا سيكون في المستقبل ؟

3. لمن يؤدي هذا العمل ؟

4. لماذا توجد المؤسسة ؟

الإجابة على هذه التساؤلات تساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه بإتجاهات متعددة في لحظة واحدة.

رابعاً: وضع الأهداف الإستراتيجية:

الأهداف (Objectives) هي النتائج النهائية للنشاط المخطط، النشاط الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه وتحديد الأهداف وما يجب إنجازه ؟ ومتى يجب أن يتم ؟ ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن.

وهناك من يفرق بين الغايات (Goals) والأهداف (Objectives) إذ يرى أن الغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد، وفي الغالب لا تخضع للتأطير الكمي، أما الأهداف فهي التي تنبثق من الغايات، على أنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل تعظيم الأرباح (Profit Maximization).

ومن المجالات التي يجب أن تدور حولها أهداف المؤسسة وغاياتها ما يلي (بن قيط، 2012، صفحة 56):

- الربحية (الأرباح الصافية)؛
- الكفاءة (إنخفاض التكلفة)؛
- النمو (الزيادة في المبيعات، الأصول .. الخ)؛
- إستغلال الموارد (العائد على الإستثمار)؛
- السمعة أو الشهرة؛
- الحصة السوقية؛
- المساهمة في خدمة المجتمع (الضرائب، التوظيف، التبرعات)؛
- القيادة التكنولوجية (الابتكار ، التطوير)؛
- البقاء (تفادي الإفلاس)؛

- رفاهية العاملين (الأمان، الأجور، المزايا الوظيفية).

خامسا: الخيارات الإستراتيجية وإختيار البديل الأمثل:

تتضمن المرحلة الأخيرة من عملية الصياغة تحديد الخيار الإستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة، حيث يقصد بالخيار الإستراتيجي: " التصرف الإستراتيجي الذي يتوقع أن يحقق أهداف وغايات المؤسسة ".

تقوم المؤسسة بتقييم البدائل أو الخيارات الإستراتيجية مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها. (كيلاني، 2007، صفحة 44)

حيث ينظر إلى الخيار الإستراتيجي على أنه عملية إختيار بديل من بين مجموعة بدائل متاحة تتناسب مع قدرات المؤسسة وإمكاناتها التي تتسم بالمرونة، والإستجابة للمتغيرات البيئية الخارجية وما تحمله من فرص وتحديات.

يمكن تقسيم الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة بشكل عام إلى ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات العامة:

إستراتيجيات الإستقرار، إستراتيجيات النمو، إستراتيجيات الإنكماش.

- إستراتيجيات الإستقرار (الإبقاء على الوضع الحالي):

قد تقرر المؤسسة إختيار الإستقرار بدلا من النمو من خلال إستمرار أنشطتها الحالية دون إحداث أي تغيير ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجيات مفيدة في الأجل القصير، لكنها قد تكون خطيرة عند إتباعها على المدى البعيد، ومن الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى إعتداد هذه الإستراتيجية ما يلي (علاوي، 2011، صفحة 30):

✓ رضا المؤسسة على أدائها الحالي لذلك تفضل عدم تغييره؛

✓ عدم ميل المؤسسة إلى المخاطرة؛

✓ عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة عامة.

وتتضمن إستراتيجية الإستقرار إستراتيجيات فرعية هي : إستراتيجية الثبات النسبي، إستراتيجية التمرکز، إستراتيجية الربح وإستراتيجية الحركة البطيئة. (Khattab, 2018)

- إستراتيجيات النمو والتوسع:

تستخدم هذه النوعية من الإستراتيجيات عادة لتحقيق العديد من المزايا مثل زيادة الأرباح والحصة السوقية والتمتع بإقتصاديات الحجم وتحقيق الإستفادة من تباين حاجات العملاء والزبائن.

ويمكن للمؤسسة تحقيق النمو من خلال إستراتيجيات فرعية هي (فالي، 2011، الصفحات 130-131):

1. إستراتيجية التركيز:

تشير إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه، أي تحديد نوع معين من المنتجات أو منتج محدد وتوجيه مختلف طاقات المؤسسة نحوه، سواء الموارد المادية أو البشرية، وما يرافقها من بحث وتكنولوجيا. كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى إستهداف سوق معين أو شريحة معينة من الزبائن والمستهلكين، وتركيز نشاط المؤسسة الإنتاجي والتسويقي عليها، مما يسمح للمؤسسة بتكوين علامة مميزة وتحقيق مكان ريادي في سوق المنتج المعني.

2. إستراتيجية التنوع:

تستخدم بهدف تنمية وتوسيع فرصة المؤسسة عن طريق إضافة أسواق جديدة أو مراحل إنتاجية جديدة وتوسيع المؤسسات من وراء هذه الإستراتيجية إلى توسيع نشاطها بإنتاج تشكيلة من السلع والخدمات.

ويكون التنوع مرتبطاً عندما يتم التوسع بشكل ينسجم مع خطوط عملها الحالية، كما قد يكون التنوع غير مرتبط ويحدث ذلك عندما لا تكون للمنتجات أو الأسواق أو العمليات الجديدة أية علاقة بالمنتجات أو الأسواق أو العمليات القائمة.

ومن ناحية أخرى، فقد يكون التنوع داخلياً، ويحدث ذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالجال الداخلي للمؤسسة. كما قد يكون التنوع خارجياً، ويتحقق ذلك عندما يحدث إدماج مع مؤسسات أخرى، أو عند القيام بشراء وحدات إنتاجية أو خطوط إنتاج وعمليات تابعة لمؤسسات أخرى، وذلك بغرض تحقيق عدة أهداف منها : إحتكار السوق، توسيع الأعمال وتقوية الإمكانيات. وأخيراً قد يكون التنوع أفقياً أو عمودياً، كما قد يكون أمامياً أو خلفياً.

ويستخدم هذا النوع من الإستراتيجية في حالة الإزدهار الإقتصادي وزيادة الطلب على السلع والخدمات وكذلك لمنافسة الآخرين لكسب حصة أكبر من السوق، عن طريق تلبية حاجيات أكبر عدد من المستهلكين وكذلك للحد من مخاطر الإعتماد على منتج واحد وتوزيع المخاطر على عدة منتجات.

- إستراتيجيات الإنكماش:

يطلق عليها بإستراتيجية التراجع أو الدفاع وتميل المؤسسات إلى إستخدام هذه الإستراتيجية عندما يكون أدائها غير جيد ولا تستطيع تحقيق أهدافها بالإستراتيجيات الحالية، فتننتج هذه الإستراتيجية لتحسين أدائها.

إن من أسباب إنتهاج هذه الإستراتيجية ما يلي (نايل، 2015، صفحة 389):

- ✓ تعرض المؤسسة لمشاكل مالية بسبب ضعف الأداء؛
- ✓ فقدان القدرة على المنافسة وصعوبة المحافظة على الحصة السوقية؛
- ✓ بيع المالكين لبعض حصصهم من أجل الإستثمار في مجالات أخرى أكثر ربحية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على صياغة الخطة الإستراتيجية يمكن إجمالها كالآتي (الكوفي، 2009، الصفحات 48-50):

أولاً: الأفق الزمني للإستراتيجية:

يلعب الزمن دورا كبيرا في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية، فهناك قرارات قصيرة المدى تتعلق بالتشغيل ذو المدى القصير، وهناك قرارات متوسطة المدى كخطط القوى العاملة والتوزيع وتحديد مستوى الطلب، وأخيرا القرارات طويلة المدى كالإنشاءات وتغيير خطوط الإنتاج ونمط المنتج وغيرها؛

ثانياً: التركيز في الإنتاج:

يقصد بالتركيز هنا عدد المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، فكلما قل هذا العدد إستطاعت أن تبسط سيطرتها وتحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها ولهذا تسهل على المؤسسات ذات التركيز العالي التي تنتج خدمات محددة صياغة وتنفيذ خططها الإستراتيجية؛

ثالثا: التناسق في السياسات:

تعتمد المؤسسة مجموعة من السياسات، كل منها يتعلق بمهدف من أهدافها ولكي تؤدي هذه السياسات دورها في تحقيق الأهداف بشكل فاعل يتعين على المخطط الإستراتيجي العمل على التنسيق بين السياسات المذكورة وبدون ذلك تؤول أعمال المؤسسة إلى فوضى وإرتباك؛

رابعا: نوع وكلفة الخدمات:

تؤكد الإستراتيجية على نوع الخدمات المقدمة والتكاليف المبذولة في إنتاجها والعمل المستمر من خلال الدراسات والتحليلات للوصول إلى نتائج حاسمة بشأن إختيار الخدمة الأفضل بالتكاليف الأقل؛

خامسا: المرحلة التي تمر بها المؤسسة:

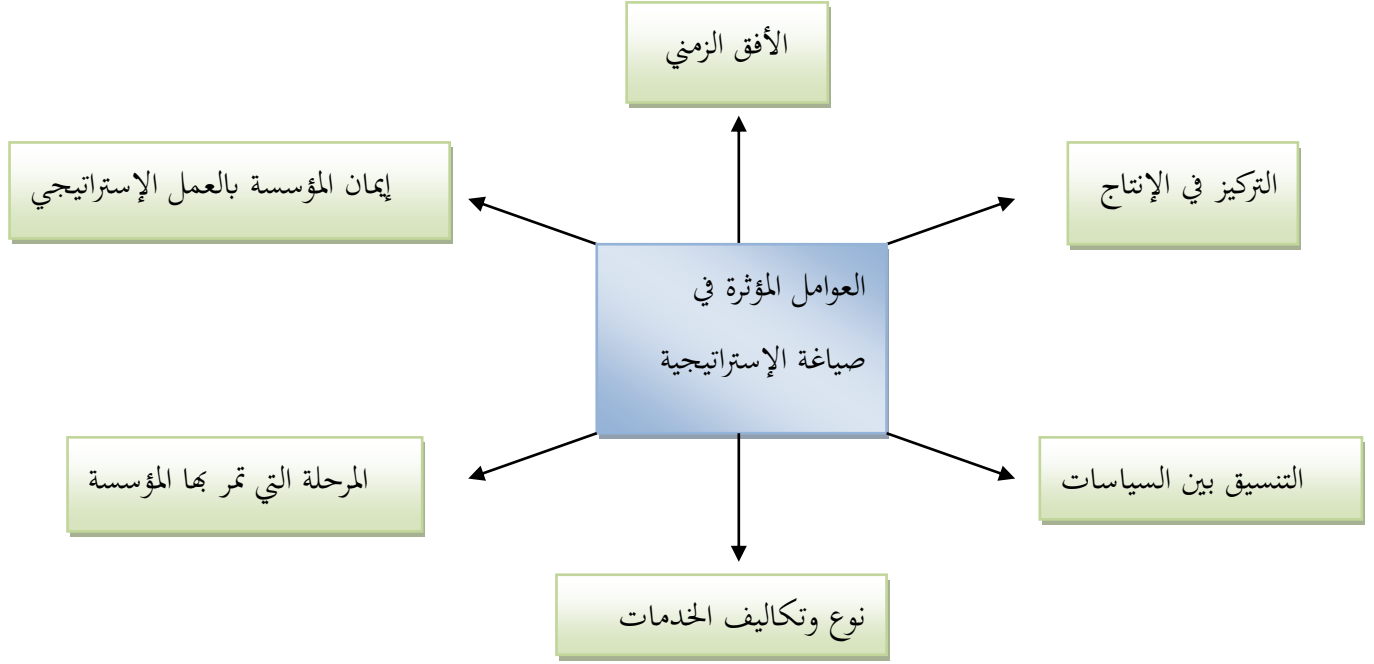
تمر المؤسسة بعدة مراحل فهناك مرحلة النشوء ومن ثم مرحلة الصعود، وهناك مراحل المنافسة ومن ثم الإستقرار فالإنكماش ثم الزوال، وكل مرحلة تتطلب إستيعاب كامل لخصائصها وأهدافها والسياسات الواجب إتخاذها؛

سادسا: إيماءات الإدارة العليا وحماسها للعمل الإستراتيجي:

كلما إزداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتخطيط الإستراتيجي كلما كانت إحتتمالات نجاحه عالية والعكس صحيح.

والشكل التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية:

شكل رقم 01 : العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية



المصدر: محمد الكرفي، التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 48-50

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى إستراتيجية المؤسسة وكيفية صياغتها بطريقة صحيحة تضمن إستمرار المؤسسة ونجاحها حيث في البداية تمت دراسة إستراتيجية المؤسسة من جميع الجوانب وبصفة عامة وذلك بإستعراض مفهومها نشأتها وإلى أي مجال تنتمي حيث وجدنا أنها تعود لأصول عسكرية ثم بعدها دخلت عالم الأعمال والإقتصاد بعدها تم التعرف على المدارس الفكرية العشر الخاصة بالإستراتيجية والتي بدورها تساعد المؤسسة على صياغة الإستراتيجيات المناسبة التي تساعد على تحقيق أهدافها، تليها بعد ذلك مستويات إستراتيجيات المؤسسة حيث أن هذه المستويات أو بالأحرى الإستراتيجيات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها والتي انحصرت في ثلاث مستويات فنجد الإستراتيجية العامة والتي تكون من مسؤولية الإدارة العليا إذ يتم صياغة الإستراتيجية الكلية وفق هذا المستوى، ثم إستراتيجية وحدات الأعمال والتي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة، بعدها نجد إستراتيجية الوظائف والتي تركز على المجالات الوظيفية في المؤسسة. وفي الأخير تم التطرق إلى صياغة إستراتيجية المؤسسة كونها أهم عنصر في هذا الفصل والذي يتمحور عليه موضوع بحثنا، موضحين ضرورة القيام بخطوات صياغة الإستراتيجية والتي تتمحور حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية بغية معرفة كل من نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، صياغة الرؤية الإستراتيجية وتحديد الرسالة بوضوح، وأهمية وضع الأهداف والغايات التي تمثل النتائج للنشاط المخطط، إضافة إلى توضيح الخيارات الإستراتيجية ومن ثم إختيار البديل الأمثل مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مما يعزز من قدرتها التكيفية مع بيئتها، ويختتم هذا الفصل بأهم العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية.

الفصل الثاني

تمهيد:

تعتبر أداة التحليل الإستراتيجي SWOT من أهم أدوات التشخيص الاستراتيجي المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الأنسب للمؤسسة وتمكينها من استغلال نقاط القوة في اقتناص الفرص ومعالجة نقاط الضعف لتجنب التهديدات التي تهدد مكانتها وموقعها الاستراتيجي في السوق. و في هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

- طبيعة مفهوم تحليل SWOT.
- تحليل SWOT: عناصره، مصادره وخطواته.
- تحديد الخيار الاستراتيجي من خلال نماذج تحليل SWOT.

المبحث الأول: طبيعة مفهوم تحليل SWOT

إن تحليل SWOT كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل مؤسسات الأعمال هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. فهو من جانب يحاول فحص البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المؤسسات المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم، أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فإن تحليل SWOT يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من البيئة الخارجية.

وسيتم في هذا المبحث عرض ماهية التحليل الاستراتيجي SWOT ، مع ذكر أهميته وأهدافه.

المطلب الأول: نشأة تحليل SWOT

تعتبر عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة عملية مهمة جداً، حيث تسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المؤسسة بنقاط القوة والضعف، في حين تسمى العوامل الخارجية بالفرص والتهديدات وعند القيام بمثل هذا التحليل مستهدفا للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يطلق عليه اسم تحليل SWOT.

واجهت العديد من مؤسسات الأعمال الكبرى في القرن العشرين فشل، فبدأ المسؤولون بالبحث والتساؤل حيث وجدوا هناك شيء مشترك لفشل المؤسسات بسبب نقص في التخطيط، فبالرغم من أنها كانت لديها خبراء في التخطيط لكن الخطط التي تضعها جاءت بالفشل أو بالأحرى طريقة تطبيقها لم تنجح، رغم أنها فقدت أموالاً طائلة لتغطية تكاليف الخبراء، و مع ذلك فإن هذه الأموال و الأتعاب لم تجد المؤسسات نتيجة، وهذا ما جعل المسؤولون يقومون بالبحث وإلقاء نظرة حول ما كان يدور داخل المؤسسات أو خارجها، الأمر الذي أدى إلى ظهور تحليل SWOT. (فادية، 2016، صفحة 57)

حيث ظهر تحليل SWOT نتيجة للبحث الذي تم عام 1957 عندما قدم Philip Sielznick أطروحته الخاصة بالموائمة بين العوامل الداخلية للمؤسسة وبين ظروف البيئة الخارجية (الربيعاوي، 2015، صفحة 47) إذ طورت هذه الفكرة لاحقاً من قبل أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفرد للأعمال وعلى وجه الخصوص Lerner and Andrews كي تصبح أداة يستند إليها ليس فقط في تحديد المقدرات المميزة للمؤسسة

بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المؤسسة الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص والاستفادة منه. (الأسطة، 2016، صفحة 15)

إذا يعد تحليل SWOT إحدى الأدوات المفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، إذ أن عناصر القوة في المؤسسات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم القدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية، بينما تعني عناصر الضعف القدرة على وضع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المؤسسة.

أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذ ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمؤسسة، أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال مدة معينة واتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمؤسسة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح، إذ يحاول هذا المدخل إقامة موازنة بين عناصر القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية من جهة ثانية. (يوسف، 2016، صفحة 27)

المطلب الثاني: تعريف تحليل SWOT

يمثل نموذج SWOT أحد النماذج المستخدمة في التحليلي البيئي، وذلك من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية، و تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية حيث اهتم العديد من الباحثين بدراسة تحليل SWOT وقدموا عدة تعاريف و فيما يلي ذكر لأهمها:

"يعتبر تحليل SWOT عملية تقييم جوانب تمكن المؤسسة من تحديد نقاط وضعفها والفرص والتهديدات ذات الصلة بيئة المؤسسة الخارجية، فهو يهتم بالمؤسسة والبيئة، مؤكداً على التلاؤم بينها بما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الاستراتيجي، أي العلاقة بين أربع متغيرات رئيسيه. (الأسطة، 2016، صفحة 202)

ومن هنا جاء اسمه باللغة الانجليزية (SWOT) وهو الاختصار للأربعة مكونات الرئيسية له وهي (امينة، 2018، صفحة 274):

➤ نقاط القوة (strengths)

➤ نقاط الضعف (weaknesses)

➤ الفرص (opportunities)

➤ التهديدات (threats)

حيث يعرف تحليل SWOT بأنه : "عملية يقوم بها فريق العمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يساهم في تطوير الإستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات " . (هيبه و محمود، 2017، صفحة 124)

وهناك من يعرفه على أنه : " التقنية المستخدم على نطاق واسع والتي من خلاله يتمكن المدراء من تكوين لمحة سريعة عن الوضع الإستراتيجي للمؤسسة، كونه يقوم على إفتراض أساسي مفاده أن الإستراتيجية الفعالة المستمدة من الموازنة بين الموارد الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) وحالتها الخارجية (الفرص والتهديدات) تعظم قوة المؤسسات وتقلل من نقاط الضعف والتهديدات، وهذا له آثار قوية لوضع واختيار إستراتيجية ناجحة للمؤسسة. " (غباش، 2015، صفحة 210)

ومن خلال ماسبق نستنتج أن نموذج SWOT أو ما يطلق عليه التحليل الرباعي هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص لدى المؤسسة ووضعها موضع الدراسة والتحليل، حيث يعتمد على فكرة بديهية وعلى النظر إلى مصادر القوة والتهديد والفرص المتاحة لدى المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تحليل SWOT

أولاً: أهمية تحليل SWOT

يعتبر تحليل SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الإستراتيجي ونقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المؤسسات وحتى الأفراد اتخاذ القرارات في حياتهم اليومية، حيث يعتبر من أسهل الأدوات الإستراتيجية وذات أهمية كبيرة. ونذكر أهميته فيما يلي (منيرة، 2019، الصفحات 33-34) :

- يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، وإستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف و مواجهة التهديدات المحتملة؛
- يساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الإستراتيجية التي تتميز بالتعقيد، من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتخاذ القرارات؛
- يوفر تحليل SWOT للمؤسسات القدرة على اختيار أفضل النظم، ومراجعة جميع البيانات والمعلومات؛
- يدعم تحليل SWOT المؤسسات في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يساعد على تحقيق الأهداف؛
- يحرص تحليل SWOT على تجاوز الحواجز والمعوقات المؤثرة في عمليات التغيير ،وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير؛
- يقدم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصر التي تشمل التهديدات، وعناصر القوة والفرص وعناصر الضعف، من أجل تطبيق تحليل مفيد للمؤسسة؛
- يوفر تحليل SWOT إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات، وصناعة القرارات التي تتميز بالفعالية، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد؛
- يوفر تحليل SWOT التوصيات المناسبة لأعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات.

ثانيا : أهداف تحليل SWOT

وفقا لعناصر مصطلح SWOT فإن الهدف يتضح من خلال معاني الكلمات التي يتكون منها المصطلح كالاتي (طلال و ساكنة، 2013، صفحة 8) :

- نقاط القوة S : وتعني تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة والموجودة فعلا وتمثل بالإمكانات الذاتية التي تتميز بها المؤسسة وتنفرد بها عن منافسيها، وتمكنها من استغلال الفرص المتاحة وبموجبها تستطيع مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها؛
- نقاط الضعف W : هي نواحي الضعف التي تعاني منها المؤسسة الموجودة فعلا والتي تحد من قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة أمامها وتشكل نقصا داخل المؤسسة وتحاول التقليل منها أو معالجتها باغتنام الفرص أو استغلال نقاط القوة؛
- الفرص O : وتمثل بالظروف أو الاتجاهات الخارجية ذات الأثر الايجابي في مجال الذي تتميز به المؤسسة وتستطيع استغلاله بموجب إمكانياتها ومواردها؛
- التهديدات T : وتمثل بالظروف أو الاتجاهات الخارجية ذات الأثر السلبي في المجال الذي تتميز به المؤسسة والذي يقود إلى خسائر متتالية إذ لم تدرس جيدا من قبلها.

وبالإضافة إلى ما يدل عليه تحليل SWOT يتبين أن الكثير من الأدبيات في المجال الإدارة الإستراتيجية تحدد عدة أهداف للتحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT وهي كالاتي (طلال و ساكنة، 2013، صفحة 13):

- يهدف إلى تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة عملها؛
- بيان نوع الإستراتيجية ونوع الدفع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية؛
- اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة لأجل دعم نقاط القوتها واستغلالها لاغتنام الفرص المتاحة أمامها وكذلك مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها وتصحيح نقاط الضعف لديها؛

- تحديد الفجوة الإستراتيجية المستقبلية بتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتنبؤ بالمستقبل بناء على هذا التشخيص وذلك يساعد على تقدير حجم الفجوة بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المتوقع به؛
- يعتبر إطارا منطقيا لجميع جوانب عمل المؤسسة ويؤدي إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المؤسسة التنافسي بتحديد نوع الإستراتيجية التي تلائم عمل المؤسسة وتحقيق المواءمة بين بيئتها الداخلية والخارجية.

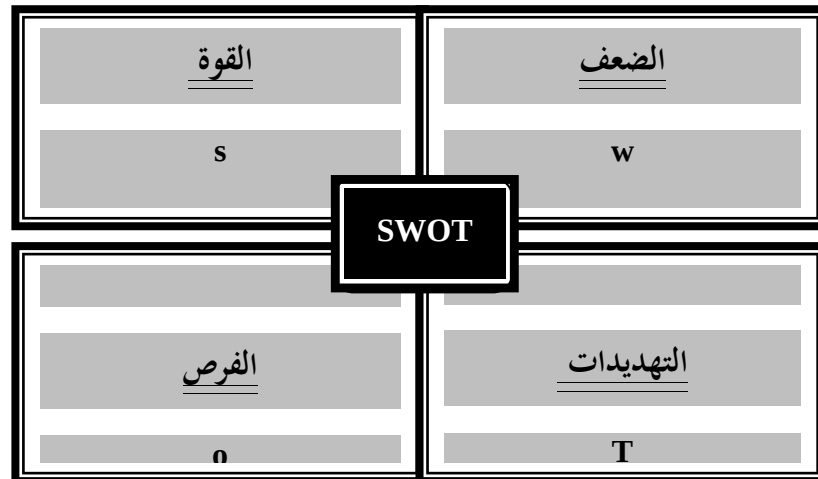
المبحث الثاني : عناصر تحليل SWOT، مصادره وخطواته

إن تحليل SWOT كما هو معروف يتناول فحص واكتشاف بيئتين تحكمان عمل مؤسسات الأعمال هما البيئة الداخلية والخارجية لذا فإن هذا التحليل يعتبر أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل مؤسسات الأعمال وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى عناصر تحليل SWOT وأهم مصادره وخطواته.

المطلب الأول: عناصر نموذج SWOT

ويضم أربعة عناصر أساسية كما هي موضحة في الشكل التالي هي (امينة، 2018، صفحة 36):

جدول رقم (01) : تحليل SWOT



المصدر : سعدون حمود جنيير الربيعاوي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص

153.

1. نقاط القوة: يعبر عن أي مورد أو مهارة أخرى قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمها . ويطلق على نواحي القوة " القدرة المميزة " حيث تمكن المؤسسة من

تحقيق ميزة تنافسية في السوق وقد تكون مجالات القوة في الموارد المالية، السمعة، العلاقات الخ. (يوسف، 2016، صفحة 27)

وتشير نقاط القوة إلى المهارات والاستعدادات التي تمكن المؤسسة من تصور استراتيجياتها وتنفيذها، وتتجلى في المهارات والاستعدادات التي تساعد المؤسسة للتفوق على عدد من المؤسسات سواء أكان مناخ المنافسة جزئيا أو كليا وتتصل جوانب القوة بكل من الكفاءة التميزية، ومدى ملائمة الموارد المالية، وهل مهارات المنافسة جيدة ؟ وهل أن التفكير حسن بالمشتريين ؟ والاعتراف بقيادة السوق، وحسن تصميم الاستراتيجيات الوظيفية، وزيادة المقياس الاقتصادي والقدرة على التعامل مع ضغوط المنافسة، ومتانة التكنولوجيا وميزة التكلفة، والقدرات على ابتكار المنتجات وإدارة الحماية. (يوسف، 2016، صفحة 27)

2. **نقاط الضعف:** تعد الجانب السلبي في العوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على مؤسسات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، وقد عرفها كل من (Vincze & Higgins) نقاط الضعف بأنها " أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها"، فيما حددها (Thompson) بأنها " نقاط تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية"، هذا إن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المؤسسة، بل كذلك والأهم من وجهة نظر عملاء المؤسسة، وعلى الرغم من أنه لربما يكون من الصعب على المؤسسة أن تعترف بنقاط ضعف، غير أنه من الأفضل أن تعالج هذه الحقيقة من دون أي تسويق. (منيرة، 2019، صفحة 37)

3. **الفرص:** توصف بأنها مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة. وتظهر هذه الفرص في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والتي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من أن تصبح أكثر ربحية، وباستطاعة المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها وفي ذات الوقت يتعين على المؤسسة الانتباه الشديد من أجل اقتناص هذه الفرص والإمساك بها عند ظهورها واختيار الأهداف المشتقة منها من أجل وضع السبل اللازمة للارتقاء بالمؤسسة وخدمة العملاء، من خلال التقاط الفرص في أسواق المنافسة، أو من السياسات الحكومية أو فرص التطورات التكنولوجية والطلب المتزايد على الاتصالات السلكية واللاسلكية وغير ذلك. (الغايي و ادريس، 2015، صفحة 254)

4. التهديدات: هي تلك العناصر التي تؤثر سلبا على المؤسسة بعينها أكثر من غيرها من المؤسسات المنافسة مثل دخول تكنولوجيا جديدة بأقل تكلفة، دخول سلع جديدة منافسة أكثر جودة من السلع المؤسسة، دخول منافسين جدد يستخدمون تكلفة أقل من تكاليف المؤسسة، بروز سياسات حكومية جديدة، زيادة في معدل الفائدة. (منيرة، 2019، صفحة 36)

والجدول الآتي يلخص أهم عناصر SWOT :

الجدول رقم (02): التحليل الداخلي

عناصر القوة	عناصر الضعف
إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلا لدى المؤسسة تساعد على استغلال الفرص ومن أمثلة ذلك : ■ الكفاءة المميزة ؛ ■ المصادر المالية المتاحة ؛ ■ مهارات تنافسية جيدة ؛ ■ معرفة جيدة بالمشتريين؛ ■ قيادة جيدة للسوق ؛ ■ النوعية العالية للمنتجات ؛ ■ إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات .	ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلا تعيق من القدرة على استغلال الفرص ومن أمثلة ذلك : ■ عدم وضوح التوجه الاستراتيجي ؛ ■ الموقف التنافسي المتدهور ؛ ■ تسهيلات مهملة للزبائن ؛ ■ نقص الموهبة والخبرة الإدارية ؛ ■ معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط ؛ ■ المعاناة من المشاكل العملية الداخلية ؛ ■ عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية .

المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي، إدارة التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع ،الاردن،

2015، ص 48.

الجدول رقم (03): التحليل الخارجي

الفرص	التهديدات
ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي يمكن اقتناصها كفرص للتطور ومن أمثلة ذلك : ■ الدخول إلى أسواق جديدة في السوق؛ ■ توسع إضافي في الخطوط الإنتاج؛ ■ تنوع المنتجات ذات العلاقة؛ ■ إمكانية التكامل العمودي؛ ■ نمو أسرع في السوق؛ ■ العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة؛ ■ ظهور تكنولوجيا جديدة؛ ■ القدرة على تحويل المهارات المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة.	ظروف أو اتجاهات خارجية قد تؤثر سلباً أو أثرت بشكل سلبي وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر على المؤسسة ومن أمثلة ذلك : ■ احتمال دخول منافسين جدد؛ ■ زيادة مبيعات المنتجات البديلة؛ ■ نمو بطيء في السوق؛ ■ زيادة الضغوط التنافسية؛ ■ زيادة قوة المساومة للزبائن والموردين؛ ■ تغير أذواق وحاجات المستهلكين؛ ■ تغيرات ديموغرافية معاكسة؛ ■ زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال.

المصدر : سعدون حمود جثير الربيعاوي، إدارة التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن ، 2015، ص49.

المطلب الثاني: المصادر الرئيسية لبيانات SWOT

يجب على إدارة المؤسسات أن تعتمد على مصادر موثوق بها ومتنوعة لجمع البيانات، والمعلومات الضرورية المتعلقة بمحيط عمل المؤسسة، ويمكن أن تعتمد على (منيرة، 2019، صفحة 43):

أولاً: أنظمة المسح البيئي

إن أنظمة المسح البيئي تأخذ أشكالاً مختلفة وفق احتياجات و قدرات المؤسسة المستخدمة لها، وتتمثل هذه الأنظمة في ثلاث نقاط :

1. أنظمة المسح غير المنتظمة :

وهي تمثل دراسات وتحليلات وجمع بيانات ومعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلب الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها أصبحت واقعا بمؤشرات واضحة، إضافة إلى تركيز الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المؤسسة في الأمد القصير، إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية؛

2. أنظمة المسح المنتظمة:

وهذه الأنظمة تدور حول أحداث المؤسسة، يتم فحصها لغرض إختيار مكونات إستراتيجية المؤسسة، فقد يتم إعادة تقييم أحداث سنوية معينة لغرض توجيه عملاء المؤسسة مستقبلا، وأن هذا النوع من الأنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية، و التي يعطى لها أهمية من قبل المؤسسة؛

3. أنظمة المسح المستمرة:

وهذه الأنظمة تراقب و تفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المؤسسة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية مؤقتة تفرزها أحداث معينة، وفي الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر إتجاها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

ثانيا: أنظمة التنبؤ :

إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف، وتحليل الفرص و التهديدات، بالإضافة إلى تحديد عمليات الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المؤسسة المستقبلية، حيث تجد العديد من المؤسسات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي.

وفي إطار هذه التنبؤات يصار إلى تحديد مستويات التغيير في البيئة الخارجية في محتوى المكونات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية، كذلك بالعناصر المهمة مثل الموردين والعملاء والمنافسين وغيرهم.

ومن أهم الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي وهي (منيرة، 2019، صفحة 44):

- آراء الخبراء: حيث أن الأفراد الخبراء وأصحاب الخبرة الطويلة يمكن أن يتم إختيارهم ليسألوا عن آرائهم في أهمية وإحتمالية التطورات المستقبلية الممكنة وهنا فإن طريقة دلفي تستخدم لتقييم أحداث وإعطاء إفتراضات وأحكام حولها وإن هذه الطريقة مهمة جدا وتستخدم في المؤسسات لإستجلاء موقف معين حول قضايا مهمة ترى المؤسسة ضرورة التخطيط لها؛
- الإسقاطات الإتجاهية: يعبر عنها بعدة طرق تم تطويرها كإسقاطات ومنحنيات تمثل سلسلة من الزمن الماضي باتجاه المستقبل من قبيل منحنيات النمو والمبيعات والإيرادات وغيرها، وتستخدم هنا أساليب إحصائية ورياضية مثل البرمجة الخطية؛
- العلاقات الإتجاهية: حيث أن البحث عن طبيعة العلاقات عبر الزمن يشكل سلسلة وأحداث لتأشير من هو مهم والذي يؤدي إلى بناء علاقات سببية تسند تنبؤات المؤسسة حول متغيرات بيئتها؛
- النمذجة الديناميكية: يعبر عنها بالبحث عن مجموعة معادلات لغرض وصف حالة النظام في إطارها، وتستخدم هنا وسائل إحصائية ونماذج الإقتصاد الرياضي لتفسير ظواهر معينة؛
- تحليل التأثير المتبادل: وهنا يتم تحديد مجموعة أحداث رئيسية والتي تعتبر مهمة جدا ومحتمة الظهور ويسأل عما إذا كان لها تأثير يحدث تداعيات أخرى، حيث أن النتائج لبناء سلسلة مترابطة تؤثر بعضها ببعض الآخر؛
- السيناريوهات المتعددة : ويتم في إطارها بناء صور كخيارات مستقبلية، كل واحدة منها تحمل احتمالية حدوث معينة، حيث أن الغاية الأساسية من هذه السيناريوهات تتمثل في بحث الإدارة على استخدام التخطيط الموقفي.

