

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: منيرة بوساق

تحت عنوان

استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية
-دراسة على عينة من إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-

لجنة المناقشة

رئيساً

جامعة محمد بوضياف

الدكتور الهاشمي بن واضح

مشرفاً ومقرراً

جامعة محمد بوضياف

الدكتور شعبان بعيطيش

مناقشاً

جامعة محمد بوضياف

الدكتور عبد الوهاب جباري

السنة الجامعية: 2019/2018



شكر و عرفان

(رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي . . .)

الحمد لله نحمده ونستعين به ونستغفره، والشكر له سبحانه وتعالى أن أعانني ويسر لي الدرب لأبلغ هذا المستوى، لك الحمد مرهبي حتى ترضى ولك الحمد إذا مرضيت ولك الحمد بعد الرضا .

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

بكل امتنان و عرفان، أقدم أسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور شعبان يعطيش حفظه الله، على قبوله الاشراف على هذه المذكرة، والذي ساهم بكثير في انجاز هذا العمل المتواضع، حيث لم يخل علينا إطلاقاً بتوجيهاته القيمة، والتي كان لها الأثر البالغ في انجاز هذه المذكرة.

كما لا يفوتني أن اشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع .

كما اتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني ولم يخل على لإعداد هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد، وإلى كل من قدم يد العون وكل من ساهم معي ولوبكلمة في إنجاز هذا العمل.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرfan
	إهداء
II-I	فهرس المحتويات
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الجداول
أ-د	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية التحليل البيئي.
11	■ المطلب الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي.
17	■ المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية.
27	■ المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية.
32	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول SWOT.
32	■ المطلب الأول: مفهوم تحليل SWOT.
34	■ المطلب الثاني: المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT.
36	■ المطلب الثالث: الشكل العام لنموذج SWOT.
42	المبحث الثالث: البدائل الاستراتيجية.
42	■ المطلب الأول: الاستراتيجية الهجومية.
45	■ المطلب الثاني: الاستراتيجية العلاجية.
45	■ المطلب الثالث: الاستراتيجية الدفاعية.
48	■ المطلب الرابع: الاستراتيجية الانكماشية.

50	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
53	▪ المطلب الأول: التعريف بجامعة المسيلة.
57	▪ المطلب الثاني: منهجية ومصادر الحصول على معلومات الدراسة.
58	▪ المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.
60	المبحث الثاني: الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة.
60	▪ المطلب الأول: اختبار ثبات الأداة.
61	▪ المطلب الثاني: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.
65	المبحث الثالث: الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.
65	▪ المطلب الأول: تحليل فقرات أبعاد الدراسة.
69	▪ المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة
79	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
21	أهمية ثقافة المؤسسة	01
26	مدخل سلسلة القيمة	02
29	القوى المحركة للمنافسة في الصناعة	03
36	تحليل SWOT	04
39	مقارنة SWOT	05
40	تقديم آخر لمقارنة *SWOT	06
58	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي	07
59	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الأقدمية في الوظيفة	08
71	نموذج مقترح لمصفوفة SWOT لجامعة المسيلة.	09

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
38	عناصر تحليل SWOT.	01
41	مصنوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الاستراتيجية.	02
44	أبعاد الاستراتيجيات الهجومية.	03
47	أبعاد الاستراتيجيات الدفاعية.	04
57	الفقرات المستعملة لكل عنصر من عناصر تحليل SWOT.	05
58	عدد الاستبيانات الموزعة على مسؤولي واطارات جامعة المسيلة محل الدراسة.	06
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.	07
59	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة.	08
60	قيمة معامل Cronbach's Alpha.	09
61	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور نقاط القوة والدرجة الكلية له.	10
62	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور نقاط الضعف والدرجة الكلية له.	11
63	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الفرص والدرجة الكلية له.	12
64	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور التهديدات والدرجة الكلية له.	13
65	تحليل فقرات البعد الأول نقاط القوة.	14
66	تحليل فقرات البعد الثاني نقاط الضعف.	15
67	تحليل فقرات البعد الثالث الفرص	16
68	تحليل فقرات البعد الرابع التهديدات.	17
69	اختبار T Test لعينة واحدة.	18

المقدمة

إن أبرز ما يميز محيط المؤسسة في الآونة الأخيرة هو اشتداد المنافسة، حيث أصبح نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتعظيم أرباحها وتحقيق مصالح مختلف الأطراف مرتبط بعدة معايير، من أهمها قدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي، حيث لم تعد السياسات والأساليب التقليدية المعتمدة على التقدير الذاتي والخبرة تعطي نتائج جيدة. مما يجعل من المؤسسة البحث عن طرق حديثة للكشف عن بيئتها سواءً الداخلية أم الخارجية، إذ ينبغي عليها أن تقوم بالتحليل الاستراتيجي بمختلف أبعاده حتى يتسنى لها تحسين أداءها والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة.

فالتحليل الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام؛ باعتباره يتسم بالمستقبلية في التفكير، فهو يساعد في فهم طبيعة المتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة ومحاولة التعامل معها، حيث تواجه هذه الأخيرة العديد من التحديات البيئية، وللتحليل الاستراتيجي دوراً محورياً في مواجهتها والحد من آثارها السلبية.

ولهذا نجد أن التحليل الرباعي SWOT هو النموذج المثالي في التحليل الاستراتيجي حيث يبين مدى عقلانية التخطيط الاستراتيجي في ضوء دراسته الشاملة لمعطيات البيئة المؤثرة والهدف الرئيسي لهذه الأداة هو تحليل ثانياً ومضامين العوامل الاستراتيجية الداخلية القوة والضعف، والتي تعزى إلى تنظيم العوامل الخارجية، الفرص والتهديدات ومدى خطورتها أو إمكانية استثمارها وتوظيفها بالاتجاه السليم والمنطقي ضمن الخطة الاستراتيجية لتحديد البدائل الاستراتيجية الملائمة أمام المؤسسة.

وأدت التغيرات السريعة في قطاع التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية إلى تطوير امكانياتها وتقوية نقاط القوة، مع مراعاة القيود التي من المحتمل ان تعيق من نموها. فإذا كانت جامعة محمد بوضياف تمتلك مجموعة من نقاط القوة التي يمكن أن تضعها في منافسة مع أفضل الجامعات الوطنية أو العالمية، فإنها تمتلك نقاط ضعف تحاول معالجتها. ويعتبر SWOT من أهم الأدوات التي تساعد الجامعة على تحليل وتقييم العوامل الداخلية والخارجية من أجل تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة، وللوصول بالجامعة إلى مصاف أفضل الجامعات الوطنية أو العالمية.

1. إشكالية الدراسة

وانطلاقاً مما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء من خلال هذه الدراسة على دور تحليل SWOT عبر أبعاده المعبرة عنه والمتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات في تحديد البدائل الاستراتيجية، وهذا عبر دراسة ميدانية بجامعة المسيلة شملت مسؤوليها وإدارتها.

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

✓ كيف يساهم تحليل SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية لجامعة المسيلة؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو التالي:

- هل هناك إدراك لنقاط قوة الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل هناك إدراك لنقاط ضعف الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل هناك إدراك للفرص المتاحة للجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل هناك إدراك للتهديدات التي تواجه الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة

لإعطاء هذه الدراسة البعد العلمي والأكاديمي، حاولنا وضع مجموعة من الفرضيات نوردتها فيما يلي:

الفرضية العامة

✓ يساهم تحليل SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية لجامعة المسيلة.

الفرضيات الفرعية

- يوجد هناك إدراك لنقاط قوة الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد هناك إدراك لنقاط ضعف الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد هناك إدراك للفرص المتاحة للجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد هناك إدراك للتهديدات التي تواجه الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة.

3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية أداة التحليل الاستراتيجي SWOT، باعتبارها النموذج المثالي لتحليل متغيرات البيئة ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف التي تمتلكها الجامعة، والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية. كما يكتسي البحث أهمية كبيرة، ليس فقط من حيث محدودية الدراسات والبحوث المماثلة على جامعة المسيلة، ولكن كونه يعتمد على دراسة ميدانية استقرائية للتعرف على البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام الجامعة باستخدام التحليل الرباعي SWOT.

4. أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- ✓ محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي، وإبراز أهميته.
- ✓ التعرف على تحليل SWOT وإبراز أهميته في الجامعة محل الدراسة.
- ✓ إبراز كيفية مساهمة تحليل SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام الجامعة محل الدراسة.

5. دوافع اختيار الموضوع

- ✓ الميل الشخصي للبحث في هذا الموضوع.
- ✓ قناعتنا الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه تحليل SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية، وكونه من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي.
- ✓ قلة الدراسات والأدبيات التي تتناول موضوع تحليل SWOT وعلاقته مع البدائل الاستراتيجية.
- ✓ ضعف الاهتمام بعملية التحليل الاستراتيجي في الجامعات الجزائرية، وعدم الأخذ بعين الاعتبار لخطورة دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، والاعتماد في المقابل على الطرق التقليدية في وضع الخطط الاستراتيجية.

6. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي وذلك للتعرف على مفهوم أداة التحليل الاستراتيجي SWOT وعناصره والبدائل الاستراتيجية، وكذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الرجوع الى الادبيات الخاصة بموضوع الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة.

7. حدود الدراسة

- ❖ **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في استخدام SWOT بعناصره (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) في تحديد البدائل الاستراتيجية.
- ❖ **الحدود الزمانية:** أُنجزت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019/2018.
- ❖ **الحدود المكانية:** تم اختيار جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإجراء الدراسة فيها.

8. الدراسات السابقة

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

1. محمد علي يوسف، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة النيلين، السودان، 2010، بعنوان: **أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء**، وتتركز مشكلة البحث في مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وأثر ذلك التطبيق على كفاءة وفعالية الأداء في هذا القطاع الحيوي. ويهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع. تختبر هذه الدراسة عدة فروض هي: أن لدى الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية؛ أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وبين تطبيقها وممارستها في شركات الاتصالات؛ وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية. هذا إضافة إلى: افتراض أن البيئة الداخلية "الموارد والإمكانات، الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية" لشركات الاتصالات تساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية؛ أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية؛ وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه الشركات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي، وتحديدًا برنامج (SPSS) لتحليل الاستبيانات واختبار الفروض.

2. عززولي إيمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، بعنوان: **البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، بهدف معرفة مختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي تلعبه هذه البدائل في خلق المزايا التنافسية، ارتأينا القيام بهذه الدراسة الأكاديمية من خلال تسليط الضوء على عدة نقاط، بدء بتحديد خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهميتها ومعوقاتهما، أهمية تحديد اتجاهها الاستراتيجي ومختلف الأدوات المستخدمة في التحليل الاستراتيجي لبيئتها، ثم تطرقنا إلى مختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام هذا النوع من المؤسسات، نماذج الاختيار بين هذه البدائل، مراحل تنفيذها وتقييمها، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحاولنا في الأخير محاولة إسقاط أهم النقاط التي تم التطرق إليها في الجانب النظري على مؤسسة جزائرية متوسطة، هي مؤسسة K-PLAST سطيف.

3. عمر بن سيدرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، بعنوان: **التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، لقد ثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورها الفعال في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة على مستوى الاقتصاديات التي تبنتها كاستراتيجية تنموية، وبالنظر لخصوصياتها التنظيمية والإدارية فهذه المؤسسات ذات طبيعة خاصة من حيث سلوكها الاستراتيجي، الذي غالبا ما يكون كرد فعل مبني على الخبرة والتجربة الشخصية للمسير. وعلى هذا الأساس، فالتحليل الاستراتيجي كمدخل علمي ومنهجي لتحديد استراتيجيات التعامل مع البيئة المحيطة يمثل ركيزة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لبناء المزايا التنافسية واستدامتها في ظل البيئة التنافسية الشديدة التي تواجهها، ومختلف التحديات الناتجة عن تطورات الأوضاع الاقتصادية في الجزائر؛ وبذلك جاء هذا البحث لمعرفة مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء وتطوير مزاياها التنافسية، بالتطبيق على 53 مؤسسة بولاية سطيف؛ وقد تبين ضعف الممارسة الميدانية لهذا المدخل كأساس لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات التي شملتها الدراسة؛ حيث تم تفسير ذلك بتأثير مجموعة من العوامل المؤسسية والعوامل الشخصية إلى جانب تأثير مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية، و هذا ما يؤكد على ضرورة إيجاد السبل اللازمة للحد من أثر هذه المحددات والتركيز على مقومات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

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

وتم التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لكل من البيئة الخارجية للمؤسسة وأدائها كما تم اختيار شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر كميدان للدراسة لمعرفة أهم التأثيرات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة على أداء شركات خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

5. صائل وليد يوسف، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، بعنوان: **تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين**، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في شركات صناعة الأدوية البشرية في الضفة الغربية وهي: شركة بيت جالا للأدوية، شركة بيرزيت للأدوية، شركة القدس للمستحضرات الطبية، شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم 40 مبحوث، وقد استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أبرزها أن الشركات تقع في الربع الأول حسب مصفوفة سوت (SWOT) وأن الاستراتيجية الأنسب لها هي الهجوم حيث أن لديها نقاط قوة في بيئتها الداخلية من خلال حصول عوامل البيئة الداخلية على درجة كبيرة من الأهمية حيث جاءت حسب الأهمية، التسويق، المالية، الإنتاج والعمليات، البحث والتطوير، نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الإدارة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية. وأن العوامل القانونية في البيئة الخارجية حصلت على درجة كبيرة جدا من الأهمية، في حين حصلت العوامل الأخرى المنافسين المحتملين، المنافسين الحاليين، المنتجات البديلة، الاقتصاد، البيئة، السياسة، التكنولوجيا، قوة التفاوض للعملاء، على درجة أهمية كبيرة، في حين حصلت قوة التفاوض للموردين والعوامل الاجتماعية على درجة متوسطة من الأهمية.

6. أحمد يوسف أبو رحمة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017، بعنوان: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، هدفت هذه الدراسة لقياس أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وكالة الغوث الدولية المتعلمين وغير المدرسين الذين يتبعون لقطاع الخدمات والبالغ عددهم (2280)، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية المنتظمة، حيث تم توزيع (329) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (305) استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) والمعالجات الإحصائية لتحليل البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محاور عوامل البيئة الداخلية التالية (المستوى التنظيمي، الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، دافعية الإنجاز) كان مرتفعاً، بينما كان مستوى تصورات عينة الدراسة حول محور الحوافز والترقيات متوسطاً، وكان مستوى تصورات عينة الدراسة حول دافعية الإنجاز مرتفعاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بجميع محاورها (المستوى التنظيمي، الموارد المادية، الموارد البشرية، الحوافز والترقيات، الموارد التكنولوجية) ومستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

التعليق على الدراسات السابقة:

رغم توافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، سألغة الذكر، في العديد من الجوانب، غير أنها تختلف عنها من خلال جوانب رئيسية هي كالتالي:

- تركزت الدراسة الحالية بشكل رئيسي حول مساهمة تحليل SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية، في حين تناولت الدراسات السابقة جوانب أخرى لتحليل SWOT.
- تمت الدراسة الميدانية للدراسة الحالية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، في حين أن الدراسات السابقة تمت في مؤسسات اقتصادية.
- تم استخدام في دراستنا الميدانية استبانة ضمت في محتواها مجموعة من العبارات وفقاً للأوزان من 1 إلى 10، في حين اعتمدت الدراسات السابقة في دراستها الميدانية على مقياس LIKERT الخماسي وعلى المقابلات في جمع بياناتها.

9. تقسيمات البحث:

لمعالجة إشكالية البحث قسمنا بحثنا إلى فصلين يحتوي كل فصل على ثلاث مباحث للإمام بأهم جوانب البحث النظرية والتطبيقية وذلك على النحو التالي:

في الفصل الأول الذي هو بعنوان " الإطار النظري للدراسة " تناولنا فيه دراسات المفاهيم الأساسية حول التحليل البيئي، التعرف على أداة التحليل الاستراتيجي SWOT وكيفية مساهمتها في تحديد البدائل الاستراتيجية، ثم نتطرق إلى مجموعة البدائل الاستراتيجية المتاحة.

أما الفصل الثاني بعنوان " الدراسة الميدانية " لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، وتحليل النتائج.

الفصل الأول

تمهيد

يعتبر التحليل الاستراتيجي من الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحليل عوامل المحيط بمختلف جوانبها، المدرجة ضمن كل من المحيط الداخلي والخارجي، من أجل تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة والوقوف على الفرص والتهديدات التي تواجهها.

إن اعتماد المؤسسة للتحليل الاستراتيجي من أهم العوامل التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية، إذ أنه تمكن المؤسسة من الاطلاع الدائم على التغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي لتحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة وتوليد مجموعة من البدائل الاستراتيجية الممكنة.

ويحتوي الفصل الأول على ثلاث مباحث مقسمة كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التحليل البيئي

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية

المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية

المبحث الأول: ماهية التحليل البيئي

تسعى المؤسسات الاقتصادية جاهدة بتكثيف نشاطاتها وتنويع أساليبها واستراتيجياتها من أجل تحقيق أهدافها لعل أبرزها البقاء والاستمرارية، ليكون بذلك التحليل البيئي هو الطريقة الأنسب لتشخيص وضع المؤسسة وإبراز مكانتها وسط البيئة التنافسية، ومن أجل التعمق أكثر في مفاهيم التحليل البيئي نتطرق إلى ثلاث مطالب في هذا المبحث، المطلب الأول تحت عنوان مفهوم التحليل الاستراتيجي، المطلب الثاني حول تحليل البيئة الداخلية والمطلب الثالث تحليل البيئة الخارجية.

المطلب الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي

يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي أبعادا متعددة نتيجة اختلاف المجال الذي يهتم به والأهداف المرجوة منه والرؤية المعتمدة في تفسير نتائجه وكذلك تعدد أدوات التحليل التي تستعين بها المؤسسة في تقييم وتقدير تغييرات بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، مع التركيز بشكل رئيسي على الحركية المستقبلية لهذه التغيرات، ومراعاة تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة التي تسمح لها بتحسين وضعيتها التنافسية¹.

أولا: تعريف التحليل الاستراتيجي

ينظر إلى التحليل الاستراتيجي على أنه عبارة عن " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. "2.

ويعرف على أنه: " مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد على الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة والاستراتيجية المطلوبة. "3

¹ عبد المليك مزهود، الفكر الاستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى نظرية استراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2003، ص 111.

² طاهر منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 253.

