



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير البيض
معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
قسم العلوم التجارية



مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: ادارة مالية
بعنوان:

التحليل الاستراتيجي وفق نموذج (SWOT) ونموذج سلسلة القيمة لتقييم الأداء المالي للمنظمة
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البيض

تحت إشراف الأستاذ:

قلقول عبد الرزاق

من إعداد الطالبين:

- صيقع أحمد

- حدي التوهامي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 09 أكتوبر 2024

أمام أعضاء لجنة المناقشة:

الملاحظة	اسم المؤسسة	الرتب العلمية	الاسم واللقب
-رئيسا		أستاذ التعليم العالي	1-نشاد حكيم
-مشرفا ومقررا		أستاذ التعليم العالي	2-قلقول عبد الرزاق
-ممتحنا		أستاذ التعليم العالي	3-بكريتي لخضر

السنة الجامعية: 2023 - 2024

قال تعالى:

﴿مَا يَفْتَحِ اللَّهُ لِلنَّاسِ مِنْ رَحْمَةٍ فَلَا مُمْسِكَ لَهَا

وَمَا يُمْسِكُ فَلَا مُرْسِلَ لَهُ مِنْ بَعْدِهِ

وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾

سورة فاطر، الآية 2.

شكر وعرهان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامثالا لقوله ﷺ:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ الفاضل "قلقول عبد الرزاق" الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح التي جاد بها علينا.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المناقشة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل موظفي المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بولاية البيض فجزاهم الله كل خير وفضيلة.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم إنه قريب مجيب الدعوات.



الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي أهديه مع أسمى عبارات الحب والامتنان:

إلى من تجرع الكاس فارغا ليهديني قطرة حب

إلى من حصد الأشواك في دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى روح أبي رحمة الله عليه الذي ساندني وتعب من أجل إتمام مسيرتي الدراسية

إلى أمي التي طالما رافقتني بدعائها وحرصها علي

إلى زوجتي وأبنائي

إلى إخواني جميعا إلى أخواتي الغاليات

إلى إخوتي وأحبي وأصدقائي وكل من ساهم في نجاحي من قريب أو بعيد

إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة

إلى كل من له فضل على العلم والتحصيل.

أحمد صيقع



الإهداء

أهدي نتائج هذا الجهد وعصارة هذا العمل:

إلى التي أهدتني نور الحياة وتعهدت برعاية خطواتي ورسمت معي أحلامي والديتي الحبيبة

أطال الله في عمرها وأدامها لي نبعا صافيا أمحو به كدر الأيام.

إلى من زرع في قلبي حب العلم ووضع بين جنباتي القوة والعزيمة والدي الغالي الذي

طالما شجعني وساعدني لإتمام دراستي حفظه الله لنا جميعا.

إلى إخوتي الأعزاء حماهم الله.

إلى أساتذتي الكرام.

إلى كل الأهل والأصدقاء وزملاء الدراسة.

حدي التوهامي



الملخص:

يتناول هذا البحث دور التحليل الاستراتيجي في تقييم الأداء المالي للمنظمات من خلال دمج نموذجين هما نموذج SWOT ونموذج سلسلة القيمة. تم طرح إشكالية رئيسية حول مدى فاعلية هذين النموذجين في تقييم الأداء المالي، حيث استخدمنا طريقة IMRAD، حيث تناول الجانب النظري لتوضيح مفاهيم وأهمية كلا النموذجين، بينما تم تنفيذ دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبيضاء. أظهرت النتائج إمكانية تطبيق النموذجين لتقييم الأداء المالي، مما أدى إلى تقديم توصيات لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، مثل تعزيز الابتكار وتحسين تجربة العملاء واستغلال الفرص التكنولوجية الجديدة، هذه التوصيات تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وزيادة حصتها في السوق.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، نموذج SWOT، نموذج سلسلة القيمة.

Abstract:

This research deals with the role of strategic analysis in evaluating the financial performance of organizations by integrating two models: the SWOT model and the value chain model. A major problem was raised about the effectiveness of these two models in evaluating financial performance, as we used the IMRAD method, where the theoretical aspect was addressed to clarify the concepts and importance of both models, while a field study was conducted in the Algerian Telecommunications Corporation in El Bayadh. The results showed the possibility of applying the two models to evaluate financial performance, which led to recommendations to improve the financial performance of the organization, such as enhancing innovation, improving customer experience and exploiting new technological opportunities. These recommendations aim to enhance the organization's ability to face challenges and increase its market share.

Keywords: Strategic analysis, SWOT model, Value chain model.



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

1	شكر وعران
1	الإهداء
1	الإهداء
IV	الملخص:
VI	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول:
IX	فهرس الأشكال
XII	مقدمة:
XIII	1-اشكالية الدراسة:
XIII	2-الاشكاليات الفرعية :
XIV	3-الفرضيات:
XIV	4-الفرضيات الفرعية:
XVI	6-أهداف الدراسة:
XVI	7-أسباب اختيار الموضوع:
XVI	8-حدود الدراسة:
XVII	9-منهج البحث:
XVII	10-صعوبات الدراسة:
XVII	11-هيكل الدراسة:
2	المبحث الأول : التحليل الاستراتيجي
9	المطلب الثاني: أنواع وخصائص التحليل الاستراتيجي ومسؤوليته
13	المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد التحليل الاستراتيجي ،أهميته وأهدافه
13	اولا : مبادئه:
26	المبحث الثاني: نموذج تحليل SWot

27	المطلب الأول: تعريف نموذج SWOT ومكوناته
32	المطلب الثاني: استراتيجيات ومصادر نموذج SWOT
35	المطلب الثالث: خصائص وأهمية نموذج SWOT
36	المبحث الثالث: نموذج سلسلة القيمة
37	المطلب الأول: تعريف نموذج سلسلة القيمة ومكوناته
47	المطلب الثاني: خطوات وخصائص نموذج سلسلة القيمة
50	المطلب الثالث: أهمية وأهداف نموذج سلسلة القيمة
52	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
52	المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالتحليل الاستراتيجي
54	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بنموذج SWOT
56	المطلب الثالث: الدراسات السابقة الخاصة بنموذج سلسلة القيمة
60	خلاصة الفصل الأول
58	المبحث الأول: ماهية شركة اتصالات الجزائر
58	المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها
59	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
61	المبحث الثاني: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالبيض
61	المطلب الأول: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية البيض
63	المطلب الثاني: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالبيض
63	المبحث الثالث: تطبيق النموذجين على مؤسسة اتصالات الجزائر
63	المطلب الأول: تطبيق نموذج SWOT في شركة اتصالات الجزائر
69	المطلب الثاني: تطبيق نموذج سلسلة القيمة في مؤسسة اتصالات الجزائر
85	النتائج والتوصيات
90	خلاصة الفصل الثاني
93	الخاتمة

فهرس الجداول:

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
31	مكونات نموذج SWOT	1
31	تقاطع نقاط القوة ونقاط الضعف	2
32	استراتيجيات نموذج SWOT	3

فهرس الأشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
17	نمط العلاقة بين المحيط والمؤسسة	1
41	الأنشطة التي يتكون منها نموذج سلسلة القيمة	2
42	الأنشطة الأولية لنموذج سلسلة القيمة	3
44	نشاط التسويق والمبيعات	4
45	نشاط الخدمات	5
46	الأنشطة الداعمة لنموذج سلسلة القيمة	6
62	الوظائف الإدارية التابعة للمديرية العملية	7

المقدمة

مقدمة:

تعد المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة محاطة بتحديات متزايدة، مما يفرض عليها تبني أدوات تحليلية فعالة لفهم بيئة عملها وتحديد أفضل مسار لتحقيق أهدافها .

ومن أهم هذه الأدوات التحليل الاستراتيجية الذي يعتمد على نموذج SWot ونموذج سلسلة القيمة ، فموضوع التحليل الاستراتيجي وتقييم الأداء المالي يعتبر أساسيا في دراسات ادارة الأعمال والمالية، يعد نموذج SWot ونموذج سلسلة القيمة أدوات حيوية، حيث يساعدان على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتقييم أدائها المالي وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

نجاح أي منظمة مرتبط بالاستراتيجية التي تتبعها، ومع تزايد التنافسية وتغيرات السوق المتسارعة، أصبح من الضروري على المنظمات أن تكون قادرة على التحليل الاستراتيجي لبيئتها وأدائها المالي.

التحليل الاستراتيجي هو عملية فحص وتقييم لعناصر المؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية، بهدف تحديد الفرص و التحديات، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالتغيرات، يستخدم هذا التحليل لتحديد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية .

نموذج SWot يشكل أحد أبرز أدوات التحليل الاستراتيجي حيث يركز على أربعة عوامل رئيسية

- القوة (Strengths) العوامل الايجابية الداخلية.

- الضعف (Weaknesses) العوامل السلبية الداخلية.

- الفرص (Opportunities) العوامل الايجابية الخارجية.

- التهديدات (Threats) العوامل السلبية الخارجية.

حيث أن هذا النموذج يتيح للمنظمة فهم جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائها، فهو يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، مقابل الفرص والتهديدات الخارجية، ومن خلال هذا النموذج يمكن للمنظمة تحديد استراتيجياتها الرئيسية وتحسين أدائها المالي.

سلسلة القيمة هي تسلسل من الأنشطة التي تجري داخل المؤسسة لتحويل الموارد الى منتجات نهائية أو خدمات يتم تقديمها للعملاء، يتيح هذا النموذج للمنظمة فهم كيفية اضافة القيمة على كل مرحلة من مراحل عملياتها.

فنموذج سلسلة القيمة يعتبر أداة مهمة لتحليل أداء المنظمة، فهو يركز على فهم كيفية انشاء القيمة وتوزيعها عبر مختلف أنشطة المنظمة، ومن خلال تحليل كل خطوة في سلسلة القيمة يمكن للمنظمة تحديد المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية وتحسين الأداء المالي بشكل عام.

في النهاية يمكن القول بأن التحليل الاستراتيجي وتقييم الأداء المالي باستخدام نموذج SWot ونموذج سلسلة القيمة يعتبران أدوات حيوية للمنظمات لفهم بيئتها التنافسية وتحسين أدائها المالي على المدى الطويل وتحقيق الأهداف، التميز والاستدامة في الأعمال.

1-اشكالية الدراسة:

تواجه مؤسسات اليوم تحديات متعددة في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث أصبح من الضروري عليها أن تقوم بتحليل استراتيجي شامل لتحسين أدائها والتأقلم مع التحولات المستمرة.

ومن خلال هذه الدراسة سنسلط الضوء على التحليل الاستراتيجي لتقييم الأداء المالي للمنظمة باستخدام نموذج SWot ونموذج سلسلة القيمة بين الاطار النظري والواقع العملي.

ومن هذا المنطلق جاءت اشكالية بحثنا هذا على النحو التالي :

ما مدى فاعلية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأداء المالي للمنظمة وهذا من خلال استخدام نموذج SWot ونموذج سلسلة القيمة ؟

يندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي :

2-الاشكاليات الفرعية :

1. ماهي الخصائص الأساسية لنموذج SWot وكيف يمكن استخدامه لتقييم الأداء المالي للمنظمة ؟
2. كيف يمكن تحليل العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) باستخدام SWot ؟
3. ما هي الخطوات الأساسية في تحليل سلسلة القيمة وكيف يمكن استخدامها لتقييم الأداء المالي للمنظمة ؟
4. كيف يمكن ربط نموذج سلسلة القيمة ونموذج SWot لتحقيق استراتيجيات متكاملة للمنظمة ؟
5. ماهي أهمية تطبيق نموذج SWot ونموذج سلسلة القيمة في تحسين أداء المنظمة وزيادة تنافسيتها في السوق ؟
6. كيف يمكن تطبيق نموذج SWot ونموذج سلسلة القيمة في المنظمة ؟
7. ما هي النتائج المتوقعة من التحليل الاستراتيجي لتقييم الأداء المالي للمنظمة باستخدام نموذج SWot ونموذج سلسلة القيمة ؟

تقديم هذه الاشكاليات يهدف الى رفع مستوى التحليل والتفصيل في استخدام نموذجي SWot وسلسلة القيمة لتقديم الأداء المالي، مما يعزز التحقيق في الجوانب الرئيسية ويساعد في توجيه البحث نحو اجابات أكثر دقة وتفصيلا.

تتمثل الاشكالية في كيفية تحقيق تكامل فعال بين نموذج SWot ونموذج سلسلة القيمة للتحليل الاستراتيجي لتقييم الأداء المالي، وكيف يمكن استغلال هذا التحليل لتحسين القرارات المالية وتحديد استراتيجيات مستقبلية تضيف قيمة للمؤسسة.

3-الفرضيات:

انطلاقا من الاشكالية والتساؤلات الفرعية سوف نقوم بالتحقق من صحة الفرضيات التالية، وهذا لإعطاء هذا البحث البعد العلمي والأكاديمي.

التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج SWot ونموذج سلسلة القيمة أثبت وجود توافقات وتضاربات في نتائج التحليل الا أنه توجد علاقة ايجابية بين النموذجين حيث أنهما يوفران منهجا شاملا يمكن استخدامه في تحسين الأداء المالي للمنظمة.

4-الفرضيات الفرعية:

1- يساعد نموذج SWot في تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة لتحسين أدائها المالي.

2- يساعد نموذج سلسلة القيمة في تحسين الأداء المالي من خلال التركيز على الأنشطة الأساسية والداعمة وتحليلها لتحديد كيفية تأثيرها على القيمة التي تقدمها للعملاء.

3- يساعد دمج النموذجين في تقييم الأداء المالي للمنظمة بشكل أكبر من خلال تعزيز كفاءة المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

5-أهمية الدراسة:

ان التغيرات التي تحيط بالمنظمات من كل جانب وفي جميع المجالات، والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها تزيد من حاجة المديرين من استخدام التحليل الاستراتيجي بمختلف نماذجه، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى أدائهم الاداري في هذا الجانب ، كما تهدف هذه الدراسة الى التحليل الاستراتيجي وتطبيقه لتقييم الأداء المالي للمنظمة باستخدام نموذجين حيويين ودمجها على مؤسسة اقتصادية ، هما نموذج SWot ونموذج سلسلة القيمة وذلك لتحقيق أقصى استفادة من عمليات المنظمة وتعظيم قيمتها في السوق.

1.5 الأهمية العلمية:

تتجلى أهمية الدراسة لبحثنا هذا في أنه دراسة أخرى تضاف الى الدراسات الجامعية نظرا لقلتها في مركزنا الجامعي بالبيضا ، الا أن التغطية الكافية له مازالت تحتاج الى اثناء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في

الجانب الميداني، بالإضافة الى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين نموذجين من نماذج التحليل الاستراتيجي وكيفية تطبيقهما على مؤسسة اقتصادية، كذلك اللقاء الضوء حول دور التحليل الاستراتيجي لتقييم الأداء المالي باستخدام نموذجي SWOT ونموذج سلسلة القيمة في تحسين أداء المنظمة .

إضافة الى :

- أهمية موضوع التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذجي SWOT ونموذج سلسلة القيمة لتقييم الأداء المالي للمنظمة في مجال ادارة الأعمال.

- مدى وعي مسؤولي المؤسسات بالتحليل الاستراتيجي وأهميته وتطبيق نماذجه على المنظمة.

- ابراز الفائدة من استخدام التحليل الاستراتيجي وتطبيق نماذجه على المؤسسة وكذلك المعلومات التي يوفرها لها ودورها في ترشيد القرارات.

2.5 الأهمية العملية:

تسعى الدراسة الى تطبيق نموذج سلسلة القيمة على المؤسسة ، بهدف تحليل الأنشطة والوظائف المختلفة داخل المؤسسة. يتيح هذا التحليل التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة فعلية للمنتج وتلك التي لا تضيف، مما يمكن المؤسسة من تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، وتعزيز القدرة التنافسية.

يتكامل هذا التحليل مع تطبيق نموذج SWOT، الذي يركز على تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال هذا النموذج، يتم تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية، مما يوفر رؤية شاملة تمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأكثر فعالية.

تكتسب الدراسة أهميتها من قدرتها على ربط هذين النموذجين بطريقة تساعد المؤسسة على تحسين أدائها الاستراتيجي، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام نتائج تحليل سلسلة القيمة لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية التي يتناولها نموذج SWOT ، مما يساعد في تحديد الفرص والتهديدات بشكل أكثر دقة وفعالية.

بذلك تقدم الدراسة اطارا متكاملا لتحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال الدمج بين نموذج SWOT ونموذج سلسلة القيمة، مما يساهم في تطور الرؤى الاستراتيجية للمنظمة وتمكينها من مواجهة التحديات في بيئة عمل سريعة التغير.

السعي لإبراز أهمية استخدام مثل هذه النماذج والتحليل على أرض الواقع، وابرار الجانب المهم في تحقيق الأهداف والمعرفة الصحيحة لوضع المنظمة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.

6-أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة الى تشخيص واقع استخدام المؤسسات الاقتصادية للتحليل الاستراتيجي وذلك من خلال استخدامها لنموذجي SWot ونموذج سلسلة القيمة لتقييم الأداء المالي للمنظمة.

كما نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف وابرار ما يلي :

- محاولة الالمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي مع ابراز أهميته في المنظمة.
- التعرف على نموذجي SWot ونموذج سلسلة القيمة من خلال المفهوم، الأهداف، الخصائص والأهمية.
- محاولة اسقاط الجانب النظري على احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية البيض أين وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر.

7-أسباب اختيار الموضوع:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص ومحاولة جمع مادة علمية حول هذا الموضوع.
- الأهمية البالغة للموضوع لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية.
- ضعف الاهتمام بعملية التحليل الاستراتيجي وتطبيق نماذجه في المنظمات الجزائرية، والاعتماد في المقابل على الطرق التقليدية في وضع الخطط الاستراتيجية.
- قلة الدراسات التي تتناول موضوع التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذجي SWot ونموذج سلسلة القيمة لتقييم الأداء المالي للمنظمة.
- اكتشاف واقع تطبيق التحليل الاستراتيجي باستخدام ودمج نموذجين من نماذجه على أرض الواقع.
- قناعتنا بالدور الذي ينطوي عليه التحليل الاستراتيجي في زيادة وعي المنظمة، ومساعدتها على اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تنافسيتها، بما يضمن تحقيق الأهداف في ظل السعي المستمر للبقاء والاستمرارية.

8-حدود الدراسة:

الحدود المكانية : تمت الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البيض.

الحدود الزمنية : تمت الدراسة في المؤسسة برسم السنة الجامعية 2023 /2024.

الحدود الموضوعية : لقد تمحورت هذه الدراسة الحالية على موضوع التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج SWot ونموذج سلسلة القيمة لتقييم الأداء المالي بين الاطار النظري والواقع العملي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البيض.

9-منهج البحث:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي وذلك من خلال الانطلاق من نظريات في ذات الموضوع وإسقاطها على مجتمع الدراسة، وفي سبيل ذلك تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي: حيث سيتم فيه وصف موضوع البحث من خلال الجانب النظري مستعينا بالمجلات العلمية والكتب المقالات العلمية.

10-صعوبات الدراسة:

نظرا لخصوصية الموضوع وحساسيته واجهتنا صعوبات أهمها:

- شح الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة حيث اننا لم نجد المراجع التي تتناول دمج النموذجين وكيفية تطبيقهما على المنظمة لتقييم الأداء المالي.
- عدم تقديم المعلومات والوثائق اللازمة الخاصة بموضع البحث من طرف المؤسسة محل الدراسة، وعدم فهم العمال لموضوع بحثنا وكيفية تطبيقه في أرض الواقع، بحكم انهم يتبعون التعليمات والتوجيهات من الادارة المركزية.
- تشعب الموضوع الأمر الذي نجم عنه صعوبة حصر المعلومات في الشكل المرجو.
- أغلب عمال المؤسسة لديهم ضغط وانشغالات كبيرة في العمل فلا يسعهم الوقت لتقديم المعلومات الكافية والاجابة على انشغالاتنا المطروحة، فالمتربص هو الذي عليه الملاحظة والتسجيل.
- فترة التربص (5 أيام) غير كافية للقيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة بحجم اتصالات الجزائر بولاية البيض.

11-هيكل الدراسة:

قسمنا موضوع دراستنا الى فصلين بالاعتماد على طريقة -IMRAD- حيث تطرقنا في الجانب النظري للدراسة في **الفصل الأول**: إلى التعريف بالتحليل الاستراتيجي ونموذجه SWot وسلسلة القيمة والدراسات السابقة ، **بتمهيد**: طفيف وتحتة **مبحث أول**: التحيل الاستراتيجي، فيه ثلاث مطالب في كل منهم، **المطلب الأول**: مفهوم وتعريف التحليل الاستراتيجي ومراحل، **والمطلب الثاني**: أنواع وخصائص التحليل الاستراتيجي ومسؤولية تنفيذه، **والمطلب الثالث**: مبادئ وأبعاد التحليل الاستراتيجي والأهمية والأهداف المرجوة منه أما **المبحث الثاني**: نموذج تحليل SWot، فيه ثلاث مطالب أيضا، **المطلب الأول**: تعريف ومكونات نموذج SWot ، **والمطلب الثاني**: استراتيجيات ومصادر نموذج SWot، **والمطلب الثالث**: خصائص وأهمية نموذج SWot أما **المبحث الثالث**: نموذج سلسلة القيمة، فيه ثلاث مطالب أيضا، **المطلب الأول**: تعريف ومكونات نموذج سلسلة القيمة، **والمطلب الثاني**: خطوات وخصائص نموذج سلسلة القيمة، **والمطلب الثالث**: أهمية وأهداف نموذج سلسلة القيمة، اما **المبحث الرابع**: خصصناه للدراسات السابقة، فيه ثلاث مطالب أيضا، **المطلب الأول**: دراسات سابقة حول التحليل الاستراتيجي، **والمطلب الثاني**: دراسات سابقة حول نموذج SWot **والمطلب الثالث**: دراسات سابقة حول نموذج سلسلة القيمة وختمنها بخلاصة الفصل. أما

في الجانب التطبيقي والعملي للدراسة ففي **الفصل الثاني**: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وكيف نطبق النموذجين عليها، **تمهيد**: وثلاث مباحث، **المبحث الأول**: ماهية شركة اتصالات الجزائر، وفيه مطلبان، **المطلب الأول**: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها، **والمطلب الثاني**: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر، أما **المبحث الثاني**: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبيض، وفيه مطلبان، **المطلب الأول**: تعريف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبيض ، **والمطلب الثاني**: تعريف الوكالة التجارية بالبيض، أما **المبحث الثالث**: تطبيق نموذج SWOT ونموذج سلسلة القيمة على مؤسسة اتصالات الجزائر، وفيه مطلبان أيضا، **المطلب الأول**: تطبيق نموذج SWOT على مؤسسة اتصالات الجزائر، **والمطلب الثاني**: تطبيق نموذج سلسلة القيمة على مؤسسة اتصالات الجزائر، **وعرجنا على النتائج والتوصيات**، ثم **خلاصة الفصل، والخاتمة الشاملة**.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

للتحليل الاستراتيجي وفق نمذج swot

ونموذج سلسلة القيمة

لتقييم الأداء المالي للمنظمة

المبحث الأول : التحليل الاستراتيجي

تعاني المؤسسات الاقتصادية اليوم من أوضاع غير مستقرة نتيجة للتطورات والتغيرات التي تحدث يوميا، مثل اشتداد حدة المنافسة والعولمة، والانتقال إلى اقتصاد المعرفة، مما يجعل الحصول على المزايا التنافسية صعباً للغاية. ولضمان البقاء والاستمرارية، يتعين على المنظمات تفعيل الإدارة الاستراتيجية، وخصوصاً التحليل الاستراتيجي. باعتباره الركن الأول والأهم، نظراً لأهميته في تحليل وتقييم بيئتها الخارجية والداخلية. من خلال التحليل الاستراتيجي الفعال، يمكن للمنظمات استغلال الفرص المتاحة وبناء ميزتها التنافسية. يجب على كل منظمة ترغب في البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام وتقوم بتحليل استراتيجي شامل، حيث يمنحنا التحليل الاستراتيجي صورة واضحة ومتكاملة عن جوانب القوة والضعف داخل المنظمة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية. هذا يساعد في تحديد التعديلات والحلول الممكنة أو البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب والمخاطر المحتملة واستغلال الفرص المتاحة.

المطلب الأول: مفهوم وتعريف التحليل الاستراتيجي ومراحله

أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي:

شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي تطوراً تاريخياً، ففي عام 500 قبل الميلاد وحتى عام 1920 كان يعتبر مفهوم عسكري، مستمد من العمليات العسكرية، ويعود أصل الكلمة إلى اليونانية (strategy) والتي تعني قائد الجيش، و (Stratos) التي تعني الجيش، وبالتالي التخطيط الاستراتيجي بدأ وانطلق من موضوع التخطيط للمعارك والغزو بشكل أساسي، إلى الدلالة على السبل المستخدمة لتحقيق النصر في المعارك والحروب، والتفوق على الأعداء. ومن ثمة انتقل للإدارة وأصبح جزءاً أساسياً في موضوع المنافسة، وضروري لكل أنواع المنظمات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها.

مصطلح التخطيط الاستراتيجي مركب من مصطلحين أساسيين هما : التخطيط والاستراتيجية. وأما مصطلح تخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل¹.

ويعنى عملية منظمة واعية من التفكير العلمي السليم التي تسبق أي عمل، وهي النظرة المستقبلية لإتخاذ القرار الصحيح في نجاح العمل، وتحقيق الأهداف المرسومة في ضوء إحتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر، حيث ينتهي بوضع خطة تحدد : ما يجب عمله لتحقيق الأهداف المرسومة، والزمن اللازم، والكلفة، والقائم على التنفيذ . والتخطيط في جوهره هو تصميم صورة للمستقبل المنشود واكتشاف الطرق التي توصلنا إليه.

¹ - نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص3.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

والتخطيط هو فن التعامل مع المستقبل، ويتضمن على تصميم الأهداف وتقييمها واختيار المناسب منها وتحديد كيفية بلوغها من خلال برامج وجداول زمنية توظف الموارد المتاحة، وهذه الأهداف تعد بمثابة معايير يقياس عليها الأداء الفعلي، وتقوم عملية التخطيط على افتراضات بيئية تصمم على أساسها بدائل للتصرف، مثل افتراض زيادة حدة المنافسة أو افتراض زيادة في أسعار مستلزمات الإنتاج، أو العكس، وقد لا تتحقق هذه الافتراضات لتغير مفاجئ في البيئة المحيطة، لذلك يتطلب الأمر تصميم عدة بدائل للتصرف، بحيث إذا تحقق الافتراض (أ) يستخدم البديل الخاص به، وإذا تحقق الافتراض (ب) يستخدم البديل الخاص به وهكذا.

والاستراتيجية خطة ونمط وتوقع وتصور وحيلة. فالاستراتيجية هي خطة، لأنها تهتم بالمستقبل ورسم المسارات واختيار وتحديد البدائل للوصول لأهداف معينة، والاستراتيجية هي نمط بمعنى أنها نمط حياة للمؤسسة يمكن إدراكه من خلال تتبع الجزئيات . والاستراتيجية هي موقع، فحين يحرك القائد قوات معينة لموقع مؤثر في نتيجة الحرب، فإنه يتخذ موقفاً على الأرض، وهذا المكان هو الموقع الذي يشكل فارقاً، ويحقق أعلى فرص للنجاح، وتجنب الخسارة أو تقليلها بحسب الظروف، أي أن الاستراتيجية تعني اتخاذ موقع يحقق النصر. والاستراتيجية هي تصور ورؤية، لأنها تمثل عقل المؤسسة، وتصور واضح للهدف، وللوسيلة والترتيب المناسب لتحقيق الهدف، وتصور لسيناريو التنافس وتصرفات المنافسين. والاستراتيجية هي حيلة، بمعنى أنها حركة تخل بتوازن الخصم، فالحرب خدعة، ومختلف أنواع الصراع والتنافس تحتوي على هدف رئيس هو الإخلال بتوازن المنافس، وبالتالي فالاستراتيجية خطة ذكية أو حيلة أو خدعة¹.

ثانياً: تعريف التحليل الاستراتيجي:

هناك عدة تعاريف لهذا المصطلح نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول:

نقصد بالتحليل الاستراتيجي تحليل كل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات كذلك معرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة.²

¹ - جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، طبعة 2، ام القرى، المنصورة، 2010،

ص 25.

² - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي ، الدار

الجامعية ، الإبراهيمية، مصر، 2007 ، ص 269.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

التعريف الثاني:

هو مجموعة الآليات التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الداخلية والخارجية، لبناء الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية والخارجية، مما يساهم قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافه أو مركزها الاستراتيجي.¹

التعريف الثالث:

عرفه "Thomson" على أنه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية و الخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل الأداء.²

التعريف الرابع:

هو رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، و رصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا لها.³

التعريف الخامس:

عرف خالد و وائل التحليل الإستراتيجي على أنه الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة و الظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال: " أين نحن الآن " .⁴

التعريف السادس:

ويعرفه بيتر درنكر (Drunker) على أنه " عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناءا على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، وتنظيم الجهودات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات، عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات.⁵

التعريف السابع:

التخطيط الاستراتيجي هو أحد المهارات الأساسية للقيادة، و هو عبارة عن خارطة ترشدك إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن، والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل وكيف يمكنك أن تحقق ذلك " ⁶ .

¹ - خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر ، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007 ، ص 71.

² - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص253.

³ - محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص 62.

⁴ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص721.

⁵ - محمد نجيب الصرايرة، العلاقات العامة (الاسس والمبادئ)، مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص137.

⁶ - محمود جاد عبد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 78.

التعريف الثامن:

هو نظام للمعلومات وصنع القرارات، وتحديد الاستراتيجية الملائمة على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية في المنظمة¹.

التعريف التاسع:

إن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب التحرك للتمييز وذلك بمواجهة تهديدات أو فرص. والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رسالتها ورؤيتها و أهدافها².

التعريف العاشر:

يعرفه عبد العزيز الحر على أنه عبارة عن مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المنظمة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيقها، ومن ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية و الخارجية³.

التعريف الحادي عشر:

يعرف التحليل الاستراتيجي على أنه " عملية واعية عن بيئة المنظمة الحالية و المستقبلية، لتحديد الحالات الممكنة التي ستكون عليها المنظمة حالياً وفي المستقبل، بما يساعد المنظمة على تطوير استراتيجياتها، و اجراء اتها، و سياساتها"⁴.

التعريف الثاني عشر:

عرفه النجار : على أنه الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة وبالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (الفرص و التهديدات) والتحليل التنظيمي (نقاط القوة و الضعف داخل المنظمة)⁵.

التعريف الثالث عشر:

¹ - ايثار عبد الهادي محمد، استراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (17)، العدد (64) ديسمبر 2011، ص 14.

² - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 24.

³ - عبد العزيز محمد الحر، التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب والتطوير، ص 10.

⁴ - عباد حسين جواد و سحر عباس حسين، اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة، مجلة أهل البيت، العدد الثالث، 2005، ص 55.

⁵ - فريد راغب النجار، المدير العربي، اليات استشراف المستقبل لعام 2050، دار الجامع ط1، الإسكندرية، 2010، ص 112.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

هو عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي أين نحن الآن؟ أين ترغب أن تكون؟ كيف سنصل إلى هناك؟، كيف نقيس مدى تقدمنا؟، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، في حين أن الخطط هي أحد عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به.¹

ومنه نستنتج أن التحليل الاستراتيجي هو متابعة المنظمة لتغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي محاولة منها استغلال الفرص وتجنب التهديدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة لاستغلالها بطريقة مثلاً، و نقاط الضعف الداخلية لمعالجتها.

