

2025

جامعة سطيف 1

محلب فايزة

محاضرات في التحليل [الاستراتيجي والتنافسي]

مطبوعة موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال

المقدمة العامة

General Introduction

في عالم يشهد تغيرات متسرعة في بيئة الأعمال نتيجة العولمة، التحولات التكنولوجية، والنقلبات الاقتصادية، أصبح التحليل الاستراتيجي والتنافسي أداة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات وتنوّعها.

تسعى هذه المطبوعة الأكاديمية إلى تزويد الطلبة بمفاهيم متكاملة وأدوات عملية لفهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وتحليل تنافسيتها، وصياغة استراتيجيات ناجعة ومبكرة.

تركز هذه المطبوعة على تقديم منهجية علمية متدرجة تشمل:

- مدخل إلى التحليل الاستراتيجي.
- التحليل التنافسي.
- تحليل المحفظة الاستراتيجية.
- أدوات تحليل البيئة الخارجية والداخلية.
- بناء وصياغة الميزة التنافسية.
- الخيارات الاستراتيجية الحديثة.
- تطبيقات عملية وتمارين موجهة لدعم الفهم النظري بالواقع العملي.

لقد تم الحرص على توظيف دراسات حالة حديثة، وأمثلة من الواقع الجزائري والدولي، لضمان ربط المفاهيم الأكاديمية بواقع الأعمال الحي.

- التعريف بالقياس

يسمح المقياس بتمكين الطالب من فهم أهمية تحديد حاجات نشاط الأعمال بشكل صحيح، والقيام بتحليل شامل للبيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة قبل اتخاذ أي قرار، إدراك أهمية تقديم حلول متوافقة مع استراتيجية المؤسسة وتوقعات واحتياجات نشاط الأعمال وكذلك مع المحيط التنافسي، تعلم كيفية التكيف مع المتغيرات البيئية للمؤسسة وصولاً إلى الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يفسر الفهم الدقيق والشامل للفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات والضعف الداخلية في المؤسسة.

- أهداف المقياس

- معرفة المفاهيم الأساسية وأهم الأدوات التي تساعد المؤسسة على التحليل الاستراتيجي والتنافسي؛
- التمييز بين مختلف المستويات الخاصة بالتحليل والتمييز بين مختلف الأدوات وزمن استعمالها، بالإضافة إلى التمييز بين مختلف العمليات المراحل الخاصة بكل أداة؛
- التحكم في كيفية توظيف هذه الأدوات وبالتالي القدرة على اتخاذ القرار المناسب بشأن الأدوات المستعملة للتحليل الاستراتيجي والتنافسي والنتائج المتواخة منها.

- المكتسبات القبلية

- تسيير المؤسسة؛
- الإدارة الاستراتيجية.

- المقاييس يدخل ضمن:

- وحدة التعليم الأساسية
- الرصيد: 05
- المعامل: 02

- محاور المقاييس:

- I. ماهية التحليل الاستراتيجي والتنافسي
- II. أدوات التحليل الاستراتيجي لحافظة الأعمال
- III. أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية
- IV. أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة
- V. أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد
- VI. توليد البدائل الاستراتيجية والخيارات الأمثل
- VII. الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية لـ Porter
- VIII. البدائل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية في البيئة الحديثة
- IX. التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الناشئة والاقتصاد المقاولاتي في الجزائر
- X. تطبيقات عملية وتمارين تحليلية إضافية

الفصل الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي والتحليل التنافسي

Chapter 1: Strategic Analysis and Competitive Analysis

مقدمة

تُعد بيئه الأعمال اليوم أكثر تعقيداً وديناميكية من أي وقت مضى، مما يفرض على المؤسسات اعتماد تحاليل دقيقة لفهم محيطها الداخلي والخارجي، ويعتبر كل من التحليل الاستراتيجي والتحليل التنافسي من الأدوات الأساسية التي تمكن المؤسسات من تحقيق فهم عميق لمتغيرات البيئة، وتحديد خياراتها الاستراتيجية المناسبة، وبالتالي ضمان استدامة تنافسيتها.

يشكل التحليل الاستراتيجي والتنافسي الأساس الذي تُبنى عليه القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة، فهو الأداة التي تسمح بفهم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد موقع المؤسسة ضمن خريطة المنافسة. إن المؤسسة التي تتقن التحليل الاستراتيجي قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية واتخاذ قرارات رشيدة تؤمن لها التفوق التنافسي والاستدامة.

في سياق بيئه الأعمال الجزائرية، يزداد الاهتمام بهذا النوع من التحليل مع التوجه نحو الابتكار، المقاولاتية، والتحول الرقمي، مما يجعل التحليل الاستراتيجي ضرورة لكل مسieur أو باحث في مجال الإدارة.

• أهداف التعلم

بنهاية هذا الفصل، يُنْتَظَرُ مِنَ الطَّالِبِ أَنْ يَكُونَ قَادِرًا عَلَى:

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

- تعريف مفهوم التحليل الاستراتيجي والتنافسي وتمييزه عن المفاهيم القريبة منه.
- تحديد أبعاد التحليل الاستراتيجي (البيئة الداخلية والخارجية)
- فهم العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على مستويات التحليل (قطاع، مؤسسة، وحدة أعمال)
- إدراك دور التحليل التنافسي في صياغة الميزة التنافسية للمؤسسة.

• المفاهيم الأساسية

التعريف الأكاديمي	المفهوم
خطة طويلة المدى تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التوافق بين موارد المؤسسة وفرص البيئة.	الاستراتيجية (Strategy)
عملية تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لتحديد عوامل القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي تؤثر على أداء المؤسسة.	التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis)
دراسة منهجية لموقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين في الصناعة، باستخدام أدوات مثل نموذج بورتر للقوى الخمس.	التحليل التنافسي (Competitive Analysis)
تشمل الموارد، القدرات، البنية التنظيمية، والثقافة المؤسسية.	البيئة الداخلية (Internal Environment)
تضم العوامل الاقتصادية، السياسية، القانونية، الاجتماعية، التكنولوجية والطبيعية التي تؤثر في المؤسسة.	البيئة الخارجية (External Environment)
قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة للزبائن لا يمكن للمنافسين تقليدتها بسهولة.	الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

١. التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis)

يُعد التحليل الاستراتيجي والتنافسي (Strategic and Competitive Analysis) نقطة الانطلاق لكل عملية تسيير استراتيجي ناجحة، فهو الذي يمكن المؤسسة من فهم البيئة التي تعمل فيها، وتشخيص العوامل التي تؤثر في أدائها سواء كانت داخلية أو خارجية.

يمثل هذا التحليل البنية المعرفية التي تُبنى عليها الخيارات الاستراتيجية، إذ يسمح بتحديد موقع المؤسسة ضمن الصناعة (Industry Positioning)، والكشف عن مصادر القوة والضعف لديها، والفرص والتهديدات في محيطها.

١. تعريف التحليل الاستراتيجي

تعددت التعريفات الأكademية لمفهوم التحليل الاستراتيجي، لكنها تتقاطع في كونه عملية منهجية لتحليل البيئة وتحديد العوامل المؤثرة على مستقبل المؤسسة.

المرجع	التعريف الأكاديمي
Fred R. David (2017)	التحليل الاستراتيجي هو عملية جمع وتقدير المعلومات الداخلية والخارجية من أجل تحديد الاتجاهات التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
Hill & Jones (2015)	هو تشخيص شامل يهدف إلى فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من أجل صياغة استراتيجيات تحقق ميزة تنافسية مستدامة.
Koenig (1998)	التحليل الاستراتيجي هو نشاط إدراكي يهدف إلى تقليل درجة عدم اليقين في اتخاذ القرار الاستراتيجي عبر دراسة العلاقات بين المؤسسة وبئتها.
تعريف إجرائي مقترن للطلبة	هو عملية تقييم منظم لموارد المؤسسة وقدراتها ومحبيتها بغرض اكتشاف أفضل السبل لتحقيق التميز التنافسي والاستدامة.

فهو عملية تقييم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة بهدف تحديد موقعها الحالي واستشراف مستقبلها، بما يمكنها من صياغة استراتيجية فعالة.

2. مبررات وأهمية التحليل الاستراتيجي

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة تتسم بالتعقيد (Complexity)، والتقلب (Uncertainty)، وعدم اليقين (Volatility)، فالتغيرات الاقتصادية، والتحولات التكنولوجية، وتبذل سلوك المستهلكين، والضغوط التنافسية تجعل من التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis) أداة حيوية لضمان البقاء والنمو.

في هذا السياق، لم يعد التحليل الاستراتيجي خياراً إدارياً، بل ضرورة وجودية تفرضها طبيعة المنافسة الحديثة. فكل مؤسسة، مهما كان حجمها، تحتاج إلى فهم بيئتها بدقة لتحديد اتجاهاتها المستقبلية، وإلا أصبحت رهينة للصدفة وردة الفعل بدلاً من المبادرة والاستباق.

يمكن تلخيص أهمية التحليل الاستراتيجي من خلال مجموعة من المبررات الرئيسية التالية:

- فهم البيئة الخارجية (Understanding the External Environment)

يساعد التحليل الاستراتيجي المؤسسة على استيعاب القوى والعوامل المحيطة بها — الاقتصادية، السياسية، القانونية، الاجتماعية، والتكنولوجية — التي تشكل فرصاً أو تهديدات.

أداة PESTEL تُعد من أكثر النماذج استعمالاً لتشخيص هذه البيئة.

مثال:

عندما قامت شركات النقل في الجزائر (مثل بيسر للنقل) بدراسة أثر السياسات الطاقوية الجديدة، أدركت أن ارتفاع أسعار الوقود يشكل تهديداً، فحولت أسطولها نحو الغاز الطبيعي المميك. (GNV)

- تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية (Identifying Internal Strengths and Weaknesses)

يسمح التحليل الاستراتيجي بتشخيص القدرات المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية المؤسسة من خلال أدوات مثل تحليل SWOT أو تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis).

هذا الفهم يمكن من استثمار الموارد بذكاء وتوجيه الجهود نحو الأنشطة ذات القيمة الأعلى.

مثال:

مؤسسة سوناطراك (Sonatrach) تعتمد تقييماً دورياً لقدراتها التقنية والمالية لتحديد مشاريع التوسيع الخارجي وتجنب المخاطر التشغيلية.

- تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي (Improving Strategic Decision-Making)

يعتبر التحليل الاستراتيجي قاعدة المعلومات التي تبني عليها القرارات طويلة المدى (Strategic Decisions)، فهو يساعد الإدارة على الاختيار بين البدائل (Alternatives) وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية المناسبة.

مثال:

اعتمدت شركة كوكاكولا الجزائر على تحليل تنافسي دقيق لتقرر الاستثمار في تغليف صديق للبيئة، بعد إدراكها لتأثير سلوك المستهلك نحو الاستدامة.

- تحقيق التوافق بين المؤسسة وبئتها (Achieving Fit Between Organization and Environment)

أحد أهم أهداف التحليل الاستراتيجي هو ضمان التوافق الاستراتيجي (Strategic Fit) بين قدرات المؤسسة ومتطلبات محیطها، وكلما كان هذا التوافق أكبر، ازدادت فرص نجاح المؤسسة واستدامتها.

وفقاً لـ *Johnson, Scholes & Whittington (2017)*، فإن التوافق الاستراتيجي يعتبر حجر الزاوية في الأداء العالي للمؤسسات.

- توقع التغيرات المستقبلية (Forecasting Future Changes)

يمكّن التحليل الاستراتيجي من الاستشراف (Foresight) عبر تحليل الاتجاهات (Trends) والتقنيات الناشئة (Emerging Technologies). هذا بعد الاستشرافي يمكّن المؤسسة من التحول من موقف دفاعي إلى موقف هجومي استباقي.

مثال:

شركات الخدمات المصرفية في الجزائر (مثلاً بنك السلام) تبنّت الرقمنة استباقاً للتحول الرقمي في القطاع المالي العالمي.

- تحسين الأداء التنافسي (Enhancing Competitive Performance)

التحليل الاستراتيجي هو المدخل الطبيعي لصياغة **الميزة التنافسية (Competitive Advantage)**، إذ يوجه المؤسسة إلى الأسواق والمنتجات الأكثر ملاءمة لقدراتها. المؤسسات التي تستثمر في التحليل المنهجي تحقق عادة أداءً أعلى واستقراراً أكبر من تلك التي تعمل بطريقة تجريبية أو انفعالية.

3. أهداف التحليل الاستراتيجي

نورد فيما يلي أهمها:

- دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- كشف الفرص والتهديدات.
- فهم القدرات والموارد الداخلية.
- توجيه المؤسسة نحو التميز والابتكار.

4. مكونات التحليل الاستراتيجي

- تحليل البيئة الخارجية عبر نموذج PESTEL والقوى الخمس لبورتر.
- تحليل البيئة الداخلية عبر نموذج سلسلة القيمة (Value Chain) وتحليل VRIO.

5. العلاقة بين أهمية التحليل الاستراتيجي ومراحل الإدارة الاستراتيجية

يتقاطع التحليل الاستراتيجي مع المراحل الثلاث الأساسية للإدارة الاستراتيجية:

دور التحليل الاستراتيجي	مرحلة الإدارة الاستراتيجية
جمع وتحليل المعلومات الضرورية لتحديد البديل الاستراتيجية.	صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)
تحديد الموارد والتنسيق بين الوحدات لتحقيق الأهداف المختارة.	تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation)
مراقبة الأداء ومقارنة النتائج بما تم توقعه في مرحلة التحليل.	تقييم الاستراتيجية (Strategy Evaluation)

6. مبادئ التحليل الاستراتيجي

يتم تحليل البيئة عن طريق جمع المعلومات، تحليلها واكتشاف الفرص والتهديدات، التي تعبّر عن تأثير البيئة الخارجية سواء كانت عامة أو تنافسية على المؤسسة.

- جمع المعلومات: من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة ينبغي:
- توضيح كيفية تحديد المعلومات المطلوبة: يتم التوصل إليها جماعياً من خلال إحدى الطرق التالية: المناقشات بين المديرين، التقارير التي تقدم إلى المديرين، العصف الذهني، دلفي، الجماعات الصورية...الخ.
- تحديد نوعية المعلومة المطلوبة: المعلومات البيئية عن الصناعة والتي من أهمها: الموردون، العملاء، المنافسون، عن الاقتصاد: الدخل، الضرائب، الحالة الاقتصادية العامة (تضخم، أزمة)، معلومات عن العناصر الاجتماعية: التعليم، نسبة شغل المرأة...الخ

- التعرف على مصادر المعلومات: وزارات، مجلات، تقارير...الخ
- الحصول على المعلومات.

ب- اكتشاف الفرص والتهديدات: يتم اكتشاف التهديدات والفرص البيئية من خلال استعراض المعلومات التي تم جمعها، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعينين، حيث يتم تقديم تقارير عن البيانات الأساسية، والتركيز فيها على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من هذه البيانات، والتتبؤ بسلوك كل عنصر مؤثر في المؤسسة. وتتجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة، كلما أمكننا التتبؤ بسلوكها في المستقبل.

ت- تحليل الفرص والتهديدات: تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسيبي معين، يمكن أن تتحله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات والفرص، مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

وتعرف الفرصة حسب (Kotler): بأنها تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق ربح (الحاجة يمكن أن تخلقها المؤسسة)، إذا فالفرص مرتبطة بالسوق، وعندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة: هل هذه الفرصة مرتبطة بنشاط المؤسسة؟ هل بإمكان المؤسسة أن تلبيها؟ هل هذه الفرصة تؤدي إلى تغيير في أهداف المؤسسة وغاياتها؟ هل تتطلب هذه الفرصة تحويل نشاط المؤسسة؟

والتهديد حسب (Kotler): هو مشكلة تنشأ كنتيجة لبعض اضطرابات البيئة والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل

المؤسسة. فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون لفترة معينة، وقد يكون من وظيفة معينة، وقد يكون إغراق السوق بمنتج معين لفترة معينة من طرف منافس معين.

II. التحليل التنافسي (Competitive Analysis)

في عالم تسوده العولمة، وتنتعاظم فيه سرعة الابتكار وتقل فيه دورة حياة المنتجات، أصبح التحليل التنافسي (Competitive Analysis) أداة لا غنى عنها لفهم موقع المؤسسة داخل الصناعة ومتابعة ديناميكية المنافسة.

التحليل التنافسي هو عملية مستمرة وديناميكية تسمح بتقدير موقع المؤسسة بالنسبة للمنافسين، واكتشاف فرص التحسين، وتحديد مجالات التهديد.

إنه يمثل الجانب الميداني (Operational Dimension) من التحليل الاستراتيجي، حيث تترجم الرؤية العامة إلى معرفة دقيقة بالسوق واللاعبين فيه.

1. تعريف التحليل التنافسي

المرجع	التعريف الأكاديمي
Porter (1980)	عملية منهجية لتشخيص القوى التي تحدد درجة التفاف داخلاً الصناعة من أجل بناء استراتيجيات تحقق التفوق على المنافسين.
Kotler & Keller (2016)	هو جمع وتحليل معلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين، بغرض تحسين وضع المؤسسة التنافسي.
تعريف إجرائي مقترن	هو تحليل منهجي للسوق والصناعة والمنافسين لتحديد موقع المؤسسة و مجالات قوتها وضعفها التنافسية، بما يمكنها من اتخاذ قرارات رشيدة.

وهو عملية تحليل البيئة التنافسية لفهم طبيعة المنافسة والمنافسين، وتحديد مراكز القوة والضعف مقارنة بهم.

2. أهداف التحليل التنافسي

نورد فيما يلي أهمها:

- تحديد موقع المؤسسة التنافسي (Competitive Positioning)
- تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين.
- فهم استراتيجيات المنافسين الحاليين والمحتملين.
- استشراف واستباق حركاتهم المستقبلية.
- تحسين التموضع السوقي للمؤسسة.
- تحديد فرص تحسين الأداء والتميز.
- تعزيز الميزة التافسية المستدامة (Sustained Competitive Advantage).

التحليل التنافسي ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتوجيه القرارات الاستراتيجية نحو مجالات الربحية والتميز.

3. مكونات التحليل التنافسي

التحليل التنافسي يتكون عادة من أربع مراحل أساسية:

- **تحليل الصناعة:** (Industry Analysis)
 - دراسة القوى الهيكلية التي تحكم الصناعة.
- **أداة محورية: نموذج القوى الخمس لبورتر.** (Porter's Five Forces)
 - **تحليل المنافسين:** (Competitor Analysis)
 - جمع بيانات حول أهدافهم، استراتيجياتهم، نقاط قوتهم وضعفهم، وحصصهم السوقية.

- يمكن استخدام نموذج **McKinsey 7S** أو تحليل المقارنة المرجعية **(Benchmarking)**.
 - **تحليل العملاء (Customer Analysis)**:
 - فهم سلوك الزبائن ودوافعهم للشراء.
 - أداة: **تحليل القيمة المدركة (Perceived Value Analysis)**.
 - **تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة (Firm Competitive Position)**:
 - تحديد موقع المؤسسة عبر خريطة الإدراك **(Perceptual Mapping)** أو **مصفوفة السوق-المنافس (Market-Competitor Matrix)**.
4. **نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter's Five Forces Model)**
- هو أكثر النماذج استخداماً في التحليل التنافسي، يهدف إلى تشخيص جاذبية الصناعة **(Industry Attractiveness)** ودرجة المنافسة فيها.
- القوى الخمس:
- تهديد دخول منافسين جدد **(Threat of New Entrants)**.
 - قوة تفاوض الموردين **(Bargaining Power of Suppliers)**.
 - قوة تفاوض الزبائن **(Bargaining Power of Buyers)**.
 - تهديد المنتجات البديلة **(Threat of Substitutes)**.
 - حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة **(Rivalry Among Existing Firms)**.

كلما كانت هذه القوى ضعيفة، زادت جاذبية الصناعة والعكس صحيح.

مثال تطبيقي:

في صناعة الهواتف المحمولة بالجزائر، تهديد المنافسين الجدد مرتفع، في حين أن قوة الموردين متوسطة، مما يجعل المنافسة داخل السوق شديدة وتدفع نحو الابتكار السريع والتسعير العدواني.

5. أدوات أخرى للتحليل التنافسي

الأداة	الوظيفة الرئيسية	مثال تطبيقي
Benchmarking	مقارنة الأداء مع منافسين بارزين لتحديد فجوات التحسين	مقارنة أداء خدمة ما بعد البيع بين <i>Samsung Algeria</i> و <i>Condor</i>
Perceptual Mapping	تمثيل موقع المؤسسة والمنافسين على أساس بعدين (السعر - الجودة مثلاً)	تحليل موقع <i>Ooredoo</i> مقارنة بـ <i>Mobilis</i>
Competitive Intelligence	جمع وتحليل معلومات السوق عبر مصادر رسمية وغير رسمية	مراقبة العروض والإعلانات والأسعار
BCG Matrix (تطبيقياً)	تقييم حصة السوق والنمو لتحديد موقع الوحدة التنافسية	تحديد منتجات "تجوم" و"كلاب" داخل محفظة المؤسسة

6. خصائص التحليل التنافسي الفعال

تلخص أهمها في:

- الاستمرارية (Continuity) لأن السوق ديناميكي ومتغير.

