

التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي للمؤسسات

Strategic analysis as a tool to improve the enterprises competitive performance

سعاد شدرمي معمر*، مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، جامعة آكلي محند أولحاج بالبوية (الجزائر)

فضيلة زاوي، جامعة أحمد بوقرة ببومرداس (الجزائر)

محمد قريتلي، مخبر التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية، جامعة أدرار (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2021/03/05؛ تاريخ المراجعة: 2021/04/30 تاريخ القبول: 2021/06/30

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى إظهار أهمية التحليل الاستراتيجي في رفع الأداء التنافسي للمؤسسات من خلال كون أن التنافسية تهدف بشكل عام إلى بيان مكامن القوة في أداء المؤسسات والتعرف على مجالات وطرق التحسين في الاداء التنافسيها، كما تقوم بالتعريف بأفضل الممارسات في تلك المجالات وتقدم نماذج سياسات وبرامج ومشاريع ناجحة للمؤسسات التي تسعى إلى تطوير أدائها التنافسي.

والتحليل الاستراتيجي يقدم مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين وتساعد المؤسسات على دعم قدرتها التنافسية من خلال تحسين المكانة السوقية لها وزيادة مردوديتها والرفع من مستوى الأداء التنافسي لها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية عالية تساعدها على الاستمرار في النشاط وتطويره.

كلمات مفتاحية: تحليل استراتيجي، أداء المؤسسة، تنافسية

تصنيفات JEL: M19, P17, P27

Abstract:

The object of this article is to show the importance of strategic analysis in improving the competitive performance of enterprises through the fact that competitiveness is generally aimed to identify the strengths of the institutions performance, identifying the best methods and practices in these different fields, submit, successful policies, programs and projects for enterprises which are seeking to develop their competitive performance.

Whereas, the strategic analysis provides a set of rules and principles that are connected to a particular field and helps enterprises to improve their competitiveness by improving their market position, increasing their profitability and their competitive performance level, and therefore achieving a high competitive advantage that will enable them in achieving continuity in their activity and develop it.

Keywords: Strategic Analysis, Enterprise Performance, Competitiveness.

Jel Classification Codes: M19, P17, P27

* المؤلف المرسل: s.chedrimaamar@univ-bouira.dz

مقدمة:

إن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات لم يعد أمراً اختيارياً، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الانتشار للمؤسسات الاقتصادية، لذا كان الاهتمام في هذا العصر بقضية تطوير الأداء من المنظور كلي شامل يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية، كما أنّ للقدرة التكنولوجية دور فعال ومهم في دعم القدرة التنافسية وذلك بإعطائها حركية للنظام الإنتاجي.

حيث يعيش العالم الآن عصرًا سمي في مرحلة "بعصر المعلومات"، أو ما يسمى بعصر المعرفة وفي جميع الأحوال وبغض النظر عن التسمية فإن سمات وملامح هذا العصر وآلياته ومعاييره تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، وقد كان أخطر آثار العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

وقد كان لسرعة وديناميكية التغيرات في ظل عصر المعرفة الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيراً ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات التي تعمل على الرفع من أدائها التنافسي من أجل البقاء والاستمرارية، وهذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء، لتحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية، البشرية عن طريق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد والرفع من أدائها التنافسي.

فالتحليل الاستراتيجي يمثل مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات. ويتفق الدوري، ويعتبر أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتشمل جوانب القوة المهارات والاستعدادات التي تساعد المؤسسة في التفوق على الوحدات الأخرى في مناخ المنافسة، أما جوانب الضعف فتتعلق بالنقص في المهارات والإمكانيات مقارنة مع إمكانيات الوحدات المنافسة. أما الفرص فتتمثل بالظروف المواتية في البيئة الخارجية ذات التأثير الإيجابي في المؤسسة، وعكس هذه الفرص هي التهديدات التي تتمثل بالتغيرات غير المواتية في البيئة ذات التأثير السلبي في أعمال المؤسسة.