ثالثاً : مراحل التحليل الاستراتيجي:

تمر عملية التحليل الاستراتيجي بخمسة مراحل رئيسية وهي على النحو التالي /

أولاً: المسح (الفحص): تهدف هذه المرحلة المسح البيئية الخارجية للتعرف على الفرص و التهديدات المحتملة وهذا ما يمكن المنظمة من إعداد خططها المستقبلية، فبالنسبة للمنظمات التي تنشط في بيئة غير مستقرة يعد المسح البيئي مهماً ومجدياً و هو العكس تماماً بالنسبة للمنظمات التي تنشط في بيئة مستقرة حيث أنها لا تحتاج المسح البيئي.²

ثانياً: القياس (المراقبة): تعني رصد و تتبع الحركات والتغيرات الخاصة في البيئة لتقييم التوجهات البيئية المكتشفة خلال عملية المسح البيئي، كما يحتوي النشاط على تأكيد الأحكام الأولية الصادرة من طرف الاستراتيجي والمعلومات الغامضة التي تظهر خلال المسح.

ثالثاً: الذكاء التنافسي: يساعد الذكاء التنافسي في تقديم الدعم لمدراء المنظمات وذلك لمعرفة بيئتهم التنافسية من خلال المقارنة المرجعية مع منافسيهم بخصوص نقاط القوة و نقاط الضعف و استغلالها في صنع القرارات الاستراتيجية. كما يساهم الذكاء التنافسي في تجنب المفاجآت من خلال المعرفة المسبقة بتحركات المنافسين.

رابعاً: التنبؤ: يهدف المدراء الإستراتيجيين من خلال عمليات التنبؤ إلى تحسين و تطوير توقعاتهم فيما يخص الأحداث البيئية المستقبلية ومدى سرعتها نتيجة للتغيرات والتوجهات البيئية التي تم تشخيصها عن طريق عمليات المسح والقياس و الذكاء الإستراتيجي.

¹ - خلد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص10.

² - أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم نجار، التحليل الإستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية و الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة ، المجلد 16 ، العدد 1 ، قسم الدراسات السياحية قسم الدراسات الفندقية، كلية السياحة والفنادق، جامعة السويس، مصر ، 2019، ص114.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

خامسا: التقييم: تسعى عملية التقييم إلى معرفة مدى تأثير العوامل الإستراتيجية التي حددتها العمليات السابقة (المسح ، القياس ، الذكاء الإستراتيجي ، التنبؤ) و توقيت حدوثها ، إذ أن عملية التقييم تمكن المدراء من رسم بناء واضح عن البيئة وتحويل ما يملكونه من بيانات عن البيئة إلى معلومات واضحة لمعرفة التهديدات البيئية و محاولة تجنبها بالإضافة إلى الفرص المتاحة التي يمكن للمنظمة الإستفادة منها¹ كما يمكن تحديد الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في ضوء دراسة و تحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية علي مرحلتين حيث تمثل المرحلة الأولى: تحليل الظروف البيئية ، بينما تمثل المرحلة الثانية: تحديد الفرص والمخاطر ومظاهر القوة و الضعف ، وفي هذا السياق نجد المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تحليل الظروف البيئية والتي تشمل علي:

- تحليل الظروف البيئية العامة المحيطة بالمنظمة والتي تتمثل في الظروف الاقتصادية، وظروف البيئة التكنولوجية، وظروف البيئة السياسية والقانونية وظروف البيئة الاجتماعية والثقافية.
- تحليل الظروف البيئية الخاصة أو الجزئية والتي تشمل على تحليل المنظمة و المنافسة و التسويق و الموردون والعملاء².

المرحلة الثانية: تحديد مظاهر القوة والضعف والفرص والمخاطر والتهديدات والتي تشمل على تحديد و دراسة و تحليل وتقييم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية يمكن للمنظمة بناء الإستراتيجية التي تناسبها وتلائم ظروفها والتحليل السابق يستلزم توافر مجموعة من الأساليب و الأدوات أهمها الموازنة بين الظروف الداخلية والخارجية ، ويمكن عرض خطوات تلك المرحلة في النقاط التالية :³

- تحديد مظاهر القوة، إن تمتع المنشأة بمظاهر قوة قد يمكنها من استغلال الفرص المتاحة التي تنتج من تغير الظروف البيئية أو ظروف السوق أو سلوك العملاء.
- تحديد مظاهر الضعف، و التي تعكس انخفاض الموارد والكفاءات المحورية مقارنة بالمنافسين مثل ضعف برامج البحوث والتطوير، و ضعف تسهيلات الإنتاج.
- تحديد الفرص، وهي تتعلق بالظروف الإيجابية في البيئة الخارجية للمنظمة مثل زيادة الوعي بالمجتمع من حيث الذوق وأهمية المحافظة على الصحة، وتوقع إقبال المستهلكين علي المنتج الجديد.
- تحديد التهديدات وهي تعكس الظروف غير المواتية أو العوائق أمام حاضر و مستقبل المنظمة.

¹ - أسماء سعيد سلامة، احمد كرم نجار، نفس المرجع، ص11.

² - هشام سفيان الصلواتشي، يوسف بدولة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للمتلقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 8 - 9 نوفمبر 2010.

³ - هشام الصلواتشي ويوسف بدولة، نفس المرجع.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

الا ان علماء الاقتصاد والباحثين في هذا المجال تصوروا مراحل اخرى للتحليل الاستراتيجي وهي تصب في نفس المعنى فكانت مراحل عملية التحليل الاستراتيجي على النحو التالي

1 مرحلة الإعداد¹ : العمل على جعل منطمتك جاهزة للتخطيط الاستراتيجي وفي هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية منطمتك للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط. هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟ ماذا تريد أن تتجز من خلال التخطيط الاستراتيجي؟ ما الذي نحتاج فعله حتى نصبح جاهزين؟

2- مرحلة التقدير : تحديد أين كانت منطمتك وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم أنت بتقدير تاريخ منطمتك ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر، ويتعين عليك أن تطرح الأسئلة التالية: ما تفكير مجلس إدارتنا وموظفينا وعملائنا وغيره (أصحاب المصلحة) حول وضعنا الحالي؟ ما العمل الذي أحسنا في أدائه وما الذي لم نحسن في أدائه؟ ما هي الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل؟ ما هي مواردك المالية؟ كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟ هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية؟.

3-مرحلة التصور: إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنطمتك: الرؤية والمهمة والقيم وتقوم بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة منطمتهم، وتأثيرها على المجتمع وعليك أن تطرح أسئلة مثل: لماذا نحن موجودون؟ ما هدفنا؟ ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟

4-مرحلة التكوين² : وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منطمتك أن تذهب فيه، وإيجاد خارطة طريق لعمل منطمتك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة وتكون أهداف موضوعية إذا انطبقت عليها معايير محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها موجهة لتحقيق النتائج المرجوة، المحصورة في إطار زمني محدد كما الموارد التي لديك تدعم وتساند خطتك وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الإستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليه في المراحل السابقة.

5-مرحلة التنفيذ: هي أن تضع خطتك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط) عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خطتك حقيقة قائمة في كل سنة. ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم

¹ - رمضان مصطفى عبد الرزاق، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الاسكندرية، 2012، ص7.

² - بن اسماعيل ابراهيم محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الملك خالد الخيرية الرياض، 2010،

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

أيضا بالتواصل مع الآخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء وأصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل وإخبارهم عن خطتك.

6- مرحلة التقييم: وهو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص التحليل الاستراتيجي ومسؤوليته

أولاً: أنواع التحليل الاستراتيجي:

وهنا يمكن التمييز بين أنواع عدة حسب معايير مختلفة والتي هي كما يلي¹:

من حيث العمق:

وهنا نميز بين نوعين من التشخيص:

- التشخيص السريع وهو تشخيص سطحي ويتم القيام به لغرض محدد.
- التشخيص التفصيلي: وهو تشخيص يتسم بالتفصيل والعمق في مختلف جوانبه.

من حيث السبولة:

وهنا كذلك نميز بين نوعين هما:

-التشخيص الشامل، والذي يتعلق بكامل المنظمة.

- التشخيص الجزئي: وهذا النوع ينصب على جزء من أنشطة المنظمة أو جزء من وظائفها أو علاقاتها.

من حيث الزمان:

وهنا نميز بين كل من:

- التشخيص السكوني، والذي يتعلق بوضع ما في زمن معين.
 - التشخيص الديناميكي، والذي يعني بتشخيص تطور وضع عبر فترة من الزمن من حيث القائم به،
- وهنا نميز بين النوعين التاليين

- تشخيص تقوم به جهة داخلية تنتمي إلى المنظمة.

- تشخيص تقوم به جهة خارجية مثل مكاتب الدراسات المختصة في هذه المجالات.

من حيث الطبيعة:

وهنا نميز بين كل من:

¹ - هشام سفيان صلواتشي، يوسف بدولة، مرجع سابق، ص31.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

- التشخيص الإداري، وهذا النوع تقوم به طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات والأنشطة بالمشاركة في وضع تصور للمؤسسة، وتتمحور أساسا المسؤولية هنا في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
- التشخيص الوظيفي وهذا النوع يتعلق بالوظائف الأساسية للمؤسسة مثل التمويل والإنتاج والموارد البشرية.
- التشخيص الاستراتيجي، ويتمحور أساسا في التعرف بشكل دقيق على كل من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها.

ثانياً: خصائص التحليل الاستراتيجي:

- نظراً لأهمية البالغة التي يتميز بها التشخيص الاستراتيجي فمن ضروري أن يتوفر على مجموعة من الخصائص أهمها¹:
- أن تكون عملية التشخيص شاملة وملمة بكل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- أن تكون عملية التشخيص مرنة.
- تعتمد على مشاركة جميع إطارات المؤسسة كل حسب تخصصه.
- تكون ممنهجة وتستخدم الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف.
- التمتع باليقظة الاستراتيجية من أجل ضمان استكشاف الفرص والمخاطر في الوقت المناسب. أو بمعنى آخر من الضروري أن يتوفر في التحليل الاستراتيجي جملة من الخصائص وهي ملائمة للأسس النظرية.
- صارمة لكن مرنة للتمكن من الاحاطة بكل الوضعيات الممكنة وتتماشي مع التطورات في المحيط.
- استكشافية لكي تقود للكشف عن العوامل المفتاح، دون حصر التشخيص في إطار ضيق، وهذا ما يعني التركيز على مهنة المنظمة.
- مفتوحة تشجع الحوار والتوافق بين المعلومات بحثاً عن الحقيقة الإستراتيجية، بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تمتلك تأثير سلبي أو الايجابي على سير ونمو المنظمة.
- منهجية وتقنية بالنظر إلى التحليل الذي يبني عليه هذا النسق، والوقت المتاح والموارد المتوفرة لذا فهو يكتسي طابع (مرونة. وحدات).
- يمكن إضافة المتغيرات موضوع البحث أو ترويد هذا الأخير بدراسات يكون لها تأثير على نتائج التحليل.

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص72.

إضافة الى أن هناك عديد الخصائص من أهمها مايلي:

1. أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارة.
 2. نظام شامل ومتكامل لتحديد.
 3. خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والاجراءات.
 4. مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والاهداف.
 5. مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الاعمال والانشطة.
 6. رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في اداء الشركة، والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتحديات وما تعتبر عنه SWOT والبيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في أداء الشركة¹.
 7. عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
 8. تدعم بإطار العمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
 9. عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تعطي اتجاها، وليس ارباكا وتشويشا تتيحه كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
 10. عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثر بالتقاطع الحاصل بأبعاد ليست قصيرة النظر
 11. متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.
 12. أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة وتأتي كردود فعل الأحداث البيئية.
 13. عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالية تسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود افعال.
 14. أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة.
 15. عمليات التخطيط الاستراتيجي تسارعيه مرنة وليست انكماشية جامدة.
 16. عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليس بمجرد إضافة مقطعة.
 17. التخطيط الاستراتيجي واقعي وليس عمليات مساومات سياسية.
 18. أن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
 19. التخطيط الاستراتيجي يحتوي على مجموعة معايير ومؤشرات.
 20. من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي افعال، وليست تأجيل او تمهل².
- ويعتبر التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة، ويقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه المرحلة،

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق.

² - العزاوي نجم، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة، 2009، ص12-13.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

سوف يكون النجاح أو الفشل في المرحلة التالية، ولذلك قد اصبح التخطيط في هذه الايام سمة من سمات التطور نسمع عنه في كل مجال ومكان وخاصة بعد التطور الكبير في وسائل الحاسوب ومعالجة البيانات.

ولا يمكن بأن التخطيط وليد هذا العصر وان القدماء لم يعرفوا التخطيط، فان المصريين والرومان كانوا بلا شك على معرفة كبيرة بأصول التخطيط التي تتبعها اليوم، فإن بناء الاهرامات أو المعابد المختلفة ما هو في حقيقة الا عبارة عن انجاز منطوق العصر الحالي ولا بد أن يسبق تنفيذه خطوات معينة على درجة عالية من المهارة والدقة¹.

لا شك أن نوحا عليه السلام يعتبر رائد التخطيط اذا اعتبرنا ان مشروعه الأول بناء السفينة احتاج الى تخطيط سبق التنفيذ بمدة طويلة وانهى مشروعه بنجاح².

التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، حيث تشمل المدخلات على متطلبات نظام التخطيط الاستراتيجي سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، وتتضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف المؤسسة، وتتمثل مخرجات نظام التخطيط الاستراتيجي فيما يتم تحديده وصياغته من رسالة ورؤية وأهداف استراتيجية، واختيار البديل الأفضل، ووضع خطة استراتيجية تتضمن مسارات العمل لتحقيق هذا البديل³.

التخطيط الاستراتيجي ينطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الحالية والمستقبلية أمام المؤسسة لتحقيق وضع تنافسي متقدم، وتقوية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، وبذلك فهو يركز على الحاضر والمستقبل على حد سواء، وكذلك لا يغفل أحداث الماضي، ويؤكد ويهدف دائماً نحو الإبداع والابتكار والأداء المتميز⁴.

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالاستمرارية ومراعاة التغيرات البيئية، ومن ثم فهو يمكن المعهد أو المؤسسة من الاستمرار في المنافسة، هذا بالإضافة إلى أنه يدرك بوضوح أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم

¹ - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية للنشر، 2004، ص

105.

² - العزاوي نجم، مرجع سابق، ص 98.

³ - مصطفى محمود ابوبكر، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004،

ص 25.

⁴ - خلف محمد البحيري، اسس تخطيط التعليم، دار الفجر، القاهرة، 2014، ص 70.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

تنفيذها، فهذه الخطط تكون في حاجة إلى تعديل باستمرار في ضوء حقائق السوق الاقتصادي وتزايد المنافسة وكذا الضغط الاجتماعي¹.

-التخطيط الاستراتيجي نظام يتم من خلاله تحديد مجال عمل وأنشطة المؤسسة في المستقبل، وتحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل، وذلك بناءً على نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المؤسسة، والفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المؤسسة في المستقبل لتصميم المستقبل المرغوب فيه².

ثالثاً: مسؤولية عملية التحليل الاستراتيجي:

يمكن أن يقوم بعملية التحليل الاستراتيجي كل من³:

1/ مدير المؤسسة: يشكل تشخيص المؤسسة أحد المهام الرئيسية لمديرها، على اعتبار أنه يتمتع بقدرات تحليل الوضعيات بالإضافة إلى تعوده على اتخاذ القرارات ولكن في مثل هذه الحالة يجب أخذ الحذر فيما يخص غياب الموضوعية أو اتخاذ أفراد المؤسسة موقف من ذلك.

2/ إطار المؤسسة: يجب اختيار إطار ذو مستوى وخبرة ويتمتع بثقة المؤسسة وتقدير الأفراد. لكن تجدر الإشارة هنا إلى احتمال غياب الموضوعية، إلا أنه يبقى الجانب الإيجابي لأن هذا الإطار لديه دراية كبيرة بالمؤسسة ويمكن أن يتصرف بسرعة كما يمكن أن يقدم اقتراحات ملائمة وعملية بما أنه قريب من محيط المؤسسة.

3/ مستشار خارجي أو مكتب استشارة: في هذه الحالة يمكن أن تستفيد المؤسسة فعلاً من الموضوعية والحياد بالإضافة إلى الافتراضية والخبرة التي يمكن أن تضيف إلى رصيد المؤسسة.

4/ فريق مختلط (مستشار من مكتب الاستشارة وإطار من المؤسسة): في هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عامل الموضوعية بالإضافة إلى الدراية بواقع المؤسسة، ونجاح هذا النوع من التعاون يعطي المصداقية والثقة للطرفين.

المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد التحليل الاستراتيجي، أهميته وأهدافه

أولاً: مبادئه:

التخطيط الاستراتيجي يقوم على عدة مبادئ وقيم تضمن نجاحه وحسن سيرورته، وتتمثل في:

¹ - المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم، العلم والايمان، القاهرة، 2013، ص42.

² - رضا ابراهيم المليجي، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل اصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص20.

³ - محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الوراق.

الأردن، 2012، ص275.

- إعداد تنبؤ دقيق.
- الحصول على قبول الخطة من الأطراف المعنية.
- التأكد من سلامة الخطة.
- إيجاد تنظيم فعال لعملية التخطيط.
- الحفاظ على الموضوعية في التخطيط.
- تحديد معايير مسبقة للتخلي عن الخطة إذا لزم الأمر.
- إنشاء نظام للمتابعة وضمان مرونة الخطة.
- الالتزام بالتخطيط.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً في الإدارة الناجحة، إلى جانب التوجيه والتنظيم والرقابة، وتتبلور عملية التخطيط في عدة عناصر يمكن دراستها ومراجعتها والاعتماد عليها في متابعة التنفيذ وتقسيمه، من أهم هذه العناصر ما يلي:

- 1- تحديد وتشخيص وصياغة الأهداف.
- 2- وضع السياسات والقواعد التي توجه سير العمل.
- 3- توضيح الإجراءات والخطوات التفصيلية لتنفيذ المهام.
- 4- اتخاذ القرارات المناسبة.

1/ تحديد الأهداف: objectives

يرتكز التخطيط على بلورة وتحديد أهداف المشروع التي اتجاهاً محدد لمختلف أنشطة المشروع وتحديد الأعمال والتصرفات اللازمة ومتابعتها وكذلك مختلف الإمكانيات الواجب تسخيرها لتحقيق الأهداف. وتعتبر الأهداف العامة بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية¹. وتقود الأهداف إلى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويساعد التخطيط في تحليل جدوى هذه الأهداف ومدى ملاءمتها للموقف، فضلاً على ذلك فإن الأداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية، وهكذا نجد أن تحديد الأهداف محور أساسي للعملية التخطيطية. ويجب التخطيط والتركيز على ضرورة صياغة أهداف تمثل نتائج متوقعة محددة بدقة ووضوح وعلى أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس من حيث الكم والنوع والسعر أو التكلفة وغير ذلك².

بعد تحديد الأهداف العامة طويلة الأجل التي توضح اتجاه المشروع كما وضعتها الإدارة العليا، يتم تقسيمها إلى أهداف عمليات قصيرة الأجل على مستوى الإدارات أو الأقسام أو المناطق أو غيرها. تتميز

¹ - علي محمد منصور، مرجع سابق، ص113.

² - علي السلمي، التخطيط والمتابعة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1978، ص160.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

أهداف العمليات بأنها أكثر تحديدا من الأهداف العامة من حيث النظام وطرق القياس. بشكل عام، تعتبر صياغة الأهداف العامة وأهداف العمليات عملية مستمرة يجب تكرارها في بداية كل دورة تخطيطية.

2/ السياسات: Policies

السياسات هي تصريح عام أو مفهوم عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذهم القرارات وهي توضع بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل، والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية، وتحدد السياسات في المجال الذي سيتخذ القرار داخله.

وتضمن أن القرار سيكون متمشيا مع الأهداف والمساهمات في تحقيقها وهي تستلزم التفسير من جانب المدير عند استخدامها، فالسياسة لا تخبر المدير بالضبط ماذا يعمل ولكنها تحدد له المنطقة التي سيخذ قراراته داخلها.¹

شروط السياسة الجيدة

- يجب أن تعكس السياسة أهداف المشروع وخطته وتساعد على تخطيطها وتحقيقها.
- يجب أن تكون السياسة قابلة للتنفيذ عمليا وأن تكون مجرد تسعرات تنفيذها غير ممكن.
- يجب أن تكون السياسة واضحة تماما حتى يسهل استيعابها وفهمها من جانب القائمين على تنفيذها.
- يجب أن يكون هناك توافق بين السياسات في المجالات المختلفة للمشروع وعدم تعارضها مع بعضها البعض.
- يجب أن تكون السياسات مرنة بحيث يمكن تعديلها وتوحيدها بما تلائم مع أي تغيرات تحدث في الخطط الرئيسية أو في التوقعات.
- رغم أن السياسات يمكن أن تكون شفوية إلا أنه يفضل أن تكون مكتوبة يعلم بها كافة العاملين بالمشروع حتى يتم نقادي مشكلات عدم الفهم والوضوح.²
- يجب مراجعة السياسات باستمرار لضمان توافقها مع الواقع الفعلي وتحديد ما إذا كانت بحاجة إلى تعديل أو تطوير، بحيث تعكس دائما أهداف المشروع وخطته.

3/ الإجراءات: Procedures

تقوم السياسات بتوجيه المديرين والمرؤوسين في تنفيذ الأعمال، حيث تحدد لهم ما يجب عمله وما لا يجب عمله. لكنها لا تتناول الخطوات التفصيلية لكيفية تنفيذ العمليات.

¹ - علي محمد منصور، مرجع سابق، ص115-116.

² - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، الكويت، ذات السلاسل للنشر، 1987، ص 176 177.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

وهنا تأتي دور الإجراءات، حيث تحدد مسبقاً كيفية تنفيذ العمليات الروتينية، وتضمن الإجراءات تتابعا زمنيا للخطوات المطلوبة لإتمام عملية معينة.

4/ اتخاذ القرارات:

ينظر علماء الإدارة إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها العنصر الأهم في إدارة أي منظمة، حيث يعتبر اتخاذ القرار جوهر عمل القادة الأشخاص الذين يتخذون القرارات هم الذين يقررون السياسات والخطط والبرامج، ويديرون عملية التنفيذ، سواء اتخذوا قرارات أم لم يتخذوا، فإنهم يؤثرون في عمل ومستقبل مؤسساتهم، وفي مدى تحقيق أهدافها، وفي نشاط العاملين بها ومعنوياتهم.

ثانياً: أبعاد التحليل الاستراتيجي:

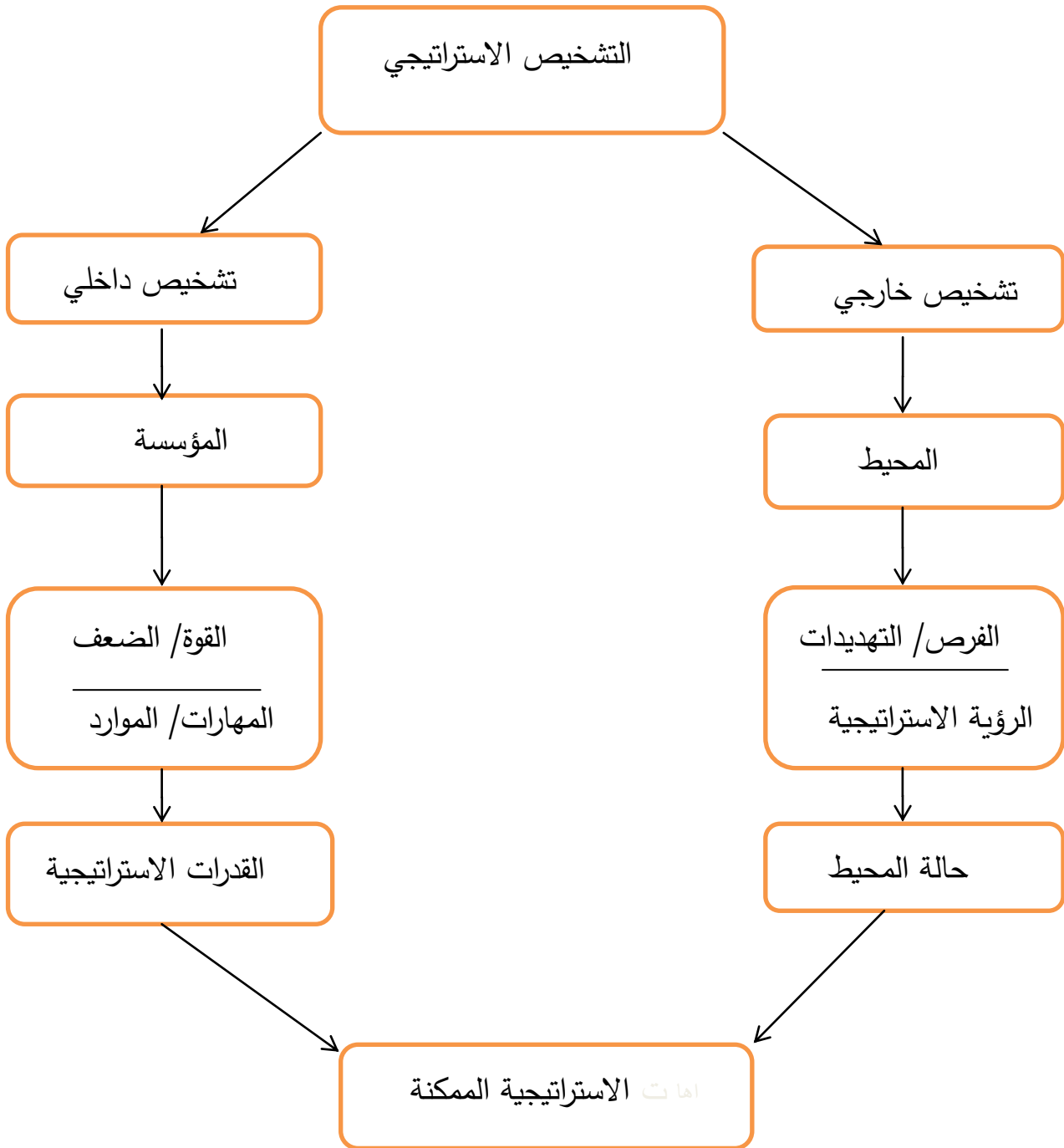
يعد التشخيص الاستراتيجي أساس التفسير السلوك الاستراتيجي المتجسد في الاختيار الاستراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ ورقابة استراتيجية، وهو موضوع يتسم بالسعة والشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، وذلك لتخصه بتقييم وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، من فرص متاحة وتهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية بها¹.

حيث يركز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين وأساسيين بعد داخلي (تشخيص داخلي للمؤسسة) وبعد خارجي (تشخيص خارجي خاص بمحيط المؤسسة). وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المحيط والمؤسسة، كما هو مبين في الشكل التالي: الشكل رقم (01.01) بعنوان نمط العلاقة بين المحيط والمؤسسة.

¹ - سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - واقعه، اهميته

وشروط تطبيقه-، ص36.

شكل (01.01) (نمط العلاقة بين محيط والمؤسسة)



Source: Jean-Pierre Helfer et autres (2000): **Management Stratégie et organisation**, 3^{ème} édition, Vuibert, France, P 55.

1/ تشخيص البيئة الخارجية:

لا يمكن لأي منظمة العمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، حيث تعتمد على البيئة للحصول على مدخلاتها وتقوم بتقديم مخرجاتها إليها. بالإضافة إلى ذلك، قد تشكل البيئة في بعض الأحيان تحديات تهدد مصالح المشروع، أو تفرز مشاكل تعيق سير أعماله على الجانب الآخر، تتيح البيئة فرصا ذهبية يمكن للمشروع استغلالها لتحقيق أهدافه بسرعة والتفوق على منافسيه. لذا، من الضروري جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة الخارجية وتحليلها لتحديد ما إذا كانت تشكل فرصا أو تهديدات للمنظمة، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات المناسبة.

حيث يعتمد تشخيص البيئة الخارجية بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة، وعملية الجمع تحتاج إلى اجتماع يضم كل إطارات المؤسسة برأسهم رئيس مجلس الإدارة، وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك بجمع معلومات من خلال الإحصائيات، ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر الاقتصادية والتي يعتقد أن لها أهمية بالغة في اكتشاف الفرص والتهديدات، بعد جمع المعلومات الأساسية وتنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها إلى المديرين وأصحاب القرار لمناقشتها وتقديم تقارير وتحاليل حولها ومنه وضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات المحيطة.¹

الفرص: هي الأحداث الظاهرة في بيئة المنظمة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي، وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة البلوغ أهدافها أو تفوقها.²
كما تعتبر الفرص هي أوضاع أفضل للمنظمة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة أو إراحة منافس...³

و الفرصة حسب Kotler تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق الربح (الحاجة يمكن أن تخلقها المنظمة). وعليه فالفرصة مرتبطة بالسوق، وعندئذ تطرح مجموعة من الأسئلة .

هل هذه الفرصة مرتبطة بنشاط المنظمة؟

هل بإمكان المنظمة أن تنبئها؟

هل هذه الفرصة تؤدي إلى تغيير في أهداف المنظمة وغاياتها؟

¹ - زاير وافية دور التحليل الإستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة محمد بوضياف الجزائر، 2009.

² - نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، الاردن، 2010، ص156.

³ - عماري عمار واخرين، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2015، ص4.

هل تتطلب هذه الفرصة تحويل نشاط المنظمة؟

التحديات: وهي الأحداث أو الظواهر في بيئة المنظمة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن، أو على الأقل المحافظة عليه، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المنظمة للوصول إلى أهدافها.¹

والتهديد حسب "Kotler" يتمثل في مشكلة تنشأ نتيجة لبعض اضطرابات البيئة و التي لها تأثير سلبي على نشاط المنظمة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المنظمة، فالتهديد ليس بالشئ المطلق، فقد يكون لفترة معينة، و قد يكون في وظيفة ما، أو إغراق السوق بمنتج معين لفترة معينة من طرق منافس معين.²

وتتضمن عملية التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسية التالية :

- اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.
- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.
- التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.
- تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة.

2/ تشخيص البيئة الداخلية:

تشير عملية التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية إلى فحص دقيق للمنظمة من الداخل بهدف تحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة والضعف. يُعتبر هذا التشخيص عادةً أكثر جدوى وفائدة مقارنة بتحليل المنافسة، نظراً لأهميته في بناء الاستراتيجية ولتوفير كمية كبيرة من المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يعطيها. يقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، التكاليف، الهيكل التنظيمي، ونمط الإدارة.

يهدف التشخيص الداخلي إلى تحديد الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة، مما يعني إبراز نقاط القوة والمؤهلات التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في تحديد توجهاتها الاستراتيجية، وكذلك الكشف عن نقاط الضعف التي تعكس العيوب الداخلية والأوضاع السيئة التي قد تؤثر على أداء المنظمة في الحاضر أو المستقبل.

¹ - نعمة عباس خضير الخفاجي (2010)، مرجع سابق، ص 156.

² - الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، (2014)، ص 61.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

نقاط القوة: تعرف نقاط قوة المنظمة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المنظمة في

مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمدها¹.

نقاط الضعف: ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للمنظمة، وقد تنتج عيوب المنظمة الداخلية عن²:

- عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسيا أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها.

- قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية.

- الإمكانات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل.

