



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم إقتصادية  
التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة

بعنوان:

## التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين المؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة"

تحت إشراف الأستاذ:  
- الدكتور: عشعاشي

من إعداد الطالب:  
- عامر محمد

مصطفى

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ ..... / الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/ ..... / الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/ ..... / الدرجة العلمية/ مناقشا

الدكتور/ ..... / الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

---

## شكر و تقدير

الحمد لله ربنا رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأولين و الآخرين النبي العربي محمد

أما بعد أتقدم بالشكر الجزيل لوالدي و إخوتي و أصدقائي

و أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرفه محشاشي مصطفى الذي ساعدني على إتمام هذا البحث

كما أتقدم بالشكر لكل من ساعدني على إتمام هذا العمل

كما أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة مسبقا على قبولهم مناقشة هذا البحث و على ملاحظاتهم

## إهداء

أهدي هذا البحث لعائلتي و أصدقائي

و كل من وقفه في جانبي

---

الفهرس

أ.....	المقدمة
1 .....	الفصل الأول: عموميات حول التحليل الإستراتيجي
3 .....	المبحث الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي
3 .....	المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي
6 .....	المطلب الثاني: مستويات التحليل الإستراتيجي
9 .....	المطلب الثالث: خصائص و مبادئ التحليل الإستراتيجي
14.....	المبحث الثاني: أهمية و أهداف التحليل الإستراتيجي
14 .....	المطلب الأول: أهمية التحليل الإستراتيجي
14 .....	أولاً: أهمية التحليل الإستراتيجي
16 .....	المطلب الثاني: أهداف التحليل الإستراتيجي
17 .....	المطلب الثالث: أسباب التحليل الإستراتيجي
19.....	المبحث الثالث: ميكانزمات التحليل الإستراتيجي
19 .....	المطلب الأول: مراحل التحليل الإستراتيجي
20 .....	المطلب الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي
33 .....	المطلب الثالث: المكلف بالتحليل الإستراتيجي
37.....	الفصل الثاني: التحليل الإستراتيجي الداخلي
39.....	المبحث الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي الخارجي
39 .....	المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي الخارجي
39 .....	المطلب الثاني: خصائص و مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة
43 .....	المطلب الثالث: أهمية دراسة و تحليل البيئة الخارجية
45.....	المبحث الثاني: ماهية البيئة الداخلية للمؤسسة
45 .....	المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي الداخلي
47 .....	المطلب الثاني: أهمية دراسة و تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

48	المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية.....
<b>56</b>	<b>المبحث الثالث: آليات عمل التحليل الإستراتيجي الداخلي.....</b>
56	المطلب الأول: إجراءات تحليل البيئة الداخلية و العوامل المؤثرة عليها.....
58	المطلب الثاني: أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي .....
60	المطلب الثالث: مضامين التحليل الإستراتيجي.....
<b>73</b>	<b>الفصل الثالث: دراسة الحالة لمؤسسة نافتال.....</b>
<b>75</b>	<b>المبحث الأول:لمحة حول شركة نافتال.....</b>
75	المطلب الأول: شركة نافتال بصفة عامة. ....
77	المطلب الثاني: شركة نافتال سعيدة.....
<b>82</b>	<b>المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة.....</b>
82	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .....
86	المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية لمتغيرات القسم الثاني.....
98	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
<b>106</b>	<b>الخاتمة.....</b>
<b>110</b>	<b>قائمة الأشكال.....</b>
<b>112</b>	<b>قائمة الجداول.....</b>
<b>115</b>	<b>المراجع.....</b>
<b>122</b>	<b>الملاحق.....</b>

### المقدمة

امتاز القرن الحالي بسرعته وتغيراته حيث شملت عدة مجالات منها المجال الإقتصادي مما دفع الكيانات القائمة في هذا المجال والتي يطلق عليها إسم المؤسسات الإقتصادية إلى محاولة مجارات سرعته والتكيف مع تغيراته، ذلك ما قادها إلى سلك طرق ومناهج تمكنها من الإستمرار وتحميها من الزوال بدرجة الأولى وتضمن تطورها و مجابتهها لمنافسيها بدرجة الثانية ما يعني أنها أصبحت مجبرة على سد الفجوات التي من شأنها أن تتسبب في تراجع مستواها و إستغلال ما هو متاح لتعزيز وجودها الأمر الذي أدى بالمؤسسات إلى تطوير أدوات و أساليب تجعل التغيرات التي تواجهها في الحاضر و التغيرات المحتملة في المستقبل قابلة للتوقع فبالإتالي يمكن مواجهتها إذا إقتضت الحاجة أو تجنبها، هذا لإكتساب مكانة في وسط تسوده المنافسة الشرسة و تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة في السوق مما ساهم في زيادة حدة المنافسة إذ أن كل مؤسسة تسعى لإبتكار إستراتيجية خاصة بها تتسم بالوضوح لمختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة و الغموض لمنافسيها ، إضافة إلى ذلك عليها الإلتزام بالتكيف و الملائمة لتقلبات البيئة المعاصرة حيث أن هذه الأخيرة تتصف بالتعقيد و الحركية و هذا غالبا ما يترتب عنه مسؤوليات متزايدة و صعوبات لدى المحللين الإستراتيجيين ، لكنه يعتبر الفيصل إذ أنه متى ما إكتسبت المؤسسة صفة التكيف مع بيئتها صارت في مناعة عن المشاكل وليدة التغيرات البيئية حيث ذكر الباحث تشارلز دارون أن البقاء ليس للأقوى و لا للأذكى و لكن للأسرع إستجابة للتغير ، و المعنى من مقولة الباحث أن المؤسسة و إن كانت متعددة و متنوعة الموارد أو تمتع تخطيطها بالنكاه الفائق فإنها لاتزال في خانة الخطر عند ظهور الإشكالات المتمثلة في التغيرات البيئية الحديثة النشأة و الخطيرة الوطئة ، أما في حالة المؤسسة سريعة الإستجابة للتغير فإن تلك التغيرات تعد مجالا أو ميدانا جديدا تكون المؤسسة في طور دراستها و إستكشافها لملائمتها في حالة المواجهة المباشرة معها.

يعتبر التحليل الإستراتيجي أحد أهم المنهجيات التي تتبعها المؤسسة في سعيها لرفع مستوى أدائها و ذلك لما يحويه من مراحل تمكنه من الإلمام بكافة المعطيات و المعلومات المطلوبة ثم التوصل إلى إستنتاجات مبنية على دراسات نابغة من معالجة الخبراء للمعلومات المحصلة من عملية الرصد و الملاحظة لكل الحركات في بيئة المؤسسة لتعرف على جوانب قوة و ضعف المؤسسة على الصعيد الداخلي و يقابلها خارجيا الفرص و التهديدات لتشكيل خطط خالية من الثغرات و لا تشوبها عيوب بحيث ترتقي بالمؤسسة إلى مستوى التطلعات ، ذلك أن العصر الجديد ألقى بقيوده التي تتمثل في منافسة شديدة شرسة و هذا بظهور عدد هائل من المؤسسات التي تتشارك في نفس الأعمال و الأنشطة في شتى المجالات و الميادين الأمر الذي يمثل الدافع لكل مؤسسة للتميز و تسريع وتيرة تطورها بحيث لا تبقى في مكانها فيكون مصيرها الزوال. يضل تحليل البيئة الداخلي ذو أهمية بالغة و ذلك لحساسية بيئته بإعتبارها مركز المؤسسة و منبع ميزاتها و طاقاتها حيث يساهم من خلال إلمامه بكل ما يستوجب تفائل المؤسسة و تشائمها من ناحية هيكلها التنظيمي و ثقافتها التنظيمية بالإضافة إلى مواردها ، فالتحليل الممتاز و معمق للعناصر الثلاثة يزود المؤسسة ليس بلمحة و لكن بنظرة عامة شاملة لما

يمثل قوتها و ضعفها ، ثم إن دراسة هذه البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية خلال الماضي و الحاضر و المستقبل من ناحية مصدرها و تأثيرها توفر للمؤسسة غطاء يقوم على حمايتها من تكرار أخطائها الماضية بالإضافة إلى تقليل حدة الأزمات بأنواعها وأخيرا الهدف الأول و الأخير لكل مؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة ألا و هو تحسين أدائها و وضعيتها التنافسية في إطار إمكانياتها بما يضمن إستمرارها و نموها.

### إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق من معطيات و معلومات، سنقوم بتسليط الضوء على التحليل الإستراتيجي الداخلي و أهميته في تطوير و تحسين المؤسسة الإقتصادية و هذا ما ولد لدينا الإشكالية الخاصة ببحثنا متمثلة في التساؤل التالي:

- مامدى ملائمة و تطبيق أبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي وعناصره في المؤسسة؟ وستقوم الدراسة بالإجابة على هذا السؤال من خلال تحليل و إجابة على الأسئلة الفرعية التالية:
- السؤال الأول: ما مدى ملائمة و تطبيق بعد وظيفة الإنتاج و عناصره في المؤسسة؟
- السؤال الثاني: مامدى ملائمة و تطبيق بعد و وظيفة المالية و محاسبة و عناصره في المؤسسة؟
- السؤال الثالث: ما مدى ملائمة و تطبيق بعد تسيير الموارد البشرية وعناصره في المؤسسة؟
- السؤال الرابع: ما مدى ملائمة و تطبيق بعد وظيفة التسويق وعناصره في المؤسسة؟
- السؤال الخامس: ما مدى ملائمة و تطبيق بعد الهيكل التنظيمي و عناصره في المؤسسة؟
- السؤال السادس: ما مدى ملائمة و تطبيق بعد الموارد المادية و عناصره في المؤسسة؟

### فرضية الدراسة:

تسعى الدراسة أيضا في اختبار الفرضية الرئيسية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى ملائمة أبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي و المتغيرات الشخصية و التنظيمية (العمر - مدة الخبرة - الجنس).
- وسيتم تحليل الفرضية الرئيسية من خلال اختبار صحة و ثبوت الفرضيات الفرعية الآتية:

### - الفرضية الأولى:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و مدى ملائمة أبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و مدى ملائمة أبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي.

### - الفرضية الثانية:

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مدة الخبرة ومدى ملائمة أبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي.

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مدة الخبرة ومدى ملائمة التحليل الاستراتيجي الداخلي.

### - الفرضية الثالثة:

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي ومدى ملائمة أبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي.

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي ومدى ملائمة أبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الآتي:

- بيان أهمية الإلمام الشامل بمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية بالنسبة للمؤسسات
- التركيز على أهمية التحليل الإستراتيجي في الإطلاع على متغيرات بيئة المؤسسة
- تسليط الضوء الذي تلعبه المعرفة الشاملة الخاصة بمتغيرات البيئة و التي يوفرها التحليل الإستراتيجي في تحسين المؤسسة و ضمان إستمرارها
- إسقاط موضوع بحثنا على مؤسسة من المؤسسات الجزائرية (نفضال فرع سعيدة) و التحقق من مدى إستعانة المؤسسة بالتحليل الإستراتيجي

### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف دراسة موضوع بحثنا في:

- القيام بدراسة معمقة حول التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة و كافة الجوانب المتعلقة به
- توضيح طرق و أساليب تطبيق التحليل الإستراتيجي في المؤسسة و ما هي الجوانب التي يمسهها في المؤسسة
- تبيان مساهمة التحليل الإستراتيجي الداخلي في دراسة و رصد مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و وضعها على طريق النمو
- دراسة دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين أداء مؤسسة نفضال - فرع سعيدة

### دوافع اختيار الموضوع:

- تزايد المؤسسات في الآونة الأخيرة و ذلك بإحداث وزارة خاصة بالمؤسسات الناشئة

- ضرورة إعتقاد المؤسسات على التحليل الإستراتيجي لتطوير إستراتيجياتها في ضوء النمو و التعقيد المحدث الذي يشهده قطاع المؤسسات
- أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي و أثره على إستمرارية المؤسسة و تطورها
- تحديد مكانة التحليل الإستراتيجي الداخلي في مؤسسة نافطال فرع سعيدة
- تماشي موضوع البحث مع التخصص الدراسي الخاص بنا حيث أن تخصصنا يركز على المؤسسات و تسييرها

### منهج الدراسة:

تم الإعتقاد في الدراسة على المنهج الوصفي حيث إستعمل في وصف و عرض المعلومات و البيانات الخاصة بموضوع الدراسة مثل التعاريف و المفاهيم ، و المنهج التحليلي في دراسة العلاقة بين بعض جوانب الدراسة بإضافة إلى الجمع بينهما خاصة في الجانب التطبيقي من الدراسة ، و أخيرا تم إستعمال المنهج التجريبي (دراسة الحالة) في محاولة لإثبات ما جاء في الجانب النظري و قد تم ذلك في مؤسسة نافطال فرع سعيدة .

### أدوات الدراسة :

تم الإستعانة بعدة أدوات لضمان الإلمام الشامل بكافة الجوانب و المصادقية في البحث والمتمثلة فيما يلي:

### الجانب النظري:

- الكتب
- مذكرات التخرج (ماستر، ماجستير، دكتوراه)
- المقالات
- المواقع الإلكترونية

### الجانب التطبيقي:

- أرشيف مؤسسة نافطال سعيدة
- استبيان إستهدف إطارات المؤسسة
- أداة التحليل الإحصائي SPSS

### حدود الدراسة:

تحدد مجال الدراسة بما يلي:



الحدود المكانية: أجريت دراسة الحالة على مستوى مؤسسة نافطال سعيدة، أين تم دراسة المتغيرات المتعلقة بالدراسة، حيث تم توزيع إستبيان إستهدف إطارات المؤسسة.

الحدود الزمانية: تمت دراسة حالة مؤسسة نافطال ما بين 15 ماي إلى 20 جوان 2021، حيث تمت عملية توزيع الإستبيانات بكل سلاسة، و تم منح الإطارات الوقت الكافي للإجابة بكل شفافية.

### صعوبات الدراسة:

تمثلت أهم صعوبات الدراسة في الجانب النظري في قلة المراجع المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي و ما يتعلق به، أما في الجانب التطبيقي فتمثلت في الوضع الراهن الذي يعيشه العالم أجمع و المتمثل في الفيروس المنتشر كوفيد19، الأمر الذي ضيق فترة الدراسة الميدانية، أما فيما يخص طاقم المؤسسة فقد لقينا منهم تعاوناً إلا القليل منهم لعدم فهمهم لهدف و مضمون الدراسة .

### الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: قامت بها الطالبة بطاهر بختة من جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم تحت عنوان "أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونطراك فرع أرزيو" 2018/2017

- حيث تطرقت هذه الدراسة على تأثير التحليل الإستراتيجي الداخلي على الأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية لتحسينها حيث ركزت على الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و الموارد لدراسة نقاط القوة و الضعف و ذلك لمعرفة مدى تأثير التحليل الإستراتيجي الداخلي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة المدروسة

الدراسة الثانية: قامت بها الطالبة براهيمية حياة من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تحت عنوان "مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسات صناعية جزائرية -دراسة حالة مؤسسة عنتر أراد Condor الإلكترونيات بولاية برج بوعرييج" 2007/04/05

- قامت هذه الدراسة بالتطرق إلى أن التسيير الإستراتيجي قائم بذاته على التحليل الإستراتيجي حيث يقوم هذا الأخير بدراسة المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة و حقيقة أن محيط المؤسسة ليس ثابتاً دعى إلى البحث عن أساليب تسييرية جديدة تتميز بالمرونة للتكيف مع متغيرات المحيط حيث تم الإعتماد على بعض الأدوات و من هذه الأدوات يوجد نماذج تحليل محفظة الأعمال

الدراسة الثالثة: قامت بها الطالبة أحمد دنيا من جامعة محمد خضير ببسكرة تحت عنوان "مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في مؤسسة إقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة " 2013-2014

- عملت الدراسة على إبرازمكانة الموارد البشرية في المؤسسة و كذلك مكانة المورد البشري في التشخيص الإستراتيجي مع توضيح طبيعة و نوع الكفاءات اللازمة للقيام بعملية التشخيص الإستراتيجي

الدراسة الرابعة: KHAMMES Abdennour: specificites d'utilisation des outils d'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par les PME -le cas de l'entreprise: RenovExpansion université Mouloud Mammeri

- مكنت هذه الدراسة من مراقبة إستعمال أدوات التحليل الإستراتيجي على أرض الواقع و العوامل التي تحدد أي أداة ينبغي إستعمالها في كل حالة لتمكين المؤسسة من القيام بالتحليل الإستراتيجي المطلوب سواء داخلي أو خارجي

الدراسة الخامسة: قام بها الباحثان إيمان سعودي و محمد دهان "الذكاء الإستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الإستراتيجي -دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة و- مؤسسة WISSO

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية التشخيص الإستراتيجي من خلال إستبيان وزع على الإداريين ورؤساء الأقسام لكل من مؤسسة مطاحن البصرة و مؤسسة WISSO والتي خلصت أن التأثير بين الذكاء الإستراتيجي و التشخيص الإستراتيجي المرتفع و الفعال

مقال منشور في مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة باتنة1. الجزائر. 2020

الدراسة السادسة: قام بها الباحث دكتور عادل عبد الغني قائد الزعيتري من جامعة أسبوط بمصر تحت عنوان "استخدام أساليب التحليل الإستراتيجي بغرض تخفيض التكاليف- دراسة نظرية تطبيقية على المنشآت الصناعية اليمنية " 2010

- خلصت الدراسة إلى أن تخفيض التكاليف يعد من الإستراتيجيات الأهم التي تتبناها المنشآت لتحقيق مزايا تنافسية في ظل البيئة الحديثة التي تتصف بشدة المنافسة

حيث أن تخفيض التكاليف الإستراتيجية تحتاج إلى دراسة لكي يتم تطبيقها على أرض الواقع و التي بدورها تحتاج إلى أدوات و أساليب و مداخل لتوفير رؤية شاملة لإدارة التكلفة ومن أهم تلك المداخل التحليل الإستراتيجي للتكاليف

هيكل الدراسة:

جرى تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول بالمجموع ،فصلان يخصان الجانب النظري و فصل للجانب التطبيقي من الدراسة وهي كالتالي:

### الفصل الأول:

تحت عنوان عموميات حول التحليل الإستراتيجي، جرى التطرق فيه إلى مفهوم التحليل الإستراتيجي و بيئة المؤسسة كما تم بيان ما يحققه للمؤسسة و ما يرتكز عليه من مبادئ بالإضافة إلى أهم أدواته و عموميات مما إشتهل تحت مصطلح تحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة.

### الفصل الثاني:

تم في هذا الفصل التعمق في الجانب الداخلي من التحليل الإستراتيجي و قد جرى التفصيل فيه بخصوص مفهومه و مجاله بالإضافة إلى مضامينه و آلية عمله ، كما تم التطرق إلى التحليل الإستراتيجي الخارجي لضمان توازن البحث مع الحرص على إبقاء الحديث عن الخارجي مقتصرًا على أهم جوانبه لتفادي إهمال الموضوع الأساسي للبحث ألا و هو التحليل الإستراتيجي الداخلي.

### الفصل الثالث:

جرى الحديث في هذا الفصل الأخير عن المؤسسة التي تمثل الحالة المدروسة ألا و هي مؤسسة نفعال حيث جرى إعطاء نبذة عنها و عن تاريخها ثم تم التنقل إلى الجانب التطبيقي حيث تمت معالجة البيانات الإستبتيان بإستخدام برنامج SPSS حيث تم تناول تحليل ثبات وصدق الفقرات و إختبار التوزيع الطبيعي للمحاور ثم تحليل الخصائص الشخصية و تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة ثم إختبار فرضيات البحث.

---

# الفصل الأول: عموميات حول التحليل الإستراتيجي

---

### تمهيد

يعتبر التحليل الإستراتيجي من الأساسيات لعملية الإدارة الإستراتيجي، لأهميته التي تكمن في تحليل التغيرات ذات أثر على المؤسسة و الحادثة في بيئتها، الأمر الذي ينطلق من دراسة و تحليل البيئة ثم تحديد ما تحويه المؤسسة من نقاط قوة وضعف على صعيد بيئتها الداخلية، وما تواجهه من تهديدات وفرص نتيجة لنشاطها في بيئتها الخارجية، الأمر الذي يتيح للمؤسسة القدرة على وضع خطط إستراتيجية مبنية على معلومات وليدة دراسات وأبحاث أجريت من طرف المؤسسة حول الحركات البيئية لمختلف المتغيرات، ذلك ما يسمح للمؤسسة باتخاذ أفضل القرارات و المفاضلة بين خططها الإستراتيجية.

استنادا لما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي

المبحث الثاني: أهمية و أهداف التحليل الإستراتيجي

المبحث الثالث: ميكانيزمات التحليل الإستراتيجي

## المبحث الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي

## المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي

تعتبر البيئة هي المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة و يتضمن هذا المحيط ثوابت و متغيرات، إلا أن أهم ما يميزها هو عدم التأكد البيئي أو التعقيد البيئي، فإدراكه بدقة و وضوح سيمكن من السيطرة على البيئة الأمر الذي ينعكس على الوسيلة و إمكانية تحقيق الهدف، ففي بعض الأحيان يقوم التحليل الإستراتيجي بإجراء تعديلات على الرسالة أو الأهداف العليا أو الإستراتيجيات لمعرفة إذا كان هناك إختلال بين ما هو موجود و ما هو محتمل.<sup>1</sup>

## أولاً: تعريف بيئة المؤسسة

تعرف البيئة بأنها " مجموعة العوامل الإيكولوجية و الفيزيولوجية و الإجتماعية التي ترتبط بشكل مباشر في السلوك الإداري لأعضاء التنظيم خلال عملية إتخاذ القرارات".<sup>2</sup> كما يقصد بها " الحقل القوي الذي ينقسم إلى خمس مركبات: سياسية، إقتصادية، إجتماعية، علمية، تكنولوجية".<sup>3</sup>

كما يعرفها الباحث بأنها " وجود ثلاث مجموعات تعمل ضمن المحيط، و تشمل على متغيرات على المستوى الوطني و أخرى علاقاتية خاصة، إضافة إلى المتغيرات المتعلقة بالمحيط الداخلي للمؤسسة".<sup>4</sup> كما تعرف بأنها " مجموعة العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة بمدى قدرة المنظمة على الحصول على المدخلات و مدى قدرتها على توليد المخرجات".<sup>5</sup>

و من ما سبق يمكن أن نخرج بتعريف جامع مفاده أن بيئة المؤسسة عبارة عن مجال يضم عدة عوامل مختلفة منها ما هو ثابت و منها ما هو متغير حيث تقوم بدراستها رغبة منها في إستغلال ما يخدمها و تجنب ما يضعفها .

1. ضبيان شمام حسن الزبيدي،(2017)،نظم المعلومات و أثرها في التخطيط الإستراتيجي، ط1، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص116
2. فاضل الدليمي،(1995)، أثر التحليل الإستراتيجي في الأداء الإقتصادي دراسة موقفية في قطاع الصناعي العراقي، مجلة أبحاث اليرموك"سلسلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية"، المجلد 11، العدد 01، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ص77
3. سلطاني محمد رشدي،(2005-2006)، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر:واقعه، أهميته و شروط تطبيقه - حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بمسيلة، الجزائر، ص19
4. بوعقل مصطفى، مباركي سمرة، بن سعيد محمد،(ديسمبر 2017)، دور التشخيص الإستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة عينة من ولاية غليزان، مجلة الرواق، العدد 09، مخبر الدراسات الإجتماعية و النفسية و الأنثروبولوجية، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، ص122
5. عائض الأكليبي، صفوان المبيضن،(2013)، تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص83

## ثانيا: مفهوم التحليل الإستراتيجي

يعرف التحليل الإستراتيجي على أنه " هو عملية تقييم للمؤسسة من خلال دراسة و تحليل مختلف أنشطتها الحالية و السابقة".<sup>1</sup>

كما يقصد به " جمع و تحليل و تقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية لتحديد الفرص التي يمكن إستغلالها و الإستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المؤسسة , و التعرف عناصر البيئة الداخلية و تقييمها لتحديد عناصر القوة و الضعف في وظائف المؤسسة".<sup>2</sup>

و يعني أيضا " هو عملية التمييز, تمييز نقاط القوة و الضعف و كذا الفرص و التهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة".<sup>3</sup>

كما يعرف على أنه "يشكل التحليل الإستراتيجي أحد متغيرات نموذج تكوين الإستراتيجية و تنفيذها معبرا عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة و إقتدار المنظمة و ضعفها من جانب و تقييم البيئة الخارجية و تحديد المعطيات الخارجية من فرص و تهديدات من جانب آخر, و بذلك يكون مستجيبا لرسالة المنظمة و توجيهها لوضع أهدافها و إستراتيجيتها".<sup>4</sup>

كم ينظر إليه على أنه " و هو تحليل و معرفة نقاط ضعف و قوة المؤسسة لتصحيح الأولى و إستغلال الثانية من جهة, و معرفة الفرص و التهديدات التي يطرحها المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى, كما يمكن تعريفه أيضا على أنه الحكم على المؤسسة إنطلاقا من وضعية معينة".<sup>5</sup>

كما يقصد به " التحليل الإستراتيجي هو تشخيص و تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة و لتحديد الفرص و التهديدات, كذلك تشخيص و تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات و الميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة".<sup>6</sup>

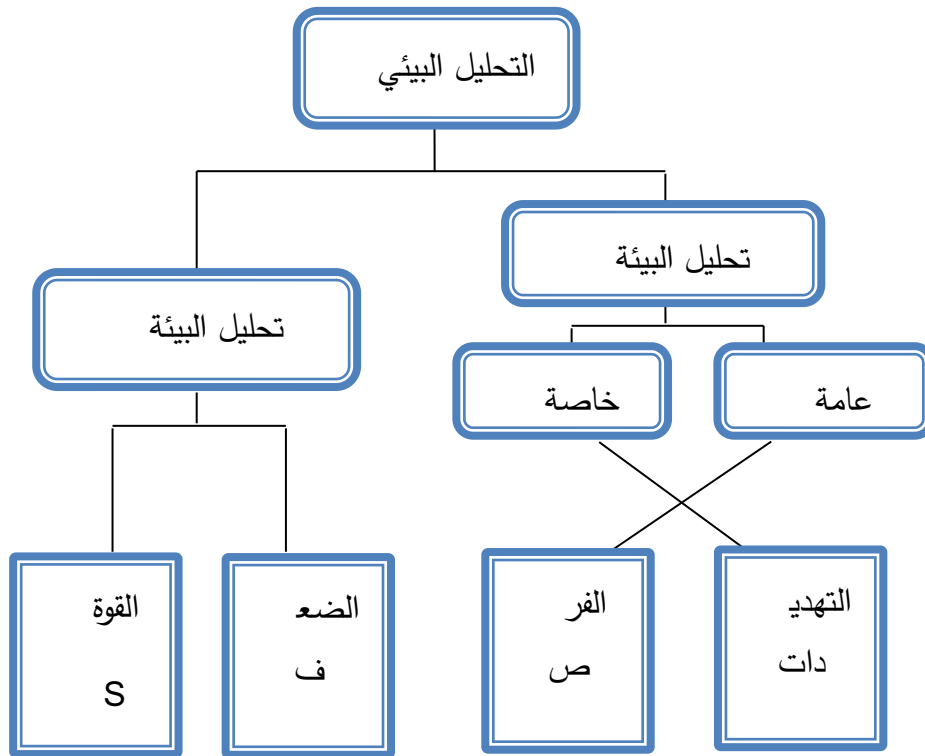
1. إيمان سعودي ، محمد دهان ،(جوان،2020) ، الذكاء الإستراتيجي و أثره في عملية التشخيص الإستراتيجي دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة و مؤسسة WISSO ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، مجلد 21 ، العدد 01 ، جامعة باتنة 1، الجزائر، ص601
2. شرارة وليد ، عطار عبد الحفيظ (2020) ، واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة من المؤسسات بالجزائر ،مجلة دفاتر بوانكس ،مجلد 09، العدد 01، ص122
3. الهاشمي بن واضح ،(2014) ، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية حالة قطاع قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011) ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس سطيف 1
4. شاكور البلداوي ، عمر المشهداني ،(نوفمبر 2009)، أثر التحليل الإستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في لحد من الأزمات المالية ،المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء، الأردن، ص06
5. تجاني وافية ، (جوان، 2017)، دور التشخيص الإستراتيجي في نجاح برنامج التأهيل، مجلة الإقتصاد الصناعي ، العدد12 ،جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، ص375
6. إلياس طارق، (2019)، الإدارة بالعمليات: من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجيزة ، مصر، ص22

و يعني أيضا " هي عملية إجراء بحث حول بيئة الأعمال و التي من خلالها تعمل المنظمة بنفسها من أجل صياغة إستراتيجية ".<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا " هو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية و تحديد الفرص و التهديدات، و تشخيص السمات و الميزات التنافسية في المنظمة من أجل التحكم و السيطرة على بيئتها الداخلية ".<sup>2</sup>

من التعريفات السابقة نستنتج أن التحليل الإستراتيجي هو مجموعة العوامل التي تقوم المؤسسة بدراستها و تحليلها لمعرفة قدراتها ( نقاط القوة و نقاط الضعف ) لمواجهة التحديات المفروضة عليها والتغيرات الحاصلة في بيئتها ( الفرص و التهديدات ).

الشكل(1): الإطار العام للتحليل البيئي



منصور محمد العريفي،(2011)، الإدارة الإستراتيجية ، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، ص68

1.Jim Downey,(October 2007), **Stratigic analysis tools**, Topic Getaway series, NO.34, P03

2. زكريا مطلق الدوري،(2020)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص67

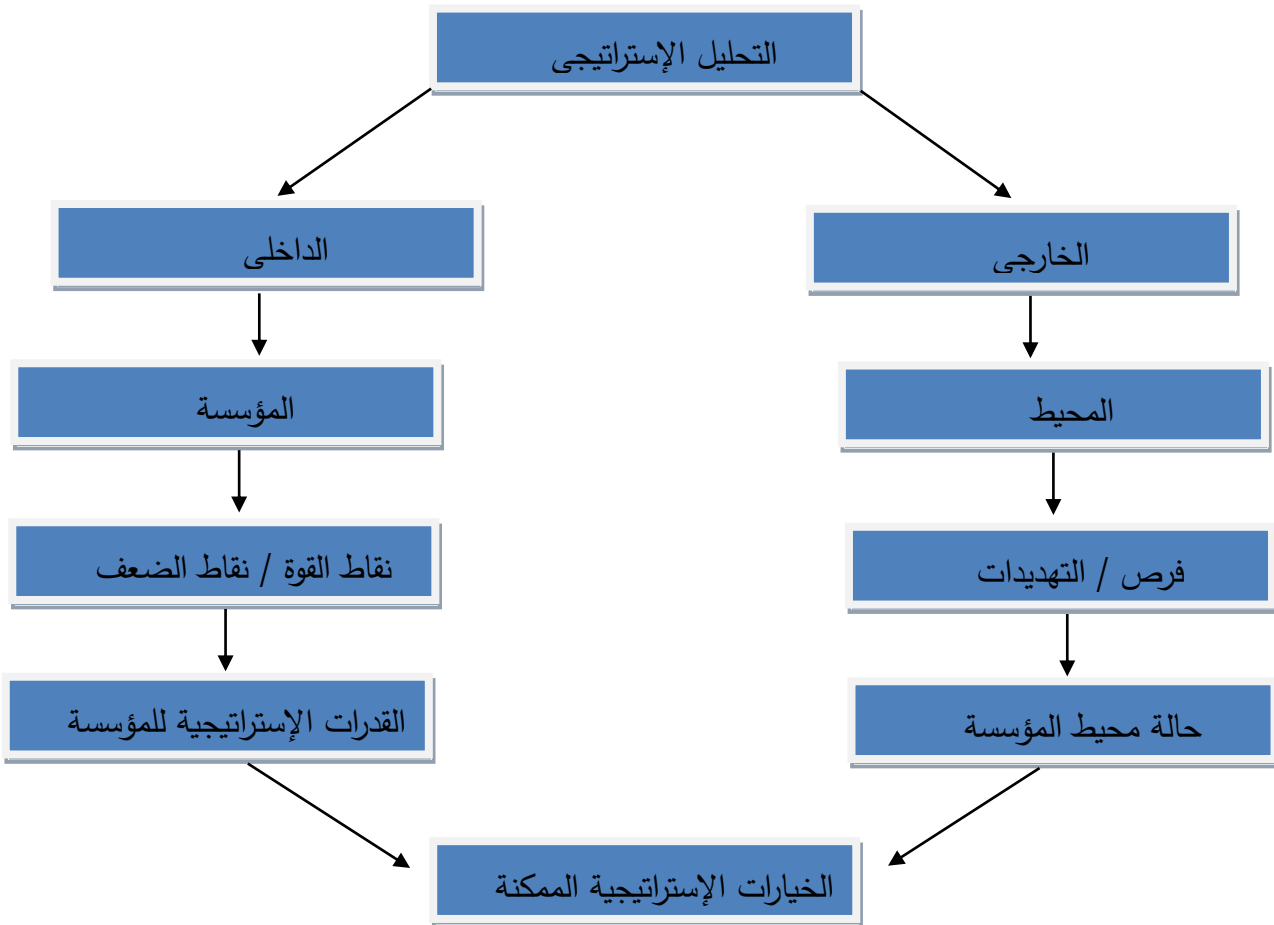


### المطلب الثاني: مستويات التحليل الإستراتيجي

يعتمد التحليل الإستراتيجي على عنصرين متكاملين يتمثلان في التحليل الإستراتيجي الداخلي و التحليل الإستراتيجي الخارجي لمحيطها ، و هذا راجع لإقتناع المؤسسة أنها جزء من محيط و أنها نظام مفتوح على هذا المحيط، و لا يعني بالضرورة أن التحليلين منفصلين عن بعضهما أو متنافسين، بل هما طرفان من الناحية الإستراتيجية و متكاملان من الناحية العملية، فالتحليل الداخلي للمؤسسة ليس له أي تأثير إذا كان معزولاً عن المنافسة كما لا يمكن القيام بتحليل خارجي دون توفر معلومات حول تحليل داخلي لها.<sup>1</sup>

و الشكل التالي يوضح هذه العناصر :

الشكل(2): عناصر التحليل الإستراتيجي



طالب أحمد دنيا، مرجع سابق ، ص35

1- طالب أحمد دنيا،(2013-2014)،مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة، مذكرة تخرج ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص35

## أولاً: التحليل الإستراتيجي الداخلي

يقصد به دراسة و فحص مكونات البيئة الداخلية من وظائف و أنشطة و كفاءات و تقييمها لتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في وظائف المنظمة و القضايا المرتبطة بها، بهدف الإستفادة و إستغلال نقاط القوة و معالجة أو القضاء على نقاط الضعف.<sup>1</sup> و تعرف نقاط القوة و الضعف كالتالي:

## نقاط القوة: ( Strength )

تعرف نقاط قوة المؤسسة على أنها هي القابليات أو الخصائص أو السمات التي تمتلكها المنظمة وتسعى من خلالها لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المستهدفة من طرف المؤسسة.<sup>2</sup>