المطلب الثالث: خطوات تحليل SWOT

يعتمد نجاح إستراتيجيات المؤسسة على وجوب تناسبها مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة ولذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة مناسبة حتى تستطيع المؤسسة من وضع استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية فالإستراتيجية الجيدة أساسها إدراك نقاط القوة والضعف في أدائها الإداري أو الوظيفي، حيث تساعد

عملية التقييم المستمر لهذه العوامل الداخلية على تنمية وإيجاد عدد من البدائل الإستراتيجية لإستثمار الفرص البيئية المتاحة أو لتجنب المخاطر و التهديدات في البيئة الخارجية.

أولاً: تحليل البيئة الداخلية

تقوم المؤسسات بتحليل البيئة الداخلية وذلك بعرض معرفة نقاط القوة والعمل على استغلالها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تخطيها. (الشريف و محلب، 2015، الصفحات 100-135)

1. مكونات البيئة الداخلية:

إن عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من مجموعتين: عناصر القوة وعناصر الضعف وهي تتمثل في ثلاث محاور: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ثقافة السائدة فيها والموارد المتاحة لها.

1.1 الهيكل التنظيمي:

الهيكل أداة من الأدوات التنظيمية المهمة للإدارة الإستراتيجية لتحقيق أهدافها، إذ أنه تركيب وبناء لتنظيم العلاقات بين الأفراد والأقسام والوحدات وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات وشبكة الاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة. وعلى هذا الأساس يتوجب أن يكون الهيكل مرناً لميلها لأغراض الإدارة الإستراتيجية. (الجنابي، 2017، صفحة 166)

ويعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولأن إستراتيجيات المؤسسة مشتقة من أهدافها فمن المنطق أن يكون هناك نوعان من الترابط والتلاؤم ما بين الهيكل والإستراتيجية، والهيكل هو الذي يتبع الإستراتيجية فإذا تم التعديل أو تغيير الإستراتيجية، فلا بد من أن يتبع ذلك تعديلاً أو تغييراً في الهيكل التنظيمي، حتى يتم التكيف مع التغيير. (بن عمارة و ميلود عبيد، 2016، صفحة 41)

1.2 ثقافة المؤسسة:

تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات التنظيمية والتقاليد والخبرات المتراكمة في التنظيم التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة من جيل إلى آخر، والتي تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا حتى الفرد العامل.

كما عرفت الثقافة على أنها: " مجموعة من القواسم المشتركة بين الأفراد بالمؤسسة والتي تكونت عبر الزمن في ثقافة المؤسسة والمتمثلة في: القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمونها وتحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأطراف ذات المصلحة، فتسمح للمؤسسة من الاستفادة منها كنقاط قوة في صالح المؤسسة كإلتزام الوظيفي والولاء التنظيمي. وعلى الإستراتيجية استغلال نقاط القوة في ثقافة المؤسسة المتراكمة، ومحاولة إكساب المؤسسة ثقافة تساعد على التغيير المطلوب لتنفيذ إستراتيجياتها، حيث المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي الأكثر إبداعا ". (الجنابي، 2017، صفحة 168)

1. 3 الموارد:

تعرف موارد المؤسسة والتي تعد إحدى الموارد الأساسية لمؤسسات الأعمال على أنها: " أنظمة وعمليات أية مؤسسة، والتي تشمل إدارة المواد والمشتريات والعمليات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير، ونظم المعلومات والتسويق وأنظمة الرقابة وهناك الموارد الملموسة وهي الموجودات الثابتة لدى المؤسسة والموارد المادية غير الملموسة والتي تصبح مع مرور الزمن ذات أهمية كبيرة تفوق أهمية الموارد المالية ومنها سمعة المؤسسة ورضا الجمهور ". (بن عمارة و ميلود عبيد، 2016، صفحة 42)

ولا تتمحور موارد المؤسسة فقط على الأصول المتعارف عليها، مثل: الأفراد والأموال والتسهيلات المختلفة، ولكن أيضا تلك المفاهيم التحليلية والطرق الإحصائية المتعارف عليها والتي تستخدم في المجالات الوظيفية. مادام معظم الإداريين ينظرون إلى مؤسساتهم من منطلق الأنشطة الوظيفية فإن من السهل النظر إلى نقاط القوة والضعف من منطلق المجال الوظيفي ويجب أن يدقق كل مجال من منطلق الموارد: المالية، الطبيعية، البشرية، أيضا مقدرتها وقدرتها التكنولوجية وكما تعتبر المعرفة بالمفاهيم والطرق الوظيفية المهمة نقاط قوة في المؤسسة فإن غيابها يعتبر أيضا نقطة ضعف.

2. خطوات تحليل البيئة الداخلية:

إن هدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسة، وبناءا عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوافرة حاليا، ولتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات التالية (الشريف و محلب، 2015، صفحة 139):

1.2 تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي:

الهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنها عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير، ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، حيث أن كل مدير في موقعه يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي.

2.2 إكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة:

بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة نتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذا ربط أدائهم بأهداف المؤسسة وكذلك استخدام نسب الكفاءة، وأسلوب المراجعة الإدارية لإكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

3. تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف:

إن إدراك نقاط القوة والضعف في المؤسسة يسمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لها، والتي تؤثر في الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة.

ثانيا: تحليل البيئة الخارجية

تعمل المؤسسات في ظل بيئة ديناميكية، الأمر الذي يدفعها إلى القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص والتهديدات الكامنة فيها، حيث يتمثل عامل الفرص في إكتشاف حاجة غير مشبعة في سوق أو مجتمع معين، وهذه الحاجة ترتبط بمنتج معين، وإذا ما تكاملت مع أهداف المؤسسة ستحقق عائداً كبيراً. أما التهديد فهو تحدّد أو خطر أو مشكلة ينشأ كنتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها، والذي يؤدي إلى إختلال المؤسسة وعدم توازنها وإمكانية زوالها حتى.

1. مكونات البيئة الخارجية:

يمكن أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزئيين من المتغيرات وهي (مسعودة، 2019، صفحة 35):

➤ البيئة العامة؛

➤ البيئة الخاصة.

1.1 البيئة العامة: في تحليل البيئة العامة تقوم المؤسسة بتحليل أهم العناصر المكونة لها:

- البيئة السياسية والقانونية:

إن البيئة السياسية تلعب دورا هاما في إدارة المؤسسة وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ونستطيع أن نقول أن النظام السياسي هو ركيزة أي مجتمع والعلاقات التي تقوم بين أعضائه والذي يمثل: مجموعة الهيئات والأنظمة والأفراد لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل.

والعوامل السياسية هي مجموعة القيود التي تتخذها الحكومة والتي سوف تؤثر على المؤسسات، مثل الضرائب والجمارك.... الخ، ولا نستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها. (الشريف و محلب، 2015، صفحة 136)

- البيئة الإقتصادية:

البيئة الإقتصادية هي مجموعة القوى الإقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي ومن بين هذه العوامل : المداخليل، الطلب، دورة الأعمال، ندرة الموارد... وكل عامل من العوامل الإقتصادية السابقة تمثل بالنسبة للمؤسسة إما فرصة أو تهديدا.

إن المؤسسة الإقتصادية تتواجد لأداء دور مهم وهو الإنتاج، ولكي تقوم المؤسسة بتسويق ما تقوم بإنتاجه لابد من الملاحظة وبحذر ميول الطلب، خصائص المنافسة، سعر الفائدة، نسبة البطالة وغيرها من الظواهر الأخرى التي لا بد من متابعتها ومراقبتها، لذلك فمن الضروري لأية مؤسسة التفكير فيما يخص:

✓ نوع المعلومات التي تمتلكها هذه المؤسسة لمعرفة محيطها؛

✓ الاختلاف في معالم المحيط الإقتصادي. (بوصالح و خدة، 2016، صفحة 37)

- البيئة الإجتماعية والثقافية:

يظهر تأثير الثقافة على قدره المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات، وتوضح تجارب الكثير من المؤسسات على الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاتها، خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع والمتغيرات الإجتماعية والثقافية تؤثر إما إيجابيا أو سلبيا (فرصة/تهديد)، فالتغير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة والخدمة، كما أن العادات والتقاليد تخلق فرصا أو تهديدات للمؤسسة.

فالبيئة الإجتماعية تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المؤسسات وأهم عناصر البيئة الاجتماعية : التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع، مستوى التعليم، قيم وقواعد السلوك، المسؤولية الاجتماعية، البطالة... (بوصالح و خدة، 2016، صفحة 37)

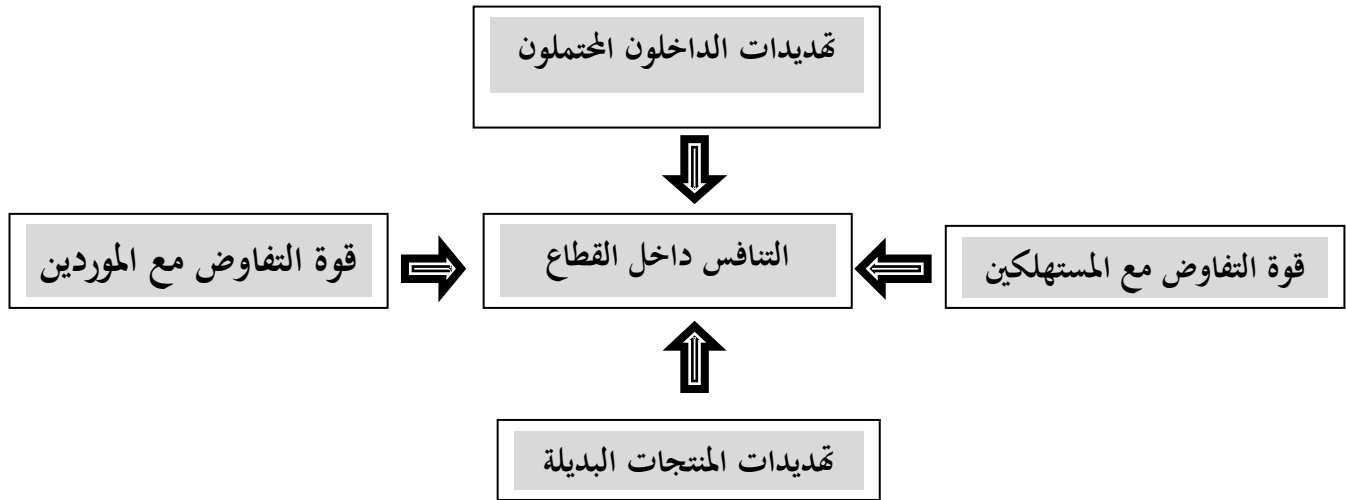
- البيئة التكنولوجية :

تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل: صناعة الإلكترونيات والاتصالات والصناعة الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تأثرا بالتغيرات التكنولوجية، لكن هذا لا يعني تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات، كما أن ما يمكن إعتباره تهديدا بالنسبة لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى. (الشريف و محلب، 2015، صفحة 36)

1. 2 البيئة الخاصة (بيئة الصناعة):

هي مجموعة العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لإرتباطها المباشر بتلك العوامل (العملاء والموردين المنافسين...) والتأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل، وكما يقول مايكل بورتر أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (02) : القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: عماري عمار وآخرون، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، ملتقى وطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة جانفي 2015، ص3.

التفسير:

يلخص بورتر إلى أنه كلما زادت قوة تلك العوامل تقلصت قوة المؤسسات القائمة على تحقيق الأرباح، وطبقا لإطار عمل بورتر (على سبيل المثال) يمكن أن نعتبر عامل المنافسة القوية كعامل تهديد للمؤسسة، لأنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما أعمال المنافسة الضعيفة فيمكن أن نعتبره فرصة للمؤسسة، لأنه يتيح لها تحقيق أرباح أعظم، وهذا ما سنوضحه في كل قوة على حدى. (بن عمارة و ميلود عبيد، 2016، صفحة 35)

- المنافسون المحتملون:

هم المؤسسات التي لم تدخل حلبة المنافسة في الوقت الحالي لكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك. وكما نعلم أنه كلما زاد عدد المؤسسات في السوق إزداد معها صعوبة المحافظة على الحصة السوقية، ومن ناحية أخرى إذا كان معدل الخطر المحتمل من دخول هؤلاء المنافسين منخفضا فإن المؤسسات العاملة يمكن أن تستغل تلك الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكبر، ومن الواضح أن مصلحة المؤسسات وراء الاستراتيجيات تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المنافسين الجدد. (واضح و عماري، 2014، صفحة 57)

- قوة المساومة عند الموردين:

يعتبر بوتر العلاقة بين الموردين والمؤسسة كعلاقة المؤسسة وزبونها والتي تظهر من خلال مدى قدرة المورد على رفع أسعار مواده بفرض قوة تفاوضية بينه وبين المؤسسة، ويضيف أن قوة المورد تتعاظم إذا استطاعت تحقيق تكامل أمامي يعني توفير المورد بالخصائص المرغوبة، في حين أن المؤسسة إذا لم تجد البديل فستقع في مشكلة تقبل الشروط، والذي يختلف في حالة وجود عدد من الموردين فهذا يعطيها فرصة المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامها. (واضح و عماري، 2014، صفحة 59)

- قوة المساومة عند المشتريين:

يمكن النظر إلى المشتريين على أنهم عامل تهديد، وذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه أسعار منخفضة من المؤسسة أو عندما يتطلعون إلى زيادة جودة منتجاتهم أو عندما تكون المنتجات غير خاضعة للمنافسة أو أن تتحول إلى مواد بديلة، ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة المشتريين بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة وتتوقف قدرة المشتريين على فرض مطالبهم على المؤسسة بالقياس إلى القوة التي تمتلكها المؤسسة. (بن عمارة و ميلود عبيد، 2016، صفحة 35)

- تهديد المنافسين الجدد:

حدد بوتر سبعة عوائق تُواجه المنافس عند دخوله السوق، والتي عرفها بمجموعة من الصعوبات يلقيها الراغب في نشاط معين والمتمثلة في إقتصاديات الحجم الكبير، تميز المنتج، متطلبات رأس المال، تكاليف التحويل، إختراق قنوات التوزيع، مزايا المؤسسات القائمة مسبقا وسياسة الحكومة، فأصحاب القوة في السوق غالبا ما يعملون على تثبيط المنافس الجديد ومنعه من كسب مكانة في السوق، إذا فالفائدة أن دخول منافسين جدد يعتبر تهديداً للمؤسسات التي تعمل حاليا في الصناعة. (بن عمارة و ميلود عبيد، 2016، ص36)

- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:

وهي قوة مؤثرة يجب الأخذ بها بعين الإعتبار ومراعاة مصالحهم وتطلعاتهم، على المؤسسة تجسيد ذلك ضمن رسالتها إذا أرادت الإستمرارية والتطور والبقاء. وهؤلاء الأطراف هم الموظفون والمساهمين...مثلا، ومنها الخارجية كالعملاء والموردين... فكافة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة وتتأثر سلبا وإيجابا بأفعالها وقراراتها، لهم

مصالح وأولويات فيها وعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار تلك المصالح وهي تمارس نشاطاتها المعتادة. (بن عمارة و ميلود عبيد، 2016، صفحة 36)

2. خطوات تحليل البيئة الخارجية:

يتطلب تحليل البيئة الخارجية مهارات وخبرات متميزة في التنبؤ باتجاهات التغيير في القوى الخارجية ذات الصلة بأنشطة وقرارات المؤسسة، وأيضا في تحليل الإنعكاسات الإيجابية والسلبية لهذه القوى على المؤسسة وصياغة السيناريوهات البديلة للتعامل مع هذه التغيرات، وبالرغم من صعوبة وضع آلية محكمة لتحليل البيئة الخارجية فإن هناك مجموعة من الخطوات الإرشادية التي يمكن الإستعانة بها في هذا الشأن، ومن أهم هذه الخطوات ما يلي (الشريف و محلب، 2015، صفحة 138) :

2.1 تحديد العوامل التي تؤثر على المؤسسة: وذلك لمعرفة مصدر الفرص أو التهديدات التي سوف تواجهها، وتحديد طبيعة وإمكانيات الأطراف التي ستتعامل معها وذلك لتجهيز الموارد المادية والبشرية لمواجهتها.

2.2 جمع البيانات والمعلومات: بعد تحديد المؤسسة للأطراف التي تتأثر وتتوثر بها تقوم بدراستها وذلك بجمع معلومات كافية وشاملة عنها من مصادر مختلفة، لكي تتميز هذه المعلومات بالمصادقة.

2.3 التنبؤ: وهو وضع مجموعة من الاحتمالات والتوقعات المستقبلية للأطراف الخارجية المحيطة بالمؤسسة، وذلك باستخدام وسائل التنبؤ والتي تتمثل في العصف الذهني، السيناريوهات، الأساليب الرياضية، أسلوب دلفي... الخ

2.4 البحث عن الآثار المباشرة والغير مباشرة لهذه العوامل: يعد تنبؤ المؤسسة باتجاهات والسياسات المتبعة من طرف العوامل المحيطة بها والتي تجمعها معها علاقة تبادلية، تقوم المؤسسة بتحديد الآثار المترتبة عن تعاملاتها مع هذه الأطراف وتربيتها حسب درجة التأثير لتحديد الفرص والتهديدات بشكل دقيق ومحكم.