ثالثا: أهمية التحليل الاستراتيجي:

يعتبر التشخيص الخطوة الأولى في العملية الاستراتيجية وأطول مرحلة فيها وتعتبر أهمية التشخيص الاستراتيجي من أهمية التسيير الاستراتيجي الذي يساهم في تحسين أداء المنظمات من خلال³:

1/القرارات الجماعية: تعتمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل الاستراتيجية المتاحة وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة.

2/ مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في التشخيص الاستراتيجي وتكوين الاستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وهو الشيء الذي يشير دافعيتهم للعمل والانجاز.

3/توضيح الأدوار: حيث تساعد المشاركة في التشخيص الاستراتيجي وإعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار بين الأفراد والأنشطة وبيان العلاقة بينهما الحد من مقاومة التغيير : المشاركة تعني الفهم والإقناع وتوليد الالتزام الأخلاقي وهو ما يساعد على دعم وإنجاح عمليات التغيير التي تنشئ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.

إضافة إلى المزايا السلوكية الناتجة عن تبني الفكر الاستراتيجي فان هناك العديد من المزايا الأخرى التي تعود على المنظمات يأتي في مقدمتها ما يلي:

وضوح الرؤيا المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية لما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد (التشخيص الداخلي والخارجي للبيئة)، الشيء الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

¹- ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج وتطبيقه، الدار

الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص219.

²- علي مايا واخرون، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 1، ص196.

³- حسين رجب، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، الجزائر، 2008، ص78.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: من المعروف أن منظمات العمل لا تستطيع التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية في الأجل القصير (سواء كانت هذه الظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية ثقافية الخ). لكن يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال التشخيص الاستراتيجي وقرارات الاستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية¹.

تدعيم المركز التنافسي: يقوي التسيير الاستراتيجي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، ويمكنها من بناء مزايا تنافسية نظرا لفهمها الصحيح لبيئتها الخارجية (التشخيص الخارجي) وما تفرزه من فرص يتم استغلالها بطريقة تفوق منافسيها.

القدرة على إحداث التغيير: إذ يعتمد التشخيص والتسيير الاستراتيجي على موارد بشرية ذات كفاءة عالية وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل حيث يجيد القائمون على صياغة الاستراتيجية صناعة التغيير ويعتبرونه شيئا مرغوبا يبعث على التحري وليس معوقا لتحقيق الأهداف.

التخصص الفعال للموارد والإمكانيات: يساعد التسيير الاستراتيجي المنظمة على توجيه مواردها لتوجيه الصحيح وبطريقة فعالة (التشخيص الداخلي)، بما يمكن من استغلال هذه الفرص بطريقة صحيحة وكذلك التغلب على نواحي الضعف.

تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: أثبتت نتائج بعض الدراسات أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها، وبالتالي فهي إحدى العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العوائد على الأسهم... إلخ. ويتطلب تحقيق استمرارية عملية التشخيص العديد من المقومات هي:

- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنهم من تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بحياد وموضوعية.
 - تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات.
 - تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.
- وعليه أصبح التشخيص غاية في الأهمية انطلاقا من كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد المواءمة والتوازن بين الفرص والتهديدات الخارجية وبين نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية، باعتباره مدخلا أساسيا لنظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة وتحديد موقعها الاستراتيجي.²

إضافة الى هذا توجد أهمية للتحليل الاستراتيجي نذكر منها:

¹- احمد ماهر، مرجع سابق، ص231.

²- احمد ماهر، مرجع سابق، ص232.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

- يوضح مختلف العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف، فهو يساعد المنظمة في فهم عوامل البيئة المختلفة وخاصة الخارجية منها¹.
- يحدد الإتجاه المستقبلي للمنظمة الطموح و البعيد المدى مما يتسنى للمنظمات أن تعمل تحت ظل أهداف مستقبلية واضحة².
- يساعد التخطيط الإستراتيجي المدراء و الفرق الاستراتيجية على بلورة القضايا الإستراتيجية، مما يسهم في تحقيق نظرة استراتيجية شمولية للمنظمة³.
- يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير من خلال دفع متخذي القرار إلى التفكير بالإجراء الذي يتخذ عند حصول حدث معين كما أنه أصبح وظيفة أساس ضمن مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمات⁴.
- يعد التخطيط الإستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل عدم التأكد⁵.
- كما ان التحليل الاستراتيجي يحظى بأهمية بالغة لما له من فوائد نذكر منها:
- يساعد التشخيص الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
- التشخيص الإستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من قوة يمكن توظيفها وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا و أوجه ضعف يجب التغلب عليها ومعالجتها.
- التشخيص الإستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية يجعل الاستراتيجيين بالوعي الدائم بالفرص المتاحة أمامه، و التي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها و مواجهتها بفعالية.
- يساعد التشخيص الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يساعد التشخيص الإستراتيجي على تحدد إمكانات وخيارات المتاحة أمام المنظمة، حيث تتم

¹ - محمد إبراهيم عبيدات استراتيجية التسويق المتقدم، ط 1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص

20.

² - Bowman Cliff, The Essence of strategic Management, 3ed, Prentice-Hall of India, 1996, p128.

³ -Thompson, S Trickland, Strategic Management, 12 ed, Triwn, McGraw-Hill, 1999, p21.

⁴ - محمود جاسم محمد الصميدعي مدخل التسويق المتقدم، ط 1 ، الجامعة المستنصرية، 1999 ، ص 47.

⁵ - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000 ، ص52.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

المفاضلة بين التي يمكن استغلالها والتي من الممكنة استبعادها.

- يساهم التشخيص الاستراتيجي في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة

للمنظمة، وإيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.

- يساعد التشخيص الإستراتيجي على تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمنظمة، والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف، يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما ، حيث تساعد بيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.¹

مما سبق وإضافة لذلك:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تطرأ على القدرات والمهام الاستراتيجية، مما يساهم في تطوير مفهوم واضح للمنظمة، وبالتالي تمكين صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من تحقيق أهدافها. يساعد التخطيط الاستراتيجي المدراء في التعامل مع التغيرات البيئية بفعالية، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة. كما أشار جونز إلى أن منافع التخطيط الاستراتيجي تشمل تزويد المعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار، وربط الأهداف قصيرة المدى بالأهداف بعيدة المدى. تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة.

توضيح التهديدات والفرص المستقبلية.

وضع أهداف محددة للإنجاز.

العمل كقناة اتصال فعالة.

تطوير طرق تركز على مستقبل المنظمة.

تزويد الاحتياجات التدريبية اللازمة

إن التنفيذ هو المفتاح لتحقيق النجاح وليس النظرية المجردة. لذا، من المهم أن تثمر عملية التخطيط الاستراتيجي عن أفعال وليس تأجيل أو مباطلة. تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وليست عرضية، ويجب أن تكون موجهة نحو النتائج ولا تبقى فقط لأغراض التباهي. كما ينبغي أن تتضمن معايير ومؤشرات واضحة وليست فضاء فضفاضاً، وأن تكون هجومية ومفتوحة وليست دفاعية ومعلقة.

¹ - عماري عمار واخرون(2015)، مرجع سابق.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة في اتخاذ قرارات عقلانية بشأن خياراتها وسلوك الطريق الأمثل لتحقيق أهدافها.

يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة افراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية وضع اهدافها.¹

يعزز التخطيط الاستراتيجي من قدرة المؤسسات على التكيف مع الاحتمالات المستقبلية، إذ يعتبر ضرورياً حتى في حال تضاءلت فرص حدوث تلك الاحتمالات الفشل في التخطيط قد يؤدي إلى نتائج وخيمة. ويعتبر التخطيط ضرورياً لمواجهة الأزمات والمحن. ومع تغير الظروف والعوامل يستدعي ذلك إعادة النظر في الأهداف والبرامج الموضوعة مسبقاً.

عند تخطيط مشروع يتكون عادة من عدة أنشطة، يجب تحديد الأهداف المسبقة تم الخطوات اللازمة للوصول إليها مع الأخذ في الاعتبار الإمكانات المطلوبة وربط كل ذلك بالان في حدود اقتصادية معينة، أي مع تحديد التكلفة التحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

بالإضافة إلى ما سبق، يساعد التخطيط الاستراتيجي على:

إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.

ياخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.

يوفر الأساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة.

النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منتظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة.

زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمنظمة.²

رابعاً: أهداف التحليل الاستراتيجي:

يهدف التشخيص بالدرجة الأولى للمساعدة في اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا للمنظمة لكنه يهتم

أيضاً بجميع الأنشطة الخاصة بالمنظمة، ويمكن تلخيص أهم الأهداف في النقاط التالية:

- تحديد مشاريع وأهداف السياسة العامة للفريق المشرف على المؤسسة، كما يحدد مدى

وضوح وتوافق هذه المشاريع مع طبيعة المؤسسة.³

- اكتشاف النشاطات والحرف الحقيقية التي تميز المؤسسة.

- اكتشاف القيود التي يفرضها المحيط الاقتصادي العام على المؤسسة.

¹ - محمد مصطفى جمعة، التنبؤ الاستراتيجي دراسة في تأثير التفكير الاحتمالي والمعلومات، الدار العربية

للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، 1443هـ-2012م، ص39.

² - علي محمد منصور، مرجع سابق، ص109-110.

³ - Ouman goubal ; diagnostique ;et etabloration 2008 p2.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

- التعرف على طبيعة هيكل وديناميكية القوى التنافسية.
 - معرفة مميزات كفاءات وموارد المؤسسة في المجال التقني، التجاري المالي والبشري.
 - معرفة مدى ملائمة أنظمة التسيير الحالية.
 - معرفة مدى توافق ثقافة، استعدادات ، وسلوكيات الأفراد في المؤسسة مع أهدافها، حرفها ومحيطها.
 - بطبيعة الحال ليس من السهل تحقيق هذه الأهداف لأنها تتطلب الخبرة الوقت، المال، بالإضافة إلى ذلك تحتاج إلى تقنيات، أدوات ومناهج أكثر تطوراً.
- الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة عن الوضع الحالي للمنظمة. وذلك من خلال جمع وتوفير كمية كافية من المعلومات التي تتميز بالشمولية والتصنيف حسب أهميتها للمنظمة. تستخدم هذه المعلومات في وضع أو تعديل إستراتيجية المنظمة. يتم تصنيف المعلومات الناتجة عن التشخيص الاستراتيجي إلى فرص وتهديدات بالنسبة للتشخيص الخارجي، ونقاط قوة وضعف بالنسبة للتشخيص الداخلي.
- كما لخص بعض الباحثين مبررات التحليل والتشخيص بقولهم أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها لامتلاك عوامل تأثيرات أولية في تغير الإستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها والسلبية، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها وتحقيق ميزة للمنظمة¹
- و تهدف عملية التحليل الإستراتيجي عموما إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المنظمة و مدى ملائمة المنظمة لمحيطها.
- كما يمكن أن تختلف طبيعة أهداف المنظمة بناءً على غايات التحليل، مما يؤدي إلى تنوع الأساليب وطرق التحليل وفقا للأهداف المرجوة.

اضافة الى هذا نجد أهداف اخرى للتحليل الاستراتيجي نذكر منها²:

- مواجهة التغير في بيئة عمل المؤسسة: حيث تهدف عملية التخطيط إلى التوصيف المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف وتحليل الفرص والتحديات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة لدى

¹ - نعمة عباس خضير الخفاجي(2010)، مرجع سابق، ص107.

² - اسامة محمد سيد علي، التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع،

كفر الشيخ، 2008، ص48.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة.

- تحديد توجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة: وذلك بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل فيها، وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية مع توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم، والتأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية بطموحات الإدارة العليا ومصالح أعضاء المؤسسة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتحقيق الترابط بين الرسالة والأهداف وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

- تطوير وتحسين أداء المؤسسة: وذلك بتحديد الخصائص الرئيسة لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة؛ مما يساعدها على تحقيق أهدافها ورسالتها، وتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل، وتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه، والتأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل وتحديد سبل تطويرها، وتوفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتوصل المثمر بين المؤسسة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها، وتدعيم مقومات بقاءها واستمرارها ونموها.

- تطوير النظام الإداري للمؤسسة: وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار المبتكرة، وتوفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري، وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف، بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة، والعمل على تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، وتحديد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، والتركيز على توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانات المؤسسة، والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

المبحث الثاني: نموذج تحليل swot

تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير، مما يفرض عليها مواجهة العديد من التحديات الاقتصادية والعالمية الجديدة، مثل العولمة والتكتلات الاقتصادية والمنافسة الدولية. هذه التحديات تتطلب من المنظمات تبني أفضل الممارسات لتحقيق أهدافها، إذ أن التغيرات والتحويلات الحادة في البيئة الداخلية والخارجية تزيد من تعقيد عملية الإدارة الاستراتيجية، وتجعل المسيرين يولون اهتماماً متزايداً لوضعية المنظمة الداخلية والخارجية.

تحليل جميع العوامل المحيطة بالمنظمة وتشخيص نقاط القوة والفرص المتاحة لها من أجل استغلالها، وكذلك نقاط الضعف والقيود المفروضة عليها للتكيف معها أو تجنبها، يعد جزءاً من عملية التحليل الاستراتيجي. هذه العملية مهمة للغاية للمنظمة لأنها تمكنها من الإحاطة بجميع الظروف البيئية والتغيرات الحاصلة، وتفرض عليها استخدام أدوات وأساليب التحليل الاستراتيجي لمراقبة البيئة الداخلية لتحديد جوانب

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

القوة والضعف، والبيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات، وذلك لتحديد أثر التغيير وتعديل الأهداف والمركز الاستراتيجي للمنظمة

ومن أبرز أدوات التحليل الاستراتيجي هو تحليل SWOT ، الذي يعتبر من الأدوات المفيدة في المواقف المعقدة التي تنقسم بها القرارات الاستراتيجية. يساعد هذا التحليل منظمات الأعمال على تقييم وتحليل جميع العوامل الداخلية والخارجية، ويعد أداة تحليلية مهمة وضرورية لجميع منظمات الأعمال لأنه يمكن إدارة هذه المنظمات من تحديد الاتجاهات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة، والعمل على تقليل المخاطر التي قد تواجهها. التغيرات البيئية السريعة والمستمرة، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو حضارية، تجعل المخاطر أمراً حتمياً تواجهه جميع المنظمات والأنشطة الاقتصادية حول العالم، مما يفرض على إدارات هذه المنظمات التحسب بفعالية واستمرار لمواجهة جميع أنواع المخاطر وصياغة الوسائل اللازمة لتفاديها والوقاية منها.

المطلب الأول: تعريف نموذج SWOT ومكوناته

إن نموذج (SWOT) أو ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي الرباعي هو نتاج عملية تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وطبيعياً فإنه يوفر كما هائلاً من المعلومات عن بيئة المنظمة و الفرص والتهديدات فضلاً عن نقاط القوة ونقاط الضعف.

إن الهدف من عملية التحليل هي ربط نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد تلك العلاقة التي تترجم في مختلف القرارات الاستراتيجية التي تختارها المنظمة بناء على التناسق بين قدرات المؤسسة والمتغيرات الخارجية وبالتالي يقدم هذا التحليل إطاراً عاماً للموازنة وتحقيق العلاقة بين الاستراتيجية المختارة كما أنه يفيد في بيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكسب ميزة تنافسي.

يشير نموذج سوات إلى العلاقة بين:

متغيرات المحيط الداخل:

نقاط القوة: Strength

نقاط الضعف: weaknesses

متغيرات المحيط الخارجي:

opportunities : الفرص

threats : التهديدات:

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

أولاً: تعريف نموذج SWOT:

وقد تم تقديم عدة تعاريف التحليل SWOT تذكر منها ما يلي:

التعريف الأول:

يعرف تحليل SWOT بأنه عمل التحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يساهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات.²

التعريف الثاني:

يعرف بأنه التحليل الذي يحدد (يلخص) القضايا المهمة التي تحدث في بيئة وحدة الأعمال، والمقدرة الإستراتيجية للمنظمة والتي تؤثر على تطوير الإستراتيجية.³

التعريف الثالث:

يعتبر SWOT التقنية المستخدمة على نطاق واسع و التي من خلالها يتمكن المدراء من تكوين لمحة سريعة عن الوضع الإستراتيجي للمؤسسة، كونه يقوم على افتراض أساسي مفاده أن الإستراتيجية الفعالة المستمدة من الموائمة بين الموارد الداخلية للمنظمة (نقاط القوة والضعف) وحالتها الخارجية (الفرص و

¹ - منى سالم حسين مرعي، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة العدد 31، 2010، ص85.

² - زكرياء محمد زكرياء هيبه، محمود علي احمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج SWOT في التعليم (مفهومه واليات تطبيقه)، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، العدد4، الرياض، السعودية، 2016، ص124

³ - اياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الاردن، 2014، ص145.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

التهديدات) تعظم قوة المنظمات وتقلل من فرص ونقاط الضعف والتهديدات، وهذا له آثار قوية لوضع واختيار إستراتيجية ناجحة للمؤسسة¹.

التعريف الرابع:

يعتبر تحليل SWOT عملية تقييم جوانب تمكن المنظمة من معرفة نقاط قوتها وضعفها والفرض والتهديدات ذات الصلة ببيئتها الخارجية، فهو يهتم بالمنظمة والبيئة، مؤكداً على التلائم بينها بما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الاستراتيجي، أي العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات²

التعريف الخامس:

تحليل SWOT انه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقسيم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط قوة النسبية ونقاط ضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من التحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة اعمالها.³

التعريف السادس:

تحليل SWOT هو المقابلة المنطقية بين الفرص و المخاطر المحيطة من جهة و إمكانيات المنظمة المعبر عنها بنقاط القوى ونقاط الضعف من جهة أخرى لوضع إستراتيجية مناسبة⁴.

التعريف السابع:

انه تحليل للعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية.⁵

¹ - علي غباش محمد، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الاعمال باستخدام مصفوفة (BGC)، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، العدد2، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015، ص210.

² - عبد القادر محمد، اساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2015، ص202.

³ - وائل محمد ادريس و طاهر الغالي(2011)، مرجع سابق، ص59.

⁴ - scoles .H & johnson . S (2000) :stratégie, éd.publi-union, paris ,p218.

⁵ - الدوري زكرياء، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (2005)، ص58.

التعريف الثامن :

تحليل SWOT هو أداء مفيدة التحليل الوضع العام المنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييم الداخلي والخارجي.

كما أن النموذج SWOT معروف أيضا باسم نموذج LCAG نسبة للباحثين (Christensen و Andrews و Guth و Learned)¹، حيث عرف على أنه منظم التخطيط و الطريقة المستخدمة لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تشارك في مشروع أو في أعمال المشروع. يمكن إجراء تحليل SWOT خارج المنتج أو مكان أو الصناعة أو شخص. أنها تتطوي على تحديد الهدف من المشروع التجاري أو المشروع، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي هي المواتية وغير المواتية لتحقيق هذا الهدف².

ثانيا: مكونات نموذج SWOT:

تعتبر عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمة ما عملية مهمة جدا، ويعد تحليل SWOT من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التشخيص الاستراتيجي حيث أن هذه العملية واحدة من أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، وتسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة بنقاط القوة والضعف، في حين تسمى العوامل الخارجية الفرص والتهديدات، وعند القيام بمثل هذا التحليل مستهدفا للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يطلق عليه اسم تحليل SWOT ، قدم نموذج تحليل SWOT في سنة 1960 في الجامعة الأمريكية Stanford حيث تم التوصل الى هذا النموذج عندما كان فريق من الدكاترة يبحثون عن أسباب فشل خطط المؤسسات³.

حيث ظهر هذا النموذج نتيجة للبحث الذي قدم من عام 1960 الى عام 1970 وقام به مجموعة من دكاترة معهد ستانفورد وهم Otis Benep ، Marion Sosher ، Humphrey Albert ، Birger Lie ، Robert Stewart.

تتكون كلمة SWOT من الحروف الأولى للكلمات الانجليزية

نقاط القوة: Strengths

نقاط الضعف: Weaknesses

الفرص: Opportunities

التهديدات: Threats

¹ - عبد الملوك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWOT الى نظرية الاستراتيجية، مجلة علوم الانسانية، العدد 4، جامعة محمد خيضر، ص110.

² - سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن(2010)، ص140.

³ - عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية، محاضرات مقدمة للمستوى السابع، جامعة الملك فيصل السعودية، 2011، ص22.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

الجدول التالي يوضح مكونات نموذج SWOT : الجدول رقم (01.01) بعنوان مكونات swot

	عوامل ايجابية	عوامل سلبية
بيئة داخلية	نقاط القوة S	نقاط الضعف W
بيئة خارجية	الفرص O	التحديات T

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على عيسى حيرش، مرجع سابق.

هذا النموذج يحدد الوضعية التي يتم على اساسها اتخاذ القرارات، وهذا ب:

- جمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها الى فرص وتهديدات.

- جمع مؤثرات البيئة الداخلية و تصنيفها الى نقاط قوة ونقاط ضعف.

كما أنه بين العوامل الايجابية والسلبية حسب البيئات، لكنها مالم تحلل فلا فائدة منها لذا يجب القيام بتحليلها حيث يتم على تقاطع نقاط القوة ونقاط الضعف كما هو مبين في الجدول التالي: الجدول رقم(01 .02) بعنوان تقاطع نقاط القوة مع نقاط الضعف.

	الضعف W	S القوة
O الفرص	مواجهة الضعف لاغتنام الفرص	استعمال نقاط القوة لتعظيم الاستفادة من الفرص
T التهديدات	مواجهة الضعف والتهديدات	استعمال نقاط القوة لتقليل التهديدات

المصدر: عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية، محاضرات مقدمة للمستوى السابع، جامعة الملك فيصل السعودية، 2011، ص23.

المطلب الثاني: استراتيجيات ومصادر نموذج SWOT

أولاً : استراتيجيات نموذج SWOT:

يستهدف هذا التحليل طرح الخيارات الاستراتيجية من خلال دمج وتقييم عناصر البيئة الداخلية والتي هي أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) مع عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة يمكن للمنظمة تبنيها والجدول التالي يوضح ذلك: **الجدول رقم (03. 01) بعنوان استراتيجيات نموذج swot.**

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية (2)	استراتيجية هجومية (1)	الفرص
استراتيجية انكماشية (4)	استراتيجية دفاعية (3)	التهديدات

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تأمر البكري.

الاستراتيجيات المستعملة في نموذج SWOT يمكن شرحها كما يلي¹:

1 - إستراتيجية الهجوم (attack strategy) :

هذه الاستراتيجية تعتمد على المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق و انسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما هو متاح لها من فرص في السوق لاستثماره، وبالتالي فإن اعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع

¹- تأمر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق -حالة تطبيقية على شركة Toyota لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 8 و9 نوفمبر 2010، ص14.

أجزاء من حصصهم في السوق، فضلا عن كون مكامن قوتها هي أكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

2- إستراتيجية علاجية (Treatment Strategy) :

هذه الاستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة و الفرص المتاحة في السوق و التي يمكن أن تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكاناتها الداخلية. وعليه فإن إدارة المؤسسة تعتمد استراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها، وكما هو الحال على سبيل المثال: في إعادة النظر بهيكله إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة، الدخول بأجزاء من السوق أقل منافسة.

3- إستراتيجية دفاعية (Defensive Strategy) :

هذه الاستراتيجية تختلف عما سبقها من استراتيجيات، وممكن هذا الاختلاف هو أن المنظمة تواجه متغيرات خارجية غير مسيطر عليها (تهديدات)، وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع و مواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية، و لذلك فإن هذه الإستراتيجية تمثل العلاقة بين ما تمتلكه من قوة و ما تواجهه من تحديات، و بالتالي فإنها تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة و تستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى إستراتيجية الهجوم، على اعتبارات أن تجاوز المنظمة للتهديدات يفتح لها المجال الاقتناص الفرص المتاحة في السوق.

4- إستراتيجية الانسحاب (Retreat Strategy) :

تمثل هذه الإستراتيجية أخطر الحالات التي تكون بها المنظمة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثرها وما تواجهه من تحديات في البيئة، ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية و التسويقية في المنظمة، فضلا عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة. لذلك فإنها ستعتمد إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق والانتظار إلى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل. و هذه الإستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان بإستراتيجية الانكماش، لكونها تحد من أنشطتها وتقلصها بما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتأثير المنافسين عليها إلى حين، ومن ثم تعاود النشاط ولا تقوم بعملية التصفية أو الانسحاب الكلي من السوق.

ثانياً: المصادر الرئيسية لبيانات التحليل SWOT:

يجب على إدارة المنظمة أن تعتمد على مصادر موثوق بها و متنوعة لجمع البيانات، والمعلومات الضرورية المتعلقة بمحيط عمل المنظمة، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على¹:

1 - أنظمة المسح البيئي:

إن أنظمة المسح البيئي تأخذ أشكالاً مختلفة وفق احتياجات وقدرات المنظمة المستخدمة لها، وتتمثل هذه الأنظمة في ثلاثة نقاط:

أنظمة المسح غير المنتظمة: وهي تمثل دراسات وتحليلات وجمع البيانات و المعلومات غير منهجية و غير منتظمة، ويحاكي أغلب الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها أصبحت واقعا بمؤشرات واضحة، بالإضافة إلى تركز الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير، إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.

أنظمة المسح المنتظمة: وهذه الأنظمة تدور حول أحداث المنظمة، يتم فحصها العرض اختيار المكونات إستراتيجية المنظمة، فقد يتم إعادة تقييم السنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المنظمة مستقبلاً، وأن هذه نوع من أنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية، والتي يعطى لها أهمية من قبل المنظمة.

أنظمة المسح المستمرة: وهذه الأنظمة تراقب و تفحص بشكل مستمر مكونات البيئة المنظمة. فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة و ليس عملية مؤقتة تفرزها أحداث معينة، وفي الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاهاً نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

2 - أنظمة التنبؤ:

إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف و تحليل الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى تحديد عمليات الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية، حيث تجد العديد من المنظمات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي، وهناك عديد من الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي منها آراء الخبراء، الإسقاطات الاتجاهية، العلاقات الاتجاهية، النمذجة الديناميكية، تحليل التأثير المتبادل

¹ - ماجد عبد المهدي، مساعدة الادارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن 2013. ص، ص 231-233.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية نموذج SWOT

أولاً: خصائص نموذج SWOT:

- يوفر رؤية واضحة وشاملة للوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة، بما يمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.¹
 - يمكن المنظمة من الاستجابة والتكيف مع التغيرات المتسارعة والدينامية لكل من البيئة الداخلية والخارجية.
 - يعد طريقة منهجية وأداة هامة داعمة لاتخاذ القرار، إذ يساهم في تقديم رؤية واضحة لوضع المنظمة، بما يدعم اتخاذ القرار بشكل ممنهج.
 - يساهم في توفير رؤية واضحة لأوضاع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما فيها من نقاط قوة، وضعف وفرص وتحديات، بما يمكنها من بناء استراتيجيات أكثر فعالية للتكيف مع المتغيرات، تقوم على أساس التدعيم و الاستفادة من نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستثمار الفرص المتاحة، والحد من آثار التحديات بما يزيد من قدرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.²
- يعد تحليل SWOT أداة مفيدة لتصنيف نتائج التحليل البيئي، حيث يقوم بتوضيحها وإظهارها بطريقة يسهل فهمها، ومثل هذا التقسيم يؤدي إلى رؤية استراتيجية واضحة.
- مما سبق تتضح خصائص SWOT كأداة فعالة للمنظمة إذ يوفر لها رؤية شاملة تمكنها من اتخاذ القرارات السليمة، ويمكنها من التكيف مع المتغيرات الخارجية المتسارعة، كما يعد أيضاً أداة هامة لتصنيف نتائج التحليل البيئي للمنظمة، مما يؤدي إلى وضع رؤية استراتيجية واضحة للمنظمة بما يزيد من قدرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

ثانياً: أهمية نموذج SWOT:

- يعد نموذج تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) من الركائز الأساسية في التحليل الاستراتيجي. وهي نقطة البداية الضرورية لوضع أي خطة سواء على مستوى المنظمات أو الأفراد عند اتخاذ قراراتهم اليومية. تعتبر هذه الأداة من أسهل وأهم أدوات التحليل الاستراتيجي، ولا ينبغي إغفالها أو تجاهل أهميتها.

تتمثل أهمية تحليل SWOT في:

- يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة وتفعيلها لمواجهة العقبات واستغلال الفرص، وكذلك في تقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.

¹-اميرة محمود الشرقاوي، اساليب التخطيط التربوي رؤية تحليلية نقدية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة،

مصر، 2016، ص402،

²- اميرة محمود الشرقاوي، مرجع سابق، ص402.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

- يُستخدم تحليل SWOT المعالجة الأوضاع الاستراتيجية المعقدة من خلال تقليل كمية المعلومات وتحسين عملية صنع القرار.
- يساعد تحليل SWOT المنظمة على تنظيم ومراجعة المعلومات واختيار أفضل الأنظمة، مما يساهم في تحقيق التخطيط الأمثل لأهدافها.
- يوفر تحليل SWOT نظرة ثاقبة للحوجز التي قد تواجه عمليات التغيير ويكشف عن الإمكانيات والقيود المتعلقة بالتغيير.
- يساهم تحليل SWOT في توليد معلومات مفيدة لكل من نقاط القوة. الضعف الفرص والتهديدات، مما يساعد في اتخاذ إجراءات مفيدة والعثور على الميزة التنافسية.
- يساهم تحليل SWOT في تحليل البيئة التنافسية والموارد والقدرات الاستراتيجية، وتطوير الخيارات والبدائل الاستراتيجية
- يعد تحليل SWOT ضروريا لاستكشاف حلول جديدة للمشكلات. وتحديد الحواجز واتخاذ القرارات الأكثر فعالية، وتبادل الأفكار وتوثيقها كوسيلة للتواصل، وتعزيز مصداقية القادة أو الداعمين الرئيسيين.
- يمكن استخدام تحليل SWOT في تقديم توصيات في دراسة الجدوى أو الاستطلاعات.
- و فائدة تحليل SWOT لا تقتصر على المنظمات التي تسعى إلى الربح. ويمكن استخدام تحليل SWOT في أي حالة اتخاذ القرار عند تعريف للدولة الغاية المنشودة (الهدف). ومن الأمثلة على ذلك: المنظمات غير الهادفة للربح، والوحدات الحكومية، والأفراد.

و أهمية تحليل (SWOT) يمكن حصرها في محورين هما :¹

المحور الأول: يتمثل بتحليل البيئة الداخلية: المتمثلة بعوامل القوة و الضعف التي تقع داخل المنظمة و التي يكون لها تأثير مباشر على انشطتها مثل هيكل و أهداف و سياسات المنظمة، أي تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

المحور الثاني: هو تحليل للبيئة الخارجية: المتمثلة باكتشاف وتحديد الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية.

المبحث الثالث: نموذج سلسلة القيمة

تنافس المؤسسات في بيئة مليئة بالتحديات في الوقت الحالي، حيث يجب عليها البقاء على استحكام في ظل هذه المنافسة الشديدة . لتحافظ على مكانتها وجاذبيتها في السوق، يتعين على المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها، ولتحقيق هذه المبرة، يجب على المؤسسة إجراء تحليل استراتيجي لبيئتها الداخلية، التي تتيح لها السيطرة عليها .

¹ - دنيا طالب كاظم، الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة التعليمية اعتمادا على التحليل الاستراتيجي، مجلة كلية

الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34، العراق، 2014، ص56.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

في هذا السياق، يستخدم نموذج سلسلة القيمة لاكتشاف الأنشطة التي تسهم في خلق القيمة، وتميز المؤسسة عن منافسيها، ويسلط هذا النموذج الضوء على العمليات الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة لتحويل الموارد الأولية إلى منتجات أو خدمات برعب العملاء في شرائها.

