

المؤسسة وعلاقتها بالمحيط.

ليسانس سنة ثالثة تخصص
السياسة العامة
جامعة الجيلالي بو نعامة



المؤسسة و علاقتها بالمحيط
Analyse de l'environnement
d'entreprise

الأستاذة: حاج نعام كوثر

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيблиوغرافي



مرجع عام

قائمة المحتويات

| | |
|---------|--|
| 5 | وحدة |
| 7 | مقدمة |
| 9 | I-تمرين :مكتسبات قبلية |
| 11 | II-تمرين :مكتسبات قبلية |
| 13 | III-تحليل بيئة المؤسسة |
| 14..... | أ. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية (Comprehensive External Environment Strategic Analysis |
| 15..... | 1. مكونات البيئة الخارجية الكلية..... |
| 16..... | ب. تمرين :مستوى الاستيعاب و الفهم..... |
| 16..... | ب. التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة (البيئة الخارجية الجزئية) Industry Environment Strategic Analysis (Competition Forces) |
| 17..... | 1. مكونات البيئة الخارجية الجزئية (هيكل الصناعة / المنافسة)..... |
| 17..... | ت. تمرين :مستوى الاستيعاب و الفهم..... |
| 18..... | ث. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة..... |
| 18..... | 1. مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة..... |

| | |
|----|---|
| 21 | IV-تصنيفات محيط المؤسسة و خصائصه ل (Jack. Boudville) |
| 22 | آ. خصائص محيط المؤسسة..... |
| 23 | V-التحليل الرباعي لبيئة المؤسسة (SWOT) |
| 23 | آ. تطبيق تحليل (SWOT) تحليل عناصر القوة والضعف ،الفرص والتهديدات..... |
| 27 | VI-تمرين :مستوى التحليل |
| 29 | VII-تمرين :مستوى التقييم |
| 31 | حل التمارين |
| 35 | قاموس |
| 37 | معنى المختصرات |
| 39 | قائمة المراجع |
| 41 | مراجع الأنترنت |

وحدة

عند الانتهاء من هذا المحور ستكون قادرا على:

مستوى المعرفة و التذكر (Knowledge) : استرجاع و تذكر جملة من المعارف القبلية المتعلقة بالاقتصاد التي تخدم الدرس و ذلك بطرح جملة من الأسئلة تتعلق بمسمى المؤسسة و اختلافاتها و كذا البيئة التي تنشط ضمنها
مستوى الاستيعاب و الفهم (Comprehension) :

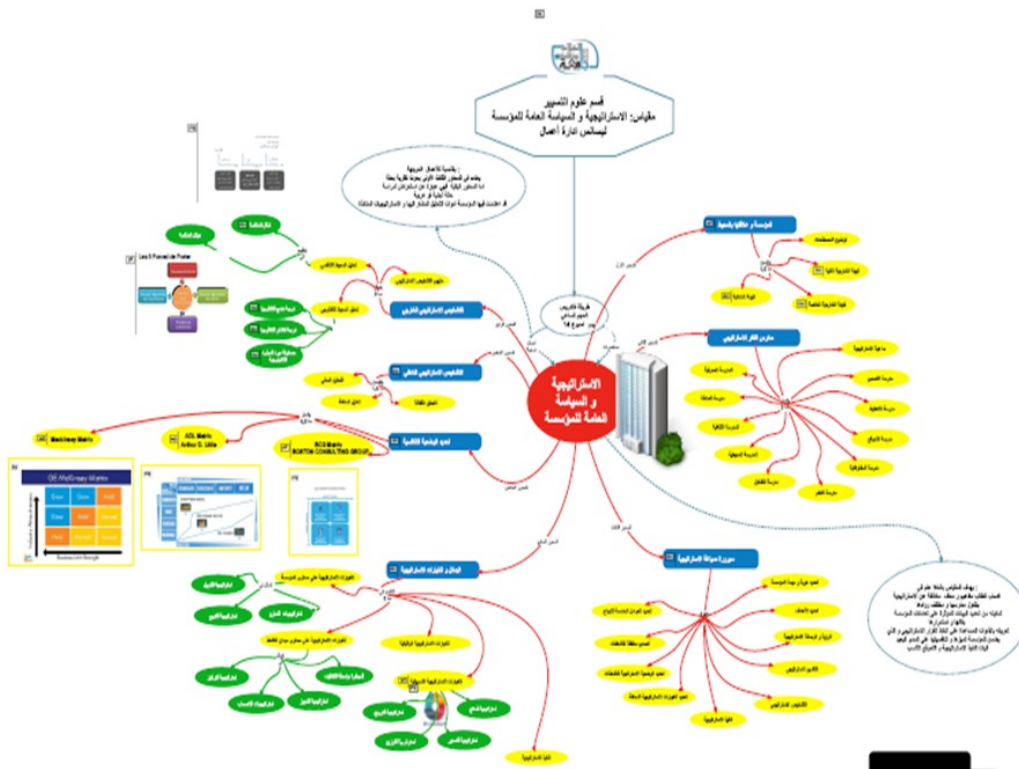
• تحديد الخصائص الأساسية التي تميز كل بيئة عن غيرها (بيئة داخلية، خارجية كلية، خارجية جزئية) أي تمكنك من شرح ما تلاحظه في البيئة (من أحداث و ظواهر مؤثرة) .

• يتضح لك ميكانيزمات التأثير التي تنتهجها كل بيئة على حدى، و هنا تطرح أسئلة متنوعة انطلاقا من ما تم استيعابه من الدرس .

مستوى التحليل (Analysis) : تعرفك على الأداة المساعدة / المعتمدة في تحديد وضعية (المؤسسة / الشركة) في القطاع التي تنشط فيه و المتمثلة في تحليل (SWOT)، على اثر ذلك يطلب منك تشخيص حالة (مؤسسة / شركة) ما بناء على تحليل (SWOT) المقدم ، ما يجعلك قادرا على تحديد الفروقات بين تحليل البيئة الداخلية ممثلة في (نقاط القوة و الضعف) و تحليل البيئة الخارجية ممثلة في (الفرص و التهديدات)

مستوى التقويم (Evaluation) : على مستوى التقويم يقدم للطلاب حالات مختلفة لشركات تختلف أحجامها و بيئاتها و نشاطاتها ، و يطلب منه تحديد وضعية لكل منها انطلاقا من تحليل (SWOT)

مقدمة



فرنسية

المؤسسة عبارة عن نظام يجمع بين العديد من العناصر والمجموعات التي تستخدم جملة عوائد الإنتاج بما فيها: المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية، التكنولوجية، بهدف تحويلها إلى منتجات أو خدمات من أجل تحقيق الربح و هي تختلف عن كونها منظومة أو شركة إلا أنها تبقى نظام مفتوح، تؤثر و تتأثر بالعوامل المحيطة بها، فهي بذلك تعاني من ضغوط كثيرة سواء كان هذا من بيئتها الداخلية (العمالة، و الهيكلية) أو الخارجية (اقتصادية، سياسية، ديموغرافية... الأخ) التي بدورها أصبحت في الفترات الأخيرة تتميز بالتغير المستمر والمتجدد والسريع، هذا ما دفع بالمؤسسات إلى دراسة بيئتها والتي تعتبر أحد الأركان الرئيسية والمكملة لدراسة عالم الأعمال، حيث أنها على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى والتي يؤدي تجاهلها من قبل المؤسسة إلى تقليل فرص النجاح وبالتالي التقليل من نسبة بقائها واستمرارها.

