

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قسنطينة 2. عبد الحميد مهري



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
السنة الاولى ماستر اقتصاد و تسيير المؤسسات

مطبوعة تطبيقات في تشخيص المؤسسات
رئيس الجلسة العلمي
أ.د. د. محمد بن محمد

خلاطو فريد

من اعداد الدكتور :

السنة الجامعية 2025-2026

البرنامج الرسمي

عنوان الماستر: اقتصاد و تسيير المؤسسات

السداسي: الأول

اسم الوحدة: الأساسية

اسم المادة: تشخيص المؤسسة

الرصيد : 5

المعامل : 2

أهداف التعليم:

تهدف المادة إلى تعريف الطالب بالآليات الضرورية للقيام بتشخيص المؤسسة الاقتصادية، وصولاً إلى معرفة مراكز القوة والضعف.

المعارف المسبقة المطلوبة :

اقتصاد المؤسسة، التسيير المالي، جباية المؤسسة

محتوى المادة:

- أهمية التشخيص في المؤسسة الاقتصادية
- التشخيص الداخلي
- التشخيص الخارجي
- التشخيص الاستراتيجي

طريقة التقييم:

تقييم مستمر و امتحان نهائي

الصفحة	العنوان
5	مقدمة
6	المحور الأول: أهمية التشخيص في المؤسسة الاقتصادية
7	التطبيق الأول: أهمية التشخيص في تفسير تراجع أداء مؤسسة صناعية
10	التطبيق الثاني: دور التشخيص في اتخاذ قرار استراتيجي داخل مؤسسة تجارية
15	التطبيق الثالث: التشخيص كأداة للتمييز بين الأعراض والأسباب في مؤسسة خدمتية
16	التطبيق الرابع: دور التشخيص في ترتيب أولويات التدخل داخل مؤسسة صغيرة
18	التطبيق الخامس: أثر التشخيص الدوري في تحسين الأداء
20	المحور الثاني: تطبيقات التشخيص الداخلي للمؤسسة
21	التطبيق الأول: تشخيص مالي وإنتاجي لمؤسسة صناعية
25	التطبيق الثاني: تشخيص الموارد والكفاءات باستعمال نموذج VRIO
28	التطبيق الثالث: التشخيص الداخلي لوظيفة الموارد البشرية
32	التطبيق الرابع: تشخيص وظيفة التسويق والمبيعات
34	التطبيق الخامس: تشخيص نظام المعلومات والرقمنة الداخلية
36	المحور الثالث: تطبيقات التشخيص الخارجي للمؤسسة
37	التطبيق الأول: تشخيص البيئة الخارجية لمؤسسة إنتاج مواد غذائية
40	التطبيق الثاني: تشخيص خارجي لقطاع المقاهي العصرية
43	التطبيق الثالث: تحليل البيئة التنافسية باستعمال نموذج القوى الخمس
52	التطبيق الرابع: تحليل البيئة العامة باستعمال نموذج PESTEL
63	التطبيق الخامس: تقييم العوامل الخارجية باستعمال مصفوفة EFE

65	المحور الرابع: تطبيقات التشخيص الاستراتيجي الكمي واتخاذ القرار
66	التطبيق الأول: التحليل الاستراتيجي باستعمال SWOT المكمل
74	التطبيق الثاني: التحليل الهيكلي باستعمال MICMAC
81	التطبيق الثالث: مصفوفة BCG
87	التطبيق الرابع: نموذج التحليل الرباعي SPACE
90	التطبيق الخامس: مصفوفة GE/McKinsey وتموضع ميادين الأنشطة الاستراتيجية
94	التطبيق السادس: حالة تطبيقية كاملة مؤسسة للمشروبات
101	التطبيق السابع: اختيار البديل الاستراتيجي باستعمال مصفوفة QSPM
105	خاتمة عامة

مقدمة:

تعد مطبوعة تطبيقات في تشخيص المؤسسة سندا بيداغوجيا موجهها إلى طلبة السنة الأولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، وتهدف إلى تحويل المعارف النظرية المرتبطة بالتشخيص إلى حالات تطبيقية تساعد الطالب على الانتقال من الحساب إلى التحليل، ومن وصف المؤشرات إلى تفسيرها، ثم صياغة توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

تنطلق المطبوعة من فكرة أساسية مفادها أن المؤسسة لا تفهم من خلال مؤشر واحد، بل من خلال قراءة مترابطة لمواردها الداخلية، ومحيطها الخارجي، وموقعها التنافسي، وقدرتها على اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة. لذلك تم تنظيم التطبيقات وفق تسلسل يبدأ بأهمية التشخيص، ثم التشخيص الداخلي، ثم التشخيص الخارجي، لينتهي بالتشخيص الاستراتيجي الكمي واتخاذ القرار.

يعتمد بناء التطبيقات على أدوات معروفة في الإدارة الاستراتيجية وتشخيص المؤسسة، مثل مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي، نموذج VRIO، تحليل الموارد البشرية، PESTEL، القوى الخمس لبورتر، SWOT، المكمم، مصفوفتي IFE وEFE، MICMAC، BCG، SPACE، GE/McKinsey، وQSPM وقد أدرجت هذه الأدوات في سياقات تطبيقية مبسطة حتى يدرك الطالب وظيفة كل نموذج وحدوده وشروط استعماله.

يتبع الطالب في كل حالة تطبيقية خطوات منهجية واضحة: قراءة الحالة كاملة، تحديد طبيعة المعطيات، حساب المؤشرات المطلوبة، تفسير النتائج تفسيراً تشخيصياً لا حسابياً فقط، التمييز بين الأعراض والأسباب، ربط النتائج بنقاط القوة والضعف أو الفرص والتهديدات، ثم اقتراح قرارات عملية مرتبة حسب الأولوية.

تتكون المطبوعة من أربعة محاور مترابطة: المحور الأول حول أهمية التشخيص في المؤسسة الاقتصادية، المحور الثاني حول تطبيقات التشخيص الداخلي، المحور الثالث حول تطبيقات التشخيص الخارجي، والمحور الرابع حول تطبيقات التشخيص الاستراتيجي الكمي واتخاذ القرار. ويخدم هذا التقسيم البرنامج الرسمي للمقياس ومنح الطالب تدرجاً بيداغوجياً من المفاهيم العامة إلى أدوات الاختيار الاستراتيجي.

جميع الحالات الرقمية والجداول الواردة في هذه المطبوعة معطيات افتراضية أعدت لأغراض بيداغوجية فقط، ولا تعبر عن بيانات مؤسسة حقيقية بعينها، ما لم يرد نص صريح بخلاف ذلك. وتحليل المؤشرات بوصفها أدوات تدريبية تساعد الطالب على تعلم منهجية التشخيص، لا على إصدار أحكام واقعية على مؤسسة محددة.

1- المحور الأول: أهمية التشخيص في المؤسسة الاقتصادية

1-1 تمهيد

يهدف هذا المحور إلى تدريب الطالب على فهم أهمية التشخيص في المؤسسة الاقتصادية، من خلال الانتقال من المعطيات الخام إلى حساب المؤشرات، ثم تفسيرها واستخراج الاختلالات وصياغة قرارات عملية. فالتشخيص لا يقتصر على وصف الوضعية، بل يساعد على التمييز بين الأعراض والأسباب، ويربط بين المؤشرات المالية والتشغيلية والتجارية قبل اتخاذ القرار الإداري أو الاستراتيجي.

1-2 ملخص نظري للمحور الأول

يمثل التشخيص في المؤسسة الاقتصادية عملية منظمة لفهم الوضع القائم قبل اتخاذ القرار. فهو لا يبدأ من الحلول، بل من تحديد المشكلة، وجمع البيانات، وتصنيف المؤشرات، وقراءة العلاقات بينها، ثم ترتيب الأولويات. ويختلف التشخيص عن الوصف البسيط لأنه يبحث عن الأسباب الكامنة وراء النتائج الظاهرة؛ فقد يرتفع رقم الأعمال بينما تنخفض الربحية بسبب ارتفاع التكاليف، أو قد تتحسن الإنتاجية الكمية بينما تتدهور الجودة.

يقوم التشخيص السليم على خمس مراحل مترابطة: تحديد موضوع التشخيص، جمع المعطيات، حساب المؤشرات، تفسير النتائج، ثم تحويل التشخيص إلى توصيات عملية. وتساعد هذه المراحل الطالب على الانتقال من الحساب الآلي إلى التفكير الإداري، لأن قيمة المؤشر لا تظهر إلا عند ربطه بالسياق الداخلي والخارجي للمؤسسة.

المرحلة	السؤال التشخيصي	المخرج المنتظر
تحديد المشكلة	ما الظاهرة التي تستدعي التشخيص؟	صياغة أولية للمشكل.
جمع المعطيات	ما البيانات المالية والتشغيلية والتجارية المتاحة؟	قاعدة بيانات منظمة.
حساب المؤشرات	ما المؤشرات التي تكشف التغير أو الاختلال؟	نتائج كمية قابلة للمقارنة.
التفسير	ما الأسباب الممكنة وراء النتائج؟	تمييز بين الأعراض والأسباب.
التوصية	ما القرار العملي الأكثر ملاءمة؟	إجراءات مرتبة حسب الأولوية.

من الناحية البيداغوجية، يهدف هذا المحور إلى جعل الطالب قادراً على قراءة الحالة التطبيقية قراءة متكاملة. لذلك لا يكفي تقديم أرقام صحيحة، بل يجب تفسيرها وربطها بسلوك المؤسسة وقراراتها. ويستند هذا التصور إلى أدبيات الإدارة الاستراتيجية التي ترى أن تحليل الوضعية يمثل مدخلاً ضرورياً قبل الاختيار الاستراتيجي والتنفيذ. ويستند هذا التصور إلى أدبيات التشخيص والإدارة الاستراتيجية التي تؤكد أسبقية تحليل الوضعية قبل اختيار البدائل (دودين، 2025؛ Grant, 2024).