## نقاط الضعف: ( Weakness )

تعرف نقاط ضعف بأنها نواحي الضعف التي تعاني منها المنظمة و التي تعيق المنظمة و تسلبها القدرة على إستغلال الفرص المتاحة لها و تعتبر نقصا داخل المنظمة الأمر الجي يدفع هذه الأخيرة لمعالجته بإغتنام الفرص أو إستغلال نقاط القوة.<sup>3</sup>

## ثانياً: التحليل الإستراتيجي الخارجي

## مفهوم التحليل الإستراتيجي الخارجي:

يقصد به رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية أي فرص التي يمكن الإستفادة منها لصالح المؤسسة ، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة ، فالتغير الحاصل في المؤسسة هو الذي يحدث الفرص و التهديدات لأن البيئة الثابتة المستقرة لا تحدث فرصة ولا تهديدا.<sup>4</sup>

## الفرص: ( Opportunities )

تعرف الفرص بأنها كل التغيرات المواتية و الملائمة في بيئة الخارجية للمنظمة و التي لها تأثير إيجابي و يمكن للمنظمة إستغلالها لتحقيق ميزة تنافسية الأمر الذي يساعدها في تحقيق مكانة في السوق و يجعلها متميزة عن منافسيها و تساعدها أيضا في جذب الزبائن و تلبية إحتياجاتهم.<sup>5</sup>

1. منصور محمد العريقي، (مرجع سابق )، ص94

2. خالد أحمد علي محمود، (2018)، التسويق الإستراتيجي في إطار التنافسية العربية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص223

3. أحمد يوسف دودين، (2013)، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، ط1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص74

4. طلال الحجاوي، ساكنة السلطاني، (2016)، SWOT لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص08

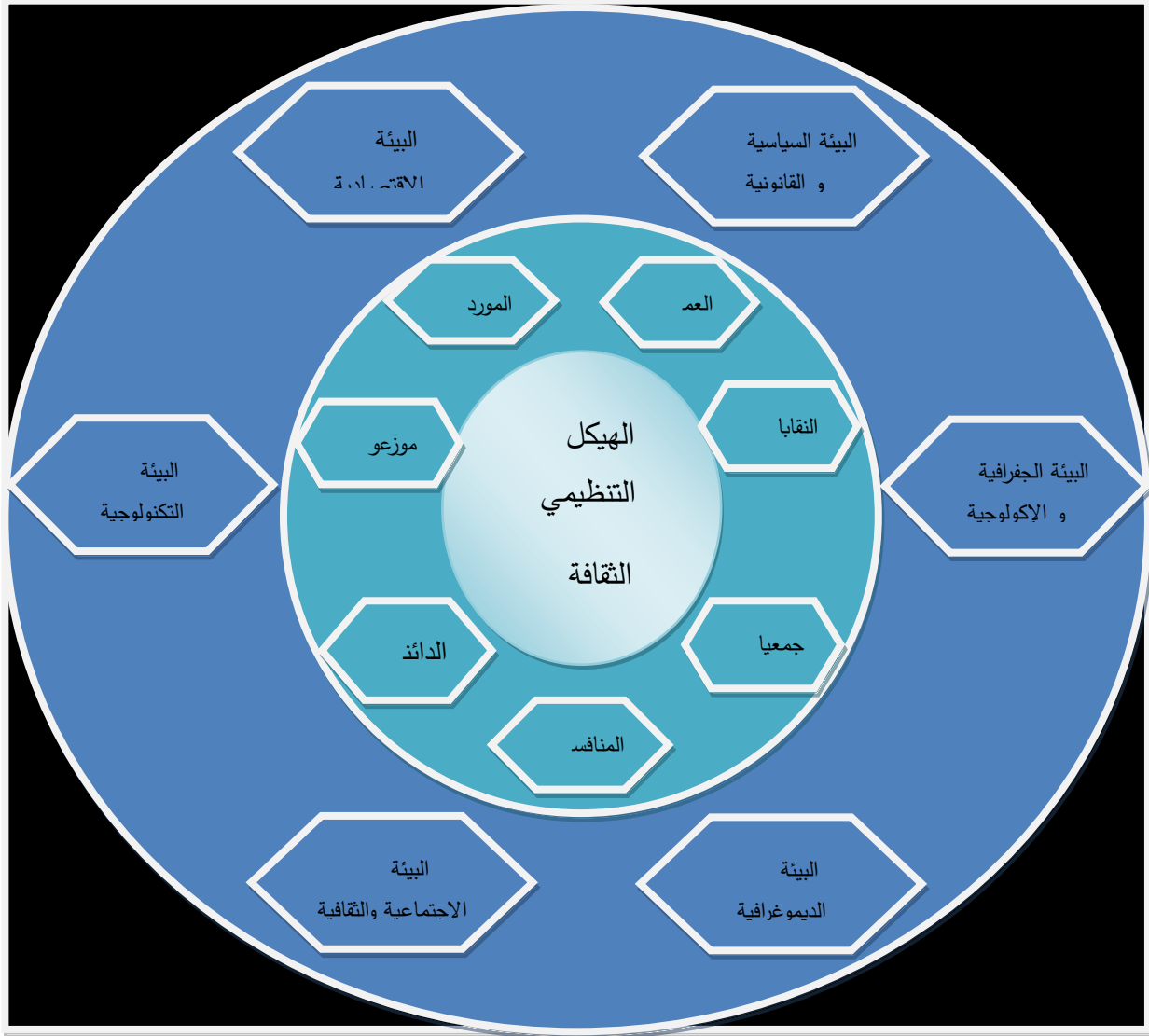
5. عبد القادر عوادي، رشيدة مرواي، (2020)، إستخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية-مركب الملح

لوطاية-بسكرة، مجلة أبحاث إقتصادية و الإدارية، المجلد02، العدد02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص53

التحديات: ( Threats )

و عكس الفرص تمثل التحديات التغيرات أو الأخطار أو الظروف التي تقيد نمو المنظمة و تمثل تهديدا لوجودها و للفرص المتاحة للتغيير و يمكن أن تكون من المنافسين أو من الحكومة أو من الظروف المجتمعية المحيطة بها و التي يجب عمل حسابها و تجنبها و الإستعداد لها.<sup>1</sup>

الشكل(03): تقسيمات بيئة المؤسسة



مصدر: سكاك مراد ، (2020 - 2021)، دروس مقياس تشخيص المؤسسة مقدمة لطلاب سنة الأولى ماستر إقتصاد و تسيير مؤسسة جزء الأول، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ص17

1. مدحت محمد أبو النصر، (2015)، مقومات التخطيط و التفكير الإستراتيجي المتميز، ط2، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر،

## المطلب الثالث: خصائص و مبادئ التحليل الإستراتيجي

## أولاً: خصائص التحليل الإستراتيجي

تمثل خصائص المؤسسة عنصراً هاماً في إتخاذ القرارات و الإختيارات المتاحة أمام المؤسسة ، فإن الإختيارات تمثل محاولات من طرف المؤسسة للتكيف مع تغيرات و تقلبات و سمات البيئة التي تنشط في إطارها.<sup>1</sup>

## 1 - خصائص بيئة المؤسسة :

من أهم الصفات و الخصائص التي تتميز بها بيئة المؤسسة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

أ - **التعقيد**: و هو يعبر عن مدى تعدد العناصر و المكونات البيئية التي تتعامل معها المؤسسة و أيضاً مدى تجانسها، حيث تعتبر المؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من المتغيرات البيئية الغير متجانسة من جهة الإحتياجات و الخصائص مؤسسة تنشط في بيئة معقدة، و المؤسسة التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية و متماثلة من حيث الإحتياجات مؤسسة تنشط في بيئة بسيطة .

ب - **الحركة أو الديناميكية**: لقد تغيرت مظاهر المحيط إذ أنها لم تعد كالسابق فأصبحت تتميز بالتطور المستمر و التسارع نحو التعقيد، كما أن العلاقة بين الزبائن و الموردين بالمؤسسة قد تتغير كثيراً من مجرد علاقة بيع و شراء إلى مفهوم للشراكة إذ أن كل طرف له إهتمامات تتمثل في مصالح خاصة به مع مراعات إهتمامات الطرف الآخر ، و أيضاً ظهور بدائل عديدة و جديدة لكل منتج بالإضافة إلى زيادة التطبيقات الإلكترونية التي أضافت ميزة لحركية المنافسة .

ج - **المرونة**: هي فرع من الديناميكية و ترتبط إرتباطاً وثيقاً بمجال نشاط المؤسسة إذ أن تأثير الفاعلين يمكن أن يرتفع أو ينخفض حسب القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة و حسب الفترات الزمنية لهذا هو غير صالح كنموذج واحد ثابت و ملائم لكل المؤسسات و في كل الأوقات.

د - **شراسة المنافسة**: يوجد من يقوم بإضافة خاصية المنافسة الشرسة و العدائية و المخاطر المتولدة عن الدفاع عن المصالح و هذا ما يوجب الحيطة و الحذر المستمر و أيضاً الرصد و اليقظة و التدقيق و المراجعة المستمرة.

1. الهاشمي بن واضح، (مرجع سابق) ، ص 26 - 27

2. سكاك مراد، (مرجع سابق) ، ص 14 - 15

## 2- خصائص التحليل الإستراتيجي:

تعتبر الخصائص التالية مهمة و لازمة في عملية التحليل الإستراتيجي:<sup>1</sup>

- يجب أن تشمل كافة المتغيرات الداخلية و الخارجية للمحيط و أن تكون ملمة بها
- يجب أن تتميز بالمرونة مقابل كل تغيرات المحيط
- يلزم أن تتضمن مشاركات جميع أفراد المؤسسة كل حسب تخصصه
- يلزم أن تكون عملية منهجية و تستعمل الأساليب الكمية و النوعية في إكتشاف الفرص و التهديدات و كذلك نقاط القوة و الضعف
- يجب أن تتسم العملية باليقظة الإستراتيجية لمعرفة الفرص و التهديدات و الإستغلال الجيد لنظم المعلومات
- يلزم أن تتسم العملية بالإستمرارية و الديناميكية من أجل الحرص على التدفق الجيد للمعلومات من حيث كمية المعلومات و في المكان و الزمان المناسبين

## ثانيا: مبادئ التحليل الإستراتيجي

حسب مقارنة ميشال كروزيه للتحليل الإستراتيجي فإن قوة علاقات السلطة تقوم على المصالح الخاصة التي يستهدفها الفاعلون في حياتهم العملية، حيث أنه من أجل الحصول على أفضل تنظيم عقلائي يجب توفير ترتيبات ممكنة للقيام بعلاقات تبادلية ديناميكية بين الفاعلين و بيئتهم التنظيمية، حيث تهدف الضغوط الهرمية إلى مراقبة الممارسات الإجتماعية لتحقيق توازن إجتماعي محدد، إذ يجب التفاعل ضمن نسق من القواعد الثابتة الغير قابلة للتغيير إلا من طرف قمة الهرم التنظيمي و الفاعل مطالب بتجاوز هذه القاعدة دون تغييرها.<sup>2</sup>

و يتبين من خلال هذا أن التحليل الإستراتيجي يرتكز على ثلاثة مبادئ أساسية هي:<sup>3</sup>

أ - مبدأ السلطة: طرحت مقارنة التحليل الإستراتيجي فكرة السلطة كونها علاقة تبادلية بين طرفين و ليست خاصة بطرف معين أي أنها تقوم علا قاعدة المصالح متبادلة بين الرئيس و المرؤوس، فخضوع المرؤوس لهذه القاعدة يرتكز على إقتناعه بأنه يقوم بذلك للحصول على مقابل يمكنه من ممارسة إستراتيجيته الشخصية، في

1. صولح سماح،(2016-2017)، محاضرات تشخيص المؤسسة مقدمة لطلبة سنة الأولى ماستر إقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص56
2. خريش عبد القادر، (2011)، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول و الثاني، ص580
3. عبد الوهاب بالعباس،(ديسمبر 2016)، السلوك التنظيمي و علاقات السلطة و القوة(المفهوم و الأبعاد) - مقارنة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الإستراتيجي ل"ميشال كروزي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد06، جامعة بسكرة، الجزائر، ص145

إطار علاقة تفاوضية معلومة بين الطرفين، حيث أن السلطة تقوم على نظرية التبادل الإجتماعي التي تركز على مبدأ أساسي ينص على أن أي علاقة بين طرفين أو أكثر تقوم بصورة أساسية على التفاوض و التبادل لتحقيق أهداف محددة لكلا الطرفين، حيث أن السلطة أن السلطة تقوم على عنصرين هامين يتمثلان في:

### 1 - موارد السلطة:<sup>1</sup>

و تعني على سبيل المثال أن المدير ( أ ) يسعى لتحقيق هدف ما عبر جعل المدير ( ب ) يقوم بما يريده المدير ( أ ) فما هي الطريقة للقيام بذلك؟ بمعنى ماهي الموارد المتوفرة له و الكفيلة بتحقيق مراده؟ حيث إن أهم هذه الموارد هي:

- **الإكراه:** يحصل المسؤول على مجموعة من الوسائل الإكراهية ( البدنية ، المادية ، الإدارية ..) و قد يتطور الإكراه ليصل إلى التسريح أو الإقصاء أو الإقالة حيث أن المسؤول يستخدم القوة للوصول لمراده و هذا ما عبر عنه الباحثان بودون و بوريكو أن المرجعية النظرية للقوة موجودة في كل علاقة سلطة غير أنه لا يمكن إختصار كل روابط السلطة على أنها روابط قوة لأن القوة موجودة ضمناً في السلطة .
- **الشرعية:** الشرعية تناقض الإكراه حيث أن ويبر عرفها بأنها القدرة التي يملكها المسؤول صاحب السلطة على تقبل قراراته ، لذا يعتبر كل من يطعن أو يرفض قرارات السلطة فإنه ينكر شرعيتها.

### 2- مصادر السلطة:

تسائل بعض الباحثين منهم كروزر عن الأسباب التي تجعل المدير يحوز على ثقة التابعين له؟ و أيضا لماذا يعترفون بشرعية سلطته؟ و في نفس الوقت أجب أن مصادر السلطة كفيلة بضمان ذلك، و تتمثل فيما يلي:

- **الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي:** حيث أن الخبير ينفرد بالمهارة و المعارف و بتجربة الميدان التي تخوله لحل المشاكل الصعبة و المعقدة في التنظيم، و يتمتع لأیضا بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو مع الزملاء، لهذا الخبير القادر على حل المشاكل يمتلك بالضرورة سلطة معينة تتضمن نوعين تتمثل في:

- **ما نعيه من حل المشاكل المعقدة:** حيث تمنح الخبرة السلطة إذا إرتبطت بوضعية قادرة ومهمة في التنظيم، و لا تعني تفوق المسؤول على تابعيه في الكفاءة في جميع الميادين لكن يجب أن يكون على علم بأهدافهم و إستراتيجيتهم و كيفية التنسيق بينهم، حيث أن ذلك هو ما يمثل أساس الكفاءة.

1. خريش عبد القادر، ( مرجع سابق )، ص 584 - 585

- **تبني الجماعة لنتائج الخبر:** و تعني إمتثال التابعين لأوامر و الحلول المقترحة من طرف الخبر بإعتباره الأكثر خبرة و بالتالي تعتبر قراراته بالضرورة هي الأحسن.

- **التحكم في علاقات المحيط:** و يندرج ذلك في نسيج العلاقات اليومية لحياة المؤسسة، و يعد هذا المصدر مهما للمؤسسة حيث يهتم بقوة التحكم في علاقات المحيط و كيفية تقديمها للمؤسسة و تعتبر ضرورة لتصميم الإستراتيجية بحيث يمكن للفاعل في التنظيم الوصول لنهايات جد إستراتيجية عبر الإستعانة بعلاقات مكتسبة من تنظيم آخر.
- **الإتصال:** يعتبر تنظيم شبكة إتصالات مناسبة تسهم في تطبيق القرارات المتخذة أمرا صعبا، لأن فشلها لا يعبر دائما عن مستوى معديه و لكن يتعلق أيضا بكم المعلومات المتوفرة أو بطريقة إيصال القرارات و سوء تطبيقها، فكل فرد في المؤسسة يحتاج للمعلومات و يسير حسب من يمتلكها و يتحكم فيها.
- **إستعمال القواعد التنظيمية:** أفضل مثال على هذا أن التنظيمات الكبرى بأنسنة أعضائها بناء على أن حسن التصرف ينبع دائما من المعرفة الجيدة و الكاملة بالقواعد، و تأكيدا لذلك فإن التنظيمات الكبرى تحتاج إلى إتباع قواعد تتمثل في الإتمام و الفحص و المراقبة الثابتة و المنتظمة عوض مدراء ذوى كفاءات عالية .

**ب - منطقة الشك أو الإرتياب:** تتمثل منطقة الشك في الإشكاليات التنظيمية و التسييرية التي عجز التنظيم الرسمي القائم على إيجاد إجابة مناسبة لها، وهذا ما جعلها مهمشة و لم تأخذ بعين الإعتبار أثناء وضع النسق التنظيمي و بذلك تم ترك مجال للمبادرات الفردية و الكفاءات الشخصية للفاعلين ، لأن النسق التنظيمي مهما كان قويا و دقيقا لا يمكن أن يخلو من ثغرات ذلك راجع لعدم قدرة القوانين مهما كانت دقتها و شدة صرامتها تبقى غير قادرة على توقع كل شئ أو التنبئ الصحيح بالمستقبل و الجزئيات.

و تتمثل هذه الفجوات في العلاقات الرسمية و الثغرات الموجودة في التنظيم سواء كانت تنظيمية أو علائقية بين الفاعلين و تختلف حسب مواقع الفاعلين على المستوى الوظيفي و درجة التفاوض و مدى تحرر منطقة الشك، و تعتبر منطقة الشك مجالا يمكن للفاعل إستغلاله بالإستثمار في الثغرات للخروج بإستراتيجية خاصة يمكن من خلالها بلوغ الأهداف ، إذن منطقة الشك هي أداة إستراتيجية يستغلها الفاعل لجعل سلوكه خفيا و غير قابل للتوقع.<sup>1</sup>

**ج - نسق الفعل الملموس:** يعرف "كروزييه" نسق الفعل الملموس بأنه جماعة إنسانية مهيكلة تنسق أفعال أعضائه بإستعمال آليات المناورة الثابتة نسبيا و التي تضمن البناء أي ثبات المناورات و الصلات فيما بينها

1. عبد الوهاب بالعباس، (مرجع سابق) ، ص 146

بواسطة آليات الضبط التي تبني مناورات أخرى. و يؤكد على ضغوطات التنظيم التي تكون السبيل المفروض لعلاقات السلطة، أي نسق العلاقات بما فيها الأنساق و الأنساق الفرعية للفعل الملموس، وتهدف مفاهيم نسق المسيرين و النسق الفعلي للأفعال إلى توضيح و إجلاء الجدلية بين السلطة و التفاوض.

إذن حسب كروزيه فإن نسق الفعل الملموس يمثل مجموعة من الإستراتيجيات المختلفة التي يقوم بها الفاعلون و لايشترط أن تكون خاضعة للعلاقات الرسمية، إنما تحوي مختلف التصرفات الموجهة لتنظيميا بصفة ترتيبية بين الفاعلين في علاقاتهم التفاوضية التي تشمل المصلحة و التنافر و الصراع، إذ أن غاية كل من الفاعلين وضع إستراتيجيات تحقق الأهداف المحددة بواسطة آليات الضبط الجماعي و يرتكز نسق الفعل الملموس على مسلمتين هما:<sup>1</sup>

- **المنافرة و الإحتمالية:** يعارض التحليل الإستراتيجي فكرة و جود حتمية إجتماعية أو بنيوية لأنه لا وجود لأنساق إجتماعية مضبوطة و لا يمكن لأصحابها سواء كانوا أفراد أو جماعات أن يحصروا ضمن وظائف مجردة و مشخصة في إطار القيود التي تفرض النسق لهذا و يجب على الفاعلين أن يستخدموا هامش حرياتهم بإستراتيجية أثناء تعاملاتهم مع الآخرين .
- **الإننتقال من الفاعل إلى النسق الملموس للفعل:** يقود إرتباط السلوكات الفردية نحو ردود النسق إذ أن الأول يستخدم الفاعل للكشف عن النسق الوحيد القابل للتفسير بفضل ضغوطاته، في حين لأن الثاني يهتم بالمظاهر الغير عقلانية لسلوك الفاعل بصفة إجمالية، و يرتكز النسق الملموس للفعل على مبدئين هما:

- **نسق ضبط العلاقات:** تتمثل في شبكة العلاقات التي ينشأها الفاعلون لحل مشاكل التنظيم كالتالي: عند وجود مشكل ما المصلحة المعنية بالتدخل؟ و ما الطريقة الرسمية المتبعة لحله؟ و ماهي الصيغة المنتهجة؟
- **تحالفات الفاعلين:** يتيح نسق العلاقات بإلتقاء الفاعلين غير أن الإختلافات التي بينهم تجعلهم متعارضين ثم يتحالفون مع غيرهم بغير إلتزام رسمي، و لا يعد هذا الإلتزام نهائيا و ذلك لوجود تعقيدات و تغيرات و تقلبات في التنظيم .
- **التغيير ظاهرة نسقية:** تمتع كروزر و فريدبيرغ بتصور خاضع للوقائع الإجتماعية حيث تناولا إشكالية التغيير الإجتماعي من زاوية النسق و كنتيجة لصيرورة إكتساب أفعال في إطار وضعية ملموسة من الأنماط العلانقية الجديدة لأنماط جماعية تتمثل في الجديدة بإستعمال إستراتيجية علاقات السلطة.

1. خريش عبد القادر، ( مرجع سابق )، ص - ص 588 - 591



## المبحث الثاني: أهمية و أهداف التحليل الإستراتيجي

### المطلب الأول: أهمية التحليل الإستراتيجي

#### أولاً: أهمية التحليل الإستراتيجي

يمكن إعتبار التحليل الإستراتيجي أداة تحليل و مساعدة على إتخاذ القرارات في المؤسسة في أية وضعية كانت هذه الأخيرة حيث يقوم بتقدير و إبداء رأي عام حول إمكانية المؤسسة و تحديد دعائم التنافسية في المؤسسة<sup>1</sup> و ذلك من خلال:<sup>2</sup>

- **القرارات الجماعية:** تأخذ القرارات الجماعية من البدائل الإستراتيجية المتوفرة هذا ما يجعل الخطط المختارة فعالة و ذات جودة
- **مشاركة العاملين:** تمكن مشاركة العاملين في التحليل الإستراتيجي من الفهم الجيد من طرف العاملين للعلاقة بين الإنتاجية و الحافز الشيء الذي يشجعهم على العمل و إنجاز
- **توضيح الأدوار:** تساهم مشاركة كافة أطراف المنظمة في التحليل الإستراتيجي و إعداد الإستراتيجية في توضيح دور كل طرف و العمل المنوط به و العلاقة بين الأنشطة في المنظمة
- **الحد من مقاومة التغيير:** المشاركة تعني الفهم و الإبداع و الإلتزام الأخلاقي الأمر الذي يساعد على تقبل و دعم و إنجاز عمليات التغيير التي تحدث نتيجة لإستخدام مداخل و أنظمة جديدة للعمل جراء تبني إستراتيجيات محددة

إضافة إلى المزايا السلوكية توجد العديد من المزايا الأخرى التي تستفيد منها المنظمات أهمها:

- **وضوح الرؤيا المستقبلية:** تتطلب صياغة الإستراتيجية القدرة على توقع الأحداث المستقبلية المحتملة فيما يخص بيئة المؤسسة ( تحليل بيئة داخلية و الخارجية ) ، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ثم توفير ضمانات الإستدامة و النمو
- **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** من المعلوم أن منظمات لا تستطيع إحداث تأثير على ظروفها و متغيرات بيئتها الداخلية على أرض الواقع في أجل قصير ( سواء كانت هذه الظروف إقتصادية أو سياسية أو إجتماعية ... ) لكن تستطيع التأثير على المدى الطويل من خلال التحليل الإستراتيجي الذي يساعدها في الإستغلال الفرص و مواجهة التهديدات

1. حنان جودي، (2016-2017)، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الإندماج في الإقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص58

2. صولح سماح، (مرجع سابق)، ص 63 - 65

- **تدعيم المكانة التنافسية:** يقوم التسيير الإستراتيجي بتدعيم وتعزيز المكانة التنافسية للمنظمة على مستوى الأسواق المحلية و الخارجية ، و يساعدها لإكتساب مزايا تنافسية نتيجة لفهمها الصحيح لبيئتها الخارجية ( التحليل الخارجي) و ما يوفره من فرص تحسن المنظمة الإستفادة منها بشكل يفوق منافسيها.
- **التخصص الفعال للموارد و الإمكانيات:** يساعد التسيير الإستراتيجي المنظمة في الإستغلال الجيد و الأمثل لمواردها ( التحليل الإستراتيجي الداخلي) مما يسمح بإستفادة الصحيحة من هذه الفرص و معالجة أو التخلص من نواحي الضعف .
- **القدرة على إحداث التغيير:** تعد الموارد البشرية من العناصر اللازمة و المهمة في عملية التحليل الإستراتيجي و التسيير الإستراتيجي خاصة منها التي تمتاز بكفاءات عالية و القدرة على مواجهة العقبات و التحديات و الرغبة في تطوير المنظمة إلى الأحسن ، حيث يعتبر القائمون على صياغة الإستراتيجية أن صناعة التغيير عامل مهم في تطوير المنظمة و ليس عائقا لتحقيق الأهداف.
- **تدعيم الأداء و تحقيق نتائج مالية مرضية:** أثبتت بعض الدراسات أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يحقق التناسق بين المنظمة و بيئة نشاطها ، لهذا تعد الإدارة الإستراتيجية أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العوائد على الأسهم ... إلخ.

### ثانيا: شروط التحليل الإستراتيجي

يمكن التحليل الإستراتيجي من أخذ صورة واضحة و شاملة عن المؤسسة و محيطها، من خلال دراستهما في الحاضر و المستقبل حيث يهدف التحليل الإستراتيجي إلى إكتشاف مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها و تلبية متطلبات المحيط ، و يعتبر بعض خبراء الإستراتيجية أن التحليل الإستراتيجي يكون بدلالة الأهداف و الشروط حيث يجب أن يجيب على الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

1. ما الحرف و النشاطات الحقيقية التي تميز هذه الأخيرة؟
2. فيما تتمثل الفرص و التهديدات التي يفرضها عليها المحيط؟
3. ما هو هيكل و ديناميكية القوى المتنافسة؟
4. كيف يتم التمييز بين الكفاءات و موارد المؤسسة في الحالات التقنية و المالية و التجارية و البشرية؟
5. هل يوجد توافق بين هيكل و أنظمة التسيير؟

يحتاج التحليل الإستراتيجي إلى صورة موسعة و شاملة عن المؤسسة و محيطها تتمثل في حرفها، وضعيتها المالية، توسيع القوى التنافسية و أخيرا تقييم الأبعاد التكنولوجية

1. مداح عرابي الحاج،،(جانفي 2008)، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأسمال غير مادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد05، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، ص204

و يشترط من أجل نجاح العملية في مؤسسة ما الإلتزام بمجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. الواقعية و الموضوعية فيما يتعلق بنقاط القوة و نقاط الضعف للمؤسسة
2. المقارنة بين الوضع الحالي للمؤسسة و الصورة المستقبلية التي تريد بلوغها
3. أن يكون التحليل الإستراتيجي محددًا و خاليًا من حالات عدم التأكد
4. القيام بالتحليل الإستراتيجي بالمقارنة مع المنافسي لتبيان مدى حذر المؤسسة إتجاه محيطها
5. أن تتوفر فيه السهولة و البساطة و البعد عن التعقيد و حالات عدم التأكد

### المطلب الثاني: أهداف التحليل الإستراتيجي

#### أولاً: أهداف التحليل الإستراتيجي

يساعد التحليل الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإستراتيجية لبناء إستراتيجيات فعالة لتحسين الأنشطة القائمة أو دعم تطوير أنشطة جديدة.<sup>2</sup> حيث أن التحليل الإستراتيجي يعمل بشكل عام على تشكيل التفكير الإستراتيجي حول مستقبل المؤسسة بإضافة إلى ما يلي:<sup>3</sup>

- إعداد تقييم شامل ودقيق لحالة المؤسسة
- تحديد المجالات التي يمكن تحسينها كما يحدد التوجهات المستقبلية
- تحديد المحاور الإستراتيجية
- قياس أثر الإستراتيجيات ليطم تطبيقها في إطار نتائج وقيمة المؤسسة

#### ثانياً: معوقات التحليل الإستراتيجي

تحتوي عملية تحضير الخطط على عملية تحليل و تنبؤ و توقع لتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية المقبلة و التعرف على الحاجات المستقبلية وفق أساليب معينة لتحقيق أهداف مرسومة مسبقاً لهذا يمكن لهذه العملية مواجهة بعض العقبات على مستوى مراحلها و ما يندرج في إطار إهتمامنا هو العقبات التي تواجهها عملية التخطيط في قدرتها على التحليل و التنبؤ حيث يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>4</sup>

1. بلحاج مريم،(ديسمبر 2017)، أهمية التحليل الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي جامعة آل البيت نموذجاً، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، العدد 08، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 516
2. محمد الزغودي،(2018)، دور آليات التشخيص الداخلي و الخارجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -محاولة تطبيق SWOT على مؤسسة SERSOU ولاية غرداية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 18، كلية علوم إقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 51
3. صولح سماح، ( مرجع سابق )، ص 56
4. مصطفى عبد الرحمن،(2020)، إستراتيجية نهضة التعليم: من التخطيط إلى التقييم، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، جيزة، مصر، ص 122

- محدودية قدرة الإنسان من حيث الكفاءة و المهارة في تحليل كم هائل من المعلومات و التنبؤ بالمستقبل
- عجز و ضعف الوسائل المستخدمة في عملية التحليل و التنبؤ
- عدم توفر المعلومات و البيانات أو تشكوا من مشكلة عدم الدقة في حالة توفرها
- تجاهل أو التغافل عن بعض العوامل و المتغيرات من طرف الجهة القائمة بالتحليل
- وجود المؤسسة في بيئة جد متغيرة و كثيرة التقلبات بحيث تشكل تحديا صعبا للجهة القائمة بالتحليل

### المطلب الثالث: أسباب التحليل الإستراتيجي

#### أولا: أسباب التحليل الإستراتيجي

تقوم المؤسسة غالبا بعملية التحليل الإستراتيجي لسببين و ذلك حسب التوجه الإستراتيجي للمؤسسة حيث يكون إما بموائمة الإستراتيجية (Strategic Fit) وتعني التأقلم مع متغيرات المحيط، أو بسط الإستراتيجية (Strategic Stretch) و تعني التأثير في المحيط و بهذا تكون دواعي عملية التحليل الإستراتيجي لسببين مهمين هما:

- السبب الأول: يتمثل في الحالة التي تعاني فيها المؤسسة من مشاكل و إضطرابات في محيطها الداخلي و الخارج و التي تكون نتيجة لسوء التسيير أو سوء إستخدام الموارد المتاحة أو عدم القيام بعملية التشخيص المبكر لتهديدات التي تعاني منها المنظمة أو عدم إكتشاف الفرص المناسبة لها
- السبب الثاني: يتمثل في الحالة التي تكون فيها المؤسسة راغبة في القيام بتحسين أدائها و رفع مستوى نشاطها حتى تتمكن من تحسين قدرتها التنافسية، و الحصول على المكانة المناسبة من خلال زيادة حصتها السوقية و تحسين نوعية منتجاتها.<sup>1</sup>

#### الأسباب الأخرى للتحليل الإستراتيجي:

- مهما كان حجم المؤسسة كبيرة أو صغيرة فإنها تظل جزء صغيرا من محيط أكبر و التي تزاوّل أنشطتها فيه حيث كان لزاما على المؤسسة القيام بما يجب للفهم الكامل لأبعاد هذا المحيط
- تهدف دراسة البيئة إلى التوفيق و الإنسجام مع الظروف المعقدة و التغيير التي تتصف به البيئة و التي يمكن أن تمثل مصدر تهديد للمؤسسة
- تمثل البيئة مجالا حيويا تنشط فيه المؤسسة و تعتبر مصدر الفرص التي تمثل مصدر جذب لأنشطة المؤسسة و منها الأنشطة التسويقية المختلفة و أساسا لنموها و تطورها إذا كانت هذه الفرص لصالحها و تستغل بالشكل الأفضل

1. بلحاج مريم ، (مرجع سابق )، ص 516

- إن دراسة و تحليل البيئة تفيد المنظمة بتوفير المعلومات اللازمة و الضرورية حيث أن المؤسسة تعمل على أساسها و تمكّنها من مجابهة حالة اللاتأكد بمحاولة التكيف معها لإقامة علاقات مع عناصر البيئة الأخرى.<sup>1</sup>

### ثانيا: العوامل المؤثرة في عملية التحليل الإستراتيجي

على الرغم من إيجابيات التي تستفيد منها المؤسسة و السلبيات التي تتفادها بإستعمالها للتحليل الإستراتيجي إلى أن هناك مؤسسات غير قادرة على إستخدام هذه الطريقة و ذلك راجع لعدة عوامل نذكر منها:<sup>2</sup>

أ - **تكاليف التشخيص:** تتطلب عملية التحليل الإستراتيجي مدة زمنية معتبرة كما تتطلب إنفاقا كبيرا عليها حيث تعتبر عملية جمع المعلومات اللازمة و الإحصاءات مكلفة جدا و هذا يمثل مانعا لبعض المؤسسات صغيرة الحجم ، و حتى المؤسسات الكبيرة الحجم تجد هذا الإشكال حيث أن الإدارة تتردد في تخصيص هذا الكم من الإنفاق على جمع المعلومات و ذلك راجع لعدم قدرة الإدارة على التأكد من أن هذه المعلومات تفيد المؤسسة بربحية على المدى الطويل

ب - **الكفاءات المهنية المطلوبة:** يعتبر الأفراد أهم مورد تمتلكه المؤسسة لأنهم مصدر المعرفة و المهارة و الإبتكار و هذا ما يتيح للمؤسسة التقدم و البقاء ، و من أجل إنجاح عملية التحليل الإستراتيجي يجب أن تمتلك المؤسسة قدرة الجذب و الحفاظ على نوعية المورد البشري الذي تستلزمه عملية التحليل الإستراتيجي

1. حميد عبد النبي الطائي،(2006)، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص55  
2. لعزور سورية، قطاف ليلي، (جوان 2016)، دور المعرفة في عملية التشخيص الإستراتيجي التسويقي بالمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريبيج، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد10، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج، الجزائر،ص238

## المبحث الثالث: ميكانزمات التحليل الإستراتيجي

### المطلب الأول: مراحل التحليل الإستراتيجي

تمر عملية التحليل الإستراتيجي بخمسة مراحل رئيسية و هي كالتالي:

**أولاً: المسح ( الفحص ):** تهدف هذه المرحلة لمسح البيئة الخارجية للتعرف على الفرص و التهديدات المحتملة وهذا ما يمكن المنظمة من إعداد خططها المستقبلية ، فبالنسبة للمنظمات التي تنشط في بيئة غير مستقرة يعد المسح البيئي مهما و مجددا و هو العكس تماما بالنسبة للمنظمات التي تنشط في بيئة مستقر حيث أنها لا تحتاج المسح البيئي .