تمرين :مكتسبات قبلية

[31 ص 1 حل رقم]

حدد لاختلاف بين المصطلحات (التسميات) التالية : مؤسسة، شركة، منظمة اقتصاديا؟

تمرين: مكتسبات قبلية

[31 ص 2 حل رقم]

في رأيك ما هي العوامل التي تؤثر على مخرجات المؤسسة في القطاع التي تنشط فيه؟

تحليل بيئة المؤسسة

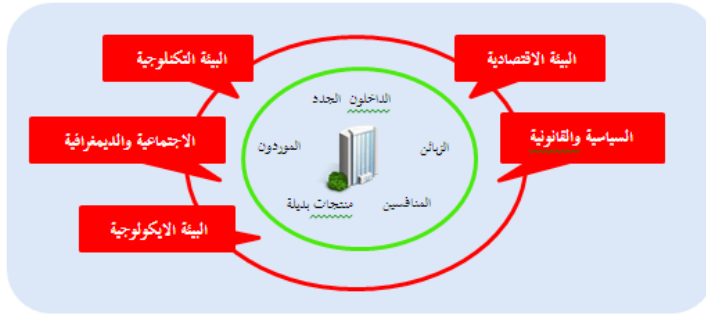
| | |
|----|---|
| 14 | التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية (Comprehensive External Environment Strategic Analysis) |
| 16 | تمرين: مستوى الاستيعاب و الفهم |
| 16 | التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة (البيئة الخارجية الجزئية) Industry Environment Strategic Analysis (Competition Forces) |
| 17 | تمرين: مستوى الاستيعاب و الفهم |
| 18 | تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة |

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومعقدة ، سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية ، وتعتبر معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية للاستراتيجيين ، من خلال جمع المعلومات عن المتغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المؤسسة.

تعرف البيئة على أنها "كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى سيطرة الإدارة ، ومنها ما لا يخضع لسيطرتها.

و قد عرفها (*Wren and Voich*) على أنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية والسياسية، الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة" [2] . و إذا ما أردنا تمثيلها لوجدناها سلسلة من الدوائر متحدة المركز، الدائرة الأعمق تمثل الشركة ومواردها، وهي تحمل أقل قدر من عدم التأكد للمقاول، وتمثل الدائرة الموالية جميع العناصر التي تشكل جزءا من صناعة الشركة، و ليست جزءا من الشركة نفسها (عدم التأكد أكثر)، أما الدائرة الأكبر فتمثل كل ما هو ليس جزءا من صناعة الشركة، ولكن تبقى مهمة بالنسبة للمشروع الجديد، وكلما ابتعدنا عن المركز كلما تعاظمت حالة عدم التأكد ما يستوجب الدراسة و التحليل لضمان الاستمرارية و البقاء و الشكل رقم (1-1) يوضح ما ذكر أعلاه

الشكل رقم (1-1): بيئة المنظمة



فرنسية

المصدر: تومسون، ستريكلياند، " الادارة الاستراتيجية المفاهيم والحلات العملية "، الطبعة 1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006، ص 80.

أ. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية) Comprehensive External Environment Strategic Analysis

مفهوم البيئة الخارجية.

هي جميع العوامل والقوى التي تقع خارج المؤسسة والتي لا تخضع لرقابتها وسيطرتها ، تقسم البيئة الخارجية إلى بيئة كلية وأخرى جزئية، يعتمد هذا التصنيف على درجة التأثير، حيث أن البيئة الخارجية الكلية تؤثر على المؤسسات التي تعمل في كل الصناعات ، بينما البيئة الخارجية الجزئية هي المرتبطة بنوع واحد من الصناعة.3

تتعرض جميع المؤسسات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية ، السياسية، التكنولوجية، الديموغرافية،..) ، بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج، تحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتؤثر على الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، وتعتبر عوامل البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة كما أن هذه الأخيرة لا تسيطر عليها ، وإنما يمكنها التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها، وللإتمام هذا الغرض ، يجب على المدراء الاستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية وتحليلها



فرنسية

1. مكونات البيئة الخارجية الكلية

- **البيئة الاقتصادية :** وتعرف على أنها، مجموعة من المتغيرات الاقتصادية التي لها تأثير على استراتيجية المؤسسة، وأهمها: الإنتاج المحلي الخام [4]4، معدلات الفائدة، معدلات التبادل، عرض النقود، ومعدلات التضخم، وهنا نميز بين نوعين من التغيير الاقتصادي هما: التغيير الهيكلي (Structural Change) ، التغيير الدوري (Cyclical Change) =
 - **البيئة السياسية و القانونية :** قد تأثر القرارات الحكومية في الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسات، فيمكن أن تمنح لها فرصا كما يمكن أن تشكل تهديدا لأعمالها، فقيام الحكومة بحماية المنتجات الوطنية عن طريق فرض تعريفات جمركية على البضائع المستورد ، أو أن تقوم بتحديد الدول التي تسمح الاستيراد منها وتلك التي قد تمنع الاستيراد منها، وكل هذه الحواجز سوف تشكل عائقا أمام نمو وتوسع المؤسسة، والتغير في مثل هذه القرارات قد يخلق فرصا لبعض المؤسسات أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات التي تتعرض لها
 - **البيئة التكنولوجية :** تعتبر التكنولوجيا في الوقت الراهن المحرك الذي سيوجه مستقبل حياة الأفراد ، فقد قدمت التكنولوجيا للإنسان من جهة روائع ومن جهة أخرى كوارث كالقنبلة النووية والحرب الكبريتية، وهي تعرف على أنها " مجموعة من المعارف العلمية المتمثلة في الأفكار (المعلومات ، الإبداعات، الاختراعات) ، ونميز في هذا الصدد بين ما يعرف بالاختراع و الإبداع
 - 1. الاختراع: وهو التوصل إلى فكرة جديدة ناتجة عن اكتشاف قانون علمي.
 - 2. الإبداع: فهو تطبيق علمي للعلم على المنتج أو أساليب الإنتاج، وهو ترجمة تطبيقية للأفكار والمبادئ التي تم التوصل إلى اكتشافها.
- يركز التوجه المعاصر على الإبداعات التكنولوجية باعتبارها أداة لتحقيق التنافس ورفع أداء المؤسسات، فلا يمكن تصور مؤسسة في الوقت الراهن تهمل البعد التكنولوجي في استراتيجياتها التطورية سواء بتبنيها قسما للبحث و التطوير على مستواها إذ تخصص كبرى الشركات ما يقارب 20% من صافي أرباحها لهذا القسم أو أنها تبقى متابعة للأبرز التطورات في هذا المجال لتكون السبابة من حيث الاقتناء