سلسلة القيمة هي إطار تحليلي يمكن استخدامه لفهم كيفية إنتاج وتقديم القيمة للعملاء، من خلال مراحل العمليات الرئيسية للمؤسسة. تعد هذه السلسلة نظرة شاملة على الأنشطة التي تنفذها المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء

تم تقديم مفهوم سلسلة القيمة لأول مرة في الخمسينيات على يد LOURENCEMILLES وهو تاجر امريكي ، وتم تطويره لاحقاً بواسطة الأستاذ M.PORTER ولقد ظهرت فكرة تحليل سلسلة القيمة لأول مرة سنة 1985 كطريقة لبناء القيم للمستهلك النهائي ، وتم وصف سلسلة القيمة في ذلك الوقت على أنها مجموعة الأنشطة الداخلية التي تتعلق بتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم المنتجات.

مع مرور الوقت، تطور مفهوم سلسلة القيمة ليشمل مجموعة واسعة من الأنشطة المرتبطة التي تسهم في خلق القيمة، بدءاً من توريد المواد الخام من الموردين وصولاً إلى تقديم المنتجات للعملاء النهائيين.

ومن خلال فهم وتحليل هذه السلسلة، يمكن للمؤسسات تحديد القرض التنافسية وتطوير استراتيجياتها لتحقيق المزيد من النجاح والاستدامة في سوق تتسم بالتغيرات الشريعة والتنافس الشديد

المطلب الأول: تعريف نموذج سلسلة القيمة ومكوناته

أولاً: تعريف نموذج سلسلة القيمة

توجد عدة تعاريف نذكر منها:

تعرف سلسلة القيمة: بأنها تلك الأنشطة المتتابعة والمنتالية في منظمات الأعمال والتي يمكنها إضافة قيمة للمنتج (سلعة أو خدمة) المقدمة للعملاء، حيث تمثل سلسلة القيمة أداة فعالة للاستخدام الأمثل للموارد المحددة، وتشمل هذه السلسلة الأنشطة من بداية الحصول على المستلزمات من الموردين حتى الاستخدام النهائي للمنتج من طرف العميل والتخلص منه.

يعرف (Porter) سلسلة القيمة: بأنها سلسلة من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة لتقديم منتج ذو قيمة، تقترض سلسلة قيمة (Porter) ان المنظمة عبارة عن نظام يتكون من المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات¹.

¹ –TogarSimatupang, PairachPiboonrungrroj, Sharon J. Williams. The emergence of value Chain thinking. Int. J. Value Chain Management Vol. X. No Y. xxxx. January 2017.p5

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

كما تعرف أيضا: بأنها مجموعة الوظائف المتتالية التي تضاف فيها القيمة إلى المنتجات أو الخدمات من البداية عندما كانت مجرد أفكار إلى النهاية عندما تستهلك عند العميل ومرورا بالتصميم والانتاج والتسويق والتوزيع¹.

وتعرف كذلك: بأنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.²

يعتبر نموذج سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن من خلالها فحص طبيعة ومدى وجود تناهم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة ووفقاً لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تصميم وإنتاج وتسويق وتوزيع وتسليم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة وأن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية³.

سلسلة القيمة تُعتبر وسيلة نظامية لتحليل الداخلي للمؤسسة، حيث توفر طريقة منظمة للاطلاع على سلسلة الأنشطة التي تُنفذها المؤسسة. من خلال هذا التحليل، يمكن للمؤسسة فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تُحققها عن منافسيها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تُساهم أنشطة سلسلة القيمة في فهم سلوكيات التكلفة وتحديد المصادر المحتملة للتمييز، والتي تعتمد بشكل أساسي على منتجات المؤسسة وأنشطتها المؤثرة على زبائنها.

إن سلسلة القيمة تعرض الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصبح منتجاً نهائياً لذلك تقسم المنظمة أعمالها إلى مجموعات من الأنشطة وكل جزء من أنشطة القيمة يساهم في تحقيق القيمة الكلية المقدمة للزبون وكذلك يساهم في جزء من الأرباح الكلية.

لأن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة⁴.

¹ - أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص21.

² - نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2001، ص88.

³ - جمال الدين مرسي ومصطفى أحمد أبو بكر وطارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الابراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص232.

⁴ - Macmillan, Hugh, tampoe, maher, « « strategic managment » oxford university press Inc, 2000, p: 118

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

كما يمكن تعريفها على: أنها " مجموعة متتابعة من الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة خلال دورة حياة المنتج ". إذ يشير هذا التعريف إلى ترابط موجود بين سلسلة القيمة ودورة حياة المنتج¹ وبالتالي يتم تركيز موارد المؤسسة في نشاط معين حسب المرحلة التي يكون فيها المنتج ففي مرحلة التصميم يتم التركيز على نشاط البحث والتطوير وفي مرحلة انطلاق المنتج تركز الموارد في نشاط التسويق خاصة على الإشهار، أما في مرحلة النمو فان التركيز يكون على نشاط التوزيع، وهكذا حتى يصل المنتج إلى نهاية دورة حياته حيث تعود المؤسسة إلى نشاط البحث والتطوير من أجل تصميم منتج جديد.

وفي تعريف آخر اعتبرت سلسلة القيمة بأنها: "مجموعة من الأنشطة المستقلة المؤداة داخل المؤسسة والمحقة للقيمة بدءا من مصادر حصول على المواد الخام وحتى التسليم المنتج إلى المستهلك النهائي"².

حيث يركز هذا التعريف على مفهوم القيمة ، فهو يعتبر المؤسسة مجموعة من الأنشطة المتسلسلة المضيئة للقيمة ، و بالتالي فان أي نشاط لا يضيف قيمة للمنتج يعتبر خارج حلقات سلسلة القيمة، ويجب أن تعمل المؤسسة على التخلص منه ، أو البحث عن إمكانية جعله مضيئا للقيمة و قد عرفها بورتر على أنها : " مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق البضائع والخدمات من استخدام المواد الأولية ولغاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي"³.

أما DAY فقد عرفها على أنها : " المهارات والموارد المطلوبة لتنفيذ كل من أنشطة المنظمة لإيصال البضائع أو تقديم الخدمات عبر منافذ التسويق"⁴.

وقد أعطى ANSARI تعريف لسلسلة القيمة تشير إلى أنها : "تفاعل عدة أطراف المجهز أقسام المنظمة والموزع وجميع تلك الأطراف تضيف القيمة في عدة أطوار العمليات سلسلة القيمة"⁵.

تتضمن سلسلة القيمة كل الأنشطة الاستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، والتي يمكن أن تسهم في تحقيق القيمة للزبون. بوجود تحليل متعدد الجوانب لهذه السلسلة، يمكن للمؤسسة تحديد الاختلافات بين المنافع التي يحصل عليها الزبون وتكلفة المنتج الذي يحصل عليه. وبناءً على ذلك، تستطيع المؤسسة تحقيق مزايا

¹ - عاطف عبد المجيد عبد الرحمان، إطار مفتوح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور استراتيجي بهدف التعليم قيمة المنشد، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 17، عدد 2، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي سوهاج، 2003 ، من 139.

² - خليل نبيل محمد مرسي ، تحليل هيكل التكاليف لأغراض الإدارة الاستراتيجية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، العدد 2 ، جامعة الاسكندرية ، 1997 ، ص 306

³ - M. Porter, competitive advantage, free press, inc, USA, 1985, p: 37

⁴ - Day s, market driven strategy, Irwin, inc, USA 1990, p: 153

⁵ - Snsari L, target costing the frontier in strategic cost management, Irwin, inc, USA, 1997, p: 82

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

تنافسية عن طريق قدرتها على تقديم هذه الأنشطة الاستراتيجية بتكلفة أقل من منافسيها، مما يُمثل تميزاً لها عن الآخرين.

تحليل سلسلة القيمة يُعتبر أداة استراتيجية تُستخدم لفهم أفضل المصادر للميزة التنافسية، وتحديد الأنشطة التي تزيد القيمة للزبائن أو تُقلل التكلفة. كما يساعد في فهم العلاقات المؤسسية مع الموردين والزبائن والموزعين وغيرهم في صناعة المؤسسة.

بشكل عام، يمكن تعريف سلسلة القيمة على: أنها الطريقة النظامية للنظر والحكم على سلسلة الأنشطة التي تُنفذها المؤسسة، بهدف فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها. وباستخدام هذا التعريف، يمكن تحديد منابع المحتملة للميزة التنافسية والتي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها لتحقيق التميز في السوق.

ثانياً: مكونات نموذج سلسلة القيمة:

عمليات تحليل سلسلة القيمة تعتبر خطوة أولية في تحليل قيمة الأنشطة، حيث يتم تصنيف أنشطة المؤسسة إلى نوعين: الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة. الأنشطة التي تضيف قيمة هي تلك التي يدرك العملاء قيمتها وتؤثر على جودة المنتج وإشباعهم، بينما الأنشطة التي لا تضيف قيمة يمكن حذفها دون التأثير على جودة المنتج أو إشباع العملاء، وتنقسم إلى إمكانية إضافة قيمة وإمكانية عدم إضافة قيمة.

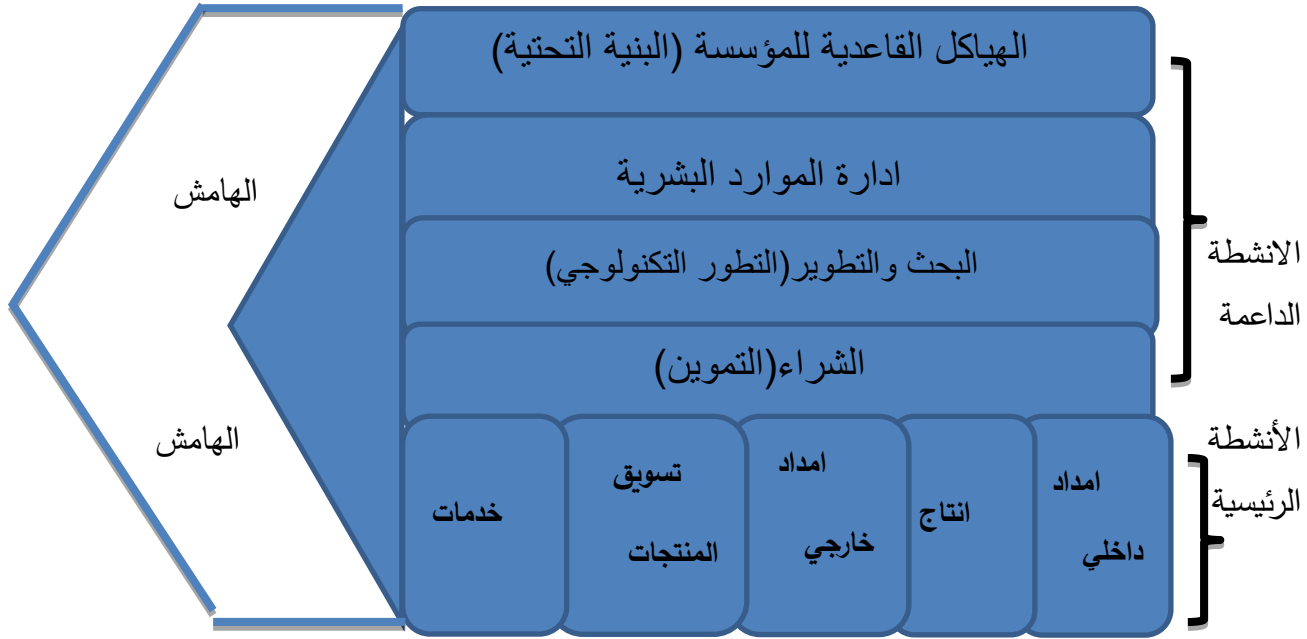
الأنشطة التي يمكن إضافة قيمة من خلالها هي تلك التي تعزز قيمة المنتج مباشرة أو بواسطة دعم الأنشطة الأخرى التي تضيف قيمة. مثال على ذلك هو تخطيط الإنتاج، حيث يساعد في تقليل التكاليف وتحسين جودة المنتج.

أما الأنشطة التي لا تضيف قيمة، فهي تساهم في تنفيذ الأنشطة الأخرى دون تحسين جودة المنتج أو إشباع العملاء. مثال على ذلك هو نشاط التخزين، حيث لا يؤثر حذفه على جودة المنتج أو رضا العملاء.

سلسلة القيمة التي وضعها مايكل بورتر تسهل عملية تحديد مراكز خلق القيمة في الشركة، حيث تقسم الأنشطة إلى رئيسية وداعمة. الأنشطة الرئيسية هي تلك التي تساهم مباشرة في إنتاج وتسويق المنتجات، بينما الداعمة توفر المدخلات والبنية التحتية اللازمة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية. هذا النموذج يساعد على فهم كيفية إنشاء قيمة للعملاء وتحديد المصادر المحتملة للتنافسية.

والشكل التالي يوضح الأنشطة التي يتكون منها نموذج سلسلة القيمة :

الشكل رقم (02 . 01) بعنوان: أنشطة سلسلة القيمة



المصدر: حسام احمد محمد البياتي، اثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2016/37، ص 281.

يقوم النموذج على فكرة تفكيك أنشطة المنظمة إلى عناصر بسيطة لفهم كيفية مساهمة كل منها في خلق قيمة للعملاء، وتأثير كل نشاط على التمايز والتكاليف ومن ثم تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة، ويميز هذا النموذج بين الأنشطة الأساسية، مثل الإنتاج والتسويق والخدمات اللوجستية و التسليم و الخدمة و الأنشطة المساندة (الداعمة) ، مثل المشتريات وتطوير التكنولوجيا ، وإدارة الموارد البشرية والبنية التحتية (الادارة العامة و الخدمات المرتبطة بها) ¹ ، ويمكن توضيحها فيما يلي:

الأنشطة الأولية أو الأساسية: (Primary activities)

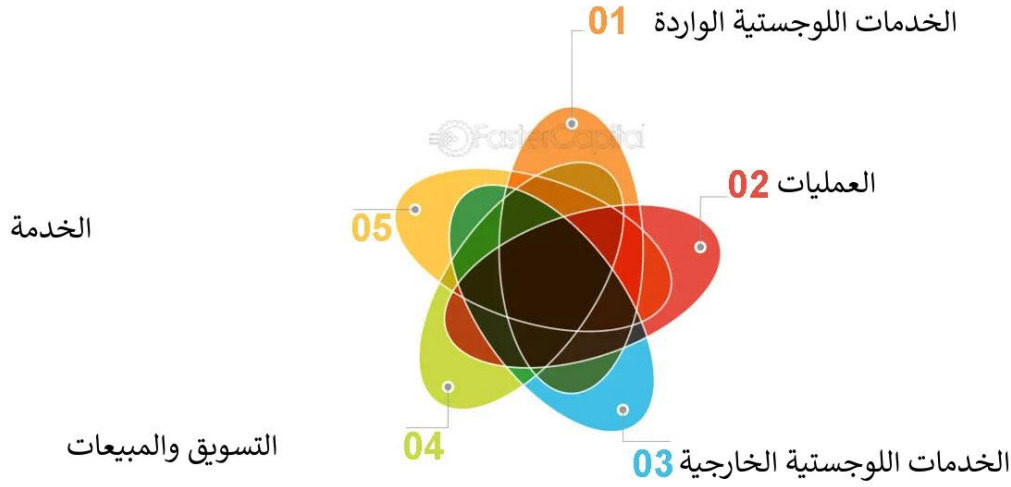
وهي الأنشطة التي تتولى التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع ² . وتتكون من خمسة أنشطة وهي على النحو التالي:

كما هو موضح في الشكل رقم (03 . 01):

¹ – Francine Séguin, Taïeb Hafsî, Christiane Demers–Le management stratégique de l'analyse à l'action–Les Éditions Transcontinental, Québec, Canada, 2008, p114.

²– خليل نبيل محمد مرسي ، مرجع سابق، ص 91.

الأنشطة الأولية في تحليل سلسلة القيمة



الشكل رقم (03. 01) بعنوان: الأنشطة الأولية في تحليل سلسلة القيمة.

المصدر: الموقع <https://2u.pw/zuWlvuMh> بعنوان تحليل سلسلة القيمة، تحسين العمليات من خلال نموذج القوى الست، بتاريخ 09/08/2024 على الساعة 14:13.

1/ الإمداد الداخلي: (Inbound Logistics)

وتشمل الأنشطة المتعلقة باستلام وتخزين وتوزيع المواد الخام والمنتجات قيد الإنتاج والاتفاق مع الموردين¹، يمكن لوظيفة الإمداد الداخلي خلق القيمة بالعمل على خفض تكاليف التخزين من خلال عقد اتفاقات مع الموردين يتم بمقتضاها توريد المواد الخام وفق احتياجات التصنيع مما يخلص المؤسسة من نفقات التخزين، وبالتالي خفض التكاليف. كما يمكن ذلك بامتلاك نظام جيد لتخطيط الاحتياجات، نظام جيد للرقابة على المخزون².

2 / الإنتاج والعمليات: (Operations)

ويتضمن تحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل أنشطة التصميم و التعبئة والتغليف والاختبارات والرقابة على الجودة ونوعية وكفاءة الأجهزة والمعدات، وصيانة الآلات . في حالة السلع يتجسد

¹ – Jean Pierre Detrie, Strategor politique générale de l'entreprise, 4ème édition, Dunod, France, 2005, p 81.

² – محمد أحمد عوض ، مرجع سابق، ص 159.

الإنتاج في التصنيع، أما بالنسبة للخدمات تتجسد عملية الإنتاج في تسليم العميل للخدمة فعلا، ويمكن لوظيفة الإنتاج خلق قيمة من خلال تأدية أنشطتها بكفاءة الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خفض التكاليف، كما يمكن ذلك أيضا من خلال تأدية الأنشطة المرتبطة به بما يتماشى مع جودة المنتج العالية التي تؤدي إلى التمييز وخفض التكاليف¹.

3 / الإمداد الخارجي: (Outbound Logistics)

وتشمل أنشطة تجميع نقل تخزين وتوزيع المنتجات التامة ونظام الحصول على أوامر الشراء، تنفيذ و جدولة الطلبات، وكل الأنشطة التي يتضمنها نقل المنتجات التامة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها²

4 / التسويق والمبيعات: (Marketing & Sales)

وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل وحياسة السلعة من المؤسسة العملاء بما يتضمن من إعلان وبيع شخصي وغير شخصي وتسعير وتدريب رجال البيع واختبار مناطق البيع ووسائله³. كما يمكن لوظيفة التسويق والمبيعات خلق القيمة من خلال اكتشاف احتياجات المستهلك وربطها بوظيفة البحث والتطوير، الأمر الذي يترتب عليه تصميم منتجات مناسبة لتلك الاحتياجات، كما يمكن أن يؤدي تدعيم العلامة التجارية والإعلان إلى زيادة القيمة التي يتصورها المستهلك حول المنتج، وخلق انطباع جيد عن المنتج، الأمر الذي يدفع باتجاه خلق القيمة⁴.

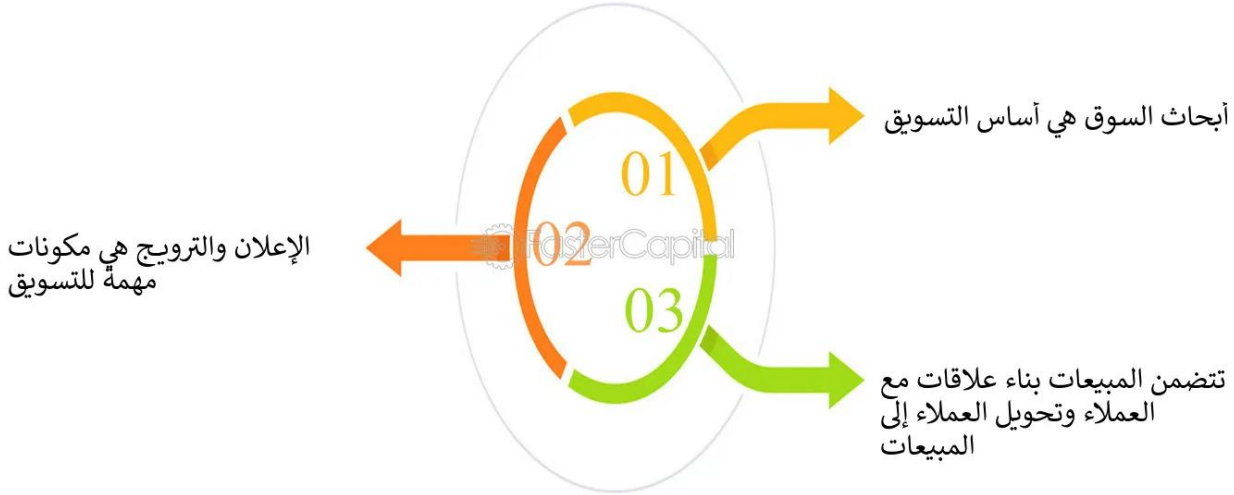
¹- شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 207

²- محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 159.

³- محمد احمد عوض ، مرجع سابق ،ص160

⁴-شارلزهل ،جاريت جونز ، مرجع سابق ،ص207

التسويق والمبيعات



الشكل رقم (01 .04) بعنوان: نشاط التسويق والمبيعات.

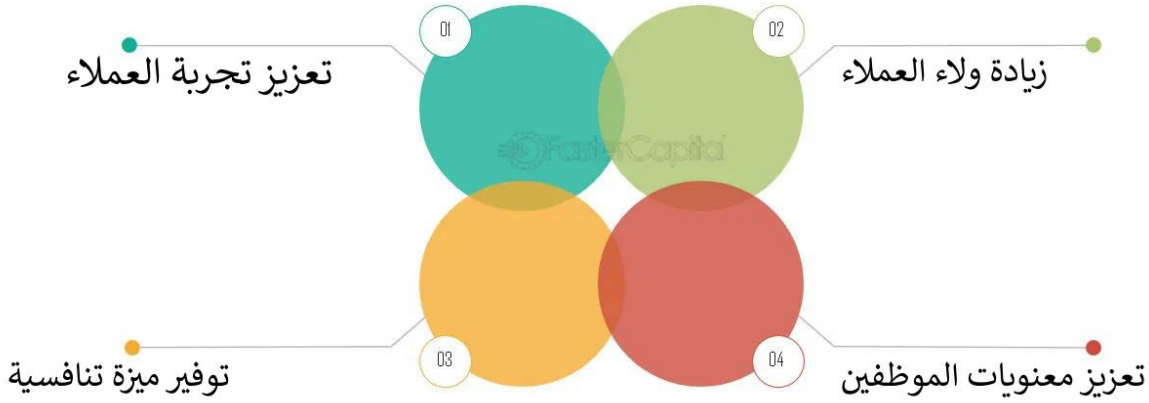
المصدر: الموقع <https://2u.pw/zuWlvuMh> بعنوان تحليل سلسلة القيمة، تحسين العمليات من خلال نموذج القوى الست، بتاريخ 09 /08/ 2024 على الساعة 14:13.

5 / الخدمات: (Services)

يتجسد دورها في توفير خدمات ما بعد البيع وخدمات الدعم ، ويكن أن تساعد هذه الوظيفة في خلق مفهوم القيمة لدى المستهلك من خلال حل مشكلات المستهلكين وتقديم الدعم لهم بعد شراء المنتج ، مثل : التركيب والإصلاح ، بيع قطع الغيار، الصيانة الدورية وتقديم المشورة الفنية ، النقل وغيرها¹. الشكل رقم(01 .05) يوضح ذلك :

¹-شارلزهل ، جاريت جونز ، مرجع سابق ، ص207

الخدمة والدعم



الشكل رقم (05 . 01) بعنوان: نشاط الخدمات.

المصدر: الموقع <https://2u.pw/zuWlvuMh> بعنوان تحليل سلسلة القيمة، تحسين العمليات من خلال نموذج القوى الست، بتاريخ 09 / 08 / 2024 على الساعة 14:13.

الأنشطة المساعدة أو الداعمة: (Support activities)

وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأساسية على زيادة فعاليتها أو كفاءتها فهي التي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية¹، وتتكون من أربعة أنشطة، والشكل رقم (06 . 01) الموالي يوضح ذلك:

¹ –Jean Pierre Detrie ,Op . Cit , p82.

الأنشطة الداعمة في تحليل سلسلة القيمة



الشكل رقم (06. 01) بعنوان: الأنشطة الداعمة في تحليل سلسلة القيمة.

المصدر: الموقع <https://2u.pw/zuWlvuMh> بعنوان: تحليل سلسلة القيمة، تحسين العمليات من خلال نموذج القوى الست، بتاريخ 09/08/2024 على الساعة 14:13.

1/ التموين للمشتريات: (Procurement)

هي وظيفة تخدم كل الأنشطة سواء الأساسية أو المساعدة في توفير ما تحتاج إليه من مواد أولية، آلات. قطع غيار، تجهيزات مكتبة وغيرها، ويمكن هذا النشاط المساهمة في خلق القيمة بخفض التكلفة إذا تم الحصول على الاحتياجات (مواد أولية، تجهيزات....) بأسعار منخفضة من خلال الحجم مثلا، استغلال الظروف المواتية أو قوة التفاوض¹.

2/ التطوير والتكنولوجيا: (Technology Development)

و تشمل الأنشطة التي تتعلق بتصميم المنتج، وتحسين طريقة أداء الأنشطة في سلسلة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية، والإجراءات، والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة تؤدي هذه الوظيفة إلى تحسين المنتجات بطرح تصاميم متفوقة للمنتجات مما يجعلها أكثر فاعلية وجاذبية من وجهة نظر المستهلك، ومن جانب آخر تعمل على تحسين أساليب وعمليات الإنتاج لتكون أكثر كفاءة، مما يخفض التكاليف وبالتالي المساهمة في خلق القيمة².

3/ إدارة الموارد البشرية: (Human Resource Management)

¹- Jean Pierre Detrie ,Op . Cit , p82

²-نبيل خليل مرسي ، مرجع سابق ، ص9

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

وتشمل أنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والترقية و تحديد المسار الوظيفي والتحفيز، وهذه الأنشطة تتعلق بكل أجزاء المؤسسة أيضا ويحتمل أن تمثل نقطة قوة أو ضعف. وتضمن هذه الوظيفة للمؤسسة امتلاك المزيج الجيد من المهارات البشرية لأداء الأنشطة المتعلقة بخلق القيمة بشكل فعال، وبالتالي يدخل التدريب الكافي، أنظمة التحفيز والمكافآت والتعويض ضمن المهام الضرورية المتعلقة أعلى القيمة في إطار مسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية¹.

4/البنية التحتية: (Firm Infrastructure)

و يمثل البيئة المحيطة او الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرابطة بخلق القيمة، ويشتمل نشاط البنية الأساسية على الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة والثقافة التنظيمية للمؤسسة، إذ يمكن للإدارة العليا أن تمارس نفوذًا في تشكيل تلك الجوانب في المؤسسة، كما يمكنها - في إطار من القيادة القوية - أن تقوم بتشكيل البنية التحتية من خلال تأدية كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة².

وإجمالاً فقد أشار "ما يكل بورتر" إلى أن الأنشطة الأساسية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي بصورة مباشرة، لذلك فهي عادة ما تكون مصدراً لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، حيث يمكن تحديد التكاليف بسهولة لكل نشاط وإدارتها بشكل صحيح، أما الأنشطة المساعدة فنضيف قيمة للمنتج بشكل غير مباشر، لذلك فهي عادة أهم مصدر لميزة التمايز، حيث أنه في الوقت الحاضر أصبحت الميزة التنافسية تتشأ بشكل رئيسي من التحسينات أو من إدخال واستعمال الابتكارات التكنولوجية في نماذج وتصاميم المنتج، أو في عمليات، أساليب وتقنيات الإنتاج.

أي أنها تتعلق بشكل كبير بالجوانب غير الملموسة مثل التعلم التنظيمي، الروتينيات التنظيمية، الخبرة المتراكمة، لذلك فإن الأنشطة المساعدة مثل: "نظم المعلومات والبرمجيات"، "البحث والتطوير"، "الإدارة العامة"، "إدارة المورد البشري" ليست أقل أهمية من الأنشطة الأساسية.

المطلب الثاني: خطوات وخصائص نموذج سلسلة القيمة

أولاً: خطوات تحليل سلسلة القيمة: للقيام بتحليل نموذج سلسلة القيمة نتبع الخطوات التالية³:

الخطوة الأولى: المعلومات (information) في هذه الخطوة يقوم فريق العمل بجمع وتقصي جميع المعلومات ذات العلاقة والمنتج موضوع الدراسة من مصادرها مثل (المخططات والمواصفات، أسس ومعايير التصميم مجال العمل المصمم، الموقع، التقديرات المالية، المتطلبات/ برنامج التصميم، المستخدم النهائي للمنتج)

¹-محمد احمد عوض ، مرجع سابق ، ص 160.

²-شارلزهل ، جاريت جونز ، مرجع سابق ، ص 211.

³-حسام أحمد البياتي ، مرجع سابق ، ص 283.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

بعد جمع هذه المعلومات يقوم فريق تحليل القيمة المكلف بالدراسة بمراجعة وتحليل تلك المعلومات ومن ثم ترتيبها وتصنيفها إلى موضوعات محددة مثل حقائق، فرضيات، رغبات، ضرورات، باستخدام النماذج خاصة بذلك، تهدف هذه الخطوة إلى ما يلي:

- فهم المنتج قيد الدراسة من جميع جوانبه فهما عميقاً للوقوف على كل تفاصيله وخلفياته مما يساعد على تحديد مجال الدراسة وترتيب الأولويات

- تحديد مواطن التكلفة العالية شاملاً تقدير تكاليف دورة حياة المنتج على مدى عمر المنتج الافتراضي. تحديد أماكن المساحات المبالغ فيها والفراغات التي تشغل حيزاً وظيفياً في التصميم. حيث يتم ذلك باستخدام نماذج التكلفة لكل عنصر من عناصر المنتج مثل الأجزاء الرئيسة والأجزاء الثانوية ثم ترتب التكلفة ترتيباً تنازلياً كما يتم أيضاً في هذه الخطوة إعداد نموذج التصاميم والرسوم المخططة مثل التصميم الداخلي والخارجي لكل جزء من الأجزاء الخ.

الخطوة الثانية: التحليل الوظيفي (analysais fonction)

في هذه الخطوة يتم تحديد الوظيفة الأساسية للمنتج ثم تحليل وظيفة كل عنصر من عناصره أو جزء من أجزائه لمعرفة وتحديد الغرض الذي وجد من اجله المنتج وما هي الوظيفة التي يؤديها العنصر فيه وما مدى دور هذه الوظائف في تحقيق الوظيفة الأساسية والتي تصنف إلى ثلاثة أصناف هي : أساسية وثنائية وجمالية، حيث يتم في هذه المرحلة ربط وصف الوظائف بعضها ببعض حسب تسلسل منطقي باستخدام تحليل الوظائف لتحديد وبيان العلاقة بين التكلفة والوظيفة المطلوب أدائها من العنصر المعرفة فيما إذا كان أداء الوظيفة يناسب ما خصص لها من ثمن، وبالتالي معرفة الوظائف ذات الثمن المرتفع حتى يمكن إيجاد البديل الأفضل الذي يحقق علاقة متوازنة بين الأداء والثمن.