³ امين مخفي، بختة باهر، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 6، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2016، ص 93.

ويرى (Jennings & Disney) على أن التحليل الاستراتيجي " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها." ¹

وحسب (Michel Crozier) فيرى أن التحليل الاستراتيجي يهتم بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقص الموجود في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة؛ مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، وهو ما بين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التديري للمؤسسة امتداداً طبيعياً قدر المستطاع للبيئة؛ باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها، مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الاستراتيجية ².

ثانياً: أهمية التحليل الاستراتيجي

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وعملية التحليل الاستراتيجي تحظى بأهمية بالغة عن تقييم المؤسسة نظراً لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي ³:

1. تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها؛
2. يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
3. تحديد ما يسمى ب: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التقليدية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والامكانيات لإنجاز الهدف؛
4. يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي؛

¹ إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الخامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 23.

² عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عن ميشال كروزني (Michel Crozier)، مجلة جامعة دمشق، العدد 2+1، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 576.

³ سعدون حمود الربيعاوي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 144-145.

5. الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها؛
6. يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة؛
7. سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة.

ثالثا: مزايا التحليل الاستراتيجي

يمكن إبراز أهم مزايا التحليل الاستراتيجي في المؤسسة من خلال العناصر التالية¹:

1. يعطي التحليل الاستراتيجي تصورا عن الوضع المستقبلي للمؤسسة وليس الحاضر فقط، مما يساعد على تطوير بدائل استراتيجية تأخذ في الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها وهذا يستلزم توفر قاعدة دائمة ومستمرة من المعلومات، لتجنب مخاطر الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة، وتؤكد الاتجاهات الفكرية في هذا المجال على أهمية الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في تفعيل سيرورة القرارات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
2. يساهم التحليل الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام؛ باعتباره يتسم بالمستقبلية في التفكير ويساهم في فهم طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة ومحاوله التعامل معها، حيث تواجه هذه الأخيرة العديد من التحديات البيئية، وللتحليل الاستراتيجي دورا محوريا في مواجهتها والحد من آثارها السلبية؛
3. يرتبط التحليل الاستراتيجي بالاتجاهات التي تحكم بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية فإذا كانت هذه الاتجاهات تتجه إلى الثبات، وهو احتمال لا يعكس الواقع، فإن الحاجة للتحليل الاستراتيجي تكون غير مبررة بشكل كامل، ولكن الواقع يشير الى عكس ذلك؛ حيث أن بيئة المؤسسة تتصف بعم الثبات والتغير السريع، فالثابت الوحيد في مجال الأعمال في التغير، وهذا يؤكد ضرورة تبني المؤسسات عملية التحليل الاستراتيجي بهدف تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لهذه التغيرات والتكيف معها بشكل يساهم في تحقيق أهداف النمو والتوسع؛
4. يمكن التحليل الاستراتيجي المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها في مجال الأعمال، عن طريق تبني نظرة مستقبلية، التنبؤ بمتغيرات الأسواق والاستجابة السريع والمرنة لاحتياجات العملاء، كما أنه لا يخص

¹ عمر بن سديرة، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف)، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص76.

المؤسسات الكبيرة فقط، فحتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت بحاجة إلى اعتماده نتيجة الترابط الوثيق في اقتصاديات العالم من جهة، وعالمية الأسواق والمنافسة من جهة أخرى.

رابعاً: دوافع التحليل الاستراتيجي

بما أن التحليل الاستراتيجي ينطوي في مفهومه على المتابعة المستمرة للتغيرات البيئية فلا شك أن دوافعه ترتبط إلى حد كبير بالتعامل مع تلك المتغيرات، والتي يمكن تلخيص أهم مظاهرها فيما يلي¹:

1. التنافسية: وتعد من أهم التحديات التي فرضتها التحولات الاقتصادية على مختلف مستوياتها، ففي ظل بيئة تنافسية تطبعها سياسة الانفتاح غير المتحكم فيها، تتصف السوق الجزائرية حالياً بنقص التجانس والتنسيق على مستوى التنظيم والتنسيق والرقابة من طرف مختلف الأعراف الاقتصادية المعنيين (مصالح الجمارك، مصالح الضرائب والتفتيش، معايير وأنظمة الجودة، الملكية الصناعية والشهادات)، وبالتالي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات التأقلم مع ظروف هذه السوق، ولمواجهة هذه التحديات فمن الضروري بناء مزايا تنافسية تمكنها من البقاء في ظل التنافسية المتزايدة، ويتم ذلك من خلال متابعة وتحليل عناصر بيئتها سعياً لبناء الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

2. العولمة: بمعنى تحول العالم إلى قرية صغيرة محدودة الأبعاد نتيجة التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما ينتج عنه من توحيد الأسواق والمنتجات، مع زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية نتيجة حرية التبادل التجاري، حيث أصبح مجال الأعمال أكثر عالمية، ومن أبرز التحديات في هذا المجال نذكر:

- **عولمة التجارة:** من خلال إنشاء منظمة التجارة العالمية، والتي تهدف إلى تحرير التجارة وبصفة أساسية تجارة السلع الزراعية والصناعية، وكذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية والاستثمار... الخ

- **عولمة الحد من التلوث:** حيث أصبحت المؤسسات ملزمة بترشيد استخدام الموارد، ووضع استراتيجيات حماية البيئة من المخلفات الصناعية، واستعمال المواد غير الضارة بصحة الأفراد وبالبيئة الطبيعية، والحد من استعمال المركبات والألوان الصناعية إضافة إلى إعادة استخدام مخلفات الإنتاج.

- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** حيث تعتبر جانباً مهماً يجب أن تهتم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ فدور المؤسسة في توفير المنافع الاقتصادية للمجتمع مقابل تعظيم الأرباح، يعتبر دوراً تقليدياً مقارنة بالدور المطلوب منها حالياً، والمعبر عنه بمفهوم المؤسسة المواطنة "Enterprise citoyen"، حيث تتحدد مسؤوليتها اتجاه المجتمع وفق هذا المفهوم من خلال التزامها بتحقيق مصالح الملاك، أخذاً في الاعتبار المعيار

¹ عمر بن سديرة، مرجع سابق، ص 77-78.

- الأخلاقي في إدارة استثماراتهم، المسؤولية اتجاه العاملين بتمكينهم والمساهمة في حل مشكلاتهم الوظيفية، المسؤولية اتجاه العملاء، والمسؤولية اتجاه البيئة.
- **زيادة التكتلات الاقتصادية والاتجاه نحو الاندماج والاستحواذ:** وقد يعكس هذا الاتجاه الرغبة في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسات عن طريق تجميع الموارد وزيادة الفاعلية والوصول إلى اقتصاديات الحجم.
3. **الأمثلية:** ويقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بمعنى عدم ترك المجال لأي هدر أو تبديد للموارد والطاقات، فهي بذلك تهدف إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
4. **تغير هيكل العمالة:** حيث ازدادت أهمية الكفاءات والمهارات، وأصبحت تعد عاملا رئيسيا في بناء استراتيجيات فعالة، ومصدرا جوهريا في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة.
5. **ندرة الموارد:** فالمنافسة الحالية أصبحت حادة على موارد الطاقة والكفاءات البشرية، وهو ما يتطلب من المؤسسة ضرورة وضع استراتيجيات تضمن توفير هذه الموارد من مصادرها، وبرمجة استخدامها بطريقة رشيدة لتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية.
6. **التغيرات التكنولوجية المتزايدة:** حيث تعتمد المؤسسة على بعض الأساليب التكنولوجية لبناء المزايا التنافسية، ولكن هذا لا يستمر طويلا، فسرعان ما يحدث التغيير، وهو ما يؤدي إلى ضرورة البحث على مزايا تنافسية تكنولوجية جديدة، وهنا يكون للتحليل الاستراتيجي دورا محوريا في تمكين المؤسسة من امتلاك المزايا التنافسية الدائمة، من خلال جعلها مبادرة أكثر منها مستجيبة.
7. **التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:** فقد أصبحت المعرفة قوة استراتيجية هامة في الاقتصاديات المتقدمة على وجه الخصوص، وهي تشكل مصدرا رئيسيا لبناء المزايا الاستراتيجية باعتبار أنها تمثل أساس المنتجات الجديدة وتطوير وتحسين المنتجات الحالية، كما أنها تساهم في تحقيق مستويات عالية من الابداع بمختلف أشكاله.
8. **زيادة معدلات التغيير الكمي والنوعي:** فالتغيير والذي ينشئ الفرص والتهديدات، وبذلك أصبح بناء استراتيجيات للتعامل معه عاملا جوهريا في المؤسسات المعاصرة مقارنة بأهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في ظل بيئة تصف بالاستقرار والثبات النسبيين.

خامسا: خطوات عملية التحليل الاستراتيجي

تحتاج عملية التحليل الاستراتيجي إلى محلل أو مدير واسع الاطلاع وذو خبرات ومهارات متميزة وقدرة على استقراء الأحداث والتنبؤ بالمستقبل، وللقيام بعملية التحليل الاستراتيجي يجب المرور بأربع خطوات رئيسية وهي¹:

1. **المسح/ الفحص البيئي**: يستلزم المسح دراسة كل الأجزاء في البيئة العامة، وتحدد المؤسسات من خلال المسح العلامات المبكرة على التغيرات المحتملة في البيئة العامة وتكشف التغيرات الماضية قدما، وغالبا ما تتعامل المؤسسة عند المسح البيئي مع البيانات والمعلومات الغامضة أو غير الكاملة أو غير المترابطة. كما ويعد المسح البيئي مهما وبشكل كبير بالنسبة للمؤسسات التي تعمل ضمن بيئة متقلبة وهي غير مناسبة للمؤسسات التي تعمل في بيئة مستقرة بسبب قلة التغيرات التي تحدث في مثل تلك البيئات مما يؤدي إلى ارتفاع كلفة عمليات المسح مقارنة بالنتائج، ويمكن تحديد أهم أنواع البيئات بالآتي:

- **بيئة مستقرة**: تتمتع على حرية وحاجات للتلبية وأخرى متوافرة، وتبدو عوامل التغيير غير منتجة لفعل التشبع.
- **بيئة متضخمة**: تقترب تدريجيا من حالة التشبع.
- **بيئة نصف-مستمرة**: حيث تم الوصول إلى حدود الإنجازية وتظهر حالة التشبع التي تستوجب الاستثمار أكثر، مع بروز بعض المعوقات المؤدية إلى اللااستقرارية.
- **بيئة منفصلة**: باعتبار أن البيئة في تغير مستمر؛ ومن ثم فهي تتطلب دوما التجديد والإبداع ومن ثم بداية الانفصال.
- **بيئة غير متوقعة**: انفصال دائم وبيئة غير منتظرة ولا يمكن التنبؤ بعوامل التغيير ومناطق الشك.

2. **القياس/ المراقبة**: هي عملية تتبع الأحداث والتوجهات البيئية التي تم رصدها في عملية المسح. ويشمل النشاط تأكيد الحدس والأحكام الأولية الصادرة من قبل الاستراتيجي على البيانات الغامضة التي تظهر خلال المسح. ويكون البحث عن البيانات هنا مركزا ومنظما، وتصبح البيانات أكثر دقة وتمركزا باستمرار المراقبة، ثم تحمل بعض البيانات التي يرى الاستراتيجي عدم علاقتها بالأحداث والتوجهات ذات الصلة.

3. **التنبؤ**: بعد قيام المنظمة بجمع المعلومات عن بيئتها الحالية التي يجب عليها أن تحلل التوجهات الحالية لتعلم ما إذا كانت تلك التوجهات ستستمر في المستقبل أم لا.

¹عمر بن سديرة، مرجع سابق، ص ص 147-149.

وتضع على أساس ذلك الخطط المستقبلية اعتماداً على التنبؤ الذي يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل. وتستخدم المؤسسات الحديثة أساساً عدة طرق مثل استقرار التوجهات (الاتجاهات)، وكتابة السيناريو، والعصف الذهني، والنماذج الإحصائية للتنبؤ باحتمالات بيئتهم المستقبلية.

4. **التقييم:** يهدف التقييم إلى تحديد توقيت وأهمية تأثير العوامل الاستراتيجية التي أفرزتها عمليات المسح والقياس والتنبؤ التي من خلالها يستطيع المحللون فهم البيئة، إذ ستوفر لديهم بيانات كبيرة عن البيئة ولكن من دون ترابط وهنا يبرز دور التقييم في تحديد الترابط وتحديد العلاقة بشكل واضح فيما بين عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية

لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المؤسسة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، ولذلك ينبغي أن يتم تقييم لا يمكن أن الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المؤسسة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية، فالاستراتيجيات الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة. ولأجل النجاح المنشود تقوم المؤسسة بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً.¹

أولاً: مفهوم البيئة الداخلية

يرى (Cetron) أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددات أساسية لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.²

وعرف القريوتي البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها: " القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية"³.

¹ رأفت حسين شاكر المحور، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، دور التحليل الاستراتيجي للبيئة في إحداث التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة النيلين، غزة، فلسطين، 2015، ص99.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص184.

³ أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الاونرو)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص9.

كما تعرف البيئة الداخلية على أنها: "الخصائص الداخلية للمؤسسة التي تتضمن الأنظمة والإجراءات والرواتب والجزاءات وغيرها. وعرفها العدلي بأنها: العوامل والخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة وظروف العمل"¹.

ثانيا: أهمية تحليل البيئة الداخلية

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الأساسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي المناسب وعلى وجه التحديد فإن التحليل البيئي الداخلي يساهم في²:

- تقييم القدرات والامكانيات المادية، البشرية والمعنوية المتاحة؛
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة؛
- بيان وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة؛
- التعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة مقارنة بغيرها في نفس الصناعة.

ثالثا: عناصر البيئة الداخلية

يمكن إجمال عناصر البيئة الداخلية فيما يلي:

1. الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية. وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولا الى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي³.

¹ عبد الرحمان بوفارس، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار، الجزائر، 2016، ص710.

² إيمان غرزولي، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة K-Plast سطيف)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010، ص79.

³ حسن محمد حسن ثوابته، أثر الموازنة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص ص 17-18.

والهيكل التنظيمي يفرض على المؤسسة وجود عدد من المدراء الكفوئين القادرين على أن يجمعوا في أيديهم كل خيوط: النجاح، والابتكار، والتجديد الاستراتيجي، كما يتطلب وجود مسؤول رئيسي يعمل بين المدراء، ويستوعب نشاطاتهم، وآخر حركاتهم لغرض هيكلة الوظائف، ووضع العربة على السكة بدقة، رفع الاستراتيجية بشكل مدروس ومؤثر، تستوعب فيه المتغيرات: كالقيادة، والقوة، والثقافة المؤسسية، وتعطي الإدارة القدرة للعمل مع بقية الموظفين بروح (الفريق الواحد)، بحيث تراه من بعيد يتحرك في مختلف الخطوط، وينجز مختلف المهمات، لكن هدف الجميع تنفيذ رسالة المؤسسة، وتحقيق وإنجاز "الهدف" الأساسي، يفرض اقتناص فرص النجاح، والابتعاد عن المخاطر قدر الامكان¹.

إن بناء الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة يمثل الحجر الأساس الذي تعتمد عليه المراحل الميكانيكية الأخرى، لذلك فعند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لابد من أخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة والتي تحدد نجاح المؤسسة من عدمها. ومن أهم الاعتبارات الأساسية ما يلي²:

- ✓ الهدف الرئيسي للمؤسسة، أي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية وخطته الاستراتيجية؛
- ✓ تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام، حيث يعد عاملا ضروريا لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المؤسسة؛
- ✓ تحديد المسؤوليات وتحليلها، ويتم ذلك وفقا لحجم العمل المتوقع، ويلزم المؤسسة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعمال والمسؤوليات؛
- ✓ تحديد الوظائف وتوصيفها، وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف؛
- ✓ القيام بتجميع الأقسام الإدارية على أساس سلعي من أجل تحقيق التكامل العمودي والأفقي؛
- ✓ ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين الأقسام التنفيذية من جهة، والعلاقات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية من جهة أخرى للتعرف على مدى فعالية الاتصالات والمعلومات والعلاقات داخل المؤسسة.

¹ عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 192-193.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص

2. ثقافة المؤسسة

- مفهوم ثقافة المؤسسة: تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها، إذ أنها تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاء المؤسسة إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على تحسين الجودة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة¹.

وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بحملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة، فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من ان الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على احداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم صياغتها، والعمل على احداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها. وتتضمن المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، فيما بين أعضاء المؤسسة².

- أهمية ثقافة المؤسسة: يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية³:

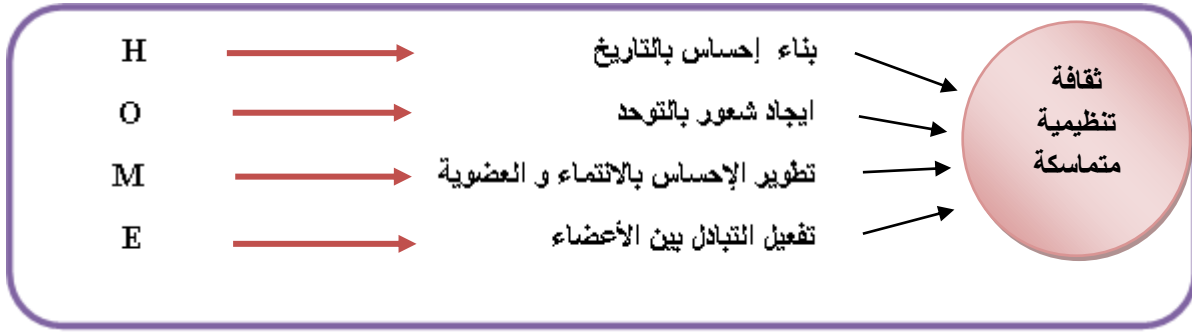
- ✓ بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المجد والأشخاص البارزين في المؤسسة، وعلى سبيل المثال الدور المنوط الذي لعبته الثقافة لدى المجتمع الياباني بتقديس العمل ومدى تأثيره الإيجابي على تطور أداء المؤسسات اليابانية.
- ✓ ايجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- ✓ تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): حيث أن التحسيس بالعضوية والانتماء يمكن من الاستقرار الوظيفي وتدريب العاملين وتطويرهم.
- ✓ تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل المشتركة والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد وهذا بوجود نظام فعال للاتصال.

¹ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة (EN.I.C.A.B)، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص5.

² محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص58.

³ خديجة بوخرينة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغاثم-، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2015، ص18.

