

نحو مساهمة عملية لتفعيل دور التحليل الإستراتيجي كآلية لاختيار إستراتيجية تنافسية بالمؤسسة

الاقتصادية- دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم فوسفات- تبسة

نور الهنا براهيم
جامعة أم البواقي
brahamnourekhana@gmail.com

زبير عياش
جامعة أم البواقي
zoubeirayache@yahoo.fr

Towards a practical contribution to activate the role of strategic analysis as a mechanism for selecting a competitive strategy in the economic institution- Field study of Phosphate Mines Institution- tebessa

ملخص: يعد التحليل الإستراتيجي أسلوبا منظما في الإدارة الإستراتيجية فهو يختص بتحليل بيئة المؤسسة، مما يعمل على مساعدة مسيري الإدارة في تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية والعمل على إيجاد الموازنة والتوازن بينهما، وتحتاج عملية اختيار إستراتيجية تنافسية للمؤسسة إلى مجموعة من أدوات وأساليب التحليل الإستراتيجي، بهدف اتخاذ قرار إستراتيجي أمثل، يعتبر نموذج جماعة بوسطن الاستشارية من أهم الأدوات التحليل الإستراتيجي وهو النموذج الذي تم تطبيقه على مؤسسة مناجم الفوسفات خلال الدراسة التطبيقية من هذا البحث

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي.

Résumé : L'analyse stratégique est une approche structurée de gestion stratégique est une analyse spécialisée de l'environnement de l'entreprise, qui a pour but d'aider les gestionnaires à identifier les forces et les faiblesses de l'environnement interne, les opportunités et les menaces dans l'environnement extérieur et trouver l'équilibre entre eux, Le choix d'une stratégie concurrentielle de l'entreprise à besoin d'une gamme d'outils et de méthodes de processus d'analyse stratégique, en vue de prendre une décision stratégique visant à optimiser les décisions, Le modèle BCG qui est considéré parmi les plus importants modèles d'analyse stratégique, et il est appliqué au sein de l'entreprise concernée par cet étude.

Mots clés: stratégie, analyse stratégique, choix stratégique.

نظرا لما يشهده العالم في الوقت الراهن من توجه نحو اقتصاد السوق المفتوح وتحالف الشركات الكبرى تحت مظلة الاتحادات الإقليمية و الدولية، وسيطرة منظمة التجارة العالمية على أغلب المبادلات التجارية العالمية، الأمر الذي أدى بالمؤسسات المحلية وعلى وجه الخصوص المؤسسات الجزائرية إلى السعي نحو العالمية لضمان استمراريتهما و توسيع حصصها السوقية بالاعتماد على تغيير استراتيجياتها حسب الظروف البيئية والمستجدات الدولية، وكذا تعزيز مجالات تنافسها من خلال التركيز على الجودة والكفاءة العالية وتنوع منتجاتها والاهتمام بالتكنولوجية وترقية الموارد البشرية.

لكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم في المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية، ومدى تأثيرها على أداء المنافسين، فإن عليها اللجوء إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية، كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياتها ووسائلها بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة والعمل على تحسينها، ومن أبرز مراحل الإدارة الإستراتيجية هي مرحلة التحليل الإستراتيجي. فهو عملية ضرورية وحتمية بالنسبة للمؤسسة كونه يساعدها في دراسة وتقييم بيئتها، بإتباع مجموع من أدوات التحليل الإستراتيجي.

يتوقف اختيار إستراتيجية تنافسية ملائمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة على المعلومات المتحصل عليها من التحليل الإستراتيجي، ويجب أن تكون الإستراتيجية المختارة تتماشى مع إمكانياتها المتاحة، قادرة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات، والعمل على تحقيق أهدافها المستقبلية.

1- إشكالية

تواجه مؤسسات منافسة شديدة جدا على المستوى العالمي مما يتطلب اتخاذ إستراتيجيات حديثة، ويحقق ذلك من خلال عملية التحليل الإستراتيجي.

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الآتية:

كيف يمكن للتحليل الإستراتيجي أن يساهم في اختيار إستراتيجية تنافسية في مؤسسة سوميفوس؟

وللإجابة عن هذا الإشكال سيتم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية

- ما هو أهمية التحليل الإستراتيجي بالنسبة لمؤسسة؟
- ما هي أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسة عند تحديد الخيار الإستراتيجي؟
- ما هي أدوات التحليل الإستراتيجي المتبعة والتي تعتمد عليها مؤسسة لإختيار إستراتيجية مناسبة؟

2- الفرضيات

قصد معالجة الإشكالية والإجابة عن التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي وإختيار تنافسية في مؤسسة - مناجم الفوسفات - .

ومن خلال الفرضية الرئيسية يمكن صياغة بعض الفرضيات الفرعية الآتية:

- تحتم مؤسسة - مناجم الفوسفات - بعملية التحليل الإستراتيجي في كافة مستوياتها؛
- تستخدم مؤسسة - مناجم الفوسفات - نماذج التحليل الإستراتيجي في اختيار إستراتيجية المناسبة لها وفقا لإمكانياتها؛
- يؤدي الفهم غير الصحيح للتحليل الإستراتيجي إلى مواجهة مؤسسة مناجم الفوسفات صعوبة في تحديد الخيار الإستراتيجي.

3- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الموضوع في النقاط الآتية:

- إبراز أهمية تحليل الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية ودوره في مساعد مسيري المؤسسات في المفاضلة بين الإستراتيجيات المتاحة؛
 - تسليط الضوء على الدور الفعال الذي تلعبه أدوات التحليل الإستراتيجي في الارتقاء بالمؤسسة ومنحها ميزة تنافسية؛
 - عرض أهم إستراتيجيات التنافسية العامة ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.
 - 4- أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى توضيح جملة من النقاط تتمثل في:
 - توضيح كيفية اختيار إستراتيجية تنافسية عن طريق التحليل الإستراتيجي؛
 - محاولة حصر أهم الأدوات التحليل الإستراتيجي والعمل على تطبيق نموذج على الأقل إن أمكن ذلك؛
 - 5- محاور الدراسة:** وينقسم إلى:
 - المحور الأول: قراءة في المفاهيم حول (للتحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي، إستراتيجيات التنافسية العامة "لبورتر")
 - المحور الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي في اختيار إستراتيجية تنافسية
 - المحور الثالث: دراسة حالة مؤسسة الفوسفات - تسة-
 - المحور الأول: قراءة في المفاهيم حول (للتحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي، إستراتيجيات التنافسية العامة "لبورتر")
- يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واستكشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة، وبعدها تتوجه الجهود نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة.
- أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي**
- يعرف التحليل الإستراتيجي على أنه "تحليل المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها، والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية."⁽¹⁾
- خصائص التحليل الإستراتيجي:** من الضروري أن يتوفر التحليل الإستراتيجي الفعال والملائم على مجموعة من الخصائص، إذ يجب أن تكون خطوات التحليل الإستراتيجي كالاتي:⁽²⁾
- صارمة ولكن مرنة للتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة، وتتماشى مع كل التطورات في البيئة؛
 - مفتوحة، تشجع الحوار والتوافق بين المعلومات بحثا عن الإستراتيجية المثلى، بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها، والتي تملك تأثيرا سلبيا أو إيجابيا على سير ونمو المؤسسة؛
 - شاملة وواضحة، وتقدم نتائج التحليل بشكل جيد؛
 - منهجية وتقنية بالنظر إلى التحليل الذي ينص عليه هذا النسق، والوقت المتاح والموارد المتوفرة؛
- ثانيا: تعريف الخيار الإستراتيجي**
- يعرف الخيار الإستراتيجي على أنه: "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح."⁽³⁾
- ثالثا: تحليل إستراتيجيات التنافسية العامة "لبورتر"**
- تعد عملية تحليل جوانب القوة والضعف في المؤسسة هدف أساسي لها، في كونه يساعدها في زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها. تتمثل أهم الإستراتيجيات في:

1- تعريف إستراتيجية قيادة في التكلفة

تعرف إستراتيجية قيادة في التكلفة على أنها: "الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحني التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تمامًا بالسعر".⁽⁴⁾

2- مفهوم إستراتيجية التمييز

وفق هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة والمقصود تطوير عمق مزيج المنتجات بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي على ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها.⁽⁵⁾

3- إستراتيجية التركيز

تعرف على أنها: "إستراتيجية النمو التي تركز على منتج أو خدمة واحدة أو عدد قليل ومترابط من المنتجات والخدمات".⁽⁶⁾

المحور الثاني: دور أدوات التحليل الإستراتيجي في اختيار إستراتيجية تنافسية

تستخدم إدارة المؤسسة أساليب عديدة يتم في ضوءها التأكد من أن الإستراتيجية المصاغة والمختارة تقع في إطار منطقي ولا تتعارض مع أهداف المؤسسة، حيث أن لكل أداة من أدوات التحليل الإستراتيجي أهمية بالنسبة للمؤسسة في مساعدتها في اختيار إستراتيجية تنافسية.

1- تحليل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG): قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) نموذجًا يفيد في تحليل كل

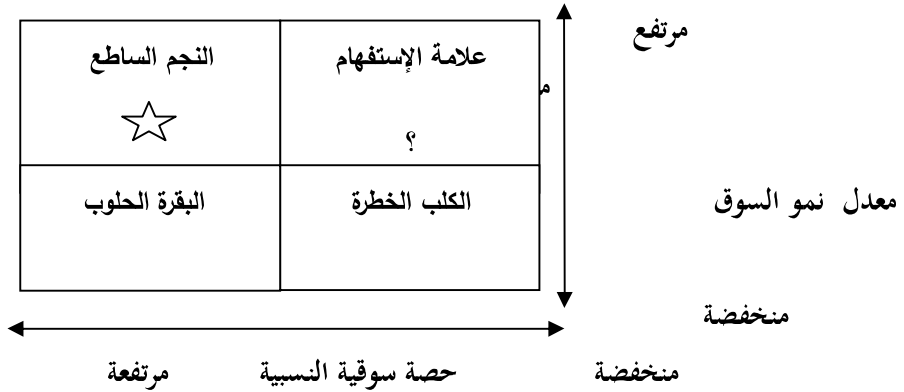
الأنشطة أو كل الاستثمارات مرة واحدة، أو حتى تحليل كل منها على حدة، يعتمد هذا التحليل على بعدين رئيسيين هما:⁽⁷⁾

البعد الأول: هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه الأفقي في المصفوفة؛

البعد الثاني: هو نمو السوق ويعبر عنه المحور العمودي في المصفوفة.