1.I- الإشكالية: بناء على ما سبق ذكره يمكن طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن للتحليل الاستراتيجي أن يرفع من الأداء التنافسي للمؤسسات؟

2.I- الأسئلة الفرعية: يمكن طرح التساؤلين التاليين لتبسيط الإشكالية:

- كيف يتم التحليل الاستراتيجي في المؤسسة؟

- ما هي الاستراتيجيات المعتمدة في المؤسسة لتعزيز الأداء التنافسي؟

3.I- الفرضيات: للإجابة على هذه الأسئلة يمكننا الانطلاق من الفرضيتين التاليتين كإجابة أولية:

- يقوم التحليل الاستراتيجي في المؤسسة على عدة أدوات أهمها تحديد نقاط القوة والضعف؛

-أهم الاستراتيجيات لتعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة أقل التكاليف وجودة المنتج.

I.4-الأهمية: تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز ضرورة تبني المؤسسة لاستراتيجية لتعزيز الأداء التنافسي على المدى البعيد مما يضمن استمرارية نشاطها، واكتسابها لحصص سوقية إضافية، مع إبراز أدوات التحليل الاستراتيجي لتفعيل الأداء التنافسي للمؤسسات.

I.5-الأهداف: تتلخص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تحديد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات؛
- الوقوف على كيفية تفعيل الأداء التنافسي للمؤسسة وضمان استمراريته؛
- تحديد ضرورة تبني التنوع في استراتيجيات لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات؛
- إظهار مؤشرات تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات.

II -التحليل الاستراتيجي: المفهوم والأدوات:

يمثل التحليل الاستراتيجي إحدى الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحديد أدائها من أجل معرفة قدرتها التنافسية وكفاءتها.

II-1- مفهوم التحليل الاستراتيجي:

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية لتحقيق أهداف المؤسسة.

II-1-1- تعريف التحليل الاستراتيجي:

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، (فالتحليل الاستراتيجي عبارة عن "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"¹).

حيث يعرف التحليل الاستراتيجي على أنه: " مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات"².

ويعرف أيضاً على أنه: "الخطوة الأولى للإدارة الاستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف، وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيئات متعددة تؤدي المنظمة عملياتها فيها، فضلاً عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية"³.

والتشخيص الاستراتيجي جزء من التحليل الاستراتيجي حيث يعاين سلوك الفاعلين بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقص الموجودة في التسيير

والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي تهدد حياة المؤسسة، مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة وتقلباتها".⁴

والتشخيص الإستراتيجي هو: " دراسة قدرة المنظمة على المنافسة، والتأقلم مع كما يعرف البعض حيطها بقصد وضع إستراتيجية مستقبلية لها، فهو تشخيص منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى الإدارة العليا أن تعمل على إيجاد التوافق الأفضل فيما بينهما".⁵

وعليه من التعاريف السابقة يمتاز للتحليل الاستراتيجي بالخصائص التالية:

- عملية مراجعة للبيئة الخارجية بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة؛
- وعملية مراجعة للبيئة الداخلية بغرض التعرف على نقاط القوة والضعف؛
- والتحليل الاستراتيجي ينبغي أن يشمل المؤثرات ذات العلاقة المباشرة المتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا؛

- التحليل الاستراتيجي هو فهم المؤسسة لبيئتها وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها لتحقيق أفضل أداء لها؛

II -1-2- أهمية التحليل الاستراتيجي:

يمتاز التحليل الاستراتيجي بأهمية كبير في تشخيص المؤسسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة ، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص الممكنة استبعادها، فهو يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛⁶

- تحديد ما يسمى ب: **القدرة المميزة للمؤسسة** والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف؛⁷

- يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي. الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة المفاهيم التالية:⁸

❖ نقاط القوة والضعف الداخلية؛

❖ الفرص والتهديدات الخارجية: وهذا التحليل يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والحيث الذي هو حولها.

- 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؛⁹

- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني؛¹⁰

وعليه يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، فقد أشير إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمؤسسة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل، ويشكل التحليل الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية احد الأركان الرئيسة

للخطط الاستراتيجية معبرا عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة وضعفها من جانب وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر من أجل تحديد قدرة المؤسسة على الاستمرارية ومستوى الأداء لديها.

II -2- أدوات التحليل الاستراتيجي:

تتمثل أدوات التحليل الاستراتيجي في العناصر التالية:

II -2-1- التحليل الرباعي (swot):

ظهر تحليل (SWOT) نتيجة لبحث تم بمعهد "ستانفورد" من عام 1960 إلى عام 1970 وقام به ألبرت همفري وآخرون بالمعهد وكان الغرض من إجراء هذا البحث هو معرفة أسباب فشل التخطيط المشترك (corporate planning) وما نتج عنه من مشاكل اقتصادية وكيفية تلافيه، ويستخدم تحليل SWOT كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها¹¹.

