

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج SWOT
دراسة حالة مؤسسة الحضنة للحليب
_ مسيلة _

تحت إشراف:
د. لخضر لقليطي

من إعداد:
مختار يحي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
رضا زاوش		جامعة المسيلة	رئيسا
لخضر لقليطي		جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
شعبان يعيطيش		جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2019

شكر و تقدير

الحمد لله الذي ينتهي إليه حمد الحامدين ولديه يزداد شكر الشاكرين، الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الكرام. وأشكر الله تعالى أن هداني للخوض في هذا البحث وأعانتني على إنجازه بتوفيقه.

ثم أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مدَّ يد العون والمساعدة لإكمال هذا البحث، وأخص بالشكر أستاذي الكريم لقلبي لخضر المشرف على الرسالة، الذي أكرمني بتواضعه وحسن تعامله وخلقه وتوجيهاته التي كان لها أبلغ الأثر في تذليل المصاعب وتخطي العقبات.

كما أشكر قسم علوم التسيير، رئيسا وإدارة وأساتذة على مساعدتهم لي، وأقدم الشكر والعرفان لجامعة المسيلة التي فتحت لنا أبوابها ومكتباتها لمساعدتنا في إنهاء دراستنا.

ياحي مختار

إهداء

إلى قرة العين ومنبع الحنان وأطيب قلب، وأعلى كيان
إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا عليه
إلى أمي الغالية بعلي ج حفظها الله
وإلى من علمني النجاح والصبر،
ووهب لي الأمان. إلى أبي الغالي إبراهيم يحيى حفظه الله
وإلى من أحبهم قلبي من إخوتي وأخواتي الأعزاء
إلى كل أصدقائي، و إلى كل زميلاتي، وإلى أساتذتي الكرام جباري عبد الوهاب ومير
احمد و بعيطيش شعبان و رضا زاوش ولقلطي لخضر,,,,,
وإلى كل من علمني حرفاً ووهبني معلومة
أهدي هذا البحث المتواضع الى جامعتي الحبيبة راجياً من المولى
عز وجل أن يجد القبول والنجاح
يحيى مختار

فهرس المحتويات

الإطار العام لدراسة الحالة

أ	مقدمة:
أ	اشكالية الدراسة:
ب	الفرضيات
ب	أهمية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ب	أسباب اختيار الموضوع
ج	منهج الدراسة
ج	نموذج الدراسة
ج	هيكل الدراسة
ج	الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتشخيص الاستراتيجي	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: عموميات التشخيص الاستراتيجي
07	المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي
07	مطلب الثاني: خصائص التشخيص الاستراتيجي
09	المطلب الثالث: مراحل التشخيص الاستراتيجي

11	المبحث الثاني: أدوات التشخيص الاستراتيجي
11	المطلب الاول: تحليل البيئة الداخلية باستخدام سلسلة القيمة
15	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية باستخدام نموذج باستل
18	المطلب الثالث: تحليل البيئة الصناعية باستخدام نموذج بورتر
22	المبحث الثالث: مصفوفة التحليل الرباعي swot
22	المطلب الأول: تعريف مصفوفة التحليل الرباعي swot
25	المطلب الثاني: أهمية التحليل الرباعي swot
26	المطلب الثالث: استراتيجيات التشخيص الاستراتيجي
29	خلاصة:
الفصل الثاني: دراسة حالة ملبنة الحضنة للحليب	
31	تمهيد:
32	المبحث الاول: تعريف بمؤسسة الحضنة للحليب
32	المطلب الاول: نشأة وتطور مؤسسة ملبنة الحضنة
33	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ومنتجاتها
35	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

37	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
37	المطلب الأول: البيانات الأولية كأداة مساعدة لجمع المعلومات
37	المطلب الثاني: البيانات الثانوية لجمع المعلومات
37	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
38	المطلب الرابع: أداة الدراسة
39	المبحث الثالث: تشخيص بيئة ملبنة الحضنة
39	المطلب الأول: تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة
39	المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة
41	المبحث الرابع: استراتيجيات تحليل نموذج SWot
43	المطلب الأول: استراتيجيات هجومية
44	المطلب الثاني: استراتيجيات دفاعية
44	المطلب الثالث: استراتيجيات علاجية
44	المطلب الرابع: استراتيجيات الانسحاب
45	خلاصة:
46	الخاتمة العامة:

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	نموذج الدراسة	01
13	الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن نموذج سلسلة القيمة	02
17	نموذج باستل لتحليل البيئة الخارجية	03
19	نموذج بورتر للقوى الخمس العوامل الخاصة بالبيئة الصناعية	04
23	نموذج تحليل SWOT	05
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملبنة الحضنة	06

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	تحليل مصفوفة swot	01
40	تلخيص لأهم نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية في مؤسسة الحضنة للحليب	02
42	تلخيص لأهم الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه مؤسسة الحضنة للحليب	03
43	استراتيجيات تشخيص SWOT لمؤسسة ملبنة الحضنة	04

مقدمة:

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة من ظهور التكتلات الاقتصادية، و في المنافسة الدولية و ما إلى ذلك من التحديات و التي تفرض على هذه المؤسسات أن تتجهج استراتيجيات أخذ مكان على خريطة العالم الجديد. فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء و النمو أن تنظر إلى الأمام و تنمي استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة و المتجددة في صناعتها، فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة، و هذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، و كذا نقاط الضعف يجب معالجتها، ونقاط القوة يمكن الاستفادة منها، و بناء على تشخيص البيئة و ما سيتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق و المنافسين و المنتجات، و تنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة. إن التشخيص الاستراتيجي يعتبر أحد الموضوعات الهامة في إعداد استراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات و اكتشاف التهديدات و الفرص، ونقاط القوة ونقاط الضعف و تحديد آثارهما على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

إن ممارسة المؤسسة للتشخيص الاستراتيجي من أهم العوامل التي يمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية، إذ أنه تمكن للمؤسسة من الاطلاع الدائم على المتغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي.

ومما سبق يمكن طرح الاشكالية الآتية:

كيف يساهم نموذج SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية في المؤسسة؟

1) اشكالية الدراسة:

ويندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- أ. هل تقوم المؤسسة الاقتصادية بتشخيص الفرص المتاحة لها ؟
- ب. هل تقوم المؤسسة الاقتصادية بتشخيص التهديدات التي يمكن أن تعالجها ؟
- ت. هل تقوم المؤسسة الاقتصادية بتشخيص نقاط القوة التي لديها ؟

ث. هل تقوم المؤسسة الاقتصادية بتشخيص نقاط الضعف التي لديها؟

(2) الفرضيات:

- أ. المؤسسة الاقتصادية لا تقوم بتشخيص الفرص المتاحة لها.
- ب. المؤسسة الاقتصادية لا تقوم بتشخيص التهديدات التي يمكن أن تعالجها.
- ت. المؤسسة الاقتصادية لا تقوم بتشخيص نقاط القوة التي لديها.
- ث. المؤسسة الاقتصادية لا تقوم بتشخيص نقاط الضعف التي لديها.

(3) أهمية الدراسة:

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

_ تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات القليلة التي تربط بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

(4) أهداف الدراسة:

يمكن إدراج الاهداف فيما يلي:

- من خلال هذه الدراسة نحاول إبراز مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالتشخيص الاستراتيجي.
- تعريف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(المسيلة) بأداة التحليل الاستراتيجي SWot، ذلك كونها من الأسباب الفعالة التي تبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تعترض المؤسسات.
- ضرورة توضيح الدور الذي يلعبه التشخيص الاستراتيجي في تطور وتحسين أداء المؤسسة.

(5) أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا للموضوع نتيجة للأسباب التالية:

- كون الموضوع ضمن تخصص دراستنا " الادارة الاستراتيجية"
- الميول الشخصي لموضوع التشخيص الاستراتيجي ومصفوفة SWOT ورغبتنا في دراسة هذا الموضوع على حدا دون ربطه بمتغير آخر وذلك أن هدفنا منة هذه الدراسة هو تعريف المؤسسات الاقتصادية بمصفوفة SWOT.

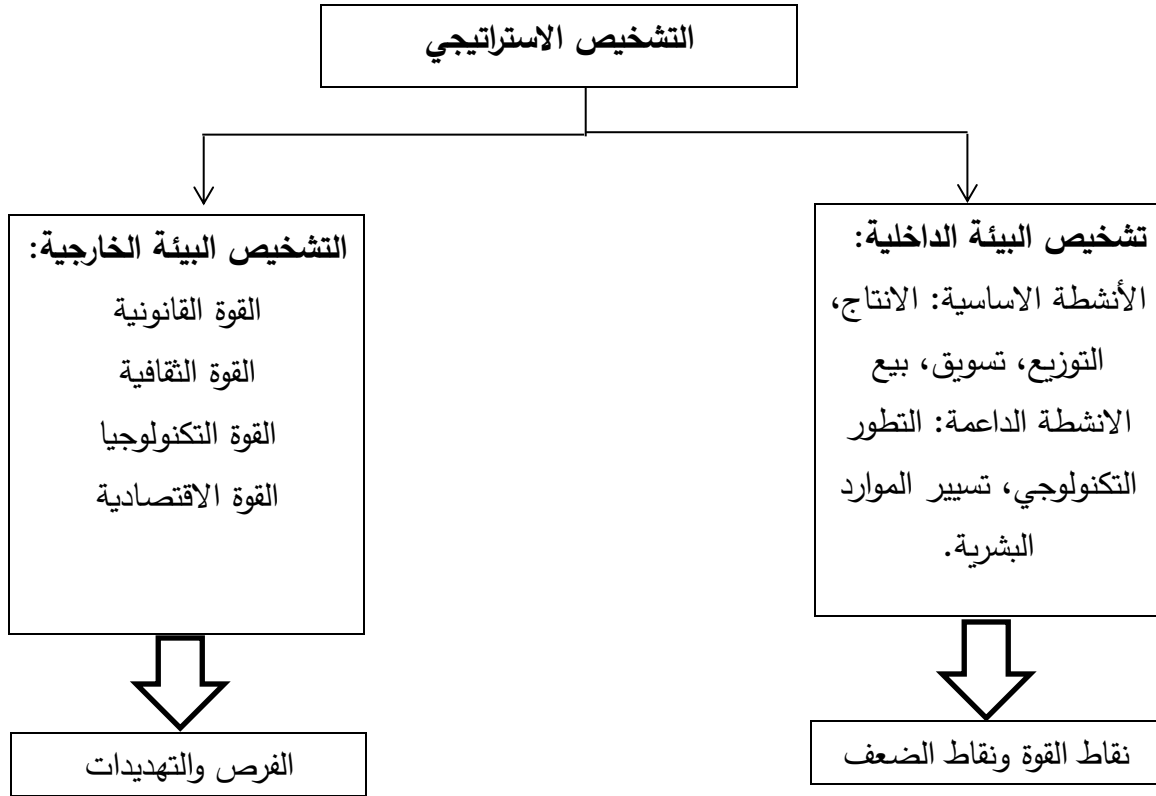
- عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالتشخيص الاستراتيجي وإهماله تمام رغم أهميته البالغة في تطور مردود المؤسسة.