ملاحظة : شروط الإبداع التكنولوجي

يحتكم الإبداع التكنولوجي إلى شروط أربعة هي :
زيادة الإنتاجية ، زيادة الربحية و المردودية ، الرفع من جودة المنتج ، خفض تكاليف لإنتاج



ب. تمرين :مستوى الاستيعاب و الفهم

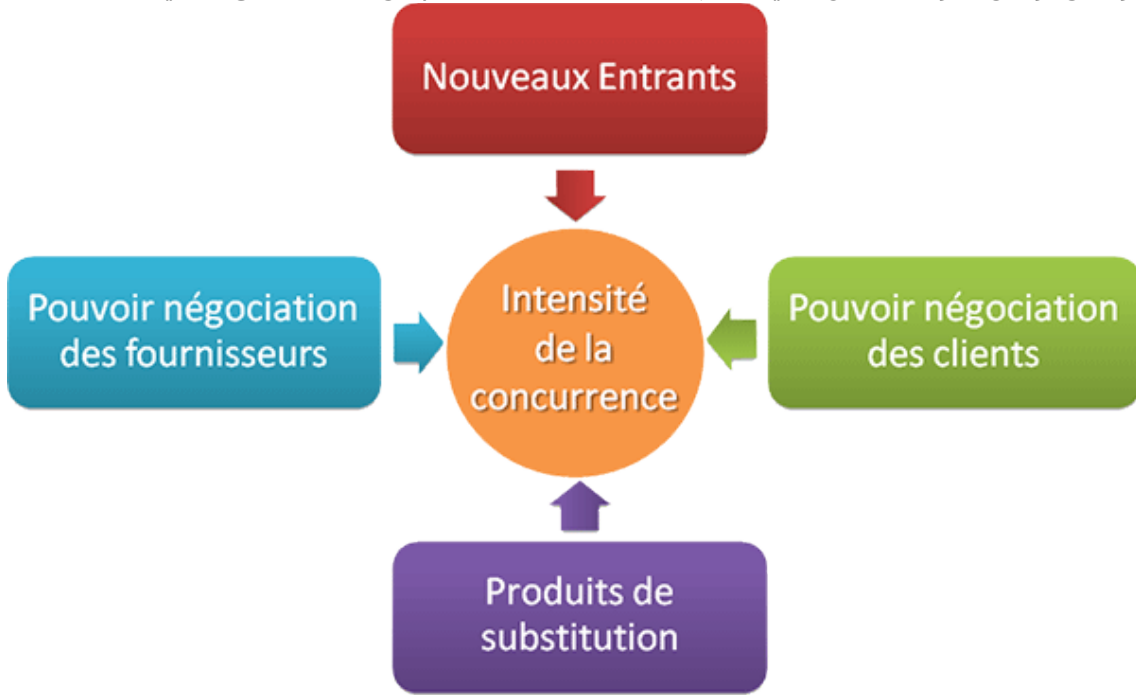
[31 ص 3 حل رقم]

باعتبار أن البيئة الديموغرافية و الاجتماعية هي من أبرز مكونات البيئة الخارجية الكلية ، كيف تؤثر في رأيك على المؤسسة ؟

ب. التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة (البيئة الخارجية الجزئية) Industry Environment Strategic Analysis (Competition Forces)

مفهوم البيئة الخارجية الجزئية

تشمل هذه الأخيرة جل متغيرات البيئة الصناعية للمؤسسة و التي تؤثر على المؤسسة و مثيلاتها أي التي تنتج منتجات متشابهة أو بديلة ولهذه المتغيرات تأثير إما إيجابي أو سلبي، ويعد (porter) من أبرز الرواد المساهمين في تفسير هذه العوامل المؤثرة على المؤسسة و ميزتها التنافسية من خلال النموذج المعروف بالقوى الخمس (*les 5 Force de porter*) أو ما يسمى بهيكل الصناعة، ويتناول هذا النموذج تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى التنافس الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها و ربحيتها، ويمكن توضيح القوى الخمس التي تحكم المنافسة حسب porter من خلال الشكل التالي:



فرنسية

Source : M . Porter ; « l'Avantage Concurrentiel :Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé édition DUNOD ;1998 ; p 15

1. مكونات البيئة الخارجية الجزئية (هيكل الصناعة / المنافسة)

•المزاحمة داخل القطاع (المنافسة المباشرة): وهي المنافسة التي تدور بين المنظمات (نفس مجال الصناعة) كالمنافسة القائمة بين (Mercedes, BMW) وهذا النوع من المنافسة يحد

من المرونة المتاحة أمام المنظمات المنتمية لنفس مجال الصناعة على استخدام استراتيجياتها التسعيرية لذلك تشتعل المنافسة حول جودة و تميز المنتجات، وهنا تحدد المنافسة بالنظر إلى (عدد المنافسين، نمو الصناعة، التكاليف الثابتة، عوائق/ حواجز الخروج). [5]5

• **تهديدات الداخلين الجدد:** وهي تمثل مجموع المنافسين الذين يأتون من السوق المحلي أو الأجنبي، وهم يدخلون القطاع الصناعي لأول مرة، تعتمد خطورة هذه التهديدات على فئتين من العوامل: حواجز الدخول الهيكلية (Structural Barriers to Entry)، ردود الفعل الانتقامية (Retaliatory Barriers to Entry) [6]6

• **تهديد المنتجات البديلة:** البديل لأي منتج أو خدمة يمكن أن يكون أي منتج و خدمة أخرى تؤدي نفس الغرض ، وغالباً ما تقلل الشركات من شأن منافسيها من خلال عدم إدراكها لحقيقة أن المنتج أو الخدمة التي يقدمها المنافسون يمكن أن يكون بديلاً عن منتجها أو خدمتها، والمثال على ذلك الكثير من الشركات الإلكترونية التي فشلت بسبب صورها الخاطيء والذي كان مفاده " ليس هناك من ينافسنا " في حين أنه دائماً ما تكون هناك خدمات أو منتجات منافسة تحاول اجتذاب العملاء ، وقد يكون سر نجاح البديل في أنه يلبي نفس احتياجات المستهلكين رغم أنه لا يمثل نفس الخدمة أو المنتج ولا يعمل بنفس الطريقة فمثلاً يمكن أن تكون الفواكه بديل للسكر في حالة ارتفاع سعره. [6]6