والشكل الموالي يوضح نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية

الشكل رقم (01): مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية



المصدر: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 232.

2- تحليل نموذج مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك (GE) : طورت إدارة ماكينزي للاستشارات (MCKINSEY)

بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة أعمال والتي طبقت لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك، وعرفت فيما بعد بمصفوفة (GE)

تفاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG).⁽⁸⁾

ويستخدم هذا النموذج معياران هما:⁽⁹⁾

قوة النشاط والأعمال (المركز التنافسي)

درجة جاذبية الصناعة

3- تحليل مصفوفة تطور السوق/ المنتج (ADL): وهو نموذج تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية (Arthur D. Little)، تعتمد هذه المصفوفة على بعدين إستراتيجيين هما: درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع)، والوضعية التنافسية، وتختلف مصفوفة (ADL) كلياً عن مصفوفة (BCG) وذلك في إختيار المعايير المتعلقة بتقدير الوضعية التنافسية وجاذبية القطاع⁽¹⁰⁾

المحور الثالث: دراسة حالة مناجم الفوسفات تبسة

تأسست المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها FERPHOS GROUP والتي يوجد مقرها الإجتماعي بتبسة. وذلك بهدف ترقية وتطوير قطاع المناجم، وبعثه نحو التطوير الإقتصادي أين أنشأت بموجب المرسوم رقم: 83-441 المؤرخ في 16 جويلية 1983¹، حيث كانت مؤسسة إشتراكية ذات طابع إقتصادي نتجت أثر إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية SONAREM والتي تأسست سنة 1966، وقد إنبثقت عنها مجموعة من المؤسسات الإقتصادية، وذلك ما بين 1989-1990.

وفي 22 ماي 1990 تحولت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات إلى مؤسسة عمومية إقتصادية تتمتع بشخصية معنوية مستقلة وإستقلالية مالية.

تحليل بيانات الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المحور عرضاً وتحليلاً للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة التي أجريت مع العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة-، تهدف الدراسة إلى قياس مدى تأثير التحليل الإستراتيجي من خلال أدوات التحليل على قرارات الخيار الإستراتيجي.

1- اختيار مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من عينة من العاملين الإداريين، متمثلين في إطارات وأعاون تحكم لذلك تم توزيع إستمارة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تتكون من إستمارة. وجمع البيانات تم توزيع الإستمارة على جميع أفراد العينة وقد تم استعادة 35 استمارة، أي نسبة 87.5% من الاستمارات الموزعة، وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 35 استمارة.

2- أدوات الدراسة

1-2- الاستبيان: وهو من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد هذا الاستبيان بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، ونظراً للوقت المسموح به وجد أنه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

2-2- أساليب تحليل البيانات: تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي والتحليلي في التحليلات الإحصائية المختلفة، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (تم استخدام برنامج SPSS في الحساب) على فقرات استبيان الدراسة لتقديم وصف شامل ومدى موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات، كما تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ ويعبر عنه بالعلاقة المولية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum v_i}{v_t} \right]$$

a: يمثل ألفا كرونباخ؛

n: يمثل عدد الأسئلة؛

1- مديرية الموارد البشرية

VI: يمثل التباين لأسئلة المحور؛

Vt: يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة.

ثانيا: التحليل الإستراتيجي كمدخل لتحليل بيئة المؤسسة

يعد التحليل الإستراتيجي عملية مهمة بالنسبة لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- بحيث يساعد المؤسسة في تحليل بيئتها سواء داخلية أو خارجية، من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يفرضها.

اشتمل هذا المحور على 10 فقرة تقيس بمحملها اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير التحليل الاستراتيجي كمدخل لتحليل بيئة المؤسسة، والجدول رقم (21) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل فقرة، حيث رتبنا هذا الأخير ترتيبا تصاعديا حسب المتوسطات الحسابية، ويلاحظ من الجدول أن:

العبارة رقم 01: (رسم استراتيجية المؤسسة يمر بمراحل موضوعية.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.22 وانحراف معياري قيمته 0.64 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة قبول مرتفع جدا، مما يدل على أن المؤسسة تتبع مجموعة من الخطوات والمراحل عند وضع استراتيجياتها.

العبارة رقم 02: (تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في رسم وصياغة إستراتيجية المؤسسة.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.31 وانحراف معياري قيمته 0.52 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفع جدا، مما يدل على أن المؤسسة على دراية بأهمية التحليل ودوره في صياغة إستراتيجياتها، وذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة.