**ثانياً: القياس ( المراقبة ):** تعني رصد و تتبع الحركات و التغيرات الخاصة في البيئة لتقييم التوجهات البيئية المكتشفة خلال عملية المسح البيئي ، كما يحتوي النشاط تأكيد الأحكام الأولية الصادرة من طرف الإستراتيجي على المعلومات الغامضة التي تظهر خلال المسح .

**ثالثاً: الذكاء التنافسي:** يساعد الذكاء التنافسي في تقديم الدعم لمدراء المنظمات و ذلك لمعرفة بينتهم التنافسية من خلال المقارنة المرجعية مع منافسيهم بخصوص نقاط القوة و نقاط الضعف و إستغلالها في صنع القرارات الإستراتيجية و كما يساهم الذكاء التنافسي في تجنب المفاجآت من خلال المعرفة المسبقة بتحركات المنافسين

**رابعاً: التنبؤ:** يهدف المدراء الإستراتيجيين من خلال عمليات التنبؤ إلى تحسين و تطوير توقعاتهم فيما يخص الأحداث البيئية المستقبلية و مدي سرعتها نتيجة للتغيرات و التوجهات البيئية التي تم تشخيصها عن طريق عمليات المسح و القياس و الذكاء الإستراتيجي

**خامساً: التقييم:** تسعى عملية التقييم إلى معرفة مدى تأثير العوامل الإستراتيجية التي حددتها العمليات السابقة ( المسح ، القياس ، الذكاء الإستراتيجي ، التنبؤ ) و توقيت حدوثها ، إذ أن عملية التقييم تمكن المدراء من رسم بناء واضح عن البيئة و تحويل ما يملكونه من بيانات عن البيئة إلى معلومات واضحة لمعرفة التهديدات البيئية و محاولة تجنبها بالإضافة إلى الفرص المتاحة التي يمكن للمنظمة الإستفادة منها

1. أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم نجار، (2019)، التحليل الإستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية و الفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، المجلد 16، العدد 1، قسم الدراسات السياحية، قسم الدراسات الفندقية، كلية السياحة و الفنادق، جامعة السويس، مصر، ص 114 - 115

## المطلب الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي

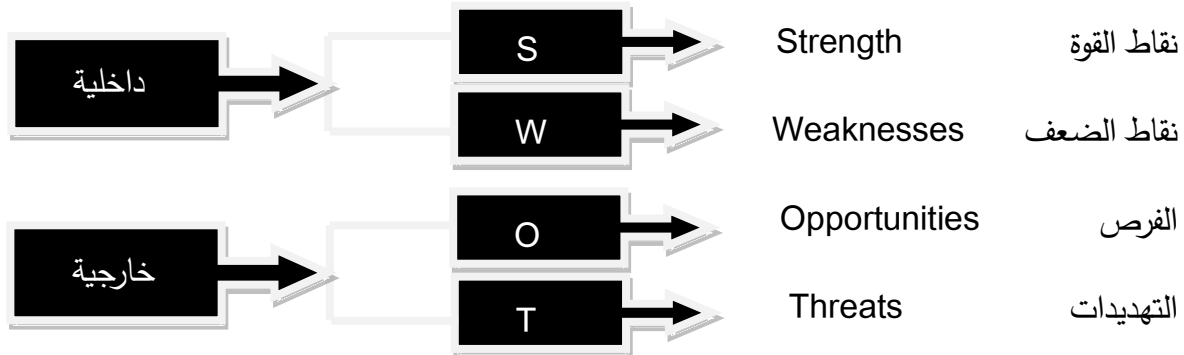
توجد ثلاثة أنواع من الأدوات المستخدمة في التحليل الإستراتيجي و هي كالتالي:

## أولاً: أدوات التحليل الموقفي

من أهم و أشهر هذه الأدوات هي مصفوفة SWOT

## 1- التحليل الثنائي SWOT:

بعد أن تجري المؤسسة تقييم أولي لرسالتها و أهدافها الإستراتيجية ، فإنه تقوم بتحليل بيئتها الخارجية بمختلف مكوناتها و عناصرها ثم تحليل البيئة الداخلية بهيكلها و و ثقافتها و مواردها لغرض تحديد خياراتها الإستراتيجية و يسمى هذا التحليل ب SWOT حيث أن الحروف الأربعة ترمز لأربعة كلمات أساسية هي:<sup>1</sup>



جدول(01): مصفوفة الموائمة بين نقاط القوة و الضعف و الفرص و التحديات

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	خارجي/ داخلي
إستراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف (WO)	إستراتيجيات تستخدم نقاط القوة لإستفادة من الفرص (SO)	الفرص (O)
إستراتيجيات تقضي على نقاط الضعف و التحديات أو تقللها إلى أدنى حد (WT)	إستراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التحديات (ST)	التحديات (T)

المصدر: محمود عبد السلام،(2017)، الإعلام الثقافي، ط1،المعتز للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ص108

1. أحمد يوسف دودين، (مرجع سابق)، ص74

و هو فحص نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة و الفرص و التهديدات في لبيئة الخارجية للمؤسسة:

نقاط القوة : هي قابليات داخلية تحوزها المؤسسة و تنافس على أساسها

نقاط الضعف : هي نقص أو فقدان بعض المهارات و القابليات التي تجعل المؤسسة عاجزة

الفرص : هي مجال في البيئة الخارجية إذا تم إستثماره من قبل المؤسسة يولد أداء عالي لها

التهديدات : هي مجالات في البيئة الخارجية تمثل مصاعب و مشاكل تؤثر على أداء المؤسسة

أهداف تحليل SWOT<sup>1</sup>:

- يهدف إلى تحديد مدى تناسق العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة و نقاط ضعفها و قوتها في بيئتها
- توضيح نوع الإستراتيجية و نوع الدفع الإستراتيجي الذي يجب على المنظمة إستخدامه لإكتساب ميزة تنافسية
- إختيار الإستراتيجية التي تتوافق مع موارد و قدرات المؤسسة لدعم نقاط القوة و إستعمالها لقص الفرص و كذلك مواجهة التهديدات و معالجة نقاط الضعف لديها
- تحديد الفجوة الإستراتيجية المستقبلية بتشخيص نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات لتوقع حجم الفجوة بين الأهداف المستقبلية و الأداء المستقبلي المتنبأ به
- يعتبر إطارا منطقيا لجميع جوانب عمل المؤسسة و يقود إلى مناقشة نظامية تخص الوضع التنافسي للمؤسسة بتحديد نوع الإستراتيجية التي تلائم المؤسسة و تحقق التناسق بين بيئتها الداخلية و الخارجية

**2- أسلوب تحليل الفجوة:**

يحتاج هذا الأسلوب مواجهة مباشرة لأي فجوة تظهر و محاولة التعرف على الإمكانيات اللازمة لغلق هذه الفجوة، و قد يترتب على تحليل الفجوات و ما يكشفه من حقائق أن يعود المحلل إلى مرحلة صياغة الرسالة، كما أن كشف الفجوات في مجالات يمكن أن يكون السبب في التعرف على فجوات أخرى في مجالات أخرى و سنتعرض لأهم النماذج الخاصة بتحليل الفجوة و هما كالتالي<sup>2</sup>:

1. طلال الحجاوي، ساكنة السلطاني، (مرجع سابق)، ص9

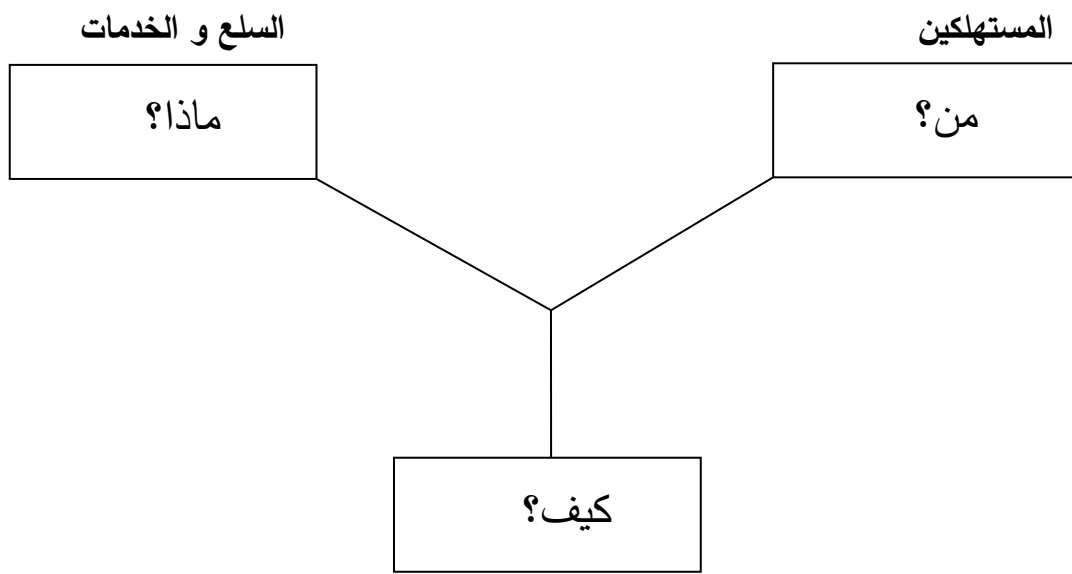
2. عبد القادر محمد الأسطة،(مرجع سابق)، ص205-206



## أ- نموذج (Y) لتحليل الفجوات:

يساهم هذا النموذج في توضيح درجة المخاطرة المرتبطة بثلاثة أبعاد من الأسئلة هي (من؟ ماذا؟ كيف؟) لكل خط من خطوط النشاط، كما هو مبين في الشكل التالي:

## الشكل (4): نموذج (Y) لتحليل الفجوات



## التكنولوجيا و أساليب

مصدر: عبد القادر محمد الأسطة، (2016)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الأكاديميون للنشر و توزيع، عمان ، الأردن ، ص205

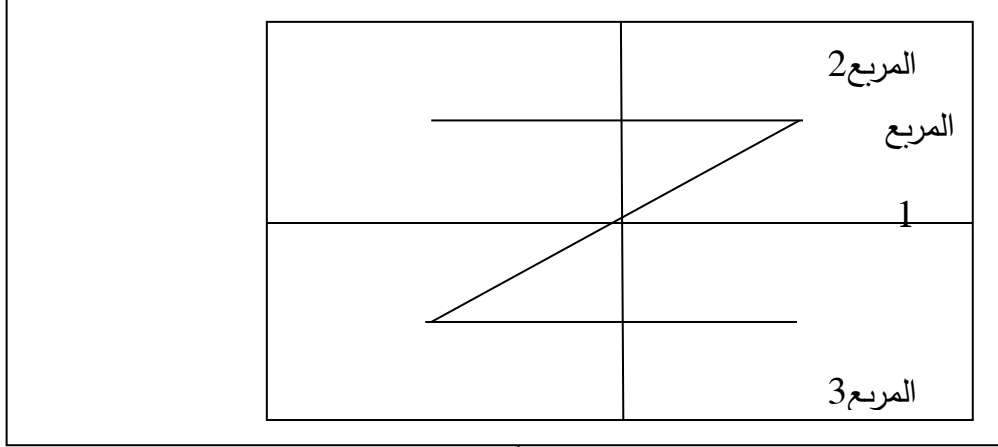
و بعد الإنتهاء من إعداد هذا النموذج لكل خط من خطوط النشاط ، يجب أن يقارن كل منها بالتي تم وضعها خلال مرحلة صياغة الرسالة و ذلك كإختبار للكشف عن الصلة بين خط النشاط و رسالة المؤسسة ، كما لا يعد تغير بعد واحد من النموذج أمراً خطيراً بينما يعد تغير بعدين معا أمراً خطيراً ، أما إذا شمل التغير ثلاثة أبعاد .

فإن هذا يعد ضرباً من الجنون لأنه مهما كان حجم المنظمة و تاريخها فإنها تبقى عاجزة عن معرفة عن العملاء الجدد و السلع الجديدة و أنظمة التوزيع الجديدة في نفس الوقت ، لهذا يعد تغيير ثلاثة أبعاد في نفس الوقت يعد بمثابة بدأ مشروع جديد.

## ب- نموذج (Z) لتحليل الفجوات:

يصنف هذا النموذج العملاء و المنتجات على نفس البعدين: البعد الحالي و البعد الجديد حسب الشكل التالي <sup>1</sup>:

## الشكل(5): نموذج (Z) للتوسع في المشروع



مصدر: عبد القادر محمد الأسطة، (مرجع سابق)، ص206

## ثانيا: مصفوفات التحليل الإستراتيجي

## 1- مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية BCG :

طورت من طرف المجموعة الإستشارية في بوسطن و هي شركة إستشارية رائدة في الولايات المتحدة الأمريكية <sup>2</sup> وتعمل مصفوفة BCG على تحليل محفظة أنشطة المؤسسة بإعتماد على بعدين : معدل النمو السوقي ، و الحصة السوقية للمؤسسة <sup>3</sup> ، كل مربع في المصفوفة يتوافق مع حالة معين مما أدى إلى التصنيف التالي: <sup>4</sup>

**المربع الأول: علامات الإستفهام:** تعبر عن حصة سوقية منخفضة في الوقت الذي يتميز معدل النمو في السوق بالإرتفاع ، و هذا ما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس مجال نشاطها ، لذا يجب على المؤسسة أن تحاول تدعيم مركزها التنافسي، مما يؤدي بها إلى الإنتقال بنشاطها إلى المربع الثاني الذي يشير إلى الإستثمار بدرجة كبيرة

1. عبد القادر محمد الأسطة،(مرجع سابق ) ، ص206

2. حميد عبد النبي الطائي،(2016)، التسويق السياحي(مدخل إستراتيجي)، دار الوراق، عمان، الأردن، ص449

3. جربي عبد الحكيم،(2017-2018)، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص74

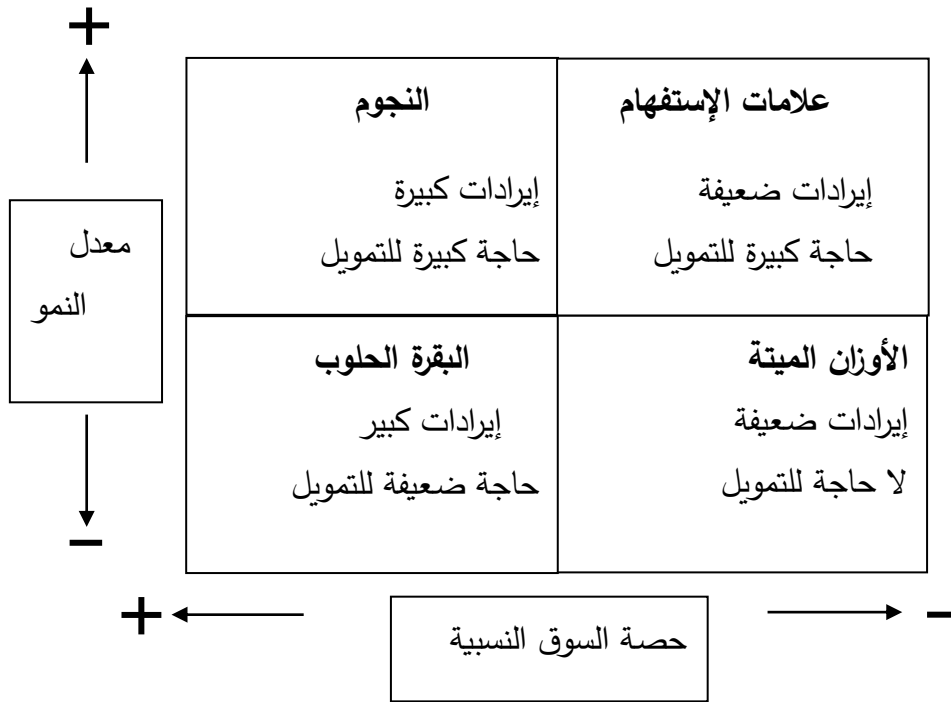
4. براهمي حياة، (2007)، مساهمة في تطبيق أسلوب محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إستراتيجية، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بمسيلة، الجزائر، ص62

**المربع الثاني: النجوم:** يشير هذا المربع إلى الأنشطة ذات مركز تنافسي قوي بالإضافة إلى معدل نمو متزايد في النشاط ، هذا ما يعني كبر الحصة السوقية الخاصة بالمؤسسة ، و أفضل إستراتيجية للمؤسسة في هذه الحالة هي أن تتبع إحدى إستراتيجيات النمو للمحافظة على مركزها التنافسي.

**المربع الثالث: البقرة الحلوب:** يشير هذا المربع إلى أن المركز التنافسي للمؤسسة قوي ، لكن معدل نمو نشاطها يتميز بالإنخفاض و التدهور ، و الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي البحث عن إستثمارات جديدة في مجالات متعددة جديدة أو أخرى مساعدة مما يلزم المؤسسة بإتباع إستراتيجيات الإستقرار .

**المربع الرابع: الأوزان الميتة:** يعبر هذا المربع عن المربع عن الحصة السوقية المنخفضة بالإضافة إلى معدل نمو منخفض، و الأنشطة التي تكون في هذا المربع تتميز بالتدهور و لا فائدة منها و غالبا ما تكون في نهاية دورة حياتها.

الشكل(6): مصفوفة BCG



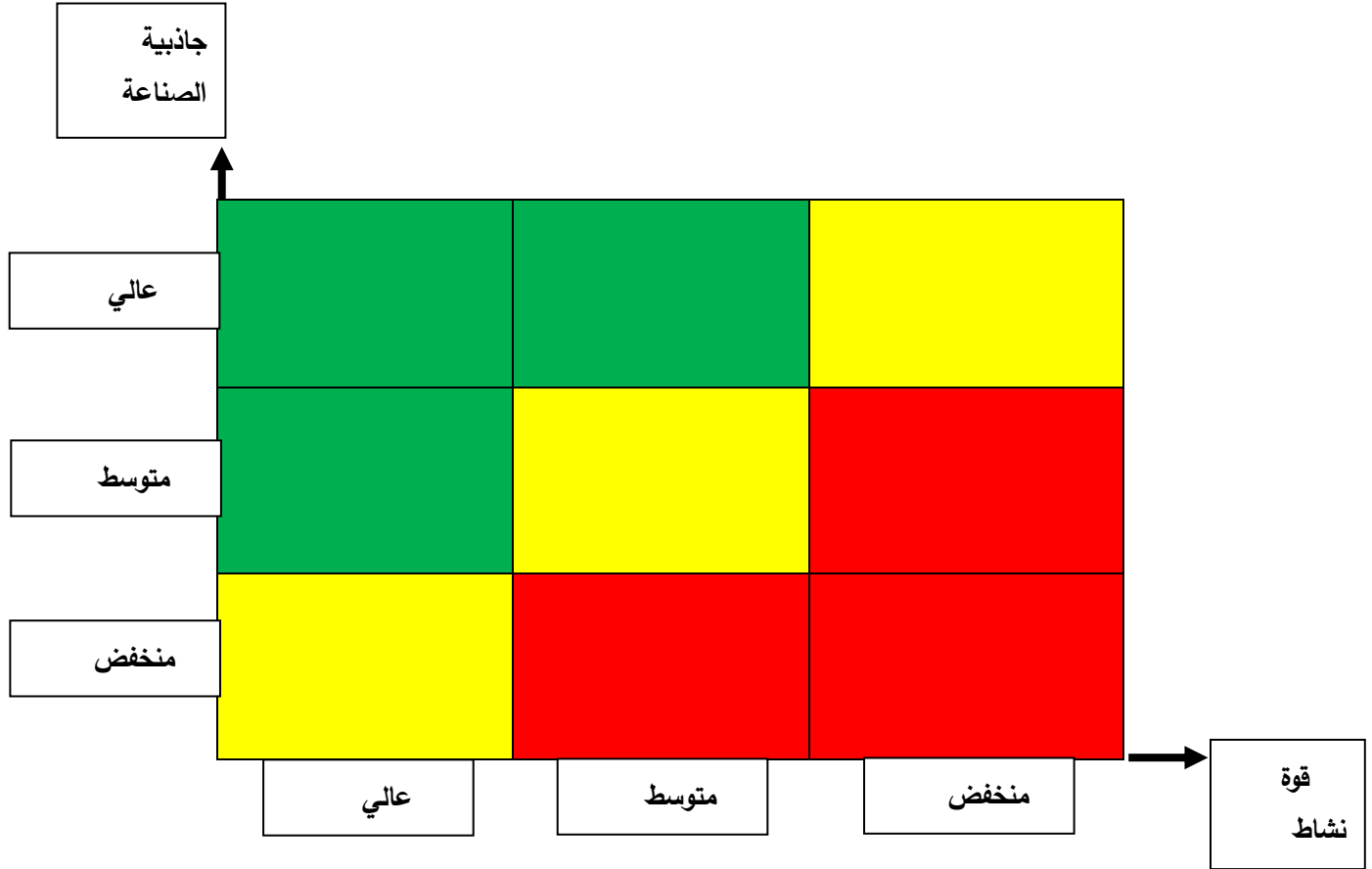
مصدر: بعبطيش شعبان،(2016-2017)، محاضرات في مقياس أدوات التحليل الإستراتيجي مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص الإدارة الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص31

## 2- مصفوفة مكنزي Mckinsey/GE :

و تسمى أيضا مصفوفة جنرال إلكتريك لأن تم التعاون بين شركة مكنزي للإستشارات و شركة جنرال إلكتريك في تقديم هذه المصفوفة و تعد من أكثر المصفوفات تعقيدا و تم إستخدامها من طرف الكثير من الشركات الأوروبية العالمية، و تركز هذه المصفوفة على ركيزتين هما جاذبية الصناعة في الأمد البعيد و المركز التنافسي في المؤسسة (أو قوة الأعمال) <sup>1</sup>

حيث يتم معرفة موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد في ثلاثة مستويات هي قوي متوسط و ضعيف، عكس ما قدمته مصفوفة BCG التي إقتصرت على مستويين فقط هما قوي و ضعيف<sup>2</sup>

الشكل(7): مصفوفة ماكنزي Mckinsey/GE



مصدر: بظاهر بختة، (2017-2018)، أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، شعبة علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، ص26

1. سعد علي العنزي، (2019)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- منظور عالمي، دار يازوري العلمية، عمان، الأردن، ص56  
2. عبد القادر محمد الأسطة، (مرجع سابق ) ، ص213

يتم التصنيف حسب المصفوفة كما يلي :

- إن كل الأنشطة التي تتموقع في الخلايا الخضراء تمثل قطاع (إذهب)، و هنا يجب على المؤسسة زيادة حجم إنفاقها و إستثمارها في أنشطة هذا القطاع ، و هذه الأنشطة التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة BCG
  - إن كل الأنشطة التي تتموقع في الخلايا الحمراء تمثل قطاع (توقف)، و تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة الأوزان الميتة في مصفوفة BCG
  - في القطاعين إذهب و توقف يتم إدارة الأنشطة بإستخدام إستراتيجية تساهم في رفع العائد منها، مع درجة محدودة من الإنفاق، و من هذه الإستراتيجيات المستعملة في هاتين الحالتين إستراتيجية البناء أو إستراتيجية التصفية
  - تمثل الخلايا الصفراء قطاع (إحذر)، في هذه الحالة تكون المؤسسة أمام خيارين أولهما إذ توفرت لديها بعض الموارد فهي ملزمة بالإنفاق عليها لتطورها و تحسينها، أما الخيار الثاني إذا لم تمتلك المؤسسة الموارد فهي ملزمة بالتخلص منها
- 3- مصفوفة Arthur.D.Little ADL :**

سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره و هو Arthur.D.Little ، و تستعمل المؤسسة هذا النموذج لإيجاد إستراتيجية المحفظة، وهم يقوم على بعدين هما: دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط)، و الوضع التنافسي<sup>1</sup> تختلف هذه المصفوفة كلياً عن مصفوفة BCG و ذلك في إختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية و جاذبية القطاع<sup>2</sup>

- أ- جاذبية القطاع (نضج السوق): تقدر إنطلاقاً من إكمال نمو القطاع بتطبيق نموذج دورة الحياة (إنطلاق، نمو، نضج، زوال)
- ب-الوضع التنافسي (أصول الشركات): تقدر تبعاً لنقاط قوة و ضعف المتعلقة بوظائف المهمة في المؤسسة و عامل النجاح الرئيسي في مجالات النشاط ألا و هي تفحص الحصة السوقية النسبية

1. براهيمي حياة، (مرجع سابق)، ص 66

2. سلطاني محمد رشدي، (مرجع سابق)، ص 32

الشكل (8): مصفوفة ADL

الوضع التنافسي درجة نضج القطاع	إطلاق	النمو	نضج	تدهور
قوية				
مسيطرة			تنمية طبيعية	
ملائمة			تنمية إنتقائية	
يمكن دفاع عنها				تقويم
ضعيفة		تقويم إنسحاب		

مصدر: بطاهر بختة، (مرجع سابق)، ص13

حسب الشكل يمكن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مناطق هي:<sup>1</sup>

- المنطقة الأولى (الإنسحاب): القدرة التنافسية للمؤسسة منخفضة و قلة إهتمامها بكسب حصة في السوق قد يكلفها كثيرا نظرا لضعفها
- المنطقة الثانية (إستعادة): القدرة التنافسية للمؤسسة منخفضة لكنها مهتمة بزيادة حصتها السوقية ظنا منها أنها تستحق
- المنطقة الثالثة (التنمية إنتقائية): القدرة التنافسية للشركة مرتفعة و تغير الأسواق كونها أكثر ترقب، بسبب موقفهم في دورة الحياة، يبقى خطر العزلة يهدد المؤسسة

1. بطاهر بختة، (مرجع سابق)، ص13

- المنطقة الرابعة (التنمية الطبيعية): أصول المؤسسة مرتفعة من ناحية القيمة المطلقة و تجاوزها للمنافسين، لكن يمكن ظهور العديد من التهديدات لأن بعض الأسواق مازالت في وقت مبكر من دورة الحياة

إنتقادات التي وجهت للمصفوفات:

### جدول (2): أبعاد المصفوفات: BCG ADL Mckinsey

عدد الخانات	محور العينات (البعد الخارجي)	محور السينات (العنصر الداخلي)	المصفوفة
04	معدل النمو	الحصة من السوق	<b>BCG</b>
09	جاذبية السوق	القدرة التنافسية	<b>ADL</b>
20	نضج السوق	الوضعية التنافسية	<b>Mckinsey</b>

مصدر: مزهودة عبد المليك، (مرجع سابق)، ص 203

على الرغم من أهمية المصفوفات المذكورة سلفا إلى أنها واجهت إنتقادات لأذعة خصوصا بعد فشلها ميدانيا ، حيث صرح Williamson رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلا " لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية" ذلك لكونها:<sup>1</sup>

- تختصر التحليل الإستراتيجي في بعدين فقط
- تنطلق من فكرة الأفضلية التنافسية المرتبطة طردا مع حجم المؤسسة
- تتجاهل الإرتباط العلائقي بين مجالات النشاط الإستراتيجي
- تعتمد كثيرا على فكرة دورة الحياة رغم عدم صحتها في كثير من المجالات
- ربطها لنجاح المؤسسة بالتموقع و الحافطة أكثر مما تملكه من موارد نادرة و متميزة

1. مزهودة عبد المليك،(جوان 2005)، قراءة في أدوات التحليل الإستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتسيير الإستراتيجي، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد 12، جامعة باتنة، الجزائر، ص - ص 203 - 204

## ثالثاً: تحليل قوى التنافس

## 1- تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر:

يهدف نموذج بورتر إلى تحليل العوامل التي تؤثر على تشكيل هيكل المنافسة و التي بدورها تحدد الفرص التنافسية في الصناعات الخاصة بالمنتجات و الخدمات المتكاملة ، حيث أن الأداء التنافسي للمؤسسات وليد تأثير خمسة قوى على بيئة الصناعة<sup>1</sup> وهي كالتالي :

1- **حدة المنافسة بين المنافسين:** المتنافسون يتمثلون في جميع المنظمات التي تنشط في نفس القطاع و تقوم بتقديم نفس المنتجات و الخدمات للزبائن و هذا ما يؤدي إلى المنافسة الشديدة بينهم، و لمعرفة نوع الإستراتيجية التي تحتاجها هذه المنظمات تقوم بتحليل حالة المنافسة من حيث نقاط القوة و الضعف التي تمتلكها في البيئة التي تنشط فيها تحت ضوء خصائص تلك الصناعة.

2- **الداخلون الجدد:** هم المنافسون المحتملين و يعتمد تهديد دخولهم على الصعوبات الموجودة في البيئة و على توقعات الداخلين حول ردة فعل المنافسين الآخرين، حيث يمكن أن يحضروا معهم طاقات و تطلعات جديدة و رغبة في حصة سوقية ، و صعوبات الدخول هي ردة فعل المنافسين و جودة منتجاتهم و درجة الولاء للعلامة تجارية و مختلف التكاليف (الإنتاج، التسويق، التوزيع ..).<sup>2</sup>

3- **المنتجات البديلة:** تتمثل المنتجات البديلة في المنتجات التي تقوم بتأدية نفس وظيفة المنتج القطاع تدخل المؤسسة في منافسة مع المؤسسات الأخرى التي تختص في تقديم منتجات بديلة، حيث تتسبب المنتجات البديلة بتقلص مردودية القطاع، فيمكن الإستعانة بالإشهار المكثف من طرف مؤسسات القطاع قادر على تحسين الوضعية.

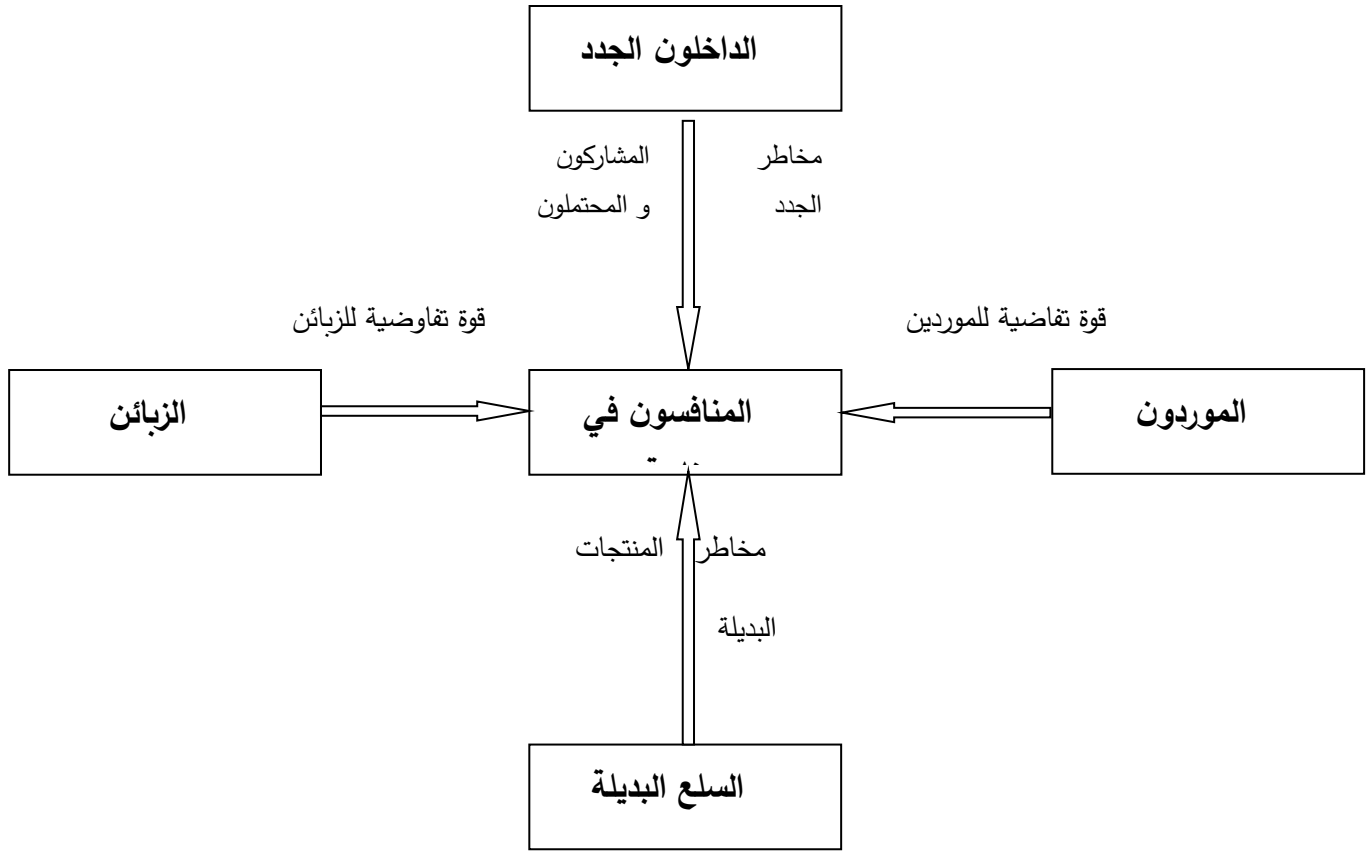
4- **قوة تفاوض الزبائن:** تتمثل في إجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع و التفاوض بشأن خدمات جيدة و منتجات ذات جودة، و تكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، بعدد من الخصائص التي تتعلق بوضعيتهم و في السوق و كذلك بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع.<sup>3</sup>

5- **قوة تفاوض الموردين:** تمثل العلاقة الجيدة بين المؤسسة و الموردين ميزة ترغب جميع المؤسسات في إمتلاكها ذلك لأن الموردين يعتبرون مصدر مدخلات المؤسسة و الأمر الذي يعتبر ميزة يمكن أن يصيرا تهديدا في حالة توقف إمداد المؤسسة بحاجتها مما يسبب عدم إنتظام التوريد.<sup>4</sup>

1. أحمد علي صالح، زكريا الدوري، (2009)، الفكر الإستراتيجي و إنعكاسه على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ص94  
 2. بطاهر بخته، (مرجع سابق)، ص26  
 3. بعيطيش شعبان، (مرجع سابق )، ص49  
 4. بطاهر بخته، (مرجع سابق)، ص26



الشكل(9): نموذج بورتر قوى التنافس الخمس



مصدر : شرارة وليد ، عطار عبد الحفيظ ( مرجع سابق )، ص08

## 2- نموذج أوستن لتحليل الصناعة و قوى التنافس في الدول النامية:

من المهم فهم الطبيعة التي تميز هيكل الصناعة و ديناميكيات التنافس بين الدول، لأن نموذج تحليل قوى التنافس الذي قدمه بورتر يميل بدرجة كبيرة إلى أسواق و صناعات الدول المتقدمة، لذلك يحتاج إلى تعديلات لجعله قابلاً للإستعمال من طرف المدراء في الدول النامية لتحليل الصناعة و ظروف المنافسة سنستعرض المحددات التي يركز عليها بورتر في نموذجيه وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1. عبد القادر محمد الأسطة،( مرجع سابق )، ص219

جدول (3): المحددات التي يركز عليها نموذج بورتر

أطراف التنافس	قوى التنافس
- المنافسين الفعليين	- شدة المنافسة أو المزاحمة
- المنافسين المحتملين	- حواجز الدخول
- السلع البديلة	- ضغوط الإحلال أو الإستبدال
- الموردون	- قوة المورد على التفاوض
- الزبائن	- قوة الزبون على التفاوض

مصدر: عبد القادر محمد الأسطة، (مرجع سابق)، ص218

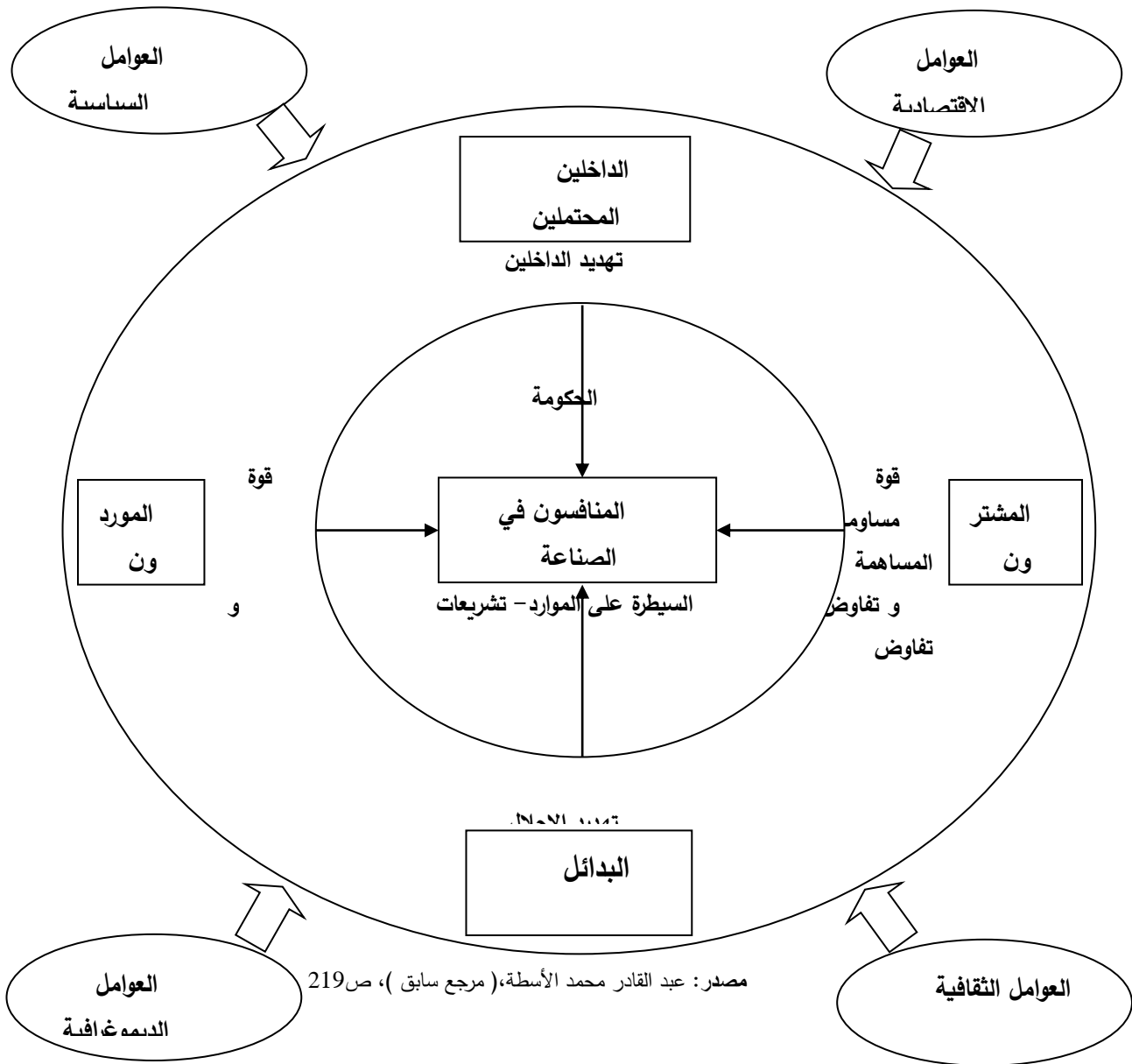
لإستعمال نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر في تحليل الصناعات في الدول النامية يجب إجراء تعديلين على النحو التالي:<sup>1</sup>

**التعديل الأول:** إضافة عنصر تصرفات الحكومة بإعتبارها قوى كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة و ديناميكية المنافسة ذلك بأنها هي التي تحدد من لديه الحق في الحصول على المواد الرئيسية كما أنها تقوم بتحديد العديد من الأسعار و التكاليف، و معنى ذلك أنه إذا أرادت الشركات الصناعية تحقيق ميزة تنافسية فواجب عليها الإستجابة لتصرفات الحكومة، الأمر الذي يجعل تصرفات الحكومة تؤثر في البيئة التنافسية في الدول النامية لهذا تعتبر قوة سادسة و يجب إضافتها إلى النموذج.