(6) منهج الدراسة:

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

(7) نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



(8) هيكل الدراسة:

من أجل انجاز هذا البحث والإتمام بأهم جوانبه تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري، فصل تطبيقي كما يلي:

تضمن الفصل الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي، خصائص التشخيص الاستراتيجي، مراحل التشخيص الاستراتيجي، أهمية التشخيص الاستراتيجي.

تضمن الفصل الثاني: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة لمبنة الحضنة، الإطار المنهجي للدراسة، تشخيص البيئي للمؤسسة (البيئة الداخلية، والبيئة الداخلية) لمبنة الحضنة، استراتيجيات تحليل SWOT لمبنة الحضنة.

(9) الدراسات السابقة:

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

✓ دراسة لـ: عبد الستار حسين يوسف (2007) المعنونة بـتقدير المخاطر في ظل تحليل

SWOT في المؤسسة الصناعية "دراسة تحليلية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية

تحليل SWOT لمؤسسات الأعمال الصناعية في البيئة المتغيرة وتحديد مشكلة الدراسة

بالتساؤل التالي:

إلى أي مدى يؤثر تحليل SWOT على تقبل احتمالية المخاطرة التي يمكن أن تتعرض لها

المؤسسات الأعمال الصناعية في البيئة سريعة التغير؟ كما تهدف دراسة إلى تحديد أهمية تحليل (SWOT) لمؤسسات الأعمال الصناعية في البيئة المتغيرة، تحديد المخاطر الأكثر تهديدا للمؤسسات الصناعية في ظل البيئة المتغيرة، تحديد أثر تحليل SWOT على تقليل نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الأعمال في ظل بيئة متغيرة وتم توصل إلى النتائج التالية:

- إن أي مؤسسة اقتصادية وخاصة إنتاجية تواجه مخاطر محتملة مهما كان نوع نشاطها أو تطورها أو البلد الذي تعمل فيه.
- لا توجد مؤسسة اقتصادية اليوم تعمل في بيئة فيها الخطر صفرا فإن المستوى الخطر ما بين منخفض جدا ومرتفع جدا لحد الأقصى.

- إن المؤسسة الاقتصادية التي تجري فحص دوري مستمر وفعال لبيئتها الداخلية والخارجية تكون أكثر قدرة على مواجهة المخاطر وتقليل أضرارها إلى أدنى ما يمكن.

✓ دراسة لـ: الطيب دواوي بعنون : أثر البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية،

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تأثير البيئة سواء الداخلية أو الخارجية على صياغة المؤسسة لاستراتيجيتها ولم يطرح الباحث في بحثه بل اكتفى بالغرض النظري وتوصل إلى النتائج التالية:

- إن لتحليل البيئة بجانبها الداخلية والخارجية أهمية بالغة في رسم استراتيجية للمنظمة.
- كلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد ما عرضنا دراستين سابقتين والمتعلقة بموضوعنا وبحثنا " التشخيص الاستراتيجي باستخدام نموذج SWOT في المؤسسة الاقتصادية" قد توصلنا إلى بعض الملاحظات أهمها:

- تؤكد الدراسات السابقة على أهمية التشخيص الاستراتيجي بالنسبة لمنظمات الاعمال في بناء استراتيجياتها.
- تختلف دراستنا مع دراسة عبد الستار حسين يوسف والطيب دواوي من حيث الربط بمتغيرات أخرى أما دراستنا فتناول تحليل SWOT كمتغير واحد دون ربطه بمتغير آخر.
- تتفق دراستنا مع دراسة عبد الستار حسين يوسف في الهدف من تناول تحليل SWOT وهو إبراز وتحديد أهمية تحليل SWOT لمنظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية.

تمهيد:

تشهد المؤسسة الصناعية اليوم تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في القطاع الواحد، هذه المنافسة لم تعد محصورة على المستوى المحلي فقط، بل على المستوى الدولي أيضا، في ظل هذا الجو العام أصبح من اللازم على المؤسسات ان تتكيف لضمان بقائها في الأسواق، بل وأكثر من ذلك السعي إلى تحقيق التميز الدائم، من خلال التفعيل في تغيير قواعد المنافسة السائدة، أو بالأحرى تغيير قواعد اللعبة، وإلا فان مخاطر المنافسة ستهدد وجودها.

إن بقاء المؤسسة الأسواق مرهون بناء قدرة تنافسية وهذا يتوقف على وضع استراتيجية تنافسية ملائمة، تبنى وفق دراسة وتحليل استراتيجي للظروف الداخلية للمؤسسة، وكذا المتغيرات المتواجدة في البيئة الخارجية والتي تؤثر في نشاطها وكذا المتابعة الدائمة لنشاط المنافسين لها.

فإن كان الاستمرار والربحية تمثل اهدافا رئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة التغيير والتكيف مع تحولات البيئة التنافسية تمثل شرطا ضروريا لتحقيق تلك الأهداف، مما زاد من تعقيد عملية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، وتوجه انظار المديرين إلى اعطاء أهمية متزايدة لوضعية المؤسسة الداخلية و الخارجية، أي تحليل كافة العوامل المحيطة بها، وتشخيص نقاط القوة وتطويرها والفرص المتاحة لها، بغية اغتنامها وكذا نقاط الضعف والتهديدات بغية تجنبها وهو ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي. وفي هذا الفصل النظري سنحاول التعرف على ما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي.

المبحث الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي.

المبحث الثالث: مصفوفة التحليل الرباعي SWOT.

المبحث الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

حظي التحليل الاستراتيجي باهتمام بالغ من باحثي ومفكري علم الإدارة الاستراتيجية، حيث يتسم موضوع التحليل الاستراتيجي بالسعة والشمول، وبذلك سنحاول في هذا المبحث إبراز بعض المفاهيم الخاصة بهذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي

لقد تم تعريف التشخيص الاستراتيجي من قبل العديد من الباحثين والمهتمين، حيث سنقوم بعرض تعريف التشخيص، بالإضافة الى تعريف التشخيص الاستراتيجي.

1/ تعريف التشخيص:

ارتبط مفهوم التشخيص (Diagnostic) في بداية الأمر بالمجال الطبي لتشخيص حالة المريض، ومعرفة الأسباب التي أدت الى وجود مشكلة معينة. واستعمل أيضا في المجال الاقتصادي، عند ظهور مشاكل في المؤسسة الاقتصادية، وهناك من يقول أن التشخيص لابد أن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة لا بأس بها، إذ لابد أن تكون على يقظة مستمرة.

2/ تعريف التشخيص الاستراتيجي:

التشخيص الاستراتيجي هو القدرة على التمييز، تتميز نقاط القوة و نقاط الضعف وكذا الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.¹

حيث يعتبر الخطوة الأولى في العملية الاستراتيجية، ويتمثل أساسا في تحليل مختلف وظائف المؤسسة للوقوف على نقاط قوتها وضعفها من جهة وتحليل عوامل المحيط من جهة أخرى لربط العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وهو يمثل الدراسة التحليلية لوضعتي المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى، ويهدف التشخيص الى كشف عن القدرات الاستراتيجية للمؤسسة التي يمكن الاعتماد عليها في توجهاتها المستقبلية.¹

¹ علي رحال، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003، ص13.

ويعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه "عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف نقاط القوة والضعف فيها، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية وتحليل خصائصها، والاتجاهات وتقييم الفرص والتهديدات فيها، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الاجراءات.²

المطلب الثاني: خصائص التشخيص الاستراتيجي

من الضروري أن يتوفر للتشخيص الاستراتيجي الفعال والملائم على مجموعة من الخصائص إذ يجب أن تكون خطوات التشخيص الاستراتيجي:

1. ملائمة للأسس النظرية؛
2. استكشافية لكي تقود الكشف عن العوامل المفتاحية، دون حصر التشخيص في إطار ضيق، وهذا ما يعني التركيز على مهنة المؤسسة؛
3. تشجيع الحوار والتوافق بين المعلومات بحثا عن الحقيقة الاستراتيجية، بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها، والتي تملك تأثير سلبي أو ايجابي على سير ونمو المؤسسة؛³
4. أن تكون العملية مستمرة وديناميكية من أجل ضمان تدفق المعلومات في الوقت والمكان المناسب؛
5. أن تتمتع العملية باليقظة الاستراتيجية لاستكشاف الفرص والمخاطر والاستفادة من نظم المعلومات
6. أن تعتمد على مشاركة جميع أفراد المؤسسة كل حسب تخصصه؛
7. أن تكون العملية منهجية وتعتمد الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والتهديدات، وكذلك نقاط القوة والضعف؛
8. أن تكون شاملة وملمة بكل التغيرات المحيطة الداخلية منها والخارجية.⁴

¹ صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص61.

² A Martinet, Diagnostic Stratégique, Vuibert, Paris, 1994, p27.

³ بوزيد درين، مساهمة للإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2006، ص83.

⁴ صولح سماح، مرجع سابق، 56.

المطلب الثالث: مراحل التشخيص الاستراتيجي

عند القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي وجب على كل مؤسسة اتباع بعض المراحل أو الخطوات، حيث أنه في الواقع لا يتبع التشخيص الاستراتيجي في عملية التسيير منهاجا محددًا، لكن يتفق العديد من الباحثين على وجود هذه المراحل التالية.

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

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

¹ بلجبل جمعة، استخدام تحليل SWOT في التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة اوماش، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، علوم التسيير، الجزائر، 2013، ص07.

المطلب الرابع: أهمية التشخيص الاستراتيجي

أهتم الباحثين والمهتمين بعالم إدارة الاعمال، والادارة الاستراتيجية بصفة عامة وبالتشخيص الاستراتيجي بصفة خاصة، حيث تعتبر عملية التشخيص الاستراتيجي عملية هامة جدا لما تقدمه من فوائد للمنظمة والتي تبرز أهميته من خلال يمكن ما يلي:

1. تساعد عملية التشخيص الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة و أهدافها ؛
2. التشخيص الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من قوة يمكن توظيفها، و أوجه ضعف يجب معالجتها؛
3. التشخيص الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامه، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية؛¹
4. يساعد التشخيص الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
5. يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما؛
6. معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وهذا التشخيص يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها ومحيطها الذي هو حولها؛
7. يعد التشخيص الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي الى الكفاءة في الأداء؛
8. تحديد الفرص المتاحة اما المؤسسة.²

¹ سوما علي سلطان، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تشرين، 2008، ص 36.