ويقدم تحليل (SWOT) المعلومات التي تساعد على إحداث المقارنة بين موارد الشركة وقدراتها وبين البيئة التنافسية التي تعمل فيها وهكذا، يعتبر التحليل وسيلة مهمة لوضع واختيار استراتيجية الشركة.

ويقسم تحليل (SWOT) إلى أربع نقاط أساسية هي:

❖ **مواطن القوة:** فنقاط قوة المؤسسة تمثل كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المنظمة في مواجهة

المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدومتها أو تعتمد خدماتها.

تكمن مواطن قوة الشركة في مواردها وقدراتها التي يمكن استخدامها كأساس لتطوير الميزة التنافسية، ومن أمثلة مواطن القوة نجد:¹²

- براءات الاختراع؛

- قوة اسم العلامة التجارية؛

- السمعة الطيبة بين العملاء؛

- مزايا التكلفة بناء على الخبرة التي تمتلكها الشركة؛

- الوصول إلى موارد طبيعية عالية الجودة لم تصل إليها الشركات أو المؤسسات المنافسة؛

- الوصول المقبول إلى شبكات التوزيع.

■ **مواطن الضعف:** يمكن اعتبار عدم وجود نقطة من نقاط القوة بمثابة نقطة من نقاط الضعف، من ضمنها:

- عدم وجود حماية لبراءات الاختراع؛

- ضعف اسم العلامة التجارية؛

- السمعة السيئة بين العملاء؛

- ارتفاع هيكل التكلفة.

في بعض الحالات قد يكون مواطن الضعف هو الوجه الآخر لموطن القوة، مثلا: حالة شركة تتمتع بمستوى عال من القدرة الإنتاجية الصناعية وبينما تعتبر هذه القدرة موطن قوة لدى هذه الشركة دون غيرها من المنافسين، إلا أنها قد تعتبر موطن ضعف إذا كانت استثمارات الشركة الكبيرة في تلك القدرة الإنتاجية الصناعية تمنعها من التفاعل بسرعة مع التغيرات في البيئة الاستراتيجية.

■ **الفرص:** قد يكشف تحليل البيئة الخارجية فرصاً جديدة للنمو، ومن أمثلة على هذه الفرص:

- احتياجات العميل التي لم تتم تلبيتها؛

- وصول تكنولوجيا جديدة؛

- تخفيف اللوائح والقوانين؛

- إزالة الحواجز أمام التجارة الدولية.

■ **التحديات:** وكذلك قد تكشف التغيرات في البيئة الخارجية عن وجود تهديدات للشركة، ومن أمثلة هذه

التحديات:

- حدوث تغير في أذواق المستهلك وانصرافه عن منتجات الشركة؛

- ظهور منتجات بديلة؛

- صدور لوائح جديدة؛

-زيادة الحوافز أمام التجارة.

ليست الشركة مطالبة بالضرورة باتباع الفرص الأكثر إدرازا للربح، بل قد تكون أمامها فرصة لتطوير ميزة تنافسية بتحديد كيفية الربط بين مواطن قوتها والفرص المتاحة في المستقبل.

ومن شروط نجاح تحليل (SWOT)، الواقعية في تحليل الوضع الراهن للتنبؤ بالوضع المستقبلي، والواقعية في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وبساطة التحليل والبعد عن التعقيد.

II-2-2- سلسلة القيمة:

طور Michael Porter سلسلة القيمة الاستراتيجية سن 1985، بحيث خلص إلى أن المنظمة لا تتألف من مجموعة معزولة من الوظائف بل هي عبارة عن سلاسل لخلق القيمة انطلاقاً من أنشطتها المختلف، التي تكتسبها ميزة تنافسية، إضافة لخلق القيمة للزبون.¹³

ويعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي (التحليل الداخلي)، وتحليل القيمة، وهي طريقة منظمة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المؤسسة وللقيمة التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض، وينقسم تحليل سلسلة قيمة المؤسسة إلى سلسلة من النشاطات المتكاملة والمتناسقة.