• **قوة مساومة الموردين:** تحتاج المؤسسات في تسيير أعمالها والقيام بأنشطتها إلى التحكم في جودة و كم المنتج أو الخدمة ، وإلا مارس الموردون تأثيرهم على الشركات وأثروا على قدرتها في الدخول إلى الأسواق الجديدة بحيث تتوقف قوة تأثير الموردين على خصائص الشركات وعلى الأهمية النسبية للمبيعات، ووفقاً لما قاله Porter فإن الموردين لهم تأثير كبير في التحكم في نشاط أي شركة مشكلين ما يعرف بالخطر المزدوج و الذي يظهر تحت مسمى الاندماج نحو الأمام [8]8

• **قوة مساومة الزبائن:** وهي قدرة الزبائن (المشترين) على التفاوض أو المساومة قد يكون الزبون هو المستهلك النهائي، وقد يكون ممثلاً في المؤسسات التي توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين، مثل تجار الجملة والتجزئة، يمكن النظر إلى الزبائن على أنهم يشكلون تهديداً تنافسياً، عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من المؤسسة أو عندما يتطلعون إلى تلقي منتجات (سلع، خدمات) أفضل. [8]8

أساسي



- يجدر الإشارة هنا إلى أن الزبون يكون أكثر قوة في الظروف التالية و فقا لما قدمه (porter) : [8]
1. عرض الصناعة من مؤسسات صغيرة متعددة، في ظل زبائن قليلو العدد.
 2. عندما يقوم الزبائن بشراء كميات كبيرة، وبالتالي يستغلون قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات السعر.
 3. تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة.
 4. إمكانية اللجوء إلى التكامل الرأسي للحصول على أسعار منخفضة

مثال: القوى التفاوضية/ التساومية للزبائن



من الصناعات التي يتمتع زبائنها بقوة النفوذ نجد سوق صناعة قطع غيار السيارات، فنجد على سبيل المثال شركة " كريبزلر" لها علاقة مع ما يقارب من 2000 مورد ، وأحيانا ما تبرم عقود مع شركات مختلفة لتوريد لنفسها الأجزاء، ولقد اتجهت شركات السيارات الكبرى إلى استغلال مركزها الأقوى لضرب شركات التوريد بعضها ببعض لتخفيض الأسعار مع طلب جودة عالية، وللحفاظ على الأسعار منخفضة للمكونات لجأت كل من شركتي " فورد" و" جنرال موتورز" إلى التهديد بتصنيع المكونات بنفسها بدلا من شرائها من الموردين وهو ما يعرف بخطر خسارة الزبون و تحوله إلى منافس. [8]8

ت. تمرين: مستوى الاستيعاب و الفهم

[31 ص 4 حل رقم]

يعتبر الاندماج نحو الأمام من أخطر الوضعيات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة في القطاع و هو ناتج عن ؟

| | |
|--|--------------------------|
| معرفة الزبون بمتطلبات الصناعة و التحول من وضعية زبون إلى داخل جديد | <input type="checkbox"/> |
| معرفة المورد بمتطلبات الصناعة و التحول من وضعية المورد إلى داخل جديد | <input type="checkbox"/> |
| تخلي المؤسسة المنافسة عن منتجها البديل و تبني منتج المؤسسة | <input type="checkbox"/> |

ث. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

مفهوم البيئة الداخلية

تعرف على أنها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل، المكونات التنظيمية (الهيكل، الأهداف، السياسات...الخ)، المكونات التسويقية (المنتج، والتسعيرة، والترويج، والتوزيع)، المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، والبحث والتطوير)، والمكونات الشخصية /الأفراد (علاقات العمل، وبرامج التدريب، وتقويم الأداء، والثقافة التنظيمية والموارد البشرية [10])



فرنسية

1. مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة

ختلف الباحثون والكتاب في عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية، البشرية، و الانتاجية والمعنوية، وأكد آخرون على عوامل ادارية وتنظيمية تتمثل في هيكل المنظمة وثقافتها إضافة إلى موارد المنظمة، وهو التصنيف الذي اعتمدها.

الهيكل التنظيمي **Organizational Sturctur**، " ونقصد به ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، و الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة الثقافة التنظيمية : وقد عرفت بأنها " تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة"، أو هي " الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن "،

وغيرها كثير لنصل إلى فكرة رئيسية مفادها، أن كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير، نشأت بمرور الزمن، وهذه خلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف إزاءها، وهذا المعنى المشترك للثقافة يجعل الأفراد ذوي الخلفيات

الثقافية المتباينة أو المستويات المختلفة المنظمة للقيام بوصف ثقافة المنظمة بأطر وصيغ متماثلة ، والثقافة السائدة تعبر عن القيم المركزية التي يشترك فيها غالبية أفراد المنظمة الموارد . إن صياغة (الاستراتيجية)، وتثبيت رسالتها ، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المنظمة على موارد، هذه الموارد لا بد من توفيرها، لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة ، [7]، وهي أنواع: موارد مالية، مادية (طبيعية)، بشرية، تكنولوجية

تصنيفات محيط المؤسسة و خصائصه لـ (Jack. Boudville .)

تصنيفات المحيط لـ (Jack. Boudville)

اعتمد (Jack. Boudville) في تقسيمه لمحيط المؤسسة على أربع مستويات تعتبر الأشمل على الإطلاق جاءت ا على النحو التالي :

المستوى الأول: (الموردون، الزبائن ، و الوسطاء)

1. الموردین : وهم مجموع العملاء الذين يوفران للمؤسسة الموارد على اختلافها، تحدد علاقتها بهم من خلال لأسعار و أساليب الدفع، و إمكانياتهم الإنتاجية ،و أجل الدفع ،و يتم تصنيفهم من خلال مساهمتهم في رقم أعمال المؤسسة ،باعتبار أن لهم قوة تأثير على الهامش التجاري للمؤسسة .

2. الوسطاء: ويقصد بهم مجموع المتدخلين الذين يضمنون وصول المنتج إلى المستهلك النهائي

3. الزبائن : قسمهم إلى خمسة أقسام (سوق الاستهلاك، السوق الصناعي، السوق العمومي، سوق الدولي، سوق التوزيع)

المستوى الثاني المحيط التنافسي ،

و يضم بدوره (المنافسة المباشرة ، غير مباشرة، المرتقة)

1. المنافسة المباشرة: و يقصد بها جل المؤسسات المقدمة لمنتج مماثل لمنتج المؤسسة

2. المنافسة غير المباشرة : وهي المؤسسات التي تقدم منتجات بديلة لمنتج المؤسسة .