² جمال محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي، دار الجامعية، الابراهيمية، مصر، 2007، ص 269.

المبحث الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي

يشكل التحليل الاستراتيجي النموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية، ويتكون من مجموعة من المراحل الرئيسية، ابتداء من مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم صياغة الاستراتيجية، ثم القيام بالتحليل الاستراتيجي بعد اختيار الأداة المناسبة لذلك، وتحديد سبل تنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها، من خلال هذا المبحث سنتطرق لبعض الأدوات التحليل الاستراتيجي.

المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية باستخدام سلسلة القيمة

التحليل الداخلي هو تحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية وذلك بمراجعة وتحليل نقاط القوة ونقاط والضعف.

- 1/ البيئة الداخلية: هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها، من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق.¹
- 2/ أهمية تحليل البيئة الداخلية:

يتمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، وعلى وجه التحديد فإن التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي:

- تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط؛
- استكشاف نقاط الضعف أو المجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛²
- الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة، وجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ؛
- إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مكونات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو المهارات للموارد البشرية وغيرها؛

¹ الطيب دوادي، أثر البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد5، جامعة محمد خضير بسكرة، 2007، ص39.

² جمال محمد الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعي _ الابراهيمية، مصر، 2007، ص229.

- معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛
 - معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة ومن ثمّ تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.¹
- 3/ التعريف بسلسلة القيمة:** تعرف سلسلة القيمة بأنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة خلال دورة حياة المنتج، إذ يشير هذا التعريف إلى الترابط الموجود بين سلسلة القيمة ودورة حياة المنتج".²
- 4/ تحليل سلسلة القيمة:**

يمكن تعريف سلسلة القيمة بأنها: اعتبار المؤسسة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومنه فسلسلة القيمة تعتبر طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم مصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.³

تعد سلسلة القيمة الأداة الرئيسية المستخدمة في تحليل التكلفة الاستراتيجية، حيث تشير سلسلة القيمة إلى تلك الأنشطة والوظائف والأعمال التي تؤدي من أجل تصميم وإنتاج وتصنيع وتجميع وتوزيع (الجملة والتجزئة) السلعة أو الخدمة للمستخدم النهائي.

تتضمن سلسلة القيمة هامش الربح ويرجع ذلك إلى أن هامش الربح على تكلفة تنفيذ الأنشطة التي تولد قيمة في المنظمة عادة ما يدخل كجزء من السعر (أو التكلفة الكلية) الذي يتحمله المشترون. إن خلق قيمة تفوق التكلفة هدف أساسي لغالبية منظمات الأعمال.⁴

¹ ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، كلية الادارة والاقتصاد، قسم الادارة الصناعية المرحلة 4، 2013/01/27، 2020/03/30.

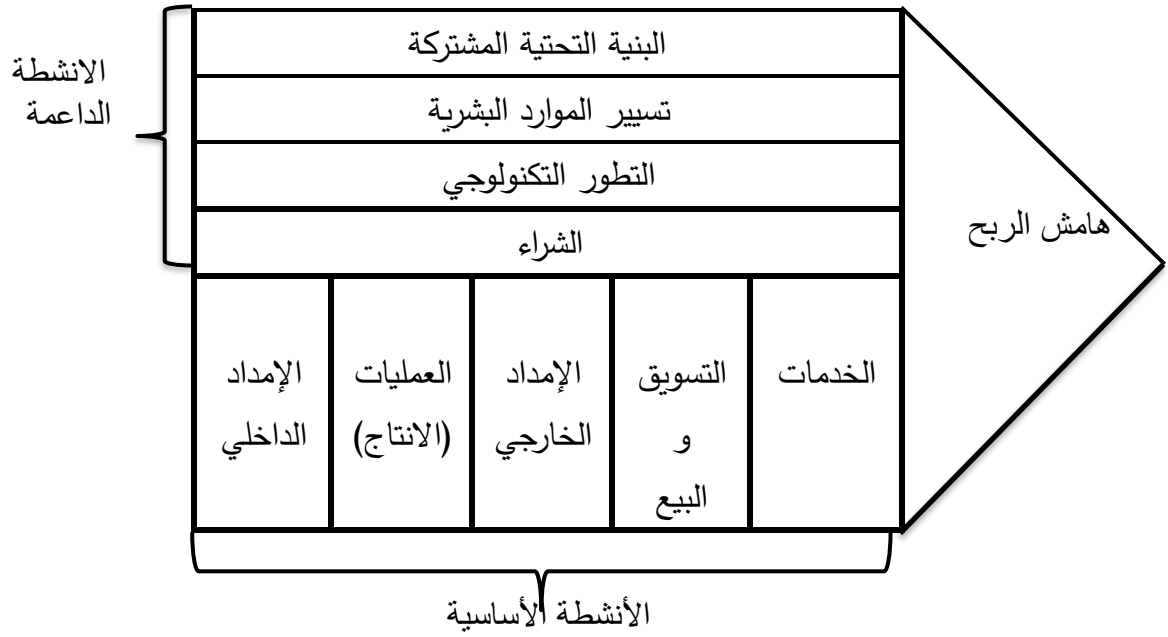
² عاطف عبد المجيد عبد الرحمان، إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور الاستراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة، 2008، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 12، جنوب الوادي، سوهاج، 2003، ص 139.

³ موسى سهام، العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة، (دراسة حالة مؤسسة قديلة _ الجزائر)، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يوم 8-9/11/2010، ص 8.

⁴ نادية أبو الوفي العارف، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 267.

حيث يقوم نموذج سلسلة القيمة بتجزئة أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، ويمكن توضيح الترابطات الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة من خلال الشكل التوضيحي التالي:

الشكل التوضيحي رقم(2): الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن نموذج سلسلة القيمة.



SOURCE: PORTER ME. COMPETITIVE ADVANTAGE. CREATING AND SUTAINNIG SUPERIOR PERFORMANCE. THE FREE NEW YORK. 1985. P37.

تتكون سلسلة القيمة من:

1. الأنشطة الأساسية: تتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:¹

أ- الإمدادات الداخلية : وهي أنشطة مرتبطة بالاستلام، تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج تشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المراجعات إلى الموردين.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997، ص79.

ب- الإنتاج: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي وتشمل الآلات، التجميع التعبئة، الصيانة، التسهيلات.

ث- الإمدادات الخارجية: وهي أنشطة مرتبطة بجمع وتخزين وتوزيع مادي للمنتج إلى الزبائن، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، وجدولة الطلبات.

ج- التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها الزبون أن يشتري المنتج و تحفيزه على الشراء وتشمل الإعلان والترويج، رجال البيع.

هـ - الخدمة: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، قطاع الغيار والبيع والتسعير.

2. الأنشطة الداعمة: تتمثل في¹

أ- البيئة التحتية المشتركة: تشمل أنشطة الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية وكل أنشطة الأخرى الداعمة و الأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

ب- تسيير الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختبار، التدريب و تنمية الأفراد وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطتها من عبر السلسلة ككل.

ج- التطور التكنولوجي: إن كافة أنشطة سلسلة القيمة تتضمن استخدام وسائل تكنولوجيا، وهذه التكنولوجيا قد تتعامل مع المنتج مثل تصميم المنتج، والبحث والتطوير وغيرها، وقد تتعامل مع العمليات التشغيلية مثل تطوير العمليات وغيرها، وقد ترتبط مع المواد الأولية، وهذه المجموعة هي أساس الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

د- الشراء: و هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات وهكذا، وتتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.

¹ رضا خلاصي، مروج الإدارة الاستراتيجي، دار هومة، الطبعة 1، الجزائر، 2015، ص272.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية باستخدام باستل

التحليل الخارجي هو تحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية وذلك بمراجعة وتحليل الفرص والتهديدات.

1 / تعريف البيئة الخارجية: هي الخصائص والعناصر والمتغيرات التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال وتتأثر بها وتتبع من البيئة المحيطة، ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط.

وتعرف أيضا على أنها جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة، والتي تتوفر بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية اتخاذ القرار.¹

2 / أهمية تحليل البيئة الخارجية: ونوردها فيما يلي:

- توفير المعلومات: وهي من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية لتوفيرها وذلك بتحليلها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات على الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الخطأ غير مسموح؛
- صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف؛
- صياغة استراتيجية الموارد؛ ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد،) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق المنفعة؛

¹ موفق الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام بالأردن، رسالة شهادة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية، الأردن، 2008، ص38.

- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها؛
- تبيين الفرص التي يمكن اقتناصها؛
- تبيين المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.¹

3/ تعريف نموذج PESTEL

تحليل "بيستل" pastel هي أداة تحليل تستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه المتغيرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين.²

ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت العوامل داخلية أو خارجية.

وتأتي كلمة PEST اختصاراً، وهي الأحرف الأولى للعوامل السياسة والمؤثرة على الاقتصاد الكلي الدولي وهي: السياسة POLITICS، والاقتصاد ECONOMICS، والمجتمع SOCIETY، والتقنية TECHNOLOGY.

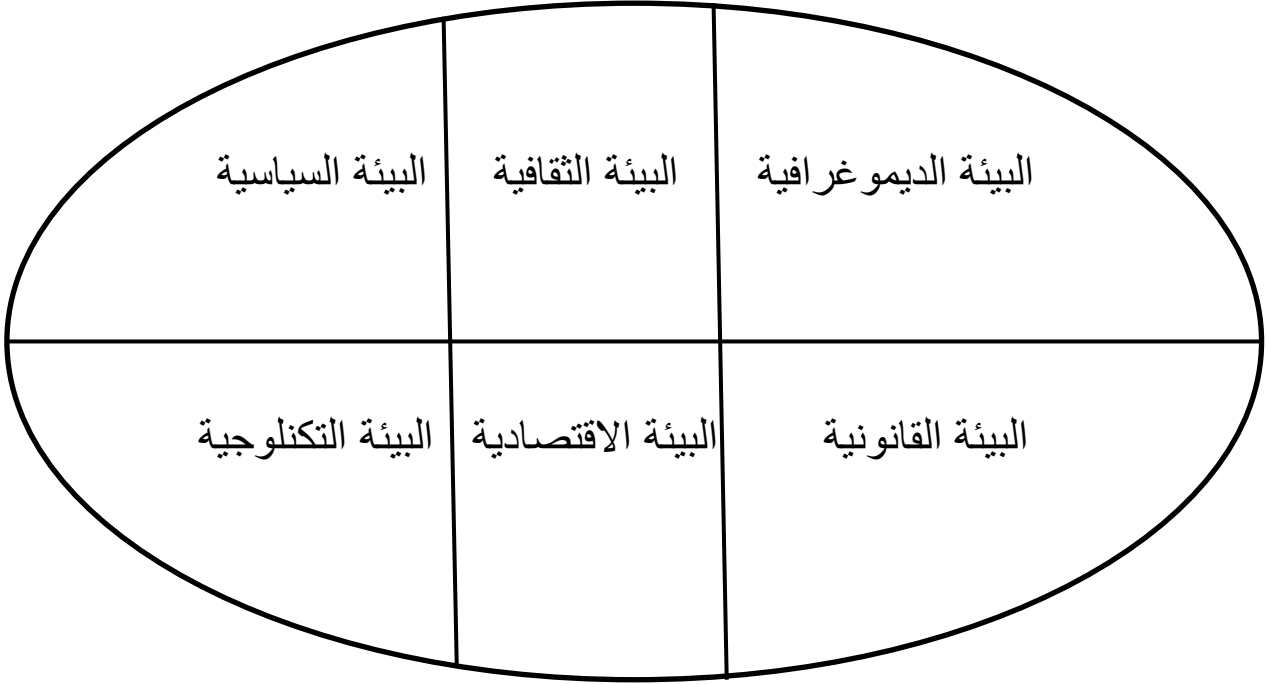
بينما في مصطلح PESTEL يضاف معيارين آخرين هما:

البيئة ENVIRONMENT، والقوانين LAW

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5 جامعة محمد خضير، بسكرة، 2007، ص39.