II - 2-3- أدوات تحليل حافظة الأنشطة (تحليل المصفوفات):

تنقسم إلى المصفوفات التالية:

❖ **مصفوفة جماعة بوستون (BCG):** ظهر هذا النموذج سنة 1969 نتيجة لأبحاث مجموعة بوسطن

للاستشارة وذلك نظراً لسهولة استخدامه كأداة في التشخيص الاستراتيجي وقد اعتبره في ذلك الوقت من أهم النماذج المقبولة والمتفق عليها بغرض صنع القرار الاستراتيجي. إن هذه الطريقة تستند إلى الملحوظة التي مفادها أن المنظمة التي أو في مهنها بصفة جزئية، وإنما من وجهة تعتمد التنوع لا يمكنها التفكير في أنشطتها، في منتجاتها تأخذ هذه الطريقة في الاعتبار مجمل محافظة أنشطة المنظمة من خلال مصفوفة شاملة ومتكاملة، و"نمو - حصة السوق".

✓ **الحصة السوقية النسبية:** تمثل الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية، لذلك فإن استخدامها مقياساً للأداء يعد من المقاييس الجيدة، والتي تتضح على المحور الأفقي للمصفوفة، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياساً بأكبر المنافسين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائه المستهدفة.¹⁴ وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{حصة سوق المؤسسة}}{\text{حصة سوق المنافس الرئيسي}}$$

✓ **معدل نمو السوق:** يمثل على المحور العمودي للمصفوفة، وهو يعبر عن جاذبية الصناعة، فكلما زادت النسبة كلما أشار ذلك إلى أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة، فإن ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للمؤسسات العاملة.¹⁵ وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو السوق} = \text{إجمالي مبيعات الصناعة (N + 1)} / \text{إجمالي مبيعات الصناعة (N)}$$

❖ **نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ADL:** وهو نموذج للتحليل الاستراتيجي تسمى أيضاً مصفوفة تطور السوق/ المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D.Little خلال سنوات السبعينيات حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين هما:

✓ **درجة نضج الصناعة:** وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما انطلاق، نمو، نضج وتدهور، ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي:¹⁶

- معدل النمو؛
- الطاقة الكامنة في النمو؛
- اتساع خطوط المنتج؛
- عدد المنافسين؛
- انتشار الحصة السوقية بين المنافسين؛
- ولاء المستهلكين وقيود الدخول للسوق؛
- التكنولوجيا.

✓ **الوضع التنافسي:** هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلاً. حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلاً مما يلي: مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

❖ نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ماك كنزي (MCKINSEY): لتعاون مع منظمة مكنزي العالمية General Electric وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة وتمحور حول تمثيل General Electric للاستشارات، حيث تسمى هذه المصفوفة أيضاً بمصفوفة لنظر إلى جاذبية السوق (تشخيص خارجي)، والقوة التنافسية أو الوضعية التنافسية الأنشطة الاستراتيجية وتشخيص داخلي.¹⁷ و قد طور هذا النموذج في سنوات السبعينات من طرف مجموعة ماك كنزي للاستشارات الأمريكية تركز هذه GE/MCKINSEY بالتعاون مع شركة جنيرال إلكتريك، ولذلك سميت أيضاً بنموذج المصفوفة في تقييمها على بعدين ويعتبرا محوري المصفوفة وهما:¹⁸

✓ **الصحة الأفي** : لا توجد معايير محددة أو قائمة معينة لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الاستراتيجية؛

✓ **الصحة التموي** : وتقاس بقدرة المؤسسة في تحكّمها في عوامل النجاح الأساسية التي تتوفر عليها مقارنة مع **المركز التنافسي** منافسيها الأساسيين.

حيث يتم تقدير كلا البعدين على أساس ثلاث ملاحظات : قوي / متوسط / ضعيف.

III مساهمة التحليل الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات:

تواجه المؤسسات صعوبات كبيرة في تحقيق أهدافها خاصة من حيث الاستمرارية والنمو والتطور، لذا لا بد عليها من تدعيم قدراتها التنافسية من خلال تحسين أداء المؤسسة التنافسي.

III-1- الأداة التنافسي للمؤسسات:

واجه المؤسسات الاقتصادية تحديات تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات بما تصل إليها غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيمًا والأجّح في السوق.

III-1-1- مفهوم التنافسية:

يعتبر مفهوم التنافسية من المفاهيم التي لا تزال غير مفهومة تماماً إذ لا يوجد لها تعريف واحد من خلال ارتباطها مع كل المؤشرات الاقتصادية فبعض الاقتصاديين يعتمدون لقياس القدرة التنافسية على الناتج المحلي الإجمالي وبعضهم على أسعار الصرف المعتمدة أو تكلفة الوحدة المنتجة أو تكلفة وحدة العمل أو حجم الصادرات إلى إجمالي الإنتاج أو إنتاجية العمل.