الخطوة الثالثة : طرح الأفكار

هذه الخطوة تمثل إطلاق المواهب وتحفيز الإبداع فمن خلال أسلوب العصف الذهني Brain Storming أو غيره من الأساليب المشابهة يقوم أعضاء فريق دراسة القيمة بطرح الأفكار الإبداعية بحرية وبلا قيود لإيجاد مقترحات وبدائل تحقق الوظائف أو الأداء المطلوب الذي تم تحديده في الخطوة السابقة إما بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل أو كلاهما معاً، وتدوّن تلك الأفكار والمقترحات كما جاءت بعفويتها وبدون انتقاد أو تقويم حتى لا تقتل الفكرة الجيدة في مهدها.

تمكن هذه الخطوة أعضاء فريق دراسات القيمة من طرح أفكارهم وتصوراتهم حول إيجاد حلول ومقترحات لما هو مطروح من قضايا وإشكالات كما أنها تهيئ البيئة المناسبة لشحن ملكات الإبداع وإظهار المقدرة العلمية المبنية على التجارب والخبرة وفي هذه الخطوة يجب أن تقدم الإجابة على السؤال التالي:

ما هي البدائل التي يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة ؟

الخطوة الرابعة : تقويم الأفكار

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

يتم في هذه الخطوة نقد وتقويم جميع الأفكار والمقترحات التي طرحت في الخطوة السابقة، لغرض غربلة الكم الكبير من الأفكار لاستبعاد الأفكار التي لا يمكن تطبيقها بعد ذلك ترتب لتبني عملية تقويم الأفكار على الأسس والمعايير التالية:

- 1- حداثة الفكرة وبراعته.
- 2- تكلفة تطوير الفكرة.
- 3- امكانية وسهولة التطبيق.
- 4- مقدار المنفعة.

الخطوة الخامسة : تطوير الافكار

في خطوة لتحويل الأفكار والحلول التي أقرت في الخطوة السابقة إلى خطة عمل محددة من قبل المختصين من فريق دراسات القيمة حيث يتم فيها تطوير الفكرة إلى عمل متكامل واضح التفاصيل حسب الأصول الهندسية في إعداد الرسومات والمواصفات قبل التنفيذ يحوي كيفية التطبيق، كذلك شاملاً على تقدير التكلفة الكلية.

يجب أن تقدم هذه الخطوة عند إتمامها الإجابة على الأسئلة التالية :

ما هي تكلفة الفكرة في حالة التطبيق ؟

هل تفي الفكرة بالمتطلبات ؟

ما هي الوفورات المادية وغير المادية الناجمة عنها ؟

الخطوة السادسة : العرض والتطبيق

يتم في هذه الخطوة تقديم عرض وإيجاز الى المالك أو صاحب القرار لاطلاعه على الدراسة ونتائجها واحاطته بالجهود التي بذلت والمنهج الذي تم إتباعه في الدراسة للوصول لتلك النتائج حيث يتم استعراض لتقرير الدراسة، وما فيه من حلول ومقترحات وأفكار وتوصيات حول أعمال التصميم للبت فيها وإدراجها ضمن المرحلة القادمة من مراحل التصميم، ويعد هذا التقرير بمثابة خطة عمل لفريق تحليل القيمة حيث يعرض الأفكار والمقترحات كحقائق مستندة على معلومات دقيقة فنياً ومالياً وموثقة بأسلوب واضح الصيغة محدد المعنى لا يحتاج إلى مزيد من الشرح عند تطبيق ما جاء فيه.

ثانياً: خصائص نموذج سلسلة القيمة :

يتميز أسلوب سلسلة القيمة بالخصائص التالية¹:

¹ - حسام احمد محمد البياتي ، مرجع سابق، ص 283 .

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

● سلسلة القيمة طريقة علمية تسمح بالقياس الكمي: لعناصر تكلفة المنتج للقيام بحساب عناصر قيمته، والاستعانة بأرقام لتقدير الجودة الاقتصادية للمنتج التي تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات الصحيحة.

● سلسلة القيمة كآلية تهدف لتحسين قيمة المنتج: هذه الخاصية تعمل على تقدر قيمة المنتج وفقاً للزبون والسعر الذي يدفعه مقابل الحصول عليه.

● سلسلة القيمة كآلية موجهة نحو الأنشطة المتعلقة بالمنتج: أي تقوم على أنشطة المنتج من خلال تحديد أنشطته وتقييمها، حيث يمر المنتج بمجموعة من الأنشطة التي تضيف له قيمة وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

● سلسلة القيمة كآلية لإيجاد علاقة بين عناصر قيمة المنتج وعناصر تكلفته: تعمل سلسلة القيمة على توفير رغبات واحتياجات الزبائن، ورفع عناصر هذه القيمة دون ان يرفع ذلك من تكلفة المنتج ضمن هدف ان يكون المنتج بسعر اقل من اسعار المنافسين.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف نموذج سلسلة القيمة

أولاً: أهمية نموذج سلسلة القيمة:

سلسلة القيمة تلعب دوراً حيوياً في دعم فهم الأنشطة داخل المؤسسة وذلك في سياق السعي لاكتساب مزايا تنافسية. يتم ذلك من خلال تحليل شامل وفهم عميق للعناصر الأساسية التي تؤثر بشكل أساسي في التكاليف. هذا الفهم العميق يمكّن المؤسسة من تحديد نقاط التحسين والتكامل في العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء. ومن خلال تحسين التكاليف وتحسين العمليات، تصبح المؤسسة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية أكبر في السوق.

و يمكن توضيح أهمية سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية¹:

أ. التحكم في التكلفة عبر كل أجزاء السلسلة: يسمح استخدام سلسلة القيمة على مستوى المؤسسة بالتحكم الجيد في التكلفة على ضوء مجموعة الموارد و الأنشطة اللازمة لإنتاج و تسليم المنتج أو الخدمة التي يرى العملاء أنها ذات قيمة، و في هذا الإطار فان كل الشركات تحاول دون شك تخفيض استهلاك الموارد عبر كل أجزاء السلسلة قصد توفير السلع و الخدمات التي يرغبها العملاء بأسعار تنافسية.

ب. فهم طبيعة الأنشطة ضمن السلسلة و تحليلها: إن التحليل و المتابعة من خلال سلسلة القيمة يسمح للقائمين على إدارة المؤسسة على تحديد الأنشطة الهامة التي تضيف قيمة و تزيد من درجة تفضيل المنتج أو الخدمة من طرف العملاء مقارنة بالأنشطة التي لا تضيف أي قيمة و هذا ما قد يسمح بتخفيض

¹-المهدي هجالة صارة، درحمون هلال، نموذج سلسلة القيمة كاستراتيجية لدعم ادارة تكاليف الجودة، مجلة

الابحاث الاقتصادية، المجلد 13، العدد1، 2008، ص356.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

التكاليف عبر الإلغاء أو الضبط للأنشطة التي تستهلك مواد دون أن تساهم في تغيير درجة تفضيل المنتج من طرف العملاء.

ج. ممارسة الرقابة و التقييم للأداء عبر كافة الأنشطة ضمن أهداف التكلفة المستهدفة: تسمح عملية تحديد التكلفة المستهدفة عبر أسلوب سلسلة القيمة بتطبيق سياسات الرقابة و التقييم لكل الأنشطة التي تحرك أو تخفض التكاليف للوصول إلى التكلفة التي يجب استهلاكها لإنتاج منتج يمكن بيعه بالسعر المستهدف وبال جودة المطلوبة عبر كافة مراحل العملية الانتاجية بشكل متزامن عبر كافة اجزاء سلسلة القيمة .

تبرز أهميتها من خلال المزايا التي يسمح بتحقيقها، ونذكرها في الآتي¹:

السماح بمعرفة نقاط القوة والضعف وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.

تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة.

التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر .

التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة الممارسة داخل المؤسسة.

ويمكن إضافة² :

يساعد في تخفيض تكاليف العمليات من خلال التعرف على التكاليف المرتبطة بكل نشاط ومحاولة ترشيدها، خاصة تلك التي تسهم في إضافة القيمة بشكل محدود.

يساعد المؤسسة في ترتيب أدائها وهذا بالاحتفاظ بالأنشطة المنتجة للقيمة واستبعاد أو تحويل الأنشطة ذات المساهمة المحدودة في هذا الجانب.

تحقيق التمييز من خلال التركيز على الأنشطة المرتبطة بالقدرات الجوهرية والكفاءات المميزة بهدف أدائها بشكل أفضل من المنافسين.

ثانياً: أهداف سلسلة القيمة:

- يهدف أسلوب سلسلة القيمة إلى ما يلي³:

-تقييم مساهمة الأنشطة الداخلة في تحقيق القيمة النهائية التي تولدها الوحدة الاقتصادية.

-تحديد مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تكون مصدراً حالياً أو محتملاً لمزايا تنافسية.

-تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف بتحليل العمليات داخل المنشأة، إضافة لتقييم البعد التنافسي.

¹-فرحات غول، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد

والتجارة والمالية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص45.

² - زينب جبار يوسف إدارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة : دراسة حالة في الشركة العامة

للصناعات الإنشائية، مجلة التقني، المعهد التقني، البصرة، العراق، المجلد 22 ، العدد 05، 2009، ص 04 .

³ - حسام أحمد محمد البياتي، مرجع سابق، ص 284.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

- توفير إمكانية تحسين ربحية للوحدة الاقتصادية وذلك من خلال تحليل العلاقات مع الموردين ، العلاقات العملاء والعلاقات الداخلية بين سلاسل القيمة إذا كانت المؤسسة مكونة من أكثر من سلسلة قيمة. ويمكن القول أن أسلوب تحليل سلسلة القيمة من أساليب إدارة التكلفة الاستراتيجية الفعالة التي تساعد إدارة الوحدة الاقتصادية على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على النواحي الخارجية والداخلية، وتحقيق التفاعل بينهما مما يمكن الوحدة الاقتصادية من مقارنة وضعها التنافسي مع مثيلاتها من الوحدات الاقتصادية.

و يمكن اضافة اهداف اخرى بحيث تسعى المؤسسة عند تطبيق أسلوب سلسلة القيمة إلى تحقيق العديد من الأهداف الأساسية منها:

-تجزئة الشركة أو الشركات التي تشترك في إنتاج المنتج إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمترابطة منطقيا ووظيفيا.

-التمييز بين الأنشطة المضيئة للقيمة والأنشطة الغير مضيئة للقيمة.

-تعزيز المركز التنافسي.

-تحسين الاستغلال الأمثل للموارد.

-تكامل وتناسق الجهود لكل وظائف تنظيم الأعمال وتطوير القدرات لكل وظيفة.

- تحديد العوائق التي تحد من النمو وإيجاد الحلول والبدائل التي بموجبها تتم معالجة المعوقات وتحديد الاستراتيجيات للتطوير وتلبية كافة المتطلبات.

مما سبق يمكن الإشارة إلى أن تطبيق أسلوب سلسلة القيمة يؤدي بشكل أساسي الى تخفيض التكاليف التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، حيث يؤدي تقسيم أنشطة المؤسسة وتحديد الأنشطة المضيئة للقيمة والغاء الأنشطة الغير مضيئة للقيمة إلى التحكم في التكاليف وتخفيضها وهو جوهر تطبيق أسلوب سلسلة القيمة داخل المؤسسة.

المبحث الرابع : الدراسات السابقة

من خلال الدراسات التي تم الاطلاع عليها لم يتم العثور على اي دراسة تتحدث عن موضوع البحث الحالي بشكله المتكامل، فهناك العديد من الدراسات التي تتحدث عن تحليل نموذج SWOT وأخرى تتحدث عن نموذج سلسلة القيمة ، ودراسات اخرى استخدمت التحليل الاستراتيجي في مجالات مختلفة. لذا فإن ما يميز هذه الدراسة انها جمعت بين ثلاثة مواضيع وهي التحليل الاستراتيجي ، نموذج SWOT ونموذج سلسلة القيمة. وعليه فإن عرض الدراسات السابقة سيتم من خلال ثلاثة محاور، محور خاص بالتحليل الاستراتيجي، محور خاص بنموذج SWOT ومحور خاص بنموذج سلسلة القيمة. تم اختيار هذه الدراسات كالاتي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالتحليل الاستراتيجي

1-دراسة أنعام عبد اللطيف أحمد الشهابي (1993): أطروحة دكتوراة بعنوان (التحليل الإستراتيجي وأثره في تحديد أهداف المنظمات)جامعة بغداد - العراق.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

تعد هذه الدراسة استكشافية لموضوع التحليل الاستراتيجي وعلاقته بتحديد الأهداف الاجتماعية للوحدات الخدمية، وقد حاولت التركيز على أهمية التحليل الاستراتيجي في تحديد الأهداف من خلال الموازنة بين مواقع القوة والضعف والفرص والتهديدات وبين تحديد الأهداف خدمة لرسالة الوحدة. ووضعت الدراسة هدفاً رئيساً يتضمن تحديد أبعاد متغيرات التحليل الاستراتيجي وأثرها في تحديد أهداف المؤسسات الاجتماعية في العراق، وذلك من خلال تحليل متغيرات البيئة الخارجية الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتشريعية لتشخيص الفرص والتهديدات التي تؤثر في تحديد الأهداف الاجتماعية، وتحليل متغيرات البيئة الداخلية من خلال تحليل الموارد والإمكانات والهيكل التنظيمي لتشخيص مواقع القوة والضعف التي تؤثر في تحديد الأهداف الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات تركزت في أهمية التحليل الاستراتيجي للوحدات عموماً وللوحدات الخدمية بشكل خاص.

2-دراسة Bernard M(2007) بعنوان:

Managing Strategic Analysis in Banks & Financial Service

درس الباحث (15) منظمة رائدة في مجال الخدمات المالية في المملكة المتحدة بضمنها مصارف تجزئة واستثمار ومصارف شاملة، أكدت الدراسة أن العديد من منظمات الخدمات المالية تواجه تحديات وضغوطاً تنافسية أدت إلى تقليص هامش الربحية وولاءات الزبائن ، وأن عمل تلك المنظمات في بيئة ذات مخاطرة عالية جعل التحليل الاستراتيجي هو الخيار الأنسب لتعقب التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية . كما أن تحقيق التمايز والإبداع يقف عند قدرة تلك المنظمات على مرونة وسرعة استجابتها لتغيرات السوق وطلبات الزبائن . توصلت الدراسة إلى أن التحليل الاستراتيجي أحد أهم المؤشرات الفعالة للتنبؤ بالأداء التنافسي للمصارف تحديداً ومنظمات الخدمات المالية بشكل عام.

3-دراسة بارحمة، توفيق 2006 بعنوان: التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة

دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة عدن.

وقد هدفت الدراسة الى: التعريف بالتحليل البيئي التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي وذلك من حيث مفاهيمها ومحتوياتها وغيرها من المضامين الأخرى المتعلقة بها وتقديمها لصناع القرار الاستراتيجي ومتخذيها في منظمات القطاع الصناعي اليمني بوجه عام، وكذا المهتمين من الأكاديميين والباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية بوجه خاص لإتاحة الفرصة أمامهم للاستفادة منها فضلاً عن الإسهام بشكل متواضع في إغناء الأدبيات العربية في حقل الإدارة الاستراتيجية ورفد المكتبة اليمنية بإحدى الدراسات المتواضعة المعاصرة موضوعها.

-تحديد مدى مستوى ممارسة المديرين لتطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة ومن ثم معرفة قدرة هؤلاء المديرين على فهم طبيعة العلاقة بين التحليل البيئي التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي واستيعابه من خلال الإجابة عن فقرات الاستبانة.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

- معرفة مدى قدرة المديرين في كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتعامل معها في النشاطات المختلفة لمنظمتهم، ومن ثم في قدرتهم على تبني الخيار الاستراتيجي الملائم الذي يمكن منظماتهم من تحقيق النجاح الاستراتيجي لها.

- اختبار أثر التحليل البيئي التحليل الاستراتيجي) في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمنظمة الصناعية.

- وقد أظهرت نتائج التحليل أن هناك تفاوتاً في الأهمية النسبية لمتغيرات التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي للشركات عينة الدراسة ويرجع سبب هذا التباين إلى طبيعة نشاط كل شركة وأسواقها وإمكانياتها والظروف الخارجية لها والخيار الاستراتيجي الذي يلائمها. كما أظهرت نتائج التحليل أن هناك تفاوتاً نسبياً بين المتغيرات البيئية الداخلية من حيث أهميتها النسبية وذلك يتيح بترتيب المتغيرات البيئية الداخلية من حيث أولويات الاهتمام في وضع الخيار الاستراتيجي الملائم للمنظمة. حيث جاء متغير الثقافة التنظيمية أولاً، ثم الإنتاج، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي المالية، التسويق والبحث والتطوير. كما أظهرت نتائج التحليل أن هناك تفاوتاً نسبياً بين المتغيرات البيئية الخارجية من حيث أهميتها النسبية وذلك يتيح بترتيب المتغيرات البيئية الخارجية من حيث أولويات الاهتمام في وضع الخيار الاستراتيجي الملائم للمنظمة. حيث جاء متغير الزبائن أولاً ثم التشريعات الحكومية، المنافسين، التكنولوجيا، المجهزين، الممولين، النقابات.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بنموذج swot

1- دراسة (Vonk, et al.,2007) بعنوان:

A SWOT Analysis Of Planning Support Systems, Environment & planning.

تحليل (SWOT) لأنظمة دعم التخطيط : البيئة والتخطيط

تهدف الدراسة إلى تحليل نظم الحاسب الآلي المرتبطة بدعم التخطيط والإسهام في الفهم العميق الجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنشآت وكذلك الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

وتمثلت محاور الدراسة في دراسة عملية التخطيط والأساليب والأدوات المستخدمة في عملية التخطيط والنظم الإلكترونية الداعمة لذلك.

وانتهت الدراسة إلى إن من يقومون بعملية التخطيط يفضلون الاعتماد على الحاسب الآلي لإنجاز المهام المعقدة المرتبطة بعملية التخطيط، كما أشارت إلى إمكانية تطوير نظم الحاسب الداعمة للتخطيط من خلال تبادل المعلومات بين المخططين ومطورين النظم.

2- دراسة (Helms et al.,2010) بعنوان:

Exploring SWOT Analysis – Where Are We Now?

استكشاف تحليل SWOT أين نحن الآن؟

تهدف الدراسة إلى دراسة استخدام أداة الإدارة الاستراتيجية تحليل (SWOT) والآراء المؤيدة والمعارضة لها.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

وتمثلت محاور الدراسة في مراجعة التقارير والأبحاث التي تناولت تحليل (SWOT) في المجالات العلمية.

وانتهت الدراسة إلى أن أكبر نقطة ضعف لتحليل (SWOT) هو أن البيئة في حالة تغير مستمر وتتغير معها نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وان هناك حاجة للمسح البيئي على أساس منتظم لتحديث تحليل (SWOT).

3- دراسة (Carlsen & Andersson, 2011) بعنوان:

Strategic SWOT Analysis Of Public, Private And Not-For-Profit Festival Organizations, Festival Management.

التحليل الاستراتيجي SWOT لشركات إدارة المهرجانات العامة والخاصة وغير الهادفة للربح. تهدف الدراسة إلى تحليل التوجه الاستراتيجي للمنشآت العامة والخاصة وغير الهادفة للربح العاملة في مجال تنظيم المهرجانات وبصفة خاصة ما يتصل بأصحاب المصالح والتمويل والتسويق واستراتيجيات الإدارة لتحقيق أهداف المنشأة.

وتمثلت محاور الدراسة في توظيف البيانات من دراسة أربعة مهرجانات أقيمت في أربع دول المعرفة كيف يمكن اعتماد نهج استراتيجي من قبل مديري المهرجان في القطاعين العام والخاص والقطاع غير هادفة للربح، والقضايا الاستراتيجية التي تواجه كل المهرجانات، والإدارة المالية.

وانتهت الدراسة إلى أن هناك بعض الاختلافات المثيرة للاهتمام بين المنشآت في جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، فالمنشآت الخاصة الغير الهادفة للربح تتبنى استراتيجية قوية نحو تحليل جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية وعلى وجه الخصوص الجوانب المالية وكذلك مواطن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، إما المنشآت العامة فهي الأكثر اعتمادا على أصحاب المصالح الذين يشكلون المصدر الأول لدخل هذه المنشآت.

4- دراسة سنكور، عادل حميد (2015) بعنوان:

التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين التوقعات المستقبلية الأسعار النفط الخام العراقي باستعمال تحليل SWOT، بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق النفط سومو، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، قسم الدراسات المحاسبية، جامعة بغداد.

تهدف الدراسة إلى إيجاد آلية ملائمة يمكن من خلالها تحسين التوقعات المستقبلية الأسعار النفط العراقي وانعكاسها في عملية اتخاذ القرارات التسعيرية المناسبة عن طريق استخدام أدوات التدقيق الاستراتيجي، والإفادة من نتائج التدقيق الاستراتيجي على المدى الطويل مع إجراء بعض المتغيرات ذات الأمد القصير في حالة حدوثها لبيان مدى تأثير هذه المتغيرات على أعمال الشركة المستقبلية.

وتمثلت محاور الدراسة في التدقيق الاستراتيجي وأسعار النفط والعوامل المؤثرة فيها ومدى ملائمة التدقيق الاستراتيجي لتوقع أسعار النفط الخام.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

وانتهت الدراسة إلى بعد أدوات التحليل الاستراتيجي على وجه العموم من الأدوات الضرورية لإدارة المنشآت ومنها أداة تحليل SWOT على وجه الخصوص كونها توفر المؤشرات الموضوعية المؤثرة على أسعار النفط الخام لتحديد ومعالجة نقاط الضعف للعمل على تجاوزها وتعزيز نقاط القوة وتوسيعها لتكون أرضية لاستغلال الفرص ومواجهة التحديات المتوقعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يرى الباحث أن هذه المجموعة من الدراسات السابقة تعددت أهدافها ونتائجها ومجالات التطبيق فيها : وتناولت دراسة (Vonk, et al., 2007) تحليل نظم الحاسب الآلي المرتبطة بدعم التخطيط والإسهام في الفهم العميق لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنشآت وكذلك الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية من خلال تحليل SWOT ، كما تناولت دراسة (Helms et al.,2010) أن أكبر نقطة ضعف لتحليل (SWOT) هو أن البيئة في حالة تغير مستمر وتتغير معها نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وأن هنالك حاجة للمسح البيئي على أساس منتظم لتحديث تحليل SWOT، في حين أكدت دراسة (Carlsen & Andersson,2011) أن هناك بعض الاختلافات المثيرة للاهتمام بين المنشآت في جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، فالمنشآت الخاصة غير الهادفة للربح تتبنى استراتيجية قوية نحو تحليل جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية وعلى وجه الخصوص الجوانب المالية وكذلك مواطن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، إما المنشآت العامة فهي الأكثر اعتمادا على أصحاب المصالح الذين يشكلون المصدر الأول لدخل هذه المنشآت كما تناولت دراسة سنكور ، (2015) قدرة تحليل (SWOT) على توفير المؤشرات الموضوعية المؤثرة على أسعار النفط الخام لتحديد ومعالجة نقاط الضعف للعمل على تجاوزها وتعزيز نقاط القوة وتوسيعها لتكون أرضية لاستغلال الفرص ومواجهة التحديات المتوقعة.

وعلى الرغم من الإسهامات القيمة التي قدمتها هذه المجموعة من الدراسات السابقة إلا أنها لم تتناول أثر استخدام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) في خفض تكلفة المنتج في المنشآت ومن ثم تبقى الفجوة البحثية قائمة.

المطلب الثالث : الدراسات السابقة الخاصة بنموذج سلسلة القيمة

لقد تطرقنا في هذا المطلب لاستعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت جوانب مختلفة من الموضوع، لقد حضي موضوع سلسلة القيمة باهتمام كبير لما له من أهمية بالغة في مساعدة المسؤولين والمسيرين في المؤسسات تعرف على قدراتها وإمكانياتها وفيما يلي بعض الدراسات التي تمكنا من الاطلاع عليها:
الدراسة الأولى: خديجة برفيقة عبد الحق بن تفات بعنوان واقع الاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والوادي مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية 2021.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة ما مدي تطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والوادي لأداء سلسلة القيمة في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية ؟

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

وهدف الدراسة المعرفة إلى أي مدى تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في ولايتي ورقلة والوادي أداة سلسلة القيمة في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية من خلال تقسيم وتقييم الأنشطة وفق السلسلة القيمة وذلك من خلال معرفة مدى قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية عينة الدراسة بتقسيم وتقييم أنشطتها وفق سلسلة القيمة.

أهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة ما يلي:

- وجود أنشطة سلسلة في المؤسسات الصغيرة عينة الدراسة، لكن ليس بالوصف الدقيق الذي حدده بورتر، حيث توجد الأنشطة بشكل متدخل يجب فصلها عن بعضها.

- تطبيق مؤسسات عينة الدراسة التحليل سلسلة القيمة بأسلوب حدسي شخصي مبني على التجربة والخطأ، ولا تخضع لمنهجية علمية.

- سعى مؤسسات عينة الدراسة بشكل دائم للبحث عن نقاط قوتها وضعفها.

- تركيز المؤسسات المدروسة بدرجة كبيرة على أنشطة الإنتاج والعمليات الاستلام والتوريد المالية مع ضعف اهتمامها بالعامل البشري خاصة فيما يتعلق بجانب المكافآت والحوافز الذي يندرج ضمن الأنشطة المساعدة.

- انخفاض الاهتمام بنشاط الإشهار والإعلان البيع الشخصي و خدمات ما بعد البيع التي تعبير من الأركان المهمة التسويق الذي يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وكسب زباني جدد.

- رغم توفر المؤسسات عينة الدراسة على الكتابات البشرية، إلا أنها تطبق التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بمنهجية علمية وهذا نظرا لافتقارها للمعرفة العلمية بأدوات التحليل الاستراتيجي إضافة المحدودية التفويض الممنوح له.

الدراسة الثانية هالة يحيياوي الدراسة بعنوان: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة جامعة العربي التبسي، تبسة (الجزائر) مجلة أفاق للبحوث والدراسات المجلد 04 / العدد 2021، 01

وكانت الإشكالية المطروحة كيف يتم تحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة؟

تهدف الدراسة إلى تحديد أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، وكيف يتم تحليلها إستراتيجي باعتماد التحليل التنظيمي المستند على الموارد، سلسلة القيمة، وتحليل القدرات الوظيفية، المساعدة متخذي القرار في تحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة.

وقد توصلت إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها كالتالي:

- تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، أو حتى معلوماتية.

- لها القدرة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة.

- يساعد المنظمة في معرفة القدرة التنافسية لها أمام الخصم ومدى استجابتها أمامه

- كما تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وبالتالي توجيه المنظمة نحو المسار الإستراتيجي المناسب

أوضاعيتها التنافسية، ووفقا للإمكانيات المتوفرة.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

-التحليل البيئي الداخلي للمنظمة لا يساعد فقط في إيجاد نقاط القوة ومعرفة نقاط الضعف، بل يساعد أيضا وبطريقة غير مكملة وغير مباشرة في تحديد الفرص ومعرفة التهديدات التي يمكن أنت واجهها المنظمة. ما يوفر المنظمة معرفة كيفية استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة.

-كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي، حيث أن اجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية التحليل الإستراتيجي.

الدراسة الثالثة زينب جبار يوسف بعنوان: إدارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة - دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية - المعهد التقني - البصرة 2009.

يهدف البحث إلى إدارة وتوجيه وتحليل الكلفة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية باستخدام إحدى تقنيات إدارة الكلفة والمتمثلة بسلسلة القيمة وذلك من خلال تحليل ودراسة الأنشطة الرئيسية والفرعية للشركة بهدف الوصول إلى أفضل الوسائل التي تساعد في تخفيض الكلفة وتوصلوا إلي النتائج التالية:

1-استخدام سلسلة القيمة في مجال إدارة الكلفة يساعد المنظمة في تحليل الكلف على الأنشطة الرئيسية والفرعية لها وبالتالي تستطيع المنظمة من خلال ذلك التحليل التعرف على الأنشطة ذات الكلف المرتفعة قياساً بالأنشطة الأخرى ودراستها والتعرف على أسباب الارتفاع، وكذلك يساعد في تحديد حصة كل نشاط من الكلفة الكلية.

2- هناك عدد من الأنشطة المضيفة للقيمة لعلاقتها المباشرة بالإنتاج وعدد آخر من الأنشطة غير مضيفة للقيمة لكونها خاصة بوظائف أو أقسام أخرى ماعدا الإنتاج.

3- تم تخفيض كلفة الصنع الكلية بنسبة (10%) لسنة 2004 عند تحميل الإنتاج بالتكاليف الخاصة به واحتساب الكلفة بشكل صحيح.

4-تميل الشركة إلى الشراء من السوق المحلي لغرض الحصول على احتياجاتها من المواد الأولية أو الأدوات الاحتياطية.

5- بالرغم من وجود نظام تكاليف في الشركة يدار من قبل أفراد أصحاب خبرة ودراية في التخصص إلا أن هناك بعض القصور في النظام المذكور بسبب عدم الإطلاع على كل ما هو متطور وحديث في مجال إدارة التكاليف.

الدراسة الرابعة حسام احمد محمد البياتي بعنوان : أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة العراقية - مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم - العراق - العدد 37-2016.

تسعى هذه الدراسة من تحقيق الهدف الآتي:

-بيان المرتكزات المعرفية لتحليل القيمة وسلسلة القيمة وأثرهما على تخفيض التكاليف.
-تطبيق تحليل القيمة وسلسلة القيمة على شركة الصناعات الخفيفة العراقية وبيان دورهما في تخفيض التكاليف وتحسين الوضع التنافسي.

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي ونموذجيه SWOT وسلسلة القيمة.

إما أهم نتائج البحث يعتبر أسلوب تحليل القيمة و سلسلة القيمة بمثابة حجر الأساس لاكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها، حيث يعمل أسلوب تحليل القيمة تحسين أو إلغاء وظائف المنتج في حين يعمل سلسلة القيمة على إعادة تجميع أنشطة الوحدة الاقتصادية بأسلوب يدعم الأنشطة التي تضيف قيمة ويستبعد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وفق أسلوب يسمح بفهم مسببات التكاليف، ومصادر التمييز.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرضنا لأهم الدراسات السابقة، سنتطرق إلى خصائص الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها من خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- 1-أغلبية الدراسات السابقة التي تطرق إليها موضوع بحثنا تعتبر حديثة نسبيا.
 - 2-أغلبية تهدف إلى ضرورة ادارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة.
 - 3-محاولة تعرف على مدى مساهمة استخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.
 - 4-سلسلة القيمة المستخدمة تؤثر ايجابيا في تحقيق الأداء المالي في المؤسسات عينة الدراسة، ولكن لا ترقى إلى المستوى المطلوب، إذ أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مشوار طويل لتصل إلى التطبيق الفعلي والفعال لها مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الاقتصادية.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
- توجه الدراسات السابقة الباحث نحو الطريق الصحيح لأنها تظهر الفائدة والأهمية التي تقدمها هذه الدراسة للتراث الثقافي العالمي.
 - من خلال الدراسات السابقة تصبح مشكلة البحث واضحة بالنسبة للباحث، كما ترشده نحو الطريق الصحيح لحل مشكلة البحث العلمي.
 - توفر الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي والتي تساعد الباحث على إنجاز البحث العلمي بشكل صحيح.
 - يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أسئلة الدراسة، ويتعرف على الطريقة التي قاموا من خلالها بصياغة أسئلة بحثهم العلمي.
 - يستفيد الباحث من ذكر الدراسات السابقة في بحثه من خلال التعرف على العناصر الأساسية اللازمة لعمل البحث العلمي.
 - الاستفادة في صياغة النتائج والتوصيات في بناء أداة لدراسة الحالية.

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل، تم تناول ثلاثة مفاهيم رئيسية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وهي التحليل الاستراتيجي، ونموذج سلسلة القيمة، ونموذج SWOT كل من هذه الأدوات تلعب دورا حيويا في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية.