² إيمان مصطفى، ما هو تحليل باستل وكيف يؤثر على الاستثمارات، 2012/03/03، 15:30.

الشكل رقم(3): نموذج باستل لتحليل البيئة الخارجية



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص16.

يمكن شرح عناصر نموذج باستل في نقاط التالية:¹

- **القوى الثقافية:** وهي المتغيرات من التقاليد ونمط المعيشية للأفراد ومستوى هذه المعيشية والقيم، والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة.
- **القوى الاقتصادية:** وهي مجموعة من العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكثافة مؤسساته، ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حاليا دورا ملموسا في الخيارات الاستراتيجية للمنظمة العصرية، هو الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد، وذلك بما ينعكس على الإداريين وسياساتهم الداخلية نحو توزيع الأدوار وتفويض السلطة.
- **القوى السياسية و القانونية:** فالقوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام، أما القوى القانونية فتعني تأثير القوانين لبتي تسنها السلطة التشريعية على أعمال المؤسسة، من حيث

¹ نبيلة جعيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية (دراسة ميدانية بجامعة المسيلة محمد بوضياف)، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، الجزائر، 2015/2016، ص42.

وضع قوانين قد تعرقل عملها، أو تضع قيودا على نشاطاتها، أو تساعد المؤسسة، وتخصص بعض الخدمات التي تعد لها الدولة.

- **القوى التكنولوجية:** إن تغيير السريع في التكنولوجيا يؤدي إلى ضرورة أن تبقى المؤسسة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا جديدة لتستطيع الإبقاء على وضعها الحالي، وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر المتغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمؤسسة، حيث تؤثر في إيجاد التهديدات والفرص.

المطلب الثالث: التحليل الصناعي باستخدام نموذج بورتر القوى الخمس

قبل عمل أي تحليل للصناعة، فانه من البديهي أولاً أن يكون هناك تحديد واضح لمفهوم الصناعة، وبصفة عامة فان مفهوم الصناعة يمكن أن يشق من تحليل كل من المنافسة و العميل فالصناعة عادة ما تتضمن مجموعة المنتجات ذات العلاقة والتي يقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين.¹

وتعرف البيئة الصناعية: يتمثل الهدف الأساسي من تحليل البيئة الصناعية في تحديد درجة الجاذبية ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين، ويقصد بجاذبية الصناعية إمكانية تحقيق الربح في الصناعة مقاساً بالعائد طويل الأجل على الاستثمار الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها، ويمثل هذا المفهوم أحد المدخلات الأساسية لقرار الاستثمار في أسواق المنتج.

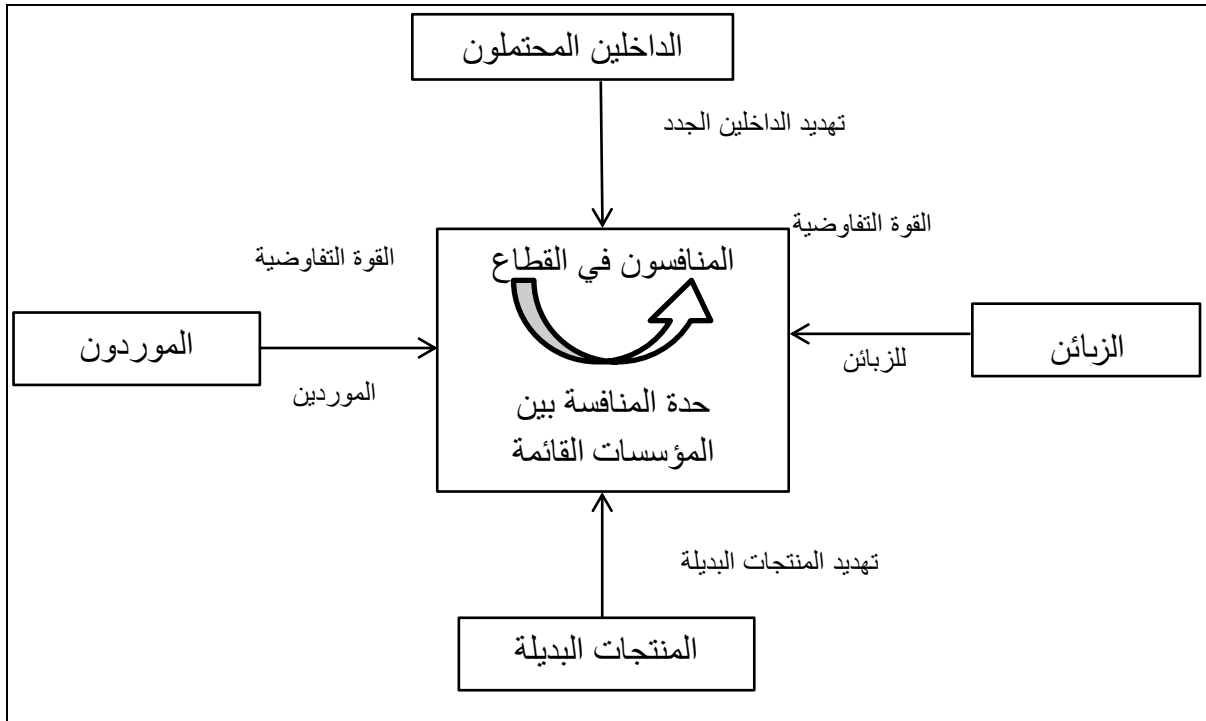
تشمل الصناعة مجموعة من المنظمات التي تنتج سلع وخدمات متشابهة، مثل سلع غذائية أو خدمات فندقية، ومراجعة جماعات أصحاب المصالح، مثل الموردين، المستهلكين، يعد جزء أساسي في تحليل الصناعة. ويرى "مايكل بورتر" والذي يعد مرجعاً في مجال الإدارة الاستراتيجية: أن تركيز المنشأة الرئيس ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتتوقف درجة المنافسة على التنافسية ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر الستة، ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة: التهديد بدخول منافسين جدد، المنافسة بين الشراكة القائمة،

¹ جمال الدين مرسي، طارق رشيد جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص165.

التهديد بمنتجات أو خدمات بديلة، قوة المساومة عند المشتريين، قوة المساومة عند الموردين، والقوة النسبية لأصحاب المصالح. وكلما ازدادت قوة كل من هذه القوى، قلت قدرة المنشأة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح أكبر.

وبالرغم أن النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمس قوى، إلا أن هناك قوى سادسة، ألا وهي جماعات أصحاب المصالح التي تم إضافتها بعد ذلك والتي تعكس الحكومة، النقابات، المجتمعات المحلية، وغيرها من المجموعات المؤثرة في البيئة الخاصة بالصناعة.¹

الشكل رقم(4): نموذج بورتر للقوى الخمس العوامل الخاصة بالبيئة الصناعية



Source : Michael porter, I avantag concurrentiel, dunod, paris, 1999, p15

¹ نادية أبو الوفا العارف، مرجع سبق ذكره، ص187.

تحليل وشرح نقاط النموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر**• قوة الموردين:**

تتمثل في قياس مدى قوة الموردين ومدى تحكمهم في زيادة الأسعار، مما يؤدي بدوره إلى خفض ربحية الشركة؛

كما يقيس التحليل عدد الموردين المتاحين، فكلما قل عددهم زادت قوتهم وسيطرتهم، وتكون الشركات في وضع أفضل كلما زاد عدد الموردين، بالإضافة إلى قياس تكلفة التحويل من مورد إلى آخر

• حدة المنافسة:

تقيس هذه القوة مدى حدة المنافسة في السوق حاليًا، ويتم ذلك من خلال تحديد عدد المنافسين الحاليين وقدرات وإمكانيات كل منافس؛

تزداد حدة المنافسة عندما يكون هناك عدد قليل من الشركات التي تبيع منتجًا أو خدمة، وعندما تنمو الصناعة ويصبح من السهل تحول المستهلكين إلى أي منافس يقدم عرضًا بتكلفة منخفضة، ومن ثم تزداد المنافسة وتكون هناك حروب إعلانات وأسعار بين الشركات المنافسة، مما قد يضر بمصالح الشركات؛¹

• قوة العملاء :

تقيس هذه القوة مدى قدرة العملاء على التأثير على الأسعار والجودة، إذ تزداد قوة العملاء عندما يكون عددهم قليلًا مقابل وجود الكثير من البائعين؛

كما تزداد قوة العملاء عندما يكون من السهل تحولهم من شركة إلى أخرى، بينما تقل قوة العملاء عندما يشتركون كميات صغيرة من المنتجات، ويكون المنتج الذي يقدمه البائع مختلفًا عن أي منتج يقدمه المنافسون؛

• تهديد المنتجات البديلة:

تقيس هذه القوة مدى سهولة تحول المستهلكين من إحدى الشركات لشركة أخرى منافسة لأنها تقدم منتجًا أو خدمة أقل تكلفة، مما يقلل من قوة الموردين وجاذبية السوق؛

¹ سلطانبي محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة ولاية بسكرة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير، (منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006، ص23.

كما تقارن هذه القوة بين أسعار وجودة السلع المنافسة، ومقدار الربح الذي يحققه المنافسون، وهو ما سوف يحدد ما إذا كان بإمكانهم خفض تكاليفهم أكثر؛ يُحدد تهديد المنتجات البديلة من خلال تغير التكاليف سواء التغير الفوري أو طويل الأجل، وكذلك ميل المشتريين للتغيير؛

• **تهديد دخول منافسين جُدد:**

تقيس هذه القوة مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جُدد للسوق، فكلما زادت سهولة دخول المنافسين إلى السوق زاد خطر انخفاض الحصة السوقية للشركات الموجودة وتقليل أرباحها¹

¹ سلطانى محمد رشدى، مرجع سابق، ص23.