- الاعتماد على مصادر متنوعة (Multi-source Data).

- الحياد والموضوعية (Objectivity).

- التحليل الاستباقي (Proactive Approach).

- التوظيف المتكامل مع التحليل الاستراتيجي.

أمثلة من السياق الجزائري

- في قطاع البنوك: تعتمد بنك البركة الجزائر التحليل التنافسي لرصد تحركات البنوك التي تقدم منتجات إسلامية مماثلة، وتعديل عروضها التمويلية.
- في قطاع الطاقة: تستخدم سوناطراك التحليل التنافسي لمتابعة تحركات الشركات الأجنبية وتحديث سياساتها التسعيرية.
- في قطاع التعليم العالي الخاص: تقوم المؤسسات الناشئة بمقارنة برامجها الأكademie بالمنافسين لتحديد نقاط التميز (مثل اعتماد الذكاء الاصطناعي في المناهج).

III. الفرق بين التحليل الاستراتيجي والتحليل التنافسي

المحور	التحليل الاستراتيجي	التحليل التنافسي
النطاق	داخلي وخارجي شامل	خارجي مركز على المنافسة
الأدوات	VRIO، PESTEL، SWOT	Four，Benchmarking，Porter Corners
الهدف	صياغة استراتيجية متكاملة	تحسين التموضع التنافسي
العلاقة	التحليل التنافسي جزء من التحليل الاستراتيجي	أداة داعمة للتحليل الشامل

IV. أنشطة وتمارين موجهة

- نشاط جماعي

نحاول فيما يلي استخلاص نتائج التحليل الاستراتيجي جماعياً لمؤسسة عالمية رائدة في مجالها، من خلال العصف الذهني.

دراسة حالة تطبيقية: تحليل SWOT لشركة Netflix

نقاط القوة	محتوى أصلي عالي الجودة، خوارزميات توصية متطرفة، حضور عالمي.
نقاط الضعف	اعتماد كبير على السوق الأمريكية، ارتفاع الأسعار، ضعف بعض خدمات الدعم.
الفرص	التوسيع في الأسواق الناشئة، تطوير الألعاب الرقمية، التعاون مع شركات إنتاج جديدة.
التهديدات	المنافسة الشرسة من Amazon و Disney+، تغير القوانين التنظيمية، تطور أدوات المشاهدين.

- أسئلة للمراجعة

- قارن بين التحليل التنافسي والتحليل الاستراتيجي لمؤسسة جزائرية تختارها.
- طبق نموذج SWOT على شركة موبيليس.
- حدد القوى الخمس المؤثرة على قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر.

- دراسة حالة

انتشرت في أسواق فرنسا وروج لها عديد المؤثرين والمؤثرات على موقع التواصل الاجتماعي مجاناً وحققت شهرة لم تكن في الحسبان. شوكولاتة الطلي جزائرية الصنع والمصدر تحمل اسم "المرجان"، قصة نجاح قد تتوقف في أوج الرواج بعدها تم حظرها في الاتحاد الأوروبي، نظراً لـ"عدم استيفاء الجزائر جميع الشروط الالزمة" التي تسمح

لها "تصدير سلع تحتوي على مشتقات حليب مخصصة للاستهلاك البشري إلى الاتحاد الأوروبي".

وأصبحت شوكولاتة المرجان الجزائرية، هاجسا لدى الراغبين في تذوقها في فرنسا فصاروا لا يتزدرون في قطع مئات الكيلومترات لشرائها، خاصة في جنوب البلاد. طلب متزايد أدى إلى اختفائها من على أرفف المتاجر.

ساهم هذا النجاح الكبير وغير المسبوق، في انتشار طوابير طويلة أمام بعض المتاجر، مجبرة أصحابها على تحديد الكمية المسموح بشرائها... "علبتان لكل زبون"...، وإلى ذلك، بدأت متاجر فرنسية عاملة في التخطيط لبيع منتج شركة "سيبون"، على غرار سلسلة "كارفور" التي أرادت "طرح منتجات 'المرجان'" في متاجرها "خلال أسبوعين إلى أربعة أسابيع".

<https://www.france24.com/ar>

منعت السلطات الفرنسية منتصف سبتمبر 2024 إفراغ حاويات بميناء مرسيليا (جنوبي فرنسا) كانت تقل شحنات منتوج الشوكولاتة الجزائري بدعوى مخالفته للمعايير الأوروبية استناداً للمادة 20 الفقرة الثالثة من لائحة الاتحاد الأوروبي رقم 2292/2020.

وكانت شركة المرجان الجزائرية تستعد لقطف ثمار النجاح الذي حققه بتلبية احتياجات زبائنها في فرنسا وأوروبا ومختلف دول العالم، مما دفعها لحد توسيع نشاطها وفتح باب التوظيف لتلبية الطلب الكبير.

ولم يسبق للشركة تصدير كميات كبيرة من منتجها رغم انتشاره، لعدم توفر موزعين رسميين لها خارج الجزائر، قبل أن تؤكد تواصلها مع موزعين لتلبية الطلب الكبير على المنتج.

قرار المنع في حد ذاته يتعلق باللحيف ومشتقاته، بينما الحليب المستعمل تم استيراده في الأساس من أوروبا ووفقاً للمعايير الأوروبية.

<https://www.aljazeera.net/ebusiness/2024/9/20/>

خلاصة الفصل

يشكل التحليل الاستراتيجي مع التحليل التنافسي ركيزتين أساسيتين لصياغة الاستراتيجيات الذكية. وتمكن هاتان الأداتان المؤسسات من تكيف أنشطتها مع محطيها، واستباق التغيرات، وتعزيز موقعها التنافسي.

يمثل التحليل الاستراتيجي والتنافسي الركيزة الأساسية التي تبني عليها القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة، لأنها يساعدها على فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد موقعها داخل الصناعة، وتشخيص عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات، وبالتالي توجيه مسارها نحو التميز والتكيف مع المتغيرات.

تناولنا بداية الفصل التعريفات والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي والبيئتين الداخلية والخارجية، مع إبراز دور هذا التحليل في تقييم القدرات والموارد، وفهم ديناميكية السوق، واستشراف التغيرات المستقبلية. كما يربط بين التحليل الاستراتيجي والخطيط الاستراتيجي باعتباره المرحلة التمهيدية لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقديرها.

يسلط الفصل الضوء على مبررات أهمية التحليل الاستراتيجي في ظل بيئة تتسم بالتعقيد، التقلب، وعدم اليقين، حيث يصبح جمع المعلومات وتحليلها ضرورة لضمان بقاء المؤسسة وقدرتها على المنافسة. وتمت الإشارة من خلال الفصل إلى نماذج وأدوات محورية مثل:

- **PESTEL** لتحليل البيئة العامة،
- **SWOT/TOWS** لتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات،
- **Value Chain** لتحليل الأنشطة الداخلية،
- **VRIO** لتقدير الموارد الاستراتيجية.

كما يوضح الفصل مبادئ جمع المعلومات البيئية، وأساليب تحليلها واستخلاص الفرص والتهديدات، مع أمثلة تطبيقية من مؤسسات جزائرية مثل سوناطراك، بنك السلام، وشركات النقل الذكية.

في الجزء الثاني من الفصل، يتناول مفهوم **التحليل التنافسي** باعتباره أداة مكملة للتحليل الاستراتيجي، ويبين دوره في فهم موقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وتحديد طبيعة التفاف داخل الصناعة باستخدام نموذج القوى الخمس لبورتر، إضافة إلى أدوات أخرى مثل **BCG Matrix**, **Perceptual Mapping**, **Benchmarking**, وتم التأكيد على أن التحليل التنافسي يجب أن يكون مستمراً، موضوعياً، ومحيناً على مصادر متعددة لضمان قدرة المؤسسة على توقع تحركات المنافسين، تحسين موقعها السوقية، وتعزيز ميزتها التنافسية.

يختتم الفصل بعرض أوجه الفرق بين التحليل الاستراتيجي والتحليل التنافسي، مع نشاطات وتمارين تطبيقية توظف أدوات التحليل على حالات واقعية، بما يساعد الطلبة على الربط بين الجانب النظري والممارسة الفعلية في بيئة الأعمال.

قائمة المراجع

بالعربية:

- الصيرفي، أحمد (2019). *التحليل الاستراتيجي وإدارة التنافسية*. دار الفكر الجامعي، القاهرة.
- الصيرفي، محمد (2008). *التخطيط الاستراتيجي* مؤسسة حواس الدولية، الإسكندرية.
- زواوي، عبد الله (2018). *التحليل الاستراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة*. دار الكتب الجامعية، الجزائر.
- عابد، ناصر (2017). *الاستراتيجية والتسخير الاستراتيجي*. دار الهدى، عين مليلة.
- عبد المالك، فتحية (2020). *الإدارة الاستراتيجية وتحديات البيئة التنافسية*. دار خلون، الجزائر.
- قشي، عبد الكريم (2021). *التحليل الاستراتيجي وتطبيقاته في المؤسسات الجزائرية*. دار الهدى، الجزائر.
- ماهر، أحمد (1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

بالإنجليزية:

- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management.
- Fred R. David (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. Pearson
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring Strategy*. Pearson Education.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2015). *Strategic Management: Theory and Cases*. Cengage Learning.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Teece, D. (2019). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press.

بالفرنسية:

- Porter, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica.
- Thietart, R.-A. (2014). *Le management stratégique*. Dunod

الفصل الثاني: أدوات تحليل المحفظة الاستراتيجية

Chapter 2: Strategic Portfolio Analysis tools

مقدمة

تمثل إدارة المحفظة الاستراتيجية أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الكبرى والممتددة الأنشطة، ويمكن من خلال تحليل المحفظة الاستراتيجية تحديد أولويات الاستثمار، و مجالات النمو، والأنشطة التي ينبغي تقويتها أو الانسحاب منها لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

تمثل حافظة الأعمال (Business Portfolio) مجلد الأنشطة أو وحدات الأعمال التي تملكها المؤسسة أو تديرها. وفي المؤسسات الكبرى، خاصة تلك التي تعمل في أكثر من صناعة، يصبح من الضروري استخدام أدوات علمية لتحليل هذه الحافظة من أجل تحديد أولويات الاستثمار، والتوسيع، والانسحاب (Investment, Growth, and Divestment Decisions).

التحليل الاستراتيجي لحافظة الأعمال يسمح للمؤسسة بالإجابة عن أسئلة جوهرية مثل:

- ما هي الأنشطة التي تستحق تعزيز الاستثمار فيها؟
- ما هي الأنشطة التي ينبغي تقليلها أو الانسحاب منها؟
- كيف يمكن تحقيق التوازن بين أنشطة النمو المرتفع والأنشطة الناضجة؟

• أهداف التعلم

بنهاية هذا الفصل، يكون الطالب قادرًا على:

- شرح مفهوم حافظة الأعمال ودورها في التسيير الاستراتيجي.

- استخدام النماذج الكلاسيكية لتحليل الحافظة (BCG, GE/McKinsey, ADL).

- تفسير نتائج تحليل الحافظة لاتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة.
- تطبيق هذه الأدوات على مؤسسات جزائرية أو دولية متعددة الأنشطة.
- إدراك حدود هذه النماذج وكيفية دمجها مع أدوات التحليل الأخرى.

• المفاهيم الأساسية

المفهوم	الدلالة الأكاديمية
حافظة الأعمال (Business Portfolio)	مجموعة الأنشطة، المنتجات، أو وحدات الأعمال التي تمتلكها المؤسسة.
وحدة الأعمال الاستراتيجية (Strategic Business Unit –SBU)	وحدة مستقلة نسبياً مسؤولة عن قطاع محدد أو سوق معين داخل المؤسسة.
تحليل الحافظة (Portfolio Analysis)	عملية تقييم وتوزيع الموارد بين الوحدات المختلفة لتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد.

I. المحفظة الاستراتيجية

تشير المحفظة الاستراتيجية إلى مجموعة الأنشطة، المنتجات أو وحدات الأعمال التي تديرها المؤسسة.

يهدف تحليل المحفظة إلى تقييم أداء كل نشاط ضمن هذه المحفظة من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تخص تخصيص الموارد، التوسيع أو التقليل.

II. مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG Matrix)

1. تعريف مصفوفة BCG

تعد مصفوفة BCG من أقدم وأشهر الأدوات التي طورتها شركة Boston Consulting Group سنة 1970 لتقدير الأنشطة داخل المؤسسة على أساس:
بعدين:

- معدل نمو السوق (Market Growth Rate)
- الحصة السوقية النسبية (Relative Market Share)

تستعمل مصفوفة BCG لـ:

- دعم قرارات الاستثمار أو الانسحاب.
- تخصيص الموارد بفعالية.

2. خلايا المصفوفة

- النجوم (Stars): نمو مرتفع + حصة سوقية عالية.
- الأبقار الحلوة (Cash Cows): نمو منخفض + حصة سوقية عالية.
- علامات الاستفهام (Question Marks): نمو مرتفع + حصة سوقية منخفضة.
- الكلاب (Dogs): نمو منخفض + حصة سوقية منخفضة.

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

الفئة	الخصائص	التجه الاستراتيجي	مثال جزئي
النجوم (Stars)	حصة سوقية مرتفعة + نمو مرتفع	دعم الاستثمار لتشييد القيادة	خدمات الإنترنت فائق السرعة لدى <i>Ooredoo</i>
الأبقار الحلوة (Cash Cows)	حصة مرتفعة + نمو منخفض	الحفاظ على النشاط وجنى الأرباح	قطاع الإسمنت لدى لافارج <i>الجزائر</i>
علامات الاستفهام (Question Marks)	نمو مرتفع + حصة منخفضة	الاستثمار الانتقائي أو الانسحاب	منتجات الهواتف الذكية من علامات محلية
الكلاب (Dogs)	نمو منخفض + حصة منخفضة	تصفية أو إعادة هيكلة	خطوط إنتاج قديمة في الصناعات التحويلية

3. خطوات إعداد المصفوفة

- تحديد وحدات الأعمال (SBUs) .
- حساب معدل نمو السوق لكل وحدة.
- حساب الحصة السوقية النسبية مقارنة بالمنافس الأكبر.
- تصنیف كل وحدة ضمن إحدى الخانات الأربع.
- تحديد التوجه الاستراتيجي (الاستثمار - الصيانة - الانسحاب)

4. مزايا وحدود الأداة

- المزايا:

- بسيط وسهل الفهم.
- يوفر نظرة سريعة لتوزيع الموارد.
- يسهل المفاضلة بين الأنشطة.

- الحدود:

- يعتمد على معايير كمية فقط (النمو، الحصة)
- لا يأخذ في الاعتبار التأثر بين الوحدات.
- مناسب أكثر للمؤسسات الكبرى.

الشكل 1: مصفوفة BCG



1. تعريف مصفوفة McKinsey

مصفوفة متعددة المعايير تهدف إلى تقييم وحدات الأعمال بناءً على:

- جاذبية القطاع (Attractiveness).
- قدرة أو تنافسية وحدة الأعمال-المؤسسة (Business Strength).

تم تطويرها في السبعينيات من طرف شركة McKinsey لصالح شركة General Electric لتجاوز محدوديات نموذج BCG، وهي أكثر تفصيلاً ومرنة لأنها تقيس كل معيار من خلال مجموعة من المؤشرات النوعية والكمية.

2. مكونات الأداة

التجهيز الاستراتيجي	الوحدة القوية	الصناعة الجاذبة
النمو والاستثمار	قوية	مرتفعة
التحسين أو الشراكة	ضعيفة	مرتفعة
الاختيار الانتقائي	قوية	متوسطة
الحساب المؤقت	قوية	منخفضة
الانسحاب أو التصفية	ضعيفة	منخفضة

- تطبيق عملي

في مجموعة سيفيتال:

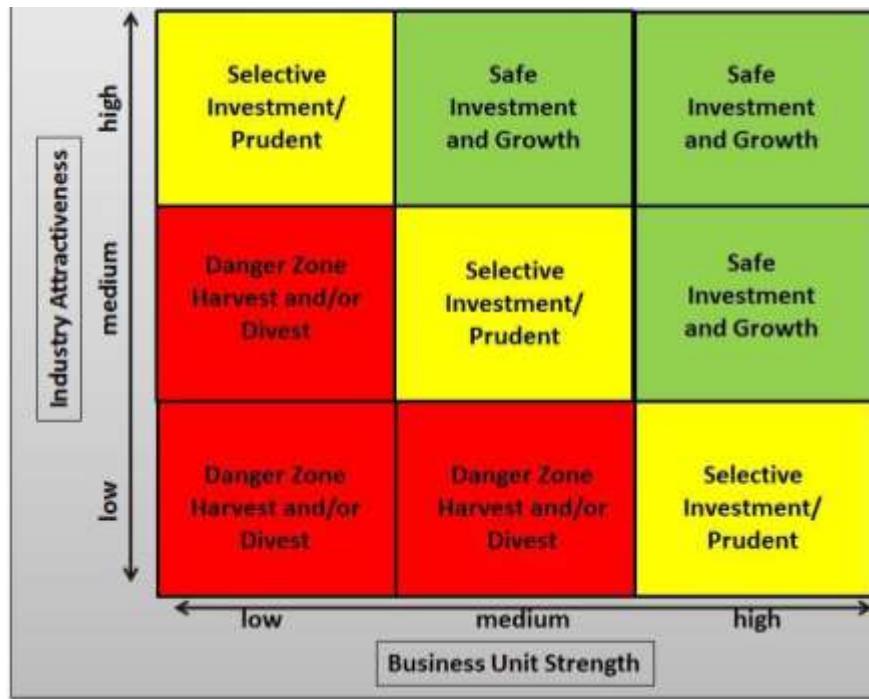
- وحدة الصناعات الغذائية تُصنف ضمن عالية الجاذبية وقوية التنافسية → استثمار وتوسيع.
- وحدة الأجهزة الإلكترونية متوسطة الجاذبية وضعيفة التنافسية → إعادة هيكلة أو شراكة.

3. مزايا وخصائص النموذج

- أكثر شمولاً وتعقيداً من BCG
- يقدم رؤية أكثر دقة من BCG
- يسمح ببعض المعايير (10-12 مؤشراً ممكناً).
- تستخدم معايير كمية ونوعية متعددة.

- يربط بين البيئة الخارجية (جاذبية الصناعة) والداخلية (قوة الوحدة).
- توفر توصيات استراتيجية أدق.

الشكل 2: مصفوفة McKinsey



4. مقارنة بين مصفوفة BCG ومصفوفة McKinsey.

المعيار	مصفوفة BCG	مصفوفة McKinsey
عدد المحاور	2: النمو، الحصة السوقية	2: الجاذبية، القوة التنافسية
مستوى التفاصيل	بسيط	أكثر تعقيداً
نوعية التقييم	أساسي	متقدم متعدد الأبعاد
أفضلية الاستخدام	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المؤسسات الكبرى والمتنوعة الأنشطة

IV. مصفوفة هوفر

1. تعريف مصفوفة هوفر

طورها الباحث **Charles Hofer** سنة 1975 لتجنب العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن ، وماكنزي؛، واعتبرت تطويراً لنموذج BCG من خلال إدخال بعد دورة حياة الصناعة. (Industry Life Cycle).

ت تكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج / السوق) من 15 مربعاً، تعكس مراحل تطور المنتج / السوق؛ وتشكل من تقاطع محورين: المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق.

يتم تمثيل الوحدات من خلال تظليل جزء من دائرة، بحيث تعبّر الدوائر الموجودة داخل المصفوفة عن مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال، أما الجزء المظلل داخل الدائرة فيعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات.

2. أبعاد مصفوفة هوفر

• موقع الوحدة التنافسي (Competitive Position)

• مرحلة دورة حياة الصناعة (Industry Life Cycle Stage)

وتشمل مراحل:

- التقديم (Introduction)

- النمو (Growth)

- النضج (Maturity)

- التراجع (Decline)

3. استخدام مصفوفة هوفر

يُستفاد من مصفوفة Hofer في تحديد نوع الاستراتيجية الأنسب لكل مرحلة:

- **التقديم** : استثمار ودعم.
 - **النمو** : توسيع.
 - **النضج** : دفاع وحصاد.
 - **التراجع** : انسحاب تدريجي.

مثال تطبیقی:

في صناعة الألبسة الجاهزة، الشركات المحلية الصغيرة توجد غالباً في مرحلة النضج مع موقع تنافسي متوسط، ما يتطلب استراتيجيات دفاعية أو تمايز.