الشكل رقم (1): أهمية ثقافة المؤسسة



المصدر: خديجة بوخریصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2015، ص19.

ومن خلال هذه النقاط نستخلص أن الأحرف الأولى لها تشكل كلمة (home) أي ما يعني أن ثقافة المؤسسة القوية تشكل التوحد العائلي المترابط ويجب على المؤسسة استغلالها قدر الإمكان واستثمارها ما يجعل منها عامل قوة في المنافسة.

2. الموارد

تلعب الموارد دوراً هاماً وبارزاً في تحقيق الاستثمار إذا ما استغلت بكفاءة عالية وفعالية متميزة، لذا لا بد من تقييم هذه الموارد خاصة ضمن إطار التناسب والملاءمة بين الموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً وبين الاستراتيجيات، وكذلك بينها وبين القدرة على زيادة الكفاءة التنظيمية التنفيذية لهذه الاستراتيجيات، ولهذا لا بد من الإدراك الجيد للمساهمة التي يمكن أن تقدم لكل مجال وظيفي لأداء الأقسام والمؤسسة، ثم تقييم هذه الوظائف لمعرفة نقاط القوة فيها وتحديد نقاط الضعف.¹

3. العوامل التسويقية

تحدد الأنشطة التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المؤسسة واستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة. وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي:²

✓ تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المؤسسة؛

✓ إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات المستهلك؛

¹ حياة براهيم، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية (دراسة مؤسسة عنتر تراكوندور للإلكترونيات)، رسالة ماجستير، تخصص استراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص35.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 197.

- ✓ الاهتمام بنتائج بحوث المنتج لتحديد كمية ونوعية المنتجات المطلوبة في السوق وتحديد الأسعار التنافسية؛
- ✓ تحديد وسائل وأساليب اتصال فاعلة للوصول إلى المستهلك المرغوب؛
- ✓ القدرة على التنبؤ بالتغير في حاجات المستهلك وتكوين قطاع سوقي جديد؛
- ✓ امتلاك رجال بيع لديهم خبرة وكفاءة في الأداء؛
- ✓ القدرة على التنبؤ بسلوك المستهلك حال تقديم منتجات جديدة.

وعند تقويم الأنشطة التسويقية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها لا بد من الاجابة على التساؤلات الآتية:¹

- من هم المستهلكون المحتملون للمؤسسة، وهل تقوم المؤسسة بتقسيم السوق إلى قطاعات بطريقة ناجحة؟
- هل تتبع المؤسسة سياسات تكفل إبقاء المستهلكين على صلة دائمة معها؟
- هل المؤسسة تطبق المفاهيم التسويقية الرئيسية؟
- هل أن عمق واتساع خط المنتجات أو مزيج المنتج منسق مع طبيعة الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة؟
- ما مدى اهتمام المؤسسة بتغليف المنتجات؟ وهل يتوافق مع رغبات المستهلكين؟
- هل المزيج الترويجي كالإعلانات والبيع الشخصي فعال وناجح؟
- هل تمتلك المؤسسة فرقاً للبحوث والتطوير للمزيج التسويقي؟
- هل تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية في السوق وعند المستهلك؟
- هل قنوات التوزيع الحالية ملائمة؟ وما مدى توقع نجاحها في المستقبل؟
- هل للمؤسسة علامة تجارية متميزة، ولها أثر ايجابي عند المستهلك؟
- هل هناك اتساق بين السعر الحقيقي وبين توقعات المؤسسة عنه؟

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 131.

4. العوامل الإنتاجية

تعد وظيفة الانتاج الجهة المسؤولة عن النشاط الخاص بالعمليات التحويلية في المؤسسة، بحيث يبحث الاستراتيجيون في عوامل الإنتاج التي لها قدرة مميزة على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة تهديدها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.¹

ويبحث الاستراتيجيون في عوامل الإنتاج والعمليات للمؤسسة عما يشكل قدرة متميزة تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة أخطارها، وتهديدها بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة. ومن أهم هذه العوامل:²

- انخفاض تكلفة العمليات الكلية للمؤسسة عند منافسيها؛

- توافر الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة طلبات السوق؛

- كفاءة تسهيلات الانتاج وفعاليتها (للصيانة، للطاقة، للتصميم)؛

- انخفاض تكلفة المواد الخام والمواد الاولية؛

- توافر المواد الخام والاولية اللازمة للعمليات؛

- كفاءة آلات الانتاج وفعاليتها؛

- كفاءة مكاتب وأجهزة الانتاج الادارية؛

- ملائمة مواقع المصانع والمكاتب استراتيجياً؛

- كفاءة نظم الرقابة على المخزون؛

- كفاءة نظم التصميم وجدولة الانتاج والرقابة على الجودة؛

- كفاءة نظم الصيانة؛

- فاعلية نظام التكامل الرأسي المتبع في المنشأة.

¹ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص22.

² عبد العزيز صالح حبتور، مرجع سابق، ص ص 215-216.

5. الموارد البشرية

تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفؤة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة. ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل ما يلي:¹

- هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المؤسسة؟
- هل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة؟
- هل سياسات الاختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء متوفرة وفاعلة؟

6. العوامل المالية

أما في مجال الموارد المالية، فإن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر واستخدامات الأموال، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها. وتتطلب الإدارة الاستراتيجية أن يكون هنالك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الاستراتيجية الموضوعة. كما أن من الوظائف الأساسية للدائرة المالية هي توفير مزيج من وسائل توليد الأموال، سواء كانت خارجية عن طريق الافتراض والتسهيلات المصرفية أو داخلية عن طريق طرح أسهم جديدة للاكتتاب العام. إن كافة عناصر إدارة العمليات المالية في المؤسسة يجب أن تراعي الالتزام الدقيق بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها.²

رابعاً: مدخل سلسلة القيمة كأساس التحليل التنظيمي

مدخل سلسلة القيمة هو أداة تحليل استراتيجي مهم تستخدمه إدارة الشركة لتشخيص مجالات زيادة المنفعة أو القيمة بالنسبة للعملاء وتخفيض كلف المنتجات طوال دورة حياتها من أجل الحصول على فهم أفضل للميزة التنافسية للمؤسسة وروابطها مع مجهزها وعملائها. فهذا المدخل يركز على المنفعة أو القيمة التي يقدمها كل منتج من منتجات المؤسسة إلى عملائها بما يلي رغبتهم وزيادة منفعتهم من تلك المنتجات لضمان ولائهم للمحافظة على حصة سوقية مرضية.³

طور هذا الأسلوب من قبل بورتر، والذي بموجبه تعتبر المؤسسة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد

¹ هنيه حشّن احمد، أثر عوامل البيئة الداخليّة على كفاءة وفاعليّة نظم المعلومات الادارية (دراسة تحليلية في شركة التأمين الوطنية)، مجلة الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، العدد 4، جامعة بابل، العراق، 2018، ص336.

² محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، اطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2010، ص92

³ ذاكر مفلح مصاروة، عبید حيون الخفاجي، الكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة والعلاقة التكاملية بينهما في الشركات المساهمة العامة في القطاع الصناعي الأردني - دراسة ميدانية-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 23، الأردن، 2013، ص 331.

قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمؤسسة. ووفق هذا المدخل، تتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان، هما:¹

1. **الأنشطة الأولية أو الأساسية:** وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة. وتتضمن:

✓ **الإمدادات الداخلية:** أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الداخلي.

✓ **العمليات:** وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات "سلع وخدمات".

✓ **الإمدادات اللوجستية الخارجية:** أي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولية الطلبات وبالوقت المحدد.

✓ **التسويق والمبيعات:** وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.

✓ **الخدمة:** وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

2. **الأنشطة الساندة:** وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل هذه الأنشطة على كل من:

✓ **البنية الأساسية التحتية:** والتي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة، وغيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى.

✓ **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة.

✓ **التطوير التكنولوجي:** وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.

✓ **التجهيزات:** وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المؤسسة.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر -، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 87-88.

الشكل رقم (2): مدخل سلسلة القيمة



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر -، الطبعة العربية، دار
اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 89.

المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية

أولاً: مفهوم البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية بأنها مجموعة من العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة.¹

ويرى (Emery) أن البيئة الخارجية هي مجمل المكونات، والأبعاد، والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة.²

ثانياً: مستويات البيئة الخارجية

وتصنف البيئة الخارجية إلى مجموعتين: الأولى تتصل بالمتغيرات العامة بالبيئة الخارجية غير المباشرة، والثانية تتصل بالمتغيرات الخاصة بالبيئة المباشرة (التي تعمل المنظمة في محيطها).³

1. **البيئة الخارجية العامة:** يقصد بالبيئة العامة "العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات، ولا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية"⁴. ويمكن توضيح هذه المتغيرات والعوامل كالتالي:

✓ **المتغيرات الاقتصادية:** وتؤثر هذه المتغيرات بشكل أساسي في أنشطة المؤسسات على اختلاف أنواعها حيث تؤثر الظروف الاقتصادية الحالية والمستقبلية على عمل وأداء المؤسسات وتشمل هذه الظروف عدداً كبيراً من المتغيرات مثل الاتجاهات التضخمية ووتيرة النشاط الاقتصادي وأسعار الفائدة وقدرة أو توفر المواد الأولية وغيرها من المستلزمات الصناعية فضلاً عن السياسة المالية والنقدية للدولة مما يتعلق بإدارة الفائض أو العجز في الموازنة العامة للدولة.⁵

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

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص152.

³ محمد عواد الصميدعي وآخرون، عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع الخاص)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، بغداد، العراق، 2015، ص174.

⁴ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر(2008-2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص39.

⁵ حداد كريم الحدراوي، كزار صالح سهيل، بعض عوامل البيئة الخارجية وأثرها على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية أكاديمية)، مجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، العدد 2، جامعة الكوفة، العراق، 2015، ص ص 54-55.

✓ **المتغيرات الاجتماعية:** وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغييرات الحاصلة في المجتمع على منظمة الأعمال. وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان، والحركة الاستهلاكية.¹

✓ **المتغيرات الثقافية:** للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على منظمات الأعمال، فنظام التعليم، والخبرات المتراكمة، والقيم والسلوك الفردي والجماعي، وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير، والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل، كلها تؤثر على منظمات الأعمال وتطورها المستقبلي.²

✓ **المتغيرات التكنولوجية:** تعتبر هذه العوامل ذات تأثير كبير جداً على عمل المؤسسات لامتلاك المؤسسة لتكنولوجيا حديثة ومتطورة ونقطة قوة قياساً بالمنافسين، لأن ذلك ينعكس إيجابياً على طبيعة منتجاتها وجودتها وأسعارها. وإذا كانت تكنولوجيا قديمة وغير متطورة، فإن ذلك يؤثر على عملياتها التشغيلية في الإنتاج والمواد الأولية ويحسب عليها كنقطة ضعف.³

✓ **المتغيرات السياسية والقانونية:** تعمل المؤسسة في ظل بيئة تحكمها قوانين وسياسات اقتصادية ومالية ولا تستطيع ممارسة أعمالها ما لم تتقيد بتلك القوانين والسياسات، وقد تكون بعض القوانين كالضرائب تشكل فرصة أو تهديد لكل أو بعض نشاط المؤسسات، فعندما تكون الضرائب على بعض الاستثمارات بنسب كبيرة سيؤدي ذلك إلى تخفيضها، وبالعكس إذا كانت نسب الضرائب قليلة سيؤدي بالمؤسسات إلى زيادة الاستثمار للحصول على الإعفاء الضريبي أو التقليل من الضرائب، وفيما يخص السياسات المالية والمحاسبية التي يصدرها البنك المركزي من حيث الاحتفاظ بنسب من الأرباح كاحتياطات تجدها تمثل فرصة بالنسبة للمصارف التجارية وكونها وسيلة لمساعدة المصارف في حالة تعسر عملها بسبب حدوث ظروف طارئة أو غير طبيعية مثل انخفاض نسب السيولة لديها، وكذلك استخدام البنك المركزي لتلك المبالغ لتحقيق التنمية الاقتصادية في البلد. وكلما توافر استقرار اقتصادي وسياسي كلما انعكس ذلك إيجابياً على نشاط المؤسسات وعلى المجتمع أما فيما يخص المؤسسات متعددة الجنسية فعليها التقيد بالقوانين والسياسات المالية للدولة التي لها نشاط فيها.⁴

2. **البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة):** وهي الخصائص والعناصر والمتغيرات التي تميز صناعة معينة عن غيرها من الصناعات ومن أهم هذه الخصائص عدد المنتجين والموردين وتدخل الدولة، والمنتجات والتكاليف أي البنية الخارجية الخاصة بالمؤسسة وتنظيمها الداخلي.⁵

¹ وائل ادريس، طاهر الغالي، الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم... العمليات -، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص52.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 155-156.

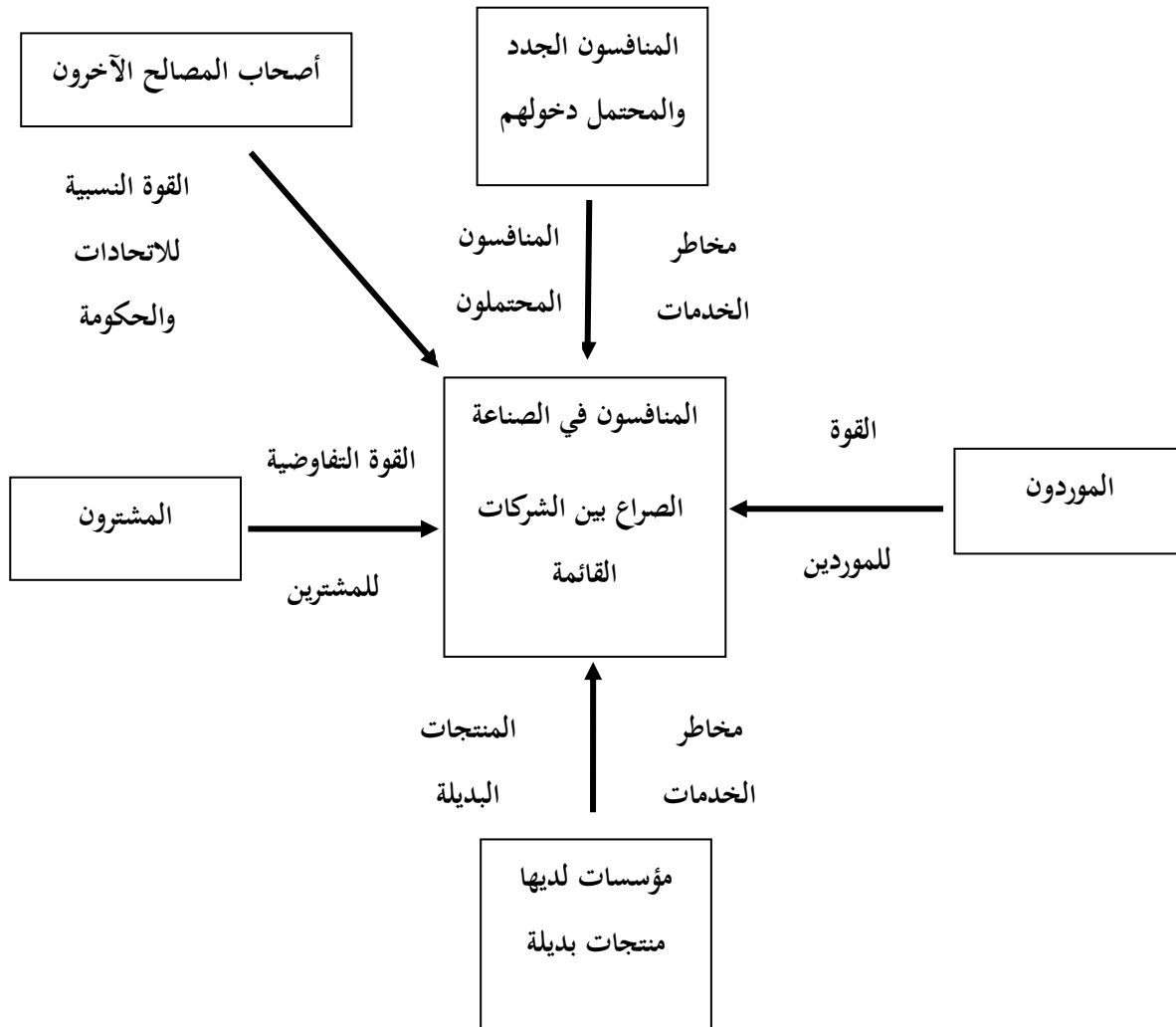
³ طلال محمد الجعاوي، ساكنة السلطاني، SWOT لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 18.

⁴ المرجع نفسه، ص 17.

⁵ عبد العزيز صالح حبتور، مرجع سابق، ص 160.

وكان الأساس لكثير من الأفكار بشأن الميزة التنافسية هو كتاب (مايكل بورتر) عنونه (استراتيجيات المنافسة) تقنيات لتحليل المنافسون. عرض نموذج عن التنافس وهو نموذج مازال يستخدم استخداماً واسعاً في البحوث الأكاديمية والبحوث المتعلقة بالمشاريع. ونموذج (بورتر) يساعد المؤسسة على تشخيص التهديدات لمركزها التنافسي وعلى وضع خطط يمكن ان تشمل على تكنولوجيا المعلومات وعلى التجارة الالكترونية لحماية وتعزيز هذا المركز.¹ ويتضمن نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة في تحليل الصناعة ما يأتي:²

الشكل رقم (3): القوى المحركة للمنافسة في الصناعة



المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 97.

¹ سعدون حمود الربيعاوي، مرجع سابق، ص 167.

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 98-100.

✓ **تهديد المنافسون والمحتلمون في الصناعة:** إذ يجلب الأعضاء الجدد للصناعة قدرات جيدة مثل: الرغبة في الحصول على حصة سوقية، موارد بكميات كبيرة، ولذلك فهم يشكلون مخاطر أو تهديدات للمؤسسة القائمة. وبالتأكيد فإن حجم هذا التهديد يعتمد على مدى وجود عوائق الدخول إلى الصناعة، كالتشريعات الحكومية، والولاء للماركة.

✓ **القوة التفاوضية للموردين:** يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع (أو فرض) الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، لذلك لا بد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم وذلك من حيث إعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ونقاط تميزهم، ومدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف. وكلما كان المورد ضعيفا قوي مركز الشركة، فتفرض أسعار منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى.

✓ **القوة التفاوضية للمشتريين:** يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر. ويكون المشتري قويا إذا توفر ما يلي:

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع؛

- كثرة عدد الموردين؛

- فروقات قليلة في تكلفة الموردين؛

- احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسه.