العبارة رقم 03: (تقوم المؤسسة بتحليل الجزئيات الخاصة بكل نشاط من نشاطات المؤسسة.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.28 وانحراف معياري قيمته 0.66 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول مرتفع جدا، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل تحقيق التجزئة الإستراتيجية من خلال تحليل الجزئيات كل نشاط تقوم به من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

العبارة رقم 04: (يشارك الأفراد في وضع التوجهات المستقبلية في المؤسسة.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.68 وانحراف معياري قيمته 1.05 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة بدرجة قبول مرتفع، مما يدل على أن إدارة المؤسسة تعمل على تحقيق التفوق والتميز من خلال مشاركة الأفراد الأكفاء في طرح آرائهم حول مستقبل المؤسسة.

العبارة رقم 05: (تقوم المؤسسة وبشكل دوري بتقييم ودراسة بيئتها الخارجية.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.28 وانحراف معياري قيمته 0.78 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفع جدا، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتابع التغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة من أجل مواجهة أي خطر قد يواجه المؤسسة

العبارة رقم 06: (تقوم المؤسسة وبشكل دوري بتقييم ودراسة بيئتها الداخلية.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4 وانحراف معياري قيمته 0.76 واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة قبول مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تحليل بيئتها الداخلية من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف بهدف تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.

العبارة رقم 07: (تحدد المؤسسة بدقة الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.14 وانحراف معياري قيمته 0.87 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة قبول مرتفع، وهذا يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالتعرف الفرص ومحاوله الاستفادة منها، وأيضا تحديد المؤسسة التهديدات وتفاديها،

العبارة رقم 08: (تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف التي يفرضها المحيط الداخلي.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.94 وانحراف معياري قيمته 0.90 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بدرجة قبول مرتفع، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالتعرف على نقاط قوتها والعمل على تعظيمها، بالإضافة إلى ذلك فهي تعمل على معرفة نقاط الضعف والتخلص منها.

العبارة رقم 09: (لتحليل البيئة الداخلية والخارجية أهمية بالنسبة للمؤسسة في وضع إستراتيجياتها.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.45 وانحراف معياري قيمته 0.56 واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفع جدا، مما يدل على أن المؤسسة تعطي الأولوية في وضع إستراتيجيات القيام بتحليل بيئتها سواء كانت داخلية أو خارجية.

العبارة رقم 10: (تطبق المؤسسة أساليب حديثة من أجل تحليل بيئتها الداخلية والخارجية من بينها" مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، مصفوفة جنرال إلكتريك، مصفوفة ADL".)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.62 وانحراف معياري قيمته 1 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة قبول مرتفع، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تطبيق النماذج وأساليب حديثة لتحليل بيئتها بهدف حصول على نتيجة أدق وبشكل موضوعي يساعدها المؤسسة على اختيار إستراتيجيات.

ثالثا: علاقة التحليل الاستراتيجي باختيار إستراتيجية تنافسية في المؤسسة محل الدراسة

يهدف التحليل الإستراتيجي بالمؤسسات إلى تحليل بيئتها، وساعدها في رسم إستراتيجيتها بناء على أساليب المتبعة من قبل المؤسسة في عملية التحليل، وسيتم توضيح العلاقة بين التحليل الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية في مؤسسة محل الدراسة. اشتمل هذا المحور على 20 فقرة تقيس بمحملها اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير علاقة التحليل الاستراتيجي بالاختيار إستراتيجية تنافسية، والجدول رقم (22) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل فقرة، ويلاحظ من الجدول أن:

العبارة رقم 01: (مؤسستكم تعمل على تبني إستراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها المسطرة وتحقيق التميز على المنافسين)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.40 وانحراف معياري قيمته 0.55 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفع جدا، مما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للمنافسين من خلال اختيار إستراتيجية تنافسية تتماشى مع أهدافها الموضوعية مسبقا بغية التفوق والتميز على المنافسين.

العبارة رقم 02: (يتم تعيين الخيار الاستراتيجي الذي يتوافق مع نتائج التحليل.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.17 وانحراف معياري قيمته 0.51 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بدرجة قبول مرتفع، وهذا ما يدل على أن المؤسسة عند وضع الخيارات الإستراتيجية أمامها تأخذ بعين الاعتبار نتائج تحليل بيئتها من أجل الاختيار بدقة وحذر.

العبارة رقم 03: (تعطي المؤسسة الأولوية عند اختيار الإستراتيجية إلى تحليل إستراتيجيات المنافسين والسوق.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.25 وانحراف معياري قيمته 0.61 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة قبول مرتفع جدا، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بدراسة وتقييم إستراتيجيات المنافسين بهدف اختيار إستراتيجية تكون أحسن إستراتيجياتهم، وبالتالي تحقيق التميز على المنافسين واكتساب مزايا تنافسية.

العبارة رقم 04: (توفر المؤسسة منتجاتها بتكاليف أقل من المنافسين.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.94 وانحراف معياري قيمته 0.87 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشر بدرجة قبول مرتفع، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بجانب تقليل التكاليف بهدف تحقيق التفوق على المنافسين وتحقيق ربحية أعلى.