الشكل 3: مصفوفة HOFER



- الوحدات في الخانة (أ، ب): توجيه اهتمام/جهود المنظمة نحوها كالإنفاق على المركز..، ينبغي اتباع إحدى استراتيجيات النمو (ال سريع)؛
- الوحدات في الخانة (ج): أشبه ما يكون بعلامة الاستفهام في BCG ينبغي تحديد إحدى الاستراتيجيتين إما النمو أو التردد؛
- الوحدات في الخانة (د): وضعية مقبولة تتطلب استراتيجية النمو المحدود.
- الوحدات في الخانة (ه، و): وحدات في وضعية جيدة، تتطلب الاستمرار والمحافظة بالإضافة إلى إمكانية استغلال وضعياتهما في تحسين وضعية الوحدات التي تقع في الخانتين (أ، ب)
- الوحدات في الخانة (ز): يمكن للمنظمة اتخاذ قرار من خيارين اثنين فيما يخصها، إما التخلي باتباع إحدى استراتيجيات الانكماش (التصفية) أو الاحتفاظ بها في حال كانت هناك مؤشرات تشير إلى إمكانية تطورها وتجاوز المرحلة دون المساس بمصير المنظمة.

٧. مصفوفات أخرى

١. مصفوفة ADL – Arthur D. Little Portfolio Matrix

تعد مصفوفة ADL من أدوات تحليل محفظة الأنشطة الاستراتيجية (SBU) ، وتعتمد

على بعدين أساسيين:

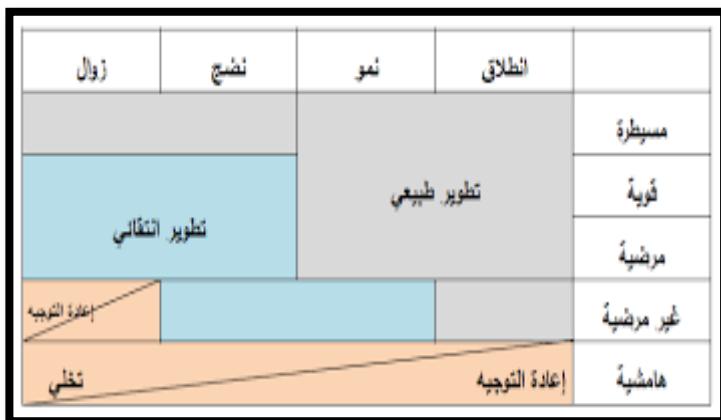
- مرحلة تطور القطاع (Industry Life Cycle)
 - المركز التنافسي للوحدة الاستراتيجية (Competitive Position)
- وتصنف القطاعات إلى مراحل:
- التكوين – الولادة

- النمو
- النضج
- التراجع

كما تصنف المركز التنافسي إلى:

- مهمين Dominant
- قوي Strong
- قابل للبقاء Favorable
- ضعيف Weak
- هامشي Marginal

الشكل 4: مصفوفة ADL



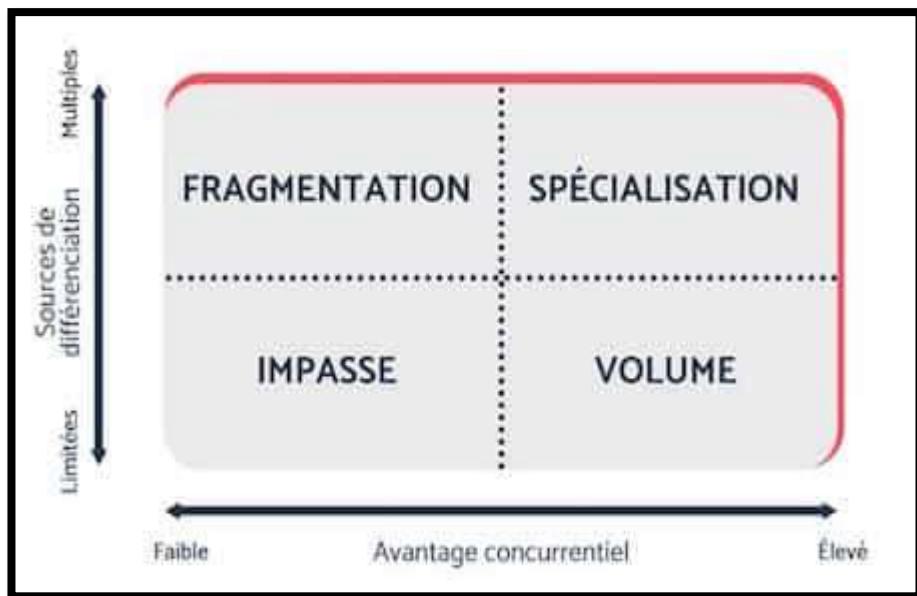
2. مصفوفة BCG2 المطورة (The Extended BCG II Matrix)

مصفوفة BCG2 هي نسخة مطورة من مصفوفة بوسطن التقليدية، تهدف إلى توفير تقييم أكثر دقة وعمقاً لوحدات الأعمال الاستراتيجية SBU من خلال الاعتماد

على مجموعة أكبر من المتغيرات بدل متغيرين فقط، وتقوم أساساً على البعدين التاليين:

- مصادر المزايا التنافسية ما إذا كانت عديدة أو محدودة.
- الميزة التنافسية المملوكة من طرف المؤسسة ما إذا كانت قوية أو ضعيفة.

الشكل 5: مصفوفة BCG2



من خلال الشكل تبرز أربع خانات:

- **أنشطة المأزق**: تكون مصادر المزايا التنافسية محدودة، ومستوى المزايا التنافسية للمؤسسة ضعيفة، وتتميز الأنشطة في هذه الخانة عموماً بإنخفاض المردودية.
- **أنشطة الحجم**: تكون مصادر المزايا التنافسية محدودة، لكن المؤسسة قادرة على خلق مزايا تنافسية قوية، وغالباً تكون لديها سيطرة أحسن على تكاليفها،

مما يجعل المؤسسة قادرة على استغلال اقتصadiات الحجم وأثر الخبرة، وتقديم ميزة التكلفة الأقل.

• **الأنشطة المشتتة**: تكون مصادر المزايا التنافسية عديدة والمؤسسة لا تستطيع خلق مزايا تنافسية قوية، في حين يمتلك المنافسون فرص للتميز على حساب المؤسسة، وعموماً في هذه الوضعية حدود رؤوس الأموال ضعيفة لعدم قدرة المؤسسة إدراك مصادر المزايا التنافسية.

• **الأنشطة المتخصصة**: تكون مصادر المزايا التنافسية عديدة والمؤسسة قادرة على خلق مزايا تنافسية قوية، فتعمل كل مؤسسة على التخصص في خدمة عملاء محددين بميزات معينة من خلال الإنتاج بالطلبيات، ولا يوجد في هذه الحالة ارتباط بين حجم الميزة، والأرباح وحتى تتجه المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد، والتميز أكثر عن المنافسين.

3. مصفوفة ANSOFF – Ansoff Product–Market Matrix

تستخدم مصفوفة أنسوف لتحديد اتجاهات النمو الاستراتيجي بناءً على علاقتين:

- المنتج (قديم/جديد)
- السوق (قديم/جديد)

وتتولد عنها أربع استراتيجيات رئيسية:

- اخترق السوق Market Penetration
- تطوير السوق Market Development
- تطوير المنتج Product Development
- التنويع Diversification

مثال

شركة "كوندور":

- طرح نسخة جديدة من الهواتف → تطوير المنتج.
- الدخول إلى أسواق إفريقية عبر موزعين → تطوير السوق.
- إطلاق أجهزة منزلية ذكية جديدة → تنوع.

الشكل 6: مصفوفة ANSOFF



VI. التآزر الاستراتيجي بين وحدات الأعمال (*Strategic Synergy Among Business Units*)

1. تعريف التآزر

يشير التآزر (**Synergy**) إلى المنفعة المضافة الناتجة عن التعاون بين وحدات الأعمال المختلفة بحيث يكون الناتج الكلي أكبر من مجموع الأجزاء.

المعادلة الرمزية: $1 + 1 > 2$

2. أشكال التأزر

- تشغيلي (Operational Synergy): مشاركة الموارد والبنية التحتية.
- تسويقي (Marketing Synergy): استخدام نفس القنوات أو العلامة التجارية.
- مالي (Financial Synergy): تحويل الأرباح بين الوحدات لدعم النمو.
- معرفي (Knowledge Synergy): تبادل الخبرات والابتكارات.

مثال:

تستخدم مجموعة سينيتيال شبكتها اللوجستية الموحدة لتوزيع منتجات من قطاعات مختلفة، مما يقلل التكاليف ويزيد الكفاءة.

- القيود والماخذ على مصفوفات تحليل المحفظة

- التبسيط المفرط ل الواقع.
- صعوبة تحديد المعايير بدقة.
- تجاهل التأزر بين وحدات الأعمال المختلفة.

VII. أنشطة وتمارين موجهة

- أنشئ مصفوفة BCG لمؤسسة تجارية جزائرية.
- قيم محفظة أنشطة Ooredoo باستخدام مصفوفة McKinsey.
- ناقش مزايا وعيوب كل مصفوفة تحليلية.
- تطبيق مصفوفة BCG على مجموعة منتجات Condor الجزائرية.
- إعداد مصفوفة McKinsey لأنشطة سوناطراك في مجالات الاستكشاف والإنتاج والتكرير.

دراسة حالة -

Company Background: ABC Electronics is a medium-sized electronics manufacturer. They produce a range of consumer electronics, including smartphones, tablets, and smart home devices.

- **Step 1: Identify SBUs or Product Lines:** In this case, let's focus on ABC Electronics' three product lines: smartphones, **tablets**, and smart home devices.
- **Step 2: Gather Data:** ABC Electronics collects the following data for each product line:
 - **Smartphones:**
 - Market Share: 20%
 - Market Growth Rate: 10%
 - Profitability: High
 - **Tablets:**
 - Market Share: 15%
 - Market Growth Rate: 5%
 - Profitability: Moderate
 - **Smart Home Devices:**
 - Market Share: 5%

- Market Growth Rate: 15%
- Profitability: Low
- **Step 3: Determine Market Growth Rate:** Market growth rates are determined based on industry data and forecasts.
 - Smartphones: 10% (High Growth)
 - Tablets: 5% (Moderate Growth)
 - Smart Home Devices: 15% (High Growth)
- **Step 4: Determine Relative Market Share:** Relative market share is calculated by comparing each product line's market share to its largest competitor.
 - **Smartphones:** ABC Electronics has the largest market share, so it has a high relative market share.
 - **Tablets:** ABC Electronics has the second-largest market share, so it has a moderate relative market share.
 - **Smart Home Devices:** ABC Electronics has a small market share compared to competitors, so it has a low relative market share.
- **Step 5: Plot SBUs on the Matrix:** Using the Hofer Matrix, ABC Electronics plots its product lines:

- **Smartphones:** High Growth, High Share (Build)
 - **Tablets:** Moderate Growth, Moderate Share (Hold)
 - **Smart Home Devices:** High Growth, Low Share (Harvest)
- **Step 6: Develop Strategies:** Based on the matrix:
 - **Smartphones (Build):** ABC Electronics should invest in expanding its smartphone line, perhaps by introducing new models, increasing marketing efforts, and improving features to maintain its strong market position.
 - **Tablets (Hold):** The company should focus on maintaining its current market share and profitability in the tablet segment, possibly through cost control and product innovation.
 - **Smart Home Devices (Harvest):** ABC Electronics may consider optimizing costs, streamlining operations, and maximizing short-term profits in the smart home devices category.
 - **Step 7: Review and Monitor:** ABC Electronics should regularly revisit the Hofer Matrix as market conditions change. If, for example, the tablet market starts

experiencing rapid growth, the "Tablets" SBU may move into the "Build" quadrant, requiring a change in strategy.

خلاصة الفصل

يعتبر تحليل حافظة الأعمال من الأدوات المحورية في الإدارة الاستراتيجية، إذ يساعد الإدارة العليا على تحقيق التوازن بين النمو والمخاطر عبر توزيع الموارد بكفاءة.

فكل وحدة أعمال تحتاج إلى تقييم دوري يحدد:

- موقعها في السوق،
- جاذبية الصناعة،
- ومرحلتها ضمن دورة الحياة.

المؤسسات التي تعتمد التحليل الدوري للحافظة (Portfolio Review) تتمكن من التجديد الاستراتيجي (Strategic Renewal) المستمر والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

يعد تحليل المحفظة الاستراتيجية أداة ضرورية لفهم الأداء النسبي للوحدات أو المنتجات، لكنه يجب أن يستخدم مع أدوات أخرى مكملة لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة.

قائمة المراجع

بالعربية:

- زواوي، عبد الله (2018). التحليل الاستراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة . دار الكتب الجامعية.

- عابد، ناصر (2017). *الاستراتيجية والتسخير الاستراتيجي*. دار الهدى، عين

مليلة.

بالإنجليزية:

- Boston Consulting Group (1970). *The Product Portfolio*. BCG Report.
- Boston Consulting Group. *The Product Portfolio Matrix*.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring Strategy*.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Prentice Hall.
- McKinsey & Company. *The Business Portfolio Matrix*.
- Harvard Business Review.

بالفرنسية:

- Koenig, G. (1998). *Management stratégique: Paradoxes, interactions et apprentissage*. Nathan.
- Thietart, R.-A. (dir.) (2014). *Le management stratégique*. Dunod.

الفصل الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية

Chapter 3: Strategic analysis tools for the industrial and competitive environment tools

مقدمة

بعد أن تعرّفنا في الفصل الأول على مفهوم التحليل الاستراتيجي والتنافسي وأهميته ومستوياته، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي، أي الأدوات والمنهجيات التي تُستخدم لتشخيص البيئة الصناعية والتنافسية للمؤسسة.

ففي عالم الأعمال، لا يمكن الالتفاء بالإحساس العام أو الخبرة الشخصية في فهم السوق، بل يجب استعمال أدوات علمية دقيقة تساعد في رصد الفرص والتهديدات وتحديد موقع المؤسسة ضمن الصناعة (Industry Positioning).

تُصنّف أدوات التحليل إلى نوعين رئيسيين:

- أدوات لتحليل البيئة الخارجية (External Environment Analysis)
- أدوات لتحليل البيئة التنافسية (Competitive Environment Analysis).

هذه الأدوات، رغم تنوّعها، تُشترك في هدف واحد: تزويد الإدارة بالمعلومات والتحليلات اللازمّة لبناء استراتيجية تنافسية فعالة ومستدامة.

• أهداف التعلم

بنهاية هذا الفصل، سيكون الطالب قادرًا على:

- التعرّف على أهم الأدوات والمنهجيات المستخدمة في التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية.

- تفسير كيفية استخدام هذه الأدوات في جمع المعلومات وتحليلها.
- توظيف النماذج التحليلية مثل نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter's Five Forces)

PESTEL وتحليل (Five Forces)

- تحليل وضع مؤسسة أو صناعة باستخدام أداة تحليل مناسبة.
- المقارنة بين الأدوات المختلفة من حيث طبيعة المعلومات التي تقدمها وحدود استعمالها.

• المفاهيم الأساسية

المفهوم	الدلالة الأكاديمية
البيئة الصناعية (Industrial Environment)	مجموعة العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية التي تحكم نشاط المؤسسات داخل صناعة معينة.
البيئة التنافسية (Competitive Environment)	الإطار الذي تتفاعل فيه المؤسسات المتنافسة في نفس الصناعة أو السوق.
أدوات التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis Tools)	مناهج ونماذج كمية ونوعية تُستخدم لتشخيص البيئة الداخلية والخارجية.

I. العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والتحليل التنافسي (Relationship Between Strategic Analysis and Competitive Analysis)

1. التمييز النظري
- التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis): ينظر إلى البيئة الكلية (Macro and Micro Environment) للمؤسسة.

- **التحليل التنافسي (Competitive Analysis):** يركز على البيئة القطاعية والمنافسين المباشرين داخل الصناعة (Industry-specific Forces).

يمكن القول إن التحليل التنافسي هو "العدسة الدقيقة" داخل منظار التحليل الاستراتيجي.

2. أوجه الاختلاف

البعد	التحليل الاستراتيجي	التحليل التنافسي
النطاق	شامل - بيئة عامة وداخلية	محدد - بيئة الصناعة والمنافسين
الهدف	تحديد الاتجاه العام والرؤى	تحديد موقع تنافسي محدد
الزمن	طويل المدى	متوسط إلى قصير المدى
الأدوات	SWOT, PESTEL, Value Chain	Porter's Five Forces, Benchmarking
المخرجات	خطط واستراتيجيات كلية	استراتيجيات تنافسية تشغيلية

3. أوجه التكامل

- **التحليل التنافسي كامتداد للتحليل الاستراتيجي:** يوفر الأخير الصورة الشاملة، ويأتي التحليل التنافسي ليغوص في تفاصيل المنافسة.
- **التحليل الاستراتيجي كإطار توجيهي للتحليل التنافسي:** يحدد القضايا والأولويات التي يجب أن يتناولها التحليل التنافسي.
- **النتائج المترابطة:** نتائج التحليل التنافسي تغذى التحليل الاستراتيجي بمعلومات دقيقة عن ديناميكية السوق.

- توحيد الهدف النهائي: كلاهما يسعى لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage).

4. نموذج التكامل بين التحليلين

التحليل الاستراتيجي (بيئة شاملة)



التحليل التنافسي (بيئة الصناعة والمنافسين)



اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة



تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

II. تحليل الصناعة باستخدام نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter's Five Forces Model)

1. تحليل القوى الخمس

طّوره (1980) Michael Porter لتحديد القوى التي تحكم في جاذبية الصناعة (Industry Attractiveness) ومستوى التنافس فيها.

ويتم من خلاله تحليل:

- التناقض الداخلي بين المؤسسات.
- تهديد دخول منافسين جدد.
- تهديد المنتجات البديلة.
- قوة تفاوض الموردين.
- قوة تفاوض العملاء.

الشكل 7 : نموذج PORTER للقوى الخمس



- أهمية النموذج

- تقييم جاذبية القطاع.

- تحديد مصادر الضغط التنافسي.

- القوى الخمس مع مثال

القوة	وصفها وتأثيرها	مثال جزائي
حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة (Rivalry Among Existing Firms)	كلما زاد عدد المنافسين أو تشابه المنتجات، زادت المنافسة.	المنافسة بين Ooredoo و Djezzy. و Mobilis.
تهديد دخول منافسين جدد (Threat of New Entrants)	سهولة الدخول إلى السوق تقلل من الأرباح.	دخول مؤسسات ناشئة في قطاع التكنولوجيا.

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

تهديد المنتجات البديلة (Threat of Substitutes)	وجود منتجات بديلة يقلل الطلب.	خدمات النقل التشاركي بدلاً من سيارات الأجرة التقليدية.
قوة تفاوض الموردين (Bargaining Power of Suppliers)	المورد القوي يمكن أن يفرض الأسعار أو الشروط.	موردو المكونات الإلكترونية في الجزائر.
قوة تفاوض الزبائن (Bargaining Power of Buyers)	الزبون القوي يؤثر في الأسعار والجودة.	الزبائن الصناعيون في قطاع الإسمنت.

2. كيفية التطبيق العملي

- تحديد الصناعة بوضوح.

- جمع البيانات الكمية والنوعية.

- تحليل كل قوة وتقدير تأثيرها (قوي - متوسط - ضعيف)

- استخلاص مدى جاذبية الصناعة واتجاهات التغير.

الصناعة الجذابة هي التي تكون فيها هذه القوى ضعيفة نسبياً.

- مثال تطبيقي مختصر

في صناعة الهواتف الذكية بالجزائر: تهديد الدخول مرتفع (منتجات مستوردة بأسعار تنافسية)، قوة الموردين متوسطة وحدة المنافسة قوية. والنتيجة: **جاذبية الصناعة منخفضة نسبياً**، ما يتطلب الابتكار أو التخصص للتميز.

تجدر الإشارة إلى أن نموذج القوى الخمس لبورتر قد شهد تعديلات في الأدبيات الاستراتيجية الحديثة، حيث أضاف باحثون معاصرون بعدها سادساً يتمثل في دور الدولة Government Role، خصوصاً في الاقتصادات ذات التنظيم العالمي للدخول، مثل الدول النامية ودول المغرب العربي. جاء هذا التوسيع نتيجة ملاحظة

تأثير سياسات الدعم والضرائب والتمويل والحماية الجمركية على ديناميكية المنافسة، مما يجعل الدولة عنصراً قد يزيد من جانبية الصناعة أو يقيّدها. بالإضافة إلى تحليل **PESTEL** والذي سيتم التفصيل فيه في الفصل المولى، نتطرق إلى بعض أهم أدوات التحليل التنافسي الأخرى فيما يلي.

III. تحليل المنافسين المباشرين (Direct Competitor Analysis)

1. تعريف تحليل المنافسين المباشرين

هو تقييم أداء وسلوك واستراتيجيات المنافسين المباشرين في السوق بهدف تحديد نقاط قوتهم وضعفهم مقارنة بالمؤسسة.