3-1 التطبيق الأول: أهمية التشخيص في تفسير تراجع أداء مؤسسة صناعية

يعتمد هذا التطبيق على منطق التشخيص الإداري الذي يربط المؤشرات المالية والتشغيلية قبل صياغة القرار، كما تعرضه أدبيات الإدارة الاستراتيجية وتشخيص الأداء (دودين، 2025؛ Grant, 2024).

تنشط مؤسسة صناعية في إنتاج مواد التنظيف، وقد لاحظت إدارتها خلال السنة الأخيرة تراجعاً في أرباحها رغم أن رقم أعمالها لم ينخفض بل ارتفع بنسبة محدودة. ولتحديد أسباب هذا التراجع، نفترض أنه تم جمع المعطيات التالية:

المؤشر	السنة N-1	السنة N
رقم الأعمال	80,000,000 دج	84,000,000 دج
تكلفة المواد الأولية	30,000,000 دج	39,000,000 دج
مصاريف المستخدمين	18,000,000 دج	21,000,000 دج
مصاريف الصيانة	4,000,000 دج	2,500,000 دج
النتيجة الصافية	9,000,000 دج	4,200,000 دج
عدد الوحدات المنتجة	400,000 وحدة	420,000 وحدة
عدد الوحدات المعيبة	8,000 وحدة	21,000 وحدة
عدد شكاوى الزبائن	45 شكوى	130 شكوى
أجل التسليم المتوسط	4 أيام	8 أيام

المطلوب:

- احسب هامش الربح الصافي في السنتين.
- احسب نسبة المنتجات المعيبة في السنتين.
- استخرج أهم مظاهر التدهور في أداء المؤسسة.
- بين كيف يساعد التشخيص في فهم سبب تراجع الربحية.
- قدم ثلاث توصيات عملية للإدارة.

الحل :

- حساب هامش الربح الصافي:

$$\text{هامش الربح الصافي} = \left(\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}} \right) \times 100$$

المؤشر	السنة N-1	السنة N
النتيجة الصافية	9,000,000 دج	4,200,000 دج
رقم الأعمال	80,000,000 دج	84,000,000 دج
هامش الربح الصافي	11.25%	5%

التفسير: رغم ارتفاع رقم الأعمال من 80 مليون دج إلى 84 مليون دج، فإن هامش الربح الصافي انخفض من 11.25% إلى 5%. وهذا يدل على أن المشكلة لا ترتبط أساساً بضعف الطلب، بل بوجود اختلالات داخلية في التكاليف والجودة والتنظيم.

- حساب نسبة المنتجات المعيبة:

$$\text{نسبة المنتجات المعيبة} = \left(\frac{\text{عدد الوحدات المعيبة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}} \right) \times 100$$

المؤشر	السنة N-1	السنة N
عدد الوحدات المعيبة	8,000	21,000
عدد الوحدات المنتجة	400,000	420,000
نسبة المنتجات المعيبة	%2	%5

التفسير: ارتفعت نسبة المنتجات المعيبة من 2% إلى 5% ، وهو مؤشر واضح على تراجع الجودة. وقد يؤدي ذلك إلى زيادة الهدر، وارتفاع تكلفة الإنتاج، وارتفاع شكاوى الزبائن، وتراجع صورة المؤسسة.

- مظاهر التدهور في أداء المؤسسة:

المجال	مظهر التدهور	الدليل
الربحية	انخفاض هامش الربح الصافي	من 11.25% إلى 5%
الجودة	ارتفاع نسبة المنتجات المعيبة	من 2% إلى 5%
العلاقة مع الزبائن	ارتفاع عدد الشكاوى	من 45 إلى 130 شكاوى
الإنتاج والتنظيم	طول أجل التسليم	من 4 أيام إلى 8 أيام
التكاليف	ارتفاع تكلفة المواد الأولية	من 30 مليون دج إلى 39 مليون دج
الصيانة	انخفاض مصاريف الصيانة	من 4 ملايين دج إلى 2.5 مليون دج

- أهمية التشخيص في فهم سبب تراجع الربحية:

يسمح التشخيص بتجاوز الحكم السطحي على وضعية المؤسسة. فلو اكتفت الإدارة بملاحظة رقم الأعمال، لاعتبرت أن وضع المؤسسة مقبولا لأن المبيعات ارتفعت. غير أن التشخيص يكشف أن ارتفاع رقم الأعمال أخفى وراءه اختلالات

داخلية خطيرة، منها ارتفاع تكلفة المواد الأولية، تراجع الصيانة، ارتفاع المنتجات المعيبة، زيادة شكاوى الزبائن، وطول آجال التسليم. وبذلك تظهر أهمية التشخيص في تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة، والتمييز بين المشكلة التجارية والمشكلة الإنتاجية أو التنظيمية، وربط المؤشرات المالية بالمؤشرات التشغيلية ومؤشرات الجودة، ثم توجيه القرار الإداري نحو إجراءات دقيقة وقابلة للتنفيذ.

- التوصيات العملية:

المشكلة المشخصة	التوصية العملية
ارتفاع تكلفة المواد الأولية	مراجعة عقود الشراء، التفاوض مع الموردين، والبحث عن بدائل أقل تكلفة دون المساس بالجودة.
ارتفاع نسبة المنتجات المعيبة	تعزيز الرقابة على الجودة أثناء مراحل الإنتاج، لا الاكتفاء بالمراقبة النهائية.
انخفاض مصاريف الصيانة	اعتماد برنامج صيانة وقائية لتقليل الأعطال وتحسين انتظام الإنتاج.
ارتفاع شكاوى الزبائن	إنشاء نظام لمتابعة الشكاوى وتحليل أسبابها وتصحيحها بسرعة.
طول آجال التسليم	تحسين التنسيق بين الإنتاج والمخزون والتوزيع.

خلاصة التطبيق: يبين التطبيق أن التشخيص أداة ضرورية لفهم الوضعية الحقيقية للمؤسسة. فرغم ارتفاع رقم الأعمال، كشف التشخيص وجود اختلالات في التكاليف والجودة والصيانة وآجال التسليم. لذلك لا يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات سليمة دون تشخيص شامل يربط بين المؤشرات المالية والتشغيلية والتجارية.

1-4 التطبيق الثاني: دور التشخيص في اتخاذ قرار استراتيجي داخل مؤسسة تجارية

يستند التطبيق إلى فكرة أن التشخيص الاستراتيجي يسبق اختيار البديل، وأن القرار لا يبنى على رقم الأعمال وحده بل على قراءة مركبة للربحية، السوق، الزبائن والقدرات الداخلية (إدريس والغالي، 2016؛ Whittington et al., 2024).

تنشط مؤسسة تجارية في توزيع الأجهزة الكهرومنزلية. خلال السنوات الأخيرة، واجهت المؤسسة منافسة قوية من متاجر كبرى ومنصات البيع الإلكتروني. وقد لاحظت الإدارة أن المبيعات ما زالت مقبولة، لكنها لم تعد تعرف بدقة هل يجب عليها فتح فرع جديد، أم تطوير البيع الإلكتروني، أم تقليص التكاليف.

نفترض توفر المعطيات الآتية لدى المؤسسة:

المؤشر	الوضع الحالي
رقم الأعمال السنوي	150,000,000 دج
هامش الربح الصافي	4%
نسبة الزبائن المتكررين	22%
عدد الشكاوى السنوية	240 شكاوى
نسبة المبيعات عبر الإنترنت	3%
متوسط أجل التسليم	7 أيام
عدد المنافسين المباشرين في المدينة	12 منافسا
مستوى رضا الزبائن	100 / 60
نسبة المنتجات الراكدة في المخزون	28%
تكلفة الكراء السنوية	18,000,000 دج

المطلوب:

- استخراج أهم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.
- استخراج أهم الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.
- بين لماذا لا يكفي الاعتماد على رقم الأعمال وحده لتقييم وضعية المؤسسة.
- وضح دور التشخيص في اختيار القرار الأنسب بين فتح فرع جديد، تطوير البيع الإلكتروني، أو تقليص التكاليف.
- اقترح القرار الأنسب مع التبرير.

الحل :

- نقاط القوة والضعف الداخلية:

• نقاط القوة

نقطة القوة	التبرير
رقم أعمال معتبر	تحقيق 150 مليون دج يدل على وجود نشاط تجاري قائم وقاعدة مبيعات.
وجود قاعدة زبائن	نسبة الزبائن المتكررين 22% رغم أنها غير مرتفعة، لكنها قابلة للتطوير.
خبرة في سوق الأجهزة الكهرومنزلية	استمرار المؤسسة في النشاط رغم المنافسة يدل على امتلاك معرفة بالسوق والمنتجات.

• نقاط الضعف

نقطة الضعف	الدليل
ضعف الربحية	هامش الربح الصافي لا يتجاوز 4%
ضعف البيع الإلكتروني	نسبة المبيعات عبر الإنترنت 3% فقط
ارتفاع الشكاوى	240 شكاوى سنويا
ضعف رضا الزبائن	100 / 60
طول أجل التسليم	7 ايام
ارتفاع المنتجات الراكدة	28% من المخزون
ارتفاع تكلفة الكراء	18 مليون دج سنويا

- الفرص والتهديدات الخارجية:

• الفرص

الفرصة	التفسير
نمو التجارة الإلكترونية	يمكن للمؤسسة تطوير قناة بيع جديدة بتكلفة أقل من فتح فرع مادي.
إمكانية تحسين خدمة التسليم	تحسين التسليم قد يزيد رضا الزبائن ويميز المؤسسة عن بعض المنافسين.
استعمال وسائل التواصل الاجتماعي	يمكن أن يساعد في الترويج للعروض وجذب زبائن جدد.
تحليل بيانات الزبائن	يسمح بفهم المنتجات المطلوبة وتقليل المخزون الراكد.