2.5 تحليل الفرص والتهديدات: بعد قيام المؤسسة بجميع الخطوات السابقة، تكون قد وصلت إلى المرحلة الأخيرة لتحليل البيئة الخارجية ألا وهي وضع جدول تحليل للفرص والتهديدات لكي تسترشد به في بناء الإستراتيجية.

المبحث الثالث: تحديد التيار الاستراتيجي من نتائج تحليل الموقف

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسية المكونة لمصفوفة SWOT ويعد تحليل المصفوفة من المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي في موقف المؤسسات 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 بإختبار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المؤسسة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تلخص فيما يلي:

شكل رقم (03) : مصفوفة SWOT

التحديات Threats (T)	الفرص Opportunities (O)	عوامل البيئة الخارجية عوامل البيئة الداخلية
إستراتيجية دفاعية : القوة التحديات (ST) - استخدام نقاط القوة لمواجهة التحديات؛ - تعظيم نقاط القوة وتقليل مخاطر التحديات.(Max -Mini)	إستراتيجية هجومية : القوة /الفرص (SO) - استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص؛ - تعظيم نقاط القوة وتعظيم الاستفادة من الفرص. (Max -Max)	نقاط القوة Strengths (S)

نقاط الضعف Weaknesses (W)	إستراتيجية علاجية : الضعف / الفرص (WO)	إستراتيجية انكماشية : الضعف / التحديات (WT)
	- معالجة نقاط الضعف بالاستفادة من الفرص؛ - تقليل نقاط الضعف وتعظيم الاستفادة من الفرص. (Mini -Max)	- معالجة نقاط الضعف ومواجهة التحديات؛ - تقليل نقاط الضعف وتقليل مخاطر التحديات. (Mini -Mini)

المصدر: أحمد محمود الزنفلي (2013)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، طبعة الثالثة ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، ص 133.

يتضح من المصفوفة السابقة أنه يمكن تحقيق رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة من خلال عدة إستراتيجيات بديلة قائمة على نتائج تحليل (SWOT)، وفيما يلي سيتم استعراض هذه الإستراتيجيات.

المطلب الأول: إستراتيجية القوة - الفرص

في هذه الإستراتيجية تستخدم المؤسسة نقاط قوتها الداخلية أفضل استخدام لتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية وتعرف بأنها: " إستراتيجية تعظيم جوانب القوة وتعظيم الاستفادة من الفرص ويشار إليها على أنها إستراتيجية (تعظيم - تعظيم)، أي يتم في هذه الإستراتيجية الاستفادة من كل نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة والفرص المتاحة أمامها ". (الزنفلي، 2013، صفحة 134)

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

أولاً: أنواع الإستراتيجيات الهجومية

يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بظروف البيئة التسويقية أو البيئة التنافسية للمؤسسة، وتهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق والتي تأخذ أشكال متعددة منها التوسع، التنويع، الابتكار والتجديد، غزو السوق الجديدة، تقديم السلع أو الخدمة، وهناك أنواع عديدة لهذه الإستراتيجية نذكر منها: (ذيب، 2017، صفحة 233)

1. هجوم من المركز:

ويكون ذلك هجوما مباشرا وجها لوجه، وهو يتضمن عادة تعبئة كل مواردك بما في ذلك التزاماتك المالية الأساسية ويتعين على جميع أقسام الشركة إعداد العدة للهجوم بدءا من التسويق إلى الإنتاج وعادة ما يتضمن ذلك هجمات إعلانية مكثفة، وكثيرا ما يستلزم تطوير منتج جديد قادر على مهاجمة خط منتجات المنافسين المستهدفين، نادرا ما يتم إستخدام الهجمات المباشرة وهناك سببان لذلك:

- ✓ أولاً: لأنها مكلفة، حيث يتم إستخدام الكثير من الموارد القيمة وقد تتم خسارتها في الهجوم؛
- ✓ ثانياً: غالبا ما تكون الهجمات المباشرة غير ناجحة، لأنه إذا تمكن المدافع (عند العميل المستهدف)،

فهذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية (wikipedia, 2019):

- الأسواق المتجانسة نسبيا؛
- انخفاض العلامة التجارية؛
- ضعف ولاء العملاء؛
- سوء تمايز المنتجات؛
- محدودية موارد المنافس المستهدف نسبيا.

2. تكتيك الكماشة:

ويسمى أيضا إستراتيجية التطويق، تشمل هذه الإستراتيجية تطويق المنافس المستهدف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال طريقتين:

- ✓ الطريقة الأولى: تكون بتقديم مجموعة منتجات مشابهة للمنتج المستهدف؛

✓ والطريقة الثانية: أن يتم تنفيذ تلك الإستراتيجية خلسة، وعندها يمكن تجنب المواجهة وهي مناسبة في الحالات التالية:

- الأسواق المجزأة على نحو غير دقيق؛
- حين تكون بعض قطاعات السوق خالية نسبيا من المنافسين ذوى المراكز المالية الجيدة؛
- أن يكون للمهاجم موارد قوية لتنمية المنتج.

3. إستراتيجية الوثب:

وتشمل هذه الإستراتيجية التقدم بثبات لتجاوز المنافس، وعلى الساحة التجارية ينطوي ذلك على تطوير تكنولوجيات جديدة أو خلق نماذج أعمال جديدة. (wikipedia, 2019)

ثانيا: أبعاد الإستراتيجيات الهجومية: يمكن تلخيص أبعاد الاستراتيجيات الهجومية في الجدول التالي:

جدول رقم 04: أبعاد الإستراتيجيات الهجومية

الأبعاد	البُنىود
برنامج جذب العملاء:	✓ نحن نقدم ضمانا بتوفير خدمة جيدة على المنتجات والخدمات؛ ✓ منتجاتنا ذات جودة أعلى من المنافسين؛ ✓ نقدم إعلانات مبتكرة تماما لجذب الزبائن؛ ✓ ننفق على الإعلان أكثر من منافس عادي؛ ✓ نصمم حملات ترويجية نشطة لاجتذاب العملاء، ننفق على الدعاية والترويج أكثر من المنافس العادي؛ ✓ أسعارنا أكثر تنافسية من الآخرين.
توجيه المنافس:	✓ نستجيب بسرعة لتحركات المنافسين؛ ✓ نتشارك مع موظفي المبيعات لدينا المعلومات عن المنافسين؛ ✓ نستغل الفرص لتتفوق على المنافس؛

القصور والقدرات والاستراتيجيات على المدى الطويل لكل من المنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين على حد سواء.	✓ تناقش إدارتنا العليا استراتيجيات المنافسين، ونحن قادرين على توقع الأحداث والعمل على الاتجاه المستقبلي بسرعة.
--	---

المصدر : <https://ar.wikipedia> (2020/03/29، 17:50).

المطلب الثاني: إستراتيجية الضعف - الفرص

في هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى الحد من نقاط ضعفها الداخلية والتقليل من آثارها السلبية بالاستفادة الجيدة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وتعرف بأنها: إستراتيجية تقليل جوانب الضعف وتعظيم الاستفادة من الفرص، ويشار إليها على أنها: إستراتيجية (تقليل - تقليل)، أي يتم في هذه الإستراتيجية معالجة والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة والاستفادة من الفرص المتاحة، حيث تعتمد المؤسسة على هذه الإستراتيجية حين تتوفر أمامها فرصا مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من إستغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي من الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية، سواء كانت في الأنشطة الإدارية، أو الأنشطة الإنتاجية، التسويقية، الأفراد، والمالية لتمكينها من استثمار الفرص المتاحة أمامها". (الزنفلي، 2013، صفحة 134)

المطلب الثالث: إستراتيجية القوة - التهديدات

في هذه الإستراتيجية تستخدم المؤسسة نقاط قوتها الداخلية لتجنب الآثار السلبية والحد من مخاطر التحديات الخارجية ومواجهتها وتعرف بأنها : " إستراتيجية تعظيم جوانب القوة وتقليل مخاطر التحديات، ويشار إليها على أنها إستراتيجية (تعظيم - تقليل) أي يتم في هذه الإستراتيجية الاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ومواجهة التحديات المحتملة، ومن الجدير بالملاحظة أن المؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي نفس الوقت تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال إختيار إستراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة وتقليل التهديدات التي تواجهها. (مساعدة، 2013، صفحة 228)

*أنواع الإستراتيجيات الدفاعية: تتمثل الأنواع الرئيسية لإستراتيجيات حرب التسويق الدفاعية فيما يلي: (منيرة، 2019، صفحة 46)

1. الدفاع عن المكانة في السوق:

تتضمن هذه الإستراتيجية الدفاع عن المكانة المحصنة في السوق، كأن تنشأ تحصينات مثل وضع حواجز أمام الدخول إلى السوق فيما يتعلق بكل من المنتج والعلامة التجارية وخط المنتج، السوق، أو شرائح السوق، ومن الممكن أن يتضمن هذا زيادة قيمة العلامة التجارية رضا العملاء، وولاء العملاء.

ويعد أفضل مكان لتطبيق هذه الإستراتيجية هو الأسواق المتجانسة حيث يكون لدى المدافع مركز في السوق بينما يكون لدى المهاجمين المحتملين موارد محدودة للغاية.

2. الدفاع المتنقل:

تستوجب هذه الإستراتيجية طرح منتجات جديدة وتقديم منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الموجودة، وتغيير شرائح السوق وتغيير الأسواق المستهدفة، إعادة وضع المنتجات في السوق، أو تغيير التركيز الترويجي، ويتطلب هذا الدفاع تنظيم غاية في المرونة مع تسويق قوي.

3. الدفاع المضاد:

تتضمن هذه الإستراتيجية التصدي لهجوم ما عن طريق شن هجوم مضاد من جانبك، إذا كنت تتعرض لهجوم ما فقم بشن هجوم مماثل على إضعاف منافسك.

المطلب الرابع: إستراتيجية الضعف - التهديدات

في هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تقليل نقاط ضعفها الداخلية والتقليل من أثارها السلبية، وفي نفس الوقت تبذل جهودا مكثفة لتلاشي الآثار السلبية للتحديات ومواجهتها، وتعرف بأنها إستراتيجية تقليل كل من جوانب الضعف ومخاطر التحديات التي تواجه المؤسسة، ويشار إليها بإستراتيجية (تقليل - تقليل)، وتتجه المؤسسات إلى إتباع هذه الإستراتيجية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، وهذه الإستراتيجية تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية، وعلى سبيل المثال حذف خط إنتاجي أو الخروج من الأسواق أو الاندماج مع شركات أخرى... الخ. (الزنفلي، 2013، صفحة 135)

*أنواع الإستراتيجية الانكماشية: اختلفت تصنيفات الباحثين للإستراتيجية الانكماشية ولعل أهمها هي (منيرة، 2019، صفحة 46):

1. إستراتيجيه التخفيف والالتفاف:

تعد هذه الإستراتيجية من أكثر البدائل الانكماشية المستخدمة من طرف المؤسسات، وتركز على تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة لاسيما إذا كانت هذه الأخيرة تعاني مشكلات بسيطة لم تتفاقم بعد، إن هذه الإستراتيجية تتضمن مرحلتين هما:

- **مرحلة التقليل:** وتشمل هذه المرحلة الجهود الهادفة لتدارك الوضع الحالي للمؤسسة والعمل على تخفيض التكاليف والتقليل من حجم العاملين.
- **مرحلة الدمج:** وتشمل هذه المرحلة تنفيذ البرامج الكفيلة لتحقيق إستقرار المؤسسة وتثبيتها في الوضع الجديد.

2. إستراتيجيه التحول:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتغيير رئيسي في أنشطتها الرئيسية فتحول بذلك إلى مجالات جديدة، وهذا التحول لا يعني بالضرورة عدم إحتفاظ المؤسسة ببعض أنشطة أعمالها القديمة، ولكن التركيز ربما يكون قويا على أنشطة الأعمال الجديدة، وهناك العديد من المبررات والدوافع التي تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية نذكر منها:

- كون الأرباح المحققة من طرف المؤسسة أقل بكثير من الأرباح المتوقعة؛
- تحقيق التوازن بين التهديدات البيئية والفرص المتاحة؛
- توفير التمويل المطلوب للقيام بعملية التحويل؛
- توفر المؤسسة على الإمكانيات المادية، التنظيمية، الخبرات الفنية، والقيادة الإدارية التي تجعلها قادرة على التحول إلى أنشطة أعمال جديدة.

3. إستراتيجيه المؤسسة الأسيرة:

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في التقليل من عملياتها الوظيفية وتخفيض تكاليف العمالة لديها وذلك من خلال بيع كل منتجاتها إلى مستهلك واحد.

4. إستراتيجيه التصفية:

تستخدم في حالة ما إذا كانت الصناعة ذات جاذبية ضعيفة وكذلك الموقف التنافسي للمؤسسة، فإنه لا يكون أمام إدارة المؤسسة إلا إتخاذ قرار التصفية، من خلال تحويل الموجودات إلى سيولة بهدف استخدام هذه الأخيرة في تسديد الإلتزامات وتوزيع ما تبقى منه على حاملي الأسهم، ومن أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى إنتهاج هذه الإستراتيجية ما يلي:

- إنخفاض مستوى جميع أنشطة المؤسسة؛
- الخسائر المحتملة التي تلحق المؤسسة؛
- عدم شعور الإدارة العليا بتوفر فرص نجاح أمام المؤسسة للاستمرار في العمل؛
- التقادم المستمر في إمكانياتها؛
- عدم قدرة الإدارة العليا على إدارة شؤون المؤسسة؛
- انسحاب أحد الشركاء أو أكثر.

ويمكن تلخيصها كما يلي:

✓ **إستراتيجية SO:** وهي إستراتيجيات هجومية تشير إلى أن المؤسسة تتوفر أمامها فرص متاحة فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لإختيار إستراتيجية هجومية. الغرض منها زيادة إستغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية؛

✓ **إستراتيجية WT:** وهي إستراتيجية إنكماشية تتبعها المؤسسة التي تعاني من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية ويتطلب من المسؤولين عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية كيفية الإستفادة من جوانب القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة للتقليل من جوانب الضعف والإستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للحد من تأثير هذه التهديدات؛

✓ إستراتيجية ST: وهي إستراتيجية دفاعية تهتم باستخدام جوانب القوة للتعامل مع التهديدات أو تجنبها، وهنا يجب التأكد أنها تقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها؛

✓ إستراتيجية WO: وهي إستراتيجية علاجية تهدف إلى تقليل جوانب الضعف وزيادة الفرص.

المبحث الرابع: أثر البيئة على صياغة إستراتيجية المؤسسة

إن تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة يعتبر إحدى مكونات الإدارة الإستراتيجية لما له من أهمية بالغة الأثر في صياغة وتصميم الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وستتطرق لكل هذا في هذا المبحث.

المطلب الأول: تأثير البيئة الخارجية على صياغة الإستراتيجية

تمر عملية تصميم الإستراتيجية بعدة مراحل من بينها دراسة البيئة وخصوصا البيئة الخارجية لصعوبة وتكلفة تحليلها والتأثير والتحكم فيها، مما يحتم على المؤسسة استقرار البيئة الخارجية، والإستعداد بدائلها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة وسنحاول معرفة مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية بشقيها العامة والخاصة، ودورها في تصميم الإستراتيجيات من خلال (داودي، 2007، صفحة 57):

➤ 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 للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.

➤ صياغة الأهداف:

الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي تساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ صياغة إستراتيجية الموارد:

يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة: مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد... الخ وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق المنفعة، وكمثال عندما تخفض منظمة OPEC أوبك من حصتها الإنتاجية فيما يخص البترول يرتفع سعر البترول، وبذلك يرتفع سعر المشتقات الأخرى فيؤثر على المؤسسات التي تدخل المشتقات في صناعتها كالبلاستيك مثلاً وبذلك ترتفع التكلفة.

➤ النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:

تساهم 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، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداداً بالنسبة لها أو مستقبل منتجاها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

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

تساعد كذلك في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها، وتبين الفرص التي يمكن اقتناصها والمخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

ومن هذا التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص التي تعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية فهي ترصد لها كل الإمكانيات من أموال وأفراد لاقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المؤسسة، ولا يمكن حصر أهمية تحليل البيئة في النقاط السابقة الذكر فقط، بل هناك أهميات وأدوار أخرى تلعبها دراسة البيئة بالنسبة للمؤسسة، ولا يمكننا أن نتطرق لها كلها، ولقد حاولنا التطرق إلى أهمها، باعتبار أن هناك أهمية مباشرة وأخرى غير مباشرة ولا مجال لذكرها لأن تأثير البيئة يختلف من مؤسسة لأخرى.