العبارة رقم 05: (تقدم المؤسسة المنتجات بأسعار تنافسية)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.88 وانحراف معياري قيمته 1.02 واحتلت العبارة المرتبة رابعة عشر بدرجة قبول مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بجانب الأسعار، من خلال تمييز أسعارها عن باقي المنافسين من خلال التحكم في التكاليف، وبالتالي بيع بسعر أقل وكسب المزيد من الزبائن وتحقيق ربح.

العبارة رقم 06: (تتحكم المؤسسة في تكاليف البحث والتطوير).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.08 وانحراف معياري قيمته 0.74 واحتلت العبارة المرتبة الحادي عشر بدرجة قبول مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي اهتمام كبير لعملية البحث والتطوير في إنتاج منتجاتها تكون أكثر جودة وتطور، إلا أنها تتحكم في تكاليفها كي لا تؤثر على ميزانية المؤسسة.

العبارة رقم 07: (تراقب المؤسسة تكاليف مقارنة مع المنافسين).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.17 وانحراف معياري قيمته 0.82 واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة قبول مرتفع، يبرز ذلك أن المؤسسة تهتم بكل ما يخص المنافسين سواء بدراسة إستراتيجياتهم أو أسعارهم أو مراقبة تكاليفهم، وذلك من أجل مواجعتهم في كل الحالات، وبالتالي فإن ذلك راجع على المؤسسة بفائدة من ناحية الربح وتحقيق التميز.

العبارة رقم 08: (تحرص مؤسستكم على تحسين منتجاتها بشكل مستمر).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.25 وانحراف معياري قيمته 0.85 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول مرتفع جدا، يوضح ذلك أن المؤسسة تعطي اهتمام كبير بجانب تحسين المنتجات من خلال عمليات البحث والتطوير بصورة دورية من أجل مواكبة التطورات والمنافسين لتحقيق التميز للمنتج.

العبارة رقم 09: (تميز المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة بخصائص قادرة على التأثير الشرائي للمستهلكين).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.05 وانحراف معياري قيمته 0.96 واحتلت العبارة المرتبة الثانية عشر بدرجة قبول مرتفع، وهذا يعني أن هناك أمر مهم بالنسبة للمؤسسة هو دراسة سلوكيات شراء المستهلك قبل وضع اللمسات الأخير للمنتج وتمييزه عن باقي المنتجات المنافسة، وذلك بهدف التأثير على قرارات الشراء لدى المستهلك.

العبارة رقم 10: (تقدم مؤسستكم منتجات مبتكرة أسرع من منافسيها).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.31 وانحراف معياري قيمته 1.13 واحتلت العبارة المرتبة السابعة عشر بدرجة قبول متوسط، وهذا يدل على أن تعمل جاهدة على إنتاج مبتكرة مقارنة بالمنافسين، لكن ليست بنفس السرعة.

العبارة رقم 11: (تستجيب المؤسسة لتطلعات زبائنها مقارنة مع المنافسين).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.80 وانحراف معياري قيمته 0.83 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة عشر بدرجة قبول مرتفع، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بآراء ومتطلبات الزبائن في محتوى وأجزاء المنتج بهدف كسب زبائنها القداماء وكسب زبائن جدد لمواجهة المنافسين في نفس القطاع.

العبارة رقم 12: (تركز المؤسسة على نشاط أو مجال واحد للمنافسة).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.51 وانحراف معياري قيمته 0.91 واحتلت العبارة المرتبة السادسة عشر بدرجة قبول مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على توسيع نشاطها وعدم تركيز على نشاط واحد بهدف تطور والنمو للمؤسسة لمواجهة المنافسة.

العبارة رقم 13: (توجه مؤسستكم منتجاتها إلى زبائن محددين).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.48 وانحراف معياري قيمته 0.91 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة عشر بدرجة قبول منخفض، مما يدل على أن المؤسسة لا تتعامل مع زبائن معينين، بل تركز على توزيع منتجاتها إلى مختلف الزبائن لتحتل الأسواق العالمية وبالتالي كسب مزايا تنافسية.

العبارة رقم 14: (تركز المؤسسة على خفض تكاليف وإهمال جودة المنتج).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.22 وانحراف معياري قيمته 0.91 واحتلت العبارة المرتبة عشرون بدرجة قبول منخفض، يدل ذلك على أن المؤسسة تهتم بتقليل التكاليف، دون إهمال جودة المنتج لذا فمن أولويات المؤسسة هو تحقيق جودة المنتج.

العبارة رقم 15: (تركز المؤسسة الأسواق محددة لتوزيع منتجاتها).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.71 وانحراف معياري قيمته 0.77 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة عشر بدرجة قبول متوسط، مما يدل على أن المؤسسة لديها مجموعة من الأسواق خارجية تتعامل معها، بغية تصدير منتجاتها، فهي تعمل أن تحتاح معظم الأسواق العالمية.