• التهديدات

التهديد	التفسير
شدة المنافسة	وجود 12 منافسا مباشرا في المدينة.
المتاجر الكبرى	تمتلك قدرة تفاوضية وتسويقية أكبر.
منصات البيع الإلكتروني	قد تقدم أسعارا أقل وخيارات أوسع.
حساسية الزبائن للسعر	تجعل رفع الأسعار صعبا.
ارتفاع تكاليف الكراء	يضغط على الربحية ويجعل فتح فرع جديد أكثر خطورة.

- لماذا لا يكفي الاعتماد على رقم الأعمال وحده؟

لا يكفي الاعتماد على رقم الأعمال وحده لأنه يعبر عن حجم المبيعات، لكنه لا يوضح هل المؤسسة مربحة، وهل الزبائن راضون، وهل المخزون مسير بشكل جيد، وهل المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة. ففي هذه الحالة يبدو رقم الأعمال مقبولا لأنه يساوي 150 مليون دج، لكن التشخيص يكشف وجود مشكلات مهمة: هامش ربح ضعيف، شكاوى مرتفعة، رضا متوسط، مبيعات إلكترونية ضعيفة، مخزون راكد، وأجل تسليم طويل. لذلك قد تكون المؤسسة نشطة من حيث المبيعات، لكنها ضعيفة من حيث الفعالية والربحية والقدرة التنافسية.

- دور التشخيص في اختيار القرار الأنسب:

البديل	التقييم التشخيصي
فتح فرع جديد	قرار خطير حالياً، لأن المؤسسة تعاني من ضعف الربحية وارتفاع الكراء ومخزون راكد ورضا غير كاف. فتح فرع جديد قد يزيد التكاليف بدل حل المشكلة.
تطوير البيع الإلكتروني	بديل مناسب لأن نسبة البيع الإلكتروني ضعيفة جداً، ولأن المنافسة الرقمية أصبحت تهديداً وفرصة في الوقت نفسه.
تقليل التكاليف فقط	ضروري جزئياً، لكنه غير كاف إذا لم يرافقه تحسين في الخدمة والتسليم والمخزون والبيع الإلكتروني.

- القرار الأنسب مع التبرير:

القرار الأنسب هو تطوير البيع الإلكتروني وتحسين خدمة التسليم، مع مراجعة التكاليف والمخزون، دون فتح فرع جديد في المرحلة الحالية.

التبرير: فتح فرع جديد لا يبدو مناسباً حالياً لأن المؤسسة تعاني من هامش ربح ضعيف وارتفاع تكلفة الكراء. كما أن وجود 12 منافساً مباشراً يجعل التوسع المادي أكثر مخاطرة. بالمقابل، تطوير البيع الإلكتروني يسمح للمؤسسة بتوسيع السوق دون تحمل تكاليف كراء إضافية كبيرة. كما أن تحسين التسليم وتقليل المخزون الراكد يمكن أن يرفع رضا الزبائن ويحسن الربحية.

- التوصيات العملية:

المجال	التوصية
البيع الإلكتروني	إنشاء منصة بيع إلكترونية أو تطوير صفحة مهنية للطلب والدفع والتواصل.
التسليم	تقليل أجل التسليم من 7 أيام إلى 3 أو 4 أيام عبر تحسين التنسيق مع المخزون والنقل.
المخزون	تحليل المنتجات الراكدة وتنظيم عروض لتصريفها.
الزبائن	إنشاء نظام لمتابعة الشكاوى وقياس رضا الزبائن دورياً.
التكاليف	مراجعة تكلفة الكراء والمصاريف الثابتة قبل أي قرار توسع.

خلاصة التطبيق: يوضح هذا التطبيق أن التشخيص يساعد المؤسسة على تجنب القرارات المتسارعة. فرقم الأعمال وحده قد يدفع الإدارة إلى التفكير في فتح فرع جديد، لكن التشخيص يكشف أن الأولوية ليست التوسع المادي، بل معالجة ضعف الربحية، وتحسين الخدمة، وتقليل المخزون الراكد، وتطوير البيع الإلكتروني. لذلك تظهر أهمية التشخيص في توجيه القرار الاستراتيجي نحو البديل الأقل خطرا والأكثر ملاءمة لوضعية المؤسسة.

1-5 التطبيق الثالث: التشخيص كأداة للتمييز بين الأعراض والأسباب في مؤسسة خدماتية

يعالج هذا التطبيق مبدأ التمييز بين الأعراض الظاهرة والأسباب الكامنة في التشخيص، وهو مبدأ مركزي في تحليل الوضعية قبل صياغة البدائل الإدارية (دودين، 2025؛ David, 2017 and David).

نفترض أن مؤسسة خدماتية متخصصة في الصيانة المنزلية لاحظت خلال السنة N ارتفاعا في الشكاوى وتراجع تقييم الزبائن. ظنت الإدارة في البداية أن سبب المشكلة هو ضعف التسويق، لكنها قررت إنجاز تشخيص أولي قبل اتخاذ قرار زيادة ميزانية الإشهار.

المؤشر	السنة N-1	السنة N
عدد الطلبات المنجزة	12,000 طلب	13,800 طلب
متوسط زمن التدخل	24 ساعة	48 ساعة
نسبة إعادة التدخل بسبب نفس العطب	6%	14%
عدد الشكاوى	180 شكوى	520 شكوى
مؤشر رضا الزبائن	78 / 100	61 / 100
ميزانية الإشهار	3,000,000 دج	4,200,000 دج
عدد التقنيين	40 تقنيا	38 تقنيا

المطلوب:

استخرج الأعراض الظاهرة في الحالة، ثم حدد الأسباب المحتملة، وبين لماذا لا يكفي قرار زيادة الإشهار، واقترح ثلاث توصيات عملية.

الحل:

الأعراض الظاهرة هي ارتفاع الشكاوى من 180 إلى 520 شكوى، وتراجع الرضا من 78 إلى 61، وطول زمن التدخل من 24 إلى 48 ساعة. أما الأسباب المحتملة فتتمثل في نقص عدد التقنيين، وضعف جودة التدخل الأول، وارتفاع نسبة إعادة التدخل بسبب نفس العطب من 6% إلى 14%

العنصر	التشخيص
العرض	الشكاوى المرتفعة وتراجع الرضا.
السبب المحتمل الأول	طول زمن التدخل بسبب ضغط الطلبات ونقص التقنيين.
السبب المحتمل الثاني	ضعف جودة التدخل الأول بدليل ارتفاع إعادة التدخل.
قرار غير ملائم وحده	زيادة الإشهار لأنها قد تجلب طلبات إضافية وتزيد الضغط.
الأولوية	تحسين القدرة التشغيلية والجودة قبل توسيع الطلب.

التوصيات العملية : تعزيز عدد التقنيين أو إعادة توزيعهم حسب المناطق، ووضع قائمة تحقق لجودة التدخل الأول، وإنشاء نظام متابعة للشكاوى يميز بين شكوى التأخر وشكوى ضعف الخدمة. ويبين التطبيق أن التشخيص يمنع الخلط بين العرض والسبب؛ فالمشكلة ليست تسويقية في أصلها، بل تشغيلية وتنظيمية.

خلاصة التطبيق: يساعد التشخيص على تجنب القرارات السطحية؛ فزيادة الإشهار قد تبدو حلاً لتراجع الصورة، لكنها تصبح خطراً إذا كانت المشكلة الحقيقية في جودة الخدمة وسرعة التدخل.

1-6 التطبيق الرابع: دور التشخيص في ترتيب أولويات التدخل داخل مؤسسة صغيرة:

يستند هذا التطبيق إلى منطق ترتيب الأولويات الاستراتيجية حسب الأثر والاستعجال وقابلية المعالجة، بما ينسجم مع أدوات التحليل والاختيار في الإدارة الاستراتيجية (David and David, 2017 ؛ إدريس والغالي، 2016) نفترض أن مؤسسة صغيرة لصناعة الأثاث تواجه عدة مشكلات في الوقت نفسه: تأخر في التسليم، وارتفاع في تكلفة الخشب، ونقص في العمال المهرة، وضعف في الترويج الرقمي، وزيادة في المرتجعات. لا تستطيع المؤسسة معالجة كل المشكلات دفعة واحدة، لذلك ترغب في ترتيب الأولويات اعتماداً على أثر كل مشكلة واستعجالها.

المشكلة	الأثر على الأداء (1-5)	درجة الاستعجال (1-5)	سهولة المعالجة (1-5)
تأخر التسليم	5	5	3
ارتفاع تكلفة الخشب	4	4	2
نقص العمال المهرة	5	4	2
ضعف الترويج الرقمي	3	2	4
زيادة المرتجعات	5	5	3

المطلوب:

احسب مجموع الأولوية لكل مشكلة باستعمال الصيغة: مجموع الأولوية = الأثر + الاستعجال + سهولة المعالجة. ثم رتب المشكلات وفسر النتيجة.