(داودي، 2007، صفحة 57)

المطلب الثاني: أثر تحليل البيئة الداخلية في تصميم الإستراتيجية

لا يمكن لأي مؤسسة أن تصوغ إستراتيجيتها إلا عند تقدير وتحليل بيئتها الداخلية، وهذا ما سنذكره في النقاط التالية:

أولاً: كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة الإستراتيجية :

إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد أوجه نقاط القوة والضعف 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.

وفي العموم توجد أربعة مداخل لقياس نقاط القوة ونقاط الضعف أمام المؤسسة وأهمها هي (حمایرة، 2014، صفحة 41):

1. المقارنة مع إمكانيات وأداء المؤسسة في الماضي؛
2. المقارنة مع المنافسين؛
3. المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة؛
4. المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور الذي يمر به المنتج/السوق.

ثانيا: خطوات التشخيص الداخلي: وعليه يمكن إبراز خطوات التشخيص الداخلي في الشكل الموالي:

شكل رقم (04): خطوات التحليل الإستراتيجي



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

يتبين من خلال الشكل السابق أن أهمية التحليل الجيد لإمكانيات المؤسسة الداخلية في تبيان نقاط أساسية تعتمد عليها المؤسسة لصياغة إستراتيجيتها كنقاط القوة ونقاط الضعف وتساهم في تحديد بعض الأهداف،

تبرز مدى فاعلية الأنشطة ومدى تكاملية الهيكل التنظيمي.. وكل هذه الأطراف تساهم في تصميم الإستراتيجية بتوفير تحليلهم لمدخلات عملية تطوير وصياغة الإستراتيجية، وعندما تتم مقارنة عملية تحليل إمكانيات المؤسسة الداخلية بالنتائج التي تم الحصول عليها من تحليل بيئة المؤسسة الخارجية وتحديد أغراضها الأساسية.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد رأينا من خلال هذا الفصل، أن أداة التحليل الإستراتيجي من أهم مكونات عملية الإدارة، حيث يكتسي أهمية كبيرة لأنه يقود إلى إكتشاف الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط الخارجي، ومطابقتها مع مواطن القوة والضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة، ومن خلال هذه المطابقة يتم إستخراج المعلومات التي تساعد في صياغة إستراتيجية جيدة للمؤسسة، إذا يعتبر التحليل الإستراتيجي الأساس الذي يعتمد عليه من أجل إختيار المسار الصحيح للمؤسسة وتماشيا مع موضوع البحث فقد ركزنا على أداة التحليل الإستراتيجي SWOT والتي تعتبر من أهم أدوات التحليل الإستراتيجي حيث تساعد في تحديد مجالات القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات، حيث تعتبر أداة التحليل الإستراتيجي SWOT بمثابة الجزء الحيوي من عملية تطوير الأعمال وإدارة المؤسسة. ولقد حاولنا في هذا الفصل تبيان العلاقة بين أداة التحليل الإستراتيجي SWOT وإستراتيجية المؤسسة وذلك باعتبار أن التحليل الاستراتيجي SWOT أداة تساهم في صياغة إستراتيجية فعالة وجيدة للمؤسسة.

الفصل الثالث

تمهيد:

تختلف مشاريع وطموحات كبرى الشركات العالمية كل على حدى، لكن معظمها تسعى لتحقيق التميز والشهرة العالمية وللوصول إلى كل هذا لابد أن تقوم هذه الشركات باستخدام تحليل SWOT لتقييم مشاريعها بشكل احترافي وذلك لشهرته وقدرته على التحليل الدقيق لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للشركة ومشروعها، والفرص والتهديدات المحيطة بها في البيئة الخارجية. ومن ثم يمكنها تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب لها حسب الوضعية التي تكون فيها. وفي دراستنا هذه اخترنا إسقاطها على الشركات العالمية الأكثر شهرة. حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى:

- نموذج شركة نايك.
- نموذج شركة فيسبوك.
- نموذج شركة أمازون.

المبحث الأول: نموذج شركة نايك

المطلب الأول: تعريف شركة نايك

شركة نايك هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصميم وتطوير وتسويق وبيع الأحذية والملابس والمعدات والإكسسوارات والخدمات في جميع أنحاء العالم. يقع المقر الرئيسي للشركة بالقرب من ولاية أوريغون، في منطقة العاصمة بورتلاند. (mercatoToday, 2020)

المطلب الثاني: نشأة شركة نايك

شركة (Nike) رسميا تلفظ نايكي ولكن غالب ما تلفظ نايك وهي شركة أمريكية كبيرة لإنتاج الملابس والأحذية الرياضية، أنشأت في 25 يناير 1994 بإسم بلو ريبون سبورتس، على يد بيل باورمان وفيليب نايت، وتغير إسمها إلى نايك عام 1978. الشركة تأخذ إسمها من آهة النصر الإغريقية Nike، استحوذت الشركة على علامات تجارية رياضية أخرى منها: كول هان، هيرلي إنترناشونال كونفيرس إنك، وأميرو. (mercatoToday, 2020)

المطلب الثالث: تحليل وضعية شركة نايك باستخدام أداة التحليل الإستراتيجي SWOT

يهتم تحليل SWOT بتحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية للشركات لمعرفة الأوضاع التنافسية للشركة، ويمكن تحديد نقاط قوة وضعف شركة NIKE من بيئتها الداخلية والفرص والتهديدات من بيئتها الخارجية.

أولا: نقاط القوة: لشركة نايك مجموعة من النقاط التي تجعلها تحتل المراتب الأولى عالميا ومن أهم هذه النقاط

نذكر ما يلي: (Business Strategy Hub, 2020)

- علامة تجارية قوية، تعد نايك واحدة من أكثر العلامات التجارية شهرة في العالم لأن اسمها واحد لا ينسى، ويسهل نطقه وفريد من نوعه؛
- قاعدة عملاء كبيرة، لدى نايك ملايين من العملاء حول العالم الذين يتبعون منتجاتها بأمانة، ونظرا لارتفاع ولاء العملاء للشركة ازدادت القيمة السوقية لها بقيمة 9,115 مليار دولار؛
- شراكة قوية وتعاون مع لاعبي كرة السلة المشهورين من أجل تصميم أحذية مناسبة لهم؛

- تكلفة تصنيع منخفضة ومعظم الأحذية مصنوعة في الخارج حيث عام 2018 أنتجت في فيتنام 47% والصين 26% وأندونيسيا 21% من إجمالي أحذية نايك، وتقع العمليات الأخرى في الأرجنتين والبرازيل والهند وإيطاليا والمكسيك؛
- لديها مكاتب في 45 دولة مختلفة، وتوظف أكثر من 30 ألف شخص في جميع أنحاء العالم؛
- تمتلك حملة تسويقية قوية للغاية تزيد من شهرة العلامة التجارية؛
- تقدم منتجاتها في جميع أنحاء العالم.
- وفي ظل جائحة كوفيد-19 أعلنت شركة نايك على أنها ستبيع ب 15 مليون دولار لمكافحة فيروس كوفيد 19. كما وكشفت أن هذا التبرع سينقسم مابين دعم جامعة Oregon لتحسين الرعاية الصحية على مستوى الولاية، وتحسين أجهزة الاختبار التشخيصي لهذا الفيروس، بالإضافة إلى دعم بنك Oregon للأغذية. (sawahpress, 2020)

ثانيا: نقاط الضعف: لشركة نايك مجموعة من نقاط الضعف تتمثل فيما يلي: (Business Strategy Hub, 2020)

- ظروف العمل السيئة في البلدان الأجنبية وتشمل هذه المشاكل تشغيل الأطفال وتدني الأجور وظروف العمل الرهيبة التي تعتبر خطيرة؛
- يتمتع تجار التجزئة بقوة أكبر مما يضعف قطاع التجزئة في شركة نايك مما يؤدي إلى بيع حوالي 60 – 70% من مخزون نايك مباشرة إلى تجار التجزئة كونهم عملاء رئيسيين لنايك؛
- لا تزال نايك تواجه تهديدات مالية، حيث حاليا لديهم دين إجمالي قدره 3,49 مليار دولار؛
- اعتماد نايك على السوق الأمريكية من حيث الإيرادات، ففي عام 2018 جاءت حوالي 42% من مبيعات نايك من الولايات المتحدة في حين كانت النسبة المتبقية 58% عالميا على الرغم من سمعتها فإنها تعتمد على الولايات المتحدة لمبيعاتها ونموها؛
- دعاوي قضائية كبيرة حيث رفع عدد من الموظفين دعاوي جماعية ضد شركة نايك وكانوا معظمهم نساء حيث أفادوا أن شركة نايك لديها ثقافة مؤسسية سامة بالنسبة للنساء؛
- شركة نايك انتهكت قانون المساواة بين الرجال والنساء وهي تمارس التمييز المنهجي في الأجور حيث يتقاضى الرجال أجورا أعلى من النساء في نفس الوظيفة.

ثالثا: الفرص: تتمتع شركة نايك بمجموعة من الفرص وهي كالآتي: (Business Strategy Hub, 2020)

- رغم وجود نايك بالفعل في العديد من البلدان الأجنبية إلا أنه لا تزال هناك العديد من الفرص؛
- المنتجات المبتكرة على الرغم من أن نايك أنتجت العديد من المنتجات إلا أنه لا يزال هناك الكثير للابتكار مثلا كخطوة أولى إنشاء منتجات تكنولوجية مبتكرة ويمكن الجمع بين التكنولوجيا والملابس الرياضية لأنه جانب من جوانب صناعة الأزياء التي لم يتم استكشافها كثيرا حتى الآن؛
- تخطو من أجل تعزيز الاقتصاد بالقيام بالمشاريع التي تشجع على إعادة التدوير؛
- التوسع في الأسواق العالمية لإنشاء علامة تجارية أكبر؛
- توسيع النظارات الشمسية وخطوط المجوهرات؛

وفي ظل جائحة كوفيد-19 لاقت شركة نايك مجموعة من الفرص أبرزها كالتالي:

شهدت الشركة ارتفاعا غير عادي في تطبيقات التدريب الشخصية في الصين المصممة للتمارين المنزلية حيث ارتفع نشاط المستخدمين بنسبة 80% بعدما تم إغلاق النوادي الرياضية على المستوى الوطني حيث ظل السكان في منازلهم وقررت الشركة أنها ستمضي قدما في إطلاق بعض المنتجات الجديدة المخصصة أصلا للألعاب الأولمبية عندما يحين الوقت المناسب. (mercatoToday, 2020)

كما أعلن الرئيس التنفيذي لشركة نايك جون دوناهو في المؤتمر عبر الهاتف في 24 مارس أن العلامة التجارية الرياضية كانت تصنع نماذج لأقنعة الوجه لمساعدة المتخصصين في الرعاية الصحية، وأصدرت نايك صورة لأقنعة الوجه الذي يتم إنتاجه حديثا والذي تم إنشائه باستخدام عناصر الأحذية المميزة للعلامة التجارية NIKE Air وألقت شركة نايك إلى أنها تهدف إلى إعادة إنتاج أقنعة وجه ماثلة لتلك المستخدمة في جامعة أوريغون للصحة والعلوم ولكنها مصنوعة من مواد ومعدات مملوكة لشركة نايك ومنشأتها التصنيعية. (mercatoToday, 2020)

رابعا: التهديدات: تحيط بشركة نايك مجموعة من التهديدات وهي كالآتي: (Business Strategy Hub, 2020)

- المنتجات المقلدة، يمكن أن تؤثر المنتجات المزيفة بشكل كبير على إيرادات وسمعة الشركة؛

- زيادة الضغط التنافسي، على الرغم من أن نايك تهيمن على صناعة الأحذية الرياضية إلا أن المنافسة والعلامات التجارية الجديدة الناشئة لا تزال تشكل تهديدات محتملة للشركة، مع ارتفاع نسبة المنافسة يجب على نايك إنفاق المزيد من المال على التسويق والإعلانات للتغلب على المنافسة؛
- مخاطر العملات المترابطة نظرا لوجود العلامة التجارية في جميع أنحاء العالم فإنها تتأثر بتقلبات الصرف؛
- تشير شركة نايك إلى أن الدخل المالي بالدولار الأمريكي وهذا يؤثر على إيراداتها لأن الدولار الأمريكي معرض للتقلبات مقارنة بالعملات المالية الأخرى؛

كما وقد أثرت جائحة كوفيد-19 بالسلب على شركة نايك حيث تم تصنيفها كتهديد لها، وكان التأثير كالتالي:

- كشفت شركة نايك في بيان لها على المدى القصير أنه سيتم إغلاق مقرها الرئيسي في أوروبا وكوريا الجنوبية بعد أن تأكدت من إصابة ثلاثة موظفين بالفيروس؛
- كما أصيب آخرون في جنوب شرق العاصمة الهولندية بعد أن أكدت الخدمات الصحية الهولندية أن ثمانية حالات جديدة من الإصابة، حيث يعمل لدى شركة نايك حوالي 2000 عامل في مكاتبهم الرئيسية في قرية هيلفرسوم على بعد حوالي 18 ميل جنوب شرق العاصمة الهولندية. وكذلك سيتم إغلاق جميع متاجرها في الولايات المتحدة الأمريكية وهذا من أجل الحد من انتشار الفيروس لدى العاملين. (mercatoday، 2020)

حيث أكدت شركة نايك في بيان لها: "نحن على دراية بإصابة موظفين بالفيروس كوفيد 19" وأضافت أنه سيتم إغلاق جميع مباني ومنشآت المقر الأوروبي للسماح بالتنظيف العميق للمقر. (mercatoday، 2020)

كذلك صرحت أن حوالي نصف متاجرها في الصين قد أغلقت، أما المتاجر التي لا تزال مفتوحة فقد خفضت ساعات عملها حيث أن شركة نايك لم تصدر تقريراً دقيقاً للتداعيات المالية لكنها أخبرت المستثمرين أنه تتوقع أن يكون للوضع تأثير مادي على عملياتها في الصين بأكملها، حيث تعمل الشركة جاهدة على تطوير مواردها للمساعدة في دعم العاملين في مجال الرقابة الصحية خلال جائحة كوفيد 19، كما يشار إلى أن ما يقارب 18% من المبيعات جاءت من الصين في الربع الأخير وأن نسبة المبيعات ازدادت بأكثر من 30% في

الصين، إلا أنها سجلت انخفاض بنسبة 5% في مبيعاتها الصينية أي 1.5 مليار دولار في الربع الأخير، كان هذا أول انخفاض في الصين منذ ما يقارب 6 سنوات. (akhbaralaan, 2020)

*تحديد الخيار الإستراتيجي لشركة نايك:

بعدما تمت دراسة تحليل شركة نايك باستخدام أداة التحليل الإستراتيجي SWOT وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات الخاصة بها، تبين لنا أن الخيار الإستراتيجي الأنسب للشركة هي الإستراتيجية الهجومية وذلك نظرا لامتلاكها العديد من نقاط القوة والفرص المتاحة مقارنة بما لديها من نقاط ضعف وما يحيط بها من تهديدات وبالتالي تحرص شركة نايك على تطبيق الإستراتيجية الهجومية للاستفادة من جميع الفرص وتعزيز قوتها.

المبحث الثاني: نموذج شركة فيسبوك

أصبحت وسائل التواصل الإجتماعي جزء هام في حياة كل شخص على الكرة الأرضية، ومن أهمها منصة فيسبوك تلك التي استطاعت أن تغزو العالم وتجمع بيانات دقيقة عن مستخدميها بكل سهولة بمجرد تسجيل حساب عليه، وفيما يلي سوف نستعرض معلومات عن شركة فيسبوك بما في ذلك نشأتها ومفهومها، تحليل SWOT وكيف أثرت جائحة كورونا التي ظهرت في الآونة الأخيرة على شركة فيسبوك.

المطلب الأول: عموميات حول فيسبوك

أولا: نشأة فيسبوك

مؤسس الموقع مارك زوكربيرج أطلق الموقع في الرابع من فبراير 2004 حين كان طالبا في جامعة هارفارد وكان الموقع في البداية مخصصا فقط للطلبة في جامعة هارفارد فقط لكن تم تطويره لاحقا ليصبح لطلبة الجامعات بشكل عام بالإشتراك في الموقع ومن ثم تم السماح ليشمل طلبة المدارس الثانوية وأي شخص يتعدى عمره 13 سنة. (سواكر و ضو، 2018، صفحة 46)

يعتبر فيسبوك الآن من أكبر وأشهر المواقع العالمية المتخصصة في العلاقات الإجتماعية والتعارف وبناء الصداقات على الإطلاق الموقع ليس حكرا على أحد فالتسجيل فيه مجانا وسهل ويستطيع أي شخص أن يستخدمه. يعد هذا الموقع آلة إعلامية ضخمة لطالما استخدمها الكثيرون في تنفيذ حملات إعلانية أو ترويج

لمنتجات معينة كالتسويق وأكبر الأحداث التي تم الاستفادة فيها عبر الموقع نذكر منها: قيام رجال السياسة الأمريكيين لاجتذاب أصوات الناخبين في الانتخابات فيكفي أن أنصار مرشح الرئاسة الأمريكية وقتها أوباما استخدموا فيسبوك ليجتذبوا أصوات الشعب الأمريكي، وهو من مواليد 14 مايو 1984 الآن أصبح رجل الأعمال ومبرمج أمريكي يعمل كمدير رئيس تنفيذي لشركة فيسبوك التي تملك موقع فيسبوك الاجتماعي.