✓ **تهديد السلع أو الخدمات البديلة:** السلع البديلة هي السلع التي تبدو مختلفة ظاهريا لكنها تستطيع أن تشبع نفس الحاجة. ووفقا لبورتر فإن وجود السلع البديلة يحد من العائدات المحتملة للمؤسسة بوضع قيود على الأسعار التي تفرضها المؤسسة والتي من الممكن أن تحقق أرباحاً لها.

✓ **المنافسة بين الشركات القائمة:** ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة السابقة. ومن أهم العوامل المؤثر على شدة التنافس بين المؤسسات القائمة حاليا في صناعة معينة ما يلي:

معدل النمو في الصناع، مستويات تميز المنتج، تكاليف التبديل، مقدار التكاليف الرأسمالية، موانع الخروج المرتفعة، درجة التمركز والتوازن بين المنافسين... الخ

فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية أقل، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.

لذا فإنه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة السابقة بمثابة محددات مهيمنة على درجة التنافس أو المزاحمة بين المنافسين.

✓ **القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:** يقترح فريمان (Freeman) بإضافة هذه القوة السادسة إلى قائمة بورتر لتتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في بيئة العمل، مثل الحكومات، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين، الغرف التجارية... تختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة لأخرى، لكننا لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة.

ثالثاً: أهمية تحليل البيئة الخارجية

تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة في دراسة العوامل البيئية الخارجية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثيرها، إذ تساعد دراسة وتقييم البيئة الخارجية في تحديد العديد من النقاط ومن أهمها ما يلي: ¹

1. إن دراسة البيئة الخارجية تساعد على تسطير الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة أو تعديلها بحسب نتائج الدراسات؛
2. تساعد العوامل البيئية الخارجية المختلفة في تحديد الموارد المتاحة لدى المؤسسة وكيفية الاستفادة منها؛
3. ساهم تحليل البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية؛
4. يساعد التقييم للبيئة الخارجية كذلك في تحديد سمات وخصائص المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد.

¹ حديجة بوخرينة، مرجع سابق، ص16.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول SWOT

يعد تحليل SWOT من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في التحليل الاستراتيجي، حيث تتضح صورة المؤسسة ووضعها الاقتصادي باختلاف مجال نشاطها من خلال التعرف على نقاط القوة التي تمتلكها ونقاط الضعف التي قد تعيق مسارها، وايضا الاستفادة من الفرص المتاحة واقتناصها والتهديدات التي تواجهها . وستتطرق في مطالب هذا المبحث الى هذه الاداة بالتفصيل.

المطلب الأول: مفهوم تحليل SWOT

أولاً: تعريف تحليل SWOT*

تعود فكرة تحليل SWOT إلى عام 1957م عندما قدم (Philip Sielzni) أطروحته الخاصة بالمواءمة بين العوامل الداخلية للمؤسسة وبين ظروف البيئة الخارجية، وقد قام بتطوير هذه الفكرة لاحقاً أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفارد للأعمال، وعلى وجه الخصوص (Learned & Anderws) كي يصبح أداة يستند عليها ليس فقد في تحديد القدرات المميزة للمؤسسة، بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المؤسسة الاستفادة منها، لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص.¹

وقد تم تقديم عدة تعاريف لتحليل SWOT يتم ذكر منها ما يلي:

حيث يعرف تحليل SWOT بأنه: " عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يساهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات".²

في حين يعرف بأنه: " التحليل الذي يحدد (يلخص) القضايا المهمة التي تحدث في بيئة وحدة الأعمال، والمقدرة الاستراتيجية للمؤسسة والتي تؤثر على تطوير الاستراتيجية".³

كما أن SWOT يعتبر التقنية المستخدمة على نطاق واسع والتي من خلالها يتمكن المدراء من تكوين لمحة سريعة عن الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، كونه يقوم على افتراض أساسي مفاده أن الاستراتيجية الفعالة المستمدة من الموائمة (Fit) بين الموارد الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) وحالتها الخارجية (الفرص والتهديدات) تعظم قوة

* S: Strengths, W: Weaknesses, O: Opportunities, T: Threats.

¹ منى سالم حسين مرعي، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، العدد 31، 2010، ص 85.

² زكريا محمد زكريا هيبه، محمود علي أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SWOT) في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، العدد 4، الرياض، السعودية، 2016، ص 124.

³ أياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق -مدخل نظري وكمي-، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 145.

المؤسسات وتقلل من فرص ونقاط الضعف والتهديدات، وهذا له آثار قوية لوضع واختيار استراتيجية ناجحة للمؤسسة.¹

ويعتبر تحليل SWOT عملية تقييم جوانب تَمَكَّن المؤسسة وضعفها والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المؤسسة الخارجية، فهو يهتم بالمؤسسة والبيئة، مؤكداً على التلائم بينها بما يساعدها في بناء استراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الاستراتيجي، أي العلاقة بين أربع متغيران رئيسية هي نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.²

ثانياً: أهمية تحليل SWOT

لتحليل SWOT أهمية كبيرة نذكر منها³:

1. 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 عمل المؤسسة؛
2. يساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الاستراتيجية التي تتميز بالتعقيد؛ من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتخاذ القرارات؛
3. يوفر تحليل SWOT للمؤسسات القدرة على اختيار أفضل النظم، ومراجعة جميع البيانات والمعلومات؛
4. يدعم تحليل SWOT المؤسسات في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يساعد على تحقيق الأهداف؛
5. يحرص تحليل SWOT على تجاوز الحواجز والمعوقات المؤثرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير؛
6. يقدم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوة، والفرص، وعناصر الضعف؛ من أجل تطبيق تحليل مفيد للمؤسسة؛
7. يوفر تحليل SWOT إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات، وصناعة القرارات التي تتميز بالفعالية، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد؛

¹ علي غباش محمد، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة (BCG)، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 7، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015، ص 210.

² عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 202-203.

³ https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84_swot, 10:31, 2019/03/06.

8. يوفر تحليل SWOT التوصيات المناسبة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات.

المطلب الثاني: المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT

يفترض بإدارة المؤسسة أن تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها في الحصول البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة في بيئة عمل المؤسسة. ويمكن للمنظمة أن تعتمد على¹:

أولاً: أنظمة المسح البيئي

تأخذ أنظمة المسح البيئي أشكالاً مختلفة وفق احتياجات وقدرات المؤسسة المستخدمة لها. وبشكل عام، فإن هذه الأنظمة يمكن أن تكون واحدة أو أكثر من ثلاثة أنماط، وهي:

1. أنظمة المسح غير المنتظمة: وهذه تمثل دراسات وتحليلات وجمع لبيانات ومعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلبها الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة. وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها قد أصبحت واقع حال بمؤشرات واضحة، بالإضافة إلى انصباب الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المؤسسة في الأمد القصير. إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.

2. أنظمة المسح المنتظمة: وهذه الأنظمة تدور حول أحداث منتظمة يتم فحصها لغرض اختيار مكونات استراتيجية المؤسسة، فقد يحصل أن يتم إعادة نظر سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المؤسسة مستقبلاً، وأن هذه الأنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية، والتي يعطي لها أهمية خاصة من قبل المؤسسة.

3. أنظمة المسح المستمرة: وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المؤسسة. فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية وقتية تفرزها أحداث معينة، وفي الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاهات نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

ثانياً: أنظمة التنبؤ

إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى عمليات لتحديد القضايا الاستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المؤسسة المستقبلية. هذا وتجد العديد من المؤسسات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث الاستراتيجية يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي.

¹ وائل ادريس، طاهر الغالي، مرجع سابق، ص ص 62-66.

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

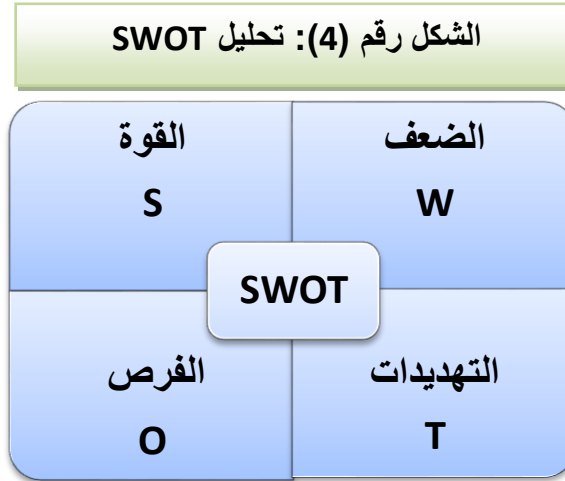
ومن أهم الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي، وهي:

1. **آراء الخبراء:** حيث ان الأفراد الخبراء وأصحاب الخبرة الطويلة يمكن أن يتم اختيارهم ليسألوا عن آرائهم في أهمية واحتمالية التطورات المستقبلية الممكنة، وهنا فإن طريقة دلفي تستخدم لتقييم أحداث وإعطاء افتراضات وأحكام حولها. إن هذه الطريقة مهمة جدا وتستخدم في المنظمات لاستجلاء موقف معين حول قضايا مهمة ترى المنظمة ضرورة التخطيط لها.
2. **الاسقاطات الاتجاهية:** والمعبر عنها بعدة طرق تم تطويرها كإسقاطات ومنحنيات تمثل سلسلة من الزمن الماضي باتجاه المستقبل من قبيل منحنيات النمو والمبيعات والإيرادات وغيرها، وتستخدم هنا أساليب إحصائية ورياضية مثل البرجة الخطية.
3. **العلاقات الاتجاهية:** حيث أن البحث عن طبيعة العلاقات عبر الزمن بشكل سلسلة واحداث لتأشير من هو مهم منها والذي يؤدي إلى بناء علاقات سببية تسند تنبؤات المؤسسة حول متغيرات بيئتها.
4. **النمذجة الديناميكية:** والمعبر عنها بالبحث عن بناء مجموعة معادلات لغرض وصف حالة النظام في إطارها. وتستخدم هنا وسائل إحصائية ونماذج الاقتصاد الرياضي لتفسير ظواهر معينة.
5. **تحليل التأثير المتبادل:** وهنا يتم تحديد مجموعة أحداث رئيسية والتي تعتبر مهمة جدا ومحملة الظهور ويسأل عما إذا كان لها تأثير بحدث تداعيات أخرى، حيث أن النتائج تستخدم لبناء سلسلة مترابطة تؤثر بعضها البعض الآخر.
6. **السيناريوهات المتعددة:** ويتم في إطارها بناء صور كخيارات مستقبلية، كل واحدة منها تحمل احتمالية حدوث معينة. حيث أن الغاية الأساسية من هذه السيناريوهات تتمثل ببحث الإدارة على استخدام التخطيط الموقفي.

المطلب الثالث: الشكل العام لنموذج SWOT

أولاً: أبعاد نموذج SWOT (نقاط القوة، ضعف/ فرص، تهديدات)

نموذج SWOT أو ما يطلق عليه التحليل الرباعي هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص لدى المؤسسة ووضعها موضع الدراسة والتحليل، حيث يعتمد على فكرة بديهية وهي النظر إلى مصادر القوة والتهديد أو الفرص المتاحة لدى المؤسسة. ويضم أربعة عناصر أساسية هي¹:



المصدر: سعدون حمود الربيعاوي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص153.

1. **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 نواحي القوة " القدرة المميزة" حيث تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق وقد تكون مجالات القوة في الموارد المالية، السمعة، العلاقات...²

وتشير نقاط القوة إلى المهارات والاستعدادات التي تمكن المؤسسة من تصور استراتيجياتها وتنفيذها، وتحلّي في المهارات والاستعدادات التي تساعد المؤسسة للتفوق على عدد من المؤسسات سواء أكان مناخ المنافسة جزئياً أم كلياً. وتتصل جوانب القوة بكل من الكفاءة التمييزية (الاقتدار)، ومدى ملاءمة الموارد المالية، وهل أن مهارات المنافسة جيدة؟، وهل أن التفكير حسن بالمشتريين؟ والاعتراف بقيادة السوق، وحسن تصميم الاستراتيجيات الوظيفية،

¹ امينة بن علي وآخرون، تحليل استراتيجيات التسويق الموجه للنساء باستعمال SWOT -دراسة حالة مؤسسة فينوس لمواد التجميل(venus)-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، 2018، ص274.

² صائل وليد يوسف عمرو، تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص27.

وزيادة المقياس الاقتصادي، والقدرة على التعامل مع ضغوط المنافسة، ومثانة التكنولوجيا، وميزة الكلفة، والقدرات على ابتكار المنتج وإدارة الحماية¹.

2. نقاط الضعف: تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، وقد عرفها كل من (Vincze & Higgins) نقاط الضعف بأنها " أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو أنها أدت إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها"، فيما حددها (Thompson) بأنها " نقاط تتمتع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية"، هذا وإن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المؤسسة، بل كذلك و الأهم من وجهة نظر عملاء المؤسسة، وعلى الرغم من أنه لربما يكون من الصعب على المؤسسة أن تعترف بنقاط ضعفها، غير أنه من الأفضل أن تعالج هذه الحقيقة من دون أي تسويق².

3. الفرص: توصف الفرص بأنها مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة³.

وتظهر هذه الفرص في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والتي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من أن تصبح أكثر ربحية. وباستطاعة المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة امامها وفي ذات الوقت يتعين على المؤسسة الانتباه الشديد من اجل اقتناص هذه الفرص والإمساك بها عند ظهورها واختيار الأهداف المشتقة منها من اجل وضع السبل اللازمة للارتقاء بالمؤسسة وخدمة العملاء، من خلال التقاط الفرص في أسواق المنافسة، او من السياسات الحكومية او فرص التطورات التكنولوجية والطلب المتزايد على الاتصالات السلكية واللاسلكية وغير ذلك⁴.

4. التهديدات: هي تلك العناصر التي تؤثر سلبا على المؤسسة بعينها أكثر من غيرها من المؤسسات المنافسة مثل دخول تكنولوجيا جديدة بأقل تكلفة، دخول سلع جديدة منافسة أكثر جودة من سلع المؤسسة، دخول منافسين جدد يستخدمون تكلفة أقل من تكاليف المؤسسة، بروز سياسات حكومية جديدة في غير صالح المؤسسة، زيادة في معدل الفائدة، تحرك سكاني معاكس، تغير سلبي في سعر الصرف⁵.

¹ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات -، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 164-165.

² طاهر منصور الغالي، وائل صبحي ادريس، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT) لصياغة الاستراتيجية (دراسة اختبارية في البنك العربي)، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 17، مركز دراسات البصرة والخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص ص 67-68.

³ هناء عبد القادر فايد، محمد محمد فراج، البدائل الاستراتيجية المقترحة لتسمية المنتج السياحي لحافضة الإسماعيلية باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد (2/1)، جامعة الفيوم، مصر، 2015، ص 254.

⁴ محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الغشام للنشر والتوزيع، مسقط، عُمان، 2014، ص 202.

⁵ حسن محمد المختار، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الطبعة الثانية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2011، ص 97.

الجدول رقم (1): عناصر تحليل SWOT

العناصر	التعريف
نقاط القوة	<p>أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً لدى المؤسسة تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات الداخلية. وذلك بالإجابة على الاسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما هي نقاط القوة؟ • ما هي الحسنات والمميزات الإيجابية؟ • ما هي مصادر القوة؟
نقاط الضعف	<p>أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من القدرة على استغلال الفرص اعلاه، وذلك من خلال الأسئلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما هي نقاط الضعف؟ • ما هي مواطن القلق أو المخلة باستقرار المؤسسة؟ • ما هي المواطن التي تحتاج إلى معالجة ومتابعة ودعم وتعزيز؟
الفرص	<p>أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي يمكن اقتناصها كفرص للتطور والنمو، عن طريق الأسئلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ساعدت المؤسسة حتى الآن على النمو والتطور؟ • ما هي العناصر التي يمكن استغلالها للتقدم والنمو؟ • ما هي العناصر التي يحتمل ان تحدث؟ وكيف سيتم التعامل معها؟
التهديدات	<p>أية ظروف أو اتجاهات خارجية قد تؤثر سلباً أو أثرت بشكل سلبي وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر على المؤسسة من خلال الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما هي التهديدات والمخاطر المحيطة بالمؤسسة؟ • ما هي التغيرات التي أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي؟ • كيف سيتم التعامل مع هذه التهديدات؟

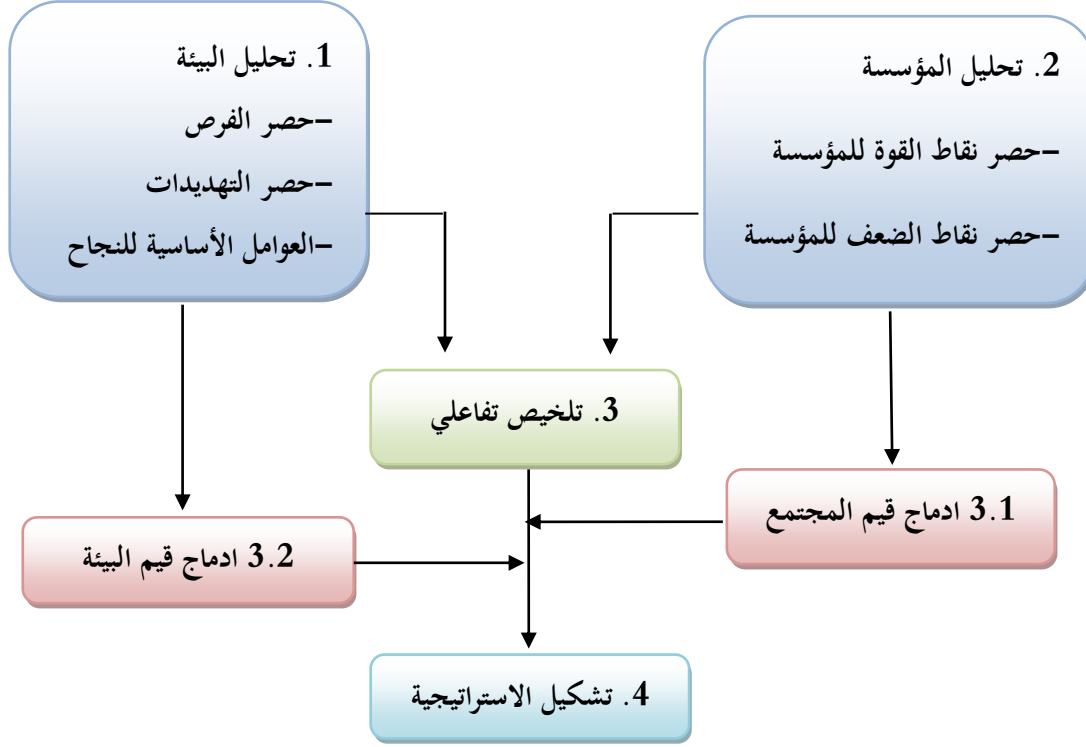
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الغشام للنشر والتوزيع

والترجمة، مسقط، عُمان، 2014، ص ص 205-206.