العبارة رقم 16: (تركز المؤسسة على إرضاء الزبائن والمحافظة عليهم).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.34 وانحراف معياري قيمته 0.53 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفع جدا، ويدل ذلك على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المحافظة على ولاء زبائنهم بأكثر قدر ممكن، من خلال التسهيلات التي تقدمها وكذا السمعة الطيبة للمؤسسة في تعاملاتها مع الزبائن سواء كانوا محلين أو أجنبان وبالتالي تكون المؤسسة لديها قدرة على تصدير.

العبارة رقم 17: (الأدوات المستخدمة في عملية اختيار إستراتيجية تنافسية تحقق أهداف المؤسسة وطموحاتها المستقبلية).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.17 بانحراف معياري قيمته 0.74 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة عشر بدرجة قبول مرتفع، يدل ذلك على مدى اهتمام المؤسسة بأدوات التسيير المستخدمة في المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية التنافسية المتاحة في المؤسسة، حيث تتبع مجموعة من أساليب وخطوات بغية تحقيق أهدافها المستقبلية.

العبارة رقم 18: (تعتقدون أن المؤسسة عند تطبيق أحد أساليب تحليل الإستراتيجي تستطيع اختيار إستراتيجية مناسبة وملائمة).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.11 بانحراف معياري قيمته 0.83 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة بدرجة قبول مرتفع، وهذا يعني أن هناك توافق بأهمية التحليل الإستراتيجي في توفير المعلومات الخاصة بمحيط المؤسسة، وبالتالي قدرتها على اختيار إستراتيجية تناسب مع هذا التحليل ودون شك في المعلومات المتوفرة.

العبارة رقم 19: (تعتقدون أن استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي سيضيف للمؤسسة إيجابيات من ناحية تحليل البيئي واختيار الإستراتيجية).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.22 بانحراف معياري قيمته 0.64 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة قبول مرتفع جدا، مما يدل على أن مسيري على دراية تامة بأهمية أدوات التحليل الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة في رسم واختيار الاستراتيجيات المتبعة، وكذا التعرف على من هي نشاطات التي تدر ربح على المؤسسة وبالتالي تساهم أدوات التحليل الإستراتيجيات في تحديد نقاط والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسات، وبالتالي حسب أجوبة الأفراد العينة المدروسة يتضح أن على علم بأن هذه الأدوات ستضيف للمؤسسة.

العبارة رقم 20: (من أجل أن تصل المؤسسة إلى تحليل دقيق لبيئتها يجب على المؤسسة أن تعتمد على أدوات التحليل الاستراتيجي). في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 5.37 بانحراف معياري قيمته 0.74 واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفع جدا، يدل ذلك على توافق كبير من طرف أفراد العينة المستجوبة بمدى ضرورة أهمية أدوات التحليل الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة من ناحية تحليل بيئتها، ويدل ذلك أن المؤسسة لا تستطيع تحليل بيئتها بشكل أدق دون إتباع أسلوب من أساليب التحليل الإستراتيجي. من خلال ما سبق يستنتج أن مؤسسة مناجم الفوسفات تعمل على إتباع أساليب التحليل الإستراتيجي الذي من شأنه مساعدتها في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية المستقبلية، التي بشأنها تحديد أي من الإستراتيجيات التنافسية المناسبة للمؤسسة التي تتناسب مع إمكانياتها ومواردها، وذلك بغية تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، من خلال تحليل محاور الاستبيان يتضح أن الإستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسسات مناجم الفوسفات هي الإستراتيجية القيادة في التكلفة وكذا إستراتيجية التميز.

ثانيا: تحليل نتائج الاختبار

بهدف الكشف عن العلاقة بين التحليل الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية تم حساب معامل الارتباط بيرسون وإجراء انحدار البسيط

1. معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (01): يمثل نتائج ارتباط بيرسون بين التحليل الإستراتيجي باختيار إستراتيجية تنافسية

مستوى الدلالة (P)	إستراتيجيات التنافسية	التابع المستقل
	0.000	**0.981

** الارتباط معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)

المصدر: بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي وإختيار إستراتيجية تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات مرتفعة جدا إذ قدرت قيمته بـ 0.981، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين كلا المتغيرين، أي أن هناك أهمية كبيرة للتحليل الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة من ناحية مساهمته في المفاضلة واختيار البديل المناسب للمؤسسة.

2. نتائج تحليل الانحدار البسيط

لتوضيح العلاقة بين التحليل الإستراتيجي التنافسية تم إجراء اختبار انحدار البسيط الذي يعالج علاقة المتغير التابع مع المتغير المستقل، والذي يقيس تفسير المتغير المستقل في تباين المتغير التابع.

الجدول رقم (10): يمثل نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين التحليل الإستراتيجي واختيار إستراتيجية تنافسية

الإستراتيجيات التنافسية				المتغير التابع
مستوى الدلالة (P)	R ² المعدل	R ²	R	المتغير المستقبل
0.348	0.788	0.794	0.891*	التحليل الإستراتيجي

المصدر: بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

R = معامل الارتباط R² = معامل التحديد R² المعدل = قيمة التباين بين المتغيرين

كما سبق ومن خلال الجدول رقم (29) يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار البسيط كآتي:

$$Y = ax + b$$

حيث:

X: تمثل قيمة المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي).