2. الخطوات الأساسية

- تحديد المنافسين الرئيسيين.
- جمع البيانات (الأسعار، الجودة، التسويق، الابتكار...).
- تحليل القدرات الجوهرية (Core Competencies).
- تحديد استراتيجية كل منافس.
- استخلاص موقع المؤسسة النسبي.

3. أدوات مساعدة

• جدول المقارنة التنافسية (Competitive Benchmark Table)

• خريطة الإدراك (Perceptual Map)

مثال تطبيقي

في قطاع الخدمات المصرفية، يمكن مقارنة بنك البركة الجزائر والسلام الجزائر عبر مؤشرات:

- سرعة المعالجة الإلكترونية،
- عدد الفروع،
- مستوى الخدمات الرقمية.

التحليل أظهر أن البركة متقدمة رقمياً، ما دفع السلام إلى تسريع التحول الرقمي الخاص بها.

IV. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis)

1. تعريف تحليل SWOT

أداة SWOT من أوسع أدوات التحليل استخداماً، لأنها تربط بين **البيئة الداخلية (Internal Environment)** و**البيئة الخارجية (External Environment)**

ولتحقيق فعالية أكبر، ينبغي على المؤسسة أن تقوم بالتحليل لنفسها وللمؤسسات المنافسة أو على الأقل أكبر منافس لها.

2. المكونات

البعد	التفسير	مثال
S – Strengths (نقاط القوة)	القدرات أو الموارد التي تمتلكها المؤسسة ميزة	سمعة العلامة، شبكة توزيع قوية
W – Weaknesses (نقاط الضعف)	العوامل الداخلية التي تحد من الأداء	ضعف التسويق الرقمي
O – Opportunities (الفرص)	الظروف الخارجية التي يمكن استغلالها	زيادة الطلب على المنتجات المحلية
T – Threats (التهديدات)	المخاطر الخارجية المحتملة	دخول منافسين أجانب

3. مراحل إعداد تحليل SWOT

- جمع البيانات الداخلية والخارجية.
- إعداد مصفوفة SWOT.
- تحليل التفاعل بين الأبعاد الأربع (مثل استراتيجية SO أو WT).

مثال تطبيقي:

تحليل SWOT لمؤسسة *Condor Electronics* أظهر:

- قوة : علامة محلية موثوقة.
- ضعف : محدودية التصدير.
- فرصة : الطلب الإقليمي في إفريقيا.
- تهديد : المنتجات الصينية منخفضة السعر.

بناءً عليه وضعت استراتيجية اخترق أسواق إفريقيا الغربية عبر الشراكات المحلية.

٧. المقارنة المرجعية (Benchmarking)

١. تعريف المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية هي قياس أداء المؤسسة مقابل مؤسسات رائدة في المجال لتحديد الفجوات في الأداء والتعلم من الممارسات الفضلى (Best Practices)

٢. أنواع المقارنة المرجعية

• دخلية (Internal Benchmarking): مقارنة بين وحدات المؤسسة

نفسها.

• تنافسية (Competitive Benchmarking): مقارنة مباشرة مع

المنافسين.

• **وظيفية (Functional Benchmarking):** مقارنة وظائف محددة مثل

خدمة الزبائن.

• **عامة (Generic Benchmarking):** مقارنة مع مؤسسات في قطاعات

مختلفة.

3. خطوات التطبيق

- تحديد موضوع المقارنة.
- اختيار المؤسسات المرجعية.
- جمع البيانات الكمية والنوعية.
- تحليل الفجوات ووضع خطة التحسين.

مثال:

اعتمدت *Ooredoo* الجزائر مقارنة مرجعية مع شركات اتصالات في المغرب وتونس لتقدير سرعة استجابتها لخدمة الزبائن.

VI. أنشطة وتمارين موجهة

- تمرين تطبيقي — تحليل قطاع معين باستخدام نموذج القوى الخمس

لبورتر (Porter's Five Forces)

المطلوب:

1. اختيار قطاع (مثال: الاتصالات، الأجهزة الإلكترونية، المصارف، النقل التشاركي...)

2. تعبئة الجدول وتحليل قوة كل عنصر:

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

القوة التنافسية	درجة التأثير (قوي/متوسط/ضعيف)	مبررات مختصرة (3 أسطر)
المنافسة بين اللاعبين Rivalry
Threat of New Entrants تهديد الداخلين الجدد
Bargaining Power of Suppliers قوة الموردين
Bargaining Power of Buyers قوة المشترين
Threat of Substitutes البدائل

- المخرجات المتوقعة:

- تقييم مدى جاذبية القطاع (عالية / متوسطة / ضعيفة)
 - توصية بسيطة (نمو/دخول/انسحاب/تركيز)
- نشاط جماعي في القسم (15 دقيقة عمل + 5 دقائق نقاش)

المطلوب:

قارن الأدوات التالية من حيث مجال الاستخدام والمخرجات:

الأداة	مجال التحليل	ما تقدمه من نتائج	متى تكون الأفضل؟
SWOT			
PESTEL			
Porter Five Forces			
Benchmarking			

هدف النشاط: إبراز التكامل بين النماذج وتجنب استعمالها بشكل عشوائي.

- أسئلة للمراجعة

- ما الفرق بين التحليل التنافسي والتحليل الاستراتيجي؟
- صنف هذه الأداة **SWOT** : (داخلي أم خارجي أم هجين؟) مع التبرير.
- ما العنصر الأكثر تأثيراً اليوم في قطاع التكنولوجيا؟
(الموردون/الزبائن/البدائل/الدخول الجديد..) ولماذا؟
- أعط مثلاً لبديل (Substitute) في قطاع النقل.
- ما دور **Benchmarking** في تحسين القدرة التنافسية؟
- لماذا تحتاج المؤسسات إلى أدوات تحليلية بدل الاعتماد على الخبرة فقط في فهم السوق؟ أجب في فقرة قصيرة (6-8 أسطر) مع ذكر مثال واقعي من الصناعة الجزائرية.

خلاصة الفصل:

يُعد استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية خطوة حاسمة لفهم واقع السوق واتجاهاته المستقبلية. كل أداة من الأدوات السابقة تقدم منظوراً مختلفاً:

- **PESTEL** يمنح رؤية كلية للبيئة الخارجية،
- **Porter's Five Forces** يوضح ديناميكية الصناعة،
- **SWOT** يربط الداخل بالخارج،
- **Benchmarking** يُبرز فجوات الأداء ويوجه التحسين.

المؤسسة الناجحة هي التي لا تستخدم أداة واحدة، بل توظف مجموعة منها بصورة تكاملية ومنتظمة (Integrative and Continuous Use) لبلوغ رؤية استراتيجية شاملة وتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

قائمة المراجع

بالعربية:

- الصيرفي، أحمد (2019). *التحليل الاستراتيجي وإدارة التنافسية*. دار الفكر الجامعي.
- قشي، عبد الكريم (2021). *التحليل الاستراتيجي وتطبيقاته في المؤسسات الجزائرية*. دار الهدى.

بالإنجليزية:

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

بالفرنسية:

- Porter, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica.
- Thietart, R.-A. (2014). *Le management stratégique*. Dunod.

الفصل الرابع: أدوات تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

Chapter 4: External Environment Analysis tools

مقدمة

تؤثر البيئة الخارجية بشكل مباشر على فرص وتحديات المؤسسات، مما يجعل تحليلها ضرورة ملحة لفهم ديناميكيات الأسواق واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة. تتيح أدوات التحليل الاستراتيجي للمؤسسات استشراف مستقبلها ضمن بيئة أعمال شديدة التغير.

تعد البيئة العامة (General Environment) الإطار الأشمل الذي تعمل ضمنه المؤسسة، وتؤثر فيها مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية.

إن فهم هذه العوامل ضروري لتحديد اتجاهات التغيير المستقبلية والتأقلم معها استراتيجياً.

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطلبة بالأدوات والمنهجيات التي تُستخدم لتحليل هذه **البيئة الكلية (Macro Environment)** والتي تشتمل على أساس كل تحليل استراتيجي ناجح.

• أهداف التعلم

بنهاية هذا الفصل، يكون الطالب قادرًا على:

- تمييز مفهوم البيئة العامة ومكوناتها.

- استخدام النماذج التحليلية الكلية (مثل PESTEL وDESTEP).

- إدراك تأثير العوامل العامة على القرارات الاستراتيجية.
- ربط تحليل البيئة العامة بتحليل الصناعة والمنافسة.
- استشراف الاتجاهات المستقبلية في البيئة الجزائرية.

• المفاهيم الأساسية

المفهوم	التعريف الأكاديمي
البيئة العامة (General Environment)	مجموعة العوامل الخارجية الواسعة التي تؤثر على جميع المؤسسات داخل الاقتصاد الوطني.
العوامل الكلية (Macro Factors)	المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تشكل الإطار العام للنشاط الاقتصادي.
التحليل البيئي (Environmental analysis)	عملية رصد وتنبییر الاتجاهات في البيئة الخارجية بهدف التكيف معها.

I. مستويات البيئة الخارجية

• **البيئة العامة (Macro Environment):** تشمل العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية.

• **البيئة القطاعية (Industry Environment):** تشمل التناقض داخلي القطاع، العملاء، الموردين، المنتجات البديلة والمنافسين الجدد.

II. تحليل البيئة العامة: نموذج PESTEL

1. شرح أبعاد PESTEL

• السياسي (Political):

يشمل الاستقرار الحكومي والسياسات العمومية.

مثال : الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر أثرت على فرص الاستثمار الأجنبية.

• **البعد الاقتصادي (Economic):**

معدلات التضخم، البطالة، سعر الصرف، أسعار النفط.

مثال : تراجع أسعار النفط يؤثر على التمويل العمومي والمناخ الاستثماري.

• **البعد الاجتماعي (Social):**

التغير الديموغرافي، الثقافة، التعليم، سلوك المستهلك.

مثال : ارتفاع نسبة الشباب زاد الطلب على الخدمات الرقمية.

• **البعد التكنولوجي (Technological):**

الابتكارات، التحول الرقمي، البحث والتطوير.

مثال : إطلاق استراتيجية التحول الرقمي الحكومية في 2023 فتح فرصاً جديدة.

• **البعد البيئي (Environmental):**

الاستدامة وحماية الموارد الطبيعية.

مثال : التشريعات البيئية الجديدة حول النفايات الصناعية.

• **البعد القانوني (Legal):**

القوانين المنظمة للمنافسة والعمل والاستثمار.

مثال : قانون المقاول الذاتي 2022 سهل تأسيس المؤسسات الصغيرة.

الشكل 8: تحليل PESTEL



2. أهمية تحليل PESTEL

- الكشف عن الفرص والتهديدات الكامنة.
- دعم صياغة الاستراتيجيات التكيفية.

نموذج (Demographic, Economic, Socio- DESTEP) .III

(cultural, Technological, Ecological, Political)

هو نسخة مكيفة من PESTEL تركز على العوامل الديموغرافية باعتبارها محدداً رئيسياً للطلب.

مثال تطبيقي:

تحليل DESTEP لقطاع التعليم العالي في الجزائر يظهر:

- بنية سكانية شابة (فرصة للتوسيع في التكوين).

- تطور التكنولوجيا التعليمية.(EdTech)

- تغير ثقافة التعلم نحو التعليم المدمج.(Hybrid Learning).

IV. تحليل الاتجاهات البيئية (Environmental Trend Analysis)

1. تعريف تحليل الاتجاهات البيئية

أداة تُستخدم لاستشراف (Forecasting) الاتجاهات المستقبلية في البيئة العامة وتأثيرها على المؤسسة.

2. الخطوات الأساسية

- تحديد المتغيرات الرئيسية (النمو الاقتصادي أو الرقمنة)
- تحليل اتجاهها الزمني (تزايد/تناقص)
- تقدير أثرها المحتمل على الصناعة.

مثال:

تحليل الاتجاهات في قطاع النقل:

- الاتجاه نحو السيارات الكهربائية = تهديد لشركات الوقود وفرصة لشركات الطاقة المتجددة.

V. المراقبة البيئية المستمرة (Continuous Environmental Monitoring)

هي عملية ديناميكية لرصد المتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية في الزمن الحقيقي.

تعتمد على بناء نظام معلومات بيئي (Environmental Information System) داخل المؤسسة.

مثال:

تتبّى سوناطراك نظام متابعة آنية للأسعار العالمية والتشريعات البيئية لتحديث قراراتها الاستثمارية.

VI. تأثير البيئة الخارجية على صياغة الاستراتيجية

- تحديد الأسواق المستهدفة.
- تطوير المنتجات والخدمات المناسبة.
- اختيار الاستراتيجيات التنافسية.
- التأقلم مع التغيرات السريعة.

VII. أنشطة وتمارين موجهة

- دراسة حالة تطبيقية:

تحليل البيئة الخارجية لشركة Condor الجزائرية

- سياسياً: دعم حكومي للإنتاج الوطني.
 - اقتصادياً: تقلب سعر الدينار الجزائري وتأثيره على التكاليف.
 - اجتماعياً: زيادة الوعي التكنولوجي لدى المستهلكين.
 - تكنولوجياً: التحديث السريع في قطاع الإلكترونيات.
 - بيئياً: توجه نحو المنتجات الصديقة للبيئة.
 - قانونياً: تطور قوانين حماية المستهلك.
- أسئلة للمراجعة:

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

- قم بتحليل PESTEL لمؤسسة طيران جزائرية.
 - طبق نموذج القوى الخمس لبورتر على قطاع البنوك الجزائرية.
 - اختر قطاع وقم بإجراء تحليل الاتجاهات له؟
- دراسة حالة

يرغب المستثمر "بو عبد الله" في شراء مطعم عن الزوجين "ناصري" اللذين سبقا عداه، وقبل أن يقوم باتخاذ القرار، طلب مجموعة من المعلومات، وقد أرسل له المالكان السابقان مجموعة من التفاصيل، وكان من ضمنها تقييم العملاء لخدمة المطعم.

الجدول التالي يلخص نتائج دراسة تم إجراؤها العام الماضي.

عناصر الخدمة	تقييم الأداء			
	A نوع العميل	B نوع العميل	C نوع العميل	D نوع العميل
النظافة	5	1	5	4
الاختيار	4	2	1	4
الأصالة	3	2	3	2
الاستقبال	4	3	3	2

- الدرجات من 1 إلى 5، بحيث 1: غير كافية، 5: ممتاز
- حددت شركة البحث والاستشارة التي قامت بالدراسة أن العملاء يمثلون 32% من إجمالي عملاء المطعم المحتملين، أما الأنواع الأخرى تمثل 4% لكل منها.
- إذا اكتفيت بهذه المعلومات، ما الذي تتصح به المستثمر "بو عبد الله"؟

خلاصة الفصل

يساعد تحليل البيئة الخارجية المؤسسات على توقع التحولات المستقبلية واستغلال الفرص وتقليل المخاطر، مما يجعلها أكثر استعداداً لمواجهة التحديات التنافسية، وهو الخطوة الأولى في بناء الرؤية الاستراتيجية، إذ يسمح بفهم القوى الكبرى التي تشكل المشهد الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي.

المؤسسات التي تتجاهل تحليل البيئة العامة تفقد القدرة على التكيف، بينما المؤسسات التي ترصدہ باستمرار تكتسب ميزة استشرافية (Foresight) تمكّنها من المبادرة بدل ردّ الفعل.

قائمة المراجع

بالعربية:

- زواوي، عبد الله (2018). *التحليل الاستراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة*. دار الكتبالجامعة.
- عبد المالك، فتحة (2020). *الإدارة الاستراتيجية وتحديات البيئة التنافسية*. دار خلون، الجزائر.

بالإنجليزية:

- *Barney, J. & Hesterly, W. (2022). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Pearson.*

- *Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). Exploring Strategy.*
- *Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Exploring Strategy. Pearson.*
- *Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. Pearson.*
- *Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review.*
- *Porter, M. (2021). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Harvard Business Review Press. (Revised Edition).*

الفصل الخامس: أدوات تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

Chapter 5: Internal Environment Analysis tools

مقدمة

إن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على فهم محيطها الخارجي، بل يرتبط بشكل أساسي بإدراكها العميق لقدراتها ومواردها الداخلية. يساعد تحليل البيئة الداخلية في الكشف عن نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

يركز التحليل الداخلي (Internal Analysis) على قدرات المؤسسة ومواردها الداخلية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الإجابة عن السؤال: "ما الذي يمكن للمؤسسة أن تفعله بشكل أفضل من منافسيها؟" يركز هذا الفصل على الأدوات التي تمكّن من تقييم الموارد، الكفاءات، العمليات التنظيمية، وسلسلة القيمة داخل المؤسسة.

• أهداف التعلم

بنهاية هذا الفصل، يُتوقع أن يكون الطالب قادرًا على:

- شرح مفهوم التحليل الداخلي وتمييزه عن التحليل الخارجي.
- تحديد الموارد والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة.
- استخدام أدوات التحليل الداخلي مثل **SWOT**، **VRIO Framework**، **Analysis**
- تقييم القدرات الجوهرية التي تولد الميزة التنافسية.

- تطبيق النماذج على مؤسسات جزائرية.

• المفاهيم الأساسية

المفهوم	التعريف
الموارد (Resources)	الأصول المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة وتسخدمها لتحقيق أهدافها.
القدرات (Capabilities)	مهارات وأنشطة تتيح استخدام الموارد بفعالية.
الكفاءات الجوهرية (Core Competencies)	القدرات الفريدة التي يصعب تقليلها وتشكل أساس الميزة التنافسية.

I. تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة

تشمل البيئة الداخلية جميع الموارد والقدرات والعمليات الداخلية التي تحكم فيها المؤسسة.

وتأثير البيئة الداخلية بشكل مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة واستجابتها للمتغيرات الخارجية.

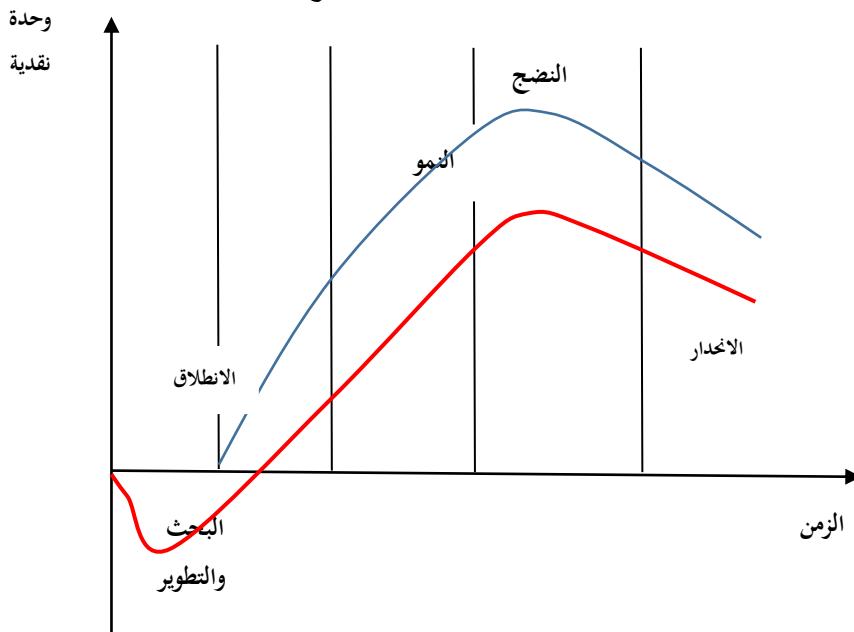
II. أدوات التحليل الداخلي

من بين أدوات التشخيص الداخلي الأكثر استعمالا، نعرض فيما يلي: تحليل دورة حياة المنتج، ونموذج سلسلة القيم.

1. تحليل دورة حياة المنتج وعلاقتها بوظائف المؤسسة

يمر المنتج بعدة مراحل، تم تشبیهها بمراحل دورة حياة الكائن الحي، نلخصها في الشكل المولاي:

الشكل 9: منحنى دورة حياة المنتج



تتميز كل مرحلة من مراحل حياة المنتج بمجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي

أ- مرحلة البحث والتطوير: تعبّر عن مرحلة دراسة السوق؛ أي جمع المعلومات الخاصة بتغييرات حاجات المستهلكين، يتبعها تصميم المنتج وإجراء الدراسة الاقتصادية، لمعرفة حجم الطلب عليه والمبيعات والأرباح المقدرة خلال عمر افتراضي للمنتج والسوق والمنافسة المتوقعة، تمتاز هذه المرحلة بمبيعات محدودة وأرباح سالبة، باختصار؛ هذه المرحلة كلها تكاليف...

ب- مرحلة التقديم (الانطلاق): تبدأ هذه المرحلة من وقت ظهور المنتج وتقديمه للسوق، فالمبيعات تبدأ من نقطة الصفر والأرباح تكون سالبة لأن الإيرادات الأولية تكون قليلة، فالتكاليف فيها تكون عالية.