ثانياً: خصائص ومميزات فيسبوك

رغم أن مواقع التواصل الاجتماعي عديدة ومختلفة ومع ذلك فقد تميز فيسبوك على غيره بعدة خصائص ومميزات ومن بينها: (الاشهب، 2018، صفحة 36)

- **التعليقات:** هذه الخاصية تسمح لمستخدمي فيسبوك بإضافة الصور والعلامات التي يمكن تضمينها بحيث يمكن أن نكتب أي تعليق في مساحة التعليقات أو إضافة تعليق مع إمكانية إضافة رابط أو صورة؛
- **الإعجاب:** يمكن فيسبوك مستخدميه بالقيام بعمل معجب لأي نص أو صورة أو فيديو لأحد الأصدقاء وهي عملية متاحة بين الأصدقاء؛
- **خاصية نكزه:** وهي عبارة عن إشهار يخطر المستخدم بأن أحد الأصدقاء يقوم بالترحيب به، كما لا يمكننا أن نغفل عن الخدمات التي يقدمها فيسبوك وهذا في صورة خدمة الرسائل والدردشة وإرسال الهدايا الافتراضية وهي الأكثر شيوعاً واستخداماً من طرف المستخدمين؛

ومن مميزات فيسبوك كذلك نجد:

- **العالمية:** استطاع فيسبوك بحركتيه إلغاء العديد من الحواجز الجغرافية والمكانية، حيث يمكن لأفراد في الشرق التواصل مع أفراد في الغرب ببساطة وسهولة، وبتنا نسمع بمصطلحات كالسيولة وغيرها وهو حينما وفر مجموعة إضافية من التطبيقات سمح بالتواصل المقروء والمسموع والمرئي؛
- **التفاعلية:** إن الفرد في " فيسبوك " يرسل، يكتب، يستقبل، ويقرأ ويتفاعل مع الأحداث والتعليقات، فهو في عملية أخذ ورد مستمرة. ويعتبر " فيسبوك " من التقنيات التي غيرت مجرى الاتصالات، فبعدما كانت اتصالات خطية مباشرة مرسل متلقي، أحدثت الوسائل التفاعلية ومنها " فيسبوك " ثورة غيرت مسار الاتصالات. إن هذه التفاعلية تعطي للفرد الفرصة بشكل أكبر على أن يشارك ويساهم بشخصه في الموضوع تحليلاً، نقداً أو تعليقاً؛

- **التنوع وسهولة الإستخدام:** أتاححت التحديثات العديدة التي قام بها موقع " فيسبوك " الفرصة أمام المشتركين فيه الكثير من الفرص و الأنشطة، و"فيسبوك " أحد البرامج الافتراضية السهلة التي تستخدم الحروف ببساطة، اللغة، الرموز والصور التي تيسر للمستخدم التفاعل. هذا هو الفرق الأساسي الذي فهمه الفريق الإداري المسير " لفيسبوك " البساطة والسهولة وهي رأس المال الحقيقي في مواجهة المد التقني الكبير، فكل لحظة تمر على هذا العالم إلا ويتم فيها خلق فكرة إبداعية جديدة. (الاشهب، 2018، صفحة 37)

المطلب الثاني: سلبيات وإيجابيات فيسبوك

الفيسبوك حاله حال الكثير من الإختراعات والتقنيات التي أثرت في حياة البشر فإلى الجانب المضيء للمجموعات والنشاطات التي ساعدت الشباب على تنفيذ أعمال مفيدة وتحقيق الكثير من الأهداف هناك الكثير من الآثار السلبية والإيجابية على مستخدميه. وفيما يلي عرض لأبرز السلبيات والإيجابيات لفيسبوك: (سواكر و ضو، 2018، صفحة 47)

أولاً: سلبيات فيسبوك

- **إضاعة الوقت:** بمجرد دخول المستخدم إلى الموقع حتى يبدأ بالتنقل من صفحة لأخرى ومن ملف لآخر ولا يدرك الساعات التي أضاعها في التعليق على صور أصدقائه دون أن يزيد أي فائدة له أو لغيره، فالفيسبوك يهدر الكثير من الوقت دون فائدة تجني فهناك أعداد كبيرة من طلاب الجامعات يقضون أكثر من 10 ساعات في تصفح الفيسبوك فقط؛
- **الإدمان و إضعاف المهارات:** هي من أهم الآثار التي قد تشكل خطراً على مستخدمي الشبكة الاجتماعية خصوصاً الشباب والمراهقين، فإن قضاء الوقت الطويل أمام شاشة الكمبيوتر وهدره في تصفح المواقع يؤدي إلى عزلهم عن واقعهم الأسري وعن مشاركتهم في الفعاليات التي يقيمها المجتمع، وبما أن التواصل بين الناس بشكل مباشر يؤدي إلى تطوير المهارات التي تساعد الشباب في مجالات الاتصال الإنساني حيث تنمي عندهم الحس بالمسؤولية اتجاه الغير وتقوي سرعة البديهة لديهم فيستطيعون التعامل مع المواقف بحنكة وهذا ما تفتقده المواقع الاجتماعية، فإن إدمان الشباب على التواصل الإلكتروني يؤدي بهم للعزلة الاجتماعية وفقد مهارة التواصل المباشر مع المجتمع؛

- **انتحال الشخصيات:** مازالت عمليات انتحال شخصيات المشاهير تضرب بقوة في الشبكة العنكبوتية، متخذة منها مكانا خصبا للتشويه والابتزاز وترويج الشائعات، وكسب المال وحرف الحقائق عن مسارها؛
- **الخصوصية:** تابع الكل الجدل الذي دار حول حقيقة خصوصية المستخدمين في الفيسبوك في 2009 سرية بياناتهم من صور ومعلومات التي أكد الموقع على الحفاظ على سريتها وعدم تملكها لطرف الثالث.

ثانيا: **إيجابيات فيسبوك:** نذكر منها ما يلي: (سواكر و ضو، 2018، صفحة 47)

- وسيلة للتواصل بين الأهل والأصدقاء؛
- وسيلة لتبادل المعلومات ونشر ثقافتنا الإسلامية؛
- الالتقاء بالأصدقاء القدامى؛
- يساهم في التعاون بين طلبة الجامعة؛
- يساعد على إنشاء علاقات اجتماعية جديدة بعيدا عن أماكن العمل والدراسة والأسرة؛
- وسيلة إقتصادية توفر تكلفة وسائل الإتصال الأخرى؛
- أصبح الآن موقع فيسبوك البداية الأمثل لكل من يريد أن يعلن عن فكرة كانت أو مشروع أو منتج يريده أن ينتشر بين أكبر عدد من مستخدمي شبكة الانترنت في أقل من زمن وأثبتت أنه أفضل وسيلة للترويج عما تريده.

المطلب الثالث: تحليل وضعية شركة Face book باستخدام أداة التحليل الإستراتيجي SWOT

أولا: نقاط القوة: تتمثل فيما يلي: (Business Strategy Hub، 2020)

- علامة تجارية قوية في وسائل التواصل الاجتماعي على مستوى العالم؛
- محفظة متنوعة، فهذا يعزز حماية أصولها المالية الأساسية في حالة انخفاض الإيرادات في قطاع واحد؛
- هيمنة كبيرة على السوق؛
- أعمال إعلانية قوية؛
- إستراتيجية تسويق فعالة وبسيطة.

كذلك تتمتع شركة فيسبوك بما يلي: (Marketing TuTor.Net, 2020)

- تقديم منتجات / خدمات متنوعة، أحد الأسباب الرئيسية وراء نجاح فيسبوك واستمراره في فترة تكنولوجيا سريعة هو أنه لم يقتصر على منتج أو خدمة واحدة، حيث استمرت في إضافة منتجات مختلفة إلى محفظتها على مدى فترة مستقرة جعلت محفظة متنوعة للعلامة التجارية من خلال نشر المخاطر؛
- وضع السوق القوي، في 31 ديسمبر 2019 وفقا لتقدير أجرته Statista Facebook فإن محفظتها تضم ما يقارب 2.6 مليار مستخدم نشط على فيسبوك، تظهر هذه الأرقام هيمنة السوق ويمكنك جذب وإقناع المعلنين والموسوقين من خلال عرض هذه الأرقام عليهم؛
- المستخدمون المخلصون، يعتبر المستخدمون المنتظمون لفيسبوك وهم حوالي 40% من سكان العالم أن محفظة منتجاتها لا يمكن تعويضها بسبب التنوع والإبداع والاستقرار على مدار هذه الفترة، لهذا السبب فإن الناس مدمنون ومخلصون لفيسبوك.
- في حين قررت شركة فيسبوك أن تمنح موظفيها مكافأة تقدر ب 1000 دولار لمساعدتهم أثناء تفشي فيروس COVID-19 وهذه المكافأة تهدف إلى مساعدة الموظفين الذين يعملون عن بعد إضافة إلى أنه توجد نفقات إضافية مثل إنشاء مكاتب منزلية أو الإنفاق على رعاية الأطفال. ولم تحدد الشركة ما إذا كانت المكافأة التي تبلغ 1000 دولار ستكون متاحة أيضا للموظفين المتعاقدين، لكنها قالت في وقت سابق أنها ستواصل دفع أجور العاملين بالساعة مثل عمال النظافة والعاملين في الكافيتريا على الرغم من انخفاض ساعات العمل.

ثانيا: نقاط الضعف: فيما يلي بعض نقاط الضعف الداخلية الرئيسية في Facebook (Marketing TuTor.Net):
(2020)

- **مشاكل خصوصية:** نظرا لأنها منصة وسائط اجتماعية حيث يشارك الأشخاص صورهم وأفكارهم الأخرى مع أصدقائهم ومتابعيهم ولكن في الآونة الأخيرة لفت انتباهنا أن بيانات المستخدم ليست آمنة على Facebook. تفقد الشركة شعبيتها بين المستخدمين في بعض أنحاء العالم بسبب مخاوف الخصوصية، إذا لم تأخذ الإدارة الأمر على محمل الجد فسيؤثر ذلك بشدة على نسبة المستخدمين النشطين في المستقبل، ووفقا لدراسة أجرتها Edison Research Data فقدت الشركة منذ عام 2017 ما يقارب من 15 مليون مستخدم؛
- **الاعتماد على الإعلانات:** نموذج أعمال Facebook ضعيف للغاية يعتمد فقط على حركة المستخدمين والإعلان، إذا أثرت بعض الأحداث على حركة مرور المستخدمين في المستقبل فستفقد الشركة مصدر دخلها الرئيسي. يأتي الربح من الإعلانات حوالي 98.5% مما يجب على الشركة البحث عن خدمات أخرى مدفوعة؛

- أخبار مزيفة: في السنوات الأخيرة، أصبح Facebook ملعباً لنشر المعلومات المضللة والمعلومات الدعاية والأخبار المزيفة، من المستغرب أن Facebook لم يتمكن من معالجة هذه المواد والتحكم فيها، إذا استمر الأمر على هذا النحو فإن الأشخاص الجادين سيغادرون Facebook بشكل دائم؛
- الصراع بين الإدارة: تم بث فضيحة في جميع أنحاء وسائل الإعلام الأمريكية بأن روسيا تدخلت في انتخابات عام 2016 من خلال بيانات Facebook ، وهكذا تم انتخاب دونالد ترامب، وبمجرد انتشار الخبر لم تتحمل الإدارة العليا للشركة أي مسؤولية بدلا من ذلك ظلوا يوجهون أصابع الاتهام إلى بعضهم البعض.

ثالثا: الفرص : فيما يلي بعض الفرص الخارجية التي يمكن أن يستخدمها Facebook (Marketing TuTor.Net):
(2020)

- الخدمات المدفوعة: تعد مجموعة الأعمال المتنوعة أحد الأسباب الرئيسية وراء شعبية Facebook بين المستخدمين، لكن المصدر الرئيسي لدخل الشركة هو الإعلان، إذا بدأت الشركة في تقديم خدمات مدفوعة الأجر مثل المواعدة على Facebook أو أدوات العمل فستساعد الشركة على فتح مصدر دخل آخر للشركة؛
- توسيع المنصة: نظراً لأن الشركة لديها اسم علامة تجارية شرعي معروف ومليارات المستخدمين، وتشارك الشركة أيضاً في أعمال أخرى. يجب أن تفكر الإدارة أيضاً في التنافس مع العلامات التجارية الأخرى مثل eBay و Amazon و Netflix و Apple و Tinder وما إلى ذلك؛
- التكامل مع التطبيقات الأخرى: يعد الدمج طريقة رائعة تستخدم من خلالها معلومات نظام أساسي واحد للتواصل مع الآخر إذا فتح Facebook حدوده لمواقع الويب والمدونات والمراجعات والألعاب ومتاجر التجارة الإلكترونية الأخرى وما إلى ذلك، فسيساعد ذلك الشركة على جذب عملاء جدد وتعزيز ولاء العملاء الحاليين؛

وفي ظل جائحة كوفيد-19 لاقت شركة فيسبوك فرصا استفادت منها، نذكر من بينها: (عبد المنعم، 2020)

كشفت شركة فيسبوك عن أرباحها الفصلية الأولى لعام 2020، مؤكدة أنها شهدت طفرة في نمو المستخدمين بمتوسط أكثر من 1.73 مليار مستخدم نشط يوميا (DAUs) في شهر مارس، وهو ارتفاع من 1.66 مليار في الربع السابق، إذ وصل عدد المستخدمين النشطين يوميا إلى 2.36 مليار عبر عائلة التطبيقات التي تضم Facebook، Instagram، Whats App، وفي حين بلغ عدد المستخدمين النشطين شهريا 3 مليارات لأول مرة.

ولكن حتى مع التأثير السلبي ل COVID-19 إرتفعت إيرادات فيسبوك بنسبة 18% بالمقارنة مع الربع المماثل من العام الماضي وكذلك نمو في الإيرادات إلى 17.7 مليار دولار وخلال مكاملة مع المستثمرين أوضح مارك زوكربيرج أن شركة فيسبوك ليس لديها أي نية لسحب المبلغ الذي تستثمره في منصتها على الرغم من جميع المشاكل التي تواجهها وقال بدلا من أن نضغط على الفرامل الآن كما قد يفعل الكثير من الشركات ومن الأهم الإستثمار في البناء والمواصلة فيه .

رابعا: التهديدات : فيما يلي بعض التهديدات الخارجية التي يجب على Facebook تجنبها: (Marketing
(2020 ،TuTor.Net

- المنافسون الجدد: أدت شعبية منصة جديدة مثل Tik Tok بين جيل الشباب إلى إضعاف قوة الشركة في المستقبل، بدأ موقع Facebook منصته الخاصة بالفيديو باسم "Lasso" للتنافس مع Tik Tok وجذب الشباب؛
 - المزيد من اللوائح: شكلت القوانين واللوائح الجديدة حول سلامة المستخدمين وخصوصية البيانات تهديداً كبيراً للشركة، مثل البريد المزعج، خرق البيانات ، العري، والتحرش الجنسي، والمحتوى العنيف، والمخدرات، والدعاية الإرهابية، خطاب الكراهية، والأسلحة النارية والغرض من هذه القوانين هو جعل Facebook خاضعاً للمساءلة وشفافاً. هذا يعني أن المستخدمين سيتحولون إلى النظام الأساسي الآخر للسهولة والمرونة، وستفقد الشركة حصتها في السوق؛
 - دول حظرت فيسبوك: المعلومات السهلة والكاذبة مقبولة في الدولة الديمقراطية، لكنها تشكل تهديداً كبيراً للأنظمة الديكتاتورية، قامت دول مثل كوريا الشمالية وروسيا والصين وإيران مؤخراً بحظر Facebook في بلدانهم؛
 - اختراق بيانات المستخدم: Facebook هو منجم ذهب للمتسللين لسرقة البيانات الشخصية من مليارات المستخدمين واستخدامها لأغراض سلبية. في ديسمبر 2019، اخترق قراصنة قاعدة بيانات فيسبوك واخترقوا البيانات الخاصة بحوالي 267 مليون مستخدم؛
 - المزيد من الضرائب: بدأت المملكة المتحدة والاتحاد الأوروبي فئة جديدة من الضرائب الرقمية تجعل Facebook يدفع الضرائب إذا فرضت دول أخرى نفس الضرائب الرقمية فستكلف الشركة الكثير.
- وفي ظل فيروس كوفيد-19 كتبت شركة فيسبوك بيان: " تأثر عملنا بوباء COVID-19 ومثل جميع الشركات، فإننا نواجه فترة من عدم اليقين غير المسبوق في توقعات أعمالنا، ونتوقع أن يتأثر أداء أعمالنا بسبب

المشكلات الخارجة عن سيطرتنا بما في ذلك مدة وفاعلية أوامر الحماية وفعالية المحفزات الاقتصادية حول العالم وتقلبات العملات بالنسبة للدولار الأمريكي. (عبد المنعم، 2020)

*تحديد الخيار الإستراتيجي لشركة فيسبوك:

بعدما تمت دراسة تحليل شركة فيسبوك باستخدام أداة التحليل الإستراتيجي SWOT وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات الخاصة بها، تبين لنا أن الشركة تعمل بشكل جيد وقد حصلت على حصة سوقية كبيرة، لكن يجب على الإدارة أن تضع في اعتبارها اللوائح الجديدة وتهديدات المتسللين وقضايا الخصوصية والمنافسين مثل Tik Tok، لذلك نرى بأن الخيار الإستراتيجي الأنسب للشركة هي الإستراتيجية الهجومية وذلك نظرا لامتلاكها العديد من نقاط القوة لكن في المقابل معرضة للعديد من التهديدات وعليه يجب على شركة فيسبوك أن تحرص على استثمار نقاط القوة التي تتمتع بها لمجابهة التهديدات التي تواجهها والدفاع عن نفسها وإجراء بعض التغييرات الجذرية الجديدة وإلا فسيكون مستقبل الشركة في خطر.