3. المنافسة المرتقة : و يشير إلى المؤسسات المتوقع دخولها للقطاع و التي رأته جاذبا

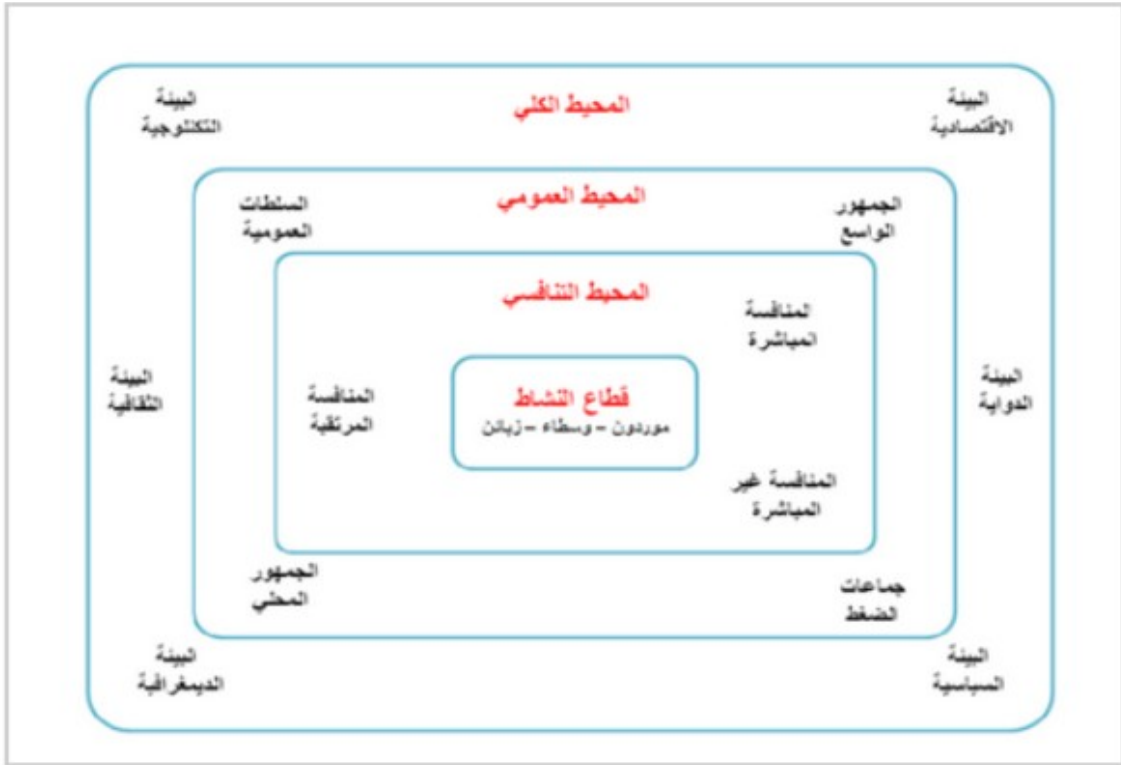
المستوى الثالث: المحيط العمومي

ويشير هذا الأخير إلى مجموع الجماهير التي يمكن لها أن تؤثر على قرارات المؤسسة (الجمهور الواسع، الجمهور المحلي ، جماعات الضغط)، السلويات العمومية ، وسائل الإعلام و الاتصال ..إلخ

المستوى الرابع: المحيط الكلي :

و يشمل البيئة الاقتصادية و السياسة، البيئة الديموغرافية، البيئة الاجتماعية.....إلخ

- و عليه يظهر تصنيف المحيط وفقا لـ (Jack. Boudville) على الشكل التالي .



فرنسية

آ. خصائص محيط المؤسسة

- وفقا لما تطرقنا اليه ، خالص (J. boudville .) إلى خصائص ثلاث أساسية لمحيط المؤسسة تمثلت في :
- **درجة التعقد:** ويقصد بها تعدد المتغيرات التي تواجهها المؤسسة في تعاملاتها تجارية كانت او تطوعية
 - **عدم التجانس:** هو تداخل لاعتبارات الاجتماعية ، الثقافية، الاقتصادية ...إلخ ما يجعلها حلقات مترابطة تغير أحدها يؤثر بشكل أو بآخر على البيئات البقية
 - **عدم اليقين:** عدم إمكانية توقع تغيرات المحيط بشكل دقيق .

أسلسيدي : (SWOT) للتحليل



يتعين على المؤسسة بعد تحديد بيئتها الداخلية و الخارجية الجزئية منها و الكلية تحليلها و الوقوف على نقاط القوة و استغلال الفرص من خلالها و معالجة نقاط ضعفها تفاديا لتهديدات المحيط، و ما يساعد على تحقيق ذلك في عالم الأعمال نجد ما يعرف بالتحليل الرباعي لبيئة المؤسسة (SWOT)، و الذي سنوضحه في العنصر الموالي

التحليل الرباعي لبيئة المؤسسة (SWOT)

التحليل الرباعي (SWOT analysis)، هو خطة تحليل استراتيجي يمس مجالات عدة منها إدارة الأعمال، التسويق، التنمية البشرية وغيرها [9]، ظهر تحليل SWOT نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد عام 1960م، قدمه «Albert Humphrey» وآخرون بالمعهد، وكان الغرض من إجراء هذا البحث هو معرفة أسباب فشل التخطيط المشترك، «corporate planning» وما نتج عنه من مشاكل اقتصادية وكيفية تلافيه. ينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T. **قوة S:** وتشمل كل العناصر التي تجعل من المؤسسة متميزه عن غيرها أو أكثر قوة (موارد بشرية كفاءة، موارد مالية ، بنية تحتية، تكنولوجيا متطورة ... إلخ) وهي ترجمة لكلمة «Strengths» **ضعف W:** نقاط الضعف وهي على عكس نقاط القوة فهي تشمل كل ما يضعف وضعية المؤسسة في القطاع و يهدد وجودها وهي ترجمة لكلمة «Weaknesses».

فرص O: وهي ما يأتي من خارج المؤسسة وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات أو زيادة الأرباح، وهي ترجمة لكلمة «Opportunities».

التحديات T: وهي الأخرى على عكس الفرص و تضم كل ما يهدد بقاء المؤسسة و استمراريتها في القطاع الذي تنشط فيه كظهور منافس جديد، تغيير قنوات التوزيع، ارتفاع راس المال المطلوب لاستثمار، ارتفاع معدل دوران العمل تسبب ... إلخ وهي ترجمة لكلمة «Threats»



فرنسية

أ. تطبيق تحليل (SWOT) تحليل عناصر القوة والضعف، الفرص والتحديات

تحليل (SWOT) هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة ، أي تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وتحليل الفرص والتحديات في الأسواق الخارجية ، والهدف منها هو التعرف على الموقف الحقيقي للمؤسسة، الاستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها انسجاما مع إمكانيات المؤسسة الداخلية (نقاط القوة ، الضعف)، والعوامل الخارجية المتمثل في(الفرص، التحديات).