يعتبر التحليل الاستراتيجي عملية تقييم شاملة للوضع الحالي للمؤسسة، حيث يهدف إلى فهم البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها. يُعرف التحليل الاستراتيجي بأنه إطار عمل يستخدم لتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها. ومن الخصائص الرئيسية لهذا النوع من التحليل أنه يتضمن تقييم العوامل الخارجية، مثل الفرص والتهديدات، وكذلك العوامل الداخلية، مثل نقاط القوة والضعف.

تكمن أهمية التحليل الاستراتيجي في أنه يعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات دقيقة. مما يساهم في تحسين الأداء العام ويعزز من القدرة التنافسية. الأهداف من وراء هذا التحليل تشمل تحديد الفرص الاستراتيجية المتاحة، وتوجيه الموارد بطريقة فعالة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية. يعتبر نموذج سلسلة القيمة أداة استراتيجية تُستخدم لفهم الأنشطة المختلفة التي تضيف قيمة للمنتجات والخدمات. يُعرف بأنه وسيلة لتحليل المراحل التي تمر بها المنتجات بدءًا من التصنيع وحتى التسليم. يركز هذا النموذج على تحليل كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتوزيع لتحديد نقاط القوة والضعف.

تكمن أهمية نموذج سلسلة القيمة في أنه يساعد المؤسسات على تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يزيد من القيمة المقدمة للعميل. الأهداف المرتبطة بهذا النموذج تشمل تحسين العمليات، وتعزيز الابتكار، وزيادة رضا العملاء مما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.

يعتبر نموذج SWOT أداة تحليلية تُستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة. يُعرف بأنه طريقة لتنظيم المعلومات المتعلقة بعوامل النجاح والفشل. يتضمن هذا النموذج تقييم العوامل الداخلية، مثل نقاط القوة والضعف، وكذلك العوامل الخارجية، مثل الفرص والتهديدات. تتمثل أهمية نموذج SWOT في أنه يوفر رؤية شاملة عن الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، مما يساعد في صنع القرارات الاستراتيجية السليمة. الأهداف المرتبطة بهذا النموذج تشمل تحديد استراتيجيات فعالة واستغلال الفرص المتاحة. وتحسين الأداء العام للمؤسسة. وفي الختام، يعتبر التحليل الاستراتيجي ونموذجيه (نموذج سلسلة القيمة، ونموذج SWOT) عناصر أساسية في مجال الإدارة الاستراتيجية تساعد هذه الأدوات المؤسسات على فهم بيئتها بشكل أفضل، وتحسين الأداء المالي، وتوجيه استراتيجياتها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: ماهية شركة اتصالات الجزائر

حتى أوائل التسعينيات، لم تكن تنظيم خدمات الاتصالات أولوية في معظم البلدان، حيث كانت شركات التشغيل المملوكة للدولة تتبع نظامًا يعتمد على التنظيم الذاتي. ومع ذلك، أدت ثورة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى ضرورة انفتاح الجزائر، مثل غيرها من الدول على المنافسة الدولية في سوق الاتصالات. هذا الانفتاح دفع البلاد إلى إعادة النظر في القطاع، مما نتج عنه مجموعة من الإصلاحات في أوت 2000.

إدراكًا للتحديات التي يفرضها التطور السريع في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، شرعت الدولة الجزائرية منذ عام 1999 في تنفيذ إصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات تجسدت هذه الإصلاحات في إصدار قانون جديد للقطاع في أوت 2000، الذي أنهى احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وأرسى مبدأ الفصل بين أنشطة التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

تطبيقًا لهذا المبدأ، تم إنشاء هيئة تنظيم مستقلة من الناحية الإدارية والمالية، وتم تقسيم المتعاملين إلى اثنين: الأول مكلف بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية تحت مظلة مؤسسة بريد الجزائر، والثاني بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، تم في جوان 2001 بيع رخصة لإنشاء واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق ليشمل قطاعات أخرى، حيث تم بيع رخص الشبكات الاتصال والربط المحلي في المناطق الريفية.

تم فتح السوق ليشمل الدارات الدولية في عام 2013 والربط المحلي في المناطق الحضرية سنة 2004. مما جعل سوق الاتصالات مفتوحًا بالكامل بحلول عام 2005، مع الالتزام الصارم بمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة. في الوقت ذاته بدأ تنفيذ برنامج واسع النطاق يهدف إلى تأهيل البنية التحتية، مستهدفًا تعويض التأخر المتراكم في هذا المجال.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم ورأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر يقودها مجلس ادارة.

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05-08-2000 المتعلق بإصلاح قطاع الخدمات البريد والمواصلات والذي فرق تماما بين قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، اذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر " بعد أن كانت إدارة تجارية تسمى ب "البريد والمواصلات".

وقد فوض هذا القانون للمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة باتصالات الجزائر شركة ذات أسهم SAP براس مال قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم، ثم رفع رأسمالها فيما بعد سنة 2020 إلى 115 مليار ديناري جزائري بعدد أسهم ببلغ 115000.000000 تعمل في قطاع الاتصالات

السلكية واللاسلكية تغطي كامل التراب الوطني ومقرها بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة.

بدأت رسميا نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003 وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في التكنولوجيا الإعلام والاتصال : المردودية، الفعالية ، جودة الخدمة: ورغبتها هي تحقيق مستوى عالي، قياسي تقني ، اقتصادي واجتماعي: لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر.

ثانيا: فروع اتصالات الجزائر:

تذكر من أهم فروع اتصالات الجزائر ما يلي:

فرع اتصالات الجزائر موبيليس: مختص في الهاتف الخليوي حيث يعتبر موبيليس أهم متعامل الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها الشاملة حيث يتعدى مشتركها 10 ملايين مشترك.

فرع اتصالات الجزائر للإنترنت جواب: مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذات سرعة فائقة وإدماجها في جميع المجالات مثل التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، المحروقات الخ، كلها حاليا مربوطة بشبكة الإنترنت بمقرات الربط الإنترنت عن طريق شبكة جواب.

فرع اتصالات الجزائر الفضائية: المختص في التكنولوجيا السائد والأقمار الصناعية.
البطاقة التقنية للمؤسسة:

المقر الإجتماعي: الطريق الوطني رقم 05 الديار الخامس الجزائر 16130.

رقم السجل التجاري: رقم 02 ب 0018083.

التعريف الجبائي : 000216299033049.

البند الضريبي: 1629383021.

رقم التعريف الإحصائي : 002162.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

ومن خلال هذا تبين أن لمؤسسة اتصالات الجزائر ثلاث مستويات:

النوعي :

1. تسوية العجز والضعف الكائنان في تنظيم وظائف الاتصال.
2. التأكد والضمان للتطابق بين المستويات الكيفية ومستويات المسؤوليات.
3. اللامركزية مع ترك الزمام للمسؤولين حسب الدرجات.
4. إنشاء وتدعيم نظام المعلومات موقوف لاتخاذ والقرارات.
5. الخلق والاحتفاظ بالزبائن مع ضمان نحو دائم لرقم الأعمال.
6. تحسين مؤثرات الإنتاجية.

7. الاهتمام واعطاء دفعة ديناميكية لتسيير خدمات الزبائن.
8. الحث على إدخال المفاهيم العامة لثقافة المؤسسة عند الموظفين.
9. إنشاء بطاقة التكوين للموظفين، أي كفاءة وفعالة في تسيير الموارد البشرية.
10. الاهتمام بتطوير وإنشاء برنامج لتسيير الجودة على مستويات المؤسسة.
11. المشاركة كعضو أساسي في إنشاء وتنظيم برامج التطور لكل المؤسسات الإعلامية في الجزائر وذلك من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

الكمي :

1. الترقيم الكلي لشبكات الإعلام والاتصال.
2. الحصول على حصة السوق الهاتف النقال موبيليس.
3. إدخال تكنولوجيا جديدة لشبكات متعددة الخدمات على الصعيد الوطني وتوسيعها.

على المستوى التجاري والاعلاني:

1. التعريف بالمؤسسة وبالخدمات التي تقدمها عن طريق الملصقات واللافتات والمجلات والتلفزيون والإذاعة والمواقع الإلكترونية.... الخ
2. جذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من المشتركين خاصة أصحاب الأعمال والمشاريع الصناعية والمؤسسات الكبرى.
3. بناء صورة ذهنية جديدة لدى عملائها الحاليين و المرتقبين من المؤسسة ومختلف خدماتها.
4. زيادة عدد مشتركين وبالتالي زيادة المبيعات والمرتقبين من المؤسسة ومختلف خدماتها.
5. التعريف بالخدمات الحديثة والعصرية الناتجة عن التطور التكنولوجي السريع اي جعل العملاء يعيشون تطورات المؤسسة.
6. إقناع عملائها بأن خدماتها هي دوما الأفضل، وذلك من خلال توفير خدمات جيدة بأسعار مناسبة.

7. تطوير عناصر الإبداع والابتكار والتجديد.

كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف استراتيجية، من بينها:

- ✓ تطوير شبكة وطنية متكاملة للاتصالات السلكية واللاسلكية.
 - ✓ ضمان توصيل المعلومات بدقة وسرعة لزيادة نوعية ونطاق الخدمة المقدمة.
 - ✓ رفع مستوى رضا العميل وخدمته بشكل متميز لبناء ثقة العميل.
 - ✓ زيادة القدرة التنافسية من خلال تحسين الخدمات وزيادة المعروفات حول الخدمات الهاتفية.
 - ✓ تسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى شركة اتصالات الجزائر إلى تعزيز دورها في السوق وتقديم خدمات عالية الجودة للمستخدمين في الجزائر.

المبحث الثاني: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالبيض

المطلب الأول: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية البيض

وفق قرارات المديرية العامة بتاريخ 2002م الخاص بتنظيم المديرية العملية لاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملية للاتصالات بالبيض و كانت الانطلاقة لهذه المديرية في 01 جانفي 2003 ،أي بعد تقسيم البريد و المواصلات الى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم. عدد الموظفين بها حوالي 204 عامل على مستوى الولاية ودورها الأساسي يتجلى في كل ما تصدره في مجال خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وبغية السير الحسن في المؤسسة لمختلف المصالح لجأت المؤسسة بترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي لجأت اليه المؤسسة بهدف التسيير الحسن والتوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف اطارات ذات كفاءة عالية وتقنيين سامين ومهندسين يساهمون في ترقية خدماتها يرأسهم المدير العملي للاتصالات ، و ضمن الإطار الجديد لتنظيم المؤسسة على المستوى العملي اعتمدت المؤسسة على أهداف بغية التطور التقني وتنافسيه في السوق و اعتمدت المؤسسة على التصنيف الحالي ضمن أداء الوظائف التابعة للمديرية العملية وفق الهيكل الإداري على النحو التالي : الشكل رقم (07 .02) يوضح ذلك

المدير العملي لاتصالات الجزائر - البيض -



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المديرية العمليّة لاتصالات الجزائر بالبيض، جويلية 2024.
الشكل (07. 02) بعنوان الوظائف التابعة للمديرية العمليّة وفق الهيكل الإداري.

المطلب الثاني: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالبيض

هي نقطة وصل بين الزبون والمؤسسة، كما أنها قسم تجاري تابع للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البيض مكلفة بالعمليات التجارية والمنتجات الخاصة بسوق الاتصالات في مجال الهاتف الثابت الأنترنات.

وحسب احصائيات 01 أوت 2024 بولاية البيض يبلغ عدد مشتركى الاجمالي لكل من خدمات الهاتف الثابت ب 26288 مشترك، والأنترنات 20260 مشترك، وأنترنات الجيل الرابع 11627 مشترك، والألياف البصرية 5682 مشترك.

يسير الوكالة التجارية مدير حيث يتولى بمساعدة نخبة من الاطارات مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة وتتجلى مهامه فيما يلي:

1. -السهر على السير الحسن للوكالة.
2. -السهر على تطبيق الإجراءات داخل المؤسسة.
3. -مساعدة رؤساء الأقسام في مهامهم
4. -الوصول الى النتائج المعينة من طرف المديرية الولائية.
5. -تنفيذ الأعمال التجارية.
6. -المساهمة في اليقظة التنافسية وذلك من خلال قوة البيع والتسويق وزيادة المبيعات.
7. -العمل على التعاون مع المنشآت الأخرى التابعة للمؤسسة على الصعيد المحلي.

المبحث الثالث: تطبيق النموذجين على مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: تطبيق نموذج SWOT في شركة اتصالات الجزائر

1-نقاط القوة:

نقاط القوة لمؤسسة اتصالات الجزائر تشمل عدة جوانب تساهم في تقييم أدائها المالي، ومن أبرز هذه النقاط :

1- تنوع الخدمات:

توفر اتصالات الجزائر مجموعة متنوعة من الخدمات مثل الإنترنت عالي السرعة، الهاتف الثابت، الهاتف النقال. هذا التنوع يسمح لها بالوصول إلى مختلف الشرائح السوقية وزيادة الإيرادات من خلال تقديم حلول متعددة للعملاء من الأفراد والشركات.

2- البنية التحتية:

لدى اتصالات الجزائر شبكة بنية تحتية قوية تشمل الكابلات البحرية والألياف البصرية وشبكات الإنترنت ذات السرعة العالية. هذا الاستثمار في التكنولوجيا يتيح للمؤسسة تقديم خدمات متميزة ويزيد من قدرة تحمل الضغط على الشبكة، مما يعزز العائدات المالية من خلال تقديم خدمات متطورة. حيث أنها

تساهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي الى تقليل الأعطال وتكاليف الصيانة. هذا بدوره يحسن الأداء المالي من خلال زيادة الإيرادات وتقليل النفقات.

3- الاستثمارات في التكنولوجيا:

المؤسسة استثمرت في أحدث تقنيات الاتصال مثل الأنترنت عالي السرعة والخدمات الرقمية وهذا يساهم بدوره في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، ما يزيد من رضا العملاء ويعزز قدرتها على جذب مشتركين جدد، مما يؤدي في النهاية الى زيادة الإيرادات.

4- احتكار سوق الاتصالات الثابتة:

بما أن اتصالات الجزائر تحتكر سوق الاتصالات الثابتة في البلاد، فهذا يمنحها ميزة تنافسية كبيرة ويضمن لها تدفقا من الإيرادات. هذا الاحتكار يمكن أن يساعد المؤسسة في استثمار المزيد في التوسع والتطوير.

5- الخبرة والموارد البشرية:

لدى المؤسسة خبرة طويلة في مجال الاتصالات، هذا يمنحها القدرة على ادارة العمليات بشكل فعال. الكفاءة التشغيلية والموارد البشرية المؤهلة تساهم في تحسين الانتاجية وتقليل التكاليف، ما يؤدي الى تحسين الأداء المالي.

5- حجم السوق المحلي الكبير:

الجزائر بلد بها عدد سكان كبير، وهذا يتيح لاتصالات الجزائر سوقا محليا ضخما للاستفادة منه. وجود قاعدة عملاء واسعة يمنح المؤسسة القدرة على توسيع خدماتها وتحقيق إيرادات أكبر.

مساهمة نقاط القوة في تقييم الأداء المالي :

نقاط القوة هذه تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال عدة طرق :

1- زيادة الإيرادات:

يساهم تقديم خدمات متطورة ومتنوعة في زيادة قاعدة العملاء وتحقيق المزيد من العائدات.

2- تقليل التكاليف:

الكفاءة التشغيلية والبنية التحتية المتطورة تساهم في تقليل التكاليف التشغيلية، مما الى الزيادة في الأرباح.

3- تحسين القيمة السوقية:

من خلال الاحتكار والتوسع في السوق، تتمكن اتصالات الجزائر من المحافظة على مكانتها في السوق وزيادة قيمتها السوقية، مما يؤثر بشكل إيجابي على تقييم الأداء المالي.

2-نقاط الضعف:

نقاط الضعف لمؤسسة اتصالات الجزائر نذكر منها عدة جوانب يمكن أن تؤثر على تقييم أدائها المالي، ومن أبرز هذه النقاط:

1- الرضا المتدني للزبائن:

تعاني المؤسسة من شكاوى متكررة متعلقة بجودة الخدمة، مثل ضعف الاتصال بالإنترنت وانقطاعه المتكرر. قلة رضا الزبائن قد يؤدي إلى فقدان عملاء محتملين وتقليل الإيرادات، كما تؤثر سلنا على سمعة المؤسسة في السوق.

2- البيروقراطية والهيكلية الإدارية:

بمأن اتصالات الجزائر مؤسسة حكومية، قد تعاني من بطء في اتخاذ القرارات بسبب البيروقراطية، مما يحد من قدرتها على التأقلم السريع مع التغيرات في السوق أو الاستجابة الفورية لمتطلبات العملاء. هذا ينعكس سلباً على مرونتها ويقلل من كفاءتها التشغيلية، ما يؤدي إلى زيادة التكاليف وانخفاض الربحية.

3- ضعف المنافسة الداخلية:

نظراً لأن اتصالات الجزائر تعتبر المؤسسة المحكرة، فإن غياب المنافسة الحقيقية قد يؤدي إلى تقاعس المؤسسة عن تحسين خدماتها أو تبني تقنيات جديدة بشكل فعال. هذا يقلل من الابتكار ويؤثر على قدرتها في تقديم خدمات عالية الجودة، مما قد يؤدي إلى تراجع النمو المالي.

4- الاعتماد على السوق المحلي:

أعمال اتصالات الجزائر تتركز بشكل رئيسي في السوق المحلي، مما يجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية والسياسية في الجزائر. مما يمكن أن يؤثر على استقرار الإيرادات ويزيد من المخاطر المالية في حالة الركود الاقتصادي أو التغيرات التنظيمية.

5- التعرض للمخاطر التكنولوجية:

بالرغم من استثمارها في التكنولوجيا، قد تواجه المؤسسة تحديات في مواكبة التطورات السريعة في قطاع الاتصالات، خاصة مع ظهور تقنيات جديدة مثل الجيل الخامس (5G). التأخر في تبني هذه التقنيات يمكن أن يعرض المؤسسة لخسارة الحصة السوقية لصالح منافسين جدد أو شركات أجنبية.

مساهمة نقاط الضعف في تقييم الأداء المالي:

1- زيادة التكاليف التشغيلية:

البيروقراطية والهيكلية الإدارية الثقيلة تزيد من التكاليف الإدارية والتشغيلية، مما يؤثر سلباً على هوامش الربح.

2- انخفاض الإيرادات:

ضعف رضا الزبائن بسبب رداءة الخدمة المقدمة يؤدي حتماً إلى فقدان العملاء المحتملين وارتفاع معدلات إلغاء الاشتراكات مما يقلل من الإيرادات المتوقعة.

3- المخاطر التكنولوجية والابتكار المحدود:

عدم معاصرة التطورات التكنولوجية قد يجعل المؤسسة أقل تنافسية في السوق، مما يؤدي إلى انخفاض الإيرادات وارتفاع التكاليف المرتبطة بتحديث الأنظمة بشكل مفاجئ.

4- الاعتماد على السوق المحلي:

هذا الاعتماد يتسبب للمؤسسة في مخاطر كبيرة مرتبطة بالأوضاع الاقتصادية والسياسية المحلية، مما قد يؤدي إلى تذبذب في الإيرادات ويزيد من عدم الاستقرار المالي. بالتالي، نقاط الضعف هذه تؤثر سلبا على الأداء المالي للمؤسسة من خلال خفض الإيرادات وزيادة التكاليف والمخاطر، مما يضعف تقييمها المالي.

3- الفرص:

مؤسسة اتصالات الجزائر لديها العديد من الفرص التي يمكن أن تستغلها لتعزيز أدائها المالي وتحقيق نمو مستدام. وهذه الفرص تتمثل في :

1- التحول الرقمي وزيادة الطلب على الإنترنت:

مع زيادة الطلب على الإنترنت في الحياة اليومية والعمل والتعليم، يمكن لاتصالات الجزائر أن تستفيد من زيادة الطلب على خدمات الهاتف وخدمات الإنترنت عالية السرعة. تطوير وتقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات التعليمية سيزيد من فرص تحقيق إيرادات جديدة.

2- التوسع في خدمات الجيل الخامس (5G):

تقنيات الجيل الخامس تعتبر فرصة كبيرة لمؤسسة اتصالات الجزائر لتقديم خدمات اتصالات أسرع وأكثر موثوقية، مما يتيح جذب عملاء جدد وزيادة الإيرادات. الاستثمار المبكر في البنية التحتية للجيل الخامس يمكن أن يعزز موقعها التنافسي ويمنحها ميزة في السوق المحلي.

3- الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الدولية:

يمكن لاتصالات الجزائر إقامة شراكات استراتيجية مع شركات دولية لتبادل الخبرات وتوسيع قاعدة العملاء. هذه الشراكات قد تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وتوسيع الحضور الإقليمي والدولي، مما يعزز النمو المالي.

4- التوسع في الخدمات:

الخدمات مثل الدفع الإلكتروني وحلول الأعمال الرقمية، يتيح لاتصالات الجزائر تنويع مصادر دخلها. هذه الخدمات تساهم في تعزيز مكانتها كمزود شامل للحلول الرقمية، مما يزيد من ولاء الزبائن ويساهم في زيادة الإيرادات طويلة الأمد.

5- الاستثمار في المناطق الريفية:

توسع المؤسسة في تقديم خدمات الاتصالات والإنترنت إلى المناطق الريفية والمناطق غير المؤهلة بشكل جيد يمثل فرصة لزيادة الإيرادات، زيادة تغطية الشبكة يمكن أن يؤدي إلى اكتساب عملاء جدد في هذه المناطق، مما يساهم في تحقيق نمو مالي مستدام.

6- التحسينات في البنية التحتية:

التركيز على استخدام الطاقة المتجددة وتقنيات الحفاظ على البيئة يمكن أن يخفض تكاليف التشغيل على المدى الطويل. كما أن تطوير البنية التحتية يساهم في تقليل الأعطال، قد يجذب المزيد من الزبائن ويعزز من سمعة المؤسسة في السوق.

مساهمة الفرص في تقييم الأداء المالي :

1- زيادة الإيرادات:

من خلال التوسع في تقنيات الجيل الخامس التحول الرقمي، التوسع في تقديم الخدمات الرقمية، يمكن لاتصالات الجزائر تحقيق زيادة كبيرة في الإيرادات.

2- تحسين الكفاءة التشغيلية:

اقامة شراكات مع شركات دولية رائدة في مجال الاتصال واستخدام التقنيات الحديثة قد يساعد في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يضاعف في هوامش الربح.

3- تنوع مصادر الدخل:

التوسع في مناطق جديدة وتقديم خدمات متطورة يمكن أن يساعد في تقليل اعتماد اتصالات الجزائر على السوق التقليدي وزيادة مرونتها المالية.

4- تعزيز الابتكار:

استثمار المؤسسة في التكنولوجيا والابتكار سيمنحها ميزة تنافسية على المستوى المحلي والإقليمي، مما يعزز قيمتها السوقية ويجذب المزيد من الاستثمارات.

5- الاستقرار المالي طويل الأجل:

استغلال الفرص الناشئة في السوق مثل التحول الرقمي وزيادة الطلب على خدمات الإنترنت يساهم في تحسين الأداء المالي على المدى الطويل.

بالتالي، استغلال هذه الفرص يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال زيادة الإيرادات، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتنوع مصادر الدخل، مما يعزز استدامة المؤسسة ونموها المستقبلي.

4-التحديات:

مؤسسة اتصالات الجزائر تواجه عدة تحديات يمكن أن تؤثر سلبا على أدائها المالي واستقرارها في السوق. من بين أبرز هذه التحديات:

1- التغييرات التنظيمية والقانونية:

التغييرات في القوانين واللوائح الحكومية المتعلقة بقطاع الاتصالات قد تؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على العمل بكفاءة. زيادات في الرسوم أو الضرائب، أو تشديد اللوائح على الخدمات والأسعار، يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف وتقليل الأرباح.

2 - زيادة المنافسة:

رغم أن اتصالات الجزائر تحتل مكانة قوية في السوق المحلي، إلا أن دخول شركات أجنبية أو محلية جديدة لتقديم خدمات الاتصالات والإنترنت قد يشكل تهديدًا كبيرًا. زيادة المنافسة قد تؤدي إلى فقدان العملاء وتقليل حصتها السوقية، مما يؤثر على الإيرادات.

3- التقلبات الاقتصادية:

تواجه الجزائر تقلبات اقتصادية متكررة، بما في ذلك التضخم وضعف قيمة العملة المحلية. والتي بدورها قد تؤثر على القوة الشرائية للعملاء وقدرتهم على دفع فواتير الخدمات، مما يؤدي إلى تراجع الإيرادات.

4- التطور السريع في التكنولوجيا:

قطاع الاتصالات يتطور بسرعة كبيرة، وظهور تقنيات جديدة مثل الجيل الخامس (5G) والذكاء الاصطناعي قد يجعل بعض الخدمات الحالية قديمة أو غير كافية. التأخر في تبني هذه التقنيات أو عدم القدرة على مواكبتها يمكن أن يؤدي إلى خسارة حصة السوق لصالح المنافسين الذين يستثمرون في أحدث التقنيات.

5- التوجه نحو خدمات الإنترنت عبر الأقمار الصناعية:

ظهور شركات عالمية تقدم خدمات الإنترنت عبر الأقمار الصناعية بأسعار تنافسية قد يمثل تهديدًا لاتصالات الجزائر، خاصة في المناطق الريفية والنائية التي يمكن لهذه الشركات أن تقدم فيها خدمات إنترنت أسرع وأكثر موثوقية.

6- التهديدات الإلكترونية:

مع تزايد الاعتماد على الإنترنت والخدمات الرقمية، تزداد أيضا مخاطر الهجمات الإلكترونية والقرصنة. أي اختراق أمني كبير قد يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء وسمعة المؤسسة، مما قد يؤثر سلبا على الأداء المالي بشكل كبير.

مساهمة التهديدات في تقييم الأداء المالي:

1- انخفاض الإيرادات:

المنافسة المتزايدة والتوجه نحو خدمات جديدة مثل الإنترنت عبر الأقمار الصناعية يمكن أن يؤدي إلى فقدان عملاء وتراجع الإيرادات.

2- زيادة التكاليف:

مواجهة التهديدات الإلكترونية والتغيرات التنظيمية قد تفرض على المؤسسة استثمارات إضافية في الأمان والتكيف مع القوانين الجديدة، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية.

3- التقلبات الاقتصادية:

التقلبات الاقتصادية قد تؤثر على قدرة العملاء على الدفع، مما يؤدي إلى التخلف عن السداد وتراجع الأرباح.

4- تآكل الحصة السوقية:

التأخر في تبني التكنولوجيا الجديدة أو مواجهة التهديدات التكنولوجية قد يؤدي إلى فقدان الحصة السوقية لصالح المنافسين الذين يقدمون خدمات أكثر حداثة وكفاءة.
5- مخاطر السمعة:

أي خرق أمني أو ضعف في الحماية قد يؤدي إلى فقدان الثقة بين الزبائن والمؤسسة، مما ينعكس سلباً على الأداء المالي ويقلل من العائدات المتوقعة.
بالتالي، التهديدات التي تواجهها مؤسسة اتصالات الجزائر يمكن أن تؤدي إلى تراجع الأداء المالي من خلال انخفاض الإيرادات وزيادة التكاليف، وفقدان الحصة السوقية، مما يؤثر على استدامتها وقدرتها على النمو في المستقبل.

المطلب الثاني: تطبيق نموذج سلسلة القيمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

أ- الأنشطة الداعمة

1- الهياكل القاعدية (البنية التحتية)

تلعب البنية التحتية دوراً محورياً في أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تشكل العمود الفقري لعملياتها وخدماتها. تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تقديم خدمات عالية الجودة والاستجابة لمتطلبات السوق المتزايدة. وفيما يلي توضيح لدورها وأثرها على الأداء المالي:

دور البنية التحتية في مؤسسة اتصالات الجزائر

1- التوسع في السوق:

يسمح التطور في البنية التحتية للمؤسسة بالتوسع في مختلف المناطق بما في ذلك الأماكن البعيدة والمناطق الريفية. هذا التوسع يزيد من قاعدة الزبائن ويحقق نمواً في الإيرادات من خلال تغطية مناطق جديدة.

2 - تطوير شبكة شاملة وموثوقة:

تمكن البنية التحتية الحديثة، مثل الألياف البصرية والكابلات البحرية، المؤسسة من تقديم خدمات اتصال وإنترنت موثوقة وسريعة، مما يعزز من جذب الشركة للزبائن الحاليين والمحتملين.

3- تحسين جودة الخدمة:

تساعد البنية التحتية المتطورة في تقليل الأعطال والمشاكل التقنية التي قد تواجه العملاء، مما يؤدي إلى تحسين تجربة المستخدم وزيادة ولاء الزبائن، وبالتالي تقليل خسارة الاشتراكات وتحسين سمعة المؤسسة في السوق.

4- تحقيق الكفاءة التشغيلية:

البنية التحتية الحديثة تساعد المؤسسة على العمل بكفاءة أعلى، حيث تكون أقل تكلفة من حيث الصيانة والإصلاح مقارنة بالبنية التحتية القديمة. وهذا يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل المصاريف على المدى البعيد.

5- القدرة على تقديم خدمات مبتكرة:

تتيح البنية التحتية القوية للمؤسسة بتوفير خدمات متقدمة، مثل الإنترنت فائق السرعة وشبكات الجيل الرابع (G 4) والجيل الخامس (G5)، بالإضافة الى الدفع الإلكتروني، ما يعزز التنوع في مصادر الإيرادات، ويعزز تنافسية المؤسسة في السوق.

تأثير البنية التحتية على تقييم الأداء المالي:

1- تقليل النفقات التشغيلية:

تساعد البنية التحتية الحديثة في تقليل تكاليف الصيانة والتشغيل، مما يسمح بتحقيق زيادة مالية وزيادة الربحية على المدى الطويل.

2- زيادة الإيرادات:

تستطيع اتصالات الجزائر تقديم خدمات بجودة عالية وجذب المزيد من العملاء وهذا من خلال الاستثمار في بنية تحتية متطورة، مما يساهم في نمو الإيرادات بشكل كبير، خاصة مع تقديم خدمات متميزة مثل الإنترنت السريع عبر الألياف البصرية.

3- تعزيز قيمة المؤسسة في السوق:

تساهم البنية التحتية القوية في تعزيز مكانة المؤسسة وجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين، مما يزيد من قيمتها السوقية ويجعلها أكثر استقرارا وجاذبية للاستثمارات.

4- تحسين الربحية:

البنية التحتية المتطورة تعزز من جودة وكفاءة الخدمات المقدمة، مما يقلل من الأعطال ويزيد من رضا العملاء، وبالتالي زيادة الأرباح وتحسين الهوامش الربحية.

5- زيادة القدرة التنافسية:

من خلال الاستثمار في بنية تحتية متقدمة، تتمكن اتصالات الجزائر من تقديم خدمات تفوق تلك التي يقدمها المنافسون، مما يعزز من موقعها التنافسي في السوق ويمنحها القدرة على الاستمرار في جذب العملاء.

الخلاصة:

البنية التحتية تلعب دورا هاما في نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تساهم في تحسين جودة الخدمة، وزيادة الإيرادات وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز القيمة السوقية للمؤسسة. بفضل هذه الهياكل القاعدية القوية. تصبح المؤسسة قادرة على تقديم خدمات موثوقة وفعالة، ما يعزز من أدائها المالي واستقرارها على المدى الطويل.

2- ادارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية في اتصالات الجزائر تلعب دورا هاما في تحسين الأداء المالي من خلال التأثير على عدة جوانب رئيسية، منها:

1- تقليل معدلات الدوران الوظيفي:

من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية وتوفير برامج تحفيزية ومزايا تنافسية، تساعد إدارة الموارد البشرية في تقليل معدل دوران الموظفين. الحفاظ على الموظفين المهرة لفترات طويلة يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب الجديدة، وهو ما ينعكس إيجابيا على الأداء المالي.

2 - زيادة الكفاءة والإنتاجية:

إدارة الموارد البشرية تهتم بتوظيف وتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية. الموظفون المؤهلون والمدربون جيدا يقدمون أداءً أعلى، ويقللون من الأخطاء، مما يقلل التكاليف التشغيلية ويزيد من الإيرادات.

3-إدارة تكاليف الرواتب والمزايا:

من خلال إدارة فعالة لتكاليف الرواتب والمزايا، يمكن للموارد البشرية ضبط الميزانيات وتوجيه الموارد بشكل صحيح. توفير برامج تحفيزية فعالة قد يساهم في زيادة الإنتاجية بدون زيادة كبيرة في التكاليف، مما يساهم في تحسين الربحية.

4-إدارة الموارد البشرية:

تقوم بتقييم الأداء الوظيفي بانتظام، وتوفر ملاحظات مستمرة لتطوير وتحسين أداء الموظفين. هذا يساهم في تحقيق أهداف العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وبالتالي تحسين الأداء المالي.

5- تحسين رضا الموظفين:

إدارة الموارد البشرية تركز على تحسين ظروف العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. الموظفون الراضون يكونون أكثر إنتاجية وأقل غيابًا عن العمل، مما ينعكس إيجابا على الأداء المالي للشركة.

6- التدريب والتطوير المهني:

ان تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم يساعد على تبني التكنولوجيا الجديدة وتحسين الكفاءة التشغيلية. مع تقليل الوقت الضائع وزيادة الإنتاجية، يؤدي هذا إلى تحسين الأداء المالي من خلال تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

الخلاصة:

تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر وغير مباشر في تحسين الأداء المالي لاتصالات الجزائر من خلال زيادة الكفاءة تحسين الإنتاجية، وإدارة التكاليف بفعالية.

3- البحث والتطوير (التطور التكنولوجي):

نشاط البحث والتطوير في اتصالات الجزائر، وخاصة التطور التكنولوجي. يساهم بشكل كبير في تقييم وتحسين الأداء المالي من خلال عدة آليات:

1- زيادة الكفاءة التشغيلية:

الاستثمار في التطور التكنولوجي يساهم في تطوير عمليات داخلية أكثر كفاءة، مثل أنظمة إدارة الشبكات وخدمات الدعم الفني، الكفاءة التشغيلية العالية تعني تقليل الأعطال الفنية والتكاليف المرتبطة بها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وتقليل النفقات التشغيلية.

2- تحسين جودة الخدمات:

البحث والتطوير يمنح للشركة تحسين وتطوير تقنيات الاتصالات مثل الإنترنت عالي السرعة، الألياف البصرية. والخدمات الرقمية تحسين جودة الخدمات يؤدي إلى رضا الزبائن، ما يزيد من ولائهم وزيادة فرص جذب زبائن جدد مما يساهم في زيادة الإيرادات.

3- تحسين القدرة التنافسية:

من خلال الاستثمار في أحدث التقنيات وتطوير حلول جديدة، تظل اتصالات الجزائر قادرة على مواجهة المنافسة المتزايدة في قطاع الاتصالات، الابتكار التكنولوجي يمكن أن يمنح الشركة ميزة تنافسية، ما يعزز حصتها في السوق ويحسن أدائها المالي على المدى الطويل.

4- ابتكار خدمات جديدة:

البحث والتطوير يساعد في تقديم خدمات مبتكرة مثل الإنترنت اللاسلكي المتقدم، والإنترنت عبر الشبكات. هذه الخدمات الجديدة تفتح أسواقاً إضافية للشركة وتساهم في تنوع مصادر الإيرادات، مما يدعم الاستدامة المالية والنمو المستقبلي.

5- تقليل التكاليف التشغيلية:

البحث والتطوير في تقنيات جديدة يمكن أن يساعد في تقليل التكاليف التشغيلية عن طريق استبدال التقنيات القديمة بتقنيات جديدة أكثر كفاءة وأقل تكلفة، يمكن أن تقلل الحاجة إلى العمالة اليدوية وتقلل من التكاليف المرتبطة بالصيانة والتشغيل.

6- توسيع البنية التحتية:

بفضل البحث والتطوير، يمكن للشركة التوسع في البنية التحتية الخاصة بها بطريقة أكثر فعالية وكفاءة. التوسع المدروس في شبكات الألياف البصرية أو التقنيات اللاسلكية المتقدمة يعزز من قدرة المؤسسة على تقديم خدمات عالية الجودة لمناطق أوسع، مما يساهم في زيادة قاعدة الزبائن والإيرادات.

7- تعزيز الأمان والثقة:

تطوير حلول تكنولوجية لتحسين أمن الشبكات وحماية البيانات يزيد من ثقة الزبائن في خدمات المؤسسة، الأمان العالي يقلل من المخاطر المرتبطة بانتهاكات البيانات أو الهجمات السيبرانية، مما يحمي الشركة من التكاليف المرتبطة بالاختراقات الأمنية.

8- تسريع التحول الرقمي:

التطور التكنولوجي يمكن اتصالات الجزائر من الاستفادة من التحول الرقمي، مما يعزز قدرتها على تقديم خدمات مبتكرة تتماشى مع التغييرات في احتياجات السوق. هذا التحول يعزز أداء الشركة المالي من خلال تبني نماذج أعمال جديدة وزيادة الكفاءة.

الخلاصة:

البحث والتطوير يعتبر أحد المحركات الأساسية لتحسين الأداء المالي لاتصالات الجزائر. من خلال تحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة، وابتكار منتجات جديدة، تستطيع الشركة تعزيز إيراداتها وتقليل تكاليفها، مما يؤدي إلى تحقيق استدامة مالية ونمو مستدام في بيئة تنافسية متزايدة.

4- **الشراء (التموين):**

نشاط الشراء (التموين) في اتصالات الجزائر يلعب دورا استراتيجيا في تحسين الأداء المالي من خلال عدة جوانب رئيسية، بما في ذلك إدارة التكاليف، تحسين الجودة، وزيادة الكفاءة التشغيلية. يساهم هذا النشاط في تقييم الأداء المالي للشركة على النحو التالي:

1- إدارة التكاليف وتقليل المصاريف:

من خلال استراتيجيات شراء فعّالة مثل التفاوض مع الموردين للحصول على أفضل الأسعار أو الشراء بالجملة. يمكن لقسم التموين أن يقلل من تكاليف الحصول على المواد والمعدات اللازمة، هذا يساعد في تخفيض النفقات التشغيلية المباشرة للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الهامش الربحي.

2- تحسين إدارة المخزون:

من خلال تحسين عمليات الشراء وتخطيط الاحتياجات بدقة، يمكن لقسم التموين أن يقلل من حجم المخزون الزائد ويضمن توفر المواد الضرورية في الوقت المناسب. إدارة المخزون الفعّالة تقلل من تكاليف التخزين وتجنب التكاليف الزائدة يؤدي إلى الكفاءة المالية للشركة.

3- الجودة العالية للمنتجات والخدمات:

نشاط الشراء يركز على اختيار الموردين ذوي السمعة الجيدة والذين يقدمون منتجات وخدمات عالية الجودة. تأمين مواد ومعدات ذات جودة عالية يساهم في تحسين أداء البنية التحتية للشبكة وتقليل الأعطال، مما ينعكس إيجابا على كفاءة العمليات وجودة الخدمة المقدمة للعملاء، ويؤدي إلى زيادة الإيرادات وتقليل تكاليف الصيانة.

4- زيادة التدفق النقدي:

تحسين سياسات الدفع والشروط التعاقدية مع الموردين يساهم في تحسين التدفق النقدي للشركة. على سبيل المثال، التفاوض على شروط دفع أفضل قد يسمح للشركة بتأجيل الدفع حتى يتم استلام الإيرادات من الزبائن، مما يعزز من السيولة المالية.

5- الاستفادة من الاقتصاديات الكبيرة:

شراء كميات كبيرة من المعدات والمواد يمكن أن يؤدي إلى الحصول على تخفيضات كبيرة من الموردين هذه الاستفادة من الاقتصاديات الحجمية تقلل من التكاليف، وتساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي من خلال خفض التكلفة الكلية للشراء.

6- التنوع وتقليل المخاطر:

من خلال تنوع قاعدة الموردين والاعتماد على أكثر من مورد واحد للمواد أو الخدمات الحيوية، يمكن لقسم الشراء تقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد المفرط على مورد واحد وتقليل هذه المخاطر يساعد في تجنب انقطاعات في سلسلة التوريد التي قد تؤدي إلى خسائر مالية أو تعطيل الخدمات.

7- الشفافية في عملية الشراء:

تنفيذ عمليات شراء تتسم بالشفافية والامتثال للسياسات الداخلية والخارجية يساعد في تجنب التكاليف المرتبطة بالمخالفات القانونية أو النزاعات مع الموردين، الشفافية في عمليات الشراء تحافظ على سمعة الشركة وتقلل من المخاطر المالية المحتملة.

8- الابتكار وتحديث التكنولوجيا:

نشاط الشراء يمكن أن يلعب دورًا في تبني التكنولوجيا الحديثة والابتكار من خلال اختيار موردين يقدمون أحدث التقنيات. هذا يساعد الشركة في تطوير البنية التحتية الخاصة بها بطرق أكثر كفاءة واستدامة، ما يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة على المدى الطويل.

الخلاصة:

نشاط الشراء (التموين) له تأثير مباشر على الأداء المالي لاتصالات الجزائر من خلال تحسين إدارة التكاليف، تعزيز الجودة، وزيادة الكفاءة التشغيلية. إدارة شراء فعّالة تساعد الشركة على تحقيق استدامة مالية، تقليل المخاطر. وتعزيز النمو المالي المستقبلي.

ب- الأنشطة الرئيسية:

1- الأمداد الداخلي:

نشاط الإمداد الداخلي هو جزء مهم من نموذج سلسلة القيمة الذي يؤثر على الأداء المالي لأي منظمة، بما في ذلك اتصالات الجزائر. هذا النشاط يشمل جميع العمليات المرتبطة بتأمين المواد والمعدات الضرورية لإدارة وتشغيل الخدمات الداخلية للشركة، مثل إدارة المخزون والنقل وتخزين المواد، يساهم في سلسلة القيمة بشكل مباشر وغير مباشر في تقييم وتحسين الأداء المالي للشركة عبر عدة محاور:

1- إدارة المخزون بفعالية:

جزء أساسي من نشاط الإمداد الداخلي هو إدارة المخزون والذي يعني أن الشركة لا تحتفظ بمخزون زائد ما يزيد التكاليف، ولا تعاني من نقص في المواد (ما يؤدي إلى تأخير في تقديم الخدمات). إدارة المخزون الفعالة تقلل التكاليف المتعلقة بالتخزين والهدر وتضمن توفير المواد الضرورية في الوقت المناسب، مما يعزز من الأداء المالي.

2- تحسين الكفاءة التشغيلية:

نشاط الإمداد الداخلي يتعلق بتوفير المواد والمعدات في الوقت المناسب وبكميات دقيقة، مما يضمن استمرار العمليات بسلاسة دون انقطاع. إدارة فعالة للإمداد الداخلي تقلل من تأخير العمليات، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل من تكاليف الإنتاج أو التشغيل، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

3- توفير الوقت والمرونة:

تحسين عمليات الإمداد الداخلي يزيد من مرونة الشركة في التكيف مع التغيرات في الطلب. عندما تكون العمليات الداخلية مرنة وقادرة على التكيف بسرعة مع احتياجات السوق، فإن الشركة تكون قادرة على تلبية طلبات الزبائن بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يعزز من الإيرادات ويحسن الأداء المالي.

4- تقليل التكاليف التشغيلية:

من خلال تحسين عمليات الإمداد الداخلي، يمكن للشركة تقليل التكاليف المرتبطة بالنقل والتخزين والمناولة، تحسين الكفاءة اللوجستية، مثل تقليل المسافات بين مواقع التخزين ومواقع الاستخدام أو تحسين طرق النقل، يمكن أن يقلل من التكاليف التشغيلية. هذه التكاليف المنخفضة تؤدي إلى تحسين الهامش الربحي وتحسين الأداء المالي العام للشركة.

5- تحسين التكاليف المالية:

تحسين عمليات الإمداد الداخلي يساعد في تحسين إدارة التدفقات النقدية. عندما تكون عمليات الشراء والإمداد موجهة نحو الاستخدام الأمثل للموارد، فإن الشركة تستطيع إدارة تكاليفها بشكل أكثر فعالية، ما يقلل من الحاجة إلى التمويل الخارجي ويحسن موقف الشركة.

6- تحسين الجودة:

جودة الإمدادات والمعدات المستخدمة تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة. إذا كانت عمليات الإمداد الداخلي تتسم بالكفاءة وتضمن توريد مواد ومعدات عالية الجودة، فإن ذلك يقلل من احتمالات حدوث أعطال أو مشاكل في الشبكة، مما يؤدي إلى تحسين رضا الزبائن وتقليل تكاليف الصيانة. وبالتالي، يعزز ذلك من الاستقرار المالي وزيادة الإيرادات.

2- الإنتاج والعمليات:

نشاط الإنتاج والعمليات في نموذج سلسلة القيمة يعتبر أساسيا في تقييم وتحسين الأداء المالي لاتصالات الجزائر، حيث يتعامل مع جميع الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى خدمات أو منتجات

جاهزة لتقديمها إلى العملاء. هذا النشاط يتضمن إدارة البنية التحتية، صيانة الشبكات، وتقديم خدمات الاتصالات. سوف نبين كيف يساهم هذا النشاط في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وهذا من خلال:

1- جودة الخدمات:

تحسين عمليات الإنتاج يساهم في تقديم خدمات اتصالات أكثر استقرارا وذات جودة، مثل الإنترنت عالي السرعة أو المكالمات دون انقطاع، فالجودة العالية للخدمة تؤدي إلى زيادة رضا الزبون وتقليل معدلات الشكاوى، مما يساهم في الاحتفاظ بالزبائن وزيادة ولائهم، فالزبائن الراضون يميلون إلى الاستمرار في استخدام الخدمات لفترات أطول، ما ينعكس إيجابا على الإيرادات والأداء المالي.

2- الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف:

من خلال تحسين عمليات الإنتاج، مثل إدارة الشبكات والصيانة الدورية، يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية المتعلقة بالمعدات والبنية التحتية، التحسينات في هذه العمليات تعني أنه يمكن للشركة تشغيل شبكتها وخدماتها بأقل تكاليف ممكنة مع المحافظة على جودة الخدمة، كلما كانت العمليات أكثر كفاءة، كلما انخفضت تكاليف التشغيل مما يحسن من الهامش الربحي.

3- الابتكار والتطور التكنولوجي:

من خلال تطوير عمليات الإنتاج ودمج تقنيات جديدة مثل الألياف البصرية أو شبكة الجيل الخامس (G5)، يمكن لاتصالات الجزائر تحسين خدماتها وتقديم منتجات متطورة تلبى احتياجات السوق المتزايدة. هذا الابتكار يعزز القدرة التنافسية للشركة ويمكن أن يؤدي إلى زيادة الإيرادات من خلال تقديم خدمات جديدة ذات قيمة مضافة.

4- تقليل الأعطال والتوقفات:

الصيانة الجيدة وتحسين عمليات الإنتاج تساعد في تقليل الأعطال والتوقفات غير المخطط لها في الشبكة. توقفات الشبكة قد تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة نتيجة فقدان الزبائن أو تراجع الإيرادات، عمليات الإنتاج الفعالة تقلل من هذه التوقفات وتساهم في تحسين الأداء المالي.

5- تحسين إدارة الموارد:

عمليات الإنتاج الفعالة تعني إدارة أفضل للموارد المتاحة، سواء كانت موارد مادية مثل المعدات والبنية التحتية أو بشرية، استخدام الموارد بشكل مثالي يقلل من الهدر ويعزز الإنتاجية، مما يقلل التكاليف التشغيلية ويزيد من هامش الربح.

6- الاستجابة الفعالة للسوق:

تحسين عمليات الإنتاج يتيح للشركة الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق واحتياجات الزبائن. القدرة على تكيف الإنتاج وفقا للطلب المتزايد أو المتغير يمكن أن يزيد من القدرة على الاستفادة من الفرص السوقية، مما يعزز من الإيرادات والأداء المالي.

7- التحكم في الجودة:

عمليات الإنتاج تشمل التحكم في جودة الخدمات المقدمة، كلما كان التحكم في الجودة أفضل، كلما قلت الحاجة إلى إعادة العمل أو تصحيح الأخطاء، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بتقديم خدمات ذات جودة منخفضة، التحكم الجيد في الجودة يعزز أيضا سمعة الشركة، مما يجذب المزيد من الزبائن ويحسن الإيرادات.

8- خفض تكاليف الطاقة والموارد:

عمليات الإنتاج تستهلك عادة كميات كبيرة من الطاقة والموارد من خلال تحسين الكفاءة في استخدام الطاقة، يمكن تقليل تكاليف التشغيل المتعلقة بالطاقة والمياه وغيرها من الموارد المستخدمة في تشغيل الشبكة، هذه التخفيضات تؤدي إلى تحسين الأداء المالي من خلال تقليل التكاليف العامة.

9- التوافق مع المتطلبات التنظيمية:

تحسين عمليات الإنتاج يساعد في الامتثال للمتطلبات التنظيمية الخاصة بقطاع الاتصالات، الامتثال للقوانين والتشريعات يقلل من مخاطر العقوبات والغرامات المالية، مما يحافظ على استقرار الأداء المالي للشركة.

الخلاصة:

نشاط الإنتاج والعمليات في نموذج سلسلة القيمة يساهم بشكل كبير في تقييم وتحسين الأداء المالي لاتصالات الجزائر، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، زيادة رضا الزبائن، وتحسين الابتكار، يمكن للشركة تعزيز قدرتها على تحقيق إيرادات مستدامة وتقليل النفقات التشغيلية، مما يؤدي إلى تحقيق أداء مالي مستقر ومستدام.

3- الإمداد الخارجي:

نشاط الإمداد الخارجي في نموذج سلسلة القيمة يتعلق بالحصول على المواد الخام، المعدات، والخدمات من مصادر خارجية لتشغيل الشركة بشكل فعال. في حالة اتصالات الجزائر، يتضمن هذا النشاط التعاقد مع موردي معدات الاتصالات، البرمجيات والخدمات اللوجستية اللازمة لتشغيل وصيانة شبكات الاتصالات والبنية التحتية. يمكن لنشاط الإمداد الخارجي أن يؤثر بشكل كبير على الأداء المالي للشركة من خلال عدة طرق:

1- توفير المواد والمعدات في الوقت المناسب:

من خلال إدارة فعالة للإمداد الخارجي، يمكن لاتصالات الجزائر تأمين المواد والمعدات الضرورية في الوقت المناسب، مما يضمن عدم وجود تأخيرات في تقديم الخدمات أو إجراء الصيانة. تقليل التأخيرات يؤدي إلى رضا الزبائن ويقلل من فقدان الإيرادات المحتمل نتيجة تأخير الصيانة أو التوسع في الشبكات.

2- تقليل تكاليف الشراء:

التعاقد مع موردين خارجيين يوفر للشركة فرصة للتفاوض على أسعار أفضل، خاصة عند الشراء بكميات كبيرة، القدرة على تأمين عقود شراء بتكاليف منخفضة يساهم في تقليل النفقات التشغيلية الإجمالية،

مما يؤدي الى زيادة هامش الربح للشركة. التحكم في تكلفة الإمدادات يقلل من التأثير السلبي على الأداء المالي.

3- الابتكار التكنولوجي:

الإمداد الخارجي يمكن أن يتيح لاتصالات الجزائر الوصول إلى أحدث التقنيات والابتكارات التي قد لا تكون متاحة داخليا. التعاقد مع موردين عالميين أو شركات متخصصة في مجال الاتصالات يوفر للشركة فرصة الاستفادة من حلول جديدة تزيد من كفاءة الشبكات وتحسن الخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف.

4- الجودة وزيادة الفعالية:

اختيار الموردين الخارجيين بعناية يمكن أن يضمن الحصول على منتجات وخدمات ذات جودة عالية التي تساهم بدورها في تقليل التكاليف المتعلقة بالإصلاح والصيانة المتكررة، وبالتالي تقليل النفقات التشغيلية. جودة المنتجات والخدمات المقدمة تساهم في تحسين تجربة الزبائن، مما يعزز الولاء ويزيد الإيرادات على المدى الطويل.

5- تحسين إدارة المخاطر:

تنوع قاعدة الموردين من خلال الإمداد الخارجي يقلل من الاعتماد على مورد واحد، وبالتالي يقلل من المخاطر المتعلقة بالتوريد، مثل ارتفاع الأسعار أو تأخر التسليم. إدارة ناجحة لسلسلة التوريد الخارجية تعني أن الشركة قادرة على الاستمرار في تقديم خدماتها ومنتجاتها دون انقطاع حتى في حالة حدوث مشاكل مع أحد الموردين.

6- التحكم في تدفقات النقد:

من خلال تحسين سياسات الدفع والتفاوض على شروط دفع ملائمة مع الموردين الخارجيين، يمكن لاتصالات الجزائر تحسين التدفقات النقدية. مثلاً، الاتفاق على الدفع المؤجل بعد تسليم المنتجات والخدمات يتيح للشركة الحفاظ على سيولة مالية أفضل، مما يقلل من الحاجة إلى الاقتراض ويعزز الاستقرار المالي.

7-زيادة الكفاءة التشغيلية:

من خلال التعاقد مع شركات متخصصة في الخدمات اللوجستية أو التكنولوجية، يمكن لاتصالات الجزائر تحسين الكفاءة التشغيلية الخاصة بها، الشركات الخارجية المتخصصة قد تكون قادرة على تنفيذ بعض المهام بكفاءة أعلى وبتكلفة أقل من العمليات الداخلية. تحسين الكفاءة التشغيلية يعزز من القدرة التنافسية ويؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

8- المرونة والتكيف مع السوق:

الاعتماد على موردين خارجيين يمكن أن يوفر للشركة مرونة أكبر في التكيف مع تغييرات السوق أو الطلبات المتزايدة. على سبيل المثال، إذا زاد الطلب على خدمات الاتصالات، يمكن للشركة زيادة قدرتها

بسرعة من خلال التعاقد مع موردين خارجيين لتلبية احتياجات السوق دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة في المعدات أو العمالة.

9- القدرة التنافسية:

نشاط الإمداد الخارجي يمكن اتصالات الجزائر من تحسين قدرتها على المنافسة في السوق، تقليل التكاليف وزيادة جودة الخدمات والمنتجات يجعل الشركة أكثر قدرة على تقديم خدمات بأسعار تنافسية مع تحقيق هامش ربح أفضل، مما يعزز من وضعها المالي في السوق.

الخلاصة:

نشاط الإمداد الخارجي يساهم بشكل كبير في تقييم الأداء المالي لاتصالات الجزائر بشكل ايجابي من خلال تقليل التكاليف، تحسين الجودة، وزيادة الكفاءة التشغيلية، كما يساعد في إدارة المخاطر، تعزيز المرونة، ودعم الابتكار، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإيرادات وتقليل النفقات، الإدارة الجيدة لسلسلة الإمداد الخارجي تؤدي إلى استدامة وربحية الشركة على المدى الطويل.

4- تسويق المنتجات (التسويق والمبيعات):

نشاط تسويق المنتجات (التسويق والمبيعات) هو عنصر أساسي في نموذج سلسلة القيمة، ويؤثر بشكل كبير على تقييم الأداء المالي لاتصالات الجزائر، هذا النشاط يشمل الترويج لخدمات الشركة، جذب الزبائن، وتحقيق المبيعات. وسنوضح كيف يساهم هذا النشاط في تقييم وتحسين الأداء المالي لمؤسسة.

1- الولاء والاحتفاظ بالزبائن:

استراتيجيات التسويق الناجحة لا تهدف فقط إلى جذب زبائن جدد، بل أيضا إلى الحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال برامج الولاء وتقديم عروض تنافسية. رضا الزبون والولاء للشركة يؤديان إلى استمرار الاشتراك في الخدمات لفترات أطول، ما يحقق تدفقات مالية مستقرة ويقلل من تكاليف اكتساب الزبائن الجدد.

2- زيادة الإيرادات من خلال جذب زبائن جدد:

التسويق والمبيعات يلعبان دورا رئيسيا في زيادة قاعدة الزبائن من خلال الترويج الفعال لخدمات الاتصالات المختلفة مثل الإنترنت، الهواتف الثابتة، وخدمات الجيل الرابع (4G)، جذب زبائن جدد وزيادة مبيعات الخدمات يساهم بشكل مباشر في رفع الإيرادات وتحسين الأداء المالي.

3- تحليل السوق وتحديد الفرص:

من خلال أبحاث السوق والتحليل، يمكن لقسم التسويق اكتشاف الفرص الجديدة لتوسيع نطاق الخدمات أو تحسينها. مثلاً، تحليل الطلب على خدمات الإنترنت عالي السرعة في مناطق معينة يساعد الشركة في تخصيص مواردها بشكل فعال وزيادة العائدات، هذا التحليل يساهم في توجيه استثمارات الشركة نحو المجالات الأكثر ربحية.

4- تنويع مصادر الإيرادات:

التسويق يمكن أن يساهم في تقديم منتجات وخدمات جديدة تتماشى مع احتياجات السوق. على سبيل المثال. تسويق حزم خدمات متكاملة تشمل الإنترنت والهاتف المحمول والثابت يمكن أن يجذب شريحة أوسع من الزبائن ويزيد من الإيرادات المتكررة. تنوع مصادر الإيرادات يقلل من الاعتماد على مصدر دخل واحد ويعزز الاستقرار المالي.

5-تقوية العلامة التجارية وتحسين الصورة:

التسويق الفعّال يساهم في تحسين صورة الشركة وبناء علامة تجارية قوية. عندما تكون الشركة معروفة بجودة خدماتها واستجابتها لاحتياجات الزبائن، يزيد ذلك من قدرتها على المنافسة وجذب المزيد من الزبائن. العلامة التجارية القوية تسمح للشركة بفرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين، مما يساهم في تحسين هامش الربح والأداء المالي.

6- التسعير الفعّال وزيادة الربحية:

استراتيجيات التسويق والمبيعات تساعد في وضع سياسة تسعير تنافسية تستهدف شرائح السوق المختلفة. تحليل السوق وتحديد القيمة المضافة لكل خدمة يمكن أن يساعد الشركة في تحديد أسعار تنافسية دون التضحية بالربحية، تحسين استراتيجيات التسعير يؤدي إلى تحسين الأداء المالي عبر زيادة الإيرادات وزيادة هامش الربح.

7- زيادة الحصة السوقية:

من خلال الحملات التسويقية القوية والفعالة، يمكن لاتصالات الجزائر أن تزيد من حصتها السوقية، الذي يؤدي الى مبيعات أعلى وإيرادات أكبر. كما أن الاستحواذ على نسبة أكبر من السوق يعزز من قوة الشركة التفاوضية ويقلل من تأثير المنافسة، مما يساهم في استقرار الأداء المالي.

8- الفعالية من خلال التسويق الرقمي:

اعتماد استراتيجيات التسويق الرقمي يوفر تكاليف الترويج التقليدي ويسمح للوصول إلى جمهور أوسع عبر الإنترنت، التسويق الرقمي عبر منصات التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، ومحركات البحث يتيح للشركة توجيه مواردها بشكل أكثر فعالية وتحقيق عائد أعلى على الاستثمار، مما يساهم في تحسين الأداء المالي.

9-زيادة تدفقات الإيرادات المتكررة:

حملات التسويق الموجهة نحو الزبائن الدائمين والخدمات المتكررة، مثل الاشتراكات الشهرية للإنترنت أو الهاتف تساعد في تحقيق تدفقات مالية مستمرة ومستقرة. هذا الاستقرار المالي يعزز من قوة الشركة المالية ويمكنها من التخطيط لاستثمارات مستقبلية بشكل أفضل.

10-التعامل مع المنافسة:

التسويق الفعّال يساعد الشركة في مواجهة المنافسة المتزايدة في قطاع الاتصالات، الحملات الترويجية المبتكرة وخطط التسعير التنافسية يمكن أن تجذب الزبائن من الشركات المنافسة وتحافظ على الحصة

السوقية للشركة، مما يعزز الأداء المالي، الا أن اتصالات الجزائر شركة محتكرة للسوق وهذا من حسن حظها.

الخلاصة:

نشاط التسويق والمبيعات في نموذج سلسلة القيمة يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي لاتصالات الجزائر من خلال زيادة الإيرادات، تحسين الولاء للزبائن، وتحسين صورة العلامة التجارية. استراتيجيات التسويق الفعالة تعزز من قدرة الشركة على تحقيق ربحية مستدامة، تحسين تدفق الإيرادات، وزيادة الحصة السوقية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي العام لها.

5- الخدمات:

نشاط الخدمات في نموذج سلسلة القيمة يعتبر عنصراً أساسياً في تحسين وتقييم الأداء المالي لأي شركة، بما في ذلك اتصالات الجزائر، الخدمات هنا تشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى دعم الزبائن بعد بيع المنتج أو تقديم الخدمة، مثل خدمات الدعم الفني، الصيانة، خدمة الزبائن، وضمان رضا الزبون، هذا النشاط يساهم بشكل كبير في تقييم الأداء المالي للشركة من خلال عدة جوانب:

1- التكاليف المرتبطة بالصيانة:

توفير خدمات صيانة جيدة ومتابعة فنية يقلل من الأعطال الفنية في الشبكات أو الأجهزة، ما يؤدي إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالإصلاح أو الاستبدال المتكرر للمعدات والأجهزة، هذا يساهم في تقليل النفقات التشغيلية ويزيد في هامش الربح.

2- رضا الزبائن وزيادة الولاء:

الخدمات الممتازة بعد البيع، مثل الدعم الفني وخدمة العملاء، تساهم في تحسين رضا الزبائن. الزبائن الراضون يميلون إلى الاستمرار في استخدام خدمات المؤسسة لفترات أطول، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات المتكررة. الحفاظ على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من جذب زبائن جدد، وبالتالي يساهم ذلك في تقليل تكاليف اكتساب الزبائن وتحسين الأداء المالي.

3- الإيرادات من خلال تقديم خدمات مضافة:

اتصالات الجزائر يمكنها تقديم خدمات إضافية مثل عقود الصيانة الموسعة، أو برامج دعم فني متميز. هذه الخدمات المضافة تخلق مصادر دخل جديدة، مما يساهم في تحسين الأداء المالي للشركة عن طريق تنويع الإيرادات وزيادة قيمتها المضافة.

4- تقليل معدل التناقص:

خدمات الزبائن الجيدة تقلل من معدل التناقص، أي عدد الزبائن الذين يتركون الشركة لصالح منافسين آخرين. خفض معدل التناقص يعني احتفاظ الشركة بعدد أكبر من الزبائن لفترات أطول، ما يؤدي إلى تحقيق إيرادات ثابتة ويقلل من التكاليف المتعلقة بجذب زبائن جدد هذا الاستقرار المالي يعزز من قدرة الشركة على التخطيط المالي بشكل أفضل.

5- سمعة الشركة وبناء الثقة مع الزبائن:

الخدمة الممتازة المقدمة يعني سمعة إيجابية للشركة وتزيد من ثقة الزبائن بها. سمعة جيدة تؤدي إلى جذب زبائن جدد من خلال التوصيات والإحالات، مما يساهم في نمو الإيرادات وتحسين الأداء المالي بشكل مستمر. الشركات التي تحظى بسمعة قوية تتمتع عادة بتكاليف تسويق أقل نظرًا لأن سمعتها مكتسبة من قوة العلامة التجارية.