المبحث الثالث: مصفوفة التحليل الرباعي SWOT

حيث تركز مصفوفة SWOT على المواءمة بين عوامل البيئة الداخلية والعوامل البيئية الخارجية وبهدف الوصول إلى الاستراتيجيات المناسبة، حيث سنتطرق في مبحثنا هذا إلى أهم النقاط المتعلقة ب SWOT.

المطلب الأول: تعريف مصفوفة التحليل الرباعي SWOT

بعد أن تُجري المنظمة تقييم أولي لرسالتها، وقيمها، وأهدافها الاستراتيجية؛ فإن تحليلاً للبيئة الخارجية بمكوناتها وعناصرها المختلفة، وكذلك بيئتها الداخلية بهيكلها وثقافتها، ومواردها. يجب أن يُجري لغرض تحديد خياراتها الاستراتيجية المناسبة، وعادة ما يطلق على هذا التحليل (SWOT) حيث أن الحروف الأربعة ترمز أربع كلمات أساسية.

الفرص Opportunities

تهديدات Threats

نقاط القوة Strength

نقاط الضعف Weaknesses

تركز مصفوفة SWOT على المواءمة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية بهدف الوصول إلى الاستراتيجيات المناسبة.

تعريف مصفوفة التحليل الرباعي SWOT:

التعريف 1: يمكن تعريف تحليل سوت بأنه عملية يقوم بها فريق لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يساهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على الجوانب الضعف والتهديدات.¹

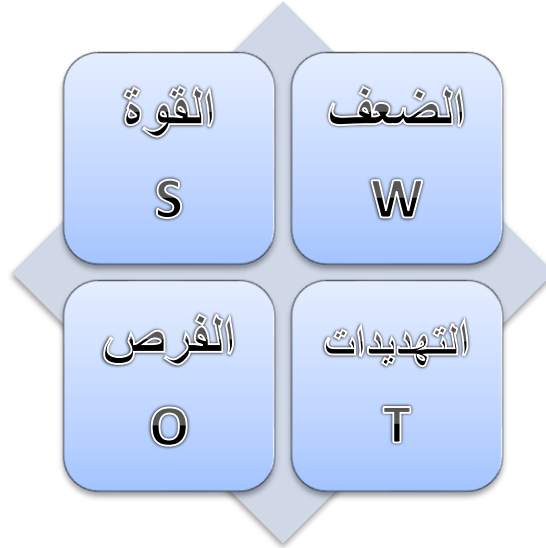
¹ زكريا محمد هيبية، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات، العدد الرابع، مجلد 1، مصر، 2010، ص 164.

التعريف 2: لقد عرف SWOT بأنه تحليل يهدف إلى مقارنة القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة.¹

التعريف 3: نموذج SWOT أو ما يطلق عليه التحليل الرباعي هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات لدى المؤسسة ووضعها موضوع الدراسة والتحليل، ويعتمد على النظر إلى مصادر القوة والضعف أو التهديدات والفرص المتاحة لدى المؤسسة.

ويتكون تحليل SWOT من أربعة عناصر أساسية متمثلة فيما يلي:

الشكل رقم (5): نموذج تحليل SWOT



المصدر: سعدون حمود الربيعاوي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 135

- **نقاط القوة:** يعبر مجال القوة عن أي مورد أو ميزة أو مهارة أخرى قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها. ويطلق على

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 55.

نواحي القوة " القدرة المميزة" حيث تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق قد تكون مجالات القوة في الموارد المالية، السمعية، العلاقات.....¹

• **نقاط الضعف:** هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المؤسسة بحيث تجعلها غير قادرة على تنافس، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية، ضعف شبكة التوزيع،²

• **الفرص:** توصف الفرص بأنها مجموعة من العوامل و الأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة في تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاية منشودة.³

وتعتبر الفرص هي تلك الظروف الزمانية والمكانية والتي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكثير من الفرص قد لا تتكرر بحكم الارتباط بالعامل الزمني أو المكاني⁴

• **التحديات:** هي تلك العناصر التي تؤثر سلبا على المؤسسة بعينها أكثر من غيرها من المؤسسة المنافسة مثل دخول تكنولوجيا جديدة بأقل تكلفة، دخول سلع جديدة منافسة أكثر جودة من السلع المؤسسة، دخول منافسين جدد يستخدمون تكلفة أقل من تكلفة المؤسسة، بروز سياسة حكومية جديدة في غير صالح المؤسسة، زيادة في معدل الفائدة ، تحرك سكاني معاكس.⁵

¹ صائل وليد يوسف عمر، تحليل بيئة الاعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، تخصص ادارة استراتيجية، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص27.

² رضا خلاصي، مروج الادارة الاستراتيجية، جار هومة للطباعة والنشر والتوزيع – الجزائر، الجزائر، 2015، ص233.

³ هناء عبد القادر فايد، محمد محمد فراج، البدائل الاستراتيجية المقترحة لتنمية المنتج السياحي باستخدام نموذج التحليل الرباعي سووت، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد (1/2)، جامعة الفيوم، مصر، 2015، ص254.

⁴ رضا خلاصي، مرجع سابق، 233.

⁵ حسن محمد المختار، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج)، الطبعة الثانية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2001، ص97.

الجدول رقم (1): الجدول يمثل تحليل مصفوفة swot

عناصر الضعف	عناصر القوة	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
توفير العلاج لعناصر الضعف والاستفادة من الفرص	استخدام عناصر القوة في الاستفادة من جميع الفرص	الفرص
السعي وراء الحد من عناصر الضعف والمساهمة في معالجة تأثير التهديدات	استعمال عناصر القوة في محاولة الحد من التهديدات	التهديدات

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على الجانب النظري

المطلب الثاني: أهمية التحليل SWOT

يعد التحليل SWOT من أهم الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي، ويعتبر المرحلة الأولى

من مراحل إعداد وتصميم الخطط داخل المنشآت.

كما يساعد الأشخاص على اتخاذ القرار، ويعد أيضا من الطرق السهلة ذات أهمية كبيرة، حيث تلخص

أهمية تحليل SWOT في النقاط التالية:

- يساعد تحليل SWOT على معرفة جميع عناصر القوة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات والعقبات، كما يوفر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة، ويقلل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة همل المؤسسة؛
- يساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الاستراتيجية التي تتميز بالتعقيد من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتخاذ القرارات؛
- يوفر تحليل SWOT للمؤسسات القدرة على اختيار أفضل النظم، ومراجعة جميع البيانات والمعلومات؛

- يدعم تحليل SWOT المؤسسات في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يساعد على تحقيق الأهداف؛
- يحرص تحليل SWOT على تجاوز الحواجز والمعوقات المؤثرة في عملية التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير؛
- يقدم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصره التي تشهد تهديدات، وعناصر القوة والفرص، وعناصر الضعف، من أجل تطبيق تحليل مفيد للمؤسسة؛
- يوفر تحليل SWOT إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات، وصناعة القرارات التي تتميز بالفعالية، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد.¹

المطلب الثالث: استراتيجيات التحليل SWOT

تسعى المؤسسة الى تحديد موقف استراتيجي من خلال القيام بالتحليل لمصفوفة المتغيرات الأربعة (SWOT) نقاط قوة و نقاط ضعف، و الفرص و التهديدات، وعند تحديد الموقف الاستراتيجي يتطلب دمج العناصر البيئة الخارجي، (فرص وتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (نقاط قوة، نقاط ضعف)، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة. مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء استراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة ويمكن تلخيص النتائج في ما يلي :

¹ http://mawdoo3.com/%d8%aa%d8%ad%84%d9%8a%84%8a%d9%84_swot , 13 :36, 2020/08/10.

الجدول رقم(2): استراتيجيات تحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف (w)	نقاط القوة (s)	تقويم البيئة الداخلية
		تقويم البيئة الخارجية
(2) (استراتيجية علاجية) (w/o) معالجة نقاط الضعف واستثمار في الفرص المتاحة	(1) (استراتيجية هجومية) (s/o) استعمال نقاط القوة واستثمار في الفرص	الفرص الرئيسية (o)
(4) (استراتيجية انكماشية) (w/t) تقليل نقاط الضعف وتقليل التحديات	(3) (استراتيجية دفاعية) (s/t) استعمال نقاط القوة والتقليل من التحديات	التحديات الرئيسية (t)

المصدر : ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم _عمليات _حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص228.

واعتمادا على الجدول يمكن شرح الاستراتيجيات في النقاط التالية:

1/ استراتيجية هجومية : يشير المربع (1) في الشكل إلى أن المنظمة تتوفر أمامها فرصا متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوى كبيرة، مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة، وتعظيم قوتها الداخلية، اعتمادا على الموقف القوي للمنظمة علما أن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة.¹

2/ استراتيجية علاجية: يوضح المربع (2) أن المنظمة تتوار أمامها فرصا مناسبة لكنها تعاني من النقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. وعليه ينبغي من الإدارة الاستراتيجية في

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم _عمليات _حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص228.

المنظمة القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، سواء كانت في الأنشطة الإدارية، أو الأنشطة الإنتاجية، والتسويقية، والأفراد، والمالية لتمكينها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

3/ استراتيجية دفاعية: لو حدث أن تواجدت المنظمة في المربع (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها، وفي الوقت نفسه تتجه إلى الدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة، وتحجيم التهديدات التي تواجهها.

4/ استراتيجية انكماشية: تتجه المنظمة إلى اتباع استراتيجية انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، انظر إلى المربع الرابع في الشكل السابق فالاستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية. على سبيل المثال: الخروج من الأسواق، أو الاندماج في شركة أخرى.....إلخ.¹

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص299.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي وكل ما يتعلق به. ولكي تأخذ عملية الإدارة الاستراتيجية طريقها الصحيحة لا بد لها أن تشتمل على ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي. وذلك كأحد المهام الإدارية الهامة في المؤسسة لتحديد الانحرافات والتدخل لعلاجها.

إن عملية التشخيص الاستراتيجي عملية مستمرة تهدف إلى القيام بالعمل أو النشاط بشكل صحيح، و تبرز أهمية التشخيص الاستراتيجي تكمن في الوقاية من مختلف الأخطار التي تهدد المؤسسة، وكذا العلاج في حالة وقوع الخطر. ومن الأحسن أن تستعمل المؤسسة التشخيص الاستراتيجي كطريقة وقائية وليس كطريقة علاجية.