أهم مساعدات شركة فيسبوك في ظل فيروس COVID-19 : (nusadaily, 2020)

أعلنت منصة التواصل الاجتماعي " فيسبوك " أنها تعمل على المساهمة في الحد من انتشار المعلومات المضللة والمحتوى الضار بشأن فيروس COVID-19 الجديد، وستركز على توفير معلومات مفيدة للأشخاص.

وقال رئيس قسم الصحة في فيسبوك كانغ - شين جين، في منشور إن فاحصي حقائق خارجيين يعملون لصالح منصة التواصل الاجتماعي يراجعون المحتوى ويكشفون المزاعم الزائفة المتعلقة بفيروس COVID-19 الجديد. كما أنها تعمل مع التنسيق مع منظمات الصحة للأجل الوصول إلى معلومات دقيقة بشأن COVID-19.

المبحث الثالث: نموذج شركة أمازون

تعد أمازون (Amazon) واحدة من الأسواق الأكثر شعبية على الإنترنت المستخدمة من قبل الأفراد والشركات على حد سواء بالإضافة إلى كونها شركة بيع بالتجزئة عبر الإنترنت، وتعتبر واحدة من أكبر شركات التكنولوجيا الأربعة جنباً إلى جنب مع جوجل وأبل وفيسبوك. وفي هذا المبحث سنقدم معلومات عن شركة أمازون

بما في ذلك نشأتها وأبرز المميزات التي تميزها عن غيرها من الشركات وكذلك تحليل SWOT، وكيف تعايشت وتماشت شركة أمازون في ظل جائحة كورونا.

المطلب الأول: تعريف شركة أمازون

أمازون (Amazon) هي شركة أمريكية للتجارة الإلكترونية ومقرها سياتل . وهي واحدة من عمالقة الويب، تم تجميعها تحت الاسم المختصر GAFAM إلى جانب Google و Apple و Face book و Microsoft (LAJALATI, 2019).

وهي شركة متعددة الجنسيات تركز على التجارة الإلكترونية والحوسبة السحابية والتدفق الرقمي والذكاء الاصطناعي. (almalomat, 2019)

المطلب الثاني: نشأة شركة أمازون وأهم مميزاتها

أولاً: النشأة

تأسست شركة أمازون في الخامس من يوليو لعام 1994م على يد جيف بيزوس في سياتل في ولاية واشنطن بعد أن أنهى عمله كنائب لرئيس شركة " دي . أي . شو . آند كومباني " والتي هي واحدة من شركات وول ستريت، وتم افتتاح موقع أمازون دوت كوم بشكل رسمي في السادس عشر من شهر يوليو لعام 1995م، واختار جيف في البداية " كادبرا " اسماً لشركته وغير إسمها لأمازون بعد ذلك بسنة، وقد إختار هذا الإسم نسبة إلى نهر الأمازون الذي يعد أكبر نهر في العالم وذلك لأنه أراد أن يكون موقعه الإلكتروني أكبر متجر في العالم. (Shadfan, 2019)

وتم إدراج الشركة في بورصة ناسداك في مايو 1997م . (LAJALATI, 2019) كذلك وقد أطلقت شبكة التوزيع الخاصة بها لأول مرة في عام 1997م من خلال مركزين للتنفيذ في سياتل ونيوكاسل، ديلاوير. حيث تمتلك أمازون أيضاً ذراع للنشر (أمازون للنشر) وأستوديو للأفلام والتلفزيون، وأستديوهات أمازون، وشركة تابعة للحوسبة السحابية وهي أمازون لخدمات الويب.

بدأت الشركة في بيع الموسيقى ومقاطع الفيديو في عام 1998م، وفي السنة التالية باعت الشركة أيضاً ألعاب الفيديو والإلكترونيات الاستهلاكية، ومواد تحسين المنزل والبرمجيات، والألعاب بالإضافة إلى عناصر أخرى. (almalomat, 2019)

في التاسع عشر من يوليو لعام 2000م ظهر شعار شركة أمازون على شكل سهم ممتد من أول حرف في الأبجدية اللاتينية "A" إلى آخر حرف "Z" ليدل على أن الشركة تقوم بتوفير مختلف المنتجات من الألف إلى الياء رغبة منها في الحصول على رضا العميل. (Shadfan، 2019)

في عام 2011م نفذت أمازون خدمة سحابية تابعة للحكومة الأمريكية تدعى GovCloud. وفي 18 يونيو 2014م دخلت Amazon سوق الهواتف الذكية عن طريق تسويق Fire Phone لكنه فشل تجاريا وتوقف تسويق الجهاز في سبتمبر 2015م.

وفي ديسمبر 2013م قدم جيف بيزوس للجمهور نظاما لتوصيل الطائرات بدون طيار "Prime Air" وهو نظام "بيئي جدا" وفقا له. في نوفمبر 2014م بدأت المجموعة تجارب تسليم الطائرات بدون طيار على نطاق واسع في مركز أبحاث كامبريدج في المملكة المتحدة. وفي ديسمبر 2016م قدمت أمازون براءة اختراع لإنشاء مستودعات طيران معلقة بواسطة زيبيلنس لدعم تسليم الطائرات بدون طيار، وفي نفس الشهر إفتتحت أمازون أول متجر للأغذية غير النقدية "أمازون جو" وتقع في سياتل بالقرب من مقر الشركة، وتظل في مرحلة الاختبار لمدة عام تقريبا مخصصة لموظفي أمازون، في يناير 2018م المتجر مفتوح لعامة الناس. وفي يوليو 2019م يوجد 13 متجر أمازون جو في الولايات المتحدة : أربعة في سياتل وشيكاغو، وثلاثة في سان فرانسيسكو وإثنان في نيويورك. (LAJALATI، 2019)

ثانيا: مميزات وعيوب شركة أمازون

يمكن تصنيف أهم مميزات وعيوب موقع أمازون كالتالي :

1. مميزات موقع أمازون: نذكر منها ما يلي (aws, 2020) :

- يوجد بهذا الموقع عدد كبير جدا من السلع التي يمكن أن تحصل عليها من خلال موقع أمازون، كما أن جميع السلع التي تتخيلها تتواجد في هذا الموقع وجميعا، والغالبية العظمى من المنتجات التي يتم بيعها فيه تعد من المنتجات الجديدة؛

- المكان الأصلي للموقع هو في الأراضي الأمريكية لتجميع السلع التي يتم بيعها من خلال هذا الموقع تكون مطابقة للمواصفات الأمريكية، مما يدل على جودة هذه السلع خصوصا في السلع الإلكترونية، والمنتجات التي تخص العناية بالبشرة، ومستحضرات التجميل والجسم؛
- تتوفر في الموقع أفضل خدمة عملاء، فهي تعد المثال الأفضل لخدمة العملاء في التعامل مع المشتري والبائع، ويوفر لك جميع ما تحتاج إليه من الخدمات؛
- يهتم البائعون في هذا الموقع بالتفاصيل الكاملة عن المنتجات التي يتم بيعها حتى يكون للمشتري دراية على المنتجات التي سيحصل عليها، ولهذا لا نجد أي نوع من المشكلات بخصوص استرجاع المنتجات؛
- جميع منتجات Amazon مؤهلة للحصول على تخفيض بحيث يمكن للعملاء استلام الطلبات بسرعة؛
- لا داعي للقلق بشأن الأسهم غير المباعة، فالموقع يتحمل كافة التكاليف حتى تتم عملية البيع؛
- يقوم الموقع بطباعة المنتج بعد كل عملية بيع باستخدام تقنية الطباعة ذات المستوى العالمي؛
- يمكن التحكم في مقدار ما يقوم به المصمم في كل عملية بيع، لذلك ينصح بوضع أسعار تنافسية ومربحة؛
- يستطيع المصمم استخدام أدوات التحليل للحصول على إحصاءات حول تصميماته الأكثر مبيعات ومشاهدة نمو أرباحه.

2. عيوب موقع أمازون: تتمثل فيما يلي: (aws, 2020)

- جميع السلع التي يتم بيعها من خلال هذا الموقع مناطق الوطن العربي لا تتمكن من الحصول على هذه السلع التي تباع من خلال موقع أمازون، ولكن هناك بعض الشركات الوسيطة التي تقوم بعملية الشحن إلى هذه المناطق؛
- انتقل الموقع من عمليات بيع الكتب الإلكترونية إلى مجال التسويق بشكل عام، ولهذا فقد بعض المميزات التي كان يتمتع بها من قبل، كما أنه فقد الكثير من معجبيه؛
- أسعار بعض الأنواع من السلع مبالغ فيها، ولكن ليس في كل الأحيان؛
- موقع أمازون لا يقبل خدمات الدفع الشهري، لأنه يعتبر أن هذه الخدمة يقدمها موقع باي بال، وهو من أشد المواقع المنافسة لهذا الموقع.

المطلب الثالث: تحليل وضعية شركة أمازون باستخدام أداة التحليل الإستراتيجي SWOT:

أمازون هي شركة التجزئة الرائدة على الإنترنت في العالم وقد حفز نجاحها تجار التجزئة الماديين، غالباً ما يشار إليه على أنه المكافئ نظراً لمدى إنتشاره وبصمته العالمية Wal-Mart عبر الإنترنت بالإضافة إلى إستراتيجيات التسعير العدوانية. يمكن لشركة Amazon الاستفادة من العديد من الفرص في الأسواق الناشئة ويمكنها ضمان أن سلسلة التوريد العالمية للمستودعات المتصلة بالشبكة تقدم قيمة كبيرة لنفسها ولأصحاب المصلحة. علاوة على ذلك يجب على شركة أمازون أن تعيد التفكير في نموذج أعمالها للتشغيل عند هوامش قريبة من الصفر، وحقيقة أن الشركة لم تعيد ربحاً جيداً في السنوات الخمس الماضية يمنحها مجالاً كبيراً للتحسين.

وفيما يلي سنتطرق إلى تحليل SWOT لشركة أمازون :

أولاً: نقاط القوة: لشركة أمازون مجموعة من النقاط التي تجعلها تحتل مركز قوي أمام نظيراتها من الشركات الأخرى

وفيما يلي أبرز هذه النقاط (managementstudyguide):

- كونها شركة التجزئة الرائدة على الإنترنت في العالم، تستمد شركة أمازون نقاط قوتها في المقام الأول من التوجه الإستراتيجي ثلاثي الأبعاد على قيادة التكلفة والتمايز والتركيز، وقد أدت هذه الإستراتيجية إلى جني الشركة المكاسب من مسار العمل هذا وساعدت مساهميتها في الحصول على قيمة الشركة؛
- تستمد أمازون في المقام الأول ميزتها التنافسية من الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات واستخدامها للتجارة الإلكترونية كمنصة قابلة للتوسعة وسهلة التكثيف تضمن أن الشركة متقدمة على منافسيها؛
- واحدة من نقاط القوة الرئيسية في أمازون هي أنها تتمتع بذكرات تذكر من قبل المستهلكين على مستوى العالم، وقد ساعد هذا الإعتراف في دخول أسواق جديدة، والتي كانت حتى الآن خارج الحدود بالنسبة للعديد من شركات التجارة الإلكترونية؛
- باستخدام أنظمة اللوجستيات والتوزيع الفائقة، تمكنت الشركة من تحقيق تلبية أفضل للعملاء مما أدى إلى إكتساب أمازون ميزة تنافسية على منافسيها.

ثانيا: نقاط الضعف: لشركة أمازون مجموعة من نقاط الضعف نذكرها كما يلي: (managementstudyguide)

- في السنوات الأخيرة كانت أمازون كجزء من إستراتيجيتها للتنويع " تنشر نفسها بشكل رقيق للغاية " مما يعني أنها سمحت بتركيزها على التردد من إختصاصها الأساسي لكتب البيع بالتجزئة عبر الإنترنت وسمحت لنفسها بالمغامرة في مجالات تركيز جديدة، في حين أن هذه قد تكون إستراتيجية جيدة من منظور تنويع المخاطر ويجب أن تدرك أمازون فقد ميزتها الإستراتيجية لأنها تبتعد عن إختصاصها الأساسي؛
- نظرا لأن Amazon تقدم شحنا مجانيا لعملائها فهي في خطر فقدان هوامشها، وبالتالي قد لا تتمكن من تحسين التكاليف بسبب هذه الإستراتيجية؛
- بالنظر إلى حقيقة أن أمازون هي بائع تجزئة فقط عبر الإنترنت، فإن التركيز الأحادي على البيع بالتجزئة عبر الإنترنت قد يأتي في طريق خطط التوسعة خاصة في الأسواق الناشئة؛
- أحد أكبر نقاط الضعف والشيء الذي تم التعليق عليه كثيرا من قبل المحللين وخبراء الصناعة هو أن أمازون تعمل في نماذج أعمال الهامش قريبة من الصفر والتي أثرت بشدة على ربحيتها، وعلى الرغم من أن الشركة لديها أحجام كبيرة وعائدات ضخمة فإن هذا لم يترجم إلى أرباح ذات مغزى للشركة.

ثالثا: الفرص: لشركة أمازون مجموعة من الفرص نذكرها كالتالي (managementstudyguide) :

- من خلال طرح نظام الدفع عبر الإنترنت، تتمتع Amazon بفرصة توسيع نطاقها بشكل كبير مع الأخذ في الاعتبار حقيقة أن المخاوف بشأن التسوق عبر الإنترنت فيما يتعلق بالأمن والخصوصية هي من بين أهم القضايا في أذهان المستهلكين. علاوة على ذلك، سيؤدي ذلك إلى تحسين هوامش الشركة لأنها تتيح لها جني مزايا إستخدام بوابة الدفع الخاصة بها؛
- هناك فرصة أخرى يمكن لشركة Amazon الإستفادة منها، وهي تتعلق بطرح المزيد من المنتجات تحت علامتها التجارية الخاصة بدلا من أن تكون موقعا لإعادة توجيه منتجات الطرف الثالث. بمعنى آخر يمكنها زيادة عدد المنتجات تحت علامتها التجارية الخاصة بدلا من مجرد بيع وتخزين المنتجات التي يصنعها شركاؤها؛
- يمكن لأمازون زيادة محفظة عروضها حيث تقوم بتخزين منتجاتها أكثر من القاعدة الحالية مما يضعها في وضع القوة والراحة حيث يمكن أن يترجم ذلك إلى إيرادات أعلى؛
- الفرصة الرابعة التي تمتلكها أمازون هي من حيث توسيع بصمتها العالمية وفتح المزيد من المواقع في الأسواق الناشئة، مما سيعطيها بالتأكيد ميزة تنافسية في سوق البيع بالتجزئة عبر الإنترنت؛

- في حين أعلنت شركة أمازون للتجارة الإلكترونية تحقيق معدل نمو قوي في مبيعاتها بفضل إزدهار التجارة عبر الإنترنت والخدمات السحابية رغم تراجع الإقتصاد العالمي في ظل جائحة كورونا؛

حيث سجلت مبيعات أمازون قفزة وصلت إلى 26 في المئة خلال الربع الأول من العام الحالي مقارنة بالفترة المقابلة من العام الماضي لتصل إلى 75,5 مليار دولار حسب ما أعلنته أمازون عقب إغلاق الأسواق الأمريكية، وأشارت الشركة في تقرير إلى إرتفاع نفقاتها خلال تفشي جائحة كورونا بصفة رئيسية بسبب حملة التعينات الضخمة في ظل الزيادة الكبيرة في العملاء وخدمات التوصيل، وتراجعت الأرباح الفصلية بقيمة 30 في المئة إلى 2,5 مليار دولار.

وقال مؤسس أمازون ورئيسها التنفيذي جيف بيزوس أن الأرباح التشغيلية للشركة وصلت إلى أربعة مليارات دولار خلال الربع الأول من العام الحالي.