فالتنافسية تتمثل في المنافسة المباشرة والمنافسة الغير مباشرة، والمنافسة الغير مباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.¹⁹

والتنافسية هي قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا).

والمنافسة نوعان منافسة شريفة ومنافسة غير شريفة، فالمنافسة الشريفة تتمثل في التعامل الشفاف المستند إلى النوعية والسعر والخدمات التي تحقق رضا المستهلك وديمومته، بينما المنافسة الغير الشريفة في المنافسة التي تقوم على تحقيق الربح السريع على حساب المستهلك بأساليب تعتمد على الرعاية الكاذبة والاحتكار والاغراق وغيرها من الأساليب التي تضر بالمستهلك.²⁰

حيث هناك ثلاث عوامل أساسية تحد درجة المنافسة وهي:²¹

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس بالعكس صحيح؛

- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، والعكس صحيح؛

- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها:

❖ **مستوى التحليل:** اعتباراً من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الإقليم؛

❖ **الشمول:** هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية والاختيار الصحيح للغايات؛

❖ **النسبية:** حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلدانا أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنيةتين وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية، كما يفسر اهتمام تقرير WEF بجانب نمو التنافسية مقابل التنافسية الجارية في عديده الأخيرين، أو تعني المقارنة النسبية بالقياس إلى وضعية افتراضية مستهدفة وتكون معرفة جيداً.

وتنعكس هذه القضايا على المؤشرات المنتقاة أو المتغيرات وعلى تركيب أدلة التنافسية.

III-1-2- الأداء بين الفعالية والكفاءة:

الكفاءة تعني القدرة على تدنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة ، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب ، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة. فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

وتتمثل الفعالية في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة ؛ بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف ، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر، فهي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة ، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف.²²

حيث يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي، الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.²³

حيث يقترن مفهوم الأداء بمصطلحين هامين في التسيير هما: **الكفاءة والفعالية**، فالأداء هو محاولة تحقيق المؤسسة الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي الفعالية والكفاءة.²⁴

ويعرف الأداء على أنه: "حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحقق من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك الفعالية".²⁵

إذن يمكن التعبير عن الأداء بالمعادلة التالية: **الأداء = الكفاءة + الفعالية**

ويرتبط الأداء بالفعالية في المجالات التالية:²⁶

- ❖ **تنظيم العمل:** ويرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المؤسسة وتقسيم المهام بين مختلف المصالح والأقسام؛
- ❖ **الاتصال، التنسيق، التشاور:** والذي يعبر عن الترابط العملي والوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم وتبادل المعلومات؛
- ❖ **تسيير الوقت:** وتعني كيفية تنظيم وقت العمل الفردي والجماعي بين مختلف الوظائف والمهام؛
- ❖ **التكوين المندمج:** الذي ينسجم مع متطلبات الوظائف، والمهام التي يقوم بها الأفراد؛
- ❖ **التطبيق الاستراتيجي:** التي يمثل كل السبل والتقنيات التي تسمح بتحويل وترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في شكل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها.

أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية، مردودية) وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز.

III-1-3- الأداء التنافسي:

يمثل الأداء التنافسي قدرة المؤسسة على استخدام مواردها والمادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²⁷

ومنه يمكن تعريف الأداء التنافسي على أنه: "ثمره الجهود التي تبذلها المؤسسة في بيع السلع والخدمات من خلال قياس النتائج التنافسية".²⁸

ولذلك فإن الأداء التنافسي يمثل النشاط الشمولي والمستمر، الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها على ضوء الأهداف طويلة الأمد.

فالأداء التنافسي هو تلك القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو التقنية والمهارة أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة استغلال الفرص المستقبلية، وإنتاج القيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين، من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون، والمؤسسة تجتهد في تحقيق أداء تنافسي قصدا احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق.

فالأداء التنافسي هو عبارة عن استغلال القدرات الموجودة والتي تساعد على الاحتفاظ بالوضعية الجدية مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد جديدة فإذا المؤسسة ما أرادت أن تحقق أداء تنافسي فعال في قطاع ما في المجال التنافسي والذي يتميز بالمنافسة العالمية عليها احترام الزبائن المختلفين وتطور احتياجاتهم.