Y: تمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع (استراتيجيات التنافسية).

ومنه يستنتج أن معادلة الإنحدار البسيط تم صياغتها كآتي:

$$Y = 0.946X + 0.02$$

خاتمة

باعتبار أن كل مؤسسة اقتصادية في الوقت الراهن تستخدم الإدارة الإستراتيجية كأداة فعالة للوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها، فالتحليل الإستراتيجي يعتبر مرحلة مهمة ضمن مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث يعد عملية ضرورية وحتمية لها أهمية بالغة في تقييم ودراسة بيئة المؤسسة، لتحديد المشاكل التي قد تواجهها أملا في إيجاد حلول لتحسين وضعيتها، والهدف من وراء التحليل الإستراتيجي هو إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية واكتشاف الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية، ومن ثم تحديد الوضعية الحالية المؤسسة.

تبرز أهمية التحليل الإستراتيجي في كونه الأداة الرئيسية والوحيدة التي تساعد المؤسسة في معرفة خياراتها المستقبلية في ظل محيط تنافسي يتميز بالتعقد وعدم الإستقرار، فعلى المؤسسة عند إختيار توليفة من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة إعتتماد على أساليب التحليل الإستراتيجي.

تستخدم إدارة المؤسسة أساليب عديدة يتم في ضوءها التأكد من أن الإستراتيجية المصاغة والمختارة تقع في إطار منطقي ولا تتعارض مع أهداف المؤسسة، حيث أن لكل أداة من أدوات التحليل الإستراتيجي أهمية بالنسبة للمؤسسة في مساعدتها في إختيار إستراتيجية تنافسية، ومن أبرزها مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية، مصفوفة جنرال إلكتريك، مصفوفة تطور السوق/المنتج.

1- إختبار الفرضيات

فيما يلي عرض إجابة على صحة الفرضيات:

1. إختبار الفرضيات

لقد تضمنت الدراسة الميدانية المطبقة على مؤسسة مناجم الفوسفات الإجابة على أسئلة البحث الفرعية ومن ثم الإشكالية الرئيسية، وذلك للتأكد من مدى صحة الفرضيات، فقد أثبتت الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي وإختيار إستراتيجية تنافسية في مؤسسة - مناجم الفوسفات- من خلال البحث تم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية وقوية بين التحليل الإستراتيجي وإختيار إستراتيجية تنافسية بالمؤسسة، ف تعمل المؤسسة الاقتصادية على القيام بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دوري ومستمر، وهذا من خلال القيام بعملية التحليل الإستراتيجي الذي يعمل على تحليل البيئة الداخلية من أجل رصد ومعرفة جوانب القوة فيها و العمل على تنميتها وتطويرها وتحديد نقاط الضعف ومحاولة تقليلها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يقوم بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة واستغلالها وتحديد التهديدات التي تواجهها ومحاولة التخلص منها. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية القائلة: تهم مؤسسة - مناجم الفوسفات - بعملية التحليل الإستراتيجي في كافة مستوياتها.

- يعمل التحليل الإستراتيجي على تحليل وقياس مدى التغير في أداء وأنشطة المؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال تبني المؤسسة لأساليب وآليات التحليل الإستراتيجي التي تضمن لها البقاء والاستمرار في بيئتها والتكيف مع التغيرات المفاجئة فيها، وبالتالي إختيار إستراتيجية تتماشى مع نتائج التحليل تتماشى مع إمكانياتها، تحقق لها أفضل نتائج. وهذا ما يدل على أن مؤسسة لا تتبع أي أداة من أدوات التحليل الإستراتيجي في إختيار إستراتيجية تنافسية، ويدل ذلك على أن الفرضية الثالثة: أن تستخدم مؤسسة - مناجم الفوسفات- نماذج التحليل الإستراتيجي في إختيار إستراتيجية المناسبة لها وفقا لإمكانياتها وهي فرضية خاطئة.

- يعد التحليل الإستراتيجي عملية ضرورية تساعد المؤسسة في تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب لها بما يتماشى مع إمكانياتها، من خلال توفير المعلومات بصورة أدق وأكثر تفصيلا، إلا أن الفهم غير الصحيح والمتقادم للأهمية التحليل الإستراتيجي من قبل الإدارة المؤسسة يشكل لها صعوبة في تحديد الخيار المناسب لها. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة القائلة: يؤدي الفهم غير الصحيح للتحليل الإستراتيجي إلى مواجهة مؤسسة مناجم الفوسفات صعوبة في تحديد خيار الإستراتيجي.