ثانيا: مقارنة SWOT

تتمثل مقارنة SWOT في الرؤية الخاصة بأصحاب النموذج فيما يتعلق بكيفية إعداد الاستراتيجية. فهم يرون أن إعداد الاستراتيجية يجب أن يتم في مجموعة من المراحل، كما تظهر الشكل التالي¹:

الشكل رقم (4): مقارنة SWOT



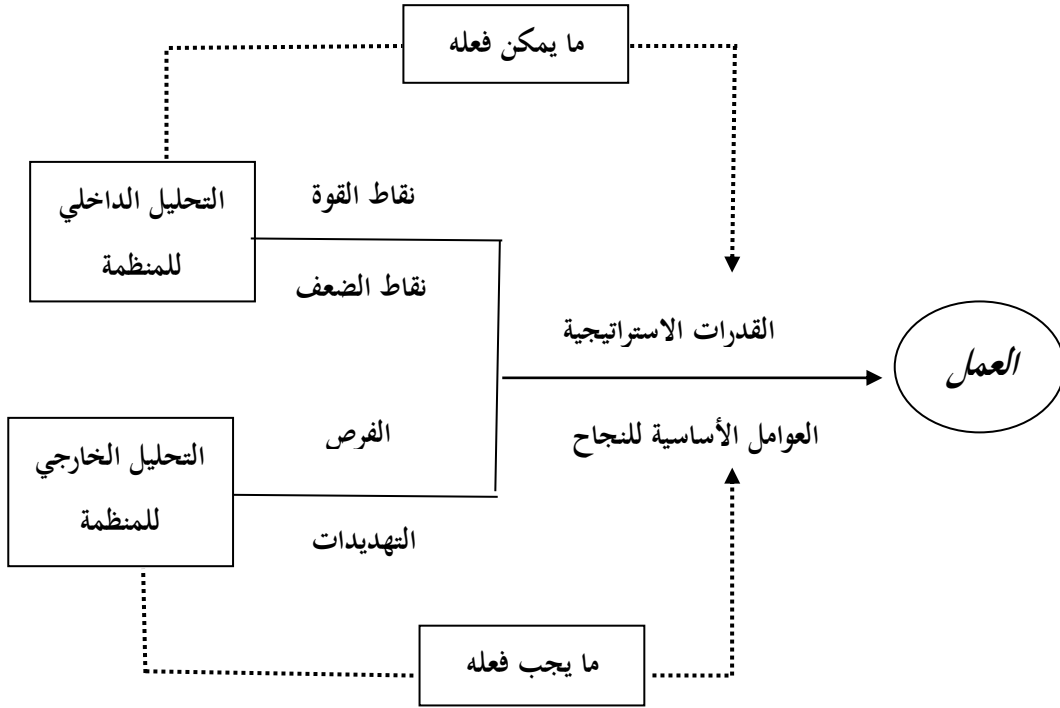
المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 179.

ولقد قدم بعض الباحثين مقارنة SWOT بكيفية مختصرة وأكثر وضوحا، وإن كان هذا التقسيم يحمل نوعا من التبسيط فإنه يحافظ، في المقابل، على المبدأ الأصل للمقارنة وهو أن العمل الاستراتيجي للمؤسسة يتمثل في السعي إلى إيجاد الوضع الأمثل في ظل ظروف البيئة وظروف المؤسسة. كما يظهر في الشكل التالي²:

¹ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 179.

² المرجع نفسه، ص 180.

الشكل رقم (5): تقديم آخر لمقاربة *SWOT



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص180.

ثالثا: مصفوفة SWOT

تعتبر مصفوفة SWOT من الأدوات المفيدة لتنمية الاستراتيجيات البديلة التي تعتمد على تحقيق الموازنة بين البيئة الخارجية للمؤسسة ممثلة في التحديات والفرص، وبين البيئة الداخلية ممثلة في مجالات القوة والضعف. ويمكن استخدام هذه المصفوفة من جانب متخذي القرارات الاستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدة الأعمال التابعة للمؤسسة.¹

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف)، وفي ضوء النتائج يتبين لنا الاستراتيجيات التي يتوجب العمل بها.²

¹ جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص270.

² رضا خلاصي، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص234.

الجدول رقم (2): مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الاستراتيجية

العوامل الداخلية			
نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)		
الخيارات الاستراتيجية WO تدنيت نقاط الضعف لانتهاز الفرص. (استراتيجية علاجية)	الخيارات الاستراتيجية SO استعمال نقاط القوة لانتهاز الفرص. (استراتيجية هجومية)	الفرص (O)	العوامل الخارجية
الخيارات الاستراتيجية WT تدنيت نقاط الضعف لتجنب التهديدات. (استراتيجية انكماشية)	الخيارات الاستراتيجية ST استعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات. (استراتيجية دفاعية)	التهديدات (T)	

المصدر: مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 173.

ويمكننا قراءة هذه المصفوفة على النحو التالي¹:

1. استراتيجية هجومية: وتكشف لنا هذه المصفوفة أن أفضل وضع بالنسبة للمؤسسة عندما تكون نقاط القوة تقابلها الفرص في المنطقة (S-O) وفيها يمكن أن تحقق المؤسسة النمو والتوسع؛
2. استراتيجية علاجية: عندما تتقاطع الفرص مع نقاط الضعف في المنطقة (W-O) فإن المؤسسة تواجه عجز في القدرات الاستراتيجية وتكون في حالة حرجة لمعالجته، هل بالاستثمار أم بالتعاون مع الآخرين لاستغلال هذه الفرص المتاحة؛
3. استراتيجية دفاعية: أما عندما تتقاطع التهديدات مع نقاط القوة في المنطقة (S-T) هنا تحتاج المؤسسة لحماية نفسها من التهديدات الخارجية باستعمال قدراتها الذاتية لخلق حواجز الدخول مثلاً؛
4. استراتيجية انكماشية: أما عندما تتقاطع نقاط الضعف مع التهديدات في المنطقة (W-T) فإنه العجز الكلي وأحسن وسيلة هي الانسحاب وإعادة التمرکز حول الحرفة الأساسية للمؤسسة.

¹مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 171.

المبحث الثالث: البدائل الاستراتيجية

بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية، وفق مجموعة المتغيرات فإنه يجري توليد مجموعة من البدائل الاستراتيجية الممكنة، وذلك من أجل إجراء عملية التقويم لها ثم اختيار أفضلها. وهو الخيار الذي يحقق أهداف وحدة الأعمال¹.

ويمكن تعريف البديل الاستراتيجي بأنه: " حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة"².

المطلب الأول: الاستراتيجية الهجومية

أولاً: مفهوم الاستراتيجية الهجومية

تعتمد هذه الاستراتيجية عندما تكون المؤسسة في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها. وبالتالي فإن اعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق. فضلاً عن كون مكان قوتها أكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة³.

يهتم هذا النوع من الاستراتيجية بظروف البيئة التسويقية، أو البيئة التنافسية للمؤسسة، وتهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق والتي تأخذ أشكال متعددة منها: التوسع، التنوع، الابتكار، التجديد، غزو السوق الجديدة، تقديم السلع أو الخدمة⁴.

ثانياً: أنواع الاستراتيجيات الهجومية

الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات الهجومية في الحرب التسويقية هي:⁵

1. **هجوم من المركز:** ويكون ذلك هجومًا مباشرًا وجهًا لوجه. وهو يتضمن عادةً تعبئة كل مواردك بما في ذلك التزاماتك المالية الأساسية. ويتعين على جميع أقسام الشركة إعداد العدة للهجوم بدءًا من التسويق إلى الإنتاج.

¹ نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص28.

² محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص19

³ رشيد حميد مزيد، التخطيط الاستراتيجي وإمكانية اعتماده في المكتبات الجامعية العراقية (دراسة حالة المكتبة المركزية في جامعة البصرة)، مجلة جامعة بابل، العدد 2، العلوم الإنسانية، العراق، 2017، ص 1113.

⁴ هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 233.

⁵ <https://ar.wikipedia.org>, 20:50, 2019/05/19 .

وعادةً ما يتضمن ذلك هجماتٍ إعلانية مكثفة، وكثيرًا ما يستلزم تطوير منتج جديد قادر على مهاجمة خط منتجات المنافسين المستهدفين عند أقوى أجزائه. كما يتضمن في كثيرٍ من الأحيان محاولة "تحرير" جزءٍ لا بأس به من قاعدة عملاء المنافس المستهدف. وعلى أرض الواقع، نادرًا ما يتم استخدام الهجمات المباشرة. وهناك سببان لذلك: أولاً: لأنها مكلفة؛ حيث يتم استخدام الكثير من الموارد القيمة وقد تتم خسارتها في الهجوم. ثانيًا: غالبًا ما تكون الهجمات المباشرة غير ناجحة؛ لأنه إذا تمكن المدافع (عند العميل المستهدف) من إعادة توزيع موارده في الوقت المناسب فسوف تضيع الميزة الاستراتيجية للمهاجم. ويصبح المهاجم في مواجهةٍ مع قوةٍ بدلاً من ضعف. وهناك أمثلة كثيرة (في كلا من مجالي الأعمال والحرب) على تخصيص مدافعين لهم القدرة على صد مهاجمين أكبر منهم. ومع ذلك، فهذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

- ✓ السوق المتجانسة نسبيًا؛
- ✓ انخفاض سهم العلامة التجارية؛
- ✓ ضعف ولاء العملاء؛
- ✓ سوء تمايز المنتجات؛
- ✓ محدودية موارد المنافس المستهدف نسبيًا؛
- ✓ قوة موارد المهاجم نسبيًا.

2. **تكتيك الكماشة:** ويسمى أيضًا استراتيجية التطويق، تشمل هذه الاستراتيجية نطاقًا أوسع بكثير لكنها استراتيجية متقنة الهجوم. وفيها يتم تطويق المنافس المستهدف. ويمكن تحقيق ذلك من خلال طريقتين؛ إما بتقديم مجموعة منتجاتٍ مشابهة للمنتج المستهدف. فيحرر كل منتجٍ جزءًا من حصة السوق من منتجات المنافس المستهدف، فتتركه ضعيفًا واهن العزيمة محاصرًا. والطريقة الثانية أن يتم تنفيذ تلك الاستراتيجية حلقة، وعندها يمكن تجنب المواجهة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تطويق أسواقٍ متخصصة بدلاً من تطويق المنتجات؛ حيث يعمل المهاجم على توسيع الأسواق المتخصصة التي تحيط بسوق المنافس المستهدف وتخرقه. حيث يجرر هذا الاختراق حصةً من السوق من سيطرة الهدف. واستراتيجية التطويق مناسبة في الحالات التالية:

- ✓ السوق المجزأ على نحوٍ غير دقيق؛
- ✓ حين تكون بعض قطاعات السوق خالية نسبيًا من المنافسين ذوي المراكز المالية الجيدة؛
- ✓ أن يكون للمهاجم موارد قوية لتنمية المنتج؛
- ✓ أن يكون للمهاجم ما يكفي من الموارد للعمل في قطاعاتٍ متعددة في وقت واحد؛
- ✓ أن يكون للمهاجم بنيةً تنظيمية لا مركزية.

3. استراتيجية الوثب: تشمل هذه الاستراتيجية التقدم بثبات لتجاوز قوات العدو تمامًا. وعلى الساحة التجارية؛ ينطوي ذلك على تطوير تكنولوجيات جديدة أو خلق نماذج أعمال جديدة؛ وهي استراتيجية ثورية تعيد كتابة قواعد اللعبة. فمثلاً: أدى الإعلان عن تكنولوجيا القرص المضغوط إلى تجاوز المنافسين الراسخين في السوق الذين كانت تقوم أعمالهم على إنتاج الشريط المغناطيسي. ففاز المهاجمون بالحرب دون معركة مكلفة واحدة. وللعلم فإن هذه الاستراتيجية فعالة جدًا إذا أمكن تحقيقها.

4. مهاجمة الجناحين: تم تصميم هذه الاستراتيجية للضغط على جناحي جبهة العدو حتى يتحرك جناحيه إلى الداخل. فيكون بإمكانك تحقيق مكاسب بينما تكون جبهة العدو في حالة من الفوضى. وبالقيام بذلك، يمكنك تجنب المواجهة وجهًا لوجه مع القوة الرئيسية.

ثالثًا: أبعاد الاستراتيجيات الهجومية

يمكن تلخيص أبعاد الاستراتيجيات الهجومية في الجدول التالي¹:

الجدول رقم (3): أبعاد الاستراتيجيات الهجومية

الأبعاد	البؤد
برنامج جذب العملاء: يتضمن أنشطة تركز في المقام الأول على جذب واكتساب عملاء جدد. وتشمل هذه الأنشطة الجودة والضمان والدعاية	<ul style="list-style-type: none"> ❖ نحن نقدم ضمانًا بتوفير خدمة جيدة على المنتجات والخدمات ❖ منتجاتنا ذات جودة أعلى من المنافسين ❖ نقدم إعلانات مبتكرة تمامًا لاجتذاب الزبائن ❖ نفق على الإعلان أكثر من منافس عادي ❖ نصمم حملات ترويجية نشطة لاجتذاب العملاء. نفق على الدعاية والترويج أكثر من المنافس العادي ❖ أسعارنا أكثر تنافسية من الآخرين
توجيه المنافس: يفهم البائع نقاط القوة والضعف على المدى القصير والقدرات والاستراتيجيات على المدى الطويل لكل من المنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين على حد سواء	<ul style="list-style-type: none"> ❖ نستجيب بسرعة لتحركات المنافسين ❖ نتشارك مع موظفي المبيعات لدينا المعلومات عن المنافسين ❖ نتناقش إدارتنا العليا استراتيجيات المنافسين؛ ونحن قادرون على توقع الأحداث والعمل على الاتجاه المستقبلي بسرعة. ❖ نتحين الفرص للتفوق على المنافس

المصدر: <https://ar.wikipedia.org>، 20:50، 2019/05/19.

¹ <https://ar.wikipedia.org>، 20:50، 2019/05/19 .

المطلب الثاني: الاستراتيجية العلاجية

تعتمد هذه الاستراتيجية في حالة أن المنظمة تتوافر أمامها فرصا مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. وعليه ينبغي من الإدارة الاستراتيجية في 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.¹

المطلب الثالث: الاستراتيجية الدفاعية

أولاً: مفهوم الاستراتيجية الدفاعية

لو حدث ان تواجدت المنظمة في المربع الذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المنظمة تستطيع ان تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحميم التهديدات التي تواجهها.

ومن الجدير بالملاحظة أن المنظمة تستطيع تصحيح ومعالجة نقاط الضعف لأن سيطرتها على العوامل الداخلية ممكنة ولكن تصبح المشكلة أصعب عندما تتعلق بالعوامل الخارجية لأن المنظمة يمكنها أن تتلاءم وتتكيف مع الظروف الخارجية ولكن يصعب عليها السيطرة على العوامل الخارجية بشكل كامل.²

ثانياً: أنواع الاستراتيجيات الدفاعية

تتمثل الأنواع الرئيسية لاستراتيجيات حرب التسويق الدفاعية فيما يلي³:

1. الدفاع عن المكانة في السوق: تتضمن هذه الاستراتيجية الدفاع عن المكانة المحصنة في السوق. إلا أنه، يميل إلى أن يكون دفاعاً ضعيفاً نظراً لأنك تصبح "هدفاً سهل المنال". ومن الممكن أن يؤدي إلى حالة حصار والتي يكون فيها الوقت لصالح المهاجم، أي أنه مع مرور الوقت يزداد المدافع ضعفاً في حين تزداد قوة المهاجم. وفي سياق الأعمال التجارية، يستدعي هذا إنشاء تحصينات مثل وضع حواجز أمام الدخول إلى السوق فيما يتعلق بكل من المنتج، والعلامة التجارية، وخط المنتج، السوق، أو شرائح السوق. ومن الممكن أن يتضمن هذا زيادة قيمة العلامة التجارية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، أو سعر المشتريات المكررة. كما يمكن أن يشمل على عقود توزيع حصرية، وحماية براءات الاختراع، واحتكار السوق، أو حالة الاحتكار

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 228.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 161.

³ <https://ar.wikipedia.org>, 20:50, 2019/05/19.

المحمية من قبل الحكومة. ويُعد أفضل مكان لتطبيق هذه الاستراتيجية هو الأسواق المتجانسة حيث يكون لدى المدافع مركز مهيمن في السوق بينما يكون لدى المهاجمين المحتملين موارد محدودة للغاية.

2. الدفاع المتنقل: تتضمن هذه الاستراتيجية تحويل الموارد فضلاً عن وضع استراتيجيات وتكتيكات جديدة بشكل متواصل. وتهدف استراتيجية الدفاع المتنقل إلى إنشاء هدف متحرك يصعب مهاجمته بنجاح، مع القيام في الوقت نفسه، بتجهيز المدافع بآلية استجابة مرنة ينبغي تنفيذها حال حدوث هجوم. وفي مجال الأعمال التجارية، تستوجب هذه الاستراتيجية طرح منتجات جديدة، وتقديم منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الموجودة، وتغيير شرائح السوق، وتغيير الأسواق المستهدفة، إعادة وضع المنتجات في السوق، أو تغيير التركيز الترويجي. ويتطلب هذا الدفاع تنظيم غاية في المرونة مع تسويق قوي، والقدرة على تنظيم المشروعات، وتطوير المنتجات، ومهارات البحوث التسويقية.

3. الدفاع عن الأجنحة: تتضمن هذه الاستراتيجية إعادة توزيع مواردك للحيلولة دون التعرض لهجوم على الأجنحة. بالإضافة إلى حمايتك من التعرض لفقد محتمل لحصص السوق في شريحة ما، وذلك عن طريق تعزيز وضعك التنافسي في هذه الشريحة بطرح منتجات جديدة وتطبيق تكتيكات أخرى.

4. الهجوم المضاد: تتضمن هذه الاستراتيجية التصدي لهجوم ما عن طريق شن هجوم مضاد من جانبك. إذا كنت تتعرض لهجوم ما، فقم بالرد بشن هجوم مماثل على أضعف نقطة لدى المعتدي.