III -2- استراتيجية تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات:

يمكن تحديد استراتيجية تحسين الأداء التنافسي في العناصر التالية:

III -2-1- استراتيجية التكلفة الأقل:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين الآخرين، وهي الاستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية، فالمؤسسة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة ستكون فوق متوسط الإنجاز في الصناعة.²⁹ وحتى تحوز المؤسسة ميزة التكلفة الأقل يجب عليها التحكم الجيد ومراقبة عوامل تطور التكاليف فلا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، وقد توفر هذه الاستراتيجية للمؤسسة اقتصاديات الحجم، الاستفادة من برامج التعلم والتدريب وتحسين الكفاءة... الخ، وقد تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا، كأن تكون الشركة في موضع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر، والشركة المنتجة بتكلفة أقل تحظى بإبقاء المشتريين الحاليين وإقبال المحتملين دون أن يفكروا في البحث عن البدائل، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار كما أن هذه الشركات تتعامل مع موردين يتمتعون بقوة وحجم كبيرين، فهم يقومون بتوريد عناصر الإنتاج التي لا يوجد لها بدائل والتي إذا تم التحول إلى غيرها فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة النفقات التي تتحملها الشركات في الصناعة.

أما فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد، وعليه فإن استراتيجية التكلفة الأقل قد توفر قدرا من الحماية للشركة ضد قوى التنافس مما يساعدها على تحسين أدائها التنافسي.

III -2-2- استراتيجية التميز:

وهي استراتيجية البحث عن التميز والتفرد بخصائص استثنائية في الصناعة، حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى تكوين صورة حسنة ومحبية لدى عملائها، وتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة، وتزايد درجات نجاح استراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، وتستند هذه الاستراتيجية إلى اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة، أو نشاط أعمال يتركز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمؤسسة³⁰، وقد يتحقق التميز لفترة زمنية أطول إذا كان مبنيا على أساس التفوق التقني؛ الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، أو على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه، ولذلك تقتضي عملية التصنيع التركيز على عدم وجود أي عيوب وتصميم فائق للغاية من الناحية الهندسية، وكذا عمليات الصيانة الدورية للحصول على منتج ذا جودة عالية، مع ضرورة عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس استراتيجية التميز، إذ يعتبر ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة.

فهي تحقق العديد من المزايا، نذكر منها:³¹

– تفریق المستهلكين للاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة دون غيره من المنتجات، أي أنهم يدركون درجة تميزه عن غيره تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

– تجنب المنافسة، فعندما يهدف التميز قطاعات سوق معينة، فإن المؤسسة تتعامل مع شريحة خاصة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، وبالتالي فالتميز ينقص من حدة المنافسة، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد منهم يتكفون استثمارات باهظة في التميز من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبعة لاستراتيجية التميز.

III-3- مؤشرات تحقيق الأداء التنافسي:

يمكن تلخيص مؤشرات تحقيق الأداء التنافسي في العناصر التالية:

III-3-1- الحصة السوقية :

وهي تشير إلى نسبة الأعمال والمبيعات للمؤسسة على حجم الأعمال والمبيعات في السوق، بحيث تتم مقارنة نسبة تلك المؤسسة بالمؤسسات الكبيرة والتميزة ، حيث تعتبر الحصة من السوق المؤشر الأول الذي يعكس تنافسية المؤسسة، حيث يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات:³²

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافس؛
- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس؛
- حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

III-3-2- الإنتاجية:

بالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديدها بمفهومها الواسع تعني المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية، وفي ضوء ذلك بأنه يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولاً إلى النتائج المستهدفة، وقد عرفت الإنتاجية بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه، كما أنها تمثل نسبة المدخلات إلى المخرجات.³³

III-3-3- الربح:

وهو من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للمؤسسة وعادة ما يتم حسابه من خلال العائد على الاستثمار ويتم حسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات.

III-3-4- التحكم في التكاليف:

يعد تخفيض التكاليف على كاهل المؤسسة عنصراً هاماً في تحسين مردوديتها، كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الأداء اتجاه منافسيها وتعتمد في ذلك على عدة وسائل منها: DPP (النظام المحيطي لعمليات التوزيع) وسيلة مراقبة بالغة الأهمية.