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على المفاهيم المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي ومصنوفة التحليل الرباعي SWOT، سنحاول في هذا الفصل معرفة مدى اهتمام مؤسسة الحضنة للحليب بالتشخيص الاستراتيجي والواقع العملي، وسنحاول تطبيق عملية التشخيص الاستراتيجي باستخدام نموذج SWOT فيها ضمن الأبعاد التي اخترناها في كل من البيئة الداخلية والخارجية، بعد ما تبين لنا من خلال المقابلة التي أجريناها من بعض أعضاء المؤسسة، أن هذا الأخير لا تقوم بعملية التشخيص الاستراتيجي.

ومما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى لأربع مباحث في المبحث الأول تعريف بالمؤسسة محل الدراسة لمدينة الحضنة، تناولنا في المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، وفي المبحث الثالث تشخيص البيئي للمؤسسة (البيئة الداخلية، والبيئة الداخلية) لمدينة الحضنة، المبحث الرابع استراتيجيات تحليل SWOT لمدينة الحضنة.

المبحث الأول: تعريف عام بمؤسسة مبنة الحضنة

سنتطرق في هذا العنصر الى دراسة حالة مبنة الحضنة حيث سنقوم بتقديم لمحة عامة حول مؤسسة مبنة الحضنة، تشمل هذه اللحة نشأة المؤسسة ومراحل تطورها الاقتصادية والإنتاجية، بالإضافة الى الإشارة لهيكلها المادية والبشرية.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة

هي شركة ذات مسؤولية محدودة عدد شركائها 4 تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته تأسست في 1998/12/15 برأسمال 6000.000 دج حيث تقع بالمنطقة الصناعية بالمسيلة ومررت المؤسسة بعدة مراحل يمكن تلخيصها كما يلي:

1/ مرحلة الإنشاء (ديسمبر 1998/ديسمبر 2000)

في هذه المرحلة اكتفت المؤسسة بإنتاج اكياس الحليب (عادي، لبن، رائب، حليب البقرة) حيث كانت قيمة هذه الاستثمارات خلال هذه الفترة هي 58541691.88 دج بطاقة إنتاجية تصل 40000 لتر/يومياً واستمرت مبيعات المؤسسة في الارتفاع لتصل إلى 1271792000 دج سنة 2000.

2/ مرحلة التوسع الأولى (2001/2003)

بقيت نفس المنتجات السابقة وكانت قيمة الاستثمارات خلال هذه الفترة 29596968.27 دج بطاقة إنتاجية فاقت 140000 لتر/يومياً بعدما كانت 40000 لتر/يومياً حيث تطور رقم الأعمال كما يلي:

335937000 دج لسنة 2001 بـ 40 عامل.

496255000 دج لسنة 2002 بـ 39 عامل.

519355000 دج لسنة 2003 بـ 53 عامل.

3/ مرحلة التوسع الثانية (جانفي 2004 / ديسمبر 2004)

في هذه المرحلة أضافت المؤسسة إنتاج مادة ياغورت وتحسين المنتجات السابقة حيث وصلت قيمة الاستثمارات خلال هذه الفترة 513938339.31 دج وفاقت القدرة الإنتاجية 320000 لتر/يوميا ومن بين أهم انواع المنتجات خلال هذه الفترة منتج الياغورت بثلاث أنواع قارورة الحليب، لبن، رائب. وحققت المؤسسة خلال سنة 2004 مبيعات قدرت بـ 5731000 دج باستخدام 58 عامل.

4/ مرحلة التوسع الثالثة (2005/2009)

بقيت المؤسسة تنتج نوعين من المنتجات الحليب ومشتقاته حيث بلغت قيمة الاستثمارات 5566445.65 دج والطاقة الإنتاجية فاقت 510000 لتر/يوميا. وتطور رقم الأعمال من سنة إلى أخرى ليصل إلى 5018264160 دج باستخدام 471 عامل. ما بعد 2009:

وسع نشاط المؤسسة ليصل رأس مالها إلى 1091000000 دج في سنة 2011 وقد استخدمت المؤسسة 865 عامل.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ومنتجاتها**1/ أهداف المؤسسة**

- توفير مناصب الشغل.
- تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة.
- تحقيق مزايا تنافسية.
- المساعدة في تنشيط المبيعات من خلال جهاز كسب العلاقات العامة.
- كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي.
- تنويع المنتجات من فترة إلى أخرى.
- تطوير المجمع الخاص بتربية الأبقار الحلوب.

2/ منتجات المؤسسة

بالإضافة إلى أكياس الحليب بنوعيه (العادي + البقرة) واللبن والرائب تتمثل منتجات المؤسسة الأخرى فيما يلي:

أ/ المنتجات الموضوعة في القارورة

- ياغورت 1 لتر، ML250.
- ياغورت بالفواكه 1 لتر، ML250 .
- لبن 1 لتر.
- حليب 1 لتر.

ب/ المنتجات الموضوعة في العلب

- كرام ديسار بالشكولاتة.
- كرام ديسار مزدوجة.
- كرام ديسار بالكراميل.
- ياغورت طبيعي 110 غ.
- ياغورت موجه لمرضى السكري (لايت).
- الجبن 50 غ.

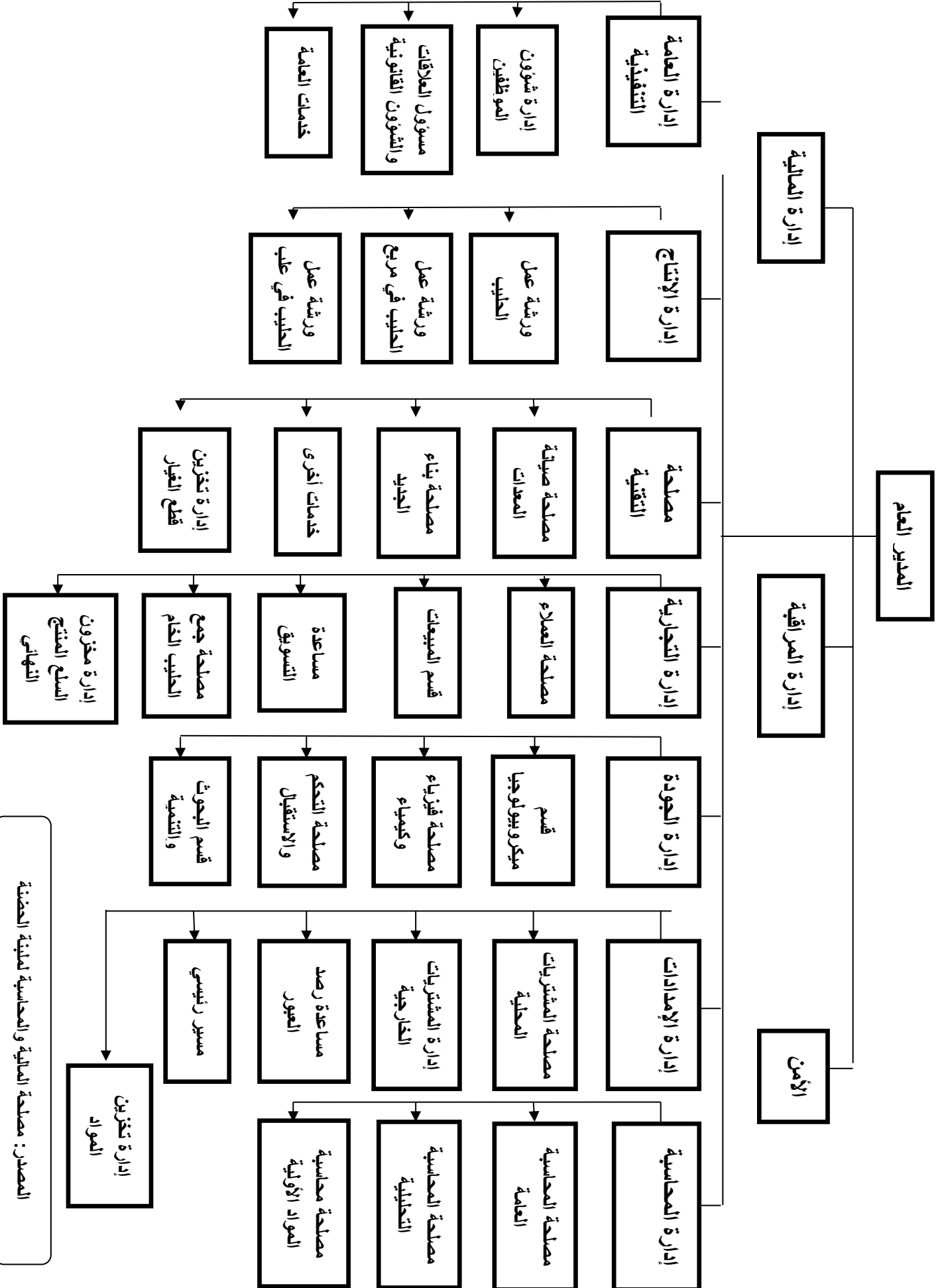
3/ المتعاملون مع المؤسسة

- موردون من خارج الوطن 32 حيث تستورد: مسحوق الحليب، معطر، فواكه، أغلفة، خمائر.
- موردون من داخل الوطن 234.
- زبائن الجملة 998 زبون.
- جامعي الحليب 47 من عند الفلاحين.
- مراكز البيع (الجزائر، عنابة) بالإضافة إلى مركز الأم بالمسيلة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمبنة الحضنة

يمكن توضيح هيكل المؤسسة في الشكل التالي:

شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لمبنة الحضنة



المصدر: مصحلة المالية والمحاسبة لمبنة الحضنة

وسوف نتطرق إلى شرح بعض المصالح فيما يلي:

1/ المدير العام

- يترأس المدير العام الهرم السلطوي وهو المسؤول الأول حيث تتمثل مهامه فيما يلي
- التصرف باسم الوحدة وتمثيلها أما القضاء في جميع النشاطات.
- ممارسة السلطة التامة على جميع المستخدمين في الوحدة.
- توزيع المسؤوليات توزيعاً أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ترأس الاجتماعات العادية لتقييم النشاط ومراقبة أداء أقسام الوحدة.

2/ مصلحة الإنتاج (الورشات)

وتعتبر من أهم المصالح لأنها هي المصلحة المكلفة بالعملية الإنتاجية وفقاً للبرنامج المسطر وتحتوي على:

- مبنة الحليب: تهتم بتحضير مادة الحليب.
- مبنة مختلفة: تهتم بعملية تصنيع "الياغورت" بمختلف الأحجام والأنواع.

3/ إدارة الجودة (مصلحة نوعية)

- التحليل الميكروبيولوجي.
- التحليل البيوشيمي (تحليل الماء).
- توقيف الإنتاج غير المطابق للمعايير.
- مراقبة معايير النظافة.

4/ المصلحة التقنية

- قسم الميكانيك: وتسهر على صيانة العتاد وآلات المؤسسة.
- قسم الكهرباء: وتسهر على صيانة الوسائل الكهربائية للمؤسسة.