2- النتائج: وتتمثل في ما يلي:

- نتائج الدراسة النظرية كانت نتائج الدراسة النظرية كالاتي:
- تعتبر عملية التحليل الإستراتيجي مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية وخطوات أساسية بالنسبة للمؤسسة في عملية تقييم ودراسة بيئتها، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، إكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛
- تستخدم معظم المؤسسات إستراتيجية محددة لتحقيق أهدافها؛
- إن إختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة، تتمثل في المفاضلة بين واحد أو أكثر من الخيارات الإستراتيجية للتنفيذ التي لها القدرة على التعامل مع الإستراتيجية التي يقدمها التحليل الإستراتيجي، ويتم الإختيار بواسطة مجموعة من النماذج المتمثلة في: ADL، GE ، SOWT، BCG، حيث تعتبر هذه النماذج وسيلة تساعد مديري المؤسسة على إختيار الإستراتيجية التنافسية الملائمة.

نتائج الدراسة التطبيقية

- يعتبر الخيار الإستراتيجي المختار من طرف المؤسسة هو معيار أساسي لنجاح أو فشل المؤسسة أمام منافسيها؛
- تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات على تقييم بيئتها من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات لإبراز مواطن الخلل فيها وتصحيحها للوصول إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء؛
- استطاعت مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال تبني إستراتيجية تخفيض التكاليف وهذا للحصول على ميزة سعرية في منتجاتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة ربحية المؤسسة؛

- يؤدي تبني إستراتيجية التمييز في المؤسسة مناجم الفوسفات إلى تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التمييز في منتجاتها عن طريق تبني المواصفات الدولية وإحراز علامة تجارية معروفة.
- تساهم أدوات التحليل الإستراتيجي عند تطبيقها من طرف مؤسسة مناجم الفوسفات إلى تقديم نتائج إيجابية من ناحية تجزئة نشاطاتها والتعرف على كل إستراتيجية مناسبة لهذا النشاط؛
- عند تطبيق نموذج جماعة بوسطن الإستشارية في مؤسسة مناجم الفوسفات إتضح أن على المؤسسة أن تعمل على توسيع نشاطها في النوع الأول هو 63%-65% BPL وذلك بسبب ما يحقق من حصة سوقية مرتفعة، ومعدل نمو عالي، فالمؤسسة تبني هنا إستراتيجية النمو والتوسع، أم بالنسبة للنوع الثاني 65%-68% BPL فهو لا يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة لسبب ضعف الحصة السوقية وتدني معدل النمو، لذا على المؤسسة إما التخلي على هذا النوع وإعادة تسويقه بطريقة أفضل.

3- التوصيات

- في إطار هذه الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها أعلاه، يمكن في الأخير تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تفيد المسؤولين بالمؤسسة مناجم الفوسفات، وتساهم في علاج بعض من النقائص الموجودة يمكن حصر في الآتي:
- ضرورة وعي المسؤولين على مستوى المؤسسة بأن البيئة التي أصبحت تعمل في إطارها كل المؤسسات في الوقت الحالي، لم تعد كما في السابق بسيطة وقليلة التغير بل أصبحت على درجة كبيرة من التعقد والتغير، خاصة وأن أحد الجوانب السلبية التي تميز مؤسساتنا الوطنية؛ هو عدم اهتمامها بما يحدث في بيئتها الخارجية من التغيرات، اعتقاداً بأن هذه البيئة لا تتغير، لذا على مسيري المؤسسات القيام بعملية التحليل الإستراتيجي بغية قياس مدى التغير الحاصل في بيئة المؤسسة؛
 - من المهم جداً أن يفهم ويطبّق المسؤولون بالمؤسسة مفهوم التحليل الإستراتيجي، وذلك لأهميته في دراسة ومعالجة معظم المشكلات، خاصة تلك المتعلقة بالمعلومات والقرارات وغيرها؛
 - نظراً للمنافسة الكبيرة التي يعرفها قطاع الصناعات التحويلية والإستخراجية ومن أهمها الفوسفات على المستوى العالمي، لذا على مؤسسة مناجم الفوسفات القيام بتحليل المنافسة وهذا يتطلب منها وضع نظام معلومات قادر على تحليل المنافسين يتم من خلاله ضمان تتبع دائم ومنظم للمنافسين المباشرين في القطاع لمعرفة تحركاتهم الحالية وإستراتيجياتهم المستقبلية؛
 - ضرورة وعي مسؤولي المؤسسة بالأهمية التي تكتسبها أدوات التحليل الإستراتيجي للقيام بعملية التحليل البيئي وذلك من خلال إمكانية استخدامها في التعرف على نقاط القوة والضعف على مستوى البيئة الداخلية، وكذلك تشخيص الفرص والتهديدات على مستوى البيئة الخارجية.

الاحالات والمراجع:

- 1- خالد محمد بن حمدان وآخرون، إستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 71.
- 2- بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2005، ص: 84.
- 3- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم-العمليات)، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص ، ص 400.
- 4- الحاج عرابة ونور الدين تمجددين، "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة للنتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف، الجزائر، 2007، ص: 08.

- ⁵ - محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 368.
- ⁶ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 118.
- ⁷ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، دار الجامعة للنشر، مصر، 2000، ص: 117.
- ⁸ - وائل محمد إدريس، ظاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص: 92.
- ⁹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 74.
- ¹⁰ - سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد بوضييف المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص: 32.