واستفاد بيزوس كمساهم رئيسي في الشركة حيث ذكر مؤشر بلومبرج للمليارديرات إلى أن ثروته زادت بواقع 29 مليار دولار إلى 143 مليار دولار منذ بداية العام الحالي مما يعزز وضعه كأغنى أغنياء العالم، وفي الوقت الذي قامت فيه شركات أمريكية بشطب وظائف في ظل الأزمة وبسرعة قياسية، قامت أمازون بعمليات توظيف على نطاق واسع، وفي شهر مارس فقط أعلن تعيين نحو 100 ألف موظف جديد لمواجهة الزيادة في الطلب كما جرى توظيف 75 ألفا آخرين في أبريل الماضي. (سلامه، 2020)

رابعا: التهديدات: تحيط بشركة أمازون مجموعة من التهديدات نذكرها كما يلي (managementstudyguide):

- أحد أكبر التهديدات لنجاح أمازون هو القلق المتزايد بشأن التسوق عبر الإنترنت بسبب سرقة الهوية والقرصنة مما يترك بيانات المستهلكين مكشوفة، لذلك يجب على أمازون أن تتحرك بسرعة لتهدئة مخاوف المستهلكين على موقعها والتأكد من أن الخصوصية والأمن على الإنترنت مضمونان؛
- بسبب إستراتيجيات التسعير العدوانية كان على الشركة أن تواجه دعاوى قضائية من الناشئين والمنافسين في صناعة البيع بالتجزئة أصبح التركيز المهووس على قيادة التكلفة الذي تتبعه أمازون مصدرا لمشكلة الشركة بسبب غضب المنافسين من أن تقوم Amazon بإخراج الأعمال منهم؛

- أخيرا تواجه أمازون منافسة كبيرة من تجار التجزئة المحليين عبر الإنترنت الذين هم أكثر رشاقة عند مقارنتها بنوع إستراتيجياتها الضخمة، وهذا يعني أن الشركة لا يمكن أن تغفل عن ظروف السوق المحلية في متابعة إستراتيجياتها العالمية؛

- كما أعتبر فيروس كوفيد-19 بمثابة تهديد على شركة أمازون كغيرها من الشركات الأخرى حيث أضاف بيزوس في بيانه: " ولكن هذه ليست ظروفًا طبيعية، وبدلاً من ذلك نتوقع تقديم كامل المليارات الأربعة، وربما أكثر قليلاً في أوجه إنفاق متعلقة بكوفيد-19 (المرض الذي يسببه فيروس كورونا)، من أجل توصيل الطلبات للعملاء والحفاظ على سلامة الموظفين "؛

وأكد البيان أن إصدار توقعات موثوقة أمر صعب في الوقت الحالي، في ظل الطبيعة المتقلبة للظروف الإقتصادية ورغم ذلك سجلت أسهم أمازون خسارة في الأسواق الأمريكية عقب صدور التقرير الفصلي. ومع ذلك كانت أمازون من أكبر المستفيدين من أزمة جائحة كورونا، حيث إرتفعت أسهم الشركة خلال الأشهر الثلاثة الماضية بأكثر من 30 في المئة ووصل إلى سعر قياسي جديد؛

في وقت سابق من شهر (جوان) أعلن تيم براي نائب رئيس أمازون و " المهندس المتميز " في Amazon Web Services، أنه سيغادر الشركة بسبب طرد المديرين التنفيذيين الذين تحدثو ضد كيفية معاملة العمال في مستودعاتهم. (محمد ر..، 2020)

*تحديد الخيار الإستراتيجي لشركة أمازون:

بعد إتمام دراسة تحليل شركة أمازون باستخدام أداة التحليل الإستراتيجي SWOT وذلك بتحديد أبرز نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات لشركة أمازون تبين لنا أنها تتبع إستراتيجيه هجومية وذلك من خلال استخدامها لنقاط القوة أفضل استخدام لتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وهذا من أجل تلبية كل طلبات السوق، لامتلاكها القدرات الإنتاجية الكافية وامتلاكها لوسائل وتسهيلات الشراء والشحن، وذلك من خلال:

- التوسع في تقديم منتجات وخدمات وتكنولوجيات جديدة؛
- الانتشار الجغرافي لغزو كامل مناطق العالم؛
- زيادة شبكات الشركة من بائعين وموزعين؛

- توسيع خطوط الإنتاج ؛
- الانتشار على مستوى الأسواق العالمية .

تكون الإستراتيجية الهجومية خيارا استراتيجيا مناسباً لشركة أمازون، التي تنتج منتجات من A إلى Z تتلاءم مع جميع الثقافات وعادات وتقاليدهم جميع المستهلكين الافتراضيين، وذات القدرة المالية والإنتاجية الكبيرة حتى تكفي كل متطلبات السوق العالمية.

يظهر أثر تطبيقها في شركة أمازون في كون أنها تؤدي إلى:

- سهولة اختراق ودخول أسواق عالمية جديدة ؛
- توفير الوقت والمسافات للمستهلكين الافتراضيين في جميع أنحاء العالم للحصول على منتجاتها؛
- سهولة الدفع بتوفير وسائل دفع وحماية وأمان.

خلاصة الفصل الثالث:

إن عملية التحليل الإستراتيجي لها أهمية بالغة في عملية تقييم الشركات، باعتبار أن كل شركة في الوقت الراهن تستخدم الإدارة الإستراتيجية كأداة فعالة للوصول إلى الأهداف المرجوة، و تهدف أداة التحليل الإستراتيجي SWOT إلى إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية وكذلك اكتشاف الفرص والتهديدات الخارجية الموجودة ، ومن خلال عملية التحليل المزدوج للبيئة يتضح أن مزايا الشركات محل الدراسة تتركز في كونها تمتلك نقاط قوة تساعد على اقتناص الفرص المتاحة، لكن من جهة أخرى تواجه بعض المشاكل نظرا لوجود تهديدات خارجية تقابلها نقاط ضعف من الأداء الداخلي للشركات.

وإن تأملنا قليلا في نقاط الضعف نجد أن معظمها يمكن لهذه الشركات اجتنابها والتخلص منها، فيما يعني أنه على هذه الشركات تحسين مواطن الضعف وأن تتمكن من مواجهة التهديدات من جهة، واستغلال الفرص المتاحة من جهة أخرى.

خاتمة

إن العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة سواء العوامل الداخلية أو الخارجية أضحت اليوم شديدة وسريعة التغير مما أصبح لزاما على المؤسسة دراسة تلك التغيرات والتنبؤ بها بشكل دوري وملحوظ قصد تفادي الوقوع في الأخطاء أو الوصول إلى مرحلة التدهور والفشل هنا وجب على المؤسسة وضع إستراتيجية خاصة بها تضمن لها السير الحسن لجميع مخططاتها، وحتى تكون هذه الإستراتيجية ناجحة فقد حاولنا في بحثنا أن نبين الأهمية البالغة للإستراتيجية في المؤسسة واخترنا أن تتم صياغتها باستخدام أداة التحليل الإستراتيجي SWOT الذي يعد من الأساليب الحديثة المعتمدة من طرف المؤسسة في تحليل عوامل المحيط بمختلف جوانبه الداخلية والخارجية، وذلك لأجل الكشف عن نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة، والوقوف على الفرص والتهديدات التي تواجهها.

وفي الأخير حاولنا إسقاط أداة التحليل الإستراتيجي SWOT على ثلاث شركات عالمية " نايك، فيسبوك وأمازون ".

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ الإدارة الإستراتيجية تقود إلى تطوير إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ تهتم الإدارة الإستراتيجية بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية.
- ❖ يتوافر أمام المؤسسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تساعد على التحرك الإستراتيجي وحتى تختار البديل الأنسب لا بد أن تحدد وضعها التنافسي ومنه تختار الإستراتيجية الملائمة، وهذه البدائل تأتي على عدد من المستويات في المؤسسة.
- ❖ صياغة الإستراتيجية مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية وهي تعني صياغة مجموعة من الإستراتيجيات واستخراج أفضلها لتحقيق الغايات والأهداف التنظيمية وبالتالي الوصول إلى رؤية المؤسسة.
- ❖ أداة التحليل الإستراتيجي SWOT من أهم وأنجح الأدوات المساعدة على صياغة إستراتيجية مناسبة وذات مغزى للمؤسسة وذلك بتحديد أبرز نقاط القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات المحيطة بها خارجيا.
- ❖ تساعد أداة التحليل الإستراتيجي SWOT على تحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.

❖ يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات واستغلال الفرص والتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.

❖ وضح لنا تحليل SWOT أن شركة نايك تتمتع بنقاط قوة مميزة والتي تدعم ريادتها العالمية في سوق الأحذية والمعدات والملابس الرياضية، وتجعلها قادرة على التغلب على نقاط الضعف الموجودة في بيئتها الداخلية، والتصدي للتهديدات التي تطرأ عليها من البيئة الخارجية ليتسنى لها اكتساب الفرص والفوز بها.

❖ بين لنا تحليل SWOT أن شركة فيسبوك تعمل بشكل جيد نظرا لامتلاكها مجموعة من نقاط القوة والتي تجعلها في وضع المسيطر على باقي مواقع التواصل الاجتماعي، لكن هنالك أيضا نقاط ضعف في بيئتها الداخلية كغيرها من الشركات العالمية والتي نرى بأن تأثيرها ليس قوي لدرجة زوال الشركة، وفي المقابل تعترض شركة فيسبوك مجموعة من التهديدات خاصة من قبل المنافسين الجدد والتي يجب عليها التصدي لها واكتساب الفرص المتاحة أمامها.

❖ تبين لنا من خلال تحليل SWOT أن الشيء الذي جعل شركة أمازون رائدة في مجال التجارة الإلكترونية هو إمتلاكها لنقاط قوة والتي جعلتها تتمتع بهذا الموقع، مقارنة بنقاط الضعف التي لديها داخليا ولا تؤثر عليها كثيرا في حين تواجه شركة أمازون تهديدات لكن عليها استغلال الفرص المتاحة لها حتى تتغلب على كل هذه التهديدات كون أنها تنشط في مجال تنافسي قوي لكن هذا يؤثر بنسبة طفيفة على نشاطها وأدائها.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا أن نعرض بعض الإقتراحات كما يلي:

❖ يجب على أي مؤسسة أن تدرس وضعية بيئتها الداخلية والخارجية بدقة ومن ثم اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها والتي ستعمل على نموها وتطويرها.

❖ ضرورة الإهتمام وتفعيل التحليل الإستراتيجي داخل المؤسسة.

❖ الإعتماد على تحليل SWOT عند صياغة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كونه الجزء الحيوي من عملية تطوير الأعمال وإدارة المؤسسة.

❖ الإهتمام أكثر بتحليل المحيط الخارجي للمؤسسة فهو ضروري لديمومتها ومواجهة المخاطر و التهديدات التي تتعرض لها كوسيلة دفاعية وقائية، واستغلال الفرص لتقوية وتحسين وسائلها الدفاعية، ومساعدة المنظمة في عملية التقييم وذلك لتحسين أدائها.

- ❖ نوصي أيضا من خلال هذا البحث بمحاولة توظيف إداريين متخصصين في الأساليب الكمية أو السعي نحو التعامل مع أهل الاختصاص.
- ❖ يجب على شركة نايك معالجة المخاوف المتعلقة بالمنافسة وممارسات التقليد وحماية براءات الاختراع، كذلك من المستحسن أن تقوم شركة نايك بإصلاح إستراتيجياتها في هذه المجالات وأن تتعاون مع الوحدات الحكومية لمعالجة قضايا حماية براءات الاختراع، واقتناص الفرص المتاحة لها.
- ❖ يجب على إدارة شركة فيسبوك أن تضع في إعتبارها اللوائح الجديدة وتهديدات المتسللين وقضايا الخصوصية والمنافسين مثل Tik Tok.
- ❖ يجب على شركة أمازون أن تستغل نقاط قوتها أحسن إستغلال وأن لا تغفل عن ظروف السوق المحلية في متابعة إستراتيجياتها العالمية.



قائمة المراجع

1. الأسطة، عبد القادر محمد. 2015. أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة. (ط. 1). عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
2. الأسطة، عبد القادر محمد. 2016. أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
3. بني حمدان، خالد. 2019. الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. الجنابي، أكرم سالم. 2017. الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون. (ط. 1). عمان: المجد للنشر والتوزيع.
5. الحجاوي، طلال؛ وسلطاني، سكيئة. 2013. SWOT لتقييم المصارف التجارية. (ط. 1). الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
6. الخفاجي، نعمة. 2019. العدسات الإستراتيجية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. ذيب، هيثم عبد الله. 2017. أصول التخطيط الاستراتيجي. (ط. 1). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
8. الربيعاوي، حمود سعدون. 2015. إدارة التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة). (ط. 1). عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
9. الربيعاوي، حمود سعدون. 2018. الإدارة الإستراتيجية. (ط. 1). عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
10. الزنفلي، أحمد محمود. 2013. التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي. مصر: The Anglo Egyptian BookShop.
11. الزبيدي، ضبيان شمام. 2017. نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
12. صقر، أحمد محيي خلف. 2019. العوامل الثقافية والإجتماعية وتأثيرها على الخطط الإستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم. مصر: دار التعليم الجامعي.
13. طالب، علاء فرحان. 2019. إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
14. الكرفي، محمد. 2009. التخطيط الإستراتيجي. (ط. 1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

15. المحمدي، سعد علي ريجان. 2018. الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
16. مساعدة، ماجد عبد المهدي. 2013. الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات - حالات تطبيقية). (ط. 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
17. هاني، محمد. 2014. الإدارة الإستراتيجية الحديثة. (ط. 1). عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.

المجلات:

18. بقعة، الشريف؛ ومحلب، فايزة. (2015). تأثير البيئي كألية من أليات اليقظة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (02).
19. بلالي، أحمد بن عبد الرحمن. (2018). من نموذج SWOT إلى إستراتيجية المحيط الأزرق دراسة تحليلية نقدية في تطور الإستراتيجية. مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، مجلد 09 (02).
20. البلطة، مجاهد؛ وباكر، عبد الباقي. (2016). الخطوات العلمية في بناء الرؤية والرسالة الإستراتيجية ودورها في تطوير أداء المنظمات. مجلة الأبحاث البيئية والتنمية المستدامة، مجلد 01 (02).
21. داودي، الطيب. (2007). أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية. مجلة الباحث، (05).
22. علي غباش، محمد. (2015). تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة BCG. مجلة الإدارة والإقتصاد، (07).
23. عماري، عمار؛ وآخرون. (2015). أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات. ملتقى وطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة.
24. الغايي، صاهر منصور؛ وصبحي ادريس، وائل. (2009). استخدام بطاقة الاهداف الموزونة BSC مع تحليل SWOT لصياغة الاستراتيجية. مجلة الإقتصاد الخليجي، (17).
25. هبية، محمد زكريا. (2016). التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات في التعليم (مفهوم وآليات تطبيقه). مجلة العلوم الإنسانية، (04).

الأطروحات والرسائل:

26. بلشير، قوراية. 2015. نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة. مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر.

27. بن سديرة، أمينة؛ ومواس، إيمان. (2016). أثر عدم التأكد البيئي على الاختيار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة.
28. بن عمارة، سومية؛ وميلود عبيد، أمال. (2016). أثر التحليل البيئي على استراتيجيه المؤسسة. مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت.
29. بن واضح، الهاشمي. (2014). تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف.
30. بوساق، منيرة. (2019). إستخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الإستراتيجية. مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.
31. بوصالحيج، خديجة؛ وخدة، زهور. (2016). دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة إقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة ونيس للفلاحة. مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة.
32. جغوي، فادية. (2016). دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة. مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
33. سواكر، أنس؛ وضو، محمد الطاهر. 2018. إستخدامات الفيس بوك لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة وعلاقته ببعض جوانب التنشئة الإجتماعية. مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.
34. صائل، يوسف وليد. (2016). تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية.رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
35. علاوي، نصيرة. (2011). الیقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
36. فالي، رمضان. (2011). إنعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الإقتصادية على سياسة التوظيف دراسة ميدانية بمركب أرسيلور ميपाल الحجار_عنابة. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
37. قرفة، مسعودة. (2019). دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي. مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

38. كيلاني، صونية. (2007). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

باللغة الأجنبية:

39. Hofer; and Schendl. 2002. Strategie Formulation Analotical, St, Paul Mini West PubliShing.
40. Mentzberg, Henry; and Lample. 1998. Aguided Through The Wild Of Strategy Management, Tzee press. New York.
41. Porter. 1996. What is Strategy Haroad Business Review.
42. Scoles; and Johnson. 2000. Strategique, Edition, Publi-Union. Paris.

المواقع الإلكترونية:

43. <https://www.akhbaralaan.net> Vu le (20/03/ 2020).
44. <https://www.almalomat.com> Vu le (20/04/2020) .
45. <https://aws.amazon.com> . (20/04/2020).
46. <https://www.bstrategyhub.com/swot-analysis-of-nike-nike-swot-analysis> Vu le(01/03 /2020).
47. <https://www.business4lions.com> Vu le.(15/03 2020).
48. <https://www.lajalati.com> Vu le (20/09/2019).
49. <https://www.managementstudyguide.com/swot-analysis-of-amazon.htm> . Vu le(27/06/2020)
50. <https://www.marketingtutor.net/swot-analysis-of-facebook> . Vu le(15/ 08 / 2020)
51. <https://ara.mentorbizlist.com> . Vu le(15/02 / 2020).
52. <https://www.mercatoday.com> . Vu le(03/ 07/ 2020).
53. <https://sawahpress.com> . Vu le (25/ 03 /2020).
54. <https://www.google.com/amp/s/read.opensooq.com> . Vu le(09 /2019) .
55. <http://www.ar.m.wikipedia.org> Vu le.(25/08/ 2020).
56. <https://gate.ahram.org.eg> . Vu le (01/ 05/2020)
57. <https://www.uobabylon.edu.iq> Vu le (02/ 04/ 2020).
58. <https://m.youm7.com> . Vu le (30 /04 / 2020).