6- التسويق عبر التجربة الجيدة:

تقديم خدمات ما بعد البيع عالية الجودة يعزز تجربة الزبائن، مما يؤدي إلى تعزيز التسويق الشفهي. الزبائن الراضون يكونون أكثر استعدادًا لتوصية الآخرين بالخدمات التي تقدمها الشركة، مما يساهم في زيادة قاعدة الزبائن وتحقيق مبيعات أكبر دون الحاجة إلى استثمارات تسويقية كبيرة.

7 - إدارة الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية:

خدمات الدعم الفني والصيانة الوقائية تساعد في اكتشاف المشاكل قبل تفاقمها. هذا يعني تقليل عدد الأعطال المكلفة وتقليل الحاجة إلى تدخلات إصلاحية كبيرة. الإدارة الفعالة لهذه الخدمات تساهم في تحسين استغلال الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

8- القيمة العمرية للزبون:

تقديم خدمات متميزة يزيد من قيمة الزبون على المدى الطويل، حيث يظل الزبون مع الشركة لفترات أطول ويستفيد من المزيد من الخدمات والعروض، زيادة قيمة الزبون العمرية تعني تحقيق إيرادات أكبر من كل زبون مما يعزز الأداء المالي للشركة بشكل مباشر.

9- تقديم خدمات رقمية وتفاعلية لتعزيز الكفاءة:

إدخال خدمات دعم رقمي وتفاعلي مثل الدردشة عبر الإنترنت أو تطبيقات الخدمة الذاتية، يعزز من كفاءة العمليات ويقلل من التكاليف المتعلقة بخدمة الزبائن التقليدية. هذه الحلول الرقمية تسمح بتقديم الخدمة بسرعة أكبر وبكفاءة أعلى، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة رضا الزبائن في نفس الوقت.

الخلاصة:

نشاط الخدمات في نموذج سلسلة القيمة يساهم في تقييم الأداء المالي لاتصالات الجزائر من خلال تعزيز رضا العملاء وزيادة ولائهم، تقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة الإيرادات من خلال تقديم خدمات مضافة أو مخصصة. تقديم خدمات ما بعد البيع الجيدة يعزز سمعة الشركة ويزيد من قاعدة العملاء المستدامة، مما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق نمو مالي مستدام.

لتقييم الأداء المالي لشركة اتصالات الجزائر بشكل شامل، يمكن الدمج بين نموذج SWOT الذي يحلل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات ونموذج سلسلة القيمة الذي يركز على تحليل الأنشطة الداخلية. هذا الدمج يوفر فهماً أعمق لكيفية تأثير العمليات التشغيلية والاستراتيجية على النتائج المالية للشركة.

فيما يلي دمج كلا النموذجين:

1- نقاط القوة وتأثيرها على سلسلة القيمة:

-بنية تحتية متطورة:

اتصالات الجزائر تمتلك شبكة حديثة متطورة مثل الألياف البصرية وخدمات الجيل الرابع، فهذه نقطة قوة تعزز أنشطة الإنتاج، الإمداد الخارجي، والخدمات. تحسين البنية التحتية يساعد في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة العمليات، مما يرفع مستوى الربحية
-قوة العلامة التجارية:

السمعة الجيدة للشركة تساهم في تقوية فعالية أنشطة التسويق والمبيعات، مما يساعد في جذب الزبائن والحفاظ عليهم، وبالتالي تحسين الإيرادات وتعزيز الأداء المالي.

2- نقاط الضعف وتأثيرها على سلسلة القيمة:

-التكاليف التشغيلية المرتفعة:

في حال إذا كانت التكاليف التشغيلية مرتفعة، مثل تلك المتعلقة بالصيانة أو التوريد، فإن ذلك يؤثر سلباً على كفاءة الإمداد الخارجي والإنتاج والخدمات. تحسين إدارة هذه الأنشطة يساهم في تقليل النفقات، ما يعزز الربحية.

-ضعف إدارة الموارد البشرية:

عدم الكفاءة في جذب أو تطوير الكفاءات وإعادة تكوينها قد ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة، مما يزيد التكاليف ويؤدي إلى تراجع رضا الزبائن وبالتالي يؤثر سلباً على الأداء المالي.

3- الفرص وكيفية استغلالها عبر سلسلة القيمة:

-الطلب المتزايد على خدمات الإنترنت:

مع ارتفاع الطلب على الإنترنت عالي السرعة، يمكن للشركة استثمار الفرص عن طريق تعزيز أنشطة الإنتاج مثل تحسين البنية التحتية والتسويق والمبيعات مثل تقديم عروض مخصصة وهذا فعلاً ما لاحظناه في زيارتنا لهذه الشركة، وهذا يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتحسين الأداء المالي لها.

-التوسع في الخدمات الرقمية:

يمكن أن تستفيد اتصالات الجزائر من فرص تقديم خدمات رقمية جديدة مثل الحوسبة السحابية أو خدمات الاتصالات المتكاملة، وذلك من خلال تعزيز نشاط البحث والتطوير لابتكار حلول تلبي احتياجات السوق وتزيد من إيرادات الشركة

4- التهديدات وكيفية مواجهتها ضمن سلسلة القيمة:

-المنافسة الشديدة:

مع ازدياد المنافسة في قطاع الاتصالات، يمكن أن تتأثر الحصة السوقية للشركة ولتقليل هذا التهديد، يجب تحسين أنشطة التسويق والمبيعات وتقديم خدمات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية، مما يساعد في الحفاظ على الزبائن وزيادة الإيرادات، إلا أن اتصالات الجزائر تحتكر السوق لوحدها في الجزائر.

- التكنولوجيا السريعة:

إذا لم تستثمر الشركة في مواكبة التطورات التكنولوجية التي تتغير من وقت لآخر من خلال البحث والتطوير، قد تواجه صعوبة في الحفاظ على قدرتها التنافسية. الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة يساهم في تحسين الأداء المالي ويقلل من مخاطر التأخر عن المنافسين.

5- التحليل المتكامل للأداء المالي من خلال دمج SWOT وسلسلة القيمة:

-تحليل الربحية:

دمج نقاط القوة واستغلال الفرص يمكن أن يقوي الأنشطة الرئيسية في سلسلة القيمة مثل الإنتاج والخدمات، ما يؤدي إلى زيادة الربح، وفي المقابل، معالجة نقاط الضعف وتقليل تأثير التهديدات يساهم في خفض التكاليف وزيادة الأرباح.

-تحليل التكلفة :

تحديد نقاط الضعف في سلسلة القيمة، مثل ضعف إدارة التوريد أو التكاليف التشغيلية المرتفعة، يساعد في تقليل النفقات وزيادة هامش الربح.

-تحليل النمو:

استغلال الفرص المتاحة مثل توسع الطلب على الخدمات الرقمية يساعد في تحسين أنشطة التسويق والإنتاج، ما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتعزيز الأداء المالي للشركة.

الخلاصة:

دمج نموذج SWOT مع نموذج سلسلة القيمة يوفر إطاراً متكاملًا لتقييم الأداء المالي لشركة اتصالات الجزائر. يعزز هذا التحليل من قدرة الشركة على:

1. استثمار نقاط القوة في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإيرادات.
2. معالجة نقاط الضعف لتقليل التكاليف وتقوية الأداء المالي.
3. استغلال الفرص لزيادة الإيرادات وتوسيع نطاق الخدمات.
4. تحييد التهديدات من خلال تحسين العمليات والابتكار في المنتجات والخدمات.

لتقييم الأداء المالي لأي شركة يمكن استخدام مؤشرات مالية مثل:

- * هامش الربح: يقيس الكفاءة في تحويل الإيرادات إلى أرباح.
- * نسبة الدين إلى حقوق الملكية: يقيس قدرة الشركة على سداد ديونها.
- * دوران المخزون: يقيس كفاءة إدارة المخزون.
- * حصة السوق: يقيس الحصة التي تحتلها الشركة في السوق.

هذا التحليل يوفر رؤية شاملة لكيفية تأثير الأنشطة التشغيلية على الأداء المالي، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية لتعزيز الربحية والنمو المستدام.

النتائج والتوصيات:

النتائج: يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة كالآتي:

عند تحليل الأداء المالي لشركة اتصالات الجزائر باستخدام نموذج SWOT ونموذج سلسلة القيمة، يمكن دمج النتائج بشكل يوضح المجالات التي تحتاج إلى تحسين ويحدد استراتيجيات تطوير الأداء المالي بشكل متكامل.

1- تحليل SWOT

أ- نقاط القوة (Strengths)

السيطرة على السوق المحلي: تُعد اتصالات الجزائر المزود الرئيسي لخدمات الاتصالات في البلاد، مما يمنحها موقعا قويا في السوق كونها الشركة المحتركة لهذا القطاع في الجزائر. البنية التحتية المتقدمة تمتلك الشركة شبكة اتصالات قوية ومتطورة، مما يسمح لها بتقديم خدمات عالية الجودة.

الدعم الحكومي: تحظى الشركة بدعم حكومي واستقرار في السياسات التنظيمية، مما يساهم في استقرار عملياتها.

ب- نقاط الضعف (Weaknesses)

الاعتماد على خدمات الاتصالات التقليدية الشركة تعتمد بشكل كبير على الخدمات التقليدية، مما يقلل من تنوع مصادر الإيرادات.

البيروقراطية وبطء الابتكار: تعاني من بطء في اتخاذ القرارات والابتكار، مما يحد من قدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية.

ضعف في خدمة الزبائن: تتعرض لانتقادات بسبب جودة خدمة الزبائن، مما يؤثر على رضا المشتركين.

ج- الفرص (Opportunities):

التوسع في الخدمات الرقمية: مع تزايد الطلب على الإنترنت عالي السرعة والتكنولوجيا الحديثة، توجد فرص لتوسيع خدمات الشركة، مثل 5G والحوسبة السحابية.

الشراكات الاستراتيجية التعاون مع شركات تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يساهم في تطوير خدمات جديد ويعزز الابتكار.

التوسع الإقليمي: إمكانية دخول أسواق جديدة وتقديم خدمات متميزة يمكن أن تزيد من الإيرادات.

د- التهديدات (Threats)

المنافسة المتزايدة: يواجه السوق المحلي ضغوطا من الشركات الدولية والمحلية التي تقدم خدمات بأسعار أقل.

التغيرات التنظيمية: التعديلات على القوانين والتشريعات قد تؤثر سلبا على عمليات الشركة وتوجهاتها المستقبلية.

التغيرات التكنولوجية السريعة: الشركة بحاجة إلى استثمارات كبيرة لمواكبة التطورات في التكنولوجيا، مما يمثل تحديا لها لمسايرة هذه التطورات.

2- تحليل سلسلة القيمة:

أ- الأنشطة الأولية (الأساسية):

- الإنتاج والتشغيل: تحسين كفاءة الشبكات التشغيلية يقلل من التكاليف التشغيلية، ويحسن من جودة الخدمات المقدمة.

- التوزيع: تطوير قنوات التوزيع الرقمية وتحسين تجربة الزبائن يمكن أن يزيد من ولاء المشتركين ويحذب زبائن جدد.

- التسويق: تطبيق استراتيجيات تسويق مبتكرة سيزيد من الوعي بالعلامة التجارية ويقوي الحصة السوقية.

- خدمات ما بعد البيع: تحسين خدمات ما بعد البيع وخدمة الزبائن سيزيد من رضا المشتركين ويطيل من مدة بقائهم مع الشركة.

ب- الأنشطة الداعمة:

- البنية التحتية: الاستثمار في تحسين البنية التحتية، وخاصة تقنيات G 5 سيعزز من الكفاءة التشغيلية ويضمن نموا مستداما.

- إدارة الموارد البشرية: تطوير مهارات الموظفين وتدريبهم وتكوينهم المستمر سيزيد من كفاءتهم ويساهم في تحسين الأداء العام.

- التكنولوجيا: التركيز على تطوير تقنيات حديثة سيساهم في تعزيز قدرة الشركة على المنافسة.

- المشتريات: تحسين عمليات الشراء لتقليل التكاليف مع ضمان جودة المواد والتكنولوجيا المستخدمة.

3- النتائج المالية المتوقعة:

- زيادة هامش الربح: من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتقديم خدمات مبتكرة، ستتمكن الشركة من تحسين هوامش الربح.

- تنوع مصادر الإيرادات: التوسع في الخدمات الرقمية والشراكات الاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى تنوع مصادر الإيرادات.

- زيادة رضا الزبائن: تحسين خدمة الزبائن وتجربة المستخدم سيؤدي إلى زيادة الولاء واستقرار الإيرادات.

الخلاصة:

باستخدام نماذج SWOT وسلسلة القيمة، يمكن لشركة اتصالات الجزائر تحديد مجالات التحسين والتطوير. الاستثمار في البنية التحتية والتكنولوجيا، تعزيز الابتكار، وتحسين تجربة الزبائن سيساهم في تحقيق أداء مالي أفضل ويزيد من قدرة الشركة على المنافسة في سوق متنامي ومتغير.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:
عند تحليل الأداء المالي لشركة اتصالات الجزائر باستخدام نموذج SWOT وسلسلة القيمة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتقييم الأداء المالي وزيادة القدرة التنافسية للشركة.

1- تعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص:

-استغلال البنية التحتية القوية:

ينبغي على الشركة توسيع نطاق خدماتها عبر تحسين بنيتها التحتية، مثل تقديم خدمات الجيل الخامس (G 5) والإنترنت عالي السرعة، مما سيزيد من جاذبية الشركة في السوق.

-الشراكات الاستراتيجية:

يتوجب تعزيز التعاون مع شركات تكنولوجيا المعلومات العالمية لتقديم خدمات

مبتكرة مثل الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء (IOT) ، بهدف تنويع مصادر الإيرادات وزيادة الابتكار.

-التوسع في السوق الرقمي:

مع تزايد الطلب على الخدمات الرقمية، من الضروري الاستثمار في تحسين جودة الإنترنت وتوسيع التغطية لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات السوق المتنامية.

2- معالجة نقاط الضعف:

- تحسين خدمة الزبائن:

يجب على الشركة الاستثمار في نظم حديثة لخدمة الزبائن، وذلك من خلال تدريب الموظفين وتطوير حلول تقنية تمكن من تحسين تجربة الزبائن وزيادة رضاهم وولائهم وهذا من خلال حسن الاستقبال وتوجيه الزبون حسب احتياجه للإنترنت.

-تسريع وتيرة الابتكار:

إنشاء وحدات متخصصة في البحث والتطوير لتسريع عملية الابتكار وتبني التقنيات الحديثة التي يمكن أن تعزز من قدرة الشركة على المنافسة.

3- الاستفادة من الفرص:

-تطوير المنتجات والخدمات:

التركيز على تطوير خدمات جديدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة مثل البيانات الضخمة (Big Data) والإنترنت فائق السرعة، مما سيساهم في توسيع محفظة المنتجات وزيادة الإيرادات.

-الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة:

يتوجب الاستثمار في تطوير شبكات الجيل الخامس (G5) وشبكة الألياف البصرية لضمان تقديم خدمات أفضل وزيادة الطلب من الزبائن.

4- التصدي للتهديدات:

-مواجهة المنافسة:

ينبغي على الشركة تحسين الكفاءة التشغيلية وتخفيض التكاليف، بالإضافة إلى تقديم عروض مبتكرة بأسعار تنافسية لمواجهة المنافسين المحليين والدوليين الا أن اتصالات الجزائر تحتكر السوق المحلي وهذا من حسن حظها وهذا يعتبر فرصة يمكن استغلالها.

-التكيف مع التغيرات التنظيمية:

من الضروري مراقبة التغيرات في التشريعات الحكومية والعمل بشكل وثيق مع الجهات التنظيمية لضمان الالتزام بالقوانين بما يدعم استراتيجيات الشركة للنمو والتطور.

5- تحسين الكفاءة التشغيلية:

-تحسين عمليات الاستثمار:

تحسين كفاءة العمليات التشغيلية واللوجستية سيؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الأرباح.

-الاستثمار في الموارد البشرية:

تطوير مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية وتكوينية متخصصة لرفع كفاءتهم في مجالات التقنية والإدارة، مما يعزز من قدرة الشركة على تقديم خدمات مبتكرة.

-الاستفادة من التكنولوجيا:

الاستثمار في أنظمة إدارة علاقات الزبائن (CRM) وغيرها من الحلول التقنية لتحسين العمليات وتعزيز تجربة الزبائن.

6- تنوع مصادر الإيرادات:

من المهم لشركة اتصالات الجزائر أن تتجاوز تقديم الخدمات التقليدية فقط، وتسعى لتقديم خدمات جديدة مثل التجارة الإلكترونية والخدمات المصرفية الرقمية، مما يساهم في تنوع مصادر الإيرادات وتقليل الاعتماد على السوق المحلي.

7- التوسع الإقليمي والدولي:

دراسة التوسع في الأسواق الإقليمية والدولية يمكن أن يفتح فرصا جديدة للنمو وذلك بالاستثمار في الأسواق الخارجية، وهذا يقلل من مخاطر الاعتماد على السوق المحلي، مما يعزز قدرة الشركة على التوسع والنمو.

8- الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

تبنى استراتيجيات الاستدامة البيئية والاجتماعية سيعزز من سمعة الشركة في السوق. تقديم خدمات رقمية مبتكرة بطريقة تراعي المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يجذب المزيد من الزبائن والمستثمرين.

الخلاصة:

بتنفيذ هذه التوصيات، ستمكن اتصالات الجزائر من تحسين أدائها المالي بشكل ملحوظ، وذلك عبر تعزيز الابتكار، تحسين تجربة الزبائن، استغلال الفرص التكنولوجية الجديدة، وتطوير الكفاءة التشغيلية، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات وزيادة حصتها في السوق.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر اتصالات الجزائر شركة رائدة في مجال الاتصالات في الجزائر، تأسست بهدف تقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية للمواطنين والمؤسسات ، حيث تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات مثل الهاتف الثابت، والإنترنت، والهواتف المحمولة.

كما أنها تمتلك عدة فروع ومكاتب في مختلف أنحاء البلاد، مما يسهل عليها الوصول إلى الزبائن وتقديم خدماتها بشكل فعال. تشمل هذه الفروع مراكز الخدمة، التي توفر الدعم الفني والمساعدة للزبائن، بالإضافة إلى فروع تجارية تقدم خدمات البيع والترويج.

إضافة الى أنها تسعى إلى تحقيق عدة أهداف استراتيجية، منها:

- 1- توسيع شبكة الخدمات: تحسين وتوسيع شبكة الاتصالات لتلبية احتياجات السوق المتزايدة.
 - 2- تحسين جودة الخدمة: ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية.
 - 3- الابتكار والتكنولوجيا: الاستثمار في تقنيات جديدة لتعزيز تجربة الزبائن.
 - 4- تلبية احتياجات السوق: تقديم حلول مخصصة تلبى احتياجات مختلف الفئات من الزبائن.
- تطبيق نموذج سلسلة القيمة على اتصالات الجزائر يمكن أن يساعد في تحليل الأنشطة التي تضيف قيمة إلى خدمات الشركة. يتضمن ذلك:

- 1- البنية التحتية: الاستثمار في الشبكات والتكنولوجيا.
- 2- التسويق والمبيعات: استراتيجيات فعالة لجذب الزبائن.
- 3- خدمة الزبائن: تقديم دعم فني متميز وتعزيز رضا الزبائن.

تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) يتيح فهم الوضع الحالي للشركة من خلال:

نقاط القوة:

- شبكة واسعة تغطي معظم المناطق.
- سمعة قوية في السوق.

نقاط الضعف:

- تحديات في تحسين جودة الخدمة في بعض المناطق.
- المنافسة المتزايدة من الشركات الخاصة.

الفرص:

- زيادة استخدام الإنترنت والتكنولوجيا الحديثة.
- إمكانية التوسع في الأسواق الجديدة.

التهديدات:

- المنافسة الشديدة في القطاع.

-التغيرات في القوانين والسياسات الحكومية.

وفي الأخير يمكن القول أن اتصالات الجزائر تعتبر واحدة من الشركات الأساسية في قطاع الاتصالات الوطني، ولها دور مهم في تعزيز البنية التحتية الرقمية في البلاد. من خلال تحليل سلسلة القيمة وSWOT، يمكن تحديد الاستراتيجيات اللازمة لدعم نمو الشركة وتحقيق أهدافها المستقبلية.

الخاتمة

الخاتمة:

في عالم الأعمال الحديث، يعدّ تقييم الأداء المالي للمنظمات أمراً أساسياً لضمان الاستدامة وتحقيق التميز التنافسي. لتحقيق هذا الهدف، تُستخدم العديد من النماذج التحليلية التي تساعد في تقديم رؤى شاملة حول الوضع المالي للمؤسسة. من بين هذه النماذج، يبرز كل من نموذج سلسلة القيمة ونموذج SWOT كنموذجين لهم من الأهمية لتحليل الأداء المالي وتحديد فرص التحسين.

طور مايكل بورتر نموذج سلسلة القيمة، بهدف تحليل الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنظمة لتقديم القيمة للعملاء. يمكن استخدام هذا النموذج لتقييم الأداء المالي من خلال التركيز على كيفية تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف في الأنشطة المختلفة.

حيث تتضمن الأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة (مثل الإنتاج، التسويق، والخدمات اللوجستية) تكاليف مباشرة تؤثر على الأداء المالي. عبر تحليل هذه الأنشطة، تستطيع المنظمة تحديد نقاط الضعف في العمليات التي قد تؤدي إلى ارتفاع التكاليف دون تقديم قيمة إضافية للعميل. من خلال تحسين هذه الأنشطة أو إعادة تنظيمها، يمكن تخفيض التكاليف وتعزيز الربحية.

كما تشمل الأنشطة الداعمة (مثل التكنولوجيا، الموارد البشرية، وإدارة المشتريات) موارد تُساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية. عند تطبيق نموذج سلسلة القيمة، يمكن تقييم تأثير هذه الأنشطة على الأداء المالي عبر قياس مدى فعاليتها في تعزيز الإنتاجية وتقليل الإنفاق غير الضروري. على سبيل المثال، تحسين استخدام التكنولوجيا في العمليات قد يقلل من التكاليف التشغيلية ويحسن الأداء المالي العام.

الهدف الأساسي من نموذج سلسلة القيمة هو تعظيم القيمة التي تقدمها المنظمة للعملاء مقارنةً بتكاليفها. لذا، يساعد النموذج في تحديد الفرص لزيادة الإيرادات من خلال تحسين الجودة أو تقديم خدمات مميزة، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي من خلال زيادة المبيعات وتقليل معدلات العيوب.

يُعتبر نموذج (SWOT) تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات من الأدوات المفيدة في تقديم تقييم شامل للوضع المالي للمنظمة من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة.

ان تحليل نقاط القوة الداخلية يساعد في تسليط الضوء على العوامل التي تدعم الأداء المالي مثل الكفاءة التشغيلية، توفر رأس المال، أو نظام مالي قوي. من جهة أخرى، يُظهر تحليل نقاط الضعف المجالات التي تحتاج إلى تحسين مثل سوء إدارة النقد أو ارتفاع نسبة الديون، فهم هذه النقاط يساعد المنظمة على تحديد استراتيجيات لمعالجة نقاط الضعف وتحسين الأداء المالي.

كما أن دراسة الفرص المتاحة في السوق (مثل الدخول إلى أسواق جديدة أو الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة)، يمكن للمؤسسة وضع خطط لزيادة إيراداتها وتعظيم العوائد. استغلال هذه الفرص يساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء المالي من خلال توسيع قاعدة الزبائن وزيادة الإيرادات.

تحليل التهديدات يتطلب الانتباه إلى المخاطر التي قد تؤثر على تقييم الأداء المالي، مثل تقلبات السوق، المنافسة الشديدة، أو التغيرات الاقتصادية. يساعد هذا التحليل في تحديد التدابير الوقائية لتخفيف تأثير هذه

التهديدات على الإيرادات والربح، وبالتالي الحفاظ على استقرار الأداء المالي. وفي الأخير يمكن القول أن نموذج سلسلة القيمة ونموذج SWOT يعتبران أداة قوية لتحليل الأداء المالي وتقييم نقاط القوة والضعف، سواء على مستوى الأنشطة الداخلية أو التأثيرات الخارجية، تطبيق هذين النموذجين يساهم في تقديم رؤية شاملة لتحسين الكفاءة، زيادة الإيرادات، وتقليل التكاليف. بهذه الطريقة، تستطيع المنظمة تعزيز أدائها المالي وضمان استدامته على المدى الطويل.

قائمة المراجع والمصادر

المصادر والمراجع:

* باللغة العربية:

1) الكتب:

- 1- نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث الإسكندرية 2008.
- 2- جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، طبعة 2، ام القرى المنصورة 2010.
- 3- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج التطبيقي، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2007.
- 4- خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 5- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 6- محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
- 7- محمد نجيب الصرايرة، العلاقات العامة (الاسس والمبادئ) مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.
- 8- محمود جاد عبد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 9- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1999.
- 10- عبد العزيز محمد الحر، التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب والتطوير .
- 11- فريد راغب النجار، المدير العربي النيات استشراف المستقبل لعام 2050 ، دار الجامع ط 1 ، الاسكندرية 2010.
- 12- رمضان مصطفى عبد الرزاق، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الاسكندرية، 2012.
- 13- بن اسماعيل ابراهيم محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض، 2010.
- 14-العزاوي نجم، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة، 2009.
- 15-علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية للنشر، 2004.
- 16- مصطفى محمود ابوبكر، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 17-خلف محمد البحيري، اسس تخطيط التعليم، دار الفجر، القاهرة 2014.

- 18-المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم، العلم والايمان، القاهرة 2013.
- 19-رضا ابراهيم المليجي، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل اصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة 2011.
- 20-محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الورق الأردن، 2012.
- 21-علي السلمي، التخطيط والمتابعة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1978.
- 22-زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، الكويت، ذات السلاسل البدر 1987.
- 23-سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر- واقعه، أهميته وشروط تطبيقه.
- 24-نعمة عباس خضير الخفاجي، الادارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، الاردن، (2010).
- 25-ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج وتطبيقه، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر (2006).
- 26-حسين رجب، استراتيجية المؤسسة دار بهاء الدين الجزائر، 2008.
- 27-محمد إبراهيم عبيدات استراتيجية التسويق المتقدم، ط 1 مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 28-محمود جاسم محمد الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم ط 1 ، الجامعة المستنصرية، 1999.
- 29-مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 30-محمد مصطفى جمعة، التنبؤ الاستراتيجي دراسة في تأثير التفكير الاحتمالي والمعلومات، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، 1443هـ-2012م.
- 31-اسامة محمد سيد علي، التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع كفر الشيخ، 2008.
- 32-ايداد عبد الفتاح النور ، استراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 2 ، عمان، الأردن، 2014.
- 33-عبد القادر محمد، أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
- 34-الدوري زكرياء، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (2005).
- 35-سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن(2010).

- 36- ماجد عبد الهادي، مساعدة الادارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 37- اميرة محمود الشراوي، اساليب التخطيط التربوي رؤية تحليلية نقدية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر 2016.
- 38- أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية : 2002/2003.
- 39- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر ، 2001.
- 40- جمال الدين مرسي، مصطفى أحمد أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الابراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007 .
- 41- شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية 2001 .

(2) الأطروحات:

- 1- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، (2014).

(3) المؤتمرات العلمية:

- 1- هشام سفيان الصلواتشي، يوسف بدولة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة الشلف، الجزائر 8 - 9 نوفمبر 2010.
- 2- زائر وافية، دور التحليل الإستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة محمد بوضياف الجزائر، 2009.
- 3- عماري عمار واخرين (2015)، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- 4- عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية، محاضرات مقدمة لمستوى السابع، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2011.
- 5- ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، حالة تطبيقية على شركة Toyota لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف الجزائر، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010.

(4) المجالات:

1- ايثار عبد الهادي محمد، استراتيجية ادارة الأزمات تطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، المجلد (17) ، العدد (64) ديسمبر 2011.

2- عباد حسين جواد و سحر عباس حسين، اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة، مجلة أهل البيت العدد الثالث، 2005.

3- أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم نجار، التحليل الاستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد ، قسم الدراسات السياحية، قسم الدراسات الفندقية، كلية السياحة والفنادق، جامعة السويس، مصر، 2019.

4- علي مايا واخرون، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 1.

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

6- زكرياء محمد زكرياء هيبه، محمود على احمد السيد ، التحليل البيئي باستخدام نموذج SWOT في التعليم (مفهومه واليات تطبيقه) مجلة العلوم التربوية ، جامعة الملك سعود ، العدد 4 ، الرياض السعودية 2016 .

7- على غباش محمد، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظه الاعمال باستخدام مصفوفة (BGC)، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، العدد 2، الجامعة المستنصرية العراق 2015.

8- عبد الملوك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWOT الى نظرية الاستراتيجية، مجلة علوم الانسانية، العدد 4، جامعة محمد خيضر .

9- دنيا طالب كاظم، الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة التعليمية اعتمادا على التحليل الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34، العراق، 2014.

10- عاطف عبد المجيد عبد الرحمان، إطار مفتوح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور استراتيجي بهدف التعليم قيمة المنشد، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 17، عدد 2، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي سوهاج، 2003 .

- 11- خليل نبيل محمد مرسي، تحليل هيكله التكاليف لأغراض الادارة الاستراتيجية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 2، جامعة الاسكندرية، 1997.
- 12- حسام أحمد محمد البياتي، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة كلية الراقدين الجامعة للعلوم، العدد 37/2016.
- 13- المهدي هجالة سارة، درحمون هلال، نموذج سلسلة القيمة كاستراتيجية لدعم ادارة تكاليف الجودة، مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد 13 العدد 1، 2008.
- 14- فرحات غول، سلسلة القيمة ومساهماتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
- 15- زينب جبار يوسف، إدارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية مجلة التقني، المعهد التقني. البصرة العراق، المجلد 22 ، العدد 05، 2009 .

(5) المواقع الالكترونية:

- 1- المصدر: الموقع <https://2u.pw/zuWlvuMh> بعنوان تحليل سلسلة القيمة، تحسين العمليات من خلال نموذج القوى الست، بتاريخ 09 /08/ 2024 على الساعة 13:14.

* باللغة الأجنبية:

- Jean-Pierre Helfer et autres (2000): Management Stratégie et organisation, 3ème édition, Vuibert, France.
- Bowman Cliff, The Essence of strategic Management, 3ed, Prentice-Hall of India, 1999.
- Thompson, S Trickland. Strategic Management, 12 ed. Triwn, McGraw-Hill, 1999.
- Ouman goubal; diagnostique ;et etaboration 2008.
- scoles. H & Johnson. S (2000): stratégique ، éd.publi-union,paris.
- TogarSimatupang, Paira chPiboonrungrroj, Sharon J. Williams. The mergence of value Chain thinking. Int. J.Value Chain Management Vol. X. No Y. xxxx. January 2017.
- Macmillan, Hugh, tampoe, maher, strategic managment ، oxford university press Inc, 2000.
- M. Porter, compétitive davantage, free press, inc, USA, 1985.

– Day s, market driven strategy, Irwin, inc, USA 1990.

–Snsari L, target cosing the frontier in strategic cost management, Irwin, inc, USA, 1997.

–Francine Séguin, Taïeb Hafsi, Christiane Demers–Le management stratégique de l'analyse à l'action–Les Éditions Transcontinental, Québec, Canada, 2008.

– Jean Pierre Detrie. Strategor politique générale de l'entreprise, 4ème édition, Dunod, France, 2005.