**التعديل الثاني:** إضافة عنصر العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة و ديناميكيات المنافسة، فالعوامل الإقتصادية ، السياسية، الثقافية، الديموغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس و علاقاتها شدة المنافسة، القوة التفاوضية للزبائن و الموردين، تهديد الدخول إلى السوق، تهديد الإستبدال أو الإحلال في حالة المنتجات البديلة .

1. عبد القادر محمد الأسطة، (مرجع سابق)، ص218

الشكل (10): نموذج أوستن لتحليل الصناعة و قوى التنافس في الدول النامية



## المطلب الثالث: المكلف بالتحليل الإستراتيجي

نظريا تستمد أدوات التحليل الإستراتيجي قوتها من تبنيها لكم هائل من المعلومات بشكل يظهر حالة المؤسسة و يبين ما يحدث بالتفصيل ، فالتحليل يساعد على توضيح حالة المؤسسة في ظرف زمني معين،<sup>1</sup> و تتطلب عملية التحليل الإستراتيجي كم هائل من المعلومات و البيانات عن خلفية أعمال و أنشطة المؤسسة للمساعدة على إتخاذ القرارات الصحيحة ، فالمعلومات التي لدى القائمين ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ .<sup>2</sup> لهذا وجب وصف المعلومات اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي .

## أولا : تصنيف المعلومات اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي

و تصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الإستراتيجي إلى:

1. **المعلومات التاريخية:** هي التي تختص في إضهار القيم السابقة للظواهر و إتجاهاتها سواء نحو الزيادة أو الإنخفاض أو الثبات ، و تكمن قيمة المعلومات التاريخية في إستخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تظهر التوجهات المستقبلية للظاهرة .
2. **المعلومات الحاضرة:** و تختص في وصف أبعاد الموقف في الفترة الحالية ، و هي معلومات ذات قيمة حيث تتمثل قيمتها في خدمة المؤسسة و تتركز فعاليتها على مدى سرعة وصولها للإدارة.
3. **المعلومات المستقبلية:** هي التوقعات و التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل و التي تضع المؤسسة على أساسها تقديراتها و تبني توقعاتها.

## ثانيا: مصادر المعلومات اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي

تنقسم مصادر المعلومات المستعملة في التحليل الإستراتيجي إلى قسمين :

مصادر المعلومات الخارجية :<sup>3</sup>

- المنتفعون بمنتجات و خدمات المؤسسة
- الموردون الذين تستخدمهم المؤسسة في توريد المواد الخام و مستلزمات الإنتاج
- وكلاء المؤسسة و الموزعون الذين يخدمون الصناعة

1. رواينية كمال، بوقفة وفاء،(8 كانون الأول 2017)، أدوات التحليل الإستراتيجي بين النظرية و التطبيق حالة ملبنة إيدوغ،مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية و الإقتصادية،المجلد 2، العدد8،جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر،ص53

2. إسماعيل محمد الصرايرة،(2012)، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية،دار حامد للنشر و التوزيع،الأردن، ص23

3. الهادي المشعل،(2010)، التخطيط و تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في البيئة العربية و الإسلامية، ط1، دار الكتب العلمية،بيروت، لبنان، ص241

- المؤتمرات و الندوات و المحاضرات و العروض التوضيحية
- الجامعات و المعاهد العليا المتخصصة
- الوكالات و الهيئات المحلية و الدولية
- إحصائيات الصادرة من مكاتب الدراسات و المراكز الوطنية
- تقارير و دراسات الخاصة بالبنوك
- الوثائق الخاصة بالغرف التجارية
- المجالات و النشرات المنشورة من طرف الوزارت
- النشرات و المجالات المهنية
- قواعد المعلومات المنجزة من قبل مختلف الأنظمة
- سجلات الإبتكارات و الإختراعات ، و تقارير الهيئات و الجهات المختصة

#### مصادر المعلومات الداخلية:<sup>1</sup>

- لوحة القيادة
- الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة
- القوانين
- مؤشرات الأداء
- الوثائق المحاسبية و المالية
- التقارير الصادرة الصادرة عن مراجعي الحسابات
- محاضر مجلس الإدارة
- الإحصائيات التقنية ، التجارية، الإجتماعية
- الدراسات التوقعية
- دليل الإجراءات
- المحاضر الخاصة باجتماعات لجان المؤسسة
- سجل المطالبات لمندوبي الموظفين
- المنشورات الموزعة من طرف مسؤولي الإتحاد و النقابات
- الوثائق التجارية
- الوثائق الإجتماعية
- دفتر الإستقبال

1. صولح سماح، (مرجع سابق)، ص60-61

بالإضافة إلى كل المعلومات الغير مكتوبة المتحصل عليها من: الإستبيانات، وثائق التحليل الآلي، المقابلات، الزيارات العينية

### ثالثاً: المكلف بالتحليل الإستراتيجي

يمكن أن تتم عملية التحليل الإستراتيجي من طرف كل من:<sup>1</sup>

1. **مدير المؤسسة:** يعتبر التحليل الإستراتيجي واحدة من المهام الرئيسية لمدير المؤسسة بإعتباره رأس الهرم التنظيمي و إحتوائه على الكفاءة و القدرات على التحليل لكافة الوضعيات و تعوده على إتخاذ القرارات غير أنه في مثل هذه الحالات يجب أخذ الحيطة و الحذر من تغييب الموضوعية أو دفع أفراد المؤسسة لإتخاذ مواقف جراء ذلك .
  2. **إطار من المؤسسة:** في هذه الحالة يجب تعيين إطار يمتلك المستوى و الخبرة و حائز على ثقة المؤسسة و تقدير الأفراد ، وتجدر تسليط الضوء على إحتمال غياب الموضوعية ، لكن بالنظر إلى الجانب المشرق في الموضوع فإن هذا الإطار لديه معرفة جيدة بالمؤسسة و لديه القدرة على التصرف بالسرعة المناسبة لكل موقف كما يساهم بتقديم إقتراحات فعالة و عملية لقربه من محيط المؤسسة .
  3. **مستشار خارجي أو مكتب الإستشارة:** يمكن للمؤسسة في هذه الحالة الإستفادة من الحياد و الموضوعية بالزيادة إلى الإحترافية و الخبرة التي تضاف إلى رصيد المؤسسة ، لكنه يبقى خيار يمكن أن يرفض من طرف أعضاء المؤسسة .
  4. **فريق مختلط أو متنوع (مستشار من مكتب الإستشارة / إطار من المؤسسة):** في هذه الحالة يتم المزج بين عامل الموضوعية و الدراية بواقع المؤسسة ، حيث أن نجاح هذا النوع يعطي المصداقية و الثقة لكل من الطرفين و توجد مجموعة من المبادئ التي يجب أن تحترم من قبل القائم على عملية التحليل و ذلك لتسهيل عمله و إعطائه مصداقية:
- توضيح أسباب التحليل و شرحها و إظهار الهدف من عملية التحليل الإستراتيجي لأعضاء المؤسسة و الذي يتمثل في البحث عن التحسين و ضبط الرقابة
  - أن يكون في الإستماع و محافظا على آداب اللياقة و أن لا يكون متواطئاً ضد المؤسسة
  - الحكم يكون مبنياً على أساس الأساليب و النتائج و ليس الأفراد
  - نشر نتائج للمهتمين و إستشارتهم لأخذ آرائهم حيث أن المعلومة المرتدة الصحيحة تضمن نجاح تطبيق التوصيات

1. صولح سماح، (مرجع سابق)، ص 61-62

## الخلاصة:

في الأخير يمكن القول أن التحليل الإستراتيجي هو الوسيلة التي تمكن المؤسسة من الإطلاع التام على كافة المجرىات في بيئتها من خلال إستعمال أدوات و طرق علمية لدراسة المعلومات والبيانات المجمعّة حول البيئة كما يقوم على عدة مبادئ تضبط هذه العملية، وهذا ما يجعلها قادرة على بناء خطط إستراتيجية أساسها المعرفة والفهم بتغيرات بيئتها مع الأخذ في الحسبان خصائص بيئتها للحرص على مرونة القرارات المتخذة و الخطط لتجنيبها قدر المستطاع إحتمال الفشل والذي يمكن أن يمثل تهديد الوجود المؤسسة بحد ذاتها، لهذا كان لزاما عليها وحرصا منها على عملية التحليل أن يتمتع المكلف بهذه العملية بقدرات ومؤهلات تخوله تطبيقها وتعطي أريحية للمؤسسة إزاء قراراته.

وكخلاصة أخيرة لهذا الفصل فإن تحليل البيئة من أهم أدوات التي تعطي للمؤسسة بيانات حول وضعية المؤسسة ومكانتها خارجيا، بإضافة إلى تقديم تقرير مفصل حول جاهزية المؤسسة في ما يخص مواردها داخلية وهذا ما يعتبر الغاية والفرق في نفس الوقت، باعتبار أن المؤسسات التي تنجح في تحقيق عملية التحليل هي نفسها المؤسسات التي تهيمن على كافة الأصعدة، أما بالنسبة للمؤسسات الفاشلة في عملية التحليل فمنها من تكبدت خسائر و لا زالت تتكبد ومنها من زالت من الوجود.

---

# الفصل الثاني: التحليل الإستراتيجي الداخلي

---



### تمهيد:

تعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة الأرضية الأساسية لأدائها لما تحتويه من موارد متنوعة تمكن حاضنتها من تعزيز موقفها أينما حلت سواء على مستوى البقاء أو على مستوى التطوير في حالة تمتع المؤسسة بنقاط قوة كثيرة ونقاط ضعف قليلة، لكن في حالة العكس فإن المؤسسة في موقف صعب ويمكن أن يتسبب في خسارات متلاحقة لها على أقل تقدير أما أقصى تقدير فهو نهاية المؤسسة، لهذا يعتبر التحليل الإستراتيجي الداخلي مقياس لإمكانيات المؤسسة و إذا ما جمعناه مع التحليل الإستراتيجي الخارجي الذي يعتبر خارطة لما تقبل عليه المؤسسة من فرص وتهديدات، فسيصبح بإمكان المؤسسة تحديد خياراتها الإستراتيجية و تحديد الموارد اللازمة لكل خيار

بناء على ما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي الخارجي

المبحث الثاني: ماهية البيئة الخارجية للمؤسسة

المبحث الثالث: آليات عمل التحليل الإستراتيجي الداخلي

## المبحث الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي الخارجي

### المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي الخارجي

#### أولاً: البيئة الخارجية للمؤسسة

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها " هي تلك المتغيرات التي تنشأ و تتغير خارج المؤسسة، و التي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، ولا تستطيع المؤسسة أن تؤثر فيها و هي مجموعة من القوى و المتغيرات التي تحيط بمجال أعمال و أنشطة المؤسسة و لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها"<sup>1</sup>

#### ثانياً: التحليل الإستراتيجي الخارجي

يعرف بأنه تحليل بيئة المؤسسة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة سلباً أو إيجاباً من حيث الأداء و التنافسية، حيث يختص هذا التحليل الخارجي في كل متغيرات البيئة الخارجية مثل التشريعات و القوانين، سياسات الإقتصادية و الإجتماعية ...<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص و مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة

#### أولاً: خصائص بيئة المؤسسة الخارجية

سنحاول التركيز على أهم خصائص البيئة الخارجية بإيجاز:<sup>3</sup>

1. **التعدد:** تشير إلى تعدد و إختلاف المكونات و العوامل مثل المؤسسات و أسواق المنتجات و العملاء و التكنولوجيا المستعملة ... و التي ترسم في إطارها المؤسسة أهدافها
2. **الإستقرار:** يشير الإستقرار هنا إلى معدل التغير في عوامل و مكونات البيئة و أيضاً المؤسسات و الهيئات و أخيراً درجة التنوع و التغير في تفضيلاتهم ، كما أن للإستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة إلى البيئة الغير مستقرة الديناميكية و كلما إرتفع معدل التغير قلت إمكانية التنبؤ به

1. أحمد محمود الزنفلي،(2013)،التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي،المكتبة الأنجلو مصرية للنشر، القاهرة،مصر، ص118

2. إبتسام بوشويط، (2010)، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة لنتائج برامج تأهيل مؤسسات الجزائرية)،

مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص مالية، كلية علوم إقتصادية و علوم تسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 63

3. هاشمي بن واضح، ( مرجع سابق )، ص 26 - 29

3. **عدم التأكد:** و هي الحالة التي يصعب على متخذ القرار من تأكيد إمكانية وقوع الحدث و ذلك لعدم توفر المعلومات الكافية التي تخص العوامل و المتغيرات البيئية، حيث يساهم ذلك في زيادة نسبة الفشل و التكاليف الخاصة بالمؤسسات النشطة في البيئة المعقدة أو الديناميكية و ينحصر عدم التأكد في ثلاثة جوانب هي:

- نقص في المعلومات المتعلقة بموضوع القرار
- عجز في القدرة على التوقع تأثير المتغيرات على مستقبل المؤسسة
- عدم القدرة على تحديد درجة احتمالية الحدث

4. **الإعتمادية:** ينظر الباحث جاكوب على أن الإعتمادية تعبر عن أهمية الموارد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة و عدد مصادر التوريد المحتملة و مدى سيورتها، حيث أن زيادة الأولى و قلة الثانية تشير إلى ارتفاع عدد المشاكل المرتبطة بالإعتمادية و العكس صحيح

5. **العدائية:** من صفات البيئة العدائية قلة الموارد و رفض مخرجات المؤسسة من طرف العملاء، وتكون المنافسة في البيئة العدائية جد عنيفة، و يمكن القول أن درجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجهه متخذي القرارات بحيث يمكن لهذه التحديات أن تقضي على مستقبل المؤسسة أو أن تلحق بها أضرار بالغة الخطورة

6. **التنوع:** يعبر تنوع العوامل و المتغيرات البيئية إلى تعدد القطاعات من العاملين و الموردين و الموزعين و المستخدمين النهائيين ذوي التفضيلات و المطالب المتميزة، و يدل أيضا على الإنتشار الجغرافي الواسع و هو ما يعني تنوع أعمال المؤسسة

7. **التجانس:** و يعبر عن التماثل و التشابه بين عناصر البيئة و هو عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة

8. **ظروف السوق:** تعبر هذه الخاصية عن هيكل السوق الذي تمارس فيه المؤسسة أعمالها ، كما أن ظروف السوق تعتبر إنعكاس لدرجة التعقد و الإستقرار أو عدم التأكد و الإعتمادية و التنوع

من ما سبق يمكن أن نستنتج أهم الخصائص التي تميز البيئة الخارجية للمؤسسة <sup>1</sup>:

- **التفرد أو التميز:** تختلف بيئة كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى و يتضح هذا الإختلاف في نوع المتغيرات و درجة تأثير هذه المتغيرات على كل مؤسسة
- **الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية:** تتسم هذه البيئة بعدم الإستقرار و الحركة على الدوام و سرعة التغير

1. ظمين السعيد،(2019-2020)، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي - دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

جمورة بيسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و

علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، ص16

- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية: يمكن للمؤسسة التأثير على بعض المتغيرات في بيئتها لكن لا يمكنها السيطرة عليها جميعا
- التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية: و هي تأثير المتغيرات على بعضها البعض مثل تأثر البيئة السياسية بالبيئة الإجتماعية و الإقتصادية لدرجة أن تحديد درجات التأثير المتغيرات على بعضها البعض يكون في غاية الصعوبة

#### ثانيا: مكونات البيئة الخارجية

#### 1 - مكونات البيئة الخارجية العامة:<sup>1</sup>

- عوامل البيئة الإقتصادية (Economic Environment Factors):  
هي العوامل المتعلقة بالتغيرات الإقتصادية في بيئة المؤسسة و التي تتمثل في معدل الفائدة ، النمو الإقتصادي ، الميزان التجاري ، معدلات التضخم ، السياسات المالية ... إلخ
- عوامل البيئة الإجتماعية (Social Environment Factors):  
و هي المتغيرات المرتبطة بالأعراف و القيم الإجتماعية مثل العادات و التقاليد و الأطر الأخلاقية السائدة ... إلخ
- عوامل البيئة الثقافية (Cultural Environment Factors):  
للمتغيرات الثقافية أثر كبير على المؤسسات مثل نظام التعليم ، القيم و السلوكيات الفردية و الجماعية ، طبيعة المجتمعات و إستعدادها للتغيير ... إلخ
- عوامل البيئة التكنولوجية (Technological Environment Factors):  
تتأثر المؤسسة تأثرا كبيرا بالتغيرات التكنولوجية المتمثلة في تطور التكنولوجيا و زيادة سرعتها مثل الأنترنت ، و معظم المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على التقنيات الحديثة
- عوامل البيئة الديموغرافية (Demographic Environment Factors):  
هي العوامل المتعلقة بطبيعة السكان أي المستهلكين لمنتجات المؤسسة و تتمثل في توزيع السكان و تأثير الفئات العمرية و هجرة السكان من منطقة لأخرى و المزاج العام لتفضيلاتهم ... إلخ

1. طمين سعيد، (مرجع سابق)، ص 20 - 24

- عوامل البيئة السياسية و القانونية (Political and Legal Environment Factors):

تتمثل في تأثير المتغيرات السياسية كالعلاقة بين الدول حيث يمكنها من خلال ذلك إكتساح أسواق جديدة، أما بالنسبة للعوامل القانونية فتتمثل في المزايا القانونية التي تمنح للمؤسسات أو القيود التي تعيقها

- عوامل البيئة الدولية العالمية (Global and International environment Factors):

تمثل التغيرات الدولية عنصر مهم لدى المؤسسات بسبب إمكانيتها في إتاحة الفرص و التهديدات معا، و تتمثل في التكتلات الإقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب و المنازعات الدولية ... إلخ

2- مكونات البيئة الخارجية الخاصة:

- العملاء (Customers):

يعير عن مجموعات المستهلكين الجين تتعامل معهم المؤسسة أو تأمل المؤسسة في كسبهم مستقبلا، حيث يجب على المؤسسة دراسة نوعيات المستهلكين و سلوكياتهم و التعرف على قوتهم الشرائية ...

- الموردون (Suppliers):

يمثلون مصادر التوريد للمواد الخام و الآلات ، بالإضافة إلى الأدوات اللازمة لعمليات و أنشطة المؤسسة ، و يجب على المؤسسة دراسة ، أنواع الموردين و كل ما يتعلق بهم من شروط الدفع و التسليم و المواد المتوفرة ...

- الوسطاء (Intermediaries):

وهم الحلقة القائمة على التوزيع و موقعهم بين المؤسسة و المستهلكين، سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجزئة، و يجب على المؤسسة دراسة قدراتهم و خصائصهم من حيث مواقعهم و الأسعار و نوعية المنتجات

- الممولون (Funders):

هم المساهمين و مالكي الأسهم ، بالإضافة إلى المصادر أخرى للتمويل التي يمكن التعويل عليها و يجب على المؤسسة دراسة مصادر الإئتمان المختلفة و دراسة شروطها

## - مقدمو التسهيلات و الخدمات المختلفة (The Sponsors of the Facilities):

و هم يمثلون كافة الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة فيما يخص تقديم الخدمات و الإستثمارات مثل وكالات الإعلان و الإستشارات و هيئات النقل و التخزين

## - الحكومة (Government):

و هي السلطة الرسمية للدولة و ما تفرضه من قوانين و تشريعات تخص مجال نشاط المؤسسة حيث يجب دراسة التشريعات المفروضة و التي تخص مجال المعاملات في المنتجات و نوعيتها و خصائصها و الأسعار التي قد تفرضها ...

## - المنافسون (Competitors):

و يتمثلون في المؤسسات الأخرى التي تشترك مع المؤسسة في تقديم نفس المنتجات أو بدائلها لهذا و يجب دراسة و تحليل الحصة السوقية لكل منهم للتوصل لموقفهم السوقي و قدراتهم و مراكزهم

## - مجموعات الضغط:

تتحدد قوة ضغطها من خلال طبيعة الإطار السياسي و التشريعي و الثقافي السائد و من أهمها: النقابات العمالية، منظمات حماية المستهلك، منظمات الجودة و المواصفات، منظمات حماية البيئة

## المطلب الثالث: أهمية دراسة و تحليل البيئة الخارجية

## أولاً: أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

إن تطور المجتمعات و تعقد إحتياجاتها و خدماتها عامل من العوامل العديدة التي جعلت المخططين الإستراتيجيين يولون إهتماماً بالغاً بتحليل البيئة الخارجية بإعتبار أن الظروف و المشكلات الداخلية لها صلة وثيقة بالظروف الخارجية و تطوراتها<sup>1</sup>، تتمثل أهمية التحليل الإستراتيجي الخارجي فيما يلي:<sup>2</sup>

- دراسة اثر المتغيرات الخارجية على المؤسسة و تحليل أسبابها و إتجاهاتها
- التعرف على التهديدات البيئية الخارجية التي تواجهها المؤسسة و السعي لتخفيف من حدتها
- إكتشاف الفرص و تحديد الطريقة الأمثل لإستفادة منها
- كشف القرارات الحاسمة التي يجب على المؤسسة إتخاذها على المدى القصير و الطويل

1. أحمد محمود الزنفلي، (مرجع سابق)، ص 121

2. طالب أحمد دنيا، (مرجع سابق)، ص 48

- دراسة القرارات و الإجراءات الحكومية في كافة الميادين و تحليل أثرها على المؤسسة
- تعرف المؤسسة على ما لها و ما عليها من إلتزامات بإضافة إلى الإجراءات القانونية
- المساهمة في وضع الأهداف الإستراتيجية و تعديلها حسب التغيرات الحالية و المحتملة
- المساهمة في وضع الخطط و البرامج المعدة لها
- تحديد الموارد المالية المتاحة و المطلوبة لتمويل الخطط
- المساهمة في تحديد الحدود الخارجية للمؤسسة و مساحة سيطرتها و نشاطها
- تعريف المؤسسة بسلوكات المجتمع و الفئة المستفيدة من خدمات المؤسسة و ذلك لتلبية رغباتهم
- وضع خطط الطوارئ لمواجهة التهديدات المحتملة في المستقبل

### ثانيا: الغرض من التحليل الإستراتيجي الخارجي

تهدف دراسة البيئة الخارجية إلى إستكشاف العوامل ذات أهمية التي يمكن أن تمثل مؤثرا كبيرا على مستقبل المؤسسة بحيث أنه يمكن أن تساهم في تطور المؤسسة أو تكون السبب في فشلها و تتمثل الأهداف المطلوبة من القيام بعملية التحليل الإستراتيجي:<sup>1</sup>

1. إستكشاف العناصر الإستراتيجية المتمثلة في الفرص المتاحة للمؤسسة و التهديدات التي تواجه المؤسسة
2. يمنع المؤسسة من المفاجآت الإستراتيجية التي تصعب موقف المؤسسة بحيث لا تستطيع هذه الأخيرة الإستفادة من الفرص المتاحة أثناء هذه المفاجآت أو تجنب المخاطر الناجمة عنها
3. حماية إنجازات المؤسسة و مكتسباتها و رصيدها الإستراتيجي المتراكم خلال مراحل نموها و تطورها
4. التخطيط المتكامل للتطور و رشادة التنفيذ للخطط الهادفة لتطوير المؤسسة و رفع مستواها من خلا معرفة المتغيرات و أخذها بعين الإعتبار أثناء التخطيط و التنفيذ

و كخلاصة لما سبق فإنه لزيادة إمكانية المؤسسة لتحقيق النجاح لإتمام مراحل تطورها فإنها ملزمة بالدراسة و التحليل الفعال لبيئتها الخارجية عبر إستعمال أفضل الطرق للمراقبة و تحصيل المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية للمؤسسة ثم تحليلها

1. الهادي مشعال، ( مرجع سابق )، ص 234

## المبحث الثاني: ماهية البيئة الداخلية للمؤسسة

## المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي الداخلي

## أولاً: تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة المستوى التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد و دقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمنظمة الأعمال ، حيث تستمد المنظمة قدراتها و ميزتها التنافسية من بيئتها مما يجعل الطرق و الأساليب التي تتبعها فريدة الأمر الذي يساعدها في رفع أداؤها و تحقيق أهدافها .<sup>1</sup> لذلك نجد عدة إختلافات بين الباحثين في آراء و وجهات النظر فكل يعرفها من منظوره حيث سيتم ذكر بعض التعريفات فيما يلي:

عرفها منصور محمد العريقي "هي كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها و تشمل ( تتكون ) البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي للمنظمة بأشكاله المتعددة ، و ثقافة المنظمة ، و موارد المنظمة التي تظم الإنتاج ( التصنيع ) ، و التسويق ، و المالية ، و البحث و التطوير ، و الموارد البشرية ، و نظم المعلومات ."<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها " مجموعة العوامل و الإمكانيات التشغيلية للمنظمة ( الموارد و القابليات المقدرات)"<sup>3</sup>

كما يقصد بها " مجموعة العوامل و المكونات و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية " <sup>4</sup>

و أيضا تعني " هي حاضنة لإمكانيات المؤسسة و مواردها المالية و المادية و البشرية و المعنوية و التي يمكن تحويلها إلى أنشطة و أعمال إنتاجية و تسويقية"<sup>5</sup>

1. بظاهر بخته، مخفي أمين،(سبتمبر 2016)، أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات- دراسة ميدانية لمؤسسات جزائرية (مؤسسة ميناء مستغانم، مؤسسة تكرير السكر، مؤسسة إتصالات موبيليس)، المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية، العدد06، جامعة مستغانم، الجزائر، ص94

2. منصور محمد العريقي،(مرجع سابق )، ص94

3. بظاهر بخته، (مرجع سابق )، ص30

4. طالب أحمد دنيا، (مرجع سابق )، ص38

5. عائض الأكلبي، صفوان المبيضن،(مرجع سابق )، ص85



## ثانيا: تعريف التحليل الإستراتيجي الداخلي

يعرف تحليل البيئة الداخلية بأنه " إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم و تجميع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة، و تحليلها لكشف و تحديد مستويات الأداء و تبين مجالات القوة و الضعف بالإضافة إلى القيود"<sup>1</sup> كما يقصد به " البحث في مدى توفر كافة عناصر المؤسسة و درجة كفاءتها ، أي توضيح ما تتميز فيه وما تعانیه من قصور، ثم تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف"<sup>2</sup>

كما يعني أيضا " التعرف على المكونات الداخلية للمؤسسة، وذلك لتحديد جوانب القوة و الضعف في المكونات و العناصر التي تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة و تركز البيئة الداخلية على العوامل التي يمكن التحكم بها إلى حد كبير و السيطرة عليها من جانب المؤسسة و يقوم هذا التحليل على بيانات واقعية تكون موجودة أمام لجنة التخطيط الإستراتيجي "<sup>3</sup>

و يعرف أيضا " هي عملية مكملة للتشخيص الخارجي و هي مسألة تمييز نقاط الضعف ( مستوى المديونية، الحصة السوقية...) و نقاط القوة (الإبداع، جودة المنتج... ) للشركة، من أجل إقامة موازات بين ما هو ممكن بالنظر لإمكانات المؤسسة و بين ما هو متاح بالنظر إلى البيئة الخارجية"<sup>4</sup>

و من هذا يمكن الخروج بتعريف جامع : التحليل الإستراتيجي الداخلي هو عملية تمحيص و تدقيق تشمل كل مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة لجمع معلومات و بيانات تساهم في التعرف على نقاط قوة و ضعف المؤسسة و تحضير الخطة الإستراتيجية يكون بناء على هذه الإستنتاجات

و يجب أن يشتمل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة على العناصر التالية:<sup>5</sup>

- التطور التاريخي للمؤسسة ثم مستقبلها و أبرز أحداث المؤثرة في مكانتها
- التنظيم الإداري للمؤسسة و كل ما يشمله من هياكل و أدلة العمل بها
- الموقف التمويلي و الإستثماري للنتائج المالية المحققة من طرف للمؤسسة

1. هياز أم سعد،(2012-2013)، أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعات بورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال كطلبات شهادة ليسانس ، تخصص تحليل إقتصاد ، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، ص45

2. نبيل سعد خليل،(2015)، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص64

3. صاحب عبد مرزوك الجنابي،(2019)، إستراتيجيات القيادة و الإشراف، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ص210

4. Diemer Anaud **ECONOMIE D'ENTREPRISE** partie3 La stratégie Chapitre11 Le diagnostic stratégique IUFM D'Auvergne Preparation CAPET,PLP pp10

5. علي محمد حسن بني مصطفى،(2017)، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ص50

- أعمال و أنشطة المؤسسة و كذلك المنتجات و الخدمات التي تقدمها
- مصادر الإمداد و خصائصها و التي توفر للمؤسسة إحتياجاتها من مقاولين و موردين و إستشاريين و غيرهم
- خصائص الأسواق التي تنشط فيها المؤسسات و المنتجات و الخدمات التي تختص فيها
- سياسات و قواعد و قوانين العمل في المؤسسة
- الجهود التسويقية التي تبذلها المؤسسة
- نظم المعلومات و مستوى مكانة أنظمة العمل في المؤسسة

### المطلب الثاني: أهمية دراسة و تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

#### أولاً: أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي

تقوم المؤسسة بتحليل و تقييم كافة عوامل بيئتها الداخلية ، سعياً منها لمعرفة ما تحتويه من نقاط ضعف لمعالجتها أو التخلص منها و كذلك معرفة نقاط قوتها لإستغلالها، ثم دمج مخرجات عملية تحليل الداخلي مع مخرجات عملية التحليل الخارجي لإتخاذ القرارات المناسبة في إختيار البديل الإستراتيجي<sup>1</sup> بإضافة إلى ما يلي:

1. المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة<sup>2</sup>
2. إظهار موقف المؤسسة لغيرها من المنافسين
3. التوصل إلى نقاط القوة و تعزيزها لإستغلالها و البحث عن أساليب لتدعيمها مستقبلاً
4. التوصل إلى نقاط الضعف و ذلك لمعالجتها أو التخلص منها ، أو إستخدام بعض نقاط القوة المتوفرة في تقاديبها
5. يجب على المؤسسة ربط بين التحليل الإستراتيجي الداخلي ( نقاط القوة و الضعف) و التحليل الإستراتيجي الخارجي ( الفرص و التهديدات ) للإستغلال الحسن للفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية ، وتجنب المخاطر أو خفض حدتها من خلال إزالة نقاط الضعف
6. معرفة مدى كفاءة و فعالية البناء التنظيمي الخاص بالمؤسسة<sup>3</sup>
7. الإطلاع على مدى قوة العلاقات و التماسك بين الأفراد و مدى وفائهم لمؤسستهم
8. معرفة مكانة و سمعة المؤسسة في السوق و نظرة المستهلك للمؤسسة
9. الإطلاع على مخزون المؤسسة من المورد البشري و مدى فاعلية هذا المورد
10. يساعد المؤسسة في دراسة إمكانية توسعها