الحل:

المشكلة	الحساب	مجموع الأولوية	الترتيب
تأخر التسليم	$5 + 5 + 3$	13	1
زيادة المرتجعات	$5 + 5 + 3$	13	1 مكرر
نقص العمال المهرة	$5 + 4 + 2$	11	3
ارتفاع تكلفة الخشب	$4 + 4 + 2$	10	4
ضعف الترويج الرقمي	$3 + 2 + 4$	9	5

تظهر النتائج أن تأخر التسليم وزيادة المرتجعات يمثلان أولويتين مباشرتين، لأنهما يجمعان بين أثر قوي واستعجال مرتفع. أما ضعف الترويج الرقمي، فرغم سهولة معالجته، إلا أنه ليس الأولوية الأولى، لأن المؤسسة يجب أن تستقر في الجودة والتسليم قبل توسيع الطلب.

خلاصة التطبيق: لا يقتصر التشخيص على معرفة المشكلات، بل يساعد أيضا على ترتيبها؛ فالمؤسسة التي تعالج المشكلات الأقل أهمية لأنها سهلة فقط قد تهدر مواردها وتترك مصدر التدهور الحقيقي دون معالجة.

1-7 التطبيق الخامس: أثر التشخيص الدوري في تحسين الأداء

يرتبط التشخيص الدوري بمنطق المتابعة المستمرة لمؤشرات الأداء وربط القياس بالتصحيح، وهو ما يتقاطع مع أدبيات بطاقة الأداء المتوازن وأنظمة الرقابة الاستراتيجية (Kaplan and Norton, 1996 ؛ دودين، 2025).

نفترض أن مؤسسة توزيع قررت تطبيق تشخيص دوري كل ثلاثة أشهر لمتابعة جودة الخدمة. وبعد سنة من المتابعة، جمعت الإدارة المعطيات التالية قبل التشخيص وبعد تطبيق توصياته.

المؤشر	قبل التشخيص الدوري	بعد التشخيص الدوري
متوسط أجل التسليم	6 أيام	3.5 أيام
نسبة الطلبات المتأخرة	18%	7%
عدد الشكاوى الشهرية	95 شكوى	38 شكوى
معدل دوران المخزون	4 مرات سنويا	6مرات سنويا
مؤشر رضا الزبائن	64 / 100	79 / 100
تكلفة النقل لكل طلب	620 دج	540 دج

المطلوب:

استخرج مؤشرات التحسن، ثم بين كيف ساهم التشخيص الدوري في تحسين الأداء، واقترح مؤشرين إضافيين للمتابعة.

الحل:

تظهر المعطيات تحسنا واضحا في أجل التسليم، وانخفاض الطلبات المتأخرة، وتراجع الشكاوى، وتحسن دوران المخزون، وارتفاع رضا الزبائن، وانخفاض تكلفة النقل لكل طلب. ويعني ذلك أن التشخيص الدوري سمح بكشف الاختلالات مبكرا قبل تحولها إلى أزمة.

المؤشر	دلالة التحسن
أجل التسليم	تحسن التنسيق بين الطلبات والمخزون والنقل.
الطلبات المتأخرة	انخفاض الاختناق التشغيلي وتحسن التخطيط.
الشكاوى	تحسن جودة الخدمة واستجابة المؤسسة.

دوران المخزون	تقليل الركود وتحسين ملاءمة المشتريات.
رضا الزبائن	تحسن التجربة الكلية للزبون.
تكلفة النقل	تحسن المسارات أو تجميع الطلبات.

من المؤشرات الإضافية المقترحة: نسبة الطلبات المسلمة من أول مرة دون خطأ، ومتوسط زمن معالجة الشكوى. وتؤكد الحالة أن التشخيص الدوري أفضل من التشخيص المتأخر، لأنه يحول المتابعة إلى عادة إدارية مستمرة.

خلاصة التطبيق: التشخيص الدوري لا يهدف إلى اكتشاف الأخطاء فقط، بل إلى بناء نظام تعلم تنظيمي يربط بين القياس، التصحيح، والمتابعة

2 المحور الثاني: تطبيقات التشخيص الداخلي للمؤسسة

2-1 تمهيد

ينتقل هذا المحور إلى تشخيص عناصر المؤسسة من الداخل، من خلال قراءة المؤشرات المالية والإنتاجية، وتحليل الموارد والكفاءات، وفحص وظيفة الموارد البشرية. والهدف منه تدريب الطالب على تحويل المعطيات الداخلية إلى نقاط قوة وضعف قابلة للتفسير، ثم صياغة توصيات عملية مرتبطة بتحسين الأداء، وضبط التكاليف، ورفع الجودة، وتنمية القدرات التنظيمية.

2-2 ملخص نظري للمحور الثاني:

يركز التشخيص الداخلي على ما تمتلكه المؤسسة من موارد وقدرات وأنظمة عمل، وعلى طريقة تحويل هذه الموارد إلى أداء. لذلك لا يقتصر على الجانب المالي، بل يشمل الإنتاج، والجودة، والموارد البشرية، والتسويق، ونظام المعلومات، والثقافة التنظيمية، وسلاسل القيمة. وتظهر أهمية هذا التشخيص في كشف نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، ونقاط الضعف التي يجب معالجتها. ويرتبط ذلك أيضا بمنطق سلسلة القيمة التي تبرز أثر الأنشطة الداخلية في بناء التفوق التنافسي (Porter, 1985)؛ (Grant, 2024)

تعتمد التطبيقات الداخلية في هذه المطبوعة على منطق الموارد والقدرات، حيث لا تمنح الموارد ميزة تنافسية إلا إذا كانت ذات قيمة، ونادرة، وصعبة التقليد، ومنظمة الاستغلال. كما تعتمد على مؤشرات مالية وتشغيلية تسمح بتفسير العلاقة بين التكاليف، والجودة، والإنتاجية، والسيولة، والرضا الداخلي. ويستند ذلك إلى مقارنة الموارد والقدرات في تفسير مصادر الميزة التنافسية (Barney, 1991; Grant, 1991)

مجال التشخيص الداخلي	أمثلة عن المؤشرات	دلالة المؤشرات
المالية	هامش الربح، السيولة، المديونية	قدرة المؤسسة على خلق نتيجة وتمويل نشاطها.
الإنتاج والجودة	نسبة العيوب، توقف الآلات، آجال التسليم	فعالية العملية الإنتاجية واستقرارها.
الموارد البشرية	الغياب، الدوران، التكوين، حوادث العمل	المناخ الاجتماعي واستدامة الكفاءات.
التسويق والمبيعات	الاحتفاظ بالزبائن، الشكاوى، المبيعات الرقمية	قوة العلاقة مع السوق والزبائن.
نظام المعلومات	زمن معالجة البيانات، الأخطاء، تكامل التطبيقات	قدرة المؤسسة على اتخاذ قرار سريع ودقيق.

ينبغي للطالب، عند إنجاز التشخيص الداخلي، أن يتجنب الفصل بين الوظائف؛ فالضعف في الصيانة قد يظهر في الجودة، والضعف في التكوين قد يظهر في الحوادث، وضعف نظام المعلومات قد يؤدي إلى قرارات مخزون خاطئة. لذلك، يقوم التشخيص الداخلي الجيد على الربط بين الوظائف، لا على عرض مؤشرات متفرقة.

2-3 التطبيق الأول: تشخيص مالي وإنتاجي لمؤسسة صناعية

يستند التطبيق إلى التشخيص الداخلي الذي يدمج المؤشرات المالية والإنتاجية والجودة والسيولة لتحديد مصادر القوة والضعف داخل المؤسسة (Grant, 2024؛ دودين، 2025).

تنتج مؤسسة صناعية منتجا استهلاكيا موجهها للسوق المحلي. ورغم ارتفاع رقم أعمالها خلال السنة الأخيرة، لاحظت الإدارة انخفاضاً في الربحية وتزايداً في شكاوى الزبائن المتعلقة بالجودة وآجال التسليم. طلبت المديرية العامة إنجاز تشخيص داخلي أولي حيث نفترض توفر المعطيات الآتية:

المؤشر	السنة N-1	السنة N
رقم الأعمال	100,000,000 دج	120,000,000 دج
تكلفة المواد الأولية	40,000,000 دج	55,000,000 دج
مصاريف المستخدمين	20,000,000 دج	25,000,000 دج
مصاريف الصيانة	3,000,000 دج	2,000,000 دج
النتيجة الصافية	10,000,000 دج	7,000,000 دج
المخزون	18,000,000 دج	28,000,000 دج
الديون قصيرة الأجل	20,000,000 دج	32,000,000 دج
الأصول المتداولة	35,000,000 دج	40,000,000 دج
عدد الوحدات المنتجة	50,000 وحدة	55,000 وحدة
عدد الوحدات المعيبة	1,500 وحدة	3,850 وحدة
ساعات توقف الآلات	120 ساعة	310 ساعات
أجل التسليم المتوسط	5 أيام	9 أيام

المطلوب:

- حساب هامش الربح الصافي في السنتين.
- حساب نسبة السيولة العامة في السنتين.
- حساب نسبة المنتجات المعيبة في السنتين.
- تفسير التناقض بين ارتفاع رقم الأعمال وانخفاض النتيجة الصافية.
- استخراج ثلاث نقاط ضعف داخلية.
- استخراج نقطتي قوة داخليتين.
- تقديم توصيات عملية لتحسين الوضعية الداخلية للمؤسسة.

الحل:

- حساب هامش الربح الصافي:

هامش الربح الصافي يحسب كما يلي:

$$\text{هامش الربح الصافي} = (\text{النتيجة الصافية} \div \text{رقم الأعمال}) \times 100$$

المؤشر	السنة N-1	السنة N
النتيجة الصافية	10,000,000 دج	7,000,000 دج
رقم الأعمال	100,000,000 دج	120,000,000 دج
هامش الربح الصافي	10%	5.83%

التفسير: رغم ارتفاع رقم الأعمال من 100 مليون دج إلى 120 مليون دج، فإن هامش الربح الصافي انخفض من 10% إلى 5.83%. وهذا يدل على أن المؤسسة باعت أكثر، لكنها لم تتحكم في تكاليفها بالدرجة نفسها.