[10]



فرنسية

[10] يوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية للبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل.

| | |
|---|---|
| عناصر القوة (تحليل البيئة الداخلية) | عناصر الضعف (تحليل البيئة الداخلية) |
| الكفاءة المميزة المصادر المالية المتاحة مهارات تنافسية جيدة معرفة جيدة بالمشتريين قيادة جيدة للسوق النوعية العالية للمنتجات إمكانية متاحة لاجراء تحسينات على المنتجات | عدم وضوح التوجه الاستراتيجي الموقف التنافسي المتدهور تسهيلات مهملة للعملاء نقص الموهبة والخبرة الإدارية معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط المعاناة من المشاكل العملية الداخلية عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الاستراتيجية |
| الفرص (تحليل البيئة الخارجية) | التحديات (تحليل البيئة الخارجية) |
| الدخول إلى أسواق جديدة في السوق إضافة إلى خط المنتج تنوع المنتجات ذات العلاقة إمكانية التكامل العمودي نمو أسرع في السوق العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة | احتمال دخول منافسين جدد زيادة مبيعات المنتجات البديلة نمو بطيء في السوق سياسات سعرية مناوئة زيادة الضغوط التنافسية نمو قوة المساومة للعملاء والموردين تغير أذواق وحاجات المستهلكين |

مثال: تحليل للبيئة الداخلية والخارجية لشركة *Mc . donald's*



| | |
|---|--|
| نقاط القوة | نقاط الضعف |
| • تمتلك أكبر قاعدة عملاء في العالم • تتمتع سلسلة مطاعمها بمواقع استراتيجية • منتجاتها ترجمة لثقافات الدول المختلفة • علامة تجارية رائدة • الالتزام التام بتعليمات الأمن الغذائي | • علامة عاكسة لمفهوم الأكل غير صحي • معدل دوران الموظفين مرتفع جداً |
| الفرص | التحديات |
| • الدخول إلى أسواق جديدة (أوروبا، أمريكا اللاتينية) • التوجهات المتغيرة لعادات الأكل الصحية. • التنوع لجذب الزبائن الحاليين والجدد. | • اشتداد المنافسة في مجال الوجبات السريعة • انتقاد العديد من الجمعيات (حقوق الوالدين) |

•التغير في الاقتصاد العالمي، اسعار
العملات الأجنبية
•التوجه إلى المأكولات الصحية



تحليل البيئة الصناعية (هيكل المنافسة)

1. المنافسة المباشرة: منافسي ماكدونالدز، يشمل جميع شركات الوجبات السريعة الأخرى، ولا يقتصر الأمر عليها فقط وإنما يدخل ضمنها أيضا الأسماك المملوكة ، رقائق المملحات ...، كما ذكر أعلاه، فإن صناعة الوجبات السريعة هي صناعة ديناميكية وتنافسية جدا، ولذلك فمن المهم لشركة ماكدونالدز تطوير استراتيجياتها حتى تضمن لنفسها البقاء والبروز من الحشد.
 2. تهديد الداخلين الجدد: لحسن الحظ ماكدونالدز تمتلك أكثر من 31,000 مطعم في جميع أنحاء العالم، وقد وضعت الشركة نفسها في موقف الهيمنة، باستخدام استراتيجية النمو، أي توسيع نطاق أعمالها بشكل مستمر مما يجعل من الصعب على نحو متزايد للمطاعم الوجبات السريعة الجديدة الدخول لهذه الصناعة، من خلال منح حق الامتياز، بالإضافة إلى ذلك استخدام استراتيجية التحالف، فهي قادرة على وضع عملياتها في وول مارت والملاعب الرياضية وغيرها من الشركات التي تساعد على دعم هذه الصناعة.
 3. تهديد المنتجات البديل: تعتبر ماكدونالدز (صناعة غذائية بديلة) للمطاعم الراقية، لالهوت دوغ، ومحللات البقالة، البيتزا ...، ماكدونالدز يواجه قدرا كبيرة من البدائل، وهذا بشكل مستمر من خلال تقديم منتجات مختلفة، خاصة تلك التي تعمل اليوم على توفير البديل الصحي، فهي بذلك تشكل تهديدا كبيرا عليها.
 4. قوة مساومة الزبائن: ماكدونالدز تعتمد على قاعدة قوية من العملاء، وللحفاظ على عملاءها ، وجذب الجدد منهم ، يجب عليها أن تولي اهتماما لمطالب المستهلكين، والمتمثلة في المنتجات الصحية من صناعة الوجبات السريعة، ماكدونالدز تقود هذه الصناعة من خلال تقديم السلطات ، طبخ البطاطس في بديل أكثر صحة، بالإضافة إلى هذا وذاك ماكدونالدز تحاول قدر الامكان ادراك اتجاهات المستهلكين و السيطرة على مخاوفهم .
 5. قوة مساومة الموردين: تصف ماكدونالدز علاقتها بالموردين بالقوية والمتصلة. خصوصا علاقاتها مع شركات رئيسية مثل: كوكا كولا، هاينز، وغيرهما، هي بحاجة إلى أن تبقى قوية، فضلا عن تطوير علاقات مع موردين جديدة.
- ماكدونالدز تتخذ بنجاح تدابير لضمان سيطرتها على هذه الصناعة الغذائية، إنها تنمو باستمرار، في الحجم، في المنتجات التي تقدمها والعمل الخيري، فإنه ليس من المستغرب أن ماكدونالدز هو رقم واحد في صناعة الوجبات السريعة

تمرين : مستوى التحليل

السؤال الأول

حدد نقاط القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات لشركة كوكا كولا العالمية ؟

السؤال

[31 ص 5 حل رقم]

السؤال الثاني

حدد نقاط القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات لشركة Nike العالمية ؟

تمرين : مستوى التقويم

[32 ص 6 حل رقم]

السؤال الأول

مما يتكون هيكل المنافسة ؟

السعر، التكاليف، التكنولوجيا ، الجودة، تنوع المنتجات

الموردون، الزبائن، المنتجات البديلة، المنافسة داخل القطاع، الداخلون الجدد

السؤال الثاني

ماهي شروط الإبداع التكنولوجي ؟

السؤال الثالث

تعتبر القوى التفاوضية للموردين و الزبائن على حدا سواء من أخطر عناصر هيكل المنافس و ذلك باعتبارهما خطرا ثنائي التأثير و الذي ينتج عنهما الاندماج نحو الأمام و هو نتاج تحول إلى منافس جديدة نتيجة معرفته بالصناعة و خسارة المؤسسة ل.....، أما الاندماج نحو الخلف فهو يشير إلى تحول إلى منافس جديد و خسارة المؤسسة في الوقت عينه ل.....،

السؤال الرابع

اقترح (Jack. Boudville) تقسيمات لمحيط المؤسسة ماهي ؟

السؤال الخامس

عدد خصائص المحيط بالشرح ؟

السؤال السادس

اشرح باختصار مفهوم المنتج البديل ؟

| |
|--|
| |
|--|

السؤال السابع

يقصد بالمنافسين المحتملين ؟

عدد وحجم الشركات المتنافسة

الشركات التي تعتمد على الصناعة

الشركات التي لا تتنافس حاليا و لكن تمتلك القدرة

السؤال الثامن

باعتبار أن البيئة السياسية جزء من البيئة الخارجية الكلية هل تعتبرها (فرصة، تهديد، وأو كلاهما) و لماذا ؟