ثالثاً: أبعاد الاستراتيجيات الدفاعية

ويمكن تلخيص أبعاد الاستراتيجيات الهجومية في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): أبعاد الاستراتيجيات الدفاعية

الأبعاد	البنود
التواصل الشخصي:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ نتواصل شخصياً مع عملائنا ❖ يمكننا إظهار تدمرنا وسخطنا من خلال التواصل ❖ يمكننا التواصل بصراحة/بصدق ❖ نخصص وقتاً من أجل التواصل مع عملائنا ❖ خصصنا خطأً من أجل التواصل مع العملاء
الثقة:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ نثق في بعضنا البعض ❖ يمنحنا عملائنا مدخلات موثوق بها ❖ وفقاً لعلاقتنا السابقة، تعتقد الشركة أن عملائنا أهل للثقة
الربط:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ نعتمد على بعضنا البعض من أجل تحقيق أهدافنا ❖ نسعى إلى إقامة علاقة طويلة الأمد ❖ نعمل في تعاون وثيق
إدارة شكاوى العملاء:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ توفر الشركة قسم خدمة العملاء ❖ تضيف الشركة وظيفة شكاوى العملاء إلى الهيكل الرسمي للمنظمة ❖ تدرب الشركة العاملين بها على التعامل مع شكاوى العملاء ❖ تقدم الشركة تعويضات للعملاء الذين تتسم مطالبهم بكونها بناءة
عوائق التحول:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ يرتبط العملاء ارتباطاً تعاقدياً بالشركة ❖ تقدم الشركة المزيد من الخصومات على المشتريات المكررة ❖ تكافئ الشركة المشتريين المكررين ❖ يتمتع المنتج/العلامة التجارية بميزة فريدة والتي لا توجد لدى المنافس

المصدر: <https://ar.wikipedia.org>، 2019/05/19، 20:50.

المطلب الرابع: الاستراتيجية الانكماشية

أولاً: مفهوم الاستراتيجية الانكماشية

هي إحدى الاستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة، تأمل المنظمة في تخطيها والنجاح في البقاء نتيجة لقدرتها على تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة، ومعنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت. يتم ذلك أحيانا بتخفيض التكلفة أو تخفيض نشاط معين.¹

وتتجه المنظمة إلى اتباع استراتيجيات الانكماش بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، والاستراتيجيات المجسدة تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية، على سبيل المثال حذف خط انتاجي متدن أو الخروج من الأسواق أو الاندماج مع شركات أخرى... الخ.²

ثانياً: أنواع الاستراتيجيات الانكماشية

اختلفت تصنيفات الباحثين للاستراتيجيات الانكماشية ولعل أهمها تلك التي تقسم هذه الأخيرة إلى خمسة أنواع هي:³

1. **استراتيجية التخفيف والالتفاف:** تعد هذه الاستراتيجية أكثر البدائل الانكماشية المستخدمة من طرف المؤسسات، وتركز على تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة لا سيما إذا ما كانت هذه الأخيرة تعاني مشكلات بسيطة لم تتفاقم بعد.

إن هذه الاستراتيجية تتضمن مرحلتين هما:

- **مرحلة التقليل:** وتشمل هذه المرحلة الجهود الهادفة لتدارك الوضع الحالي للمؤسسة والعمل على تخفيض التكاليف والتقليل من حجم العاملين.

- **مرحلة الدمج:** وتشمل هذه المرحلة تنفيذ البرامج الكفيلة بتحقيق استقرار المؤسسة وثبتيها في وضعها الجديد.

2. **استراتيجية التجرد:** تعتمد هذه الاستراتيجية إذا كانت المؤسسة تعاني في موقفها التنافسي، حيث تقوم بإلغاء جزء من أعمالها عند فشله، أو عندما تكون حصتها السوقية صغيرة جداً، بحيث لا تستطيع أن تنافس به، أو في حالة كونه لا يحقق الأرباح المتوقعة والكافية.

3. **استراتيجية التحول:** وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتغيير رئيسي في أنشطتها الرئيسية فتتحول بذلك إلى مجالات جديدة، وهذا التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المؤسسة ببعض أنشطة أعمالها القديمة،

¹ فضيلة حويو، إدارة الأعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (إشارة إلى مساهماتها في الواقع العملي المؤسسة SONERAS المبررات الصحراوية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 49.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 161.

³ غرزولي إيمان، مرجع سابق، ص 98-99.

ولكن التركيز ربما يكون قويا على أنشطة الأعمال الجديدة، وهناك العديد من المبررات والدوافع التي تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الاستراتيجية، نذكر منها:

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

4. **استراتيجية المؤسسة الأسيرة:** تستخدم هذه الاستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في التقليل من عملياتها الوظيفية، وتخفيض تكاليف العمالة لديها وذلك من خلال بيع كل منتجاتها إلى مستهلك واحد (مؤسسة واحدة)، بحيث يتولى هذا الأخير القيام بالعديد من الوظائف والتي من المفروض أن تؤدي بواسطة المؤسسة ذاتها من أجل إنتاج وتسويق منتجاتها.

5. **استراتيجية التصفية:** إنه في حالة ما إذا كانت الصناعة ذات جاذبية ضعيفة، وكذلك الموقف التنافسي للمؤسسة، فإنه لا يكون أمام إدارة المؤسسة إلا اتخاذ قرار التصفية، من خلال تحويل الموجودات إلى سيولة، بهدف استخدام هذه الأخيرة في تسديد الالتزامات تجاه الجهات الخارجية وتوزيع ما تبقى منه على حاملي الأسهم. ومن أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى انتهاج هذه الاستراتيجية ما يلي:

- اتسام جميع أنشطة المؤسسة بالهبوط الحاد؛
- الخسائر المحتملة التي تلحق المؤسسة؛
- عدم شعور الإدارة العليا بتوفر فرصة نجاح متاحة أمام المؤسسة للاستمرار في العمل؛
- التقادم المستمر في إمكاناتها؛
- عدم قدرة الإدارة العليا على إدارة شؤون المؤسسة؛
- انسحاب أحد الشركاء أو أكثر.

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد أن نجاح واستمرارية المؤسسة مرتبط إلى حد كبير ببيئتها، وأصبح من الضروري الاهتمام أكثر بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة لتحقيق نوع من التناغم بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمؤسسة والتوصل بذلك لإعداد الاستراتيجية التي تتلاءم مع موقف المؤسسة .

وتمشيا مع موضوع البحث فقد ركزنا على أداة SWOT للتحليل الاستراتيجي، حيث تعتبر أهم أداة التي تساعد المؤسسة في معرفة مجالات القوة والضعف التي تمتلكها وتحديد جوانب الفرص والتهديدات. ولقد حاولنا في هذا الفصل تبيان العلاقة بين التحليل الاستراتيجي SWOT والبدائل الاستراتيجية؛ باعتبار أن SWOT أداة تساهم في تحديد البدائل الاستراتيجية.

وفي محاولة منا لتجسيد هذه الدراسة على الواقع، سنتطرق في الفصل الثاني إلى تطبيق أداة التحليل الاستراتيجي SWOT على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام الجامعة.

الفصل الثاني

تمهيد

بعد أن تعرفنا على الجانب النظري للدراسة من المفاهيم المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي، مصفوفة التحليل الرباعي SWOT والبدائل الاستراتيجية المتاحة، سنحاول في هذا الفصل تطبيق مصفوفة التحليل الرباعي SWOT على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لمعرفة الاستراتيجية التي تتلاءم مع وضع الجامعة. ويحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث مقسمة كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة

المبحث الثالث: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

بغية التعرف على دور استخدام SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية والإجابة على إشكالية الدراسة يجب اتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة الميدانية المنجزة، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيتها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث نوضح من خلال الإطار المنهجي منهجية، ومصادر الحصول على المعلومات، مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بجامعة المسيلة

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما. حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مختبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين. ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً.

أولاً: هياكل رئاسة الجامعة

تشمل رئاسة الجامعة على مجموعة من المصالح والتي لها أدوار محددة:

1. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات

يتمثل دور نيابة مديرية الجامعة للتدرج والتكوين فيما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتعيينها.

2. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي

- يتمثل دور نيابة ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي فيما يلي:
- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدها ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد القيام بكل نشاط من شأنه تتمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

3. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

- تتمثل وظيفة نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون في:
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة.

4. نيابة مديرية الجامعة مكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه

- تتمثل وظيفة نيابة مديرية الجامعة مكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه في:
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطايق الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
- متابعة برامج البناء وضمن تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

ثانيا: الأمانة العامة للجامعة

تشمل الأمانة العامة للجامعة على مجموعة من المصالح والمديريات والتي تهدف إلى تحقيق جملة من المهام نذكر أهمها:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برنامج للأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات للأمن الداخلي للجامعة.

ويمكن إبراز مصالح التي تنتمي إلى الامانة العامة وتحديد مهامها الأساسية كالآتي:

1. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين مكلفة بـ:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.
- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

2. المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة مكلفة بـ:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات.
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- تحضير تفويض الإعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة وتنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.
- تحسين محاسبة الجامعة.

3. المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

المديرية الفرعية للوسائل والصيانة مكلفة بـ:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانه.
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

4. المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية مكلفة بـ:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لصالح الطلبة.
- تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

ثالثا: كليات الجامعة

في عام 2012 عدلت الجامعة مرة اخرى بمرسوم تنفيذي رقم 361-12 : مؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق 08 أكتوبر سنة 2012 حيث أصبحت تتكون من الكليات والمعاهد (انظر الملحق رقم 1) التالية:

- كلية العلوم
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي
- كلية التكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
- معهد تسيير التقنيات الحضرية
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المطلب الثاني: منهجية ومصادر الحصول على معلومات الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي وذلك للتعرف على مفهوم أداة التحليل الاستراتيجي SWOT وعناصره والبدائل الاستراتيجية، وكذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الرجوع الى الادبيات الخاصة بموضوع الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة.

ثانياً: مصادر الحصول على المعلومات

1. المصادر الأولية: وتمثلت في الكتب والمذكرات الجامعية، بالإضافة الى المواقع الالكترونية والملتقيات العلمية والمجلات.

2. المصادر الثانوية: تم اللجوء في جمع البيانات الأولية الى الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها بالتعاون مع المشرف والتي اعدت من اجل قياس استخدام SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية، اشتملت الاستبانة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في إطارات ومسؤولين جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. هذه الاستبانة ضمت (57) سؤالاً، وهذا من اجل الحصول على البيانات اللازمة من اجل استكمال الجانب التطبيقي، حيث تم تصميمه بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكيفه بما يناسب دراستنا الميدانية، وقد تم اعداد الاسئلة وفق الأوزان من 1-10 انظر الملحق رقم (2).

بالإضافة إلى جزئين يتضمنان موضوع الدراسة ومعلومات شخصية عن العينة، والمتمثلة في:

❖ القسم الأول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية عن العينة.

❖ القسم الثاني: ويتعلق بموضوع الدراسة، والذي يشمل بدوره على أربعة محاور أساسية تتعلق بعناصر أداة

التحليل SWOT، يضم الأسئلة الممتدة من (1) إلى (57) مقسمة كالتالي:

الجدول رقم (5): الفقرات المستعملة لكل عنصر من عناصر تحليل SWOT

عدد الفقرات	تحليل SWOT
15-1	نقاط القوة
30-16	نقاط الضعف
42-31	الفرص
57-43	التحديات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبانة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل مجتمع وعينة الدراسة في إطارات ومسؤولين جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تتمثل في نواب مدير الجامعة عمداء الكليات، مدراء المعاهد، رؤساء المجالس العلمية بكل كلية، مدراء المخابر، مدير دار المقاولاتية ومدير حاضنة الأعمال بالجامعة.

جدول رقم (6): عدد الاستبيانات الموزعة على مسؤولي واطارات جامعة المسيلة محل الدراسة

جامعة محمد بوضياف - المسيلة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة
	35	21

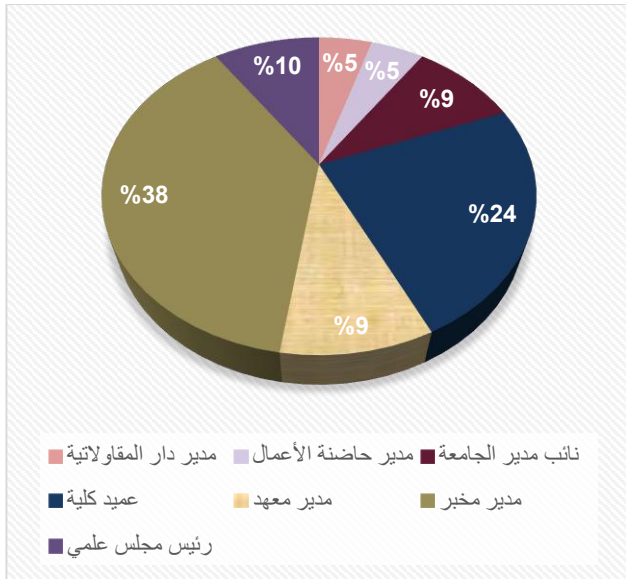
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبانة

وتم توزيع مجتمع العينة حسب البيانات الشخصية لهم وفق:

أولاً: المستوى الوظيفي

الشكل رقم (7): تمثيل بياني لالنسب المئوية

حسب متغير المستوى الوظيفي



الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة لمتغير

المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
مدير دار المقاولاتية	1	4.76
مدير حاضنة الأعمال	1	4.76
نائب مدير الجامعة	2	9.52
عميد كلية	5	23.81
مدير معهد	2	9.52
مدير مخبر	8	38.1
رئيس مجلس علمي	2	9.52
المجموع	21	100.0

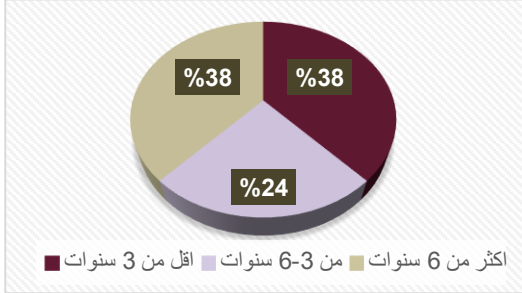
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss22.

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن اغلب أفراد عينة البحث تملك مستوى وظيفي من رتبة مدير مخبر بنسبة (38.1%)، واقل نسبة كانت لأفراد العينة التي تمتلك مستوى وظيفي من رتبة مدير دار المقاولاتية ومدير حاضنة الأعمال بـ (4.76%).

ثانيا: الأقدمية في الوظيفة

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة

الشكل رقم (8): تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الأقدمية في الوظيفة



النسبة %	التكرار	الأقدمية في الوظيفة
38.1	8	أقل من 3 سنوات
23.8	5	من 3-6 سنوات
38.1	8	أكثر من 6 سنوات
100,0	21	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss 22.

من خلال الجدول (8) نلاحظ أن أغلب الموظفين يملكون الخبرة المهنية لأقل من 3 سنوات وأكثر من 6 سنوات بنسبة (38.1%) تليها الفئة التي تمتلك خبرة من 3-6 سنوات بنسبة (23.8%).

المبحث الثاني: الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة

نقوم في هذا المبحث باختبار ثبات الأداة لقياس ثبات الاستبيان، والاتساق الداخلي لقياس صدق فقرات الاستبانة.

المطلب الأول: اختبار ثبات الأداة

أجرت الطالبة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها، حيث استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وجدنا ان معاملات الثبات مرتفعة وقد تراوحت بين (0,853) و (0,951).

جدول رقم (9): قيمة معامل Cronbach's Alpha

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
المحور الاول X1	نقاط القوة	15	0,951
المحور الثاني X2	نقاط الضعف	15	0,864
المحور الثالث X3	الفرص	12	0,853
المحور الرابع X4	التحديات	15	0,887
	جميع فقرات الاستبيان	59	0,738

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 22

من خلال جدول رقم (9) نجد ان معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات اداة الدراسة.

ومنه نستنتج ان اداة الدراسة التي اعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

في هذا المطلب تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها (21)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

1. الاتساق الداخلي لفقرات المحور نقاط القوة

جدول رقم (10): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور نقاط القوة والدرجة الكلية له.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	امتلاك الجامعة لعدة فضاءات تمكنها من الارتباط بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي، دار المقاولاتية، الحاضنة التكنولوجية، الشركات، العقود...	0,777**	0,000
2.	وجود رغبة ريادية في أوساط الطلبة والأساتذة	0,580 **	0,006
3.	وجود خلية ضمان الجودة بالجامعة	0,711 **	0,000
4.	دعم قيادات الجامعة وقناعتهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي	0,846 **	0,000
5.	وجود عدد من الخبرات والكفاءات المتميزة في الجامعة	0,827 **	0,000
6.	شروع ثقافة التميز والسعي للارتقاء بالجامعة في السنوات الأخيرة	0,845 **	0,000
7.	تنوع التخصصات في الجامعة مما يسمح بوجود أنماط متعددة من التعليم	0,712 **	0,000
8.	توفر قاعدة بيانات ونظم معلومات حديثة في الجامعة	0,718**	0,000
9.	توفر موقع الكتروني رسمي يقدم خدمات للجمهور مع سهولة استخدامه من قبل الأساتذة والموظفين والطلبة	0,799**	0,000
10.	تطبيق نظام تسيير للمراسلات الالكترونية مما يسهل تتبع المعاملات المرسله	0,845**	0,000
11.	توافر المرافق اللازمة من معامل ومختبرات في الجامعة	0,674**	0,001
12.	تطوير البرامج والمقررات بشكل دوري	0,819**	0,000
13.	الخبرة المتراكمة في مجال الدراسات العليا لمرحلي الماجستير والدكتوراه	0,855**	0,000
14.	وجود إرادة لدى قيادة الجامعة ومنتسبيها نحو التحسين والتغيير	0,813**	0,000
15.	مشاركة مجالس الجامعة المختلفة في صناعة القرارات	0,801**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات 22 spss.