1. براهيمى حياة، ( مرجع سابق )، ص31

2. علي محمد حسن بني مصطفى، ( مرجع سابق )، ص67

3. طيب داودي،(2007)، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد05، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص58

## ثانيا: أهداف التحليل الإستراتيجي الداخلي

الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة هو معرفة نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و هذا ما يسهل عملية إختيار الإستراتيجيات التي تتلائم مع موارد المؤسسة، ثم إجراء مقارنة مع المنافسين من حيث نقاط القوة و الضعف من جهة و الظروف المحيطة من جهة أخرى ، حيث أن نقاط القوة تعني موارد أو مهارات أو ميزات تمتلكها المؤسسة لمواجهة تحديات وسطها التنافسي من ناحية المنافسين أو تلبية إحتياجات السوق التي تنشط فيها ، أما فيما يخص نقاط الضعف فهي جوانب القصور أو القيود خاصة بالموارد أو المهارات و التي تحد من فعالية المؤسسة<sup>1</sup> حيث سنذكر مساعي و أهداف التحليل الإستراتيجي و ما يتيح للمؤسسة بإيجاز:<sup>2</sup>

1. التعرف على نقاط القوة و الضعف في المؤسسة بشكل عام و في مجالات نشاطها الإستراتيجي المختلفة
2. القيام بقياس نقاط قوة و ضعف المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين
3. القيام بتقييم الوضع النسبي للمؤسسة بالمقارنة مع الملف الشخصي المثالي الذي تفرضه البيئة الخارجية و وضع المنافسين
4. تأسيس إمكانات إستراتيجية للمؤسسة من حيث المزايا التنافسية الموجودة حاليا و المحتملة فيما يتعلق بالمنافسة
5. يهدف التحليل الإستراتيجي الداخلي لفهم المصادر الحقيقية للميزة التنافسية الموجودة و تحديد طرق لتعزيز الميزة الموجودة أو للخروج بميزة جديدة

## المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية

## أولاً: مكونات البيئة الداخلية

مما يبدو أن هناك إختلافا بين الباحثين فيما يخص عناصر البيئة الداخلية و ما يجب أن يتم تحليله، إلى أنه يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية إتفق عليها أغلب الباحثين، تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

## ❖ الهيكل التنظيمي: Organization Structure

يعنى به هو الإطار أو الشكل الذي يحدد التركيبة الداخلية للمؤسسة الإقتصادية حيث يحوي التقسيمات و

1. لعزور صورية، قطاف ليلي، (مرجع سابق) ،ص233

2. Vacil Deac، Florin Alexandru DUNA، **DIAGNOSIS OF THE INTERNAL STRATEGIC CONTEXT OF THE COMPANY STRATEGIC ANALYSIS** ، Business Excellence and management، Issue 2، June 2012 p27

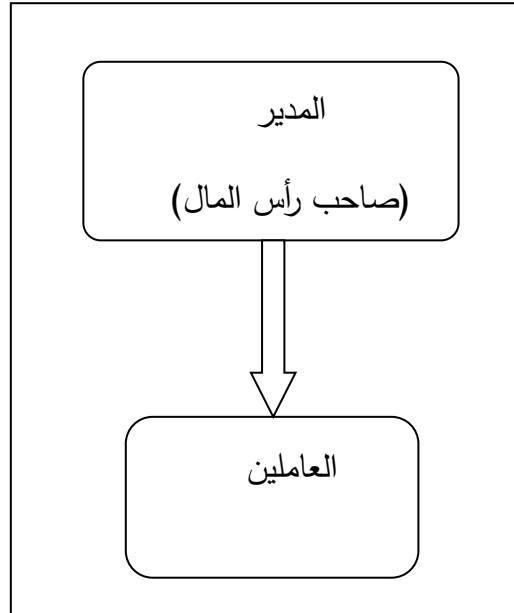
3. بن شيخ حفصة، حرزاوي أمينة،(2020)، أثر التحليل الإستراتيجي للموارد الداخلية باستخدام أداة VRIO على نداء الأعمال -دراسة ميدانية في جامعة أحمد درارية أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، ص6

التنظيمات و الوحدات الفرعية الموكلة بمختلف الأنشطة و الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية، كما أنه يوضح نوعية العلاقات بين أقسام المؤسسة و صلاحيات و مسؤوليات كل طرف في المؤسسة، زيادة على ذلك يساهم في تحديد شبكات الإتصال و مدى سرعة و كمية تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة الإقتصادية،<sup>1</sup> و يمكن تمثيلها بثلاثة أشكال رئيسية و تتمثل في الهيكل التنظيمي البسيط و الهيكل التنظيمي حسب الوظائف و الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية و هي كالتالي :

#### أ - الهيكل التنظيمي البسيط :

كما يظهر في الشكل التالي فإن الهيكل التنظيمي البسيط يتكون من مستويين إداريين فقط<sup>2</sup>

#### الشكل(01): الهيكل التنظيمي البسيط



مصدر: أحمد قطامين،(2009)، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص73

حيث يمثل المدير صاحب المؤسسة في أغلب الأوقات المتحكم في مستوى الإدارة العليا بينما العاملين في المؤسسة يرتبطون به بشكل مباشر ، حيث يعتبر هذا النوع من الهياكل التنظيمية التي تناسب المؤسسات الصغيرة الحجم و التي تتميز بخط إنتاجي واحد ، حيث أن عملية إتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة سهلة و خالية من التعقيد و المعوقات كما أن العلاقات التنظيمية تتميز بالبساطة و السهولة حيث تتم مباشرة بين المدير و العاملين بدون وساطة إدارية

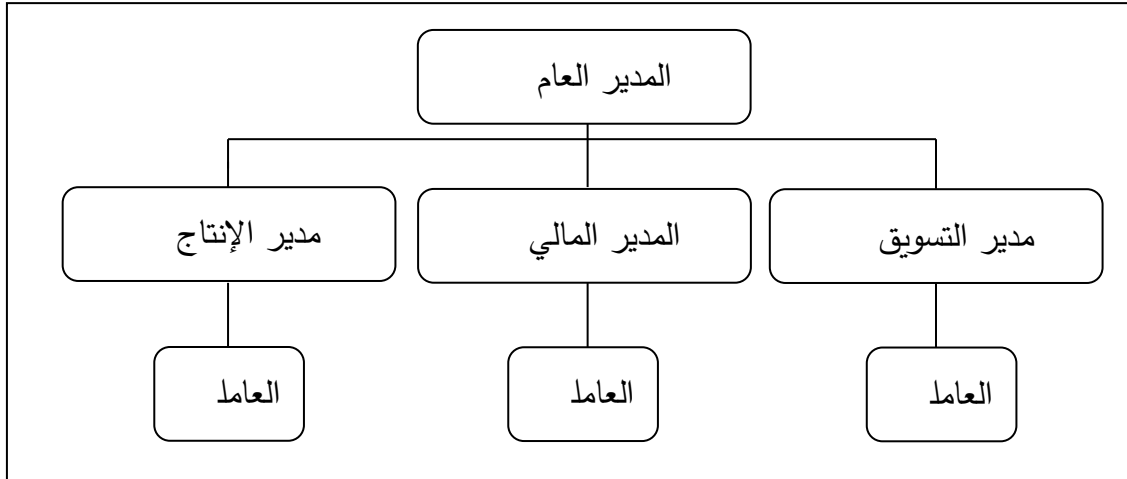
1. محمد يوسف القاضي، (2015)، السلوك التنظيمي، ط1، دار الأكاديميون للنشر و توزيع، عمان، الأردن، ص131

2. أحمد القطامين،(مرجع سابق ) ، ص73

ب - الهيكل التنظيمي حسب الوظائف :

كما يظهر في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل(02): الهيكل التنظيمي حسب الوظائف



مصدر: أحمد قطامين،(مرجع سابق)، ص74

فإن الهيكل التنظيمي حسب الوظائف يقوم على تقسيم العمل في المؤسسة على أساس التخصصات ، حيث يتم إدراج مستوى جديد بين المدير العام و بقية العاملين ، فالعمل تتم إدارته و الإشراف عليه من طرف طبقة أو مستوى من المدراء المتخصصين و المرتبطين مباشرة مع المدير العام ، فتتكون في هذا المستوى الإداري المتوسط إدارات أخرى مثل إدارات التسويق و المالية وشؤون العاملين ... إلخ ، و يناسب هذا الشكل من الهياكل التنظيمية المؤسسات الكبيرة الحجم و الأحادية المنتج أو الخدمة ، و يتطلب جهودا تنسيقية كبيرة من طرف الإدارة أكثر من الهيكل التنظيمي البسيط

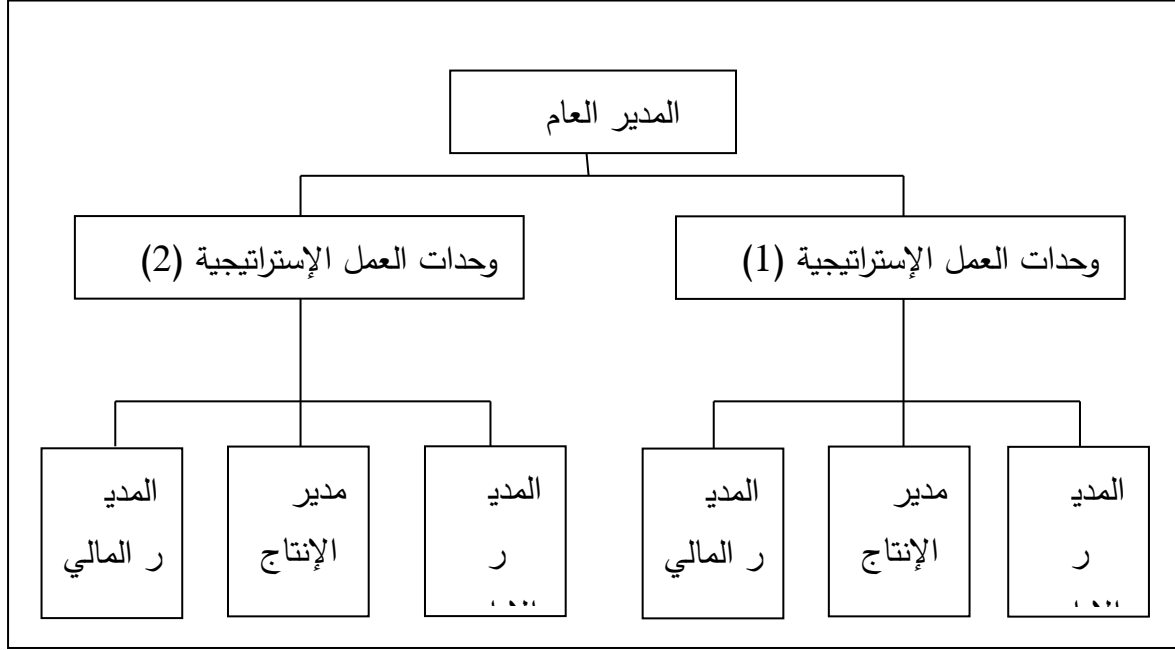
ج - الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية:

كما يظهر في الشكل الآتي أن هذا النوع من الهياكل التنظيمية يناسب المؤسسات المتعددة المنتجات و التي تعتمد التنظيم على أساس وحدات العمل الإستراتيجية ، و عندما تكون المؤسسة منظمة على أساس الوحدات الإنتاجية فإن كل وحدة تمثل مؤسسة قائمة على أساس الوظائف لأن كل وحدة عمل لها مدير مسؤول عن إدارتها و يرتبط مباشرة مع مدراء متخصصين على الأطراف الإدارية الأخرى كالإنتاج و التسويق و المالية و

1. أحمد قطامين،(مرجع سابق)، ص74

غيرها حيث تعمل كل الوحدات تحت الإدارة العليا للمؤسسة و تتسم العملية الإدارية فيها بالتعقيد الشديد في بعض الأحيان و تحتاج جهودا كبيرة للتنسيق المالي و الإداري و العملياتي ، و تعتبر المؤسسات التي تتبع هذا الهيكل التنظيمي بيئة مناسبة لتبني التخطيط و الإدارة الإستراتيجية لزياد الفعالية الإدارية<sup>1</sup>

الشكل(03): الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية



مصدر: أحمد قطامين،(مرجع سابق)، ص75

### ❖ الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم السائدة و المنتشرة في المؤسسة ، أو هي الفلسفة التي تقود سياسة المؤسسة نحو العاملين ، أي هي مجموعة المعتقدات و الرموز التي تحتويها المؤسسة و التي نشأت و تطورت بفعل الزمن ، و أهم الأسئلة التي يمكن طرحها لمعرفة الثقافة التنظيمية في مؤسسة ما هي:<sup>2</sup>

- هل تتجه المعتقدات السائدة في المؤسسة إلى تحقيق الأرباح فقط ؟
- هل تتوافق معتقدات المؤسسة مع التطور التكنولوجي و مع متغيرات بيئة المؤسسة ؟
- هل تساعد معتقدات المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟
- هل تعكس المعتقدات السائدة قدرة الإدارة العليا على إتخاذ قرارات إستراتيجية
- هل تحوز المنظمة على ثقافة تقبل التغيير بسهولة ؟
- ما مدى إنتشار أوامر الثقة و التعاون بين الأفراد في المؤسسة ؟

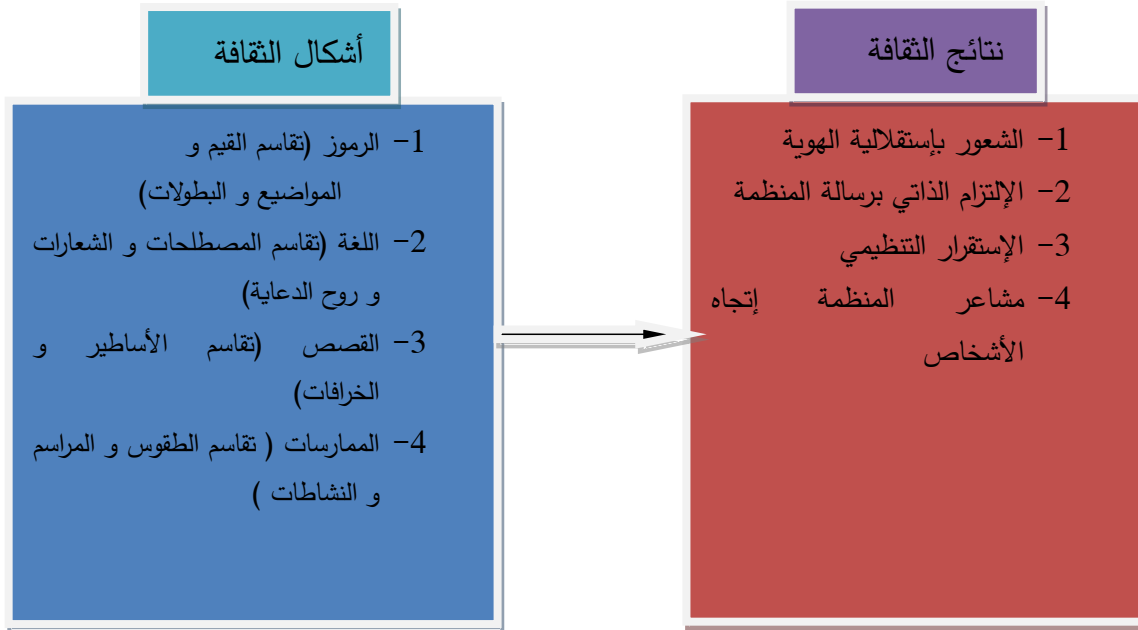
1. أحمد قطامين،(مرجع سابق)، ص75

2. إلياس طارق،(مرجع سابق )، ص27

و تتكون الثقافة التنظيمية للمؤسسة من ثلاثة عناصر تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ القيم (values): و هي المعتقدات الأساسية التي تعرف نجاح العاملين في المؤسسة.
- ✓ البطولة(hero): يقصد بالبطل هنا الشخص المثالي في تجسيده لصورة المؤسسة و توجهاتها و قيمها، حيث يعد قدوة للعمال الآخرين، و ليس بالضرورة أن يكون المؤسس إنما من يكون لعمله تأثير كبير على المؤسسة كلها
- ✓ الشعائر و الطقوس(rites and rituals): هي إجراءات أو إحتفالات من إعداد المؤسسة لتكريم المتميزين من عمالها و موظفيها
- ✓ الشبكة الإجتماعية (social network): هي المعنى الرسمي للإتصالات داخل المؤسسة ، و تعني أحيانا هي شجرة التي تحتوي على القصص حول بطولات و فشل حدثت في المؤسسة و تساعد العاملين في إكتساب المعرفة حول مؤسستهم

#### الشكل(04): أشكال و نتائج ثقافات المنظمة



مصدر: مسلم علاوي شبلي،(مصدر سابق)، ص59

#### ❖ الموارد المادية :

إن من أساسيات الإدارة الناجحة أن يهتم المدراء الإستراتيجيين بمبالغة على صنع حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة لتمويل الخطط ، حيث تمثل الإمكانيات خليطا من الإمكانيات المالية و البشرية و التكنولوجية و الأنظمة الإدارية المختلفة و نظم المعلومات الإدارية ... إلخ ،

1. مسلم علاوي شبلي،(2018)، التوجهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة، ط1، دار يازوري العلمية، عمان، الأردن، ص59

إذ أن من العوامل اللازمة لنجاح الخطط و الإدارة الإستراتيجية هو توفر خليط متوازن من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي، فلا يمكن للمؤسسة وضع خطط دون توفر الموارد اللازمة لتطبيقها، فيما يلي عرض للموارد المتاحة في المؤسسة:<sup>1</sup>

#### - الموارد التسويقية:

في مجال الإمكانيات التسويقية ، يمثل تنظيم مستويات الطلب على منتجات المؤسسة بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف أهم وظيفة في النشاط التسويقي، و يتم ذلك من خلال إهتمام دائرة التسويق في المؤسسة بوضعية أسواقها و مزيجها التسويقي و الإمكانيات البشرية و التكنولوجية الموجهة لزيادة فعالية وظيفة التسويق

#### - الموارد المالية:

فيما يخص الموارد المالية للمؤسسة فإن الوظيفة الأساسية لدائرة المالية هي إدارة المصادر المالية و إستخداماتها، و هذا ما يجب أن يكون مبنيا على أسس علمية سليمة لكيفية التحصيل و الإستخدام بالإضافة إلى الرقابة، حيث أن الإدارة الإستراتيجية تتطلب وجود نظام محكم و متوازن يقوم بالموازنة الدقيقة بين الإمكانيات المالية المتاحة و الخطط الإستراتيجية الموضوعة ، كما أن لها وظيفة بالغة الأهمية تتمثل في توفير مصادر جديدة للأموال

#### - موارد البحث و التطوير:

فيما يتعلق بالبحث و التطوير فإن هذا النوع من الموارد يعتبر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها ، و أيضا بالنسبة للشركات التي لا تقدر على مجارات التكنولوجيا فهي مهددة بالخروج من المنافسة و ذلك راجع لتدني أدائها، تمثل دائرة البحث و التطوير عادة مركز الابتكار في المؤسسة و هي المسؤولة عن صياغة و تنفيذ السياسات التكنولوجية للوصول لما يسمى بالكفاءة التكنولوجية ، و تتمثل وظائفها فيما يلي:

- 1- المفاضلة بين البدائل العملية و الفعالة لتطوير التكنولوجيا المستخدمة في نشاطة المؤسسة المختلفة
- 2- إبتكار و تطوير أساليب إبداعية جديدة لإستعمال التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية ، أي عملية ضم للأساليب التكنولوجية في العمليات الإنتاجية القادمة
- 3- تطوير الإمكانيات الذاتية لتنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة على أرض الواقع بنجاح

1. أحمد قطامين، (مرجع سابق)، ص 77-80



- الموارد البشرية:

تعد هذه الوظيفة ذات أولوية و الأكثر أهمية لدائرة القوى البشرية في المؤسسة من حيث زيادة درجة الموائمة بين الأفراد و وظائفهم ، حيث أن التوازن بين الأفراد و الوظائف تأثر تأثيرا كبيرا على الأداء و درجة الرضا الوظيفي و على مستوى كل المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة المورد البشري ، إذ تركز إدارة الموارد البشرية على إختيار العاملين الجدد و تدريبهم بالإضافة إلى تقييم أدائهم و القيام على تحفيزهم للإبتكار و الإبداع

- نظم المعلومات الإدارية:

إزدادت الحاجة لهذه الإدارة بسبب التعقيد المستمر و التداخل بين الوظائف الذي نشأ بعد التوسع الكبير في حجم المؤسسات و زيادة الحاجة إلى أساليب علمية حديثة لنقل المعلومات و تحليلها و توفيرها في الوقت المناسب ، وتلبي أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض تتمثل فيما يلي :

- 1- تمثل مصدرا هاما للمعلومات المفيدة في إطلاق الإنذارات المبكرة من داخل و خارج المؤسسة
- 2- تساعد المدراء في عملية إتخاذ القرارات الروتينية
- 3- تساعد على إنجاز الوظائف الإدارية البسيطة كجداول الرواتب و تقارير المخازن
- 4- توفير المعلومات الهامة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الأبعاد المستقبلية

جدول (01): تصنيفات موارد المؤسسة

موارد المنظمة		
بشرية	غير ملموسة	ملموسة
- المهارات	- التكنولوجيا	- مالية
- المعارف	- الشهرة	- مادية
- إمكانية الإتصال و تعاون	- الثقافة	
- التحفيز	- المعرفة	

مصدر: بن شيخ حفصة، حرزاوي أمينة، ( مرجع سابق )، ص9

## ثانيا: عناصر بيئة الداخلية

تستوجب دراسة البيئة الداخلية تحليلها إلى جزئيات مع توفر نظام من المعايير و المؤشرات الرقابية لمختلف البرامج التي تخص الأنشطة، إذ أن الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة يتيح الإطلاع على طبيعة الأعمال و القطاعات و الصناعات التي يمكن للمؤسسة تحقيق أداء جيد فيها و تحقيق النجاح و تحظي التنظيمات كافة بخمس أنواع من الموارد و المهارات التي تساهم في تحقيق أهدافها و غاياتها و هي كالتالي:<sup>1</sup>

- الموارد المالية: تتمثل في التدفق النقدي و الطاقة الإئتمانية و مدى توفر رأس المال المملوك تحت الطلب
- الموارد الطبيعية: تتمثل في المباني الإدارية و مصانع الإنتاج و المعدات و المعارض و المخازن و المخزون و التوزيع
- الموارد البشرية: كالعلماء و المهندسين و مشرفي الإنتاج و فريق البيع و خبراء التحليل المالي
- الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة و نظم الإدارة و النماذج المالية
- الإمكانيات التكنولوجية: كتصنيع المنتجات و نظم التطوير

1. طالب أحمد دنيا، (مرجع سابق)، ص38

### المبحث الثالث: آليات عمل التحليل الإستراتيجي الداخلي

#### المطلب الأول: إجراءات تحليل البيئة الداخلية و العوامل المؤثرة عليها

##### أولاً: إجراءات تحليل البيئة الداخلية

تبحث مرحلة تحليل البيئة الداخلية في مدى توافر كل العناصر في المؤسسة و درجة كفاءتها، أي توضيح كل ما تتميز به و كل الثغرات التي تعاني فيها من قصور، إذ أنه لمعرفة نقاط القوة و الضعف فإن القائم على عملية التخطيط ملزم بمتابعة و تقييم كافة مدخلات و العمليات الحالية للمؤسسة لتوفير الكم الكافي من المعلومات، و توجد مجموعة من الإجراءات ينبغي القيام بها في سبيل دراسة و تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة ما:<sup>1</sup>

#### 1. تحديد كافة مدخلات المؤسسة و العمليات التي تتم فيها:<sup>2</sup>

هنا يتعين على القائم على عملية التحليل تحديد موارد المؤسسة و مشتملاتها و عملياتها بدقة

#### 2. تعيين كافة المصادر التي يمكن من الحصول على المعلومات و البيانات منها:

يمكن جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من خلال الإطلاع على المنشورات و المطبوعات و السجلات و الوسائط الإلكترونية... إلخ، و التي يمكن جمعها من الأفراد من خلال معرفة آراء الأفراد و و جهات نظرهم و ذلك بإستخدام المقابلات و الإستبيانات و الملاحظة المباشرة، و تعتبر المؤسسات التي لديها برنامج كفؤ لنظام إدارة المعلومات تكون عملية التحليل فيها أيسر و أفضل من تلك التي ليس لها هذا البرنامج

#### 3. جمع البيانات و المعلومات و تصنيفها و تجهيزها للتحليل:

هنا يقوم المخطط الإستراتيجي أو يقوم بتكليف أحد أعضاء فريقه بتوفير مايلزم من معلومات و بيانات بإستخدام المصادر المعلومات التي تملكها المؤسسة ثم يقوم بتصنيفها و تجهيزها للتحليل

#### 4. التحليل والتفسير و إستخلاص النتائج:

بعد أن تتم عملية جمع المعلومات و البيانات من المصادر بنجاح، تأتي ضرورة تحليلها و تفسيرها لإستنتاج الإستنتاجات منها، و يتم ذلك حيث يقوم المسؤول عن عملية التحليل أو يطلب من أعضاء فريقه بإستعمال ما تم جمعه من معلومات و بيانات حيث يقوم كل فرد بتحليل و تفسير النتائج كتابة و كل على حدا، ثم يقوم

1. نبيل سعد خليل، (مرجع سابق ) ، ص 64-65

2. أحمد محمود الزنفلي، (مرجع سابق )، ص 115-116

المسؤول عنهم بجمعها و دراستها و بذلك يتوصل إلى توصيف كامل لكافة مكونات المؤسسة و يمكن أن تحدث مناقشات جماعية من خلال الإجتماعات

### 5. تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة :

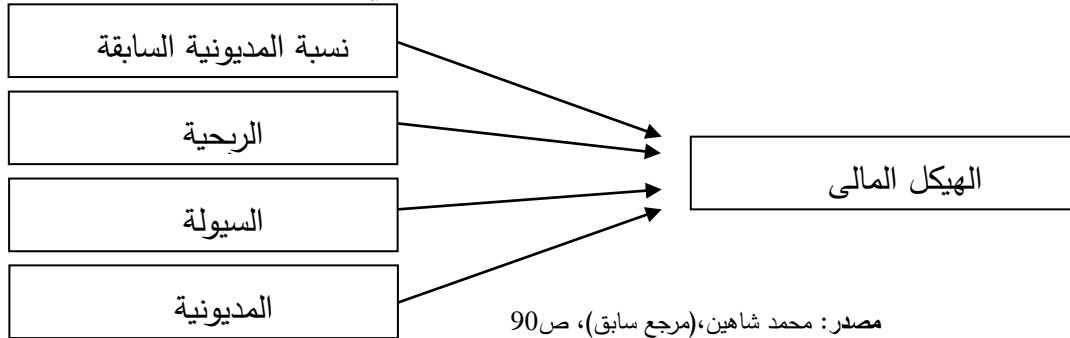
بعد الإنتهاء من عملية التحليل و التفسير يتم تصنيف كل عنصر من عناصر المؤسسة إلى إيجابي و سلبي (نقاط القوة و الضعف) ، يقوم المخطط الإستراتيجي بطرح أسئلة مثل : ما النواحي الإيجابية التي تتمتع بها المؤسسة ؟ ما النواحي السلبية التي تعاني منها المؤسسة ؟ ما نقاط القوة في المؤسسة ؟ ما نقاط الضعف في المؤسسة ؟ أي تقييم الوضع المؤسسي

### العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية :

هي العوامل التي تؤثر على هيكل المنظمة و هي كالتالي:<sup>1</sup>

- الهيكل الإداري (التنظيمي): هو البناء الرسمي المصمم من قبل الإدارة و الذي يوضح مهام و صلاحيات الأفراد و الجماعات في المؤسسة و يربط بين هذه المهام و ينظم العلاقات بين الأفراد (أنظر لصفحة)
- الهيكل المالي: يعرف بأنه كافة المصادر التي تحصل منها المؤسسة على الأموال بهدف تمويل مشاريعها.<sup>2</sup>

### الشكل (05): الهيكل المالي



- الهيكل الإقتصادي: يعني مجموعة العلاقات بين الوظائف المختلفة في المؤسسة التي تولد المنتجات و الخدمات التي يستفيد منها المستهلك.<sup>3</sup>

1. محمد عبد الغني حسن هلال، (2008/2007)، مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر و المستقبل)، دار الكتب، مصر، ص 72

2. محمد شاهين، (2017)، سياسات التمويل و أثره على أداء الشركات، ط1، دار حميثرا للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص 91

3. <https://ar.thpanorama.com/articles/cultura-general/qu-es-una-estructura-economica.html>

- **الهيكل الفني (الهندسي):** و يتمثل في الأفراد و الجماعات في المؤسسة و الذين يقدمون آراء و مقترحات تؤثر في عمل الأقسام الأخرى في المؤسسة حيث يقومون بتصميم العمل و التخطيط له وكذلك تغيير العمل و تدريب الأشخاص لإنجاز الأعمال.<sup>1</sup>

بعض المؤثرات الصادرة من الهياكل:<sup>2</sup>

- الأهداف و الغايات و الطموحات الخاصة بالمؤسسة و التي تسعى لتحقيقها
- الأنشطة و الأعمال و المجالات التي تنشط فيها المؤسسة
- النظم و القواعد و اللوائح و الإجراءات و قوانين المؤسسة الداخلية
- الآلات و التجهيزات و المعدات التي تملكها و تتصرف فيها المؤسسة
- المراكز الرئيسية و الفروع و المكاتب بالإضافة إلى الفروع
- الموارد البشرية و نوع التأهيل و التدريب و الخبرات التي اكتسبتها

**المطلب الثاني: أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي**

**أولاً: أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي**

### 1- تحليل الأداء:<sup>3</sup>

يبدأ التحليل الداخلي للمؤسسة بتحليل أداء ، لأن التعرف على مستوى الأداء يساهم في تحديد الإستراتيجيات و مراجعتها و تغييرها ، كما أنه يساهم في معرفة كفاءة وحدات العمل لتحديد مجالات القوة التنظيمية و أيضا معرفة وحدات العمل الضعيفة يساهم في تحديد المشكلات الإستراتيجية و من ثم مخاطر الضعف التنظيمي

### 2- تحليل الفجوة:

يمثل توقع الأداء المستقبلي تحت ضوء معدلات الأداء الحالية هو الهدف الأساسي لعملية التخطيط الطويل الأجل، ففي حالة ظهور فجوة بين مستوى الأداء المتوقع و مستوى الأداء المرغوب فإنه من المحتمل تغيير الإستراتيجية

1. جمال محمد عبد الله، (2014)، إدارة الأعمال مبادئ و مفاهيم، ط1، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص92  
 2. وصفي عبد الرحمن أحمد عنسة، (2010)، التسويق المصرفي، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، ص173  
 3. علي محمد حسن بني مصطفى، (مرجع سابق )، ص56.