- حساب نسبة السيولة العامة:

نسبة السيولة العامة تحسب كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

المؤشر	السنة N-1	السنة N
الأصول المتداولة	35,000,000 دج	40,000,000 دج

الديون قصيرة الأجل	20,000,000 دج	32,000,000 دج
نسبة السيولة العامة	1.75	1.25

التفسير: انخفضت السيولة العامة من 1.75 إلى 1.25. ورغم أن النسبة ما زالت أكبر من 1، فإن تراجعها يدل على ضعف نسبي في قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، خاصة مع ارتفاع المخزون والديون قصيرة الأجل.

- حساب نسبة المنتجات المعيبة:

نسبة المنتجات المعيبة تحسب كما يلي:

$$\text{نسبة المنتجات المعيبة} = (\text{عدد الوحدات المعيبة} \div \text{عدد الوحدات المنتجة}) \times 100$$

المؤشر	السنة N-1	السنة N
عدد الوحدات المنتجة	50,000	55,000
عدد الوحدات المعيبة	1,500	3,850
نسبة المنتجات المعيبة	3%	7%

التفسير: ارتفعت نسبة المنتجات المعيبة من 3% إلى 7%. وهذا مؤشر سلبي واضح على تراجع جودة الإنتاج، وقد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، زيادة شكاوى الزبائن، وتراجع صورة المؤسسة.

- تفسير التناقض بين ارتفاع رقم الأعمال وانخفاض النتيجة الصافية:

ارتفع رقم الأعمال بنسبة 20%، لكن النتيجة الصافية انخفضت من 10 ملايين دج إلى 7 ملايين دج. ويمكن تفسير ذلك بعدة عوامل داخلية:

العامل	الملاحظة التشخيصية
ارتفاع تكلفة المواد الأولية	ارتفعت من 40 مليون دج إلى 55 مليون دج، أي بوتيرة أسرع من نمو رقم الأعمال.
ارتفاع مصاريف المستخدمين	ارتفعت من 20 مليون دج إلى 25 مليون دج.
انخفاض مصاريف الصيانة	تراجعت من 3 ملايين دج إلى 2 مليون دج، وهو ما قد يفسر ارتفاع توقف الآلات.
ارتفاع المنتجات المعيبة	ارتفعت نسبة العيوب من 3% إلى 7%، مما يعني هدرا في المواد والعمل والطاقة.

ارتفاع المخزون	ارتفع من 18 مليون دج إلى 28 مليون دج، مما قد يدل على ضعف تصريف بعض المنتجات أو سوء تسيير المخزون.
طول أجل التسليم	ارتفع من 5 أيام إلى 9 أيام، مما قد يؤثر في رضا الزبائن والقدرة التنافسية.

إذن المشكلة ليست في ضعف الطلب، لأن رقم الأعمال ارتفع، بل في ضعف التحكم الداخلي في التكاليف، الجودة، الصيانة، المخزون، وآجال التسليم.

- نقاط الضعف الداخلية:

المجال	نقطة الضعف	الدليل من المعطيات
الجودة	ارتفاع نسبة المنتجات المعيبة	من 3% إلى 7%
الصيانة والإنتاج	ارتفاع ساعات توقف الآلات	من 120 ساعة إلى 310 ساعات
المالية	تراجع هامش الربح الصافي	من 10% إلى 5.83%
المخزون	ارتفاع قيمة المخزون	من 18 مليون دج إلى 28 مليون دج
اللوجستيك والإنتاج	طول أجل التسليم	من 5 أيام إلى 9 أيام

- نقاط القوة الداخلية

المجال	نقطة القوة	الدليل من المعطيات
النشاط التجاري	ارتفاع رقم الأعمال	من 100 مليون دج إلى 120 مليون دج
القدرة الإنتاجية	ارتفاع عدد الوحدات المنتجة	من 50,000 وحدة إلى 55,000 وحدة

غير أن هاتين النقطتين يجب التعامل معهما بحذر، لأن ارتفاع المبيعات والإنتاج لم يرافقه تحسن في الربحية والجودة

-التوصيات العملية

المشكل المشخص	التوصية العملية
ارتفاع المنتجات المعيبة	وضع نظام رقابة جودة أثناء العملية الإنتاجية وليس في نهايتها فقط.
ارتفاع توقف الآلات	رفع ميزانية الصيانة الوقائية وإعداد برنامج صيانة دوري.

تراجع الربحية	تحليل تفصيلي لتكاليف المواد الأولية والتفاوض مع الموردين أو البحث عن بدائل.
ارتفاع المخزون	مراجعة سياسة التخزين وربط الإنتاج بتوقعات الطلب الفعلي.
طول آجال التسليم	تحسين التنسيق بين الإنتاج، المخزون، والمبيعات.
تراجع السيولة	تسريع تحصيل الديون وتقليص المخزون غير الضروري.

تكشف المعطيات أن المؤسسة لا تعاني من ضعف تجاري، لأن رقم الأعمال وعدد الوحدات المنتجة ارتفعا. غير أن هذا النمو لم يكن سليما، لأنه رافقه تدهور في الربحية، وارتفاع في المنتجات المعيبة، وزيادة في توقف الآلات، وتراجع في السيولة، وارتفاع في آجال التسليم. وبالتالي فإن المشكلة الأساسية داخلية، وترتبط أساسا بضعف التحكم في التكاليف، وتراجع الصيانة، وضعف الجودة، وسوء تسيير المخزون.

2-4 التطبيق الثاني: تشخيص الموارد والكفاءات باستعمال نموذج VRIO

يعتمد هذا التطبيق على مقارنة الموارد والقدرات ونموذج VRIO، حيث لا تصبح الموارد مصدرا للميزة التنافسية إلا إذا كانت ذات قيمة، نادرة، صعبة التقليد ومنظمة الاستغلال (Barney, 1991; Grant, 1991؛ إدريس والغالي، 2016).

تمتلك مؤسسة خدمية تنشط في مجال النقل السريع مجموعة من الموارد والقدرات الداخلية. ترغب الإدارة في معرفة ما إذا كانت هذه الموارد تمثل نقاط قوة عادية أم مصادر حقيقية لميزة تنافسية. ولهذا الغرض نفترض انه تم جمع المعطيات الآتية

المورد أو القدرة	ذو قيمة؟	نادر؟	صعب التقليد؟	المؤسسة منظمة لاستغلاله؟
أسطول شاحنات حديث	نعم	لا	لا	نعم
نظام رقمي لمتابعة الطرود في الزمن الحقيقي	نعم	نعم	نسبيا	نعم
عمال توصيل ذوو خبرة محلية واسعة	نعم	نعم	نعم	لا
علامة تجارية معروفة محليا	نعم	نعم	نعم	نعم
مستودع مركزي كبير	نعم	لا	لا	نعم
قاعدة بيانات واسعة حول الزبائن	نعم	نعم	نسبيا	لا

المطلوب:

- تحليل كل مورد وفق نموذج VRIO .
- تحديد الموارد التي تمثل تكافؤا تنافسيا فقط.
- تحديد الموارد التي تمنح ميزة مؤقتة.
- تحديد الموارد التي يمكن أن تمنح ميزة تنافسية مستدامة.
- استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف.
- تقديم توصيات لتحويل بعض الموارد غير المستغلة إلى نقاط قوة حقيقية.

الحل:

- التحليل وفق نموذج VRIO

يقوم نموذج VRIO على أربعة أسئلة:

الرمز	السؤال
V	هل المورد ذو قيمة؟
R	هل المورد نادر؟
I	هل يصعب تقليده؟
O	هل المؤسسة منظمة لاستغلاله؟

- إذا كان المورد ذا قيمة فقط، فهو يساعد المؤسسة على البقاء، لكنه لا يمنحها تفوقا.
- إذا كان ذا قيمة ونادرا، فقد يمنح ميزة مؤقتة.
- إذا كان ذا قيمة ونادرا وصعب التقليد، لكنه غير مستغل تنظيميا، فإن الميزة تكون غير مستثمرة.
- إذا توفرت فيه الشروط الأربعة، فقد يشكل ميزة تنافسية مستدامة.