البيئة السياسية فرصة للمؤسسة

البيئة السياسية فرص و تهديد للمؤسسة

البيئة السياسية تهديد للمؤسسة

حل التمارين

< 1 (ص 9)

المؤسسة: و هي اللفظ الشائع اقتصاديا تشير إلى المؤسسة المنتجة (منتج مادي، خدمي) هدفها الربح،

< 2 (ص 11)

عديدة هي العوامل المؤثرة و التي تصنف بين الداخلية (الهيكل ، العمالة، معدل دوران العمل ، المواد) و الخارجي (الأوضاع الاقتصادية و السياسية، الديموغرافية، و تكنولوجية) إلى جانب وجود المنافسين، وتقلب مزاجيات الزبون، و المنتجات البديلة، وكذا الداخلون الجدد إلخ

< 3 (ص 16)

تأثر مخرجات المؤسسات على اختلافها بديموغرافيا البلد التي توجد فيه و ذلك على حسب الشريحة الزبونية المستهدفة إن كانت من فئة الشباب أو الكهول ، ذكورا منهم أو الإناث وهو ما يحدد بدوره الكم المنتج و كيف أي من ناحية مراعاة السن في التصميم

< 4 (ص 17)

معرفة الزبون بمتطلبات الصناعة و التحول من وضعية زبون إلى داخل جديد

معرفة المورد بمتطلبات الصناعة و التحول من وضعية المورد إلى داخل جديد

تخلي المؤسسة المنافسة عن منتجها البديل و تبني منتج المؤسسة

< 5 (ص 27)

السؤال الأول : حدد نقاط القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات لشركة كوكا كولا العالمية ؟

نقاط القوة : تتمتع بعلامة تجارية قوية ، شريحة زبونية كبيرة ، تمتلك وحدات تصنيع في مناطق مختلفة من العالم.

نقاط الضعف: شركة مروجرة للمشروبات غير الصحية ، معدلات السكر عالية بشكل كبير .

التهديدات : ارتفاع وعي الشباب خاصة و التوجه إلى الأكل الصحي ، الإقبال على ممارسة الرياضة الفرص: إمكانية الدخول إلى السواق الجديدة بحكم عالمية العلامة التجارية ، استغلال نفوذها لاقتصادي للترويج لمنتجاتها الجديدة ، فتح خط انتاج يراعي التوجه الحديث

السؤال الثاني : حدد نقاط القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات لشركة Nike العالمية ؟

نقاط القوة : علامتها معترف بها عالمياً وتعد الرائدة في عالم الألبسة الرياضية، رعايتها للأهم الألعاب الأولمبية وتغطيتها الشاملة لمجرباتها،

تحتوي Nike على أكثر من 30000 شخص يتمتع بالمهارات والكفاءات عالية المستوى. ترعى أكبر لاعبين

في مختلف الرياضات وذلك لزيادة تسويق منتجاتها

نقاط الضعف: اعتمادها الكامل على حصتها من سوق الأحذية و الألبسة الرياضية، انتهاك لوقت العمل الاضافي والحد الأدنى للأجور في الفيتنام، استغلالها للعمالة الرخيصة و كذا العمالة الصغيرة في كل من باكستان وكمبوديا.

الفرص: الاستفادة من مناطق دولية جديدة لم تنشط فيها بعد، الاستفادة من السوق الاشتراكية التهديدات : احتمال كبير لدخول منافسين جدد إلى الساحة و بتكنولوجيا متطورة، الركود قد يقود الى نقص فرص العمل في الكثير من فروعها، طرح منتجات بنفس الجودة والنوعية وبأسعار منخفضة

< 6 (ص 29)

السؤال الأول

○ السعر، التكاليف، التكنولوجيا ، الجودة، تنوع المنتجات

● الموردون، الزبائن، المنتجات البديلة، المنافسة داخل القطاع، الداخلون الجدد

السؤال الثاني

هناك أربع شروط تحكم الإبداع التكنولوجي هي على التوالي: زيادة الربحية و المردودية، زيادة الإنتاجية، تخفيض التكاليف، رفع الجودة

السؤال الثالث

تعتبر القوى التفاوضية للموردين و الزبائن على حدا سواء من أخطر عناصر هيكل المنافس و ذلك باعتبارهما خطرا ثنائي التأثير و الذي ينتج عنهما الاندماج نحو الأمام و هو نتاج تحول إلى منافس جديدة نتيجة معرفته بالصناعة و خسارة المؤسسة ل.....، أما الاندماج نحو الخلف فهو يشير إلى تحول إلى منافس جديد و خسارة المؤسسة في الوقت عينه ل.....، تعتبر القوى التفاوضية للموردين و الزبائن على حدا سواء من أخطر عناصر هيكل المنافس و ذلك باعتبارهما خطرا ثنائي التأثير و الذي ينتج عنهما الاندماج نحو الأمام و هو نتاج تحول المورد إلى منافس جديدة نتيجة معرفته بالصناعة و خسارة المؤسسة ل لمورد هام خاصة إن كان يمتلك مواد نادرة نسبيا ، أما الاندماج نحو الخلف فهو يشير إلى تحول الزبون إلى منافس جديد و خسارة المؤسسة في الوقت عينه لزبون هام إن كان المنتج موجه لشريحة زبونية معينة ،

السؤال الرابع

المنافسة داخل القطاع ، المحيط التنافسي، المحيط العمومي، المحيط الكلي.

السؤال الخامس

درجة التعقد، عدم التجانس، عدم اليقين
درجة التعقد : و يقصد بها صعوبة رصد متغيرات المحيط لكثرتها
درجة التجانس (عدم التجانس): و تشير إلى تداخل لاعتبارات ما يجعل من الصعوبة بما كان الفصل بينها (تداخل المتغيرات الاقتصادية و السياسية الاجتماعية و....) فمثلا المباراة الرياضية التي جمعت بين المنتخب الجزائري و المنتخب المصري في 2010 (أم درمان) تحول من حدث رياضي بحت إلى سياسي متفاقم بين البلدين في تلك الفترة .
عدم اليقين: و هو ما يشير الى صعوبة التوقع و التنبأ بالمتغيرات المستقبلية بشكل حتمي .