ت- مرحلة النمو: تبدأ هذه المرحلة عند تزايد المبيعات، أي أن نجاح السلعة يعني البدء بمرحلة تزايد المبيعات مع بقاء نفقات الترويج عالية، رغم ذلك فإن الأرباح تصل لذروتها.

ث- مرحلة النضج: في هذه المرحلة ونتيجة لدخول العديد من المنافسين في نهاية المرحلة السابقة، تقل المبيعات وتبدأ الأرباح بالانخفاض.

ج- مرحلة الانحدار: عندما تبدأ المبيعات بالانخفاض بسرعة فإن المنتوج قد دخل مرحلة الانحدار، إما نتيجة دخول تكنولوجيا جديدة أو تغير اتجاهات السوق.

2. سلسلة القيم لتحليل أنشطة المؤسسة

قدم M. Porter في كتابه الشهير Competitive advantage فكرة سلسلة القيم، كأسلوب لتقدير الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة، تهدف إلى خلق مجموعة من القيم منفصلة للعميل سواء أكانت قيمة مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع، ونقل السلع الجاهزة إلى الأسواق، أو قيم شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج، بإعادة تشكيل المواد والسلع المشتراء إلى شكل آخر أكثر فائدة للعميل، أو قيم زمنية تتم بتخزين المواد والسلع لحين الحاجة لها، أو قيمة حيازية تتحقق عن طريق بيع السلع والخدمات لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم. فإذا كانت المؤسسة توفر هذه القيم للعميل بطريقة أفضل من المنافسين، فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات، وقد قسم M. Porter المؤسسة إلى تسعه أنشطة، يتكون كل نشاط من أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها. ويعتبر M. Porter القيمة أنها الكمية المشتراء التي

تخلق قيمة عند الزبائن، والتي سوف تدفع للمؤسسة لقاء ما تقدمه، وتسعمل لتحليل الموقع التنافسي للمؤسسة.¹ والشكل رقم (4) يوضح سلسلة القيم لـ Porter.

الأنشطة الأساسية:

- اللوجستيات الداخلية.
- العمليات الإنتاجية.
- اللوجستيات الخارجية.
- التسويق والمبيعات.
- خدمات ما بعد البيع.

الأنشطة الداعمة:

- البنية التحتية للمؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية.
- التطوير التكنولوجي.
- المشتريات.

تحليل سلسلة القيمة يساعد في تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة أكبر للمنتج أو الخدمة.

¹ "Value is the amount buyers are willing to pay for what an organization provides them ... creating value for buyers that exceeds the cost of doing so is the goal of any generic strategy. Value, instead of cost, must be used in analysing competitive position ..."

2-1-2- الأنشطة الأساسية (الأولية)

ت تكون الأنشطة الأساسية من مجموعة من الوظائف القادرة على توفير منافع للعميل، وهي على النحو التالي:

أ- الإمداد الداخلي: وتتضمن عمليات النقل والاستلام والتخزين وصرف المواد والرقابة على المخزون والاتفاق مع الموردين، ويتم تقييم هذه الأنشطة الفرعية للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها، فعلى سبيل المثال: تمكنت الشركات التي عقدت اتفاقيات مع الموردين يتم بمقتضاها توريد المواد الخام وفق احتياجات التصنيع من التخلص بالكامل من نفقات التخزين وبالتالي تمكنت من المنافسة نظراً لتمتعها بنقطة قوة لا تتوفر لغيرها من المنافسين.

ب- العمليات (الإنتاج): ويتضمن تحويل المواد الأولية إلى سلع جاهزة، وتشمل أنشطة التصميم والتجميع والتعبئة والتغليف والاختبارات والرقابة على جودة ونوعية وفاء الأجهزة والمعدات.

ت- الإمداد الخارجي: وتمثل في أنشطة نقل المنتجات الجاهزة إلى مراكز التوزيع، وتخزين البضائع الجاهزة وطرق التوزيع إلى العملاء ونظام الحصول على أوامر الشراء وكل الأنشطة التي تتضمنها نقل البضائع الجاهزة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

ث- التسويق والمبيعات: وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل حياة السلعة من المؤسسة إلى العملاء، بما يتضمن من إعلان وبيع شخصي وغير شخصي وتسويير وتدريب رجال البيع و اختيار مناطق البيع ووسائله.

ج- الخدمات: وتمثل في كل ما يقدم للعملاء للاستفادة من السلع والخدمات التي تبيعها المؤسسة، وتشمل أنشطة التركيب والإصلاح وبيع قطع الغيار والصيانة الدورية وتقديم المشورة.

2-2- الأنشطة المساعدة

قسم M. Porter الأنشطة المساعدة إلى أربع مجالات رئيسية، وهي على النحو التالي:

أ- المشتريات (التمويل): وتمثل في الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات من مواد أولية وألات وقوى محركة وقطع غيار وتجهيزات مكاتب، ويلاحظ في الشكل السابق أنها تمتد عبر أجزاء المؤسسة لأنها تخدم كل هذه الأنشطة سواء الأساسية أو المساعدة في توفير ما تحتاج إليه البيئة الخارجية.

ب- التطوير والتكنولوجيا: وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة أداء أنشطة المؤسسة، ولذا فإن هذا النشاط يمتد عبر أجزاء المؤسسة كما هو مبين في الشكل لأنها تتعلق بكل أجزاء المؤسسة، ويهدف هذا النشاط إلى رفع مستوى أداء كل الأنشطة من أول تطوير الأعمال الكتابية اليدوية وتحويلها إلى أعمال مكتبية معتمدة على الحاسب الآلي، كما يهدف إلى تحسين المنتج ذاته لجعله أعلى جودة وأقل تكلفة.

ت- إدارة الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتحديد المسار الوظيفي والتحفيز، وهذه الأنشطة تتعلق بكل أجزاء المؤسسة أيضاً ويحتمل أن تمثل نقطة قوة أو ضعف.

ث- الخدمات المساعدة (البناء التحتي للمؤسسة): وتكون الخدمات المساعدة من كل الأنشطة المسؤولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المؤسسة كالتكاليف

والمحاسبة والأمن الصناعي، بالإضافة إلى الشؤون القانونية والإدارة العامة وال العلاقات العامة.

الشكل 10: سلسلة القيم لـ PORTER



3. تحليل الموارد والقدرات (Resource Analysis)

- أنواع الموارد:

- **موارد مادية**: مباني، معدات، تكنولوجيا.
- **موارد بشرية**: مهارات، خبرات، معرفة تنظيمية.
- **موارد مالية**: أموال نقدية، خطوط تمويل، استثمارات.
- **موارد معنوية**: علامة تجارية، سمعة، براءات اختراع.

- تحليل القدرات التنظيمية (Organizational Capabilities)

تعبر القدرات التنظيمية عن الكفاءة في تنسيق الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف.

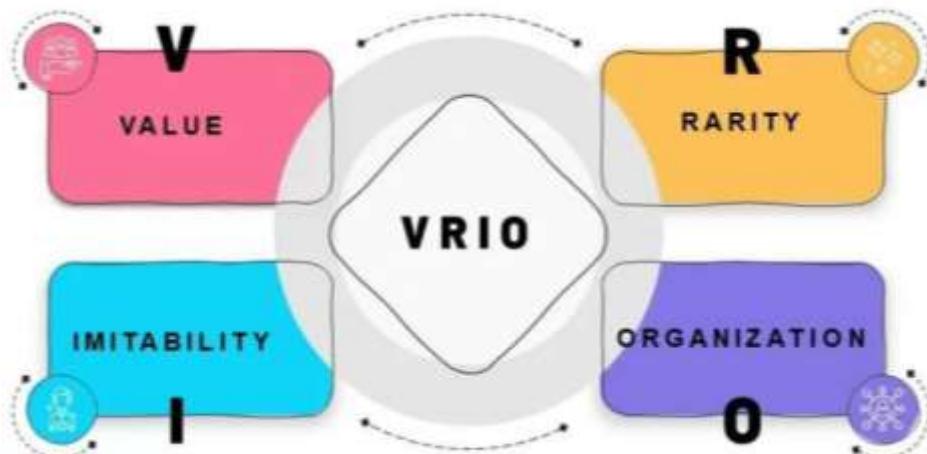
مثال: القدرة على الابتكار، التسويق الفعال، التصنيع منخفض التكلفة.

4. نموذج VRIO لتحليل الموارد والقدرات

يستخدم نموذج VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) لتقدير ما إذا كانت موارد المؤسسة تولد ميزة تنافسية مستدامة، يركز هذا النموذج على أربع معايير أساسية لتقدير الموارد:

- القيمة (Value):
- الندرة (Rarity):
- الصعوبة التقليدية (Imitability):
- التنظيم (Organization):

الشكل 11: نموذج VRIO



محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عندما تمتلك موارد تحقق كل هذه المعايير.

البعد	السؤال	النتيجة إن كانت الإجابة "نعم"
Value (القيمة)	هل تضيف المورد أو القدرة قيمة للزبون؟	ميزة تنافسية محتملة
Rarity (الندرة)	هل المورد نادر بين المنافسين؟	تفوق مؤقت
Imitability (صعوبة التقليد)	هل من الصعب تقليده؟	ميزة مستدامة
Organization (التنظيم)	هل المؤسسة قادرة على استغلال المورد؟	استدامة استراتيجية

مثال:

في سوناطراك ، الموارد التقنية والبشرية النادرة + التنظيم المعد = ميزة مستدامة في قطاع الطاقة.

5. تحليل الكفاءات الجوهرية (Core Competencies – Prahalad & Hamel, 1990)

هي القدرات المتكاملة التي تتيح للمؤسسة تقديم قيمة فريدة يصعب تقليدها. تُعدّ الكفاءة الجوهرية المصدر الحقيقي للميزة التنافسية.

- خصائصها
- تضيف قيمة واضحة للزبائن.
- فريدة وغير مكررة.
- يصعب تقليدها أو استبدالها.
- قابلة للتطوير والتوسيع.

مثال:

كفاءة *Cevital* في إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع شكلت ميزة تنافسية جعلتها تتقدّم إقليمياً.

6. تحليل الموارد البشرية والتنظيمية

- المفهوم

يركز على دور العنصر البشري في تحقيق الأداء الاستراتيجي. الموارد البشرية الفعالة تمثل المورد الأهم في اقتصاد المعرفة.

- أدوات التحليل

- تحليل الكفاءات (Competency Analysis).
- تحليل المناخ التنظيمي (Organizational Climate).
- بطاقة الأداء المتوازن & Learning Growth Perspective).

مثال:

الجامعات الجزائرية التي تقيّم كفاءات أسانتتها بانتظام تحقّق أداءً بحثياً أعلى، مثل جامعة قسنطينة 1 وجامعة سطيف 1.

7. الدمج بين التحليل الداخلي والخارجي - مصفوفة SWOT

كما تمت الإشارة إليه في الفصول السابقة، تربط المصفوفة بين نتائج التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) لصياغة استراتيجيات متكاملة.

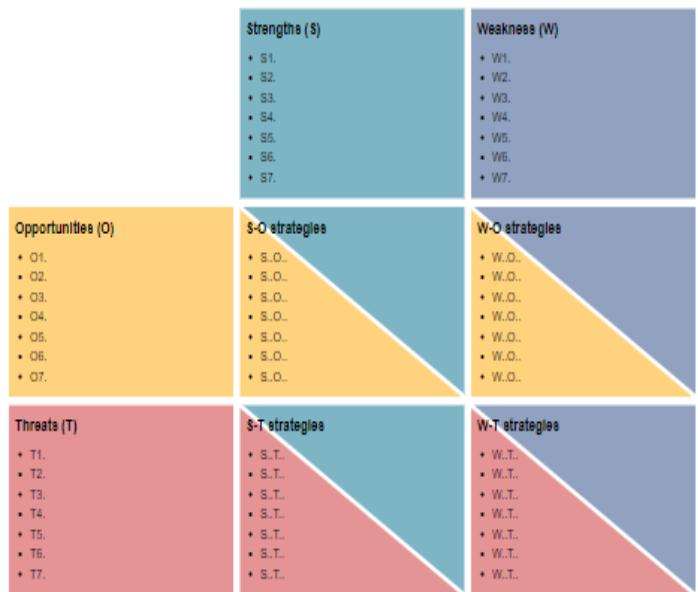
محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

الشكل 12: تحليل SWOT /TOWS

Traditional S.W.O.T



T.O.W.S. Matrix



يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة وفقاً لوضعية المؤسسة.

النوع	المبدأ	المثال
استراتيجية SO	استغلال القوة للاستفادة من الفرص	مؤسسة تملك تكنولوجيا متقدمة تستغل نمو الطلب
استراتيجية ST	استخدام القوة لمواجهة التهديد	مؤسسة ذات ولاء ربواني قوي تواجه منافسين جدد
استراتيجية WO	التغلب على الضعف باستغلال الفرص	مؤسسة تقنيّة للتسويق تستفيد من برنامج دعم حكومي
استراتيجية WT	تقليل الضعف وتجنب التهديد	مؤسسة ضعيفة تظميّاً تنسحب من سوق متدهور

III. العلاقة بين البيئة الداخلية وبناء الميزة التنافسية

تحليل البيئة الداخلية يمكن المؤسسة من:

- استغلال نقاط القوة.
- تحسين نقاط الضعف.
- بناء موارد وقدرات يصعب تقليدها.
- خلق قيمة مضافة للعملاء.

IV. أنشطة وتمارين موجهة

- دراسة حالة تطبيقية: مجمع Cevital

- موارد: إمكانيات صناعية ضخمة، موارد مالية قوية، علاقات دولية متينة.
- قدرات: تصنيع وتوزيع فعال، تنويع القطاعات، الابتكار في العمليات اللوجستية.

- أسئلة للمراجعة:

- قم بتحليل سلسلة القيمة لمؤسسة جزائرية صناعية.
- طبق نموذج VRIO على أحد مشاريع الشركات الناشئة في الجزائر.
- حدد أهم القدرات الاستراتيجية لشركة Ooredoo الجزائرية.

- دراسة حالة

تم إنشاء متعامل الهاتف النقال الجزائري "جازي" شهر جويلية 2001 " بعدما تحصلت أوراسكوم تليكوم " التي يملكها رجل الأعمال المصري نجيب ساويرس، على رخصة الهاتف المحمول الثانية في الجزائر.

تعد الشركة رائدا في مجال إتصالات الهاتف النقال مع أكثر من 14 مليون مشترك في شهر أوت 2022، تُوفر جازي عرضا واسعا من الخدمات كالدفع البعدي، الدفع المسبق، DATA وكذا الخدمات ذات القيمة المضافة و SUT، وهذه بعض المحطات الهاامة في حياتها:

- حققت الشركة تقدما من حيث عدد المشتركين والخدمات على باقي المتعاملين في الجزائر في المرحلة الأولى من نشاطها؛
- فرضت مصالح الضرائب الجزائرية على "جازي" ضريبة بمبلغ قدره 950 مليون دولار، يمثل "التصحيحات الضريبية" بين 2004 و2009، فضلا عن مطالبتها بدفع 1,3 مليار دولار لعدم احترام القانون الجزائري المتعلق بالعملات الأجنبية.
- دقائق بعد لقاء كروي بين الفريق الوطني الجزائري والفريق المصري انتهت بفوز الأخير نتيجة لتحيز الحكم، حالة من الغليان أعقبتها أعمال شغب وتخريب أدت إلى خسائر مادية جسيمة كانت ضحيتها الأكبر شركة جازي من حيث أعمال التخريب التي طالتها ومن حيث قيمة السهم في البورصة، والتي كانت تشكل أكثر من 38% من قيمة المؤسسة الأم وعائداتها.
- استحوذت الدولة الجزائرية على الشركة بنسبة مئة بالمئة، بعدها كانت تمتلك نسبة 51 بالمئة منذ عام 2015، حيث تحصل الصندوق الوطني للاستثمار التابع للدولة الجزائرية، على 51 بالمئة من رأس مال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من 4 سنوات من النشاط تبعا لشروط الاتفاقية مع شركة الاتصالات الهولندية متعددة الجنسيات "فيون".

- كيف تفسر وضع الشركة في السنوات 2002، 2010، 2022؟
- ما هي المتغيرات الأساسية التي تحكمت في مصير الشركة واستراتيجياتها في المحطات المذكورة؟

خلاصة الفصل

تحليل البيئة الداخلية يمثل حجر الزاوية في بناء استراتيجية قوية، حيث يمكن المؤسسة من فهم إمكانياتها الحقيقة وتطوير استراتيجيات قائمة على نقاط قوتها الجوهرية.

يُظهر التحليل الداخلي أن مصدر الميزة التنافسية لا يكمن فقط في الظروف الخارجية، بل في قدرة المؤسسة على توظيف مواردها وكفاءاتها بكفاءة استراتيجية. إن المؤسسات التي تعرف نقاط قوتها وتستثمرها بذكاء، وتتعرف على نقاط ضعفها وتعمل على تحسينها، هي القادرة على بناء استراتيجيات فعالة ومستدامة، فالميزة التنافسية تبدأ من الداخل، والتحليل الداخلي هو المفتاح لفهم الذات التنظيمية والتقوّق على الآخرين.

قائمة المراجع

بالعربية:

- الصيرفي، أحمد (2019). *التحليل الاستراتيجي وإدارة التنافسية*. دار الفكر الجامعي.

- زواوي، عبد الله (2018). *التحليل الاستراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة*.

دار الكتب الجامعية.

بالإنجليزية:

- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring Strategy*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*.
- *Harvard Business Review*.

بالفرنسية:

- Koenig, G. (1998). *Management stratégique*. Nathan.
- Thietart, R.-A. (dir.) (2014). *Le management stratégique*. Dunod.

الفصل السادس: توليد البدائل الاستراتيجية والبديل الأمثل

Chapter 6: Generating Strategic Alternatives & Selecting the Optimal Choice

مقدمة

تمثل مرحلة **توليد البدائل الاستراتيجية** نقطة محورية في دورة التخطيط الاستراتيجي، فبعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، تنتقل المؤسسة إلى مرحلة اقتراح مجموعة من الخيارات الاستراتيجية الممكنة التي يمكن أن تتبناها.

البديل الاستراتيجي ليس مجرد فكرة؛ بل هو خيار كامل يتضمن رؤية، أهدافاً، موارد مطلوبة، وأثراً متوقعة على أداء المؤسسة. وتعتبر عملية اختيار البديل الأمثل أهم مرحلة، لأنها تحدد الطريق الذي ستسلكه المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

• أهداف التعلم

بنهاية هذا الفصل يصبح الطالب قادرًا على:

- فهم مفهوم البدائل الاستراتيجية ودورها في العملية الاستراتيجية.
- معرفة المصادر والمنهجيات المختلفة لتوليد البدائل.
- التمييز بين أنواع البدائل الاستراتيجية على مستوى الأعمال والشركة.
- تطبيق أدوات تقييم البدائل مثل مصفوفة *QSPM* أو تحليل العوائق.
- اختيار الإستراتيجية المثلث بناء على المعايير الكمية والكيفية.
- ربط عملية اختيار البديل الاستراتيجي بواقع المؤسسات الجزائرية.

• المفاهيم الأساسية

المفهوم	التعريف
TOWS Matrix	أداة تستخدم لتوليد البديل بناءً على العلاقات بين SWOT.
Strategic Alternatives	الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها.
Optimal Choice	البديل الأنسب الذي يحقق أعلى قيمة ممكنة مع أقل مخاطر.
Strategic Fit	مدى انسجام البديل مع موارد المؤسسة وقدراتها.
QSPM	مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي لتقدير البديل رقمياً.

I. مصادر توليد البديل الاستراتيجية (Sources of Strategic Alternatives)

تولد البديل من عدة مصادر، منها:

1. تحليل SWOT / TOWS

من الأدوات الأساسية في بناء البديل:

الموقف	البديل المحتمل
(SO) قوة + فرصة	استراتيجيات هجومية (توسيع، تطوير منتجات)
(WO) ضعف + فرصة	استراتيجيات تحسين (شراكات، استثمار في الموارد).
(ST) قوة + تهديد	استراتيجيات دفاعية (تنوع، حماية الحصة)
(WT) ضعف + تهديد	استراتيجيات بقاء (نقلبص، إعادة هيكلة)

مثال من الجزائر:

شركة ناشئة تمتلك فريقاً تقنياً قوياً (قوة) في سوق يشهد طلباً متزايداً على الحلول الرقمية (فرصة) → توليد بديل: التوسيع في المدن الداخلية.

2. العصف الذهني الاستراتيجي **Strategic Brainstorming**

يتم إشراك مديري الأقسام، خبراء السوق، وحتى الشركاء لاستخراج أكبر عدد ممكن من البدائل.