IV- النتائج ومناقشتها:

بعد معالجتنا لهذه الدراسة فقد توصلنا إلى النتائج المرتبطة بالفرضيات كما يلي:

-يعتمد نجاح المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية من خلال الاعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي، والتي تأخذ أشكالاً متعددة تختلف باختلاف أنواع ومجالات وأغراض استخدام تلك الأدوات من أجل تحديد نقاط قوة وضعف

المؤسسة، فمنها ما يقيس متغيرات البيئة الخارجية العامة كتحليل PEST ومنها ما يقيس المتغيرات أو المؤثرات البيئية الخاصة كنموذج PORTER، وهناك ما يقيس كل من المتغيرات الداخلية التي تعكس جوانب القوة والضعف والمتغيرات الخارجية التي تحدد الفرص والتهديدات كنموذج SWOT، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛

-تعدد أدوات التحليل الاستراتيجي التي تعتمد عليها المؤسسة يساعد المؤسسة في زيادة فرص الربح وضمان استدامة نشاطها، وذلك بمعرفة مختلف الفرص والتحديات التي تواجهها، وخاصة بالاعتماد على أقل التكاليف والتميز من خلال جودة المنتج واستقطاب أكبر عدد من الزبائن مما يعزز الأداء التنافسي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية أيضا.

V-الخلاصة :

إن التنافسية هي خاصية يجب أن تلازم المؤسسة بصفة مستمرة، تتميز بالديناميكية على طول مسار توجه المؤسسة نحو الوضعيات التي ترغب فيها، ولا يمكن حصر التنافسية في حد ذاتها في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إرادات ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات، وبناء على ذلك يتم وضع معايير معتبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بمجموعة المنافسين قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط.

V-1- نتائج الدراسة: توصلنا من خلال معالجة هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-نجاح المؤسسة وضمان استمرارية نشاطها على المدى البعيد يتوقف على الاستراتيجية التي تتبناها لتفعيل أدائها التنافسي، وضمان حصة سوقية معتبرة؛

-تطوير الأداء الاستراتيجي للمؤسسة يعتمد على تحقيق حصة سوقية أكبر مقارنة بالمنافسين، وذلك بالاعتماد على مقارنة حصتها السوقية بالحصة السوقية للمنافس الرائد في السوق، فكلما زادت الحصة السوقية سنويا يمثل تطورا في أدائها الاستراتيجي ونجاح تحليلها الاستراتيجي؛

-تعزيز الأداء الاستراتيجي قائم على التميز الذي تحققه المؤسسة من خلال إنتاجته والتي تحدد الأداء الناضج من خلال كل من الكفاءة والفعالية، فإنتاجية المؤسسة على توصيل أحسن منتج للزبون بالاستخدام الكفء للموارد (المالية- المادية- والبشرية) لديها وذلك بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات المسطرة وفقا للموارد المتاحة وبدون تبذير؛

-تحليل كافة العوامل المحيطة بالمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف يساعد المؤسسة في التحكم في أدائها مما يجعلها قادرة على الرفع منه؛

- التحليل الاستراتيجي هو الأساس الذي يعتمد عليه من أجل اختيار المسار الصحيح للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية خاصة من حيث رفع الحصة السوقية لها والعمل على رفع الإنتاجية التي تؤدي إلى زيادة المردودية والربحية

-يرتبط الأداء التنافسي للمؤسسة باستراتيجية تقليل التكاليف، ضمان الحصة السوقية للمؤسسة وزيادتها يرتبط بالتكاليف التي تحدد المنتج النهائي، فنجاح الأداء التنافسي مرتبط بتدنية التكاليف وزيادة الربح النهائي لاستثماراتها فكلما زادت الفجوة بين الربح والتكلفة بالإيجاب كلما تعزز الأداء التنافسي للمؤسسة، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين الأداء وهذه الفجوة؛

-التحليل الاستراتيجي أداة فعالة في المؤسسات لتعزيز أدائها التنافسي من خلال مجموعة من الأدوات: التحليل الرباعي (swot)، سلسلة القيمة، تحليل المصفوفات.