- تحليل الموارد:

المورد أو القدرة	التحليل	النتيجة التشخيصية
أسطول شاحنات حديث	المورد ذو قيمة ومنظم، لكنه غير نادر وسهل التقليد نسبيا، لأن المنافسين يمكنهم شراء شاحنات مماثلة.	تكافؤ تنافسي

المورد أو القدرة	التحليل	النتيجة التشخيصية
نظام رقمي لتتبع الطرود	مورد ذو قيمة ونادر نسبيا، ويصعب تقليده بسرعة إذا كان مطورا داخليا ومنتجما مع العمليات. والمؤسسة منظمة لاستغلاله.	ميزة تنافسية محتملة أو قوية
عمال توصيل ذو خبرة محلية واسعة	مورد ذو قيمة ونادر وصعب التقليد، لكن المؤسسة غير منظمة لاستغلاله بسبب غياب نظام تحفيز أو توثيق للمعرفة.	ميزة غير مستغلة
علامة تجارية معروفة محليا	مورد ذو قيمة ونادر وصعب التقليد نسبيا، والمؤسسة منظمة لاستغلاله تجاريا.	ميزة تنافسية مستدامة نسبيا
مستودع مركزي كبير	مورد ذو قيمة لكنه غير نادر وسهل التقليد نسبيا، ولا يكفي وحده لتحقيق تفوق.	تكافؤ تنافسي
قاعدة بيانات واسعة حول الزبائن	مورد ذو قيمة ونادر نسبيا، لكنه غير مستغل بسبب ضعف التحليل أو غياب نظام CRM فعال.	ميزة كامنة غير مستغلة

- تصنيف الموارد حسب النتيجة:

التصنيف	الموارد المعنية
تكافؤ تنافسي	أسطول شاحنات حديث، مستودع مركزي كبير
ميزة مؤقتة أو محتملة	نظام رقمي لتتبع الطرود
ميزة غير مستغلة	عمال توصيل ذوو خبرة محلية، قاعدة بيانات الزبائن
ميزة تنافسية مستدامة نسبيا	العلامة التجارية المعروفة محليا

- استخراج نقاط القوة

نقطة القوة	سبب اعتبارها قوة
نظام تتبع الطرود	يرفع الشفافية، يحسن ثقة الزبائن، ويقلل شكاوى ضياع الطرود.
العلامة التجارية المحلية	تعزز الثقة وتساعد على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم.
الخبرة المحلية لعمال التوصيل	تساعد على سرعة التسليم ومعرفة الطرق والمناطق والزبائن.
قاعدة بيانات الزبائن	يمكن أن تساعد في تحسين العروض، التنبؤ بالطلب، وتخصيص الخدمات.

- استخراج نقاط الضعف:

نقطة الضعف	أثرها المحتمل
عدم تنظيم استغلال خبرة عمال التوصيل	قد تضيق الخبرة عند مغادرة العمال، ولا تتحول إلى معرفة تنظيمية.
عدم استغلال قاعدة بيانات الزبائن	تضيق فرص تحسين التسويق، التنبؤ بالطلب، وتطوير الخدمة.
الاعتماد على موارد سهلة التقليد	الشاحنات والمستودع لا يمنحان تفوقاً حقيقياً إذا امتلكهما المنافسون.
احتمال ضعف نظام التحفيز	يقلل استفادة المؤسسة من خبرات العمال وقد يؤدي إلى مغادرتهم.

- التوصيات

المورد أو الضعف	التوصية
خبرة عمال التوصيل غير مستغلة تنظيمياً	إنشاء دليل داخلي للمناطق والمسارات، وتنظيم تبادل الخبرات بين العمال القدامى والجدد.
ضعف استغلال قاعدة بيانات الزبائن	اعتماد نظام CRM لتحليل تكرار الطلبات، شكاوى الزبائن، والمناطق الأكثر نشاطاً.
الاعتماد على الشاحنات كمورد عادي	ربط الأسطول بنظام تتبع، صيانة وقائية، وتحسين تخطيط المسارات.
العلامة التجارية المحلية	دعمها بحملات تواصل وخدمة زبائن فعالة للحفاظ على الثقة.
نظام تتبع الطرود	تطويره وربطه بتطبيق للزبائن يتيح متابعة الطلبات وتقييم الخدمة.

يكشف تحليل VRIO أن المؤسسة لا يمكنها الاعتماد على الموارد المادية وحدها، مثل الشاحنات والمستودع، لأنها موارد قابلة للتقليد ولا تمنح تفوقاً حقيقياً طويل الأجل. أما الموارد الأكثر أهمية فتتمثل في العلامة التجارية، ونظام تتبع الطرود، وخبرة العمال، وقاعدة بيانات الزبائن. غير أن بعض هذه الموارد ما زال غير مستغل تنظيمياً، خاصة خبرة العمال وقاعدة بيانات الزبائن. لذلك ينبغي على المؤسسة أن تحول هذه الموارد الكامنة إلى قدرات منظمة من خلال التكوين، ونظام المعلومات، والتحفيز، وتوثيق المعرفة.

2-5 التطبيق الثالث: التشخيص الداخلي لوظيفة الموارد البشرية

يندرج تشخيص الموارد البشرية ضمن التشخيص الداخلي للقدرات التنظيمية، لأن الغياب، الدوران، التكوين والسلامة تؤثر مباشرة في الإنتاجية واستدامة الأداء، كما تسمح مؤشرات القياس بربط الموارد البشرية بنتائج المؤسسة (Grant, 2024؛ Kaplan and Norton, 1996؛ دودين، 2025).

تواجه مؤسسة صناعية توسعا في نشاطها، غير أن الإدارة لاحظت خلال السنة N تزايد الغيابات، ارتفاع دوران العمال، وتراجع المناخ الاجتماعي. طلبت المديرية العامة إعداد تشخيص داخلي لوظيفة الموارد البشرية حيث نفترض توفر المعطيات الآتي

المؤشر	السنة N-1	السنة N
عدد العمال في نهاية السنة	120 عامل	130 عامل
عدد أيام الغياب خلال السنة	720 يوم	1300 يوم
عدد العمال المغادرين	6 عمال	18 عامل
عدد العمال الجدد	10 عمال	25 عامل
كتلة الأجور السنوية	72,000,000 دج	90,000,000 دج
قيمة الإنتاج السنوي	240,000,000 دج	260,000,000 دج
عدد ساعات التكوين السنوية	960 ساعة	520 ساعة
عدد حوادث العمل	3 حوادث	9 حوادث
عدد الشكاوى الداخلية المسجلة	12 شكوى	31 شكوى
مؤشر رضا العمال عن العمل	100 / 72	100 / 58
عدد ساعات العمل الإضافية	1200 ساعة	3000 ساعة

المطلوب:

- حساب متوسط أيام الغياب لكل عامل في السنتين .
- حساب معدل دوران العمال في السنتين .
- حساب إنتاجية العامل في السنتين .
- حساب متوسط ساعات التكوين لكل عامل في السنتين .
- حساب تكلفة الأجر السنوية المتوسطة لكل عامل في السنتين .
- تشخيص أهم نقاط الضعف في وظيفة الموارد البشرية .
- استخراج نقطتي قوة داخليتين .

- اقتراح توصيات عملية لتحسين وظيفة الموارد البشرية .

الحل :

- حساب المؤشرات الأساسية:

المؤشر	طريقة الحساب	السنة N-1	السنة N	قراءة أولية
متوسط أيام الغياب لكل عامل	أيام الغياب ÷ عدد العمال	$6 = 120 \div 720$ أيام	$10 = 130 \div 1300$ أيام	تدهور واضح في الانضباط أو المناخ الاجتماعي
معدل دوران العمال	عدد المغادرين ÷ عدد العمال $100 \times$	$5\% = 100 \times 120 \div 6$	$13.85\% = 100 \times 130 \div 18$	ارتفاع قوي في مغادرة العمال
إنتاجية العامل	قيمة الإنتاج ÷ عدد العمال	$120 = 240,000,000 \div$ $2,000,000$ دج	$130 = 260,000,000 \div$ $2,000,000$ دج	استقرار الإنتاجية رغم ارتفاع الأجور
متوسط ساعات التكوين لكل عامل	ساعات التكوين ÷ عدد العمال	$8 = 120 \div 960$ ساعات	$4 = 130 \div 520$ ساعات	تراجع كبير في التكوين
الأجر السنوي المتوسط لكل عامل	كتلة الأجور ÷ عدد العمال	$120 = 72,000,000 \div$ $600,000$ دج	$130 = 90,000,000 \div$ $692,308$ دج	ارتفاع تكلفة العامل دون تحسن الإنتاجية
معدل حوادث العمل لكل 100 عامل	حوادث العمل ÷ عدد العمال $100 \times$	$2.5 = 100 \times 120 \div 3$	$6.92 = 100 \times 130 \div 9$	تدهور السلامة المهنية

-تفسير النتائج:

النتيجة المحسوبة	التفسير التشخيصي
ارتفاع الغياب من 6 إلى 10 أيام لكل عامل	يدل على تراجع الانضباط أو ضعف الرضا أو وجود ضغط مهني ومناخ اجتماعي غير مستقر.
ارتفاع دوران العمال من 5% إلى 13.85%	يدل على صعوبة الاحتفاظ بالكفاءات، وقد يرفع تكاليف التوظيف والتكوين.
استقرار إنتاجية العامل عند 2,000,000 دج	يعني أن زيادة عدد العمال وارتفاع كتلة الأجور لم يؤدي إلى تحسن الإنتاجية.

تراجع التكوين من 8 إلى 4 ساعات لكل عامل	يمثل نقطة ضعف خطيرة خاصة إذا كانت المؤسسة في حالة توسع أو تستعمل تجهيزات جديدة.
ارتفاع حوادث العمل	يشير إلى ضعف السلامة المهنية أو ضعف التكوين أو ضغط العمل.
تراجع رضا العمال من 58 إلى 72	يدل على تدهور المناخ الاجتماعي وقد يفسر الغياب والدوران والشكاوى.
ارتفاع ساعات العمل الإضافية	قد يدل على سوء تخطيط الموارد البشرية أو نقص فعلي في بعض المناصب.