3. تحليل السيناريو **Scenario Analysis**

توليد استراتيجيات بناء على:

- سيناريو متفائل
- سيناريو معتدل
- سيناريو متشائم

4. النماذج الاستراتيجية السابقة **(Benchmarking)**

الاستفادة من تجارب الشركات الرائدة محلياً أو عالمياً.

II. أنواع البدائل/الخيارات الاستراتيجية **(Types of Strategic Alternatives)**

1. على مستوى المؤسسة **Corporate-Level**

- التوسيع Diversification
- الاندماج Merger
- الاستحواذ Acquisition
- التحالفات Alliances
- الانسحاب أو التخفيض Retrenchment

2. على مستوى الأعمال **Business-Level**

- استراتيجية التكلفة الأقل

- استراتيجية التميز

- التركيز Focus

3. على مستوى الوظائف Functional-Level

- تحسين الجودة

- تطوير الموارد البشرية

- الأتمتة والرقمنة

III. خطوات توليد البديل الاستراتيجية (Steps to Generating Strategic Alternatives)

- تحديد الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة (نتائج SWOT).

- بناء قائمة أولية بالبدائل (قد تصل إلى 10-15 بديلاً)

- تصنيف البديل حسب النوع (هجومية، دفاعية...).

- تحليل كل بديل من حيث:

◦ الموارد المطلوبة

◦ المخاطر

◦ قيمة العائد

- حذف البديل غير الواقعية (موارد غير متوفرة مثلاً)

- صياغة ثلاثة أو أربعة بدائل نهائية مناسبة.

IV. تقييم البديل الاستراتيجية **Evaluation of Alternatives**

لاختيار البديل الأمثل، يجب تقييم البديل وفق معايير كمية وكيفية.

- المعايير الكيفية (Qualitative Criteria)

- مدى توافقه مع رسالة المؤسسة.
- الانسجام مع القيم التنظيمية.
- الملائمة مع البيئة الخارجية.
- قبول الموظفين والمستفيدين.

- المعايير الكمية (Quantitative Criteria)

- معدل العائد المتوقع ROI
- التكاليف الاستثمارية
- المخاطر المالية
- نقطة التعادل

V. اختيار البديل الأمثل **Selecting the Optimal Strategy**

1. مصفوفة (Quantitative Strategic Planning Matrix) QSPM

أداة كمية تساعد على مقارنة البديل اعتماداً على:

- الأهمية النسبية للمعايير
- درجة جذب كل بديل
- مجموع النقاط النهائية

البديل ذو النقاط الأعلى → هو الخيار الأمثل.

مثال مبسط:

• بديل A = 240 نقطة

• بديل B = 198 نقطة

→ البديل A هو الأفضل.

Decision Tree -

تستخدم عند وجود احتمالات متعددة ودرجات مخاطرة.

Cost-Benefit Analysis - المنفعة - التكلفة

يستخدم لتقدير صافي القيمة الاقتصادية للبديل.

Sensitivity Analysis - تحليل الحساسية

يتحقق من مدى استقرار البديل أمام التغيرات الطفيفة.

VI. تطبيقات عملية في البيئة الجزائرية

مثال: مؤسسة صغيرة في قطاع الأغذية

• مشكلة: منافسة قوية في السوق المحلي

• بدائل مقترنة:

- تحسين الجودة

- التوسيع نحو ولايات المجاورة

- التحول إلى منتجات عضوية

• تحليل البديل

- الجودة: تكلفة متوسطة + قبول عالي

- التوسيع: تكلفة عالية + مخاطر أعلى

- المنتجات العضوية: فرصة سوقية + قدرة إنتاج ضعيفة
 - الخيار الأمثل: تحسين الجودة (موارد متاحة + تأثير مباشر + مخاطر منخفضة)
- VII. أنشطة وتمارين موجهة
- باستخدام SWOT ، اقترح 4 بدائل استراتيجية لمؤسسة اختيارك.
 - قارن بين بديلين عبر مصفوفة QSPM.
 - حلّ بديلاً استراتيجياً باستخدام شجرة القرار.
- أسئلة للمراجعة
- ما الفرق بين البديل الاستراتيجي والهدف الاستراتيجي؟
 - هل يمكن أن يكون أفضل بديل هو الأكثر تكلفة؟ لماذا؟
 - كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على اختيار البديل؟

خلاصة الفصل

يمثل توليد البدائل الاستراتيجية و اختيار الأنسب منها جوهر العملية الاستراتيجية داخل المؤسسات. لا تكون قيمة التحليل الاستراتيجي حقيقة إلا إذا أدى إلى بدائل واضحة و مقارنة علمية بينها، ثم اتخاذ قرار واثق مبني على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية.

المؤسسات الناجحة ليست تلك التي تولد أكثر عدد من البدائل، بل تلك التي تختار بديلاً واحداً مناسباً وتنفذه بكفاءة.

قائمة المراجع

بالعربية :

- زواوي عبد الله، (2020)، الإدارة الاستراتيجية، دار الخدونية.
- عبد الحميد محمد، (2021)، التخطيط الاستراتيجي الحديث، دار المعرفة.

بالإنجليزية :

- David, F. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2023). *Exploring Strategy*. Pearson.
- Grant, R. M. (2020). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley–Blackwell.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Wheelen & Hunger (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.

بالفرنسية :

- Thietart, R. A. (2014). *Le management stratégique*. Dunod.

الفصل السابع: بناء وصياغة الميزة التنافسية

Chapter 7: Building and Formulating Competitive Advantage

مقدمة

في عالم الأعمال التنافسي، لا يكفي للمؤسسات أن تكتفي بالمنافسة التقليدية، بل يجب أن تسعى لبناء ميزات تنافسية حقيقة ومستدامة، والتميّز الحقيقي ينبع من تقديم قيمة فريدة للعملاء بطريقة يصعب على المنافسين تقليلها أو مضاهاها.

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة والصناعية والداخلية، نصل في هذا الفصل إلى الغاية الأساسية من التحليل الاستراتيجي والتنافسي؛ وهي بناء الميزة التنافسية (**Competitive Advantage**) وصياغة الاستراتيجيات التنافسية (**Competitive Strategies**) التي تُمكّن المؤسسة من تحقيق أداء يفوق منافسيها واستدامته على المدى الطويل.

في عالم تتتسارع فيه التغيرات التكنولوجية وتتزايد المنافسة العالمية، لم تعد الميزة التنافسية مسألة تملك موارد فقط، بل أصبحت قدرة ديناميكية (**Dynamic Capability**) على الابتكار، التكيف، والتعلم التنظيمي المستمر.

• أهداف التعلم

بنهاية هذا الفصل، سيكون الطالب قادرًا على:

- معرفة مفهوم الميزة التنافسية وأسسها النظرية والعملية.
- التمييز بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية حسب مايكل بورتر.

- تحليل كيفية بناء الميزة التنافسية المستدامة.
- توظيف نموذج سلسلة القيمة VRIO في دعم الاستراتيجية التنافسية.
- دراسة حالات تطبيقية من المؤسسات الجزائرية والدولية.

• المفاهيم الأساسية

المفهوم	التعريف الأكاديمي
الميزة التنافسية (Competitive Advantage)	قدرة المؤسسة على خلق قيمة تفوق ما يقدمه المنافسون بطريقة يصعب تقليلها.
الاستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy)	خطة عمل تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التموقع الاستراتيجي داخل الصناعة.
التميّز الاستراتيجي (Strategic Differentiation)	قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة فريدة تبرر سعراً أعلى أو ولاءً زبونياً أقوى.

١. مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

١. تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة على تحقيق أداء متقوّق مقارنة بالمنافسين، من خلال تقديم قيمة مضافة أو تحقيق تخفيض كبير في التكاليف، أو الجمع بين الاثنين.

عرف مايكل بورتر (1985) الميزة التنافسية بأنها "القيمة التي تستطيع المؤسسة خلقها لزيانها بما يتجاوز تكلفة خلقها".
وتتبع الميزة من:

- الموارد والقدرات المميزة،

• الكفاءات الجوهرية،

• التنظيم الداخلي الفعال،

• والتموضع الذكي في السوق.

2. خصائص الميزة التنافسية الناجحة

• القيمة: تلبي حاجة حقيقة للعملاء.

• الندرة: لا تتوفر لدى جميع المنافسين.

• صعوبة التقليد: تتطلب موارد أو قدرات يصعب الحصول عليها.

• التنظيم: قدرة المؤسسة على استغلال المورد أو القدرة بطريقية فعالة.

مثال:

تمكنت *Condor* من بناء ميزة تنافسية عبر الجودة المحلية بأسعار تنافسية في سوق الإلكترونيات.

II. أنواع الميزة التنافسية (حسب استراتيجيات بورتر)

1. ميزة التكلفة الأقل باتباع استراتيجية القيادة بالتكلفة (Cost Leadership)

• إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بتكلفة أقل من المنافسين.

• تحقيق وفورات الحجم الكبير. (Economies of Scale).

مثال:

Walmart تعتمد على قيادة التكاليف لتقديم أسعار منخفضة جداً.

2. ميزة التمايز باتباع استراتيجية التمايز (Differentiation)

• تقديم منتجات أو خدمات فريدة تلبي احتياجات خاصة.

• التركيز على الجودة، التصميم، الخدمة، أو العلامة التجارية.

مثال:

Apple تعتمد على التمايز عبر الابتكار والجودة والتصميم المميز.

3. التركيز (Focus Strategy)

- استهداف شريحة سوقية محددة.
- قد يتم تطبيق التركيز عبر القيادة بالتكلفة أو التمايز.

مثال:

Rolex تركز على سوق الساعات الفاخرة.

النوع	الأساس	التفسير
ميزة الكلفة (Cost Advantage)	انخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين	تمكّن من البيع بسعر أقل أو تحقيق هامش أعلى
ميزة التمايز (Differentiation Advantage)	تقديم منتج أو خدمة فريدة	جذب الزبائن واستعدادهم للدفع أكثـر
ميزة التركيز (Focus Advantage)	استهداف شريحة محددة بفعالية	خدمة متخصصة ذات جودة أو تكلفة مثالية

III. استراتيجيات بورتر العامة (Porter's Generic Strategies)

المحور	القيادة بالتكلفة	التمايز	التركيز
النطاق المستهدف	واسع	واسع	ضيق
نوع الميزة	تكلفة منخفضة	تفرد المنتج	تكلفة أو تفرد لشريحة محددة

طّوّر بورتر (Michael Porter 1980) نموذجه للاستراتيجيات التنافسية العامة (Porter's Generic Competitive Strategies)، ويقترح ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية يمكن للمؤسسة اتباعها داخل الصناعة كما تمت الإشارة إليه في الجدول السابق، ونأتي فيما يلي إلى تلخيص أسلوب التنفيذ: لكل منها

المقدمة	الاستراتيجية	مثال جزائري	أسلوب التنفيذ
القيادة بالتكلفة (Cost Leadership)	إنتاج بتكلفة منخفضة مع جودة مقبولة	تحسين العمليات، الاقتصاد في الحجم	مجمع سيم في الصناعات الغذائية
التميز (Differentiation)	تقديم قيمة مميزة وفريدة للزبون	الابتكار، العلامة، الجودة العالية	Ooredoo//الجزائر عبر الخدمات الرقمية
التركيز (Focus)	استهداف شريحة محددة من السوق	التخصص الجغرافي أو النوعي	Numidia Bank في تمويل المؤسسات الصغيرة

1. استراتيجية القيادة بالتكلفة

- تهدف إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع إلى أدنى حد ممكن.
- مناسبة في الأسواق الحساسة للأسعار.
- المخاطر: تجاهل الجودة أو فقدان التميز.

2. استراتيجية التمييز

- تركز على تقديم خصائص فريدة تجعل المنتج متميّزاً.
- تعتمد على البحث والتطوير والعلامة التجارية.
- المخاطر: ارتفاع التكلفة أو سهولة التقليد.

3. استراتيجية التركيز

- تركز على سوق ضيق أو شريحة محددة.
- المخاطر: تغيير احتياجات الزبائن أو دخول منافسين متخصصين.

IV. مصادر الميزة التنافسية

- الموارد الفريدة (Unique Resources) مثل التكنولوجيا، براءات الاختراع، رأس المال البشري.
- الكفاءات الجوهرية (Core Competencies) القدرات التي يصعب تقليلها وتشكل جوهر تميز المؤسسة.
- التعلم التنظيمي والابتكار (Organizational Learning & Innovation) القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة بشكل أسرع من المنافسين.
- السمعة والعلاقات (Reputation & Relationships) ثقة الزبائن والموردين والجهات التنظيمية.

مثال:

في قطاع النقل الجوي، تميزت الخطوط الجوية الجزائرية تاريخياً بميزة السمعة الوطنية، لكنها تواجه خطر تراجعها بسبب ضعف الابتكار.

- بناء الميزة التنافسية عبر القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المؤسسة على التكيف والتجدد المستمر لمواردها وقدراتها، بما يضمن استمرارية الميزة التنافسية رغم تغير الظروف.

مثال:

Amazon تجدد نموذجها التشغيلي باستمرار لمواكبة تغيرات السوق.

٧. الحفاظ على الميزة التنافسية مع مرور الوقت (الاستدامة التنافسية)

الميزة الحقيقية ليست في تحقيق التفوق المؤقت، بل في القدرة على حمايته واستدامته في وجه التغيرات، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- الابتكار المستمر.
 - الاستثمار في البحث والتطوير.
 - متابعة تطور احتياجات العملاء.
 - التكيف مع التحولات التكنولوجية.
 - صعوبة تقليد المورد أو الكفاءة.
 - التماسک التنظيمي والثقافة الداخلية.
- **المفهوم الحديث:**

القدرات الديناميكية — (Dynamic Capabilities) قدرة المؤسسة على تجديد مواردها وكفاءاتها بسرعة لتواكب البيئة المتغيرة (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

٨. العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية

التحليل الاستراتيجي (البيئي والداخلي) هو الأساس الذي تُبنى عليه الميزة التنافسية. التحليل يجيب على:

- **أين نحن؟**
 بينما الاستراتيجية التنافسية تحب على:
 كيف نتفوق؟

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

نوع التحليل	الأداة	المخرجات	العلاقة بالميزة التنافسية
خارجي	PESTEL – Porter – SWOT	تحديد الفرص والتهديدات	معرفة التهديدات التنافسية
داخلي	VRIO – Value Chain	تحديد الموارد والكافئات	تحديد مصادر التميز الداخلي
تكاملي	SWOT – Benchmarking	اختيار الاستراتيجية	صياغة الميزة المستدامة

XI. أنشطة وتمارين موجهة

- حدد مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة ناشئة جزائرية.
- صمم استراتيجية تنافسية لمؤسسة خدمية بالاعتماد على نموذج بورتر.
- ناقش كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية لمدة عشر سنوات قادمة.

خلاصة الفصل

بناء ميزة تنافسية حقيقة يتطلب استراتيجيات ذكية ترتكز على موارد وقدرات فريدة، مع قدرة المؤسسة على التكيف الدائم لمواجهة التغيرات البيئية والتنافسية. تمثل الميزة التنافسية النهاية لكل جهد تحليلي واستراتيجي داخل المؤسسة. فهي المخرجات التي تختبر نجاح التحليل والتخطيط والتنظيم والتنفيذ. الميزة التنافسية لا تُمنح، بل تُكتسب بالمعرفة، وُتُصان بالتجديد، وُتُستدام بالتعلم والابتكار المستمر. في بيئة الأعمال الجزائرية، المؤسسات التي تجمع بين الإبداع المحلي والانفتاح العالمي هي الأكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

قائمة المراجع

بالعربية:

- الصيرفي، أحمد (2019). *التحليل الاستراتيجي وإدارة التنافسية*. دار الفكر الجامعي.
 - عابد، ناصر (2017). *الاستراتيجية والتسخير الاستراتيجي*. دار الهدى.
 - Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120
 - Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
 - Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
 - .
 - Teece, D. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*.
 - *Harvard Business Review*.
- بالفرنسية:
- Koenig, G. (1998). *Management stratégique*. Nathan.
 - Porter, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica.

الفصل الثامن: الخيارات الاستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة

Chapter 8: Strategic Options in Modern Business Environment

مقدمة

فرضت التغيرات السريعة في بيئات الأعمال الحديثة على المؤسسات البحث عن خيارات استراتيجية جديدة تتسم بالمرنة والابتكار، ويجب على المؤسسات مواكبة متغيرات السوق والتكنولوجيا لضمان استمراريتها ونموها المستدام.

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات عميقة بفعل الثورة الرقمية، العولمة، الذكاء الاصطناعي، الأزمات الاقتصادية، والتحولات البيئية والاجتماعية.

هذه التغيرات لم تفرض فقط تحديات جديدة على المؤسسات، بل فتحت أيضًا آفاقًا واسعة لتطوير استراتيجيات أكثر مرنة، إبداعًا، وتكيفًا ديناميكياً (Dynamic Adaptation).

لم تعد الاستراتيجية مجرد خطة طويلة الأجل، بل أصبحت عملية مستمرة للتفاعل والتعلم والابتكار.

يهدف هذا الفصل إلى تحليل طبيعة الاستراتيجيات الحديثة، وكيفية بناء مؤسسات قادرة على النجاح في بيئة متقلبة وغير يقينية.

• أهداف التعلم

بنهاية هذا الفصل، سيكون الطالب قادرًا على:

- فهم خصائص بيئة الأعمال الحديثة ومصادر تعقيدها.

- التعرف على أنواع الاستراتيجيات الحديثة (ال الرقمية، المرونة، المستدامة...).
- تحليل العلاقة بين التكنولوجيا والاستراتيجية.
- إدراك أهمية الابتكار والتحول الرقمي في بناء الميزة التنافسية.
- تقييم النماذج الاستراتيجية الحديثة في مؤسسات جزائرية وعالمية.

• المفاهيم الأساسية

المفهوم	التعريف الأكاديمي
بيئة الأعمال الحديثة (Modern Business Environment)	بيئة تتسم بالنقلب والاضطراب والسرعة التكنولوجية العالية.
المرونة الاستراتيجية (Strategic Agility)	قدرة المؤسسة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة للتغيرات.
التحول الرقمي (Digital Transformation)	دمج التقنيات الرقمية في العمليات والنماذج التجارية لتحقيق القيمة والابتكار.
الاستدامة (Sustainability)	تبني ممارسات توازن بين النمو الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

I. خصائص بيئة الأعمال الحديثة

- العولمة (Globalization)

- توسيع الأسواق وتشابكها.
- زيادة المنافسة العابرة للحدود.

مثال : دخول علامات أجنبية قوية في السوق الجزائرية للاتصالات والسلع الاستهلاكية.

- الثورة التكنولوجية (Technological Revolution)

- الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، البلوكتشين، وإنترنت الأشياء.
- تغيير نماذج الأعمال التقليدية.

مثال : رقمنة الخدمات المصرفية (Mobile Banking).

- عدم اليقين والتقلب (Uncertainty and Volatility)

- صعوبة التنبؤ بالأسواق والسياسات.

- ضرورة اتخاذ قرارات في ظل غموض مستمر.

- التحول نحو المعرفة والابتكار (Knowledge and Innovation

Economy)

- رأس المال الفكري أصبح المورد الأكثر قيمة.

- المطالب الاجتماعية والبيئية الجديدة (CSR & Green Economy)

- ارتفاع وعي المستهلكين بقضايا البيئة والمسؤولية الاجتماعية.

II. مفهوم الخيارات الاستراتيجية

الخيارات الاستراتيجية تمثل المسارات الممكنة التي يمكن للمؤسسة اتباعها لتحقيق أهدافها وتحسين موقعها التنافسي. تشمل هذه الخيارات مختلف البدائل المتاحة للاستجابة للفرص والتهديدات البيئية.

III. أنواع الخيارات الاستراتيجية الحديثة

1. استراتيجية التوسيع (Expansion Strategy)

- التوسيع الجغرافي: دخول أسواق جديدة.
- تنويع المنتجات: تطوير منتجات أو خدمات جديدة.

مثال:

توسيع مجمع Cevital إلى قطاعات متنوعة كالصناعات الغذائية والعقارات.

2. استراتيجية التحالفات والشراكات (Strategic Alliances)

- إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى لتحقيق مكاسب مشتركة.
- اندماجات واستحواذات لتعزيز القوة السوقية.

مثال:

تحالف Renault-Nissan لتعزيز القدرات التفاضلية في سوق السيارات العالمية.

3. استراتيجية الابتكار (Innovation Strategy)

الابتكار أصبح محوراً رئيسياً في الاستراتيجية الحديثة، ويعني خلق قيمة جديدة عبر منتجات أو عمليات أو نماذج أعمال مبتكرة. وتقوم على:

- الاستثمار في البحث والتطوير.
- ابتكار منتجات أو نماذج أعمال جديدة.
- الأنواع
- ابتكار منتج (Product Innovation)
- ابتكار عملية (Process Innovation)
- ابتكار نموذج أعمال (Business Model Innovation)

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

مثال:

- شركة *Tesla* تبنت ابتكار نموذج الأعمال القائم على الطاقة النظيفة والسيارات الكهربائية.
- سوناطراك طورت مشاريع لرقمنة مراقبة الأنابيب وتعقب الإنتاج بالذكاء الاصطناعي.