V-2-التوصيات: تلخص التوصيات التي توصلنا إلى من خلال هذه الدراسة في العناصر التالية:

- ضرورة تفعيل التحليل الاستراتيجي للمؤسسات لضمان نجاح استراتيجيتها وضمان استمرارها؛
- يجب على المؤسسات التنوع من أدوات التحليل الاستراتيجي لتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها والعمل على تحسينها؛
- ضرورة تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المسطرة وضمان استمرارية نشاطها؛
- يجب على المؤسسة تعزيز أدائها التنافسي بتشخيص البيئة الخارجية وتقليل تكاليف إنتاجها والتميز في منتجاتها.

- الاحالات والمصادر:

- ¹ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، التحليل الاستراتيجي، جامعة بابل، العراق، 2013/01/27
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34480> consulté le 30/11/2020
- ²الدوري، زكريا مطلق (2010)، (الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، العراق، ص 107.
- ³ Morrison, Janet(2002), **The International Business Environment, Diversity and the Global Economy**, Bath press London, London, p125.
- ⁴ عبد القادر خريش (2011)، تحليل الاستراتيجي عند مشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و 2، سورية، ص5
- ⁵ محمد حسين العيسوي، وآخرون (2012)، الإدارة الاستراتيجية المستدام مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالث، دار الوراق، الأردن، ص 275.
- ⁶سوما علي سليطين،(2008)، الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال" دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، سوريا، ص 52.
- ⁷محمد جمال الدين المرسي وآخرون، (2002)، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2002، ص:153.
- ⁸زاير وافية (2009)، دور التحليل الاستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ص 82.
- ⁹ Riley, Andrew (2006), "Take The Reins in Corporate Governance", **Communication World**, Vol. 23, Issue 6, Nov. , p. 30
- ¹⁰عثمان حسن عثمان (2003): المؤسسات الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص152.
- ¹¹) <https://ar.wikipedia.org/wiki/> consulté le 30/11/2020.
- ¹²صحيفة الخليج، تحليل swot للبيئة الاستراتيجية للشركات(2014/08/09) متاح على:
- <https://www.alkhaleej.ae/> Consulté le 10/12/2020.
- ¹³ Hossein Bidgoli (2004) :**The Internet Encyclopedia**, WILEY , Volume 3, Canada, , P 525.
- ¹⁴ Ahmed hamadouch(1997)e, **Méthodes et outils d'analyse stratégique** , Édition chihab, Alger, p68,69.
- ¹⁵نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (2010) ، الطبعة الثانية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص158
- ¹⁶ Stratigor(2001): **Politique générale de l'entreprise**, 3^{ème} édition, dunod, Paris, P 108
- ¹⁷مداح عربي الحاج(2005) ، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغير . والمتوسطة في الدول العربية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص 10 .
- ¹⁸ Michael Porter(2003), **l'avantage Concurrentielle, comment davancer les concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Belgique, p65.
- ¹⁹عبد السلام أبو قحف (1997) التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، مصر ص 25.
- ²⁰عبد المعطي الخفاف (2010)، هندسة التسويق، دار الدجلة للنشر و التوزيع، الأردن، ص47.
- ²¹عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص26.

- ²² علاء فرحان طالب(2011) ، الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ص63.
- ²³ عقيل جاسم عبد الله (1999)، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، ص 189.
- ²⁴ جاب الله الشريف (2009/2008)، " دور التكاليف المعيارية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، ص 106.
- ²⁵ الشيخ الداوي (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الدورية أكاديمية محكمة سنوية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 07، ورقة ص21
- ²⁶ عبد الوهاب سويسي (2004)، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و المقاس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، ص34
- ²⁷ رياض ضياء عزيز الصفو (2009)، عناصر الإستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، ص68
- ²⁸ [http : //www .itcdonline.com/introduction /glossary2-abcd.html](http://www.itcdonline.com/introduction/glossary2-abcd.html).consulté le 01/12/ 2020
- ²⁹ Michael, Porter (2003); l'avantage Concurrentielle, comment d'avancer les concurrents et maintenir son avance . Dunod édition: Belgique,153..
- ³⁰ نعمة عباس، خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص211.
- ³¹ <http://kenanaonline.com/users/khaldiabouj/posts/155371> consulté le 01/12/2020
- ³² عبد الحكيم عبد الله النسور (2009)، الأداء التنافسي لشركات الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، ص46.
- ³³ خيضر كامل حمود، هايل يعقوب فاخوري (2009)، "ادارة الانتاج و العمليات " ، دار صفاء للنشر و التوزي ، الأردن، ص44.