السؤال السادس

المنتج البديل و هو المنتج الذي يعمل على اشباع نفس الحاجة أو تلبية ذات الرغبة التي يستطاع منتج المؤسسة تلبيتها إلا أن البديل يعتمد على تركيبة مختلفة من حيث المواد أو تكنولوجيا المعتمدة و ابرز مثال على ذلك القهوة و الشاي و نجد الإقبال على أحدهما في حالة ارتفاع سعر الآخر أو عدم توفره في

القطاع

السؤال السابع

| | |
|---|-------------------------------------|
| عدد وحجم الشركات المتنافسة | <input type="checkbox"/> |
| الشركات التي تعتمد على الصناعة | <input type="checkbox"/> |
| الشركات التي لا تتنافس حاليا و لكن تمتلك القدرة | <input checked="" type="checkbox"/> |

السؤال الثامن

| | |
|---|-------------------------------------|
| البيئة السياسية فرصة للمؤسسة | <input type="checkbox"/> |
| البيئة السياسية فرص و تهديد للمؤسسة البيئة السياسية فرص و تهديد للمؤسسة هي فرصة لبعض المؤسسات و تهديد لغيرها بمعنى، إذا أخذنا الحرب كمثال سنجد أن المؤسسات التي تنشط في الكماليات من الأمور كالعطور و العلامات الفاخرة يشكل لها عدم الاستقرار لأمني تهديدا لوجودها فهي تفقد زبائنها أو بمعنى آخر ينخفض الطلب على منتجاتها ، بينما المؤسسة الناشطة في السلع الضرورية و المعرفة بسلع جيبن (الخبز، الحليب، السكر ...) تعتبر الحرب فرصة أيما يزيد الطلب على منتجاتها خوفا من تأزم الأمر و عدم توفرها في الأجر القريب و اقتنائها بغية التخزين | <input checked="" type="checkbox"/> |
| البيئة السياسية تهديد للمؤسسة | <input type="checkbox"/> |

قاموس

corporate planning

هو عملية تحديد المنظمة لاستراتيجيتها أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية. يمكن أن يتسع المفهوم أيضاً إلى آليات التحكم لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية. أصبح التخطيط الاستراتيجي بارزاً في الشركات خلال الستينيات من القرن العشرين وما يزال جانباً مهماً في الإدارة الاستراتيجية

Mercedes

تلفظ ألماني: [-mɛʦe ˌdɛs b ɪn ʦ, -d ʃ]) هي علامة ألمانية عالمية للسيارات

Retaliatory Barriers to Entry

هي تلك الحواجز التي تعترض المقاول أثناء تنفيذه للمشروع، كالوصول إلى قنوات التوزيع مثلاً: نظراً لأن المؤسسات المتواجدة تشغل مختلف قنوات التوزيع، يكون على المؤسسة الجديدة أن تفرض وجودها عن طريق تخفيض الأسعار، تخفيض مؤونات الإشهار، و إذا تعذر عليها تحقيق هذه الإجراءات فإنها تكون مطالبة بإيجاد قنوات توزيع خاصة بها.

الاندماج نحو الأمام

ضمن هذا المفهوم يتحول المورد إلى منافس قوي للمؤسسات المنتجة داخل القطاع خاصة إذا ما توفرت لديه الإمكانيات المالية التي تخوله ذلك و قد اتخذ هذه التسمية نتيجة تحويله من وضع التوريد إلى إنتاج و بذلك تخسر المؤسسة على الناحيتين (مورد و دخوله كمنافس)

الاندماج نحو الخلف

و يقصد به تحول الزبون إلى منافس ، فيدخل للصناعة من بابها الواسع اذا ما تمكن من اجتياز حواجز الدخول و بذلك تواجه المؤسسة خطر مزدوج و المتمثل في فقدانها لزبون و امكانية دخوله كمنافس قوي

التغيير الدوري (Cyclical Change):

يمر الاقتصاد الكلي بفترات من النمو تليها فترات من الانكماش، بحيث تشكل هذه الفترات الزمنية بالتناوب ما يسمى بدورة الأعمال، التقلبات الدورية للأعمال هي الدرجة التي تتبع بها الشركة الجديدة اتجاه دورة الأعمال، والمشاريع والعقود التي تنمو كما يفعل الاقتصاد هي مسابرة للاتجاهات الدورية، ومن الأمثلة على ذلك صناعة السيارات ومورديها، بحيث نلاحظ وجود اقبال شديد على السيارات عندما ترتفع اجورهم أي الأفراد ويشعرون بان وظائفهم آمنة، وحالة المعاكسة ايضاً سليمة

التغيير الهيكلي (Structural Change)

و هو التحولات الدائمة للموارد والعملاء من قطاع اقتصادي إلى آخر (تحول : رؤوس الأموال، الموارد المادية، الموظفين..)،

الجمهور المحلي

يضم عائلات العمال و من تحكمه علاقة مباشرة بالمؤسسة

الجمهور الواسع

و يشير إلى ما يصطلح عليه بالرأي العام ، إذ تسعى المؤسسات باختلافها إلى تحسين صورتها عند الرأي

العام حتى تتمكن من تحقيق نموها ، و عدم الاعتراض على قراراتها لاستراتيجية

جماعات الضغط

وهي على عكس الجمهور الواسع في تعتبر عن جماعات منظمة هدفها الدفاع عن مصلحة معينة و من اشهرها تيار لاستهلاك و الذي ظهر في نهاية الستينيات في أمريكا بهدف ضمان مصلحة المستهلك

حواجز الدخول الهيكلية (Structural Barriers to Entry)

حواجز الدخول تمنع رجل الأعمال (المقاول) من البدء أصلا، حيث أنها تمثل فرصة ضائعة و يدخل ضمن هذه الفئة، رأس المال، والمعرفة العلمية، فعلى سبيل المثال قد يكون الاستثمار المقصود بحاجة لرأسمالية عالية وبعيدة عن متناول معظم رجال الأعمال وهو ما تطبقه اليوم شركة نايك، أو قد تكون هناك حاجة إلى المعرفة العلمية ومن الصعب شراءها (شركات الحواسيب).

معنى المختصرات

Bayerische Motoren Werke

BMW -

قائمة المراجع

[1] سحنون جمال الدين، حمدي معمر ، " تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي "، ملتقى دولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ص 8.

[10] شاكر تركي أمين، الادارة الاستراتيجية، بدون طبعة، بدون سنة نشر(تحميل PDF)، ص 17

[2] 1884 « Management: Process, Structure and Behaviour »; A. Wren and Dan Voich

[3] Kotler. P ;Dubois B ; «Marketing management » ; Edition Union Public; 10 eme Edition; Paris; 2000;p181

[4] فطيمة بزعي، " دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي ، دراسة حالة: مؤسسة اقتصادية "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص 15

[5] سحنون جمال الدين، حمدي معمر ، " تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي "، ملتقى دولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ص 8.

[7] كريا مطلق الدوري، " الادارة الاستراتيجية وعمليات وحالات دراسية"، اليازوري للنشر، الأردن، 2005. ص 36

[8] M . Porter ; « l'Avantage Concurrentiel :Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé [8] édition DUNOD ;1998 ;p 15

مراجع الأنترنت

WWW.ALMOHASB1.COM [6]

<https://ar.wikipedia.org/wiki> [9]