## 3- الإستراتيجية السابقة و الحالية للمنظمة:

تمثل واحدة الوسائل لتحديد نقاط الضعف و القوة حيث تتمكن المؤسسة من مراجعة الإستراتيجيات السابقة و الحالية للمؤسسة أن تبين الإستراتيجية بطريقة عما كان يعتقد في البداية أنها الإستراتيجية الأفضل أو الأحسن للمؤسسة

## 4- المشكلات الإستراتيجية:

يطلق عليها أيضا الحتمية الإستراتيجية و تعتبر من العوامل الهامة التي يلزم إخضاعها للتحليل لأن معرفة المشكلات المحدودة يقود نحو التعرف على التأثيرات التي قد تكون كبيرة على الإستراتيجية و قد تحتاج إلى ردود أفعال و برامج خاصة بها لمعالجتها

## 5- تحليل التنظيم الداخلي:

يعتبر التنظيم الداخلي منبع نقاط القوة و الضعف ، و يمكن أن يؤثر التنظيم الداخلي على التكلفة و حدود بعض الإستراتيجيات ، لذلك يلزم أن يتوفر التوافق بين الإستراتيجية و عناصر التحليل الإستراتيجي

## ثانيا: تصنيف المؤسسات على أساس التحليل الإستراتيجي:

لقد تعرضنا فيما سبق للتحليل الإستراتيجي الخارجي الذي يفيد المؤسسة في التعرف الفرص المتاحة لها و التهديدات التي تعترضها ثم التحليل الإستراتيجي الداخلي الذي يمكن المؤسسة من التعرف على نقاط قوتها و ضعفها حيث يمكن تصنيف المؤسسات على أساس نتائج التحليل الإستراتيجي الداخلي و الخارجي إلى أربعة أنواع هي: <sup>1</sup>

1. المؤسسات المثالية: و هي المؤسسات التي تمتلك في حوزتها فرص جيدة و يتميز أدائها بالقوة
2. المؤسسات ذات الفرص: و هي المؤسسات التي تمتلك فرص جيدة لكن أدائها ضعيف
3. المؤسسات المهددة: و هي المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق و يتميز أدائها بالقوة
4. المؤسسات المتغيرة: و هي المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق و يتسم أدائها بالضعف

1. هيباز أم سعد، ( مرجع سابق )، ص26

المطلب الثالث: مضامين التحليل الإستراتيجي

يمكن ذكر أهم ما يتضمنه التحليل الداخلي من مداخل و هي:

أولاً: التحليل الوظيفي

يعد من أبسط المداخل المتبعة في المؤسسات لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة حيث يقوم مبدأ عمله على تحديد الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية، كوظيفة الإنتاج و وظيفة المالية و وظيفة التسويق و وظيفة تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>. نوضح في الجداول التالية التحليل الوظيفي لوظائف المؤسسة:

الجدول(02): وظيفة التسويق: نقاط القوة و الضعف المحتملة

نقاط الضعف			نقاط القوة			التسويق
ضعيفة	متوسطة	قوية	ضعيفة	متوسطة	قوية	
						-مدى إتساع و عمق خطوط المنتجات. -مدى تركيز المبيعات في المنتجات أو قطاعات معينة. -دراسة السوق (تحديد حجم الطلب الكلي الحالي و المتوقع لمنتجات أو خدمات المؤسسة...) -وضع المنتجات في دورة حياة المنتج. -الحصة السوقية. -مزيج المنتجات و الخدمات. -منافذ التوزيع: العدد، التغطية، الرقابة ... -إستراتيجية التسعير و المرونة السعرية -بحوث الترويج، بحوث المستهلك، بحوث التوزيع -مدى فعالية تنظيم المبيعات و تأثيره على الربحية و التدفق النقدي -خدمات ما بعد البيع و وكلاء البيع... إلخ

مصدر: صولح سماح، (مرجع سابق)، ص80

1. إيمان سعودي، محمد دهان، (مرجع سابق)، ص604

الجدول(03): وظيفة الإنتاج و التموين: نقاط القوة و الضعف المحتملة

نقاط الضعف	نقاط القوة	الإنتاج
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-كلفة و مدى توفر المواد الأولية</li> <li>-الرقابة على المخزون و معدل دوران المخزون</li> <li>-معدلات الإنتاج و التالف و الذي به عيوب</li> <li>-مواقع الإنتاج و مساحات العمل و الطاقة المستغلة</li> <li>-برامج الصيانة و السلامة المهنية</li> <li>-أنظمة التصنيع و تقنيات الإنتاج و التكنولوجيا</li> <li>-مستوى إستعمال التكاملات الخلفية و المقاولو الباطنية</li> <li>-الكفاءات الفنية و تكاليفها</li> <li>-الرقابة على العمليات</li> <li>-إدارة الجودة الشاملة...إلخ</li> </ul>

مصدر: صولح سماح، ( مرجع سابق )، ص80

جدول (04): وظيفة المالية و المحاسبة : نقاط القوة و الضعف المحتملة

نقاط الضعف	نقاط القوة	المالية و المحاسبة
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-حجم الموارد المالية</li> <li>-كفاءة النظم المحاسبية</li> <li>-حجم القروض و الفوائد و براج التسديد</li> <li>-العلاقة مع المساهمين و المستثمرين و المقرضين</li> <li>-تحليل المصادر و الإستعمالات لرأس المال</li> <li>-نظم المراجعة و المحاسبة و الرقابة المالية</li> </ul>



		<p>- هيكل التمويل الأمثل</p> <p>- حجم السيولة المتوفرة و تخطيط التدفقات النقدية</p> <p>- هيكل رأس المال و حقوق الملكية</p> <p>- الربحية، العائد على الإستثمار، الرافعة المالية</p> <p>- حجم العائدات من المبيعات...إلخ</p>
--	--	--

مصدر: صولح سماح، (مرجع سابق)، ص81

جدول (05): وظيفة الموارد البشرية : نقاط القوة و الضعف المحتملة

نقاط الضعف	نقاط القوة	الموارد البشرية
		<p>-مدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية</p> <p>-فعالية و كفاءة سياسات الموارد البشرية</p> <p>-أنظمة الرواتب و الحوافز و فعاليتها</p> <p>-معدل الغيابات و دوران العمل</p> <p>-وضوح إجراءات و قواعد العمل</p> <p>-برامج التدريب و التطوير و مدى فعاليتها</p> <p>-مستوى ولاء و وفاء العاملين للمؤسسة</p> <p>-مستوى الكفاءات في كل مستويات المؤسسة</p> <p>-الظروف المادية والمعنوية و الأمنية للعمل</p> <p>-نمط التسيير و أثره على الموارد البشرية</p> <p>-نظم تقييم الأداء و الترقية و فعاليتها</p> <p>-نظم معلومات الموارد البشرية...إلخ</p>

مصدر: صولح سماح، (مرجع سابق)، ص82

جدول (06): وظيفة الإدارة و التسيير: نقاط القوة و الضعف المحتملة

نقاط الضعف	نقاط القوة	الإدارة والتسيير
		-الثقافة التنظيمية و الجو التنظيمي -طرق التسيير و فعاليتها -قنوات الإتصال و فعاليتها -فعالية التخطيط الإستراتيجي -نطاق الإشراف -كفاءة المسييرين و المدراء -رسالة المؤسسة -التفاعل بين الإدارة و العاملين -أنظمة الرقابة التنظيمية: الفعالية و التكيف -مناهج إتخاذ القرار: الفعالية و التكيف...إلخ

مصدر: صولح سماح، ( مرجع سابق )، ص82- 83

جدول (07):وظيفة البحث و التطوير و مراقبة الجودة: نقاط القوة و الضعف المحتملة

نقاط الضعف	نقاط القوة	البحث و التطوير و مراقبة الجودة
		-أنظمة الرقابة على الجودة -الأبحاث و التطورات التكنولوجية -البحوث و التطور في التعليب و التغليف -البحث و التطور في المكونات المادية للسلع -مدى وفرة نظم المعلومات الخاصة بالجودة و العملاء -مدى و جود قواعد فعالة للمعلومات -الإمكانيات المالية لمخابر البحث -شهادات ISO -دعم الإدارة لبرامج البحث و التطوير

مصدر: صولح سماح، ( مرجع سابق )، ص83

## عيوب التحليل الوظيفي:

التحليل الوظيفي له عدة عيوب مما يجعل هذا النموذج مرهقا للغاية من حيث الإجراءات، تعتبر هذه العملية مفصلة للغاية و طويلة و تقدم واقع المؤسسة بطريقة مجزأة للغاية، لا يعكس التصميم الوظيفي للمؤسسة واقع الأعمال المنهجية، من سلبياته أيضا أنه يوجه عملية التحليل نحو الجوانب التشغيلية مما يخاطر بإبعاد المديرين عن الإهتمامات الإستراتيجية

من أجل معالجة هذه العيوب تكمل النماذج الأخرى هذا النهج و يتعلق الأمر بتحليل سلسلة القيمة و تحليل الموارد و المهارات<sup>1</sup>

## ثانيا : سلسلة القيمة

تمثل سلسلة القيمة مدخلا جيدا لإجراء التحليل الإستراتيجي الداخلي لنقاط القوة و نقاط الضعف الحالية و المحتملة للمؤسسة ، من خلال تقسيمها لأنشطة القيمة و عددها تسع مجموعات، حيث يمكن للإستراتيجي من خلالها معرفة العوامل الرئيسية و وضعها تحت المزيد من البحث و الدراسة بإعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية، بعد ذلك مقارنة الموقف الداخلي للمؤسسة مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة و الضعف في أنشطة القيمة، و توجد ثلاثة مستويات تستعمل في تقييم العوامل الداخلية هي:<sup>2</sup>

- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمؤسسة
- مقارنتها مع المنافسين
- المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة مجال النجاح

## مكونات سلسلة القيمة :

قدم بورتر نموذج سلسلة القيمة الداخلية ضمن مجموعتين من الأنشطة و هي الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الداعمة

1. KHAMMES Abdennour: *specificites d'utilisation des outils d'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par les PME -le cas de l'entreprise: RenovExpasion université*, Mouloud Mammeri, P169

2. مصطفى يوسف كافي، (2013)، *إقتصاديات البيئة و العولمة*، دار رسلان للنشر و توزيع، دمشق، سوريا، ص 241

الأنشطة الرئيسية: و تتمثل في خمسة أنشطة هي:<sup>1</sup>

- الإمداد الداخلي: و تتضمن تسلم وتخزين و تحويل المدخلات إلى مخرجات كأنشطة تسلم المواد الأولية و تخزينها، و الرقابة على المخزون و ما يتم إرجاعه إلى الموردين ...
- الإنتاج: و هي الأنشطة التي تعنى بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي كأنشطة التصنيع و التجميع و التعبئة و صيانة الآلات و فحص المنتجات...
- الإمداد الخارجي: و هي الأنشطة المعنية بتخزين المنتجات تامة صنع و إيصالها للموزعين كأنشطة تخزين المنتجات التامة و إدارة الأوامر و تسليم المنتجات المصنعة ...
- التسويق و المبيعات: تتضمن مجموعة الأنشطة بتحفيز الزبائن على إقتناء المنتجات كالإشهار و تنشيط المبيعات و تحديد الأسعار ...
- الخدمات: و هي الأنشطة التي تتعلق بتقديم الضمانات و الصيانة للمنتجات و تجهيز الأجزاء و تعديل المنتجات...

الانشطة الداعمة: و تتمثل في أربعة أنشطة هي:<sup>2</sup>

- التموين: و هي الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها كالمواد الأولية و لوازم و آلات و وسائل الإنتاج...
- التطور التكنولوجي: هي أنشطة مهمة في بيئة المنافسة، تعنى بالبحث و التطوير و إتمام العمليات و التحسين المستمر و تحسين تصميم المنتجات لخفض التكاليف و تطوير منتجات جديدة...
- تسيير الموارد البشرية: يعتبر العنصر البشري عنصرا هاما و فعالا في دعم و تحقيق خطة العمل الإستراتيجية الشاملة و أهدافها، و تتضمن التعاقد مع الموظفي التدريب و تطوير قدرات الموظفين و نظم المكافآت و الحوافز...
- البنية التحتية للمؤسسة: تتضمن أنشطة الإدارة و التخطيط و الإجراءات القانونية و المحاسبية و التمويل و إدارة الجودة و الإدارة العامة و كافة متطلبات أنشطة خلق القيمة المضافة لمساعدة المؤسسة بإتجاه تحقيق خطتها و أهدافها

1. المهدي هجالة سارة، درحمن هلال،(جوان 2018)، نموذج سلسلة القيمة كإستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة، مجلة الأبحاث الإقتصادية ، العدد 18، جامعة بليدة 2، الجزائر،ص358

2. بعبطيش شعبان،(مرجع سابق )، ص54

الشكل (06): سلسلة القيمة



مصدر: باسم أحمد المبيضين، (2011)، العلاقات العامة و أثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، ط1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، ص45

و يتطلب توفر عدة مستلزمات لإستعمال نموذج سلسلة القيمة<sup>1</sup>:

- أن يقدم المنتج أو الخدمة قيمة مضافة يدركها العميل
- مضاعفة أنشطة القيمة المضافة و تقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة أو المنتج للعميل
- تحديد أهداف لكل إدارة أو قسم
- الأبعاد الزمنية لسلسلة القيمة حيث أن الزمن يمثل عنصرا تنافسيا مهما فلا بد من إدراك أهمية الوقت

سلسلة القيمة كأساس لتحليل مصادر الميزة التنافسية:

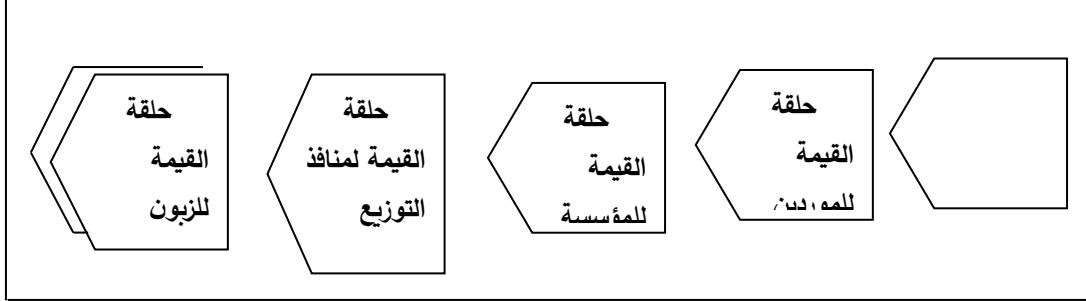
يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة بإستخدام سلسلة القيمة عبر النظر إلى وحدة نشاط معينة بإعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات في ظل وجود نظام آخر يسمى نظام المورد للمدخلات من خلال تقديم مدخلاته للمؤسسة، و جود نظام ثالث يسمى نظام المستخدم للسلعة يحصل على المخرجات، بنفس الطريقة يتكون كل من نظامي المورد و المستخدم من نظم تحويل مماثلة خاصة بهما، و في ظل هذا الأسلوب

يتم تحديد القيمة المحققة من وحدة نشاط معينة على أنها القدر من المال الذي يكون المستهلكون في إستعداد لدفعه نظير مخرجات المؤسسة و لا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على حلقة القيمة لديها فقط بل ترتبط بالحلقات خاصة بمورديها و مستخدمي مخرجاتها(منافذ التوزيع و المشتري) داخل نظام الأعمال و هو ما يسميه

1. باسم أحمد المبيضين،(مرجع سابق ) ، ص43

بورتر بنظام القيمة و هو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل(07): نظام القيمة



مصدر: مصطفى يوسف كافي، (مرجع سابق)، ص245

### هدف سلسلة القيمة:<sup>1</sup>

يتمثل الهدف من سلسلة القيمة بالنسبة المؤسسة هو التحكم في التكاليف الكلية لكل مراحل إنجاز المنتج أو الخدمة ما، و هذا بإستعمال كافة الحلول التقنية و التنظيمية المتاحة و التي تساعد على:

- التحكم في بنية التكاليف
- تصور جديد لسلسلة القيمة
- تفعيل و تنسيق العلاقات بين وحدات مختلفة

### تحليل الموارد و الكفاءات: (المقاربة الحديثة للميزة التنافسية)

قدمت نظرية الموارد و الكفاءات عدة إسهامات مهمة حول موضوع المعرفة في المؤسسة، فقد كان لها دور مهم في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة و تدعيم إستراتيجيات المؤسسة في تطور المعرفة الجديدة، كذلك أظهرت أن الإمتياز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساسا على موارد داخلية متاحة عكس نموذج بورتر الذي يرى أن هذا الإمتياز يعتمد على التكلفة أو على التنوع.<sup>2</sup>

1. زينب مكي محمود البناء، علاء فرحان طالب،(2012)، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان،أردن، ص209

2. خالد علي محمود،(2019)، العولمة و إقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية و الذكاء الإقتصادي، ط1، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، مصر، ص119

## 1- مقارنة المبنية على الموارد:

تركز على أن الموارد الخاصة هي التي تسمح للمؤسسة بالتفرد، حيث تشير هذه المقاربة إلى أن جذور الميزة التنافسية يبحث عنها في الواقع داخل المؤسسة و تقوم نظرية الموارد على الفرضيات التالية:<sup>1</sup>

- **الفرضية الأولى:** عدم تجانس المؤسسات: و تعني أن مؤسسات القطاع النشاط الواحد غير متجانسة و هذا عائد إلى أن كل مؤسسة تملك موارد خاصة بها
- **الفرضية الثانية:** حركية الموارد ضمن المؤسسة تساهم في عدم تجانس المؤسسات: أي أن كل الموارد في المؤسسة ليست حركية و إنما تختلف في درجة الحركية و الثبات ضمن عمليات مستمرة تضمن للمؤسسة حافظة من الموارد، أي أن الحركية الغير مطلقة للموارد تساعد في إمتلاك كل المؤسسة لمراد خاصة بها و مما يساهم في عدم تجانس المؤسسات

ترجع مقارنة الموارد إلى الباحثة Edith penrose حيث قامت بدراسة الطريقة التي تحدد بها العمليات الداخلية للمؤسسة سلوكاتها، حيث قامت بتعريف المؤسسة على أنه مجموع من الموارد الإنتاجية و ركزت على السؤالين لماذا تنمو المؤسسة؟ و كيف تنمو المؤسسة؟ و من خلال ملاحظتها الدقيقة للمؤسسات البريطانية في الخمسينات طورت نظرية نمو المؤسسات و أكدت أن وفرة الموارد بشرية و مادية في المؤسسة يقودها نحو توسيع نشاطها في أسواقهم أو خرجها، و قد حددت الباحثة ثلاثة مظاهر لنمو المؤسسة هي:<sup>2</sup>

- قدرة الإدارة على معرفة طلب السوق الذي يتيح فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تنتجها الموارد المتوفرة
- قدرة الإدارة تركيب مزيج من الموارد المتوفرة و الجديدة لزيادة تنافسيتها في سوق جغرافي جديد أو في منتج جديد
- ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لسعيها في إستعمال تركيبات جديدة من الموارد لبلوغ إرضاء الطلبات الجديدة في السوق

و حسب Barney فإن موارد المؤسسة تنقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

- موارد الرأسمال المادي: الرأسمال العيني و الرأسمال النقدي
- موارد الرأسمال البشري: المعارف و الكفاءات المكتسبة التي يتحكم بها الفرد
- موارد الرأسمال التنظيمي: هيكله المؤسسة و خططها الرسمية و الغير رسمية و ثقافة المؤسسة...

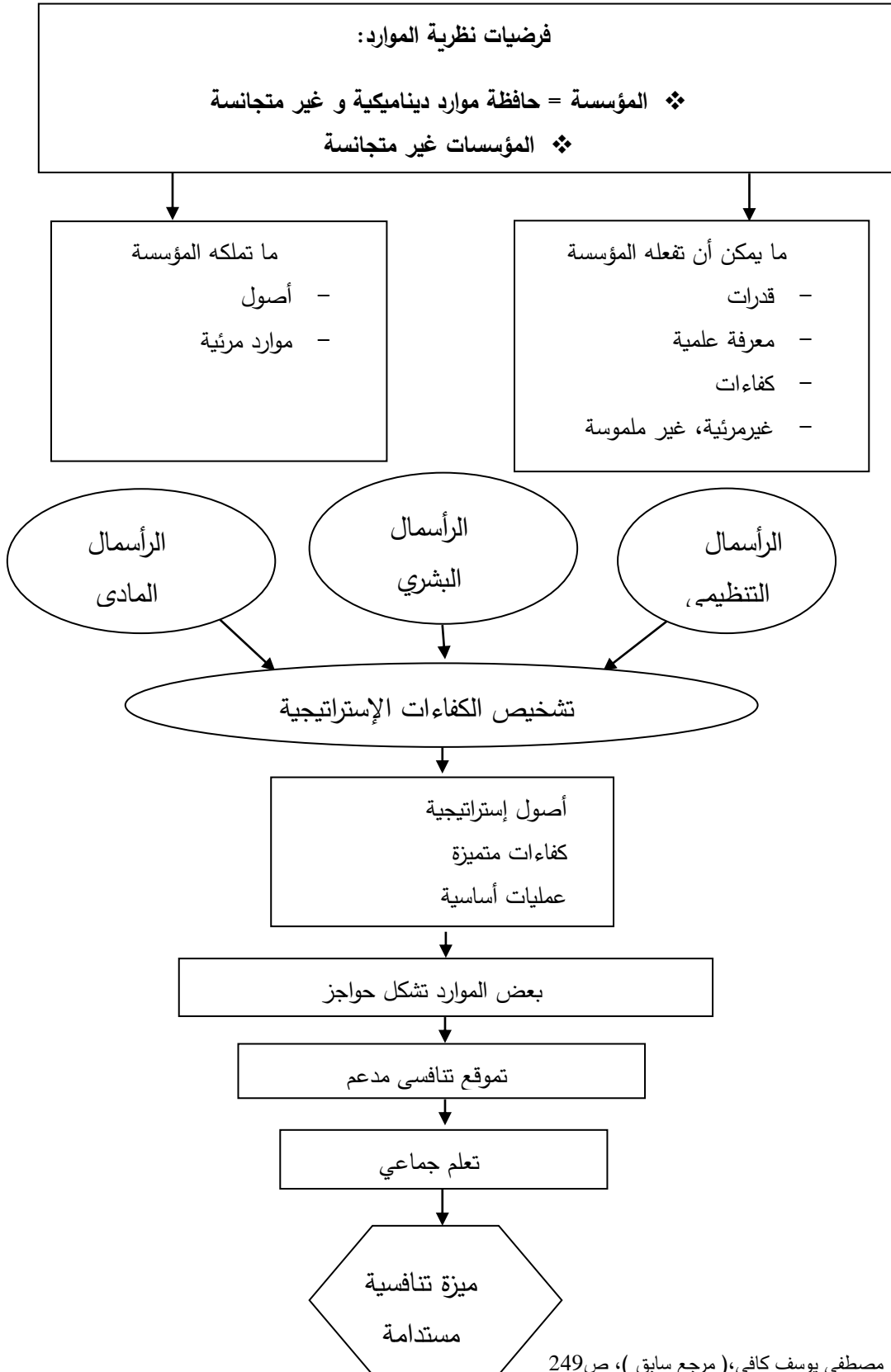
1. رقية حساني، لويذة فرحاتي، (2016)، الموارد و دورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا لنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO)، مجلة

إقتصاد المال و الأعمال، مجلد1، عدد2، جامعة الوادي، الجزائر، ص57

2. مصطفى يوسف كافي، (مرجع سابق)، ص245

و يمكن إجمال مقارنة الموارد في الشكل التالي:

الشكل (08): تقديم عام لمنهجية مقارنة الموارد وفق Barney و Bogaert et AL





## المقاربة المبنية على الكفاءات:

شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين مساهمات قيمة في مجال المهارات الإستراتيجية، التي تعرف على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساعد في تكوين قيمة لربائنها ، حسب هذه النظرية فإن عملية تكوين الكفاءات المتميزة تتم عبر إنقضاء أولي للكفاءات المصنفة على أنها أساسية في المستقبل ،و بما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تعطي للمؤسسة إمتيازاً تنافسياً مستداماً، فيجب على المؤسسة صياغة إستراتيجية تحفز الإبداع و الجودة في كافة أنظمة التسيير و الأنشطة الوظيفية و العمليات التشغيلية، و بما أن نجاح المؤسسة في إستراتيجية ما يعني إمتلاكها لقدرة و مهارة من نوع ديناميكي فإن مقارنة الكفاءات إستطاعت أن تربط بين الدراسات الخاصة بالتعلم مع الأخذ بعين الإعتبار تطور المعرفة، من منظور هذه المقاربة فإن الموارد تعتبر عناصر مرجعية، لأن الميزة التنافسية لا تكمن في الموارد و إنما في القدرة على مزج هذه الموارد لإبتكار توليفات جديدة.<sup>1</sup>

## أبعاد الكفاءات:

الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في:<sup>2</sup>

- **المعارف النظرية:** تتمثل في مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة و المتكاملة في إطار مرجعي تتيح للمؤسسة أو الفرد القيام بأنشطته في سياق خاص
- **المعارف العملية (الممارسات):** تتمثل في القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف محددة مسبقاً، و المعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تعتبر ضرورية لها، و المعارف العملية تتكون بالتجربة
- **معارف التحلي (السلوكية):** تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة كيفية التحرك أو التعامل في وسط مهني معين و تشمل السلوك، الهوية، التحفيز...

تتجمع الأبعاد الثلاثة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف وفق متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء مميز يشير إلى إمتلاك المؤسسة أو الفرد لكفاءات في مجال معين

أما فيما يخص أنواع الكفاءات فهي محل خلاف بين الباحثين غير أنهم إتفقوا على ثلاث مستويات هي:<sup>3</sup>

1. خالد علي محمود،(مرجع سابق ) ، ص119
2. كمال منصور، سماح صولح،(جوان 2010)،تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد07، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر، ص51
3. شنافي نوال، (2014-2015)، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص53

- الكفاءات الفردية: هي سلوك أو فعل يمكن ملاحظتها أو قياسها و تنحدر من الإستعمال المناسب و الإرادي لمجموعة المعارف و القدرات المهنية التي تسمح ببلوغ الأهداف
- الكفاءات الجماعية: هي من الطبيعة التنسيقية و لا تتضمن مجموع الكفاءات الفردية فقط بل تركز على الجو و الحركية و التفاعل بين المجموعة
- الكفاءات الإستراتيجية: هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، و يشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد لأنها في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة

في الأخير يمكن القول بأن المؤسسة ملزمة بإستقطاب الكفاءات المتميزة من خارجها و تطوير الكفاءات التي في حوزتها و التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال إنصهار الموارد المتوفرة في المؤسسة مع القدرة على صقلها ألا و هي الكفاءات

**خلاصة:**

كخلاصة لهذا الفصل ، يمكن الجزم بأن البيئة الداخلية للمؤسسة بمختلف مكوناتها المتمثلة في هيكلها التنظيمي و ثقافتها بالإضافة إلى مواردها تحتل مكانة خاصة بإعتبارها الحاضنة لكل ما يمكن للمؤسسة إستغلاله لتحقيق ميزة تنافسية ، لذلك كان لزاما على القائمين على عملية التحليل الداخلي مراعات شروط و إجراءات تحقيق التحليل الجيد لتجنب أي أخطاء خاصة بالمعلومات و مصادرها أو أخطاء على مستوى عملية التحليل الداخلي نفسها، عبر الاستعانة بأدوات وطرق عديدة أهمها التحليل الوظيفي و سلسلة القيمة و تحليل الموارد و الكفاءات، كإستخلاص للفصل يمكن القول أن التحليل الإستراتيجي الداخلي و الخارجي عمليتان مختلفتان في النطاق لكن مثيلتان في المنهج و الهدف، حيث تكمن الجدوى من الأولى التعرف التام بداخل المؤسسة و الثانية التعرف التام بما يحيط بالمؤسسة ، الأمر الذي يعني أن التحليلين يكمل كل منهما الآخر و لا فائدة ترجى من أحدهما بدون الآخر لهذا يجب على المؤسسة الحرص على السير الحسن لهاتين العمليتين لتحقيق مسعاها الذي غالبا ما يكون تحسين أدائها و تحقيق ميزة تنافسية

---

# الفصل الثالث: دراسة الحالة لمؤسسة نافطال

---

## تمهيد

تعد مؤسسة نافطال من المؤسسات الجزائرية الضخمة من حيث رأسمالها و من حيث المنتج الذي تقدمه و اليد البشرية التي تشغلها، مع الأخذ بعين الإعتبار الأهمية التي يمثلها قطاع المحروقات في الإقتصاد الجزائري، الأمر الذي يجعلها مجبرة على إتباع و إحداث إستراتيجيات فريدة من نوعها تتيح لها المنافسة و الحفاظ على مكانتها، حيث يعتبر التحليل الإستراتيجي خطوة هامة في عملية التخطيط الإستراتيجي لما يوفره من معلومات و معطيات حول بيئة المؤسسة و بما أن قوة المؤسسة و ضعفها تتبع من بيئتها الداخلية فإنه يعبر عن إمكانيات المؤسسة و قدرتها على إستغلال الفرص و مواجهة التهديدات ، الأمر الذي يجعل نافطال و كغيرها من المؤسسات الكبيرة الراغبة في حصة سوقية محلية و كذلك توسيع مجال عملها ليشمل الأسواق الخارجية، لذلك تحرص هذه المؤسسة و مثيلاتها لتحسين عملية التحليل الداخلي ليشمل كافة و وظائفها و هيكلها التنظيمي و مواردها بإعتبارها المكونات التي تقع عليها عملية التحليل الإستراتيجي الداخلي

حيث يعتبر التحليل الجيد في حد ذاته نقطة قوة للمؤسسة لما له من أهمية و تأثير مباشر على الأداء، وبناءا على ما سبق قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: لمحة حول شركة نافطال

المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الأول:لمحة حول شركة نافتال

المطلب الأول: شركة نافتال بصفة عامة.

أولاً: نشأة شركة نافتال و مهامها.

لقد نشأت مؤسسة نافتال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق ( 06 أبريل 1980 )، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت مؤسسة نافتال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد البترولية، و من تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نافتال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، و قد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية.

❖ **تسمية نافتال:** هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما :

- نفط (NAFT) : هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول.

- ال (AL) : إشارة إلى الجزائر (Algérie).

\* إذن نافتال تعني نفط الجزائر.

❖ **مهامها:** كما سلف الذكر أن مؤسسة نافتال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27

أوت 1987، و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نافتال مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في : - جمع أنواع الوقود و زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية.

- غاز البترول المميع ( بوتان، بروبان ).

- الزفت بجميع أنواعه و المواد الخاصة ك : (Produit) Wite spirite.

- الإطارات المطاطية.

- غاز البترول كوقود سير غاز.

- الغاز الطبيعي كالوقود.

❖ **تجسيدها:** هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نافتال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود «

سير غاز » يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نافتال و تسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، و فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز :

• 44 مركز للتحويل.

- 3 محطات لاستغلال هذا الوقود.
- 22 محطة في طريق الإنجاز.
- 20 محطة مبرمجة.

هذا فيما يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنتت نافتال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، و قد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا، هذا الوقود نقطة بيع البنزين « سيسان » الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الريبة و تحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) و جرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نافتال.

فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد و العمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال و محاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات و السيارات ذات المحرك ديزال.

#### ثانيا: تنظيم شركة نافتال و وسائلها.

❖ **تنظيمها:** من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مبنائية، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع. و المتبع لنشاطات مؤسسة نافتال نجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد و الخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار. تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة، و تحصل هذه الوحدات على المساعدة العتادية بمختلف أنواعها و أشكالها بفضل كل من :

- 04 وحدات صيانة.

- 04 وحدات مبنائية.

في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نافتال بالترقية نجد أن المدير العام تساعده كل من :

- 04 مديريات مركزية.

- 08 مديريات عملية.

- 01 وحدة الإعلام الآلي.

❖ **وسائلها :** تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني

للطاقة النهائية. و تحتوي بصفة عامة على : - 67 مركز و مخزن لتوزيع و تخزين : الوقود

Carburant ، الزيوت Lubrifiant ، المطاط Pneumatique.

- 44 مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميع).

- 16 وحدة لاستخراج الزيت.

المطلب الثاني: شركة نافتال سعيدة.

أولاً: تاريخ وحدة نافتال للتوزيع بسعيدة.

تم بناء نافتال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant)، و لقد أنشأت وحدة نافتال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، و هو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية.

ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.

تضم منطقة سعيدة 16 نقاط و مراكز بيع : - 03 GD (تسيير مباشر).

- 04 GL (تسيير حر).

- 04 RO (بائع عادي)

و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

❖ L'UND سعيدة : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيدة، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant)، الزيوت (Lubrifiant)، الزيت (Bitume)، المطاط (Pneumatique) [CLPB] لمراكز التوزيع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.

- مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين.

- مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشرية له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء.

شركة نافتال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات : سعيدة، البيض و النعامة و هذا بعض ضم شركات نافتال السابقة البيض و النعامة في أفريل 1992.

المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم<sup>2</sup>.

سعيدة : 6612 كلم<sup>2</sup>.

البيض (الأبيض سيد الشيخ) : 66420 كلم<sup>2</sup>.

النعامة (مشرية، عين الصفراء) : 27137 كلم<sup>2</sup>.

و إجمالي عدد السكان يقدر بـ : 915836 نسمة يتوزعون كالتالي :



سعيدة : 915836 نسمة.

البيض : 291802 نسمة.

النعامة : 280000 نسمة.

:: معسكر

شركة نافتال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و شبكة تضم 16 محطة :

- 01 محطة GD (تسيير مباشر).

- 02 محطتان GL (تسيير حر).

- 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.

ولاية سعيدة مركز لتميع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل و البروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان، و إنتاج يقدر ب 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا.

- البنية التحتية للاستغلال : 03 مدخل للملأ.

24 ميزان للبوتان.

04 موازين للبروبان.

و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين :

- مركز التخزين و التوزيع CLPB : 17000 م<sup>3</sup> وقود.

- 05 مراكز تسيير مباشر.

- 01 مركز تسيير حر.

- 07 مراكز بيع خاص.

- 02 مركزين لبائع عادي.

\* ولاية النعامة : مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء.

04 تسيير مباشر، 01 تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي.

\* ولاية البيض : 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م<sup>3</sup> من الوقود و 50000 من B13، 01 مخزن الوقود ببوقطب ب 300 م<sup>3</sup> [ لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية] مخزن رابط GPL، 04 تسيير مباشر، 04 مراكز بيع خاص، 02 مركزين لبائع عادي.

\* 40000 GPL قارورة كافية لمدة 10 أيام.

\* مركز GPL : يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم.

\* وحدة الإنتاج بعين الصفراء GPL : 16000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

ملاحظة : بالإضافة لهاته البنية التحتية التي تغطي التخزين و مراكز التوزيع، نפטال تحتوي على شبكة توزيع عبر المناطق الحساسة التي تضم محطات تقديم الخدمة للتسيير المباشر و المحطات المسيرة من طرف بائعي GPL.

### ثانيا: موقع شركة نפטال بسعيدة.

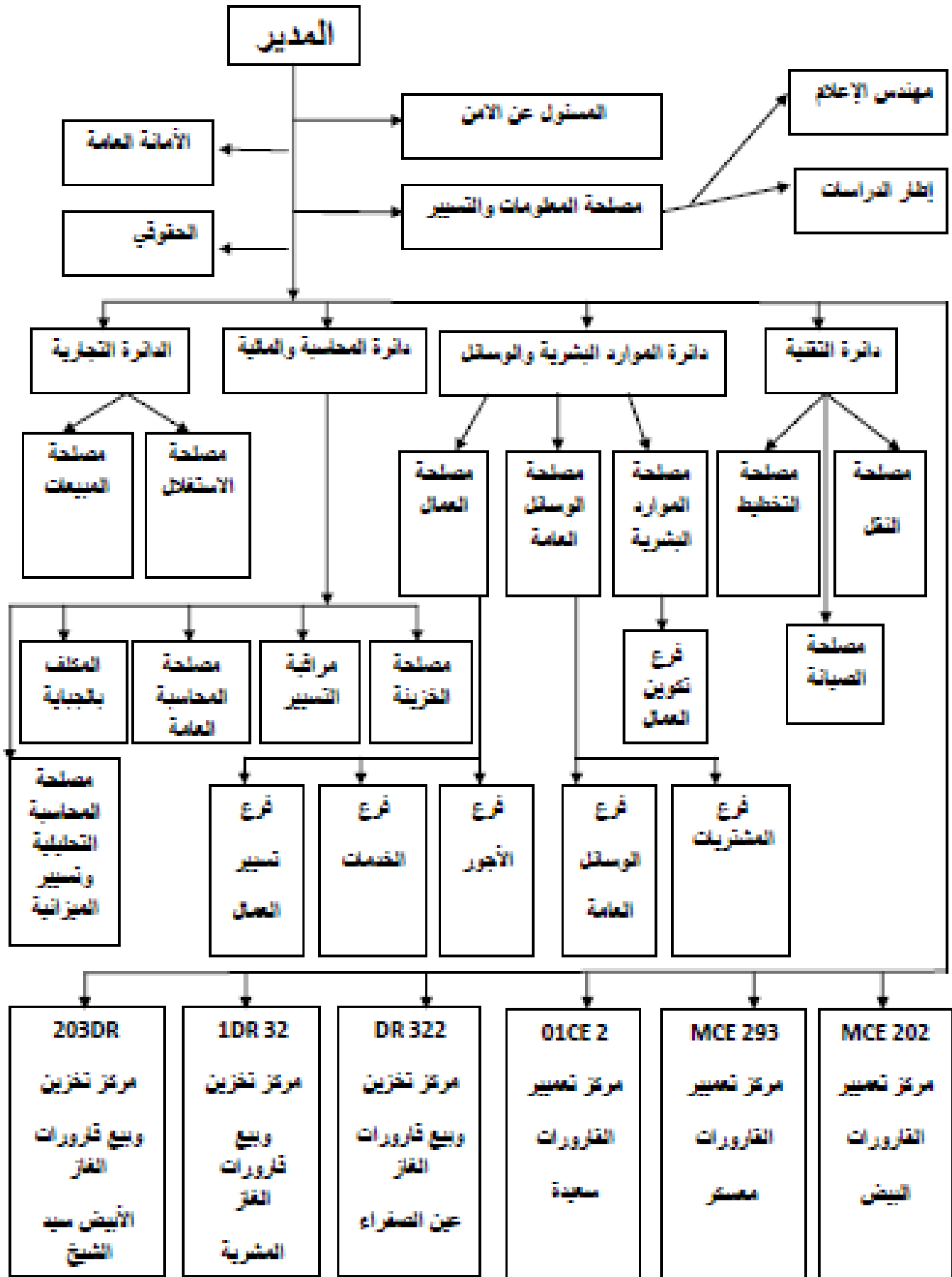
شركة نפטال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، و يغطي كل الإحتياجات الطاقوية للولايات : سعيدة، البيض و النعام و معسكر مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمدية و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر بـ 4 هكتارات منها :

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 3200 م<sup>2</sup>.