5/ المصلحة التجارية

- تقوم بالإشراف على العمليات التجارية من بيع وتوزيع واتصال بالزبائن.
- استلام طلبات الزبائن وانجاز وصلات التحميل والفواتير.
- تسيير المواد التامة الصنع.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

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

المطلب الأول: البيانات الأولية كأداة مساعدة لجمع المعلومات

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

وتعتبر الملاحظة والمقابلة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا، في مجال العلوم التجارية.

تعرف المقابلة على أنها: أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، مؤلفة من عدد من الأسئلة يجيب عليها المفحوص شفويا في أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه وبين الباحث.

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

المطلب الثاني: البيانات الثانوية لجمع المعلومات

قمنا بمراجعة الكتب والمقالات والمنشورات الورقية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جمع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

قمنا باختيار لمبنة الحضنة _مسيلة_ لإجراء الدراسة فيها حيث أجرينا المقابلة مع رئيس مصلحة المالية، ورئيس مصلحة المستخدمين، وترجع أسباب اختيار هذه الفئة فقط لسببين هوما

السبب الأول: الأزمة التي يمر بها العالم بأكمله وجائحة كورونا مما أدى أن المؤسسة لا تستقبل **والسبب الثاني:** هو أن هذه الفئة هي التي تحقق أغراض الدراسة، وهي الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة لموضوع بحثنا وتستطيع تقديم المعلومات التي نخدمنا.

المطلب الرابع: أداة الدراسة

قد تم إعداد مقابلة حول استخدام تحليل (SWOT) في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية حيث تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام:

القسم الأول: هو خاص بمدى اهتمام المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي، وتم طرح أسئلة التي تساعدنا على الاجابة على الفرضيات الدراسة.

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

القسم الثالث: خاص بالبيئة الخارجية التي تم تحديد فيها القوى الخمسة لبورتر، (المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للمورد، القوة التفاوضية للزبائن، المنتجات البديلة)، والحصول على المعلومات حول هذه الأبعاد تم طرح بعض الاسئلة بهذا الخصوص.

المبحث الرابع: التشخيص البيئي (بيئة داخلية، بيئة خارجية) لمبلنة الحضنة

المطلب الأول: تشخيص البيئة الداخلية لمبلنة الحضنة

بعد دراسة النظرية والمفاهيم التي تطرقنا لها في الفصل السابق حول تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة، باستخدام سلسلة القيمة، سنحاول في هذا المبحث إسقاط المفاهيم وتطبيقها في المؤسسة.

أولاً: الأنشطة الأساسية: تعتمد المؤسسة على 3 عناصر فقط هي الإنتاج، التسويق، البيع.

الإنتاج: حيث تنتج المؤسسة مجموعة من المنتجات الأساسية وهي الحليب، حيث تنتج 160.000

لتر يومياً، وتقوم أيضاً بإنتاج 85291710 وحدة من الياغورت وتقسم هذه الوحدات إلى وحدات رئيسية ووحدات ثانوية و تتكون الوحدات الثانوية في: (الياغورت بدون سكر، حليب بدون دسم، جبن طازج منزوع الدسم، جبن طازج موجه للأطفال.....)

التسويق: تلجأ المؤسسة لتسويق منتجاتها وموادها المستهلكة عن طريق الأشهار عبر القنوات التلفزيونية أو الإذاعية، أو الاعتماد على وكلاء أو عمال خاصين بتسويق المنتج أي يقومون هم بأنفسهم الذهاب إلى المحلات وعرض المنتجات المؤسسة.

البيع: لدى المؤسسة نقاط بيع و مراكز رئيسية ملك للمصنع أي يسير تحت قوانين و ذمة المؤسسة الام، حيث تقع النقاط التي هي ملك للمؤسسة في ولاية وهران، ولاية عنابة، ولاية العاصمة.

أما بخصوص النقاط البيع فهي موجودة على مستوى 40 ولاية، حيث يكلف المصنع زبائن بعملية البيع والتوزيع.

ثانياً: الأنشطة الداعمة: الشراء وتطور التكنولوجيا و تسيير الموارد البشرية

الشراء: تقوم المؤسسة قبل العملية الانتاجية بشراء بعض المواد اللازمة في انتاج منتجاتها فتقوم بشراء مواد أولية والأغلفة والمعدات وتعتبر هذه المشتريات مشتريات أولية وتشتري من خارج الوطن.

أما المعدات الثانوية مثل معدات نقل، أثاث مكتب، أكياس حليب، وأغلفة للمنتجات، فهي مشتريات محلية أي تشتري من داخل الوطن.

التطور التكنولوجي: تسعى المؤسسة في العملية الانتاجية في مواكبة التطور التكنولوجي حيث أنها تمتلك أحدث الآلات تطورا

تسيير الموارد البشرية: تمتلك المؤسسة هيئة وطاقم عمل جد متمكن خاصة في مجال المحاسبة المالية وتسيير الموارد البشرية وهذا مما ساعد المؤسسة على تجنب الكثير من المشاكل التي تحدث في بعض المؤسسات مثل الأخطاء التي تحدث في كشف الراتب والأخطاء في الفوترة، وأيضا تمتلك المؤسسة عمال الحراسة هم متقاعدي الجيش الوطني وهذا مما ساعد المؤسسة من اكتساب من خبرتهم وتوظيفها في عمال آخريين.

الجدول رقم(4): تلخيص لأهم نقاط القوة ونقاط الضعف البيئية الداخلية في مؤسسة الحضنة

للحليب

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ توجه استراتيجي غير واضح؛ ✓ عدم وجود رؤية ورسالة واضحة؛ ✓ غياب نوعا ما شبكة الاتصال داخلي وخارجي؛ ✓ غياب نظام المعلومات؛ ✓ مركزية عالية في اتخاذ القرار، ✓ الرسمية العالية؛ ✓ صرامة في الاجراءات؛ ✓ هيكل تنظيمي تقليدي وكثرة المستويات الإدارية فيه؛ ✓ انخفاض أجور العامل؛ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ملائمة الموارد المالية؛ ✓ منتجاتها معروفة في السوق؛ ✓ امتلاك المؤسسة موق متميز؛ ✓ الاعتماد على بعض البرامج كبرمجة الفوترة والمحاسبة والأجور؛ ✓ السمعة الجيدة للمؤسسة؛ ✓ وسائل إنتاج حديثة و جيدة؛ ✓ ثقافة تنظيمية منسجمة؛ ✓ هيكل تنظيمي بسيط؛ ✓ كفاءة ومهارة الموارد البشرية؛ ✓ التجربة والخبرة الطويلة؛ تخفض أسعار منتجاتها.

المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية لملمبة الحضنة

تتضمن البيئة الخارجية لأية مؤسسة عدة متغيرات يختلف تأثيرها على المؤسسة، لذا ارتقينا في هذا المطلب تشخيص المتغيرات البيئة الخارجية لمؤسسة لملمبة الحضنة قوة الاقتصادية، قوة الثقافية، قوة قانونية، وقوة تكنولوجيا.

القوة الثقافية: تعرف المؤسسة الحضنة للحليب بسمعة جيدة فالقيم السائدة في المؤسسة هي الأخلاق، الثقة بين العمال، الكفاءة، الجاهزية، وهذه القيم تنتظر المؤسسة على أنها مورد هام له قيمة في المؤسسة باعتبار المورد البشري هو المحرك الرئيسي ولب أي مؤسسة، زمن القيم السائدة للمؤسسة هي أيضا التزام العاملين بارتداء الزي الخاص بالعمل خاصة عمال الورشات، وعمال المسؤولين بأمن المؤسسة.

أيضا تسعى المؤسسة للإنتاج منتجاتها وذلك باستخدام سياسة تخفيض التكاليف، أي توفير للمستهلك منتجات سهلة الاقتناء (لا تكلف الزبون) وهذه الثقافة لا تتبعها بعض المؤسسات المنافسة وطنيا.

القوة الاقتصادية:

تحتل المؤسسة المرتبة الثانية على المستوى الوطني، من حيث المبيعات بعد مؤسسة صومام وتصدير إلى جميع دول شمال إفريقيا، حيث أيضا مؤسسة الحضنة لها اتفاقية مع وزارة الدفاع الوطني لتوزيع منتجاتها للقطاع العسكري.

قوة قانونية:

تخضع المؤسسة الى قوانين صادرة من المنظمة الدوان الوطني المهني للحليب ومشتقاته (ONIL) حيث تعتبر هذه المنظمة هي الموزع الرسمي المعتمد من طرف وزارة التجارة ومسؤولة عن ولاية المسيلة وبرج بوعرييج، حيث تلزم المؤسسة بإنتاج الكمية المدعمة كاملة وتحويلها الى المناطق المتفق عليها، وعندما لا تلبية المؤسسة الطلبية فإنها ستفقد حصتها المدعة من الدولة ويسحب منها الاعتماد، وتقد أيضا تعويضات.

قوة تكنولوجيا:

تمتلك المؤسسة أحسن الآلات والمعدات الحديثة والمعاصرة، حيث تمتلك لألات تساعد في إنتاج أكبر عدد ممكن من المنتجات في وقت قصير عكس المؤسسات المنافسة، وهذا مما جعل المؤسسة تكون رائدة فب السوق المحلية.

الجدول رقم(3): تلخيص لأهم الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه مؤسسة الحضنة للحليب

التهديدات الخارجية	الفرص الخارجية
✓ وجود منافسة حادة وطنيا.	✓ عدم وجود منافسة محلية كبيرة في منتج الحليب.
✓ عدم وجود موردين بدائل أمام المؤسسة.	✓ الاعتماد على تمويل الداخلي أكثر من الخارجي.
✓ تحديد الدولة لأسعار البيع مما يدفع المؤسسة للتخفيض في التكلفة على حساب الجودة.	✓ دعم الدولة لأسعار المادة الأولية.
✓ انعدام نظام معلومات يمكن المؤسسة من مراقبة تحركات المنافسين.	✓ تشكيلة متنوعة من المنتجات.
✓ ضعف القوة التفاوضية للمؤسسة أمام المورد.	✓ المواقع الاستراتيجية للمؤسسة، قرب المنطقة الصناعية بالمسيلة.
✓ عدم استقرار أسعار المواد الأولية.	✓ منتجات المؤسسة يتم استهلاكها من طرف جميع الفئات والشرائح.
✓ اعتماد كبير القروض البنكية.	✓ إمكانية إحداث تكامل عمودي الأمامي او الخلفي.
	✓ دعم الدولة لأسعار المواد الأولية للحليب.