من خلال الجدول رقم (10) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور نقاط القوة والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث أن قيم sig أقل من 0,05، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لفقرات المحور نقاط الضعف

جدول رقم (11): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور نقاط الضعف والدرجة الكلية له.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16.	تأثر الكليات في نطاق جغرافي كبير وغير متصل	0,465**	0,004
17.	سوء مرافق التعليم والبنية الأساسية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	0,696 **	0,000
18.	الإجراءات الإدارية غير الفعالة وضعف قدرات معظم الإداريين	0,460 **	0,036
19.	ضعف التفاعل والاتصال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين	0,709 **	0,000
20.	عدم فاعلية نظام قياس رأي المستفيدين عن جودة التعليم	0,701 **	0,000
21.	ضعف الموارد البشرية المؤهلة والمدرية	0,860 **	0,000
22.	نوعية الطلبة الوافدين الى الجامعة وتدني تحصيلهم العلمي نتيجة المشكلات التي يعاني منها قطاع التربية وتقليدية اساليب الدراسة ومناهجها	0,368 **	0,004
23.	عدم وجود ارتباط بين كليات الجامعة ومراكز البحوث فيها من جهة ومنظمات الاعمال من جهة ثانية	0,719**	0,000
24.	عدم كفاءة نظم المعلومات الادارية وغياها وعدم اعتماد الادارة الجامعية على تقارير واحصاءات مستخرجه من هذه النظم	0,915**	0,000
25.	مخرجات الجامعة لا تتوافق مع احتياجات البيئة الخارجية	0,869**	0,000
26.	عدم تفعيل دور خلية الجودة بالجامعة	0,793**	0,000
27.	ندرة النشر العلمي في المجلات والدوريات العالمية	0,089**	0,001
28.	عدم التزام بعض الباحثين بالخطة البحثية وأخلاقيات البحث العلمي	0,778**	0,000
29.	التساهل في تطبيق القوانين واللوائح في الجانبين الأكاديمي والإداري	0,320**	0,008
30.	وجود فجوة أجيال بين أعضاء هيئة التدريس	0,136**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات 22 spss.

من خلال الجدول رقم (11) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور نقاط الضعف والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث أن قيم sig أقل من 0.05، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الفرص

جدول رقم (12): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الفرص والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31.	توجه الدولة نحو منح المزيد من الاستقلالية للجامعات	-0,043**	0,005
32.	امكانية ابرام الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة	0,305 **	0,009
33.	تنامي الطلب على الخدمات الجامعية	0,311 **	0,000
34.	التشريعات وقوانين التعليم العالي محفزة لتبني نظام الجودة	0,778 **	0,000
35.	توجه الدولة لدعم التجديد والابتكار	0,832 **	0,000
36.	الاستفادة من دعم المشاريع البحثية بالجامعة	0,798 **	0,000
37.	وجود تصنيفات عالمية لترتيب الجامعة	0,472 **	0,032
38.	ثقة العديد من الهيئات الخارجية بالجامعة	0,711**	0,000
39.	وجود توجهات رسمية وإرادة سياسية نحو تطوير التعليم العالي مع توفر الخبرات الوطنية	0,734**	0,000
40.	ثقة المجتمع المحلي بمخرجات الجامعة	0,843**	0,000
41.	الربط الالكتروني لقواعد البيانات داخل الجامعة وخارجها	0,804**	0,000
42.	التعاون مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين	0,866**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss 22.

من خلال الجدول رقم (12) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور نقاط الضعف والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً، حيث أن قيم sig أقل من 0.05، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

4. الاتساق الداخلي لفقرات المحور التهديدات

جدول رقم (13): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور التهديدات والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
43.	منافسة مباشرة من الجامعات المجاورة	-0,366 **	0,002
44.	ضعف مساهمة المجتمع في تمويل مؤسسات التعليم الحكومي	0,277 **	0,023
45.	ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع	0,304 **	0,000
46.	عدم توفر الخبرات البشرية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية	0,494 **	0,023
47.	عدم مرونة القوانين والتعليمات التي تنظم عمل الجامعات	0,574 **	0,006
48.	إن ارتباط الجامعة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، يعني استمرار خضوعها للإدارة المركزية، وفقدانها لكثير من هامش الحركة والاستقلال المالي والاداري	0,575 **	0,006
49.	عدم منح هامش حرية للجامعات لإدراج التخصصات التي تتواءم مع متطلبات وطبيعة البيئة المحيطة بها	0,782 **	0,000
50.	البيئة مغلقة، غير منظمة وتفتقد لثقافة تبني البحث العلمي ولا تمنح الثقة الكافية للجامعة	0,497 **	0,022
51.	الظروف الاقتصادية والاجتماعية غير مشجعة لتعاون الجامعة مع البيئة الخارجية	0,785**	0,000
52.	غياب الثقافة الريادية لدى الأكاديمي الجزائري	0,726**	0,000
53.	عدم وجود استعداد لاستقبال الطلبة من طرف الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل الترتيبات الميدانية بسبب مشكلة الكم	0,880**	0,000
54.	ضعف الثقة من قبل رجال الاستثمار والصناعة بأهمية الابحاث التي تجري داخل كليات الجامعة لتطوير القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية	0,901**	0,000
55.	شروع التفكير المادي وغلبته على القيم المهنية والأخلاقية	0,776**	0,000
56.	ضعف ثقافة الدعم المالي المجتمعي للجامعة	0,749 **	0,000
57.	تأثر الجامعة بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية	0,664 **	0,001

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات 22.spss.

من خلال الجدول رقم (13) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور نقاط الضعف والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث أن قيم sig أقل من 0,05، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتم في هذا المبحث تحليل فقرات أبعاد الدراسة لتحديد موقع جامعة محمد بوضياف في مصفوفة SWOT لمعرفة الاستراتيجية المناسبة التي يجب اتباعها.

المطلب الأول: تحليل فقرات أبعاد الدراسة

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول (نقاط القوة)

جدول رقم (14): تحليل فقرات البعد الأول نقاط القوة

الترتيب	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
7	2,548	7,095	امتلاك الجامعة لعدة فضاءات تمكنها من الارتباط بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي، دار المقاولاتية، الحاضنة التكنولوجية، الشراكات، العقود	1.	
14	2,550	6,000	وجود رغبة ريادية في أوساط الطلبة والأساتذة	2.	
9	2,958	7,048	وجود خلية ضمان الجودة بالجامعة	3.	
11	2,598	6,952	دعم قيادات الجامعة وقناعتهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي	4.	
3	2,194	7,714	وجود عدد من الخبرات والكفاءات المتميزة في الجامعة	5.	
6	2,528	7,095	شروع ثقافة التميز والسعي للارتقاء بالجامعة في السنوات الأخيرة	6.	
10	2,168	7,000	تنوع التخصصات في الجامعة مما يسمح بوجود أنماط متعددة من التعليم	7.	
8	2,587	7,095	توفر قاعدة بيانات ونظم معلومات حديثة في الجامعة	8.	
2	2,448	7,905	توفر موقع الكتروني رسمي يقدم خدمات للجمهور مع سهولة استخدامه من قبل الأساتذة والموظفين والطلبة	9.	
4	2,785	7,429	تطبيق نظام تسيير للمراسلات الالكترونية مما يسهل تتبع المعاملات	10.	
12	2,394	6,667	توافر المرافق اللازمة من معامل ومختبرات في الجامعة	11.	
15	2,468	5,762	تطوير البرامج والمقررات بشكل دوري	12.	
13	2,427	6,238	الخبرة المتراكمة في مجال الدراسات العليا لمرحلي الماجستير والدكتوراه	13.	
1	2,233	8,238	وجود إرادة لدى قيادة الجامعة ومنتسبيها نحو التحسين والتغيير	14.	
5	2,278	7,095	مشاركة مجالس الجامعة المختلفة في صناعة القرارات	15.	
1,918	7,022	7,022		الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss22.

من خلال نتائج الجدول رقم (14)، نلاحظ بأن العبارتان رقم (14) و(9) هما الأكثر ارتفاعاً من حيث درجة الأوزان، مما يعني وجود إرادة عالية وقوية لدى قيادة الجامعة نحو التحسين والتغيير، وكذلك امتلاك الجامعة موقع الكتروني رسمي مع سهولة الاستخدام من قبل الأساتذة والطلبة.

وكانت أقل عبارتين من ناحية درجة الأوزان رقم (2) و(12)، مما يعني أن الطلبة والأساتذة ليس لديهم رغبة ريادية، وكذلك نسبة تطوير المقررات والبرامج لا تتم عادة بشكل دوري.

ثانياً: تحليل فقرات البعد الثاني (نقاط الضعف)

جدول رقم (15): تحليل فقرات البعد الثاني نقاط الضعف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
16.	تأثر الكليات في نطاق جغرافي كبير وغير متصل	4,381	2,655	15	
17.	سوء مرافق التعليم والبنية الأساسية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	4,952	2,459	9	
18.	الإجراءات الإدارية غير الفعالة وضعف قدرات معظم الإداريين	4,714	2,217	12	
19.	ضعف التفاعل والاتصال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين	5,048	2,355	8	
20.	عدم فاعلية نظام قياس رأي المستفيدين عن جودة التعليم	5,286	2,283	4	
21.	ضعف الموارد البشرية المؤهلة والمدرية	4,476	2,657	10	
22.	نوعية الطلبة الوافدين الى الجامعة وتدني تحصيلهم العلمي نتيجة المشكلات التي يعاني منها قطاع التربية وتقليدية اساليب الدراسة ومناهجها	6,333	2,614	1	
23.	عدم وجود ارتباط بين كليات الجامعة ومراكز البحوث فيها من جهة ومنظمات الاعمال من جهة ثانية	6,238	2,606	2	
24.	عدم كفاءة نظم المعلومات الادارية وغيبها وعدم اعتماد الادارة الجامعية على تقارير واحصاءات مستخرجه من هذه النظم	5,286	2,533	5	
25.	مخرجات الجامعة لا تتوافق مع احتياجات البيئة الخارجية	5,143	2,535	7	
26.	عدم تفعيل دور خلية الجودة بالجامعة	4,762	2,791	11	
27.	ندرة النشر العلمي في المجالات والدوريات العالمية	5,238	2,606	6	
28.	عدم التزام بعض الباحثين بالخطة البحثية وأخلاقيات البحث العلمي	4,571	2,357	14	
29.	التساهل في تطبيق القوانين واللوائح في الجانبين الأكاديمي والإداري	6,143	2,555	3	
30.	وجود فجوة أجيال بين أعضاء هيئة التدريس	4,714	2,348	13	
--	الكلي	5,152	1,474	--	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على spss22.

من خلال نتائج الجدول رقم (15)، نلاحظ بأن العبارتان رقم (22) و(23) هما الأكثر إرتفاعاً من حيث درجة الأوزان، مما يعني أن الطلبة الوافدين إلى الجامعة تحصيلهم العلمي متدني وذلك نتيجة المشاكل التي يعاني منها قطاع التربية بسبب تقليدية أساليب الدراسة ومناهجها، وكذلك كليات الجامعة غير مرتبطة مع مراكز البحوث من جهة ومع منظمات الأعمال من جهة أخرى.

وكانت أقل عبارتين من ناحية درجة الأوزان رقم (28) و(16)، تتمثل في عدم التزام بعض الباحثين بالخطة البحثية واخلاقيات البحث العلمي، وكذلك تناثر الكليات في نطاق جغرافي كبير وغير متصل.

ثالثاً: تحليل فقرات البعد الثالث الفرص

جدول رقم (16): تحليل فقرات البعد الثالث الفرص

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الإحصائية	الترتيب
31.	توجه الدولة نحو منح المزيد من الاستقلالية للجامعات	6,000	2,665	9	
32.	إمكانية إبرام الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة	7,381	2,291	1	
33.	تنامي الطلب على الخدمات الجامعية	6,095	2,606	8	
34.	التشريعات وقوانين التعليم العالي محفزة لتبني نظام الجودة	6,286	2,795	5	
35.	توجه الدولة لدعم التجديد والابتكار	6,381	2,655	3	
36.	الاستفادة من دعم المشاريع البحثية بالجامعة	6,191	2,6	7	
37.	وجود تصنيفات عالمية لترتيب الجامعة	7,095	2,737	2	
38.	ثقة العديد من الهيئات الخارجية بالجامعة	5,048	2,617	11	
39.	وجود توجهات رسمية وإرادة سياسية نحو تطوير التعليم العالي مع توفر الخبرات الوطنية	6,238	2,682	6	
40.	ثقة المجتمع المحلي بمخرجات الجامعة	4,857	2,707	12	
41.	الربط الإلكتروني لقواعد البيانات داخل الجامعة وخارجها	6,381	2,692	4	
42.	التعاون مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين	5,714	2,283	10	
	الكلي	6,139	1,616	--	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على spss22.

من خلال نتائج الجدول رقم (16)، نلاحظ بأن العبارتان رقم (32) و(37) هما الأكثر إرتفاعاً من حيث درجة الأوزان، مما يعني أن الجامعة لديها إمكانية إبرام الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة، وكذلك وجود تصنيفات عالمية لترتيب الجامعة.

وكانت أقل عبارتين من ناحية درجة الأوزان رقم (38) و(40)، تتمثل في ثقة الهيئات الخارجية بالجامعة، وكذلك ثقة المجتمع بمخرجات الجامعة.

رابعاً: تحليل فقرات البعد الرابع التهديدات

جدول رقم (17): تحليل فقرات البعد الرابع التهديدات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية حسب الترتيب
43.	منافسة مباشرة من الجامعات المجاورة	6,333	2,536	9
44.	ضعف مساهمة المجتمع في تمويل مؤسسات التعليم الحكومي	5,619	2,941	14
45.	ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع	5,619	2,765	13
46.	عدم توفر الخبرات البشرية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية	5,048	2,692	15
47.	عدم مرونة القوانين والتعليمات التي تنظم عمل الجامعات	5,905	3,223	12
48.	إن ارتباط الجامعة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، يعني استمرار خضوعها للإدارة المركزية، وفقدانها لكثير من هامش الحركة والاستقلال المالي والإداري	6,381	3,09	8
49.	عدم منح هامش حرية للجامعات لإدراج التخصصات التي تتواءم مع متطلبات وطبيعة البيئة المحيطة بها	5,952	2,991	11
50.	البيئة مغلقة، غير منظمة وتفتقد لثقافة تبني البحث العلمي ولا تمنح الثقة الكافية للجامعة	6,810	2,462	4
51.	الظروف الاقتصادية والاجتماعية غير مشجعة لتعاون الجامعة مع البيئة	6,571	3,059	6
52.	غياب الثقافة الريادية لدى الأكاديمي الجزائري	6,333	2,745	10
53.	عدم وجود استعداد لاستقبال الطلبة من طرف الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل التربصات الميدانية بسبب مشكلة الكم	6,761	3,064	5
54.	ضعف الثقة من قبل رجال الاستثمار والصناعة بأهمية الابحاث التي تجري داخل كليات الجامعة لتطوير القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية	6,429	2,657	7
55.	شيوخ التفكير المادي وغلبته على القيم المهنية والأخلاقية	6,952	2,783	3
56.	ضعف ثقافة الدعم المالي المجتمعي للجامعة	7,476	2,600	2
57.	تأثر الجامعة بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية	7,810	2,768	1
--	الكلي	6,400	1,765	--

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss22.

من خلال نتائج الجدول رقم (17)، نلاحظ بأن العبارتان رقم (57) و(56) هما الأكثر إرتفاعاً من حيث درجة الأوزان، مما يعني أن الجامعة تتأثر بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية، وكذلك ضعف ثقافة الدعم المالي والمجتمعي للجامعة.

وكانت أقل عبارتين من ناحية الأوزان رقم (44) و(46)، تتمثل في ضعف مساهمة المجتمع في تمويل مؤسسات التعليم الحكومي، وعدم توفر الخبرات الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة نستخدم اختبار T Test لعينة واحدة وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي للعينة بالمتوسط الحسابي الفرضي (5)، كون أن مقياس الدراسة احتوى على الأوزان من 1-10.

وقاعدة الاختبار تنص على أنه إذا كانت sig أقل من 0,05 فإننا نرفض الفرض العدمي H0 ونقبل الفرض البديل H1، حيث كانت نتائج الاختبار ممثلة كالتالي:

الجدول رقم(18): اختبار T Test لعينة واحدة.

Valeur de test = 5						
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
نقاط القوة	4,832	20	0,000	2,02222	1,1493	2,8952
نقاط الضعف	0,474	20	0,641	0,15238	-0,5185	0,8232
الفرص	3,229	20	0,004	1,13889	0,4031	1,8747
التحديات	3,635	20	0,002	1,4	0,5966	2,2034

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss22.

1. الفرضية الأولى

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة sig الخاصة بنقاط القوة أقل من 0,05، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل، وهو:

يوجد هناك إدراك لنقاط القوة حسب وجهة نظر العينة لجامعة المسيلة

2. الفرضية الثانية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة sig الخاصة بنقاط القوة أكثر من 0,05، وبالتالي نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض العدمي، وهو:

لا يوجد هناك إدراك لنقاط الضعف حسب وجهة نظر العينة لجامعة المسيلة

3. الفرضية الثالثة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة sig الخاصة بنقاط القوة أقل من 0,05، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل، وهو:

يوجد هناك إدراك للفرص حسب وجهة نظر العينة لجامعة المسيلة

4. الفرضية الرابعة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة sig الخاصة بنقاط القوة أقل من 0,05، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل، وهو:

يوجد هناك إدراك للتهديدات حسب وجهة نظر العينة لجامعة المسيلة

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

بناءً على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج تحليل فقرات أبعاد الدراسة، فإن هذا المطلب خصص لتحديد موقع جامعة محمد بوضياف في مصفوفة التحليل الرباعي SWOT من أجل معرف الاستراتيجية التي تتلاءم مع الوضع الحالي للجامعة.

ولتحديد موقع الجامعة في المصفوفة نقوم بحساب الإحداثيات لكل محور على المصفوفة كالتالي:

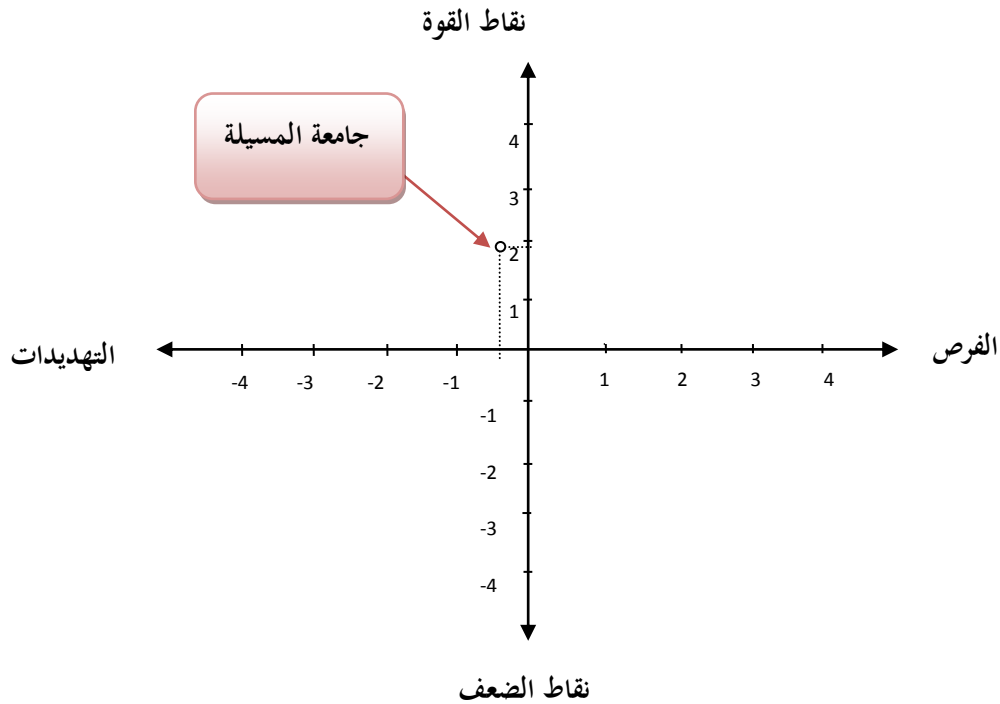
محور (نقاط القوة/ نقاط الضعف) = المتوسط الحسابي لنقاط القوة - المتوسط الحسابي لنقاط الضعف.