- المساحة المغطاة للإدارة : 800 م<sup>2</sup>.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي في مؤسسة نافطال

الشكل (01): الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع GPL سعيدة (مصدر: مؤسسة نافطال )



الشكل (02): الهيكل التنظيمي لمركز تعمیر قارورات الغاز 201 سعيده (مصدر مؤسسة نافطال)



المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

1- معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ):

الجدول (01): يمثل الصدق و الثبات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,973	30

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

القيمة 30 تمثل عدد المتغيرات الإجمالي

الجدول(02) عدد المتغيرات

écapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valid	45	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

N: يمثل العدد الكلي للعينة (45 مجيب على الاستبيان)

### تحليل النتائج

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الاستبيان، بحيث تحصلنا على معامل الثبات بقيمة 0,973، كما هو موضح في الجدولين (01) و (02) بحيث أن هذه القيمة عالية جدا وهي تفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0,70 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات بنسبة عالية.

### 2- التكرارات والنسب المئوية :

1-2 نتائج عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية ( القسم الأول ):

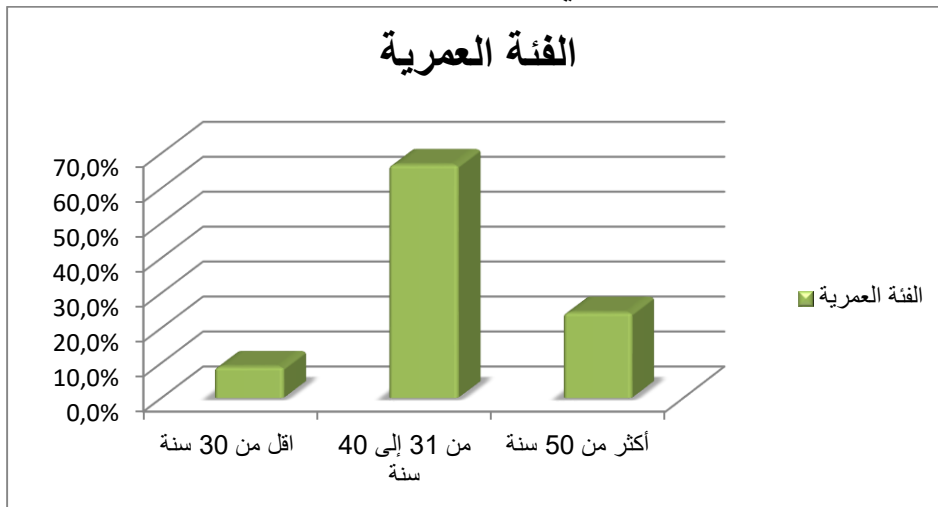
توزيع أفراد عينة الدراسة و وفقا لمتغير فئة العمرية:

الجدول (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير فئة العمرية

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	الفئة العمرية
08.9%	04	اقل من 30 سنة
66.7%	30	من 31 إلى 50 سنة
24,4%	11	أكثر من 50 سنة
100 %	45	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

الشكل (01) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير فئة العمرية:



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

## تحليل النتائج:

من خلال الشكل رقم 01 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة والتي تقدر نسبته بـ 66.7% كانت للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم (بين 31 إلى 40 سنة)، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بالفئة الشباب صعوبة العمل والجهد المبذول، وتليها الفئة أكثر من 50 وهي تكتسب خبرة وكفاءة وتحتاجها المؤسسة في استشارتها في حين كانت نسبة 08.9% للفئة اقل من 30 سنة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على التوظيف وفتح الأبواب العمل لشباب.

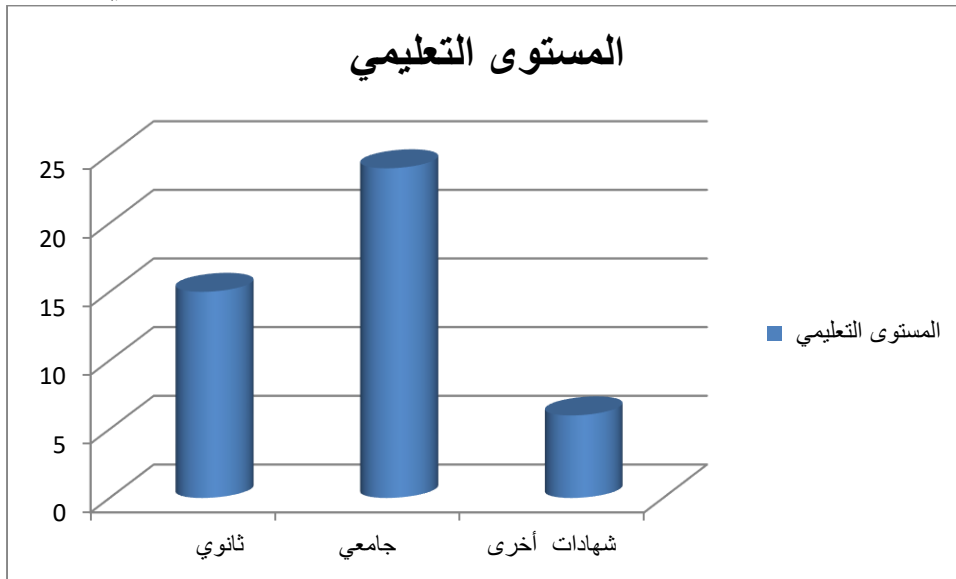
## 2-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي :

الجدول (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	المستوى الدراسي
33.3%	15	ثانوي
53.3%	24	جامعي
13.4%	06	شهادات أخرى
100%	45	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

## الشكل (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

**تحليل النتائج :**

أظهرت نتاج الجدول رقم(04) أن أكثرية أفراد العينة المستهدفة بنسبة 53.3 % يملكون مستوى تعليمي "جامع" وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بذوي الشهادات الجامعية والأكاديمية في شتى التخصصات والمجالات لكون أن المؤسسة اقتصادية ، ثم تليها نسبة 33.3% لديهم مستوى ثانوي ، وأخيرا ذوي "شهادات أخرى " بنسبة 13.4%. وهذا راجع أن مؤسسة تهتم بالكفاءات وتحسين الاداء وامتلاك السوق .

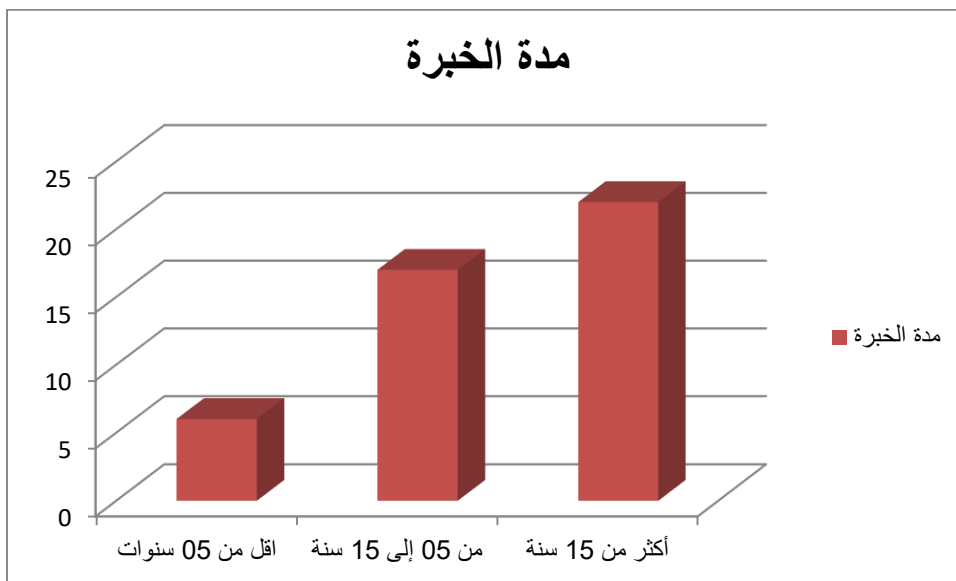
**2-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير مدة الخبرة:**

الجدول رقم(05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخبرة:

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	الخبرة المهنية
13,3 %	06	اقل من 05 سنوات
37,8 %	17	من 05 إلى 15 سنة
48,9 %	22	أكثر من 15 سنة
100 %	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

الشكل (03) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية:



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22



## تحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم(05) أن أفراد العينة أقل من 05 سنوات بنسبة 13,3 % وهذا راجع إلى أن المؤسسة تفتح أبواب التوظيف للعاملين الجدد ، ثم تليها الفئة من 05 إلى 15 سنة تمثل بنسبة 37.8 % وتليها فئة الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 48,9 % وهي نسبة كبيرة جدا من الموظفين ذوي خبرة تستغلهم المؤسسة كإطارات لها وتستعد من مهاراتهم وقدراتهم.

## المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية لمتغيرات القسم الثاني:

الجدول (06) يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها :

الدرجات	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

الجدول (07) يعبر عن علاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

مقياس ليكرت الخماسي	الاتجاه العام "الدرجة "	المجال (interval) المتوسط الحسابي	الاستجابة
1	غير موافق بشدة	[ 1,80 – 1,00 ]	تعني أنني لاأوافق ( أعارض) العبارة بشدة
2	غير موافق	[ 2,60 – 1,80 ]	تعني أنني لا أوافق (أعارض) العبارة
3	محايد	[ 3,40 – 2,60 ]	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	[ 4,20 – 3,40 ]	تعني أن العبارة صحيحة غالباً
5	موافق بشدة	[ 5,00 – 4,20 ]	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

1- نتائج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغيرات ( فقرات ) المحور " التحليل الاستراتيجي الداخلي"

قسمنا هذا المحور إلى أربع مؤشرات كآآتي :

- البعد الأول : وظيفة الإنتاج
- البعد الثاني : وظيفة المالية والمحاسبة
- البعد الثالث : وظيفة تسيير الموارد البشرية
- البعد الرابع : وظيفة التسويق
- البعد الخامس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- البعد السادس : الموارد المادية للمؤسسة

1-1 نتائج المتوسطات الحسابية للمتغير ( فقرات ) البعد الأول " وظيفة الإنتاج " :

الجدول (08): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوظيفة الإنتاج "مع تحديد الاتجاه العام".

الرقم	التكرار والنسب	العبارات					المتوسط الحسابي	العام	الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	التكرار	3	3	12	22	5	3,73	1,13	الموافقة
	النسبة %	6,7	6,7	26,7	48,9	11,1			
02	التكرار	2	4	5	28	6	3,71	,968	الموافقة
	النسبة %	4,4	8,9	11,1	62,2	13,3			
03	التكرار	2	2	7	23	11	3,87	,991	الموافقة
	النسبة %	4,4	4,4	15,6	51,1	24,4			
04	التكرار	3	3	12	22	5	3,51	1,01	الموافقة
	النسبة %	6,7	6,7	26,7	48,9	11,1			

الموافقة	,889	3,73	7	25	7	6	0	التكرار	0 5
			15,6	55,6	15,6	13,3	0	النسبة %	
الموافقة	0,99	3,73	المتوسط الحسابي المرجح						
ة	1								

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

**تحليل نتائج:** تشير نتائج الجدول رقم (08) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3.73 وانحراف معياري عام قدره 0,991 أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن كل أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فنجد أن العبارة الأولى التي تشير إلى أن المؤسسة عدم تطوير أنظمة التصنيع و تقنيات الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة يؤدي إلى انخفاض الكميات مما يؤدي انخفاض رقم المبيعات جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري 1,136 ، أن ما نسبته 48.9% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، تليها ما نسبته 26.7% من المبحوثين أكدوا خيار المحايد، في حين نجد 11.1% من أفراد العينة أكدوا موافقة بشدة لهذه العبارات، حيث خيار عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة تعتبر نسبته الأقل والتي تقدر بـ 6.7% لكلهما .

كما نجد في العبارة الثانية التي تدل ان المؤسسة تهتم بمدى وفرة و كلفة و الإطار الزمني لاستلام المواد الأولية كلها عوامل تؤثر على وتيرة الإنتاج ، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري يقدر بـ 0.968، أن ما نسبته 62.2% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 13.3% اتجهوا نحو موافقة بشدة ، بينما كانت النسبة الضئيلة لخيار الحياد وعدم الموافقة بشدة وعدم الموافقة والمقدرة بـ 11.1% و 8.9% و 4.4% .

أما فيما يتعلق العبارة الثالثة التي تنص ان " المؤسسة تقوم بالصيانة الدورية لأن إنعدامها يؤدي إلى تدهور جودة المنتج " ، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري قدره 0.991 فإن توجه 51.1% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، ونسبة 24.4 كانت اجابتهم الموافقة بشدة ،ثم تليها المبحوثين اختار الحياد بنسبة 15.6% في حين اتجهوا نحو خيارات الحياد بنسبة تقدر بـ 13.3% . أما باقي من اختر خيار عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة تعتبر نسبته الأقل والتي تقدر بـ 4.4% لكليها .

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة القائلة بان المؤسسة تولي أهمية كبيرة للدراسات الإبتكارية والتحسينات التطويرية لمكانتها لمستوى الجودة و تقادي النزاعات بين الإنتاج و التسويق والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,51 وانحراف معياري 1,014، فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 48,9% تليها ما نسبته 26,7% من المبحوثين أكدوا خيار المحايد، في حين

وجدنا 11.1% من أفراد العينة كان نحو موافقة بشدة ، حيث خيار عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة تعتبر نسبته الأقل والتي تقدر بـ 6.7%.

أما العبارة الخامسة المتمثلة في قيام المؤسسة بالرقابة النوعية لأن انعدامها يؤدي إلى انخفاض عدد الزبائن ، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,73 وانحراف معياري ،0.889 فإن ما يقدر بـ 55,6% من أفراد عينة الدراسة أكدوا موافقة العبارة، أما ما نسبته 15,6% تساوى بين خيارى الموافقة بشدة وخيار محايد على العبارة، بينما 13,3% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار عدم الموافقة، بينما نجد نسبة معدومة لخيارى عدم الموافقة بشدة.

1-2 نتائج المتوسطات الحسابية للمتغير ( فقرات ) البعد الثني " وظيفة المالية والمحاسبة ":

الجدول (09): المتوسطات الحسابية. والانحراف المعياري لوظيفة المالية والمحاسبة "مع تحديد الاتجاه العام".

العام .

الرقم	التكرار والنسب	العبارات					العام	الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
01	التكرار	1	6	3	30	5	,920	الموافقة
	النسبة %	2,2	13,3	6,7	66,7	11,1		
02	التكرار	1	4	10	25	5	,883	الموافقة
	النسبة %	2,2	8,9	22,2	55,6	11,1		
03	التكرار	3	5	2	29	6	1,066	الموافقة
	النسبة %	6,7	11,1	4,4	64,4	13,3		
04	التكرار	2	6	6	26	5	1,011	الموافقة
	النسبة %	4,4	13,3	13,3	57,8	11,1		
05	التكرار	1	8	3	29	4	,963	الموافقة
	النسبة %	2,2	17,8	6,7	64,4	8,9		

									%
الموافقة	0,96								
	3	3,64	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

**تحليل نتائج :** تشير نتائج الجدول رقم (09) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3,64 وانحراف معياري عام قدره 0,963 أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت مقبولة وجيدة حسب عبارات المحور لكن معظم أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فنجد أن العبارة الأولى التي تشير إلى أن المؤسسة تسعى للمعرفة الدقيقة بحجم الموارد المالية لتجنب العجز و الإفلاس بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري 0.920 ، أن ما نسبته 66,7% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، تليها ما نسبته 13.3% من المبحوثين أكدوا عدم الموافقة للعبارة، في حين نجد 1.11% من أفراد العينة أكدوا موافقة بشدة لهذه العبارة، حيث خيار الحياد قدر بنسبة 6.7% للعبارة، في حين تعتبر عدم الموافقة بشدة نسبته الأقل والتي تقدر بـ 2.2%.

كما نجد في العبارة الثانية التي تدل ان المؤسسة تقوم بوضع هيكل التمويل لأنه يساعدها على معرفة حدود قدراتها ، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,64 وانحراف معياري يقدر بـ 0.883 وأن ما نسبته 55.3% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 22.2% اتجهوا نحو خيار الحياد لهذه العبارات ، بينما كانت النسبة موافقة بشدة تقدر بـ 11.1% ، في حين كانت نسبة ضئيلة كل من عدم الموافقة بـ 8,9% والموافقة بشدة المقدر بـ 2.2%.

أما فيما يتعلق العبارة الثالثة التي تعتبر ان "العائدات المالية للمؤسسة هي الدافع أو الرادع للإستمرار في نشاطاتها" ، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري قدره 1.066 فإن توجه 64.4% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، ونسبة 13.3% كانت اجابتهم الموافقة بشدة ،ثم تليها المبحوثين اختار عدم الموافقة بنسبة تقدر 11.1%، في حين اتجهوا نحو عدم الموافقة بشدة بنسبة تقدر بـ 6,7% ، في حين من اختر الحياد بنسبة ضئيلة فدر بـ 4.4%.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة القائلة بان المؤسسة تهتم بتحليل مصادر و إستعمالات رأس المال العامل و ذلك لتجنب تبذير أو ضياع مواردها المالية والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.58 وانحراف معياري 1.011 فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 57.8% تليها ما نسبته 13.3% من المبحوثين أكدوا خيار المحايد خيار عدم الموافقة لهذه العبارات، في حين نجد 11.1% من أفراد العينة كان نحو موافقة بشدة ، في حين خيار عدم الموافقة بشدة تعتبر نسبته الأقل والتي تقدر بـ 4.4%

أما العبارة الخامسة المتمثلة في قيام المؤسسة كفاءة النظم المحاسبية و نظم المراجعة و الرقابة المالية تساهم في فعالية وظيفة المالية و المحاسبة في المؤسسة ، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري، 0.963 فإن ما يقدر بـ 64,4% من أفراد عينة الدراسة أكدوا موافقة العبارة، أما ما نسبته 17,8% اختار عدم الموافقة، بينما 8.9% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار الموافقة بشدة ، بينما نجد نسبة ضئيلة لكل من خيار عدم الموافقة بشدة. بنسبة 2.2% و خيار الحياد بنسبة 6.7% .

### 3-1 نتائج المتوسطات الحسابية للمتغير ( فقرات ) البعد الثالث " وظيفة تسيير الموارد البشرية" :

الجدول (10): المتوسطات الحسابية. والانحراف المعياري لوظيفة تسيير الموارد البشرية "مع تحديد الاتجاه العام".

الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					التكرار والنسب	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
الموافقة	,963	3,60	4	28	6	5	2	التكرار	01
			8,9	62,2	13,3	11,1	4,4	النسبة %	
الموافقة	1,090	3,36	4	22	8	8	3	التكرار	02
			8,9	48,9	17,8	17,8	6,7	النسبة %	
الموافقة	,857	3,64	5	25	9	6	0	التكرار	03
			11,1	55,6	20	13,3	0	النسبة %	
الموافقة	1,053	3,60	5	27	7	2	4	التكرار	04
			11,1	60,0	15,6	4,4	8,9	النسبة %	
الموافقة	,981	3,76	7	28	4	4	2	التكرار	05
			15,6	62,2	8,9	8,9	4,4	النسبة %	

الموافقة	0,98		المتوسط الحسابي المرجح
ة	1	3,6	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

**تحليل نتائج:** تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3.6 وانحراف معياري عام قدره 0.981 أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت مقبولة وجيدة حسب عبارات المحور لكن جل أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فنجد أن العبارة الأولى التي تشير إلى أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية ذات كفاءة عالية جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري 0.963 ، أن ما نسبته 62.2% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، تليها ما نسبته 13.3% من المبحوثين أكدوا خيار الحياد ، في حين نجد 11.1% من أفراد العينة أكدوا عدم موافقة لهذه العبارة، وتلها الموافقة بشدة بنسبة 8.9 % ، في حين تعتبر عدم الموافقة بشدة نسبته الأقل والتي تقدر بـ 4.4 %.

كما نجد في العبارة الثانية التي على أن المؤسسة تهتم بتحفيز كفاءاتها البشرية ، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري يقدر بـ 1.090 ، وفي هذه العبارة جاءت باختيار الحياد. أما فيما يتعلق العبارة الثالثة التي تعتبر ان " المؤسسة تقوم بتدريب وتطوير مواردها البشرية باستمرار ، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري قدره 0.857 في حين توجه 55.6% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، ثم تليها نسبة 20 % اختر الحياد ، ونسبة 13.3% كانت اجابتهم نحو عدم الموافقة، ثم تليها المبحوثين اختار الموافقة بشدة بنسبة تقدر 11.1%، في حين نسبة عدم الموافقة بشدة كانت معدومة .

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة القائلة بان الكفاءات البشرية تحقق أداء متميز للمؤسسة والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.60 وانحراف معياري 1.053 فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 60 % تليها ما نسبته 15.6% من المبحوثين أكدوا خيار المحايد لهذه العبارات، في حين نجد 11.1% من أفراد العينة كان نحو موافقة بشدة ، اما في خيار عدم الموافقة بشدة تعتبر نسبته الأقل والتي تقدر بـ 8.9 % ونسبة 2.2 % لعدم الموافقة.

أما العبارة الخامسة المتمثلة في إمتلاك المؤسسة الكفاءات البشرية واكتسب ميزة تنافسية، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري، 0.981 وهو اعلي متوسط فإن ما يقدر بـ 62.2% من أفراد عينة الدراسة أكدوا موافقة العبارة، أما ما نسبته 15.6% اختار الموافقة بشدة، بينما 8.9% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار الحياد ونفس النسبة نحو خيار عدم الموافقة ، بينما نجد نسبة ضئيلة اخترو خيار عدم الموافقة بشدة. بنسبة 4.4 % .

1- 4 نتائج المتوسطات الحسابية للمتغير ( فقرات ) البعد الرابع " وظيفة التسويق " :  
الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوظيفة التسويق "مع تحديد الاتجاه العام:

الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					التكرار والنسب	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
الموافقة	,944	3,49	4	23	10	7	1	التكرار	01
			8,9	51,1	22,2	15,6	2,2	النسبة %	
الموافقة	,984	3,62	6	25	6	7	1	التكرار	02
			13,3	55,6	13,3	15,6	2,2	النسبة %	
الموافقة	,929	3,67	5	27	8	3	2	التكرار	03
			11,1	60,0	17,8	6,7	4,4	النسبة %	
الموافقة	,968	3,47	3	25	9	6	2	التكرار	04
			6,7	55,6	20,0	13,3	4,4	النسبة %	
الموافقة	1,035	3,56	5	26	5	7	2	التكرار	05
			11,1	57,8	11,1	15,6	4,4	النسبة %	
الموافقة	,97	3,56	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22



**تحليل نتائج :** تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 56.3 وانحراف معياري عام قدره 0.97 أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت مقبولة حسب عبارات المحور لكن معظم أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فنجد أن العبارة الأولى التي تشير إلى أن المؤسسة تقوم بدراسة السوق لمعرفة حجم الطلب الكلي الحالي و المتوقع لمنتجاتها أو خدماتها جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.49 وانحراف معياري 0.944 ، وأن ما نسبته 51.1% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، تليها ما نسبته 22,2% من المبحوثين اختار الحياد ، في حين نجد 15,6% من أفراد العينة أكدوا عدم موافقة لهذه العبارة، وتلها الموافقة بشدة بنسبة 8.9 % ، في حين تعتبر عدم الموافقة بشدة نسبته الأقل والتي تقدر بـ 2.2% .

كما نجد في العبارة الثانية التي تشير أن المؤسسة تهتم بمعرفة منافذ التوزيع ، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري يقدر بـ 0.984 ، وأن ما نسبته 55.6% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 15.6% اتجهوا نحو خيار عدم الموافقة ، بينما كانت النسبة 13,3 % لكل من خيار الحياد و الموافقة بشدة ، في حين كانت نسبة ضئيلة كل من عدم الموافقة بشدة المقدره بنسبة 2.2% .

أما فيما يتعلق العبارة الثالثة التي تعتبر ان المؤسسة تهتم بدراسة سلوك المستهلك ، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري قدره 0.929 في حين توجه 60 % من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، ثم تليها نسبة 17.8 % اختر الحياد ، ونسبة 11.1% كانت اجابتهم نحو الموافقة بشدة ، في حين نسبة عدم الموافقة تقدر 6.7 % ونسبة 4.4 لعدم الموافقة بشدة .

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة تسعى المؤسسة لوضع إستراتيجية التسعير المناسبة ، والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.47 وانحراف معياري 0.968 فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 55.6% تليها ما نسبته 20 % من المبحوثين أكدوا خيار المحايد لهذه العبارات، في حين نجد 13.3% من أفراد العينة كان نحو عدم موافقة ، أما في خيار الموافقة بشدة بنسبة 6.7% ، أما عدم الموافقة بشدة تعتبر نسبته الأقل والتي تقدر بـ 4.4 % .

أما العبارة الخامسة المتمثلة في سعى المؤسسة لخلق مزيج تسويقي مميز ، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري 1.035، أما ما نسبته 57,8% اختار الموافقة لهذه العبارة، بينما 15.6% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار عدم الموافقة ونسبة 11.1 % اتجهوا نحو خيار الموافقة بشدة وخيار الحياد ، بينما نجد نسبة ضئيلة اخترو خيار عدم الموافقة بشدة. بنسبة 4.4 % .

#### 1-5 نتائج المتوسطات الحسابية للمتغير ( فقرات ) البعد الخامس " الهيكل التنظيمي للمؤسسة ":

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الهيكل التنظيمي للمؤسسة "مع تحديد الاتجاه

العام " .

الرقم	التكرار والنسب	العبارات					المتوسط الحسابي	العام	الإتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	التكرار	2	27	10	4	2	3,51	,895	الموافقة
	النسبة %	4,4	60,0	22,2	8,9	4,4			
02	التكرار	2	2	23	10	10	3,38	,886	الموافقة
	النسبة %	4,4	4,4	51,1	22,2	22,2			
03	التكرار	3	19	18	3	2	3,40	,889	الموافقة
	النسبة %	6,7	42,2	40,0	6,7	4,4			
04	التكرار	3	22	11	7	2	3,38	,984	الموافقة
	النسبة %	6,7	48,9	24,4	15,6	4,4			
05	التكرار	2	19	17	6	1	3,33	,853	الموافقة
	النسبة %	4,4	42,2	37,8	13,3	2,2			
		<b>المتوسط الحسابي المرجح</b>					3,38	0,889	الموافقة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

**تحليل نتائج :** تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3.38 وانحراف معياري عام قدره 0.889 أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين حسب عبارات المحور كانت متجهة نحو الحياد كل أفراد العينة وبالتالي عدم التأثير .

1-6 نتائج المتوسطات الحسابية للمتغير ( فقرات ) البعد السادس " الموارد المادية للمؤسسة":  
الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الموارد المادية للمؤسسة مع تحديد الاتجاه العام".

الرقم	التكرار والنسب	العبارات					المتوسط الحسابي	العام	الاتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	التكرار	5	29	4	6	1	3,69	,925	الموافقة
	النسبة %	11,1	64,4	8,9	13,3	2,2			
02	التكرار	5	29	4	6	1	3,64	,957	الموافقة
	النسبة %	11,1	64,4	8,9	13,3	2,2			
03	التكرار	5	26	8	3	3	3,60	1,009	الموافقة
	النسبة %	11,1	57,8	17,8	6,7	6,7			
04	التكرار	5	24	12	4	0	3,67	,798	الموافقة
	النسبة %	11,1	53,3	26,7	8,9	0			
05	التكرار	6	25	9	4	1	3,69	,900	الموافقة
	النسبة %	13,3	55,6	20,0	8,9	2,2			
06	المتوسط الحسابي المرجح					3,67	,92	الموافقة	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

**تحليل نتائج :** تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3.67 وانحراف معياري عام قدره 0.92 أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت مقبولة وجيدة حسب عبارات المحور لكن كل أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فنجد أن العبارة الأولى التي تشير إلى أن الموارد تغيد في تجديد طاقات المؤسسة كما تزيد من إمكانيات نجاحها و المحافظة على مكانتها في سوق و إنجاز أنشطتها جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري 0.925 ، أن ما نسبته 64.4 % من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة وهي اعلى نسبة، تليها ما نسبته 13.3% من المبحوثين أكدوا خيار عدم الموافقة ، في حين 11.1% من أفراد العينة اخترو الموافقة بشدة لهذه العبارة، وتلها خيار الحياد بنسبة 8.9 % ، في حين تعتبر عدم الموافقة بشدة نسبته الأقل والتي تقدر ب 2.2 %.

كما نجد في العبارة الثانية التي الى تشير ان موارد تساهم في تنميت روح الجماعة في المؤسسة و تساعد في وضع أهداف المؤسسة في خانة التنفيذ، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري يقدر ب 0.957. وأن ما نسبته 64,4 % من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 13,3 % اتجهوا نحو خيار عدم الموافقة لهذه العبارات ، بينما كانت النسبة موافقة بشدة تقدر ب 11.1 % ، في حين كانت نسبة ضئيلة كل من الحياد ب 8,9 % وغير الموافقة بشدة المقدر ب 2.2 %.

أما فيما يتعلق العبارة الثالثة التي تعتبر ان " كفاءات و مهارات و المستوى العلمي للعاملين موارد بشرية تحت تصرف المؤسسة " ، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري قدره 1.009 في حين توجه 57.8 % من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، ثم تليها نسبة 17.8 % اختر الحياد ، ونسبة 11.1 % كانت اجابتهم نحو الموافقة بشدة، ثم تليها نسبة 6.7 % من المبحوثين اختار عدم الموافقة و عدم الموافقة بشدة .

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة القائلة بان المؤسسة تستعمل في إدارة معلوماتها نظم تخطيط الموارد و التي تعد من النظم المتكاملة والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.67 وانحراف معياري 0.798 فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر ب 53,3 % تليها ما نسبته 26.7 % من المبحوثين أكدوا خيار المحايد لهذه العبارات، في حين نجد 11.1% من أفراد العينة كان نحو موافقة بشدة ، اما في خيار عدم الموافقة تعتبر نسبته الأقل والتي تقدر ب 8.9 % وعدم الموافقة كانت معدومة . أما العبارة الخامسة المتمثلة في تمكن تنمية الموارد البشرية من تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة و تحسين ميزتها التنافسية ، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري، 0.900 وقد جاءت كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر ب 55,6 % من أفراد عينة الدراسة أكدوا موافقة العبارة، أما ما نسبته 20 % اختار الحياد ، بينما 3.13 % من المبحوثين اتجهوا إلى خيار الموافقة ، بينما نجد نسبة 8.9 % اختر عدم الموافقة ونسبة ضئيلة اختر خيار عدم الموافقة بشدة بمقدار 4.4 % .

## المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

## 1- اختبار التوزيع الطبيعي Test Distribution Normality

استخدمنا اختبار كولمغوروف-سمرنوف Test Smirnov-Kolmogorov (S-K) الاختبار لها إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي.:

## الجدول(14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المحاور	لقيمة الاحتمالية (Sig.)
1	وظيفة الإنتاج	0.803
2	وظيفة المالية والمحاسبة	0.890
3	وظيفة تسيير الموارد البشرية	0.641
4	وظيفة التسويق	0.771
5	الموارد المادية للمؤسسة	0.607
	جميع محاور الدراسة	0.986

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

واضح من النتائج الموضحة في جدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدالة 0.05. وبذلك فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة. ومنه نستخدم اختبار تحليل التباين ANOVA للاختبار الفرضيات .

## 2- اختبار الفرضيات :

أ- الفرضية الأولى : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و وظائف التحليل الاستراتيجي .

الجدول(15): اختبار تحليل التباين لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
وظيفة الإنتاج	بين المجموعات	2,256	2	1,128	1,217	0,306
	داخل المجموعات	38,944	42	0,927		
	المجموع	41,200	44			
وظيفة المالية والمحاسبة	بين المجموعات	0,656	2	0,328	0,470	0,629
	داخل المجموعات	29,344	42	0,699		
	المجموع	30,000	44			
وظيفة تسيير الموارد البشرية	بين المجموعات	2,864	2	1,432	1,772	0,182
	داخل المجموعات	33,936	42	0,808		
	المجموع	36,800	44			
وظيفة التسويق	بين المجموعات	0,766	2	0,383	0,444	0,644
	داخل المجموعات	36,212	42	0,862		
	المجموع	36,978	44			
الموارد المادية	بين	0,48	2	0,24	0,40	0,667

	9	1		2	المجموعات	للمؤسسة
		0,59	42	24,7	داخل	
		0		62	المجموعات	
		44	25,2	المجموع		
				44		

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

من النتائج الموضحة في جدول رقم 15 يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية Sig المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وأن القيمة المطلقة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.47 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.2317 لذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و وظائف التحليل الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة

ب- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير مستوى العلمي و وظائف التحليل الاستراتيجي.

جدول(16):اختبار تحليل التباين لمتغير مستوى العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
وظيفة الإنتاج	بين المجموعات	0,100	2	0,050	0,051	0,000
	داخل المجموعات	41,100	42	0,979		
	المجموع	41,200	44			
وظيفة المالية والمحاسبة	بين المجموعات	0,108	2	0,054	0,076	0,000
	داخل	29,8	42	0,71		

		2		92	المجموعات	
			44	30,000	المجموع	
0,000	0,898	0,754	2	1,508	بين المجموعات	وظيفة تسيير الموارد البشرية
		0,840	42	35,292	داخل المجموعات	
			44	36,800	المجموع	
0,000	0,025	0,022	2	0,044	بين المجموعات	وظيفة التسويق
		0,879	42	36,933	داخل المجموعات	
			44	36,978	المجموع	
0,000	0,149	0,089	2	0,178	بين المجموعات	الموارد المادية للمؤسسة
		0,597	42	25,067	داخل المجموعات	
			44	25,244	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

من النتائج الموضحة في جدول رقم 16 يمكن استنتاج ما يلي:

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير مستوى العلمي على وظائف التحليل الاستراتيجي له دلالة إحصائية حيث بلغت الدلالة الإحصائية  $SIG=0.00$ ، وأن القيمة المطلقة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0,076 وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.2317 لذلك نقبل الفرضية أي أنه كلما زاد مستوى العلمي كلما ازدادت أهمية تأثير التحليل الاستراتيجي ،



وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة بين تأثير متغير مستوى العلمي و وظائف التحليل الاستراتيجي.

ج - الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين متغير مدة الخدمة و وظائف التحليل الاستراتيجي

الجدول(17) اختبار تحليل التباين لمتغير مدة الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
وظيفة الإنتاج	بين المجموعات	1,88	2	0,94	1,00 5	0,037
	داخل المجموعات	39,3	42	0,93		
	المجموع	41,2	44	00		
وظيفة المالية والمحاسبة	بين المجموعات	0,51	2	0,25	0,36 9	0,069
	داخل المجموعات	29,4	42	0,70		
	المجموع	30,0	44	00		
وظيفة تسيير الموارد البشرية	بين المجموعات	0,57	2	0,28	0,33 4	0,007
	داخل المجموعات	36,2	42	0,86		
	المجموع	36,8	44	00		
وظيفة التسويق	بين المجموعات	2,87	2	1,43	1,77	0,018

		0,81	42	34,0	داخل المجموعات		
		2		99			
			44	36,9	المجموع		
				78			
0,772	0,26	0,15	2	0,30	بين المجموعات	المادية	الموارد
	0	4		9			للمؤسسة
		0,59	42	24,9	داخل المجموعات		
		4		36			
			44	25,2	المجموع		
				44			

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

من النتائج الموضحة في جدول رقم 17 يمكن استنتاج ما يلي:

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير مستوى العلمي على وظائف التحليل الاستراتيجي تظهر كالتالي:

متغير مدة الخدمة له تأثير ذو دلالة إحصائية على وظيفة الإنتاج حيث بلغت الدلالة الإحصائية  $SIG=0.037$ ، وهي اصغر من مستوى الدلالة  $\alpha 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة ،

أما متغير مدة الخدمة ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على وظيفة المالية والمحاسبة حيث بلغت الدلالة الإحصائية  $SIG=0.69$ ، وهي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة،

و متغير مدة الخدمة له تأثير ذو دلالة إحصائية على وظيفة تسيير الموارد البشرية حيث بلغت الدلالة الإحصائية  $SIG=0.007$ ، وهي اصغر من مستوى الدلالة  $\alpha 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة ،

ومتغير مدة الخدمة له تأثير ذو دلالة إحصائية على وظيفة التسويق حيث بلغت الدلالة الإحصائية  $SIG=0.018$ ، وهي اصغر من مستوى الدلالة  $\alpha 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة

أما متغير مدة الخدمة ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على وظيفة الموارد المادية للمؤسسة حيث بلغت الدلالة الإحصائية  $SIG=0.772$ ، وهي اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة،

وأما القيمة المطلقة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0,369 وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 5.179 وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة بين تأثير متغير مدة الخدمة و وظائف التحليل الاستراتيجي.