4. استراتيجية التحول الرقمي (Digital Transformation)

من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في الأهداف والعمليات الاستراتيجية لتحقيق الكفاءة والابتكار والقيمة المضافة.

- المكونات الأساسية

- التحول الرقمي في العمليات. (Digital Operations)
- استخدام البيانات الضخمة في اتخاذ القرار.
- التسويق الرقمي والتفاعل مع الزبائن عبر الإنترنت.
- الأمن السيبراني كعامل استراتيجي.

تقوم على:

- رقمنة العمليات الداخلية والخدمات المقدمة للعملاء.
- تبني الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء.

مثال:

اعتمد بنك السلام استراتيجية رقمية في الخدمات البنكية عبر تطبيقه للهاتف الذكي، مما زاد من ولاء الزبائن وقلص التكلفة التشغيلية.

مثال 2:

قادت التحول الرقمي في تجارة التجزئة عالمياً Amazon (Sustainability - استراتيجية الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية Strategy)

- اعتماد ممارسات صديقة للبيئة.
- دعم المجتمعات المحلية.

مثال:

Unilever تطبق مبادئ الاستدامة في سلاسل التوريد والإنتاج. يمكن التفصيل في أهم هذه الخيارات فيما يلي: (Agile and Dynamic - الاستراتيجيات المرونة والдинاميكية Strategies)

هي استراتيجيات تقوم على السرعة في التكيف، واتخاذ قرارات قصيرة المدى متعددة باستمرار بدل الخطط الجامدة.

- خصائصها
- الاستجابة السريعة للتغيرات.
- الاعتماد على فرق عمل متعددة التخصصات.
- مراجعة دورية للأهداف والموارد.

مثال:

شركة Condor قامت بتحويل جزء من إنتاجها خلال جائحة كورونا نحو الأجهزة الطبية، في مثال نموذجي على المرونة الاستراتيجية.

تركز هذه الاستراتيجيات على خلق قيمة اقتصادية دون الإضرار بالبيئة أو المجتمع. أي الجمع بين الربحية والمسؤولية.

- الأبعاد الثلاثة للاستدامة

- اقتصادية: كفاءة استخدام الموارد.
- اجتماعية: احترام حقوق العمال والمجتمع.
- بيئية: تقليل الانبعاثات وإدارة النفايات.

مثال:

مجموعة *Cevital* استثمرت في مشاريع إعادة التدوير والطاقة النظيفة، مما عزز صورتها كمؤسسة مسؤولة بيئياً.

(Collaborative and Network التعاونية والشبكية Strategies)

في الاقتصاد الرقمي، أصبحت المنافسة مقرونة بالتعاون. (Co-opetition) تحالف المؤسسات لتقاسم المعرفة والتكنولوجيا والأسواق.

مثال:

التعاون بين *Ooredoo* الجزائر وشركات ناشئة رقمية لتطوير حلول للذكاء الاصطناعي في خدمة الزبائن.

IV. تأثير الاستراتيجيات الحديثة على أداء المؤسسة

1. إدارة الأزمات والمرونة الاستراتيجية (*Crisis Management and Strategic Resilience*)

- المفهوم

هي قدرة المؤسسة على الاستعداد، الاستجابة، والتعافي من الأزمات بسرعة مع الحفاظ على استمرارية الأعمال.

- أدواتها

- خطط استمرارية الأعمال (*Business Continuity Plans*).
- تنويع سلاسل الإمداد.
- إدارة المخاطر الاستباقية.

مثال:

أثناء جائحة كوفيد-19، اعتمدت المؤسسات الناجحة استراتيجيات رقمية لتقليل تأثير الإغلاق مثل التعليم الإلكتروني والتجارة الرقمية.

2. التحول الاستراتيجي (*Strategic Transformation*)

التحول الاستراتيجي هو عملية تجديد شامل في الرؤية والنماذج التنظيمية والتكنولوجية لملاءمة التحولات الكبرى. يتطلب:

- قيادة استشرافية.
- ثقافة تعلم.
- هيكل تنظيمي مرن.

مثال:

تحول الخطوط الجوية الجزائرية نحو الرقمنة والربط الدولي لتعزيز تنافسيتها في وجه الشركات الإقليمية.

- العوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجية
 - تحليل البيئة الخارجية: باستخدام أدوات مثل PESTEL والقوى الخمس ليورتر.
 - تحليل البيئة الداخلية: تقييم الموارد والقدرات عبر نموذج VRIO.
 - رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
- VI. دراسات حالة تطبيقية
- استراتيجية التحول الرقمي لشركة Amazon
 - تبني التجارة الإلكترونية المتقدمة.
 - الاستثمار في الخدمات السحابية (AWS).
 - تطوير الأنظمة اللوجستية المؤتمنة.
 - استراتيجية الاستدامة لشركة Unilever
 - تخفيض البصمة الكربونية.
 - تعزيز مبادرات الاقتصاد الدائري.
 - إطلاق برامج مسؤولية اجتماعية لدعم المجتمعات المحلية.
- VII. أنشطة وتمارين موجهة
- اختر مؤسسة جزائرية واقتراح عليها خياراً استراتيجياً حديثاً يناسب وضعها وسوقها.

- قارن بين مزايا ومخاطر استراتيجيات التحالف مقابل التوسيع الذاتي.
- صمم مخططًا أولياً لتحول رقمي لمؤسسة صناعية متوسطة الحجم.

خلاصة الفصل

تواجه المؤسسات الحديثة تحديات غير مسبوقة تتطلب منها تبني خيارات استراتيجية مبتكرة ومرنة، ويمثل اختيار الاستراتيجية المناسبة عاملًا حاسماً لضمان النمو والتقدّم في بيئة الأعمال المعاصرة.

تؤكد التحولات الجذرية في بيئة الأعمال الحديثة أن الاستراتيجيات الناجحة هي تلك التي تجمع بين المرونة، الابتكار، والرقمنة.

لم يعد النجاح الاستراتيجي مرهوناً فقط بالخطيط طويل المدى، بل أصبح مرهوناً بالقدرة على الاستجابة الذكية والفورية للتغيرات المستمرة.

المؤسسات التي تتعلم بسرعة، وتبتكّر بذكاء، وتتكيف بمرنة، هي التي ستقود مستقبل الأعمال في القرن الحادي والعشرين.

قائمة المراجع

بالعربية:

- زوافي، عبد الله (2022). *التحليل الاستراتيجي في عصر الرقمنة*. دار المعرفة الجامعية.
- عبد المالك، فتحية (2020). *الإدارة الاستراتيجية وتحديات البيئة التنافسية*. دار خلدون، الجزائر.

بالإنجليزية:

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring Strategy*.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Grant, R. (2019). *Contemporary Strategy Analysis*.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. (2018). *Business Models and Dynamic Capabilities*.
- Harvard Business Review.

بالفرنسية:

- Koenig, G. (2007). *Innovation et stratégie*. Economica.
- Thietart, R.-A. (dir.) (2014). *Le management stratégique à l'ère du numérique*. Dunod.

الفصل التاسع: التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الناشئة والاقتصاد المقاولاتي

في الجزائر

Chapter 9: *Strategic Analysis in Startups and the Entrepreneurial Economy in Algeria*

مقدمة

تجه الجزائر، مثل العديد من الدول النامية، نحو الاقتصاد المقاولاتي (Entrepreneurial Economy) كأحد محرّكات النمو المستدام وخلق فرص العمل، خاصة مع بروز المؤسسات الناشئة (Startups) كقوة اقتصادية مبتكرة تجمع بين التكنولوجيا وروح المبادرة.

في هذا الإطار، أصبح التحليل الاستراتيجي ضرورة حيوية للمؤسسات الناشئة، ليس فقط لبناء نموذج عمل ناجح، بل لضمان البقاء والنمو في بيئة تتغير بسرعة. المؤسسة الناشئة الناجحة لا تُبنى على الفكرة فقط، بل على التحليل، الرؤية، والقدرة على التكيف الاستراتيجي.

• أهداف التعلم

بنهاية هذا الفصل، يكون الطالب قادرًا على:

- فهم طبيعة المؤسسات الناشئة وخصائصها المميزة.
- تطبيق مبادئ التحليل الاستراتيجي على واقع المؤسسات الناشئة.
- التعرف على مكونات الاقتصاد المقاولاتي في الجزائر ودوره في التنمية.
- تحليل بيئة ريادة الأعمال في الجزائر باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي.

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

- تقييم السياسات والهيئات الداعمة للمؤسسات الناشئة والمبادرات الريادية.

• المفاهيم الأساسية

المفهوم	التعريف الأكاديمي
المؤسسة الناشئة (Startup)	مشروع حديث الإنشاء يعتمد الابتكار كوسيلة لخلق قيمة في ظل موارد محدودة وعدم يقين مرتفع.
الاقتصاد المقاولاتي (Entrepreneurial Economy)	نظام اقتصادي قائم على دعم المبادرات الفردية والمؤسسات الصغيرة المبتكرة.
التحليل الاستراتيجي الريادي Strategic Analysis	تشخيص الفرص والموارد والمخاطر لتوجيه القرارات الريادية نحو النمو.

I. خصائص المؤسسات الناشئة

• الابتكار كمحرك أساسي:

تعتمد على فكرة أو منتج جديد يحدث تغييرًا في السوق.

• المخاطرة العالية:

تعمل في بيئات غير مستقرة أو غير مرجبة.

• النمو السريع (Scalability):

تهدف إلى التوسيع السريع باستخدام التكنولوجيا.

• المرونة التنظيمية:

هيكلها بسيطة وسريعة في اتخاذ القرار.

• التمويل التدريجي:

تعتمد على المستثمرين المبتدئين (Seed Investors) وحاضنات الأعمال.

مثال جزئي:

شركة *Yassir* التي انطلقت في خدمات النقل الذكي ثم توسيعها إلى الخدمات المالية، نموذج لمؤسسة ناشئة تجمع بين التحليل الاستراتيجي والابتكار التقني.

II. أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الناشئة

التحليل الاستراتيجي يساعد المؤسسات الناشئة على:

- فهم السوق والبيئة المحتملين.
- تحديد نموذج العمل الأنسب. (Business Model).
- تقييم الموارد والقدرات الداخلية.
- اتخاذ قرارات النمو، الشراكة، أو التوسيع الجغرافي.
- بناء ميزة تنافسية مستدامة رغم محدودية الموارد.

III. المنهجية الموصى بها:

- تحليل SWOT لتحديد وضع المشروع.
- تحليل PESTEL لفهم البيئة الكلية.
- تحليل المنافسة (Porter's Five Forces) لمعرفة ديناميكية السوق.
- تحليل نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) لتوضيح القيمة المقترحة.

IV. نموذج العمل التجاري للمؤسسات الناشئة (*Business Model Canvas*)

- المكونات التسعة الأساسية

- شرائح الزبائن (Customer Segments)
- القيمة المقترحة (Value Proposition)
- قنوات التوزيع (Channels)
- العلاقات مع الزبائن (Customer Relationships)
- مصادر الإيرادات (Revenue Streams)
- الأنشطة الرئيسية (Key Activities)
- الموارد الرئيسية (Key Resources)
- الشركاء الرئيسيون (Key Partners)
- هيكل التكاليف (Cost Structure)

مثال جزئي:

شركة TemTem طورت نموذج عمل يعتمد على القيمة المقترحة في الخدمة السريعة والموثوقة للزبائن الحضريين عبر تطبيق رقمي.

الشكل 13: نموذج BMC



٧. بيئة ريادة الأعمال في الجزائر

- الملامح العامة

- دعم حكومي متزايد منذ 2020 عبر وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة.
- إنشاء صناديق تمويل الابتكار وحاضنات جامعية.
- بروز شبكة من رواد الأعمال الشباب في مجالات التكنولوجيا والخدمات.

- التحديات

- تعقيدات إدارية وتمويلية.
- ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المناطق.
- محدودية الثقافة المقاولاتية في الجامعات.

- الفرص

- سوق محلية واسعة وغير مشبعة.
- دعم حكومي وتشريعى متكامل.
- تزايد الطلب على الحلول الرقمية والبيئية.

- الهيئات الداعمة للمؤسسات الناشئة في الجزائر

الهيئة	الوظيفة	أمثلة للبرامج
وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة	صياغة السياسات الوطنية للابتكار	صندوق تمويل المؤسسات الناشئة
الحاضنات الجامعية (Incubators) ومراكز تطوير المقاولاتية	مراقبة المشاريع الطلابية	حاضنة جامعة سطيف 1
مكاتب الربط مع المحيط (BLOs)	تسهيل التعاون بين الجامعة والمؤسسة	مشاريع الابتكار المشتركة
المسرعات (Accelerators)	تسريع نمو المشاريع الوعادة	برامج بالتعاون مع Sonatrach أو Ooredoo
التمويل البنكي والمستثمرين	تمويل المراحل المبكرة	بنك التنمية المحلية (BDL)

VI. العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وريادة الأعمال

البعد	في المؤسسات التقليدية	في المؤسسات الناشئة
الأهداف	استدامة وربحية	نمو سريع وابتكار
الموارد	متوفرة ومستقرة	محدودة ومتغيرة
التحليل	دوري ومنهجي	تجريبي ومن
الاستراتيجية	طويلة الأجل	متكررة التطوير (Iterative)
الميزة التنافسية	على أساس الحجم أو الكلفة	على أساس الابتكار والسرعة

- التحليل الريادي (**Entrepreneurial Analysis**) هو دمج بين التحليل

الاستراتيجي التقليدي والعلقانية الابتكارية، أي تحليل مع توجيه دائم نحو

Opportunity–Oriented Thinking الفرصة.

VII. العلامات والبرامج الريادية في الجزائر

- علامة “مشروع مبتكر” (**Label Projet Innovant**)

تمنحها وزارة اقتصاد المعرفة للمشاريع التي تمتلك مكوناً ابتكارياً حقيقياً.

◦ تسمح بالحصول على امتيازات تمويلية وجمركية.

- علامة “مؤسسة ناشئة” (**Label Startup**)

تمنح للمؤسسات المدمجة قانونياً والتي تطبق نموذج أعمال ابتكاري.

◦ تتيح الوصول إلى صناديق التمويل والدعم التقني.

- برامح التعاون الجامعي المقاولاتي

◦ إنشاء مكاتب ربط (BLOs) وحاضنات داخل الجامعات.

◦ تنظيم مسابقات مثل “تحدي الابتكار الجامعي” و “Hackathons”.

مثال:

جامعة سطيف 1 تُعد من الجامعات الرائدة في إنشاء حاضنة جامعية فعالة تربط بين الطلبة والمحيط الاقتصادي المحلي.

VIII. استراتيجيات النمو للمؤسسات الناشئة

النوع	الوصف	مثال
النمو العضوي (Organic Growth)	تطوير منتجات وخدمات جديدة تدريجياً	شركات ناشئة رقمية توسيع خدمات مضافة
النمو عبر الشراكات (Strategic Partnerships)	التعاون مع مؤسسات أكبر لتوسيع السوق	شراكة Yassir مع مؤسسات مالية
النمو الجغرافي (Geographical Expansion)	دخول أسواق إقليمية جديدة	توسيع TemTem نحو تونس
الابتكار المستمر (Continuous Innovation)	تحديث المنتج والخدمات بانتظام	منصات التعليم الإلكتروني الجامعية

خلاصة الفصل

يشكّل التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الناشئة حجر الزاوية في بناء اقتصاد المعرفة والابتكار، فهو يتيح لرواد الأعمال فهم بيئتهم، وتوجيه مواردهم المحدودة نحو تحقيق النمو الذكي والمستدام.

المستقبل الاقتصادي للجزائر لن يُبني على النفط فقط، بل على العقول المبتكرة والمؤسسات الناشئة القادرة على التحليل، التكيف، والإبداع في بيئة متغيرة.

قائمة المراجع

بالعربية:

- دحو، عبد القادر (2021). *ريادة الأعمال والإبتكار في الجزائر*. دار الخدونية.
- زواوي، عبد الله (2022). *التحليل الاستراتيجي في عصر الرقمنة*. دار المعرفة الجامعية.
- وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة (2023). *الدليل الوطني للمؤسسات الناشئة*. الجزائر.

بالإنجليزية:

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. K&S Ranch.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.

بالفرنسية:

- Julien, P.-A. (2018). *Entrepreneuriat et PME dans l'économie du savoir*. Presses de l'Université du Québec.
- Thietart, R.-A. (2014). *Le management stratégique*. Dunod.

الفصل العاشر: تطبيقات عملية وتمارين تحليلية إضافية

Chapter 10: Practical Applications and Analytical Exercises

مقدمة

لترسيخ المفاهيم النظرية وفهم آليات التحليل الاستراتيجي بفعالية، لا بد من الاعتماد على تطبيقات عملية وتمارين تحليلية.

يساعد هذا الفصل الطلبة على تطوير مهارات التحليل النقدي وصياغة الاستراتيجيات ضمن سياقات واقعية معقدة، بناء على محتوى الفصول السابقة والمراجع المعتمدة فيها تم اختيار عدد من النشاطات والأمثلة، ندرجها في الصفحات التالية.

نشاط (1): تفكير مفاهيمي

أكمل الجدول وفق فهمك للفرق بين التحليل الاستراتيجي والتحليل التنافسي، مع مثال من اختيارك:

البعد	التحليل الاستراتيجي	التحليل التنافسي	مثال من الواقع
المجال
المخرجات

نشاط (2): تحليل حالة قصيرة

اقرأ النص المختصر التالي ثم أجب:

شركة ناشئة في صناعة الأغذية الصحية تسعى لدخول السوق الوطنية، لديها منتج مبتكر لكنها تفتقر لشبكات توزيع قوية.

المطلوب: هل تحتاج الشركة تحليلًا استراتيجيًّا أم تنافسيًّا أولاً؟ ولماذا؟

تمرين (3): تطبيق PESTEL على واقع محلي

اختر ولاية أو منطقة في الجزائر (وهران - سطيف - ورقلة...) وحلل البيئة العامة المؤثرة على الاستثمار فيها باستخدام نموذج PESTEL.

ثم اكتب توصية: هل البيئة محفزة أم معيبة؟ ولماذا؟

تمرين (4): بناء مصفوفة روابط بيئية-استراتيجية

أكمل الجدول ثم حدد الاستراتيجية الأنسب:

عامل بيئي	التأثير المتوقع على المؤسسة	القرارات/السياسات المقترحة
سياسي
اقتصادي
טכנولوجي

نشاط (5): مقارنة أدوات التحليل

ضع علامة (✓) أمام الأداة الأنسب لكل موقف:

موقف قطاعي	SWOT	Porter	Benchmarking	PESTEL
شركة تبحث عن التهديدات والفرص المستقبلية				✓
شركة تريد معرفة خصومها المحتملين		✓		
مؤسسة تريد تقليد أفضل ممارسات السوق				✓

تمرين (6): تحليل سلسلة القيمة Value Chain

اختر مؤسسة محلية (تكنولوجيا، غذاء، خدمات...) ثم:

1. ارسم سلسلة القيمة الأساسية (التوريد - الإنتاج - التوزيع - التسويق - خدمة

ما بعد البيع)

2. حدد أين تتمركز القوة والقيمة؟ وأين الفجوات؟

3. اقترح تحسينين واقعيين.

نشاط (7): تقييم VRIO

أعط مثلاً لميزة تنافسية حقيقية لدى مؤسسة جزائرية وقيمها عبر:

المورد/القدرة	V	R	I	O	النتيجة
...	✓	*	✓	✓	...

تمرين (8): مصفوفة المفاضلة الاستراتيجية

أمام شركة اتصالات جزائرية ثلاثة بدائل:

(دخول سوق جديد - تطوير منتج جديد - شراكة مع فاعل دولي)

قيم كل خيار وفق المعايير التالية من 1 إلى 5:

المجموع	سهولة التطبيق	العائد المتوقع	المخاطر	الكلفة	البديل
...

- استنتاج: ما البديل الأمثل؟ ولماذا؟

نشاط (9): سيناريو قرار استراتيجي

اكتب سيناريو مصغر تابع للتمرين السابق، بعنوان:

"إذا كنت مدیراً عاماً، ماذا تختار؟"

واختار من بين ثلاثة استراتيجيات مع تبرير منطقي

- قيادة تكلفة
- تحسين الجودة
- استراتيجية تمایز وابتكار

تمرين (10): موضع وحدات الأعمال داخل BCG2

اختر شركة متعددة المنتجات (Condor – Ooredoo – Cevital...) ثم ضع كل نشاط في مربع ضمن المطورة واقترح قراراً مناسباً.

نشاط (11): تطبيق ADL Life Cycle Matrix

رسم مراحل حياة الصناعة (Introduction–Growth–Maturity–Decline) ثم ضع داخل المندنی منتجًا فعليًا في كل مرحلة + سبب الاختيار.