- نقاط الضعف في وظيفة الموارد البشرية

المجال	نقطة الضعف	الدليل من المعطيات
الغياب	ارتفاع متوسط أيام الغياب لكل عامل	من 6 أيام إلى 10 أيام
الاحتفاظ بالعمال	ارتفاع معدل دوران العمال	من 5% إلى 13.85%
التكوين	تراجع الاستثمار في التكوين	من 8 ساعات إلى 4 ساعات لكل عامل
السلامة المهنية	ارتفاع حوادث العمل	من 3 إلى 9 حوادث
المناخ الاجتماعي	تراجع رضا العمال وارتفاع الشكاوى	مؤشر الرضا من 72 إلى 58 ، والشكاوى من 12 إلى 31
الإنتاجية	عدم تحسن إنتاجية العامل رغم ارتفاع الأجور	الإنتاجية بقيت 2,000,000 دج لكل عامل

- نقاط القوة في وظيفة الموارد البشرية:

المجال	نقطة القوة	الدليل من المعطيات
التوظيف	قدرة المؤسسة على استقطاب عمال جدد	عدد العمال الجدد ارتفع إلى 25 عامل في السنة N
حجم الموارد البشرية	ارتفاع عدد العمال المتاحين للنشاط	من 120 إلى 130 عامل
النشاط	ارتفاع قيمة الإنتاج السنوي	من 240 مليون دج إلى 260 مليون دج

- التوصيات العملية:

المشكل المشخص	التوصية العملية
ارتفاع الغياب	تحليل أسباب الغياب حسب المصالح، ومراجعة ظروف العمل والتحفيز والانضباط.
ارتفاع دوران العمال	إجراء مقابلات خروج للعمال المغادرين، وتحسين سياسة الاحتفاظ بالكفاءات.
تراجع التكوين	إعداد خطة تكوين سنوية مرتبطة باحتياجات الإنتاج والسلامة والجودة.
ارتفاع حوادث العمل	تدعيم برامج السلامة المهنية، وتكوين العمال على الوقاية واستعمال التجهيزات.
تدهور المناخ الاجتماعي	فتح قنوات اتصال داخلية، وتنظيم لقاءات دورية مع ممثلي العمال.
استقرار الإنتاجية رغم ارتفاع الأجور	ربط جزء من التحفيز بمؤشرات الأداء، وتحسين تنظيم العمل وتقليل ساعات العمل الإضافية غير الضرورية.

يكشف التشخيص أن وظيفة الموارد البشرية تعاني من اختلالات واضحة في السنة N: ارتفاع الغياب ودوران العمال وحوادث العمل، وتراجع التكوين والرضا، واستقرار إنتاجية العامل رغم ارتفاع الأجور. لذلك لا تكمن المشكلة في عدد العمال فقط، بل في التحفيز، والمناخ الاجتماعي، والتكوين، والسلامة، وتنظيم العمل. ومع ذلك، تملك المؤسسة نقاط قوة قابلة للتطوير، خاصة قدرتها على التوظيف وارتفاع قيمة الإنتاج

2-6 التطبيق الرابع: تشخيص وظيفة التسويق والمبيعات

يستند التطبيق إلى الربط بين مؤشرات التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن، لأن قوة الحضور الرقمي لا تكفي دون تحويل واحتفاظ ورجحية (Kotler and Keller, 2016)؛ (Kaplan and Norton, 1996)

نفترض أن مؤسسة تجارية تباع مواد إلكترونية لاحظت تراجع عدد الزبائن المتكررين رغم ارتفاع عدد المتابعين على صفحاتها الرقمية. قررت الإدارة تشخيص وظيفة التسويق والمبيعات لمعرفة ما إذا كانت المشكلة في الجذب، أم التحويل، أم الاحتفاظ، أم خدمة ما بعد البيع.

المؤشر	السنة N-1	السنة N
عدد الزوار في المعرض	42,000	45,000
عدد المتابعين في وسائل التواصل	18,000	35,000
عدد الزبائن المشتريين	9,500	8,700
نسبة الزبائن المتكررين	31%	19%
عدد شكاوى خدمة ما بعد البيع	220	510
متوسط مدة الرد على الزبون	12 ساعة	36 ساعة
مبيعات العروض الرقمية	8,000,000 دج	12,000,000 دج
هامش الربح الصافي	7%	4.5%

المطلوب:

احسب معدل تحويل زوار المعرض إلى مشتريين في السنتين، ثم شخص أهم نقاط الضعف التسويقية واقترح توصيات.

الحل:

معدل التحويل = عدد الزبائن المشتريين ÷ عدد زوار المعرض × 100

• في السنة N-1:

$$22.62\% = 100 \times 42,000 \div 9,500$$

• في السنة N:

$$19.33\% = 100 \times 45,000 \div 8,700$$

المؤشر	السنة N-1	السنة N	الدالة
معدل التحويل	22.62%	19.33%	تراجع القدرة على تحويل الاهتمام إلى شراء.
الزبائن المتكررون	31%	19%	ضعف الاحتفاظ بالزبائن.
شكاوى ما بعد البيع	220	510	تدهور في الخدمة ما بعد البيع.
مدة الرد	12 ساعة	36 ساعة	بطء الاستجابة للزبائن.
الهامش الصافي	7%	4.5%	العروض قد تزيد المبيعات لكن تضغط على الربح.

يكشف التشخيص أن المشكلة ليست في ضعف الظهور الرقمي، لأن عدد المتابعين ارتفع، بل في التحويل والاحتفاظ وخدمة ما بعد البيع. لذلك تتمثل التوصيات في تحسين تدريب فريق البيع، وإنشاء نظام CRM لتتبع الزبائن، وتقليل زمن الرد، وتحليل مردودية العروض الرقمية قبل تعميمها.

خلاصة التطبيق: لا تعني كثرة المتابعين قوة تسويقية حقيقية إذا لم تتحول إلى مبيعات مربحة وزبائن متكررين.

2-7 التطبيق الخامس: تشخيص نظام المعلومات والرقمنة الداخلية

يتعامل هذا التطبيق مع نظام المعلومات بوصفه موردا تنظيميا داعما للتشخيص والقرار؛ إذ تؤثر جودة البيانات وتكامل التطبيقات في سرعة القرارات ودقتها، وهو ما تبرزه أدبيات نظم المعلومات والإدارة الاستراتيجية (Laudon and Grant, 2024).

نفترض أن مؤسسة صناعية بدأت رقمنة عملياتها جزئيا، لكنها لاحظت استمرار الأخطاء في المخزون وتأخر إعداد التقارير. تريد الإدارة تشخيص نظام المعلومات لمعرفة أثره على جودة القرار الداخلي.

المؤشر	الوضع الحالي
عدد التطبيقات المستعملة داخل المؤسسة	5 تطبيقات غير مدمجة
متوسط مدة إعداد التقرير الشهري	10 أيام
نسبة أخطاء المخزون المكتشفة آخر الشهر	9%
نسبة الفواتير المعالجة يدويا	62%
عدد حالات تكرار إدخال نفس البيانات	4 مرات في المتوسط
نسبة العمال الذين تلقوا تكوينا رقميا	35%
عدد الانقطاعات التقنية الشهرية	14 انقطاعا
وجود لوحة قيادة رقمية	غير متوفرة

المطلوب:

شخص نقاط الضعف في نظام المعلومات، ثم بين أثرها على القرار الإداري، واقتراح خطة تحسين أولية.

الحل:

نقطة الضعف	الدليل	الأثر على القرار
ضعف التكامل	5 تطبيقات غير مدججة	صعوبة الحصول على معلومة موحدة.
بطء التقارير	10 أيام لإعداد التقرير الشهري	تأخر التصحيح واتخاذ القرار.
أخطاء المخزون	9% أخطاء آخر الشهر	قرارات شراء أو إنتاج غير دقيقة.
المعالجة اليدوية	62% من الفواتير	ارتفاع الأخطاء وتضييع الوقت.
ضعف التكوين	35% فقط تلقوا تكويننا	مقاومة استعمال النظام أو سوء استعماله.
انقطاعات تقنية	14 شهريا	تعطل تدفق المعلومات.

تتمثل خطة التحسين في دمج التطبيقات تدريجيا، واعتماد لوحة قيادة رقمية للمؤشرات الأساسية، ورقمنة معالجة الفواتير، وتدريب المستخدمين، ووضع نظام نسخ احتياطي وصيانة تقنية. ويكشف التطبيق أن الرقمنة لا تعني شراء برامج فقط، بل بناء نظام معلومات موثوق يدعم القرار.

خلاصة التطبيق :

ضعف نظام المعلومات قد يحول البيانات إلى عبء بدل أن تكون دعامة للتشخيص، لأن القرار يتأخر أو يبنى على معلومات متضاربة.

المحور الثالث: تطبيقات التشخيص الخارجي للمؤسسة

3-1 تمهيد

يهدف هذا المحور إلى تدريب الطالب على تطبيق أدوات التشخيص الخارجي، خاصة تحليل البيئة العامة، والبيئة التنافسية، والسوق، والمنافسين، والمجموعات الاستراتيجية، وعوامل النجاح المفتاحية، وأصحاب المصلحة. وقد تم الاكتفاء بتطبيقين حتى يكون الجانب التطبيقي مركزاً وواضحاً.

3-2 ملخص نظري للمحور الثالث

يهتم التشخيص الخارجي بفهم البيئة التي تعمل داخلها المؤسسة. فالفرص والتهديدات لا تنشأ من داخل المؤسسة فقط، بل من تغيرات الاقتصاد، والتكنولوجيا، والتشريعات، وسلوك المستهلكين، والمنافسين، والموردين، والزبائن، والبدائل. ويساعد هذا التشخيص المؤسسة على معرفة ما إذا كان السوق جذاباً، وما إذا كانت تمتلك شروط النجاح داخله، وما القوى التي قد تضغط على ربحيتها.

يعتمد هذا المحور على أدوات متكاملة PESTEL: لتحليل البيئة العامة، والقوى الخمس لبورتر لتحليل بنية الصناعة، والمجموعات الاستراتيجية لفهم مواقع المنافسين، وتحليل أصحاب المصلحة لتقدير مصالح الأطراف المؤثرة، ومصنوفة EFE لترجمة العوامل الخارجية إلى تقييم كمي. ولا تعوض هذه الأدوات بعضها، بل تكمل بعضها. وتستعمل هذه الأدوات بصورة تكاملية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة والكلاسيكية (Whittington et ; Porter, 1980) (al., 2024).