### النتائج :

بعد عرض نتائج الدراسة التطبيقية والتعليق عليها يمكن إجمال النتائج التالية:

1. تعتبر وظيفة الإنتاج من مستلزمات التحليل الاستراتيجي الداخلي حيث أكدت ذلك عينة الدراسة بموافقتهم عليها بدرجة موافقة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي للمحور يساوي 3,73 وانحراف معياري 0,991 وأهمية نسبية تفوق 50% .
2. تعد وظيفة المالية والمحاسبة من متطلبات التحليل الإستراتيجي الداخلي حيث تأكد ذلك عبر عينة الدراسة بموافقتهم عليها بدرجة موافقة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي للمحور يساوي 3.64 و إنحراف معياري 0.963 و أهمية نسبية تفوق 50%
3. تعد وظيفة تسيير الموارد البشرية من متطلبات التحليل الإستراتيجي الداخلي حيث تأكد ذلك عبر عينة الدراسة بموافقتهم عليها بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي للمحور 3.6 و إنحراف معياري 0.981 و أهمية نسبية تفوق 50%
4. تعتبر وظيفة التسويق من مستلزمات التحليل الإستراتيجي الداخلي حيث تأكد هذا عبر عينة الدراسة بموافقتهم عليها بدرجة كبيرة ، حيث كان المتوسط الحسابي 3.56 و إنحراف معياري 0.97 و أهمية نسبية تفوق 50%
5. تعد الموارد من مستلزمات التحليل الإستراتيجي الداخلي و تأكد ذلك عبر عينة الدراسة بموافقتهم عليها بدرجة كبيرة ، حيث كان المتوسط الحسابي 3.76 و الإنحراف المعياري 0.92 و أهمية نسبية تفوق 50%

## خلاصة:

نتبين أن المؤسسة تستعين بالتحليل الإستراتيجي الداخلي في تسيير و وظائفها و هيكلها التنظيمي و مواردها، و هذا راجع لحرص المؤسسة على دراسة و تمحيص بيئتها الداخلية لمعرفة مكنوناتها، الأمر الذي يمددها بمعطيات حول أداء العناصر المكونة لها

حيث تمثلت ثمرة هذا الفصل في أن المؤسسة تتبنى و تنتهج التحليل الإستراتيجي لوظائفها العديدة لضمان سيرها على أحسن ما يرام ثم من حيث مواردها لضمان توجيه هذه الأخيرة لمواقعها و تجنب إسرافها، غير أن الهيكل التنظيمي تبين أنه غير مؤثر في عملية تحليل للمؤسسة دراسة الحالة حسب إجابات الأفراد التي كثير منها إلتزمت الحياد

أما فيما يخص الفرضيات فقد قبلت الفرضية الفرعية الأولى و التي تعني أنه لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و التحليل الإستراتيجي أما فيما يخص الفرضية الثانية و الثالثة فقد رفضتا ما يعني قبول الفرضيتين البديلتين الثانية و الثالثة

## الخاتمة:

تعد المؤسسة مؤثرا مهما في بيئتها الخارجية و هذا بما تقدمه من منتجات و في نفس تتأثر بأحداثها، هذا ما يجعلها تستفيد من ما تقدمه بيئتها كما يجعلها معرضة لأخطار كثيرة يمكن أن تصدر من بيئتها الخارجية كما يمكن أن تكون هذه الأخطار كامنة في بيئتها الداخلية لهذا كان لزاما على المؤسسة إستعمال أدوات و وسائل تجعل هذه الفوائد أو الأخطار ممكنة التوقع و من هذه الأدوات نجد التحليل الإستراتيجي .

يحوز التحليل الإستراتيجي على مكانة خاصة و مهمة في التسيير الإستراتيجي حيث يركز على دراسة و تحليل المعلومات الخاصة بالمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و التي ينتج عنها التعرف على نقاط القوة و الضعف داخليا كما يشير إلى الفرص و التهديدات خارجيا، و تعتبر هذه العملية بحد ذاتها نقطة قوة للمؤسسة لأن المعرفة المسبقة بالمتغيرات تتيح للمؤسسة التصرف حيالها.

يعد التحليل الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة مانعا لها في مواجهة تقلبات بيئتها الخارجية إذ تعد حاوية لإمكانيات المؤسسة و مواردها كما يمكن أن تشكل بيئتها الداخلية عائقا إذا كانت تعاني من ضعف في جوانبها، لهذا يعد التحليل الإستراتيجي مقياسا لأداء المؤسسة و وضعيتها، بما يحمل في جعبته من أدوات تهتم بتحليل وضعية المؤسسة التنافسية و أدائها بما توفر من معلومات و بيانات كما يمكن إستعمالها لتوقع و تنبئ بالأحداث المحتملة، تقوم هذه العملية بإستهداف مكونات البيئة الداخلية من هيكل تنظيمي و ثقافة تنظيمية و موارد لدراستها و تجميع معلومات و بيانات حولها تكون قاعدة لبناء خطط إستراتيجية حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية لمواجهة إفرزات القرن الماضي من تغيرات في المجال الإقتصادي ما أدى لظهور عدد مهول من المؤسسات مما وسع مجال المنافسة لتصير ميدانا لا محل فيه للمؤسسات ذات التسيير الضعيف و الواضح من الرؤية السطحية للمؤسسات المحلية و العالمية يمكن تلخيصه في أن جميع المؤسسات التي تولي التحليل الإستراتيجي الداخلي أهمية كبيرة و تسخر له موارد و كفاءات لإتمامه بنجاح فمصيورها النجاح لا محالة و العكس صحيح فالتطور و التموغ الإستراتيجي يرتكز على المعرفة المسبقة بكافة التغيرات التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة سلبا أو إيجابا.

يعتبر ما سبق عن التحليل الإستراتيجي الداخلي منهج المؤسسات الرائدة و لإسقاطه على مؤسسة محلية قمنا بالقيام بدراسة مدى تطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي في مؤسسة نافطال فرع سعيدة، حيث تمثلت إشكالية بحثنا في " ما مدى ملائمة و تطبيق أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي و عناصره في المؤسسة ؟ " و التي سعينا من خلال هذه الدراسة للإجابة عنها ، حيث سعت هذه الدراسة لإختبار واقع التحليل الإستراتيجي الداخلي في مؤسسة نافطال من خلال دراسة اهم مكوناتها و وظائفها، و من ما درسنا في كل من الجانب النظري و التطبيقي توصلنا لعدة نتائج تخص التحليل الإستراتيجي الداخلي عامة و المؤسسة

## نتائج البحث:

من خلال الدراسة النظرية توصلنا لما يلي:

- تزيد فعالية التحليل الإستراتيجي كلما زاد صدق و كمية المعلومات و البيانات المجمعة
- يساعد التحليل الإستراتيجي على إتخاذ القرارات الإستراتيجية و إتباع إستراتيجيات فعالة هدفها تحسين بيئة داخلية للمؤسسة لملائمة البيئة الخارجية
- يمكن التحليل الإستراتيجي المؤسسة من تحقيق أهدافها و الوصول لغاياتها و توضيح رؤيتها فيما يخص المنافسة
- يعتبر التحليل الإستراتيجي وسيلة تستعملها المؤسسة لمعرفة نقاط قوتها و ضعفها داخليا و الفرص و التهديدات خارجيا
- يساهم التحليل الإستراتيجي في تعيين حدود نشاط المؤسسة و مكانتها التنافسية
- يمكن التحليل الإستراتيجي الداخلي المؤسسة من بناء خططها و تهيئة الموارد اللازمة لتطبيق هذه الخطط على أرض الواقع
- يعتبر التحليل الإستراتيجي الداخلي الجيد مقياسا لأداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة ما يعني معرفة جوانب القصور في المؤسسة
- يساعد التحليل الجيد للبيئة الداخلية على إستخدام العناصر التي تمثل نقاط قوة للمؤسسة لمواجهة التهديدات الخارجية كما تساعد على الإستغلال الجيد للفرص المتاحة
- يساهم التحليل الإستراتيجي الداخلي في توقع التغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة الأمر الذي يمكنها من التصرف حيالها
- يتيح التحليل الإستراتيجي الداخلي الجيد معرفة المركز التنافسي للمؤسسة من خلال مقارنة أدائها مع أداء المنافسين
- يساهم التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم قدرات المؤسسة و إمكاناتها في كافة العناصر المكونة لها
- يمكن التحليل الإستراتيجي الداخلي من زيادة جدوى النظام التسييري
- يتيح التحليل الإستراتيجي للمؤسسة التنقل من التفكير الروتيني إلى الفكر الإستراتيجي من خلال ما يوفره من معلومات حول المتغيرات الحالية و المستقبلية
- يمكن الهيكل التنظيمي من حفظ مسؤوليات و صلاحيات كل فرد في المؤسسة
- يساهم إحترام الهيكل التنظيمي من قبل العاملين في زيادة فعالية و مردودية أنشطة المؤسسة
- تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة شعور الإلتزام و الولاء للمؤسسة لدى العمال
- تساهم الموارد المادية في تحقيق أهداف المؤسسة و تطلعاتها

- تمكن الموارد المادية من زيادة الأداء التنافسي للمؤسسة

إختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و مدى ملائمة أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي

من خلال إختبار التباين الأحادي نجد أن مستوى الدلالة لأبعاد التحليل الإستراتيجي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي

- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى العلمي و مدى ملائمة أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي

من خلال إختبار التباين الأحادي نجد أن مستوى الدلالة لأبعاد التحليل الإستراتيجي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تشير لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي و أبعاد التحليل الإستراتيجي

- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير مدة الخدمة و مدى ملائمة أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي

أظهرت النتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بمتغير مدة الخدمة في ملائمة أبعاد التحليل الداخلي ما يلي :

- متغير مدة الخدمة له تأثير ذو دلالة إحصائية على وظيفة الإنتاج حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.037 و هي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 لكل مجال من مجالات الإستبانة.
- متغير مدة الخدمة ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على وظيفة المالية و المحاسبة حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.069 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكل مجال من مجالات الإستبانة .
- متغير مدة الخدمة له تأثير ذو دلالة إحصائية على وظيفة تسيير الموارد البشرية حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.007 و هي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 لكل مجال من مجالات الإستبانة .
- متغير مدة الخدمة له تأثير ذو دلالة إحصائية على وظيفة التسويق حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.018 و هي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 لكل مجال من مجالات الإستبانة.
- متغير مدة الخدمة ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على بعد الموارد المادية للمؤسسة حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.772 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكل مجال من مجالات الإستبانة.

الفرضية الصفرية مرفوضة و قبول الفرضية البديلة التي تقول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مدة الخدمة و مدى ملائمة أبعاد التحليل الإستراتيجي .

#### التوصيات :

في إطار النتائج التي خلصت إليها الدراسة أردنا إقتراح بعض التوصيات :

- ❖ يجب على المؤسسة الحرص على مواصلة إجراء عملية التحليل الإستراتيجي الداخلي لتطوير أدائها
- ❖ يجب على المؤسسة الإستعانة بمحللين أكفاء لضمان السير الجيد لعملية التحليل الإستراتيجي
- ❖ ضرورة بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية في ظل المنافسة الشديدة التي تميز السوق الذي تنشط فيه
- ❖ يجب على المؤسسة توسيع دائرة مواردها و إمكاناتها لضمان التفوق الدائم
- ❖ لجوء المؤسسة إلى البحث العلمي و الإبتكار لتطوير أساليبها

#### الدراسات المستقبلية:

- ❖ تأثير تحليل البيئية الخارجية على رفع الأداء التنافسي للمؤسسات
- ❖ أهمية نظم المعلومات في زيادة فعالية التحليل الإستراتيجي
- ❖ واقع التحليل الإستراتيجي المؤسسات الجزائرية



## قائمة الأشكال

الفصل الأول	
05	الشكل(1): الإطار العام للتحليل البيئي
06	الشكل(2): عناصر التحليل الإستراتيجي
08	الشكل(3): تقسيمات بيئة المؤسسة
22	الشكل(4): نموذج (Y) لتحليل الفجوات
23	الشكل(5): نموذج (Z) للتوسع في المشروع
24	الشكل(6): مصفوفة BCG
25	الشكل(7): مصفوفة ماكنزي Mckinsey/GE
27	الشكل(8): مصفوفة ADL
30	الشكل(9): نموذج بورتر قوى التنافس الخمس
32	الشكل(10): نموذج أوستن لتحليل الصناعة و قوى التنافس في الدول النامية
الفصل الثاني	
49	الشكل(01): الهيكل التنظيمي البسيط
50	الشكل(02): الهيكل التنظيمي حسب الوظائف
51	الشكل(03): الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية
52	الشكل(04): أشكال و نتائج ثقافات المنظمة
57	الشكل(05): الهيكل المالي
66	الشكل(06): سلسلة القيمة
67	الشكل(07): نظام القيمة

69	الشكل (08): تقديم عام لمنهجية مقارنة الموارد وفق Barney و Bogaert et AL
الفصل الثالث	
79	الشكل (01): الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع
80	الشكل (02) : الهيكل التنظيمي لمركز تعمیر قارورات الغاز 201 سعيدة
83	الشكل(03): يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير فئة العمرية
84	الشكل(04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
85	الشكل(05): يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

---

## قائمة الجداول

## الفصل الأول

20	جدول(01): مصفوفة الموائمة بين نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات
28	جدول(02): أبعاد المصفوفات: BCG ADL Mckinsey
31	جدول(03): المحددات التي يركز عليها نموذج بورتر

## الفصل الثاني

54	جدول(01): تصنيفات موارد المؤسسة
60	جدول(02): وظيفة التسويق: نقاط القوة و الضعف المحتملة
61	جدول(03): وظيفة الإنتاج و التموين: نقاط القوة و الضعف المحتملة
61	جدول(04): وظيفة المالية و المحاسبة: نقاط القوة و الضعف المحتملة
62	جدول(05): وظيفة الموارد البشرية: نقاط القوة و الضعف المحتملة
63	جدول(06): وظيفة الإدارة و التسيير: نقاط القوة و الضعف المحتملة
63	جدول(07): وظيفة البحث و التطوير و مراقبة الجودة: نقاط القوة و الضعف المحتملة

## الفصل الثالث

82	جدول(01): يمثل الصدق و الثبات
82	جدول(02): عدد المتغيرات
83	جدول(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير فئة العمرية
84	جدول(04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
85	جدول(05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخبرة
86	جدول(06): يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها
86	جدول(07): يعبر عن علاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها

87	جدول(08): المتوسطات الحسابية. والانحراف المعياري لوظيفة الإنتاج "مع تحديد الاتجاه العام "
89	جدول(09): المتوسطات الحسابية. والانحراف المعياري لوظيفة المالية والمحاسبة "مع تحديد الاتجاه العام " .
91	جدول(10): المتوسطات الحسابية. والانحراف المعياري لوظيفة تسيير الموارد البشرية "مع تحديد الاتجاه العام "
92	جدول(11): المتوسطات الحسابية. والانحراف المعياري لوظيفة التسويق "مع تحديد الاتجاه العام
95	جدول(12): المتوسطات الحسابية. والانحراف المعياري الهيكل التنظيمي للمؤسسة "مع تحديد الاتجاه العام "
96	جدول(13): المتوسطات الحسابية. والانحراف المعياري الموارد المادية للمؤسسة "مع تحديد الاتجاه العام "
98	جدول(14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
99	جدول(15): اختبار تحليل التباين لمتغير العمر
100	جدول(16): اختبار تحليل التباين لمتغير مستوى العلمي
102	جدول(17): اختبار تحليل التباين لمتغير مدة الخدمة

## المراجع

### الكتب:

1. ضبيان شمام حسن الزبيدي،(2017)،نظم المعلومات و أثرها في التخطيط الإستراتيجي، ط1، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن
2. عائض الأكلبي، صفوان المبيضن،(2013)، تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن
3. إلياس طارق، (2019)، الإدارة بالعمليات: من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجيزة، مصر
4. زكريا مطلق الدوري،(2020)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن
5. منصور محمد العريقي، (2011)، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن
6. خالد أحمد علي محمود،(2018)، التسويق الإستراتيجي في إطار التنافسية العربية، ط1، دار الفكر الجامعي،الإسكندرية، مصر
7. أحمد يوسف دودين، (2013)، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، ط1،دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن
8. طلال الحجاوي، ساكنة السلطاني،(2016)،SWOT لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن
9. مدحت محمد أبو النصر،(2015)، مقومات التخطيط و التفكير الإستراتيجي المتميز، ط2، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر
10. مصطفى عبد الرحمن،(2020)، إستراتيجية نهضة التعليم: من التخطيط إلى التقييم، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، جيزة، مصر
11. حميد عبد النبي الطائي، (2006)، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل،دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن
12. محمود عبد السلام،(2017)، الإعلام الثقافي، ط1،المعتز للنشر والتوزيع، عمان ، أردن
13. عبد القادر محمد الأسطة، (2016)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن
14. حميد عبد النبي الطائي، (2016)، التسويق السياحي(مدخل إستراتيجي)، دار الوراق، عمان، الأردن

15. سعد علي العنزي، (2019)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- منظور عالمي، دار يازوري العلمية، عمان، الأردن
16. أحمد علي صالح، زكريا الدوري، (2009)، الفكر الإستراتيجي و إنعكاسه على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن
17. رواينية كمال، بوقفة وفاء، (8 كانون الأول 2017)، أدوات التحليل الإستراتيجي بين النظرية و التطبيق حالة ملبنة إيدوغ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية و الإقتصادية، المجلد 2، العدد 8، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر
18. إسماعيل محمد الصرايرة، (2012)، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن
19. الهادي المشعال، (2010)، التخطيط و تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في البيئة العربية و الإسلامية، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان،
20. أحمد محمود الزنفلي، (2013)، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، المكتبة الأنجلو مصرية للنشر، القاهرة، مصر
21. نبيل سعد خليل، (2015)، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر
22. صاحب عبد مرزوك الجنابي، (2019)، إستراتيجيات القيادة و الإشراف، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن
23. علي محمد حسن بني مصطفى، (2017)، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن،
24. طيب داودي، (2007)، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 05، جامعة محمد خيضر بسكرة،
25. محمد يوسف القاضي، (2015)، السلوك التنظيمي، ط1، دار الأكاديميون للنشر و توزيع، عمان، الأردن
26. أحمد القطامين، (2009)، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،
27. مسلم علاوي شبلي، (2018)، التوجهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة، ط1، دار يازوري العلمية، عمان، الأردن
28. محمد عبد الغني حسن هلال، (2008/2007)، مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر و المستقبل)، دار الكتب، مصر
29. محمد شاهين، (2017)، سياسات التمويل و أثره على أداء الشركات، ط1، دار حميثرا للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر

30. جمال محمد عبد الله، (2014)، إدارة الأعمال مبادئ و مفاهيم، ط1، دار المعترف للنشر و التوزيع، عمان، أردن
31. وصفي عبد الرحمن أحمد عنسة، (2010)، التسويق المصرفي، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، أردن
32. مصطفى يوسف كافي، (2013)، إقتصاديات البيئة و العولمة، دار رسلان للنشر و توزيع، دمشق، سوريا، ص241
33. باسم أحمد المبيضين، (2011)، العلاقات العامة و أثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، ط1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، أردن
34. زينب مكي محمود البناء، علاء فرحان طالب، (2012)، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، أردن
35. خالد علي محمود، (2019)، العولمة و إقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية و الذكاء الإقتصادي، ط1، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، مصر
- المذكرات والمقالات :
36. فاضل الدليمي، (1995)، أثر التحليل الإستراتيجي في الأداء الإقتصادي دراسة موقفية في قطاع الصناعي العراقي، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية"، المجلد 11، العدد 01، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق
37. سلطاني محمد رشدي، (2005-2006)، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته و شروط تطبيقه - حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بمسيلة، الجزائر
38. بوعقل مصطفى، مبارك سمرة، بن سعيد محمد، (ديسمبر 2017)، دور التشخيص الإستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة عينة من ولاية غليزان، مجلة الرواق، العدد 09، مخبر الدراسات الإجتماعية و النفسية و الأنثروبولوجية، المركز الجامعي غليزان، الجزائر،
39. إيمان سعودي، محمد دهان، (جوان، 2020)، الذكاء الإستراتيجي و أثره في عملية التشخيص الإستراتيجي دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة و مؤسسة WISSO ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، مجلد 21، العدد 01، جامعة باتنة 1، الجزائر



40. شرارة وليد ، عطار عبد الحفيظ (2020) ، واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة من المؤسسات بالجزائر ،مجلة دفاتر بوادكس ،مجلة 09، العدد 01
41. الهاشمي بن واضح ،(2014) ، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011) ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس سطيف 1
42. د.شاكرا البلداوي ،د.عمر المشهداني ،(نوفمبر 2009)، أثر التحليل الإستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في لحد من الأزمات المالية ،المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء، الأردن
43. د.تجاني وافية، (جون، 2017)، دور التشخيص الإستراتيجي في نجاح برنامج التأهيل، مجلة الإقتصاد الصناعي ، العدد12 ،جامعة باتنة 1 الحاج لخضر
44. طالب أحمد دنيا،(2013-2014)،مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة، مذكرة تخرج ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
45. عبد القادر عوادي، رشيدة مرواي، (2020)، إستخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية-مركب الملح لوطاية-بسكرة، مجلة أبحاث إقتصادية و الإدارية، المجلد02، العدد02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
46. سكاك مراد ، (2020- 2021)، دروس مقياس تشخيص المؤسسة مقدمة لطلاب سنة الأولى ماستر إقتصاد و تسيير مؤسسة جزء الأول،قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر
47. صولح سماح، (2016-2017)، محاضرات تشخيص المؤسسة مقدمة لطلبة سنة الأولى ماستر إقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة
48. خريش عبد القادر، (2011)، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول و الثاني
49. عبد الوهاب بالعباس، (ديسمبر 2016)، السلوك التنظيمي و علاقات السلطة و القوة(المفهوم و الأبعاد) - مقارنة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الإستراتيجي ل"ميشال كروزي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد06، جامعة بسكرة، الجزائر

50. حنان جودي، (2016-2017)، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الإقتصاد التنافسي دراسة حال الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،
51. مداح عرابي الحاج، (جانفي 2008)، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأسمال غير مادي للمؤسسات الإقتصادية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر
52. بلحاج مريم، (ديسمبر 2017)، أهمية التحليل الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي جامعة آل البيت نمونجا، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، العدد 08، جامعة تلمسان، الجزائر
53. محمد الزغودي، (2018)، دور آليات التشخيص الداخلي و الخارجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - محاولة تطبيق SWOT على مؤسسة SERSOU ولاية غرداية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 18، كلية علوم إقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، جزائر
54. لعذور صورية، قطاف ليلي، (جوان 2016)، دور المعرفة في عملية التشخيص الإستراتيجي التسويقي بالمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعرييج، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 10، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، الجزائر
55. أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم نجار، (2019)، التحليل الإستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية و الفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، المجلد 16، العدد 1، قسم الدراسات السياحية، قسم الدراسات الفندقية، كلية السياحة و الفنادق، جامعة السويس، مصر
56. جربي عبد الحكيم، (2017-2018)، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر
57. براهيم حياة، (2007)، مساهمة في تطبيق أسلوب محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إستراتيجية، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بمسيلة، الجزائر
58. بعبطيش شعبان، (2016-2017)، محاضرات في مقياس أدوات التحليل الإستراتيجي مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص الإدارة الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر

59. بطاهر بختة، (2017-2018)، أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، شعبة علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر
60. مزهودة عبد المالك، (جوان 2005)، قراءة في أدوات التحليل الإستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتسيير الإستراتيجي، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد 12، جامعة باتنة، الجزائر
61. إبتسام بوشويط، (2010)، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة لنتائج برامج تأهيل مؤسسات الجزائرية)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص مالية، كلية علوم إقتصادية و علوم تسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر
62. طمين السعيد، (2019-2020)، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي - دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
63. بطاهر بختة، مخفي أمين، (سبتمبر 2016)، أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات - دراسة ميدانية لمؤسسات جزائرية (مؤسسة ميناء مستغانم، مؤسسة تكرير السكر، مؤسسة إتصالات موبيليس)، المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية، العدد 06، جامعة مستغانم، الجزائر
64. هباز أم سعد، (2012-2013)، أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعات بورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال كتطلبات شهادة ليسانس ، تخصص تحليل إقتصاد ، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
65. بن شيخ حفصة، حرزاوي أمينة، (2020)، أثر التحليل الإستراتيجي للموارد الداخلية بإستخدام أداة VRIO على ذكاء الأعمال -دراسة ميدانية في جامعة أحمد درارية أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر
66. المهدي هجالة سارة، درحمون هلال، (جوان 2018)، نموذج سلسلة القيمة كإستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة، مجلة الأبحاث الإقتصادية ، العدد 18، جامعة بليدة 2، الجزائر

67. رقية حساني، لويظة فرحاتي، (2016)، الموارد و دورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا لنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO)، مجلة إقتصاد المال و الأعمال، مجلد1، عدد2، جامعة الوادي، الجزائر

68. كمال منصوري، سماح صولح،(جوان 2010)،تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد07، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر

69. شنافي نوال، (2014-2015)، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر

#### المراجع الأجنبية:

70. Jim Downey,(October 2007), **Stratigic analysis tools**, Topic Getaway series,UK, NO.34

71. Diemer Anaud **ECONOMIE D'ENTREPRISE** partie3 La stratégie Chapitre11 Le diagnostic stratégique IUFM D'AUVERGNE Preparation CAPET,PLP

72. Vacil Deac, Florin Alexandru DUNA, **DIAGNOSIS OF THE INTERNAL STRATEGIC CONTEXT OF THE COMPANY STRATEGIC ANALYSIS** ,Business Excellence and management, Issue 2, June 2012

73. KHAMMES Abdennour: **spécificités d'utilisation des outils d'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par les PME -le cas de l'entreprise: RenovExpasion université**, Mouloud Mammeri

#### المواقع:

74. <https://ar.thpanorama.com /articles/cultura-general/qu-es-una-estructura-economica.h>

## الملاحق:

### الإستبيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج درجة الماجستير 2 تحت عنوان " التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين المؤسسة الإقتصادية " جامعة سعيدة ، نتشرف بتقديم إستبيان لحضراتكم آمليين في الحصول على إجاباتكم ، كما نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في الإستبيان سيتم التعامل معها بكل سرية و سيتم إستعمالها لأغراض البحث العلمي فقط

{تقبلوا منا فائق الشكر و الإحترام }

الطالب : عامر محمد

الخصائص الشخصية :

- العمر .....

- المستوى التعليمي .....

- مدة الخدمة .....

رقم	العناصر	غ	غ	م	مو	مو
1	وظيفة الإنتاج	ير	ير	حايد	افق	افق
		موافق	بشدة			بشدة
1	يؤدي عدم تطوير أنظمة التصنيع و تقنيات الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة إلى انخفاض الكميات مما يؤدي انخفاض رقم المبيعات					
2	تهتم المؤسسة بمدى وفرة و كلفة و الإطار الزمني لإستلام المواد الأولية كلها عوامل تؤثر على وتيرة الإنتاج					
3	تقوم المؤسسة بالصيانة الدورية لأن إنعدامها يؤدي إلى تدهور جودة المنتج					
4	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للدراسات الإبتكارية و التحسينات التطويرية لمكانتها لمستوى الجودة و تقادي النزاعات بين الإنتاج و التسويق					
5	تقوم المؤسسة بالرقابة النوعية لأن إنعدامها يؤدي إلى					

					إنخفاض عدد الزبائن	
مو	مو	م	غ	غ	وظيفة المالية و المحاسبة	2
افق	افق	حايد	ير	ير		
ب			مو	موافق		
شدة			افق	بشدة		
					1	تسعى المؤسسة للمعرفة الدقيقة بحجم الموارد المالية لتجنب العجز و الإفلاس
					2	تقوم المؤسسة بوضع هيكل التمويل لأنه يساعدها على معرفة حدود قدراتها
					3	تعتبر العائدات المالية للمؤسسة هي الدافع أو الرادع للإستمرار في نشاطاتها
					4	تهتم المؤسسة بتحليل مصادر و إستعمالات رأس المال العامل و ذلك لتجنب تبذير أو ضياع مواردها المالية
					5	كفاءة النظم المحاسبية و نظم المراجعة و الرقابة المالية تساهم في فعالية وظيفة المالية و المحاسبة في المؤسسة
مو	مو	م	غ	غ	وظيفة تسيير الموارد البشرية	3
افق	افق	حايد	ير	ير		
ب			مو	موافق		
شدة			افق	بشدة		
					1	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية
					2	تهتم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها البشرية
					3	تقوم المؤسسة بتدريب وتطوير مواردها البشرية بإستمرار
					4	تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز للمؤسسة
					5	إمتلاك الكفاءات البشرية يكسب المؤسسة ميزة تنافسية
مو	مو	م	غ	غ	وظيفة التسويق	4
افق	افق	حايد	ير	ير		
ب			مو	موافق		
شدة			افق	بشدة		
					1	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لمعرفة حجم الطلب الكلي

					الحالي و المتوقع لمنتجاتها أو خدماتها	
					تهتم المؤسسة بمعرفة منافذ التوزيع ( العدد ، التغطية ، الرقابة ... )	2
					تهتم المؤسسة بدراسة سلوك المستهلك	3
					تسعى المؤسسة لوضع إستراتيجية التسعير المناسبة	4
					تسعى المؤسسة لخلق مزيج تسويقي مميز	5
مو	مو	م	غ	غ	<b>الهيكل التنظيمي للمؤسسة</b>	5
افق	افق	حايد	ير	ير		
ب			مو	موافق		
شدة			افق	بشدة		
					يتناول الهيكل التنظيمي طريقة تنظيم المؤسسة شاملة بذلك توزيع الأدوار و المسؤوليات و إتخاذ القرار	1
					يشجع الهيكل التنظيمي روح التعاون بين العاملين كما يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من مصادر خبيرة	2
					يحد الهيكل التنظيمي من مشكلة التداخل و الإزدواجية المحتمل وقوعها بين الوظائف في المؤسسة	3
					يعكس الهيكل التنظيمي قدرة المدير في السيطرة على خط سير العمل كما يعتبر أساس المراحل الأساسية في المؤسسة	4
					تنوع و تعدد التخصصات في الهيكل التنظيمي يمكن المؤسسة من السيطرة على السلوك الإداري و التميز في التسلسل الهرمي	5
مو	مو	م	غ	غ	<b>الموارد المادية للمؤسسة</b>	6
افق	افق	حايد	ير	ير		
ب			مو	موافق		
شدة			افق	بشدة		
					تفيد الموارد في تجديد طاقات المؤسسة كما تزيد من إمكانيات نجاحها و المحافظة على مكانتها في سوق و إنجاز أنشطتها	1
					تنمي موارد روح الجماعة في المؤسسة و تساعد في وضع أهداف المؤسسة في خانة التنفيذ	2
					تعتبر كفاءات و مهارات و المستوى العلمي للعاملين موارد بشرية تحت تصرف المؤسسة	3
					تستعمل المؤسسة في إدارة معلوماتها نظم تخطيط الموارد و التي تعد من النظم المتكاملة	4
					تمكن تنمية الموارد البشرية من تعزيز الأداء التنظيمي	5





## الملخص:

يعد التحليل الإستراتيجي بشقيه الداخلي و الخارجي عملية حتمية لا بد منها في التسيير الإستراتيجي لما يساهم في تقديمه للمؤسسة من معطيات و معلومات بخصوص قوتها و ضعفها من جهة و ماهي بصدد مواجهته من فرص و تهديدات من جهة أخرى.

و باعتبار أن التحليل الإستراتيجي الداخلي تقريرا عن ما تحتويه المؤسسة من نقاط قوة و ضعف فإنه يمثل الصندوق الأسود للمؤسسة و مقياسا لأدائها و معالجا لثغرات فيها من خلال دراسة مكونات بيئتها الداخلية من هيكل تنظيمي و ثقافة تنظيمية و موارد لإستغلال ما يعد قوة فيها و التخلص أو معالجة ما يعد ضعفا فيها ، إذ أن المؤسسات الراغبة في تحسن ملزمة بالإستعانة بالتحليل الإستراتيجي الداخلي و تسخير كل ما يمكنها لإنجاح هذه العملية و إختبارا لأهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين المؤسسة الإقتصادية قمنا بدراسة لحالة مؤسسة نافطال سعيدة، و ما وجدناه أن المؤسسة تستعين بعملية التحليل الإستراتيجي لبيئتها الداخلية إلا فيما يخص هيكلها التنظيمي حيث أن أغلب الإجابات المتعلقة بهذا البعد تمثلت في الحياد، لهذا يمكن وصفها بمؤسسة واعدة و هادفة لتحسين أدائها و الظفر بحصص سوقية جديدة.

**الكلمات المفتاحية:** التحليل الإستراتيجي، البيئة الداخلية، الهيكل التنظيمي، ثقافة تنظيمية، موارد مادية

### Research Summary:

The strategic analysis, both internal and external, is an inevitable process that is necessary in strategic management because it contributes to providing the institution with data and information regarding its strength and weakness on the one hand, and the opportunities and threats it is about to face on the other hand.

And considering that the internal strategic analysis is a report on the strengths and weaknesses of the institution, it represents the institution's black box, a measure of its performance and a remedy for gaps in it by studying the components of its internal environment such as organizational structure, organizational culture, and resources to exploit what is strength in it and dispose or Addressing what is considered weakness in it, as institutions wishing to improve are obliged to use internal strategic analysis and harness everything they can to make this process successful and to test the importance of internal strategic analysis in improving the economic institution. We studied the case of Naftal Saeeda Foundation, and what we found is that the institution uses the analysis process The strategy of its internal environment, except with regard to its organizational structure, as most of the answers related to this dimension were represented in neutrality, so it can be described as a promising and purposeful institution to improve its performance and gain new market shares.

**Key word:** Strategic analysis . Internal environment . Organizational structure . Organizational culture . resourcers.