تمرين (12): مصفوفة ANSOFF

حلّ شركة تحاول التوسيع خارجياً، ثم حدد الاستراتيجية المناسبة:

خيار	معنى	مثال محتمل
احتراق السوق
تطوير منتج
تطوير سوق
تتوسيع

ثم اكتب توصية نهائية.

تمرين (13): دراسة حالة تطور المنافسة في سوق خدمات الإنترن特 بالجزائر خلال السنوات الأخيرة، تسارت المنافسة بين شركات تقديم الإنترن特 الثابت والهاتف النقال، خاصة مع دخول تقنيات FTTH و 4G و 5G. أظهرت البيانات أن:

العامل	معطيات أساسية
اللاعبون الرئيسيون	اتصالات الجزائر – Ooredoo – Djezzy – Mobilis
دخول منافسين جدد	محظوظ لكنه ممكّن عبر مزودي خدمات رقمية ناشئة
الموردون	معدات مستوردة → قوّة تفاوض متوسطة مرتفعة
سلوك المستهلك	ارتفاع توقعات الجودة والسرعة مع حساسية للسعر
بدائل محتملة	الأقمار الصناعية – الإنترنط المنزلي عبر الشرائح

المطلوب:

• حلّ الحالة باستخدام Porter:

• أجب عن السؤالين التاليين:

1. هل تعتبر الصناعة جذابة للاستثمار؟ ولماذا؟

2. ما الاستراتيجية التي تقترحها لمؤسسة تريد دخول هذا السوق؟ (شخص - قيادة تكلفة - جودة - ابتكار...)

تمرين (14): دراسة حالة

تحليل SWOT لشركة Condor الجزائرية، بالاعتماد على مخرجات المصفوفة، قم بصياغة الاستراتيجية الأمثل مع التبرير.

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

العنصر	التحليل
نقاط القوة	علامة تجارية جزائرية رائدة، شبكة توزيع واسعة، تنوع في المنتجات.
نقاط الضعف	اعتماد كبير على استيراد بعض المكونات، محدودية التوسيع الدولي.
الفرص	التوسيع في الأسواق الإفريقية، تطوير الأجهزة الذكية.
التهديدات	المنافسة الشرسة من الشركات الآسيوية، تقلبات العملة المحلية.

تمرين (15): دراسة حالة

تطبيق نموذج القوى الخمس لبورتر على قطاع التأمين في الجزائر

- **التنافس الداخلي** : مرتفع نسبياً بسبب كثرة الشركات.
- **تهديد دخول منافسين جدد** : محدود بسبب القيود التنظيمية ورأس المال المطلوب.
- **تهديد المنتجات البديلة** : ضعيف حالياً.
- **قوة الموردين** : متوسطة.
- **قوة العملاء** : مرتفعة مع تزايد الوعي بخيارات التأمين.

نشاط (16): أسئلة تحليلية موجهة

- قم بتحليل البيئة الخارجية باستخدام نموذج PESTEL لشركة سوناطراك.
- طبق نموذج VRIO على مؤسسة ناشئة في مجال التكنولوجيا بالجزائر.
- صمم استراتيجية تنافسية لمؤسسة تعليم خاص باستخدام نموذج بورتر.

تمرين (17): دراسة حالة *Ooredoo* الجزائر

- قم أولاً بإجراء تحليل استراتيجي للبيئة العامة (سياسية، اقتصادية، تكنولوجية) (Mobilis, Djezzy).
- ثم تحليل تنافسي مباشر للسوق ولمنافسيها.

- بناءً على ذلك، صيغت استراتيجية التميّز عبر الخدمات الرقمية (Digital Differentiation Strategy).

نشاط (18): إعداد تقارير موجهة للطلبة

- إعداد تقرير تحليلي متكامل لمؤسسة جزائرية متوسطة الحجم، يشمل تحليل البيئة الخارجية والداخلية.
- بناء مصفوفة BCG أو McKinsey لنشاطات إحدى المؤسسات متعددة الأنشطة.
- وضع خطة استراتيجية لمدة خمس سنوات لمؤسسة ناشئة بناءً على نتائج التحليل الاستراتيجي.

خلاصة الفصل

يعزز العمل على الحالات التطبيقية والتمارين التحليلية قدرة الطلبة على تحويل المعرف النظرية إلى مهارات عملية، مما يؤهلهم للتفكير الاستراتيجي النقدي واتخاذ القرارات الرشيدة في بيئات الأعمال الديناميكية.

الخاتمة العامة

General Conclusion

بعد دراسة مستفيضة لمفاهيم وأدوات التحليل الاستراتيجي والتنافسي، يتضح أن النجاح في بيئات الأعمال الحديثة يتطلب أكثر من مجرد وجود رؤية أو موارد قوية؛ بل يحتاج إلى فهم عميق وعمق للبيئة الخارجية والداخلية، ومرؤونة في تبني الخيارات الاستراتيجية المناسبة.

1. حصيلة المفاهيم والممارسات الأساسية

- فهم أساسيات التحليل الاستراتيجي وأدواته الأساسية مثل SWOT و PESTEL و القوى الخمس لبورتر.
- التمييز بين التحليل الاستراتيجي والتحليل التنافسي.
- بناء وصياغة الميزة التنافسية عبر نماذج مثل VRIO وسلسلة القيمة.
- التعرف على مصروفات تحليل المحفظة الاستراتيجية (BCG ، McKinsey).
- استكشاف الخيارات الاستراتيجية الحديثة كالتوسيع، التحالفات، الابتكار، التحول الرقمي والاستدامة.

2. أهمية الدمج بين التحليل النظري والتطبيق العملي

لا تكتمل فعالية التحليل الاستراتيجي إلا بدمجه مع التطبيق العملي. القدرة على تحليل الحالات الواقعية، تصميم الاستراتيجيات، ومواجهة التحديات الفعلية تمثل اللبنة الأساسية لبناء القادة الاستراتيجيين في عالم الأعمال.

3. تحديات البيئة الاستراتيجية المعاصرة

- الابتكار التكنولوجي المتتسارع.
- تغيرات تفضيلات المستهلكين.
- التحديات البيئية والمجتمعية.
- عولمة الأسواق وتغيرات البيئة التنظيمية.

4. توصيات مستقبلية

- المراجعة الدورية للاستراتيجيات وفق المتغيرات البيئية.
 - تبني ثقافة الابتكار والتجدد داخل المؤسسة.
 - الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية والقدرات الديناميكية.
 - السعي نحو الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كمصدر ميزة تنافسية مستقبلية.
- في النهاية، يبقى التحليل الاستراتيجي والتنافسي علمًاً وفنًاً معاً. يتطلب هذا المجال الجمع بين التفكير النقدي العميق، والقدرة على القراءة المستقبلية للبيئات، والمرؤنة العالية في الاستجابة للتغيرات.
- إن المؤسسات التي تتقن فن التحليل الاستراتيجي هي وحدها التي تملك مفاتيح البقاء والنمو والريادة في القرن الحادي والعشرين.

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

جدول مقارنة بعض نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي ملحق

الأداة	مجال التحليل	طبيعة البيانات المطلوبة	مخرجات الاستخدام	نقاط القوة	حدود الاستخدام
PESTEL	البيئة الخارجية الكلية	سياسية— اقتصادية— اجتماعية— تكنولوجية— بيئية-قانونية	فهم التوجهات الكبرى وتأثيرها على النشاط	رؤية شاملة بعيدة المدى	لا تقدم قراراً استراتيجياً مباشراً
Porter's Five Forces	البيئة التنافسية الصناعية	عدد المنافسين، الحواجز، البدائل، الموردين، الزيائن، تدخل الدولة*	تقدير جاذبية القطاع ومصادر الضغط التنافسي	يحدد قوة الصناعة بدقة	يركز على الصناعة أكثر من البيئة الشاملة
SWOT	البيئة + الداخلية الخارجية	موارد المؤسسة + الفرص الخارجية	تحديد استراتيجية (SO— WO— WT-ST)	بسيط وواضح في التطبيق	غير كمي ويتأثر بالحكم الذاتي
Value Chain	القدرات	الأنشطة	اكتشاف	مناسب لبناء	صعب

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

	الداخلية والعمليات	الأساسية والداعمة	مقدار القيمة والميزة التنافسية	Advantage	التطبيق في المؤسسات غير الرسمية
Benchmarking	مقارنة الأداء مع الأفضل	معايير أداء أحسن المتنافسين	تحديد فجوات الأداء وكيفية سدّها	مناسب لتحسين المستمر	يتطلب بيانات دقيقة أحياناً يصعب توفيرها
BCG2 (المطورة)	محفظة الأنشطة والمنتجات	نمو القطاع + الحصة التنافسية × عوامل إضافية	قرارات استثمار- سحب- دعم-تممية	أكثر دقة من BCG التقليدية	يعتمد على صحة القياسات السوقية
ANSOFF Matrix	استراتيجيات النمو	منتج × سوق	اخترارق- تطوير منتج-تطوير سوق-تنوع	مناسب لتوسيعات المؤسسات	يجلب مخاطر عالية في التنوع

ملخص

تناولت هذه المطبوعة موضوع التحليل الاستراتيجي والتنافسي باعتباره أحد الركائز الأساسية في تكوين الطلبة والباحثين في مجال إدارة الأعمال. وقد تم بناؤها بهدف توفير إطار معرفي ومنهجي يساعد على فهم بيئتي الصناعة والمنافسة، من خلال تقديم النماذج التحليلية الأكثر اعتماداً في الدراسات الإدارية الحديثة، مثل نموذج القوى الخمس لبورتر، تحليل PESTEL ، مصفوفة SWOT ، المقارنة المرجعية، وسلسلة القيمة، إلى جانب أدوات تحليل محفظة الأعمال مثل BCG2 و HOFER . كما تسعى المحتويات إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي عبر أمثلة مستمدة من السوق الجزائرية، ودراسات مختصرة تعزز قدرة الطالب على تشخيص الوضعية التنافسية للمؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة. ويتتيح هذا العمل إطاراً تعليمياً موجّهاً لطلبة الماستر والباحثين، ويمكن اعتماده كذلك كمراجع تدريسي في تدريس مساقات الإدارة الاستراتيجية، التنافسية، ونمذجة الأعمال.

Abstract

This academic manual addresses *Strategic and Competitive Analysis* as a fundamental pillar in business administration and strategic management education. It provides a structured conceptual and methodological framework to understand both industry and competitive environments by presenting and explaining the most relevant analytical tools, such as Porter's

Five Forces, PESTEL, SWOT, Benchmarking, Value Chain, and portfolio analysis models including BCG2 and Ansoff Matrix.

The content aims to integrate theory with practical application through real-world examples from the Algerian market, enabling learners to evaluate competitive dynamics, assess industrial attractiveness, and develop appropriate strategic responses. This work represents a comprehensive reference for Master's level students and researchers and may also serve as a pedagogical resource for courses in strategic management, competitive intelligence, and business model development.

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
29	الشكل 1: مصفوفة BCG
31	الشكل 2: مصفوفة McKinsey
33	الشكل 3: مصفوفة HOFER
35	الشكل 4: مصفوفة ADL
36	الشكل 5: مصفوفة BCG2
38	الشكل 6: مصفوفة ANSOFF
49	الشكل 7: نموذج PORTER للقوى الخمس
61	الشكل 8: تحليل PESTEL
69	الشكل 9: منحنى دورة حياة المنتج
74	الشكل 10: سلسلة القييم لـ PORTER
75	الشكل 11: نموذج VRIO
78	الشكل 12: تحليل SWOT /TOWS
115	الشكل 13: نموذج BMC

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
1	المقدمة العامة
الفصل الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي والتحليل التنافسي	
4	مقدمة
6	١. التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis)
6	١. تعريف التحليل الاستراتيجي
7	٢. مبررات وأهمية التحليل الاستراتيجي
10	٣. أهداف التحليل الاستراتيجي
10	٤. مكونات التحليل الاستراتيجي
11	٥. العلاقة بين أهمية التحليل الاستراتيجي ومراحل الإدارة الاستراتيجية
11	٦. مبادئ التحليل الاستراتيجي
13	٧. التحليل التناصي (Competitive Analysis)
13	٧. تعريف التحليل التناصي
14	٨. أهداف التحليل التناصي
14	٩. مكونات التحليل التناصي
15	١٠. نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter's Five Forces Model)
16	١١. أدوات أخرى للتحليل التناصي
16	١٢. خصائص التحليل التناصي الفعّال
17	١٣. الفرق بين التحليل الاستراتيجي والتحليل التناصي
18	١٤. أنشطة وتمارين موجهة

21	خلاصة الفصل
22	قائمة المراجع
الفصل الثاني: أدوات تحليل المحفظة الاستراتيجية	
25	مقدمة
26	أ. المحفظة الاستراتيجية
27	بـ. مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG Matrix)
27	1. تعريف مصفوفة BCG
27	2. خلايا المصفوفة
28	3. خطوات إعداد المصفوفة
28	4. مزايا وحدود الأداة
29	McKinsey-GE مصفوفة .III
29	1 تعريف مصفوفة McKinsey
30	2 مكونات الأداة
30	3 مزايا وخصائص النموذج
31	4 مقارنة بين مصفوفة BCG ومصفوفة McKinsey
32	ـ. IV مصفوفة هوفر
32	1. تعريف مصفوفة هوفر
32	2. أبعاد مصفوفة هوفر
33	3. استخدام مصفوفة هوفر
34	ـ. V مصفوفات أخرى
38	ـ. VI التأزر الاستراتيجي بين وحدات الأعمال (Strategic Synergy Among Business Units)
38	4. تعريف التأزر

39	5. أشكال التأزر
39	أنشطة وتمارين موجهة VII.
43	خلاصة الفصل
43	قائمة المراجع
الفصل الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية	
45	مقدمة
46	I. العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والتحليل التنافسي (<i>Relationship Between Strategic Analysis and Competitive Analysis</i>)
46	1 التمييز النظري
47	2 أوجه الاختلاف
47	3 أوجه التكامل
48	4 نموذج التكامل بين التحليلين
48	II. تحليل الصناعة باستخدام نموذج القوى الخمس لبورتر (<i>Porter's Five Forces Model</i>)
48	1. تحليل القوى الخمس
50	2. كيفية التطبيق العملي
51	III. تحليل المنافسين المباشرين (<i>Direct Competitor Analysis</i>)
51	1. تعريف تحليل المنافسين المباشرين
51	2. الخطوات الأساسية
51	3. أدوات مساعدة
52	IV. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (<i>SWOT Analysis</i>)

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

52	1. تعريف تحليل SWOT
52	2. مكوناته
53	3. مراحل إعداد تحليل SWOT
53	٧. المقارنة المرجعية (Benchmarking)
53	1. تعريف المقارنة المرجعية
53	2. أنواع المقارنة المرجعية
54	3. خطوات التطبيق
54	٦. أنشطة وتمارين موجهة
56	خلاصة الفصل
57	قائمة المراجع
الفصل الرابع: أدوات تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة	
58	مقدمة
59	١. مستويات البيئة الخارجية
59	٢. تحليل البيئة العامة: نموذج PESTEL
59	١. شرح أبعاد PESTEL
61	٢. أهمية PESTEL
61	٣. نموذج (Demographic, Economic, DESTEP, Socio-cultural, Technological, Ecological, Political)
62	٤. تحليل الاتجاهات البيئية (Environmental Trend Analysis)
62	١. تعريف تحليل الاتجاهات البيئية
62	٢. الخطوات الأساسية

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

62	المراقبة البيئية المستمرة (Continuous Environmental Monitoring)	. VII
63	تأثير البيئة الخارجية على صياغة الاستراتيجية	VI.
63	أنشطة وتمارين موجهة	VII.
65		خلاصة الفصل
65		قائمة المراجع
الفصل الخامس: أدوات تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة		
67		مقدمة
68	تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة	I.
68	أدوات التحليل الداخلي	II.
68	1. تحليل دورة حياة المنتج وعلاقتها بوظائف المؤسسة	
70	2. سلسلة القيم لتحليل أنشطة المؤسسة	
74	3. تحليل الموارد والقدرات (Resource Analysis)	
75	4. نموذج VRIO لتحليل الموارد والقدرات	
76	5. تحليل الكفاءات الجوهرية (Core Competencies – Prahalad & Hamel, 1990)	
77	6. تحليل الموارد البشرية والتنظيمية	
77	III. الدمج بين التحليل الداخلي والخارجي – مصفوفة SWOT	
79	IV. العلاقة بين البيئة الداخلية وبناء الميزة التنافسية	
79	V. أنشطة وتمارين موجهة	
81		خلاصة الفصل
81		قائمة المراجع
الفصل السادس: توليد البديل الاستراتيجية والبديل الأفضل		
83		مقدمة

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

84	I. مصادر توليد البدائل الاستراتيجية <i>(Sources of Strategic Alternatives)</i>
84	1. تحليل SWOT / TOWS
85	2. العصف الذهني الاستراتيجي <i>Strategic Brainstorming</i>
85	3. تحليل السيناريو <i>Scenario Analysis</i>
85	4. النماذج الاستراتيجية السابقة <i>(Benchmarking)</i>
85	II. أنواع البدائل/الخيارات الاستراتيجية <i>(Types of Strategic Alternatives)</i>
85	1. على مستوى المؤسسة <i>Corporate-Level</i>
85	2. على مستوى الأعمال <i>Business-Level</i>
86	3. على مستوى الوظائف <i>Functional-Level</i>
86	III. خطوات توليد البدائل الاستراتيجية <i>(Steps to Generating Strategic Alternatives)</i>
87	IV. تقييم البدائل الاستراتيجية <i>Evaluation of Alternatives</i>
87	V. اختيار البديل الأمثل <i>Selecting the Optimal Strategy</i>
88	VI. تطبيقات عملية في البيئة الجزائرية
89	VII. أنشطة وتمارين موجهة
89	خلاصة الفصل
90	قائمة المراجع
الفصل السابع: بناء وصياغة الميزة التنافسية	
91	مقدمة
92	I. مفهوم الميزة التنافسية <i>(Competitive Advantage)</i>

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

92	1. تعريف الميزة التنافسية
93	2. خصائص الميزة التنافسية الناجحة
93	III. أنواع الميزة التنافسية (حسب استراتيجيات بورتر)
94	استراتيجيات بورتر العامة (Porter's Generic Strategies)
95	1. استراتيجية القيادة بالتكلفة (Cost Leadership)
95	2. استراتيجية التمايز (Differentiation)
96	3. استراتيجية التركيز (Focus Strategy)
96	IV. مصادر الميزة التنافسية
97	V. الحفاظ على الميزة التنافسية مع مرور الوقت (الاستدامة التنافسية)
97	VI. العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية
98	VII. أنشطة وتمارين موجهة
98	خلاصة الفصل
98	قائمة المراجع
الفصل الثامن: الخيارات الاستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة	

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

100	مقدمة
101	ا. خصائص بيئة الأعمال الحديثة
102	II. مفهوم الخيارات الاستراتيجية
103	III. أنواع الخيارات الاستراتيجية الحديثة
103	1. استراتيجية التوسيع (Expansion Strategy)
103	2. استراتيجية التحالفات والشراكات (Strategic Alliances)
103	3. استراتيجية الابتكار (Innovation Strategy)
104	4. استراتيجية التحول الرقمي (Digital Transformation)
105	5. استراتيجية الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية (Sustainability Strategy)
105	6. الاستراتيجيات المرنة والдинاميكية (Agile and Dynamic Strategies)
107	VII. تأثير الاستراتيجيات الحديثة على أداء المؤسسة
107	1. إدارة الأزمات والمرنة الاستراتيجية (Crisis Management and Strategic Resilience)
107	2. التحول الاستراتيجي (Strategic Transformation)
108	V. دراسات حالة تطبيقية
108	VI. أنشطة وتمارين موجهة
109	خلاصة الفصل
109	قائمة المراجع
الفصل التاسع: التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الناشئة والاقتصاد المقاولاتي في الجزائر	
111	مقدمة

محاضرات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

112	I. خصائص المؤسسات الناشئة
113	II. أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الناشئة
113	III. المنهجية الموصى بها
114	IV. نموذج العمل التجاري للمؤسسات الناشئة (<i>Business Model Canvas</i>)
115	V. بيئة ريادة الأعمال في الجزائر
117	VI. العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وريادة الأعمال
117	VII. العلامات والبرامج الريادية في الجزائر
118	VIII. استراتيجيات النمو للمؤسسات الناشئة
118	خلاصة الفصل
119	قائمة المراجع
120	الفصل العاشر: تطبيقات عملية وتمارين تحليلية إضافية
127	الخاتمة العامة
129	جدول مقانة بين بعض أدوات التحليل الاستراتيجي والتنافسي-ملحق
131	ملخص
133	فهرس الأشكال
134	فهرس المحتويات

تم محمد الله