محور (الفرص / التهديدات) = المتوسط الحسابي للفرص - المتوسط الحسابي للتهديدات.

$$\text{محور (نقاط القوة/ نقاط الضعف)} = 5,15 - 7,02 = -1,87$$

$$\text{محور (الفرص / التهديدات)} = 6,4 - 6,14 = 0,26$$

الشكل رقم (9): نموذج مقترح لمصفوفة SWOT لجامعة المسيلة



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل رقم(9)، فإن جامعة محمد بوضياف تقع في الجزء الذي تلتقي فيه نقاط القوة مع التهديدات. ومنه فإن الاستراتيجية التي تتلاءم مع الوضع الراهن لجامعة محمد بوضياف هي الاستراتيجية الدفاعية، وعليه فإن على الجامعة أن تستغل مجموعة نقاط القوة التي تمتلكها في تجنب التهديدات التي تحصل على مستوى البيئة الخارجية. فيمكن للجامعة استغلال وجود إرادة لدى قيادة الجامعة ومنتسبيها نحو التحسين والتغيير في تجنب تأثير الجامعة بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية. ومنه فإن الفرضية الرئيسية محققة وهي:

يساهم تحليل SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية لجامعة المسيلة.

وهو ما تم تحقيقه بجامعة المسيلة حيث ساهم تحليل SWOT من تحديد البديل الاستراتيجي الذي يتوافق مع الوضعية التي حددتها المصنوفة.

خلاصة الفصل

اهتم هذا الفصل بدراسة وعرض وتحليل نتائج الدراسة اعتمادا على طريقة الاستبانة التي وزعناها على إطارات ومسؤولين جامعة المسييلة محل الدراسة والتي تحتوي على عناصر SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا المتمثلة في " كيف يساهم تحليل SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية لجامعة المسييلة ". وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار T Test لعينة واحدة، ثم قمنا بعرض وتحليل واختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وتوصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية والاجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث.

خاتمة

اهتم هذا البحث بالتعرف على أداة التحليل الاستراتيجي SWOT ومساهمتها في اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة التي تتوافق مع وضعية الجامعة.

وبعد أن تمت عملية دراسة وتحليل البعدين النظري والتطبيقي في هذا البحث، والقيام بتحليل إجابات الباحثين على أسئلة استمارة الاستبيان لاختبار فرضيات البحث، تم التوصل إلى ما يلي:

أولاً: النتائج

1. النتائج النظرية

- ❖ الصفة الثابتة في المحيط أنه متغير باستمرار، لذا يجب على المؤسسة دراسة وتحليل اتجاهه.
- ❖ يعتبر تحليل SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي ونقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المؤسسات وحتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية، وهي من أدوات التحليل الاستراتيجي السهلة وشديدة الأهمية والتي لا يجب اغفالها أو تجاهل أهميتها.
- ❖ يؤثر المحيط الخارجي على البدائل الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الفرص التي تتاح لها والتهديدات التي تواجهها.
- ❖ يسمح التحليل الاستراتيجي ببقاء المؤسسة متيقظة استراتيجياً اتجاه تغيرات المحيط، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، كما يتيح كذلك للمؤسسة اكتشاف نقاط القوة والاستفادة منها، ومعالجة نقاط الضعف أو التقليل منها مما يحقق للمؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات المحيط السريعة.
- ❖ يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات واستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.

2. النتائج التطبيقية

- من خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية:
- ❖ مكنت نتائج الدراسة من إعداد مصفوفة SWOT الخاصة بجامعة المسيلة بناءً على إجابات عينة الدراسة على الأبعاد الأربعة للتحليل البيئي، والذي سمح للباحثة من تحديد البديل الاستراتيجي للجامعة والمتمثل في اختيار استراتيجية دفاعية في ظل ارتفاع متوسط التهديدات مقارنة مع الفرص.

- ❖ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود إدراك لنقاط القوة حسب وجهة نظر عينة الدراسة لجامعة المسييلة، والذي يتوافق مع نتائج الإحصاء الوصفي حيث تمتلك الجامعة موقع الكتروني رسمي مع سهولة الاستخدام من قبل الأساتذة والطلبة، ووجود إرادة عالية وقوية لدى قيادة الجامعة نحو التحسين والتغيير.
- ❖ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي غياب إدراك نقاط الضعف حسب وجهة نظر عينة الدراسة لجامعة المسييلة، والذي يتوافق مع نتائج الإحصاء الوصفي حيث أن الطلبة الوافدين إلى الجامعة تحصيلهم العلمي متدني وذلك نتيجة المشاكل التي يعاني منها قطاع التربية بسبب تقليدية أساليب الدراسة ومناهجها، وكذا عدم ربط كليات الجامعة مع مراكز البحوث من جهة ومع منظمات الأعمال من جهة أخرى.
- ❖ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود إدراك للفرص حسب وجهة نظر عينة الدراسة لجامعة المسييلة، والذي يتوافق مع نتائج الإحصاء الوصفي حيث أن الجامعة لديها إمكانية إبرام الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة، وكذلك احتلال الجامعة لمراتب مشرفة على المستوى الوطني.
- ❖ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود إدراك للتهديدات حسب وجهة نظر عينة الدراسة لجامعة المسييلة، والذي يتوافق مع نتائج الإحصاء الوصفي حيث أن الجامعة تتأثر بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية، وكذلك ضعف ثقافة الدعم المالي والمجتمعي للجامعة.

ثانيا: التوصيات

- من خلال جملة النتائج المتوصل إليها يمكننا أن نعرض جملة من التوصيات فيما يلي:
- ❖ ضرورة الاهتمام أكثر بتفعيل التحليل الاستراتيجي داخل الجامعة.
- ❖ الاهتمام أكثر بتحليل المحيط الخارجي للجامعة لمواجهة المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها كوسيلة دفاعية وقائية، واستغلال الفرص لتقوية وتحسين وسائلها الدفاعية.
- ❖ الاهتمام أكثر بتطوير البرامج والمقررات بشكل دوري.
- ❖ ضرورة التزام الباحثين بالخطة البحثية واخلاقيات البحث العلمي.
- ❖ محاولة زرع الثقافة الريادية في أوساط الأساتذة والطلبة.
- ❖ ضرورة كسب ثقة الهيئات الخارجية وكذلك المجتمع بالجامعة.
- ❖ توفير الخبرات الكافية لتنفيذ الاستراتيجية بالجامعة.
- ❖ تشجيع المجتمع على تمويل مؤسسات التعليم الحكومي.

ثالثاً: آفاق الدراسة

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

- ❖ دور تحليل SWOT في إبراز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- ❖ أثر تحليل البيئة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة.
- ❖ أثر تحليل البيئة الداخلية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ❖ استخدام التحليل الاستراتيجي SWOT في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
2. الحاج مداح عرابي، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
3. الحجاوي طلال محمد، ساكنة السلطاني، SWOT لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
4. الخفاجي نعمة عباس، الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات -، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مسقط، عمان، 2014.
5. الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
6. الربيعاوي سعدون حمود، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
7. السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
8. الغالي طاهر منصور، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل -، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
9. القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. الكرخي محمد، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الغشام للنشر والتوزيع، مسقط، عُمان، 2014.
11. المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
12. المختار حسن محمد، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الطبعة الثانية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2011.
13. النسور اياد عبد الفتاح، استراتيجيات التسويق - مدخل نظري وكمي -، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

14. بني حمدان خالد محمد، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر-، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
15. حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
16. حيرش عيسى، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.
17. خلاصي رضا، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
18. هشتم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
19. محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
20. محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
21. مساعدة ماجد عبد المهدي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
22. وائل ادريس، الغالي طاهر، الإدارة الاستراتيجية -المفاهيم...العمليات-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

ثانيا: مذكرات التخرج

1. أبو رحمة أحمد يوسف، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الاونروا)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.
2. براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية (دراسة مؤسسة عنتر تراد كوندور للإلكترونيات)، رسالة ماجستير، تخصص استراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.
3. بن واضح الهاشمي، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008-2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.

4. بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف)، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
5. بوخريصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2015.
6. تبيدي محمد حنفي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، اطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.
7. ثوابته حسن محمد، أثر الموازنة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
8. جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة (EN.I.C.A.B)، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
9. حويو فضيلة، إدارة الأعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (إشارة الى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة SONERAS المبردات الصحراوية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الاعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
10. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
11. عمرو صائل وليد، تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
12. غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة K-Plast سطيف)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010.

13. كيلاني صونية، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.

ثالثا: المجالات.

1. احمد هنوه حسن، أثر عوامل البيئة الداخلية على كفاءة وفاعلية نظم المعلومات الادارية (دراسة تحليلية في شركة التأمين الوطنية)، مجلة الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، العدد 4، جامعة بابل، العراق، 2018.
2. الحدراوي حداد كريم، كزار صالح سهيل، بعض عوامل البيئة الخارجية وأثرها على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية اكاديمية)، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، العدد 2، جامعة الكوفة، العراق، 2015.
3. الصميدعي محمد عواد وآخرون، عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع الخاص)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، بغداد، العراق، 2015.
4. الغالبي طاهر منصور ا، وائل صبحي ادريس، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT) لصياغة الاستراتيجية (دراسة اختبارية في البنك العربي)، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 17، مركز دراسات البصرة والخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، 2009.
5. الهور رأفت حسين شاكرا، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، دور التحليل الاستراتيجي للبيئة في إحداث التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة النيلين، غزة، فلسطين، 2015.
6. بن علي امينة وآخرون، تحليل استراتيجيات التسويق الموجه للنساء باستعمال SWOT -دراسة حالة مؤسسة فينوس لمواد التجميل(venus)-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، 2018.
7. بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار، الجزائر، 2016.
8. خريش عبد القادر، التحليل الاستراتيجي عن ميشال كروزي (Michel Crozier)، مجلة جامعة دمشق، العدد 2+1، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

9. داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
10. فايد هناء عبد القادر، محمد محمد فراج، البدائل الاستراتيجية المقترحة لتنمية المنتج السياحي لمحافظة الإسماعيلية باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد (2/1)، جامعة الفيوم، مصر، 2015.
11. محمد علي غباش، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة (BCG)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 7، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015.
12. مخفي امين، بختة بطاهر، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 6، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016.
13. مرعي منى سالم حسين، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي swot في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 31، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، العراق، 2010.
14. مزهوده عبد المللك، الفكر الاستراتيجي التسييري: من نموذج swot الى نظرية استراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2003.
15. مزيد رشيد حميد، التخطيط الاستراتيجي وإمكانية اعتماده في المكتبات الجامعية العراقية (دراسة حالة المكتبة المركزية في جامعة البصرة)، مجلة جامعة بابل، العدد 2، العلوم الإنسانية، العراق، 2017.
16. مصاروة ذاكر مفلح، عبید خيون الخفاجي، الكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة والعلاقة التكاملية بينهما في الشركات المساهمة العامة في القطاع الصناعي الأردني - دراسة ميدانية-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 23، الأردن، 2013.
17. هيبه زكريا محمد زكريا، محمود علي أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SWOT) في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"، مجلة العلوم التربوية، العدد 4، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2016.

رابعا: المواقع الالكترونية.

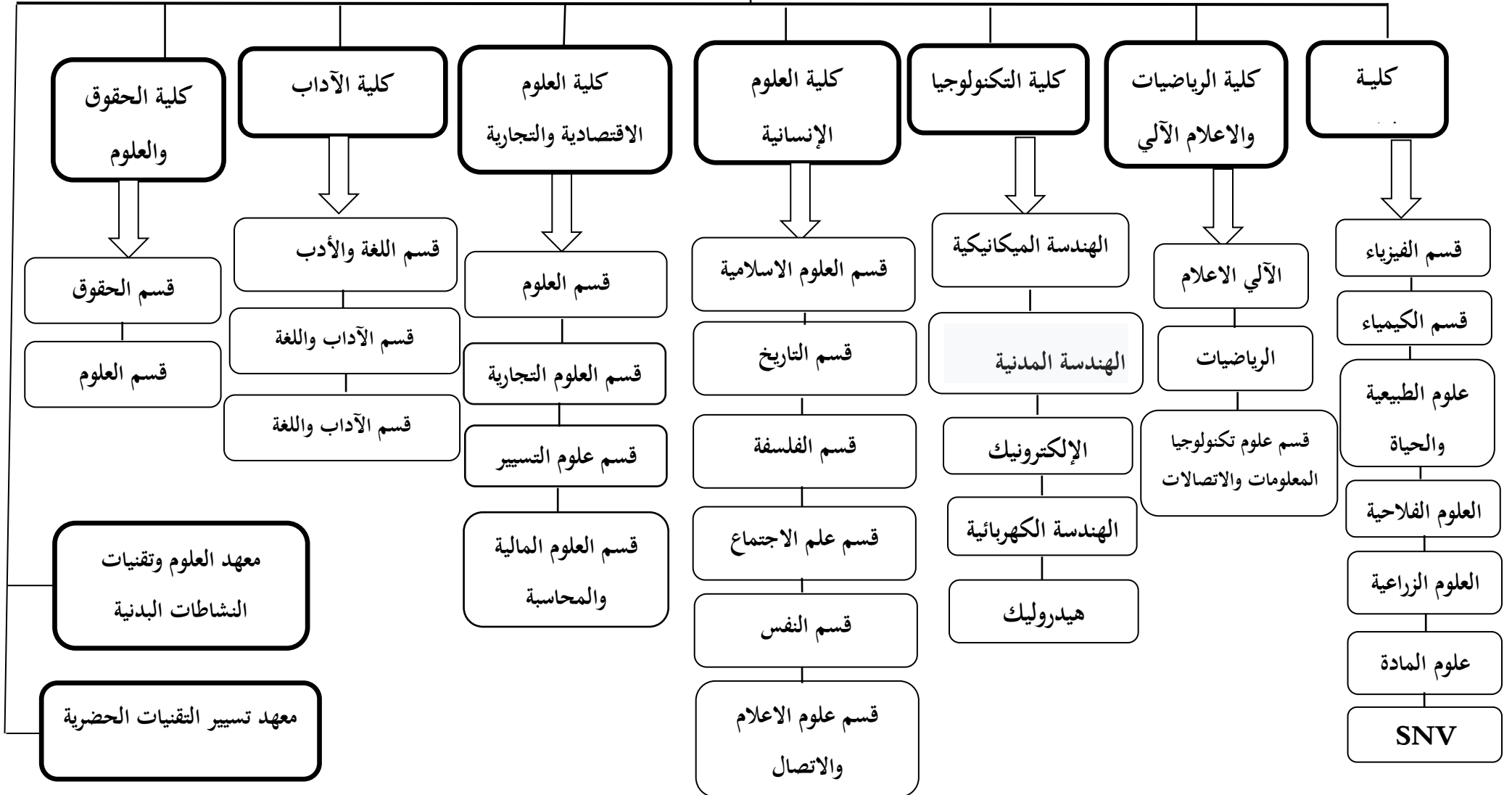
1. <https://ar.wikipedia.org>

2. <https://mawdoo3.com>

الملاحق

الملحق رقم (1): كليات ومعاهد الجامعة

الكليات والمعاهد



الملحق رقم (2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

السنة الثانية ماستر

تخصص إدارة استراتيجية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان البحث

حول استخدام SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية.

(موجه للمسؤولين والاطارات بجامعة محمد بوضياف - المسيلة)

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد.

يشرفنا التقدّم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان المدرج ضمن مشروع تخرج كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة الاستراتيجية، بهدف استقصاء آراء مسؤولي واطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حول استخدام SWOT بعناصره الأربعة (نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات) في تحديد البدائل الاستراتيجية للجامعة.

ونظرا لأهمية آرائكم حول هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية.

ولكم منا فائق الاحترام والشكر على تفهمكم وحسن تعاونكم.

الطالبة: بوساق منيرة.

المشرف: د/ بعبطيش شعبان.

السنة الجامعية 2018/2019.

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة تحليل SWOT في تحديد البدائل الاستراتيجية لجامعة المسيلة، وذلك بإجراء الدراسة على عينة قدرها 21 إطار بالجامعة تنوعت بين نواب المدير وعمداء الكليات ومديري المخابر بالإضافة إلى رؤساء المجالس العلمية، حيث تم توزيع قائمة من العبارات على شكل استبيان يحتوي على أبعاد تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)، كل عبارة تحمل الوزن من 1 إلى 10.

بعد توزيع الاستبيان وتحليل البيانات بالاستبانة ببرنامج spss v22 وتقديم نموذج لمصفوفة swot وفقا لنتائج التحليل تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها: تحديد البديل الاستراتيجي لجامعة المسيلة انطلاقا من نتائج تحليل SWOT حيث تمثل هذا البديل في الاستراتيجية الدفاعية.

الكلمات المفتاحية: تحليل SWOT، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، البدائل الاستراتيجية.

Abstract:

The study aims at finding out the contribution of swot analysis in the identification of strategic alternatives to the University of Msila by conducting a study on a sample of 21 frames in the university which varied between deputy directors, deans of colleges and directors of laboratories as well as heads of scientific councils. A list of statements was distributed in the form of a questionnaire, SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), each statement carries a weight of 1 to 10.

Following the distribution of the questionnaire and the analysis of the questionnaire data in the spss v 22 program and the submission of a model of the swot matrix according to the results of the analysis, a number of results were reached. That identifying the strategic alternative for Msila university based upon the analysis of Swort is a defensive strategic

Keywords: Swort analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats, strategic alternatives.