من إعداد الطالب

المبحث الرابع: استراتيجيات تحليل SWOT لمؤسسة مدينة الحضنة

بعد ما قمنا بتشخيص كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة المدينة الحضنة لمسيلة، وتعرفنا على أهم النقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، نقوم في هذا المبحث للمواءمة بين عناصر القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات المتاحة في بيئة الخارجية، وذلك للوصول إلى الاستراتيجيات المختلفة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4): استراتيجيات تشخيص SWOT لمؤسسة مدينة الحضنة

أهم النقاط الضعف في البيئة الداخلية لمدينة الحضنة (W)	أهم النقاط القوة في البيئة الداخلية لمدينة الحضنة (S)	التشخيص الداخلي التشخيص الخارجي
استراتيجية علاجية (W/O)	استراتيجية هجومية (S/O)	أهم الفرص في البيئة المتاحة لمدينة الحضنة (O)
استراتيجية الانسحاب (W/t)	استراتيجية دفاعية (S/t)	أهم التهديدات في البيئة المتاحة لمدينة الحضنة (t)

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول: استراتيجية هجومية (s/o)

في هذه الاستراتيجية على المؤسسة محل الدراسة أن تستخدم نقاط القوة لاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، فعلى المؤسسة محل الدراسة أن تسعى إلى تعظيم نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص الجديدة، حيث تتوفر المؤسسة على إمكانيات إحداث استراتيجية التكامل العمودي مع موردها الوحيد، وذلك للتأكد من نوعية المواد والتحكم في استمرار تدفق المواد الأولية، وذلك لضمان تسويق منتجاتها النهائية، كما أن المنظمة تملك مواردها و مهارات كلفية تمكنها من إتباع استراتيجية التنوع المرتبط والغير المرتبط وذلك لاستثمار فب مواردها وتحقيق قيمة التي تنشأ عن نقل المهارات وتقاسم الموارد.

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

المطلب الثاني: استراتيجية دفاعية

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

المطلب الثالث: استراتيجية علاجية

في هذه الاستراتيجية، على المؤسسة محل الدراسة أن تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف، فالمؤسسة تملك فرص بيئية كثيرة كالقدره على التمويل الذاتي، الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، دعم الدولة لأسعار المواد الاولية، تشكيلة متنوعة من المنتجات، وغيرها فهذه الفرص كلها تستطيع أن تستثمرها المؤسسة لتخفيض جوانب الضعف.

المطلب الرابع: استراتيجية الانسحاب

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

نخلص في الأخير إلى أن الاستراتيجية المناسبة لمؤسسة الحضنة للحليب هي، الاستراتيجية دفاعية ذلك لأن المؤسسة تتوفر على نقاط قوة جوهرية بإمكانها استغلالها، لتواجه خاصة التهديدات المنافسين على المستوى الوطني والمحلي مثل كفاءة الموارد البشرية ووسائل الإنتاج الجيدة في تطوير منتجاتها وتحسين جودتها من أجل القدرة على اقتحام أسواق جديدة واقتطاع جزء من الحصص المنافسين في السوق.

خلاصة:

لقد عملنا في هذا الفصل على التشخيص بيئة الداخلية واستخدمنا نموذج سلسلة القيمة في عملية التشخيص: الأنشطة الأساسية (إنتاج، تسويق، البيع...) الأنشطة الداعمة (التكنولوجيا، الشراء)، أما بالنسبة للبيئة الخارجية استخدمنا نموذج باستيل في عملية التشخيص: قوة ثقافية، قوة السياسية، وقوة تكنولوجيا، قوة اقتصادية.

بعدما خالصنا أن المؤسسة لا تهتم بالتشخيص الاستراتيجي، من خلال المقابلة التي قمنا بها مع بعض رؤساء المصالح، واستخلصنا بعض نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا بعض الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، ثم قمنا بموازنتها وتوصلنا إلى الاستراتيجيات المختلفة لهذه المؤسسة من خلال تطبيق مصفوفة SWOT.

خاتمة:

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

أولاً: النتائج

(1) النتائج النظرية

- الصفة الثابتة في المحيط أنه متغير باستمرار، لذا يجب على المؤسسة دراسة وتحليل الاتجاه.
- يؤثر المحيط الخارجي على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال الفرص المتاحة لها.
- يسمح التشخيص الاستراتيجي ببقاء المؤسسة متيقظة استراتيجياً، حيث تشخيص يسمح لها باستغلال أمثل الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، كما يتيح كذلك للمؤسسة القدرة على نقاط قوتها والاستفادة منها، ومعالجة نقاط الضعف أو التقليل منها، مما يحقق للمؤسسة القدرة على مواكبة تغييرات المحيط السريعة.

(2) النتائج التطبيقية

من خلال دراستنا الميدانية السابقة تم الوصول إلى النتائج التالية:

- مؤسسة الحضنة للحليب من المؤسسات التي تملك مكانة في السوق في قطاع الحليب ومشتقاته في المنطقة.
- يمتاز المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الحضنة للحليب بحدة المنافسة وطنيا، من أهم منافسيها مؤسسة صومام.
- تعتبر الكفاءة، الاخلاق، الثقة، الجاهزية من القيم السائدة في مؤسسة الحضنة للحليب.
- الثقافة التنظيمية في مؤسسة الحضنة للحليب تميل إلى مقاومة التغيير.
- تتوفر مؤسسة الحضنة للحليب على موارد مالية وبشرية معتبرة.
- تتمثل مصادر تمويل مؤسسة الحضنة للحليب في مصادر داخلية وخارجية(البنك).
- لدى مؤسسة الحضنة للحليب القدرة على التمويل الذاتي.
- الاستراتيجية الملائمة لمؤسسة الحضنة للحليب وهي استراتيجية دفاعية.
- من خلال الدراسة التي قمنا بها، ومن خلال المقابلة التي أجريناها استنتجنا أن:
 - أ. المؤسسة الاقتصادية لا تقوم بتشخيص الفرص المتاحة لها.
 - ب. المؤسسة الاقتصادية لا تقوم بتشخيص التهديدات التي يمكن أن تعالجها.
 - ت. المؤسسة الاقتصادية لا تقوم بتشخيص نقاط القوة التي لديها.
 - ث. المؤسسة الاقتصادية لا تقوم بتشخيص نقاط الضعف التي لديها.

ثانيا: التوصيات

الاهتمام بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية.

الاعتماد على مصفوفة SWOT في تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة.

إنشاء نظام معلومات لمراقبة تحركات المنافسين.

تنشيط حملات ترويجية، وتكثيف عمليات البحث والتطوير، وتطور شبكات توزيع وذلك لاختراق أكبر عدد من الأسواق.

الاهتمام أكثر بمتابعة البيئة الداخلية وتوسيع دائرة لاهتمام بالبيئة الخارجية، وعدم حصرها في المنافسين والزبائن فقط.

ثالثاً: أفاق الدراسة

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

- ❖ أهمية مصفوفة SWOT في تحديد الخيارات الاستراتيجية.
- ❖ دور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحسين أداء المنظمة
- ❖ دور التشخيص الاستراتيجي الخارجي في توسع نشاط المؤسسة

قائمة المراجع:

1/ الكتب باللغة العربية:

- جمال محمد الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الابراهيمية، مصر، 2007.
- حسن محمد المختار، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم والنماذج)، الطبعة الثانية الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2001.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- رضا خلاصي، مروج الادارة الاستراتيجية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم _عمليات _حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- نادية أبو الوفي العارف، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2010.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997.

2/ الكتب الأجنبية:

- 1994. A martinet, diagnostic stratégique, Vuibert, Paris

3/ الأطروحات:

- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة ولاية بسكرة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير، (منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006.
- سوما علي سلطان، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تشرين، 2008.
- صائل وليد يوسف عمر، تحليل بيئة الاعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، تخصص ادارة استراتيجية، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
- موفق الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام بالأردن، رسالة شهادة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية، الأردن، 2008.
- نبيلة جعيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية (دراسة ميدانية بجامعة المسيلة محمد بوضياف)، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، الجزائر، 2016/2015.

4/ المقالات:

- زكريا محمد هيبه، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SWOT)، العدد الرابع، مجلد 1، مصر 2010.
- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2007.

- عاطف عبد المجيد عبد الرحمان، إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور الاستراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 12، جنوب الوادي، سوهاج، 2003.

- هناء عبد القادر فايد، محمد فراخ، البدائل الاستراتيجية المقترحة لتنمية المنتج السياحي باستخدام نموذج التحليل الرباعي سوات، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد (1/2)، جامعة الفيوم، مصر، 2015.

5/ الملتقيات العلمية:

- ايمان مصطفى، ما هو تحليل باستل وكيف يؤثر على الاستثمارات، 15:30، 2020/03/03.
- ظفر ناصر حسين، عزيز جميلة، كلية الادارة والاقتصاد، قسم الادارة الصناعية المرحلة 4، 2020/03/30، 2013/01/27.
- موسى سهام، العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة، (دراسة حالة مؤسسة قديلة _ الجزائر)، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يوم 2010/11/9.
- صولح سماح، تشخيص الاستراتيجية، جامعة بكرة، 2016.
- بلجل جمعة، استخدام سوات في التشخيص الاستراتيجي، جامعة بكرة، 2013.
- بوزيدي درين، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في القطاع البناء، قسم علوم للتسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2006.

- علي رحال، محاضرات مقدمة لطلبة المدرسة العليا للإدارة الإستراتيجية، جامعة بسكرة، 2003.

6/ مواقع الانترنت:

- <http://mawdoo3.com/%d8%aad8%%ad%84%d9%8a%84%8a%d9%84/mawdoo3.com/> : _swot, 13:36, 2020/08/10.

الملخص:

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

وباعتبار مصفوفة SWOT من أهم أدوات التشخيص الاستراتيجي التي تبرز نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية في البيئة الخارجية، لذا جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة كيف تبرز أهمية التشخيص الاستراتيجي باستخدام مصفوفة SWOT في المؤسسة الاقتصادية، وكانت مؤسسة الحضنة للحليب كحالة دراسة، وحاولنا من خلال دراستنا تطبيق مصفوفة SWOT على هذه المؤسسة وكانت المقابلة أهم أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى أدوات أخرى، وقد تم الوصول في الأخير إلى مجموعة من نقاط قوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التشخيص الاستراتيجي، تحليل SWOT، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.

Abstract:

Strategic diagnosis is one of the most important topics of strategic management and an essential stage of strategic planning, as it represents a method and examination and analysis of the internal and external environment variables of the institution to know all the variables that can have an impact on the institution on one hand and know the strategic options on the other, because the institutions are active in a very changing environment due to the information, communication revolution and the technological, cognitive development that has occurred.

Considering the SWOT matrix as one of the most important strategic diagnostic tools that highlight the strengths and weaknesses of the internal environment and the opportunities and threats faced by economic institutions

in the external environment, this study came to find out how the importance of strategic diagnosis is highlighted using the SWOT matrix in the economic institution, HODNA institution was our case study where we tried to apply the SWOT matrix to this institution and the interview was the most important data collection tool in addition to other tools, in the end we reached a set of strengths, weaknesses, opportunities and threats facing the HODNA institution.

Keywords: Strategic diagnosis, Swot analysis, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.