الأداة	موضوع التحليل	متى تستعمل؟
PESTEL	العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية	عند تحليل البيئة العامة بعيدة التأثير.
القوى الخمس	شدة المنافسة، الموردون، الزبائن، الداخلون الجدد، البدائل	عند تقدير جاذبية القطاع وضغط الربحية.
المجموعات الاستراتيجية	توقع المنافسين حسب السعر والجودة والخدمة	عند فهم خريطة المنافسة داخل القطاع.
أصحاب المصلحة	مصالح الأطراف المؤثرة في المشروع	عند تقييم الدعم أو المقاومة المحتملة.
EFE	الفرص والتهديدات بأوزان ودرجات	عند الحاجة إلى تلخيص خارجي كمي.

يجب على الطالب التمييز بين العامل الخارجي والقرار الداخلي؛ فارتفاع سعر المواد الأولية عامل خارجي، أما سوء التفاوض مع الموردين فهو ضعف داخلي. كذلك يمثل نمو التجارة الإلكترونية فرصة خارجية، لكن عدم امتلاك منصة رقمية هو ضعف داخلي. وهذا التمييز ضروري عند بناء SWOT أو اختيار البدائل الاستراتيجية.

3-3 التطبيق الأول: تشخيص البيئة الخارجية لمؤسسة إنتاج مواد غذائية

يعتمد هذا التطبيق على تحليل البيئة العامة والبيئة القطاعية، من خلال الجمع بين نموذج PESTEL ونموذج القوى الخمس لبورتر، بهدف رصد الفرص والتهديدات الخارجية (Aguilar, 1967; Porter, 1980؛ دودين، 2025). تنشط مؤسسة جزائرية متوسطة الحجم في إنتاج العصائر والمشروبات الطبيعية. خلال السنوات الأخيرة لاحظت الإدارة مجموعة من التغيرات المهمة في السوق، من بينها:

- ارتفاع وعي المستهلكين بالصحة والتغذية السليمة .
- تزايد الطلب على المشروبات قليلة السكر والطبيعية .
- ارتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة، خاصة مركبات الفواكه ومواد التغليف .
- دخول علامات تجارية أجنبية إلى السوق المحلي .
- تشديد الرقابة الصحية على المنتجات الغذائية .
- تزايد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التأثير على قرارات الشراء .
- ظهور منافسين محليين صغار يقدمون منتجات طبيعية بأسعار متوسطة .
- ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع .
- اهتمام بعض المتاجر الكبرى بإدراج منتجات محلية ذات طابع صحي .
- تزايد انتقادات المستهلكين للمواد الحافظة ومستوى السكر المرتفع في المشروبات .

المطلوب:

- استخراج أهم عوامل البيئة العامة وفق نموذج PESTEL
- تحديد أهم الفرص الخارجية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة .
- تحديد أهم التهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة .

- تحليل شدة المنافسة في هذا القطاع اعتمادا على نموذج القوى الخمس لبورتر .
- استخراج عوامل النجاح المفتاحية في قطاع المشروبات الطبيعية .
- تقديم خلاصة تشخيصية حول جاذبية السوق بالنسبة لهذه المؤسسة.

الحل :

- تحليل البيئة العامة وفق نموذج PESTEL:

من الناحية السياسية والتنظيمية، يظهر أن الدولة تشدد الرقابة الصحية على المنتجات الغذائية، وهذا يفرض على المؤسسة احترام معايير أعلى في الجودة والسلامة. وقد يكون هذا العامل تهديدا للمؤسسات غير الملتزمة، لكنه قد يمثل فرصة للمؤسسات التي تستطيع إثبات جودة منتجاتها.

من الناحية الاقتصادية، تواجه المؤسسة ارتفاعا في أسعار المواد الأولية المستوردة ومواد التغليف، إضافة إلى ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع. هذه العوامل تضغط على التكاليف وقد تؤدي إلى تراجع هامش الربح إذا لم تتمكن المؤسسة من التحكم في المصاريف أو تعديل الأسعار.

من الناحية الاجتماعية والثقافية، يوجد تحول واضح في سلوك المستهلكين نحو المنتجات الصحية والطبيعية وقليلة السكر. وهذا عامل مهم لأنه يغير طبيعة الطلب داخل السوق.

من الناحية التكنولوجية، تزايد استعمال وسائل التواصل الاجتماعي يؤثر في قرارات الشراء، ويجعل الصورة الرقمية للعلامة التجارية أكثر أهمية. كما يمكن أن تستعمل المؤسسة القنوات الرقمية للترويج والتفاعل مع الزبائن.

من الناحية البيئية، يمكن اعتبار الانتقادات المرتبطة بمواد التغليف والمواد الحافظة مؤشرا على تزايد الوعي البيئي والصحي لدى المستهلكين. وقد يدفع ذلك المؤسسة إلى التفكير في تغليف أكثر قبولا ومنتجات أكثر طبيعية.

من الناحية القانونية، تشديد الرقابة الصحية يمثل عاملا قانونيا مهما، لأنه يفرض الامتثال لمعايير إنتاج وتغليف وتصريح أكثر صرامة.

- الفرص الخارجية:

تتمثل الفرصة الأولى في تزايد الطلب على المشروبات الطبيعية وقليلة السكر، لأن هذا الاتجاه يسمح للمؤسسة بتطوير منتجات جديدة متوافقة مع حاجات المستهلكين.

وتتمثل الفرصة الثانية في اهتمام المتاجر الكبرى بإدراج منتجات محلية ذات طابع صحي، مما قد يفتح قنوات توزيع جديدة للمؤسسة.

وتتمثل الفرصة الثالثة في إمكانية استعمال وسائل التواصل الاجتماعي للترويج للمنتجات الطبيعية وبناء صورة إيجابية للعلامة.

وتتمثل الفرصة الرابعة في أن تشديد الرقابة الصحية قد يؤدي إلى إضعاف المنافسين غير القادرين على احترام المعايير، مما يمنح المؤسسة المنظمة فرصة لتعزيز موقعها.

- التهديدات الخارجية:

يتمثل التهديد الأول في ارتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة ومواد التغليف، لأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج. ويتمثل التهديد الثاني في دخول علامات أجنبية قوية إلى السوق المحلي، لأنها قد تمتلك إمكانات مالية وتسويقية وتكنولوجية أكبر.

ويتمثل التهديد الثالث في ظهور منافسين محليين صغار يقدمون منتجات طبيعية بأسعار متوسطة، مما يزيد الضغط على المؤسسة في الشريحة الصحية والطبيعية.

ويتمثل التهديد الرابع في ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع، خاصة إذا كانت المؤسسة تعتمد على شبكة توزيع واسعة أو مناطق بعيدة.

ويتمثل التهديد الخامس في تغير سلوك المستهلكين نحو تقليل استهلاك السكر والمواد الحافظة، لأن المنتجات التقليدية للمؤسسة قد تصبح أقل جاذبية إذا لم يتم تعديل تركيباتها.

- تحليل القوى الخمس لبورتر:

شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تبدو مرتفعة نسبياً، بسبب وجود علامات أجنبية ومحلية، وظهور منافسين صغار في المنتجات الطبيعية. كما أن المنتجات قد تكون متقاربة في نظر بعض الزبائن، مما يزيد المنافسة السعرية والترويجية.

تهديد الوافدين الجدد متوسط إلى مرتفع. فإنتاج مشروبات طبيعية على نطاق صغير قد لا يتطلب استثمارات ضخمة، لكن التوسع الواسع يحتاج إلى قنوات توزيع، واحترام معايير صحية، وتمويل للإشهار والتغليف.

تهديد المنتجات البديلة مرتفع، لأن الزبون يمكن أن يستبدل العصائر بالمياه المعدنية، المشروبات الغازية، المشروبات الساخنة، مشروبات الطاقة، أو العصائر المنزلية.

القدرة التفاوضية للزبائن متوسطة إلى مرتفعة، خاصة أن المستهلك أصبح أكثر وعياً بالصحة والسعر والجودة، كما أن المتاجر الكبرى قد تفرض شروطاً قوية على الموردين.

القدرة التفاوضية للموردين مرتفعة نسبيا إذا كانت المواد الأولية أو مواد التغليف مستوردة أو مرتبطة بعدد محدود من الموردين، خاصة في ظل ارتفاع الأسعار وتقلبات سعر الصرف.

- عوامل النجاح المفتاحية في قطاع المشروبات الطبيعية:

من أهم عوامل النجاح المفتاحية في هذا القطاع: جودة المكونات، انخفاض نسبة السكر، الثقة في السلامة الصحية، قوة العلامة التجارية، فعالية التوزيع، التحكم في التكلفة، جاذبية التغليف، القدرة على الابتكار في النكهات، والتواصل الجيد مع المستهلكين. كما تعد القدرة على إثبات الطابع الطبيعي والصحي للمنتج عاملا مهما، لأن المستهلك لا يكتفي بالادعاء التسويقي، بل يبحث عن الثقة والمصادقية.

- الخلاصة التشخيصية:

تكشف الحالة أن السوق يحمل فرصا حقيقية بسبب تغير سلوك المستهلكين نحو المشروبات الصحية والطبيعية، واهتمام قنوات التوزيع الكبرى بالمنتجات المحلية. غير أن هذه الفرص مصحوبة بتهديدات قوية، خاصة ارتفاع التكاليف، دخول علامات أجنبية، واشتداد المنافسة في المنتجات الطبيعية.

وبناء على ذلك، يمكن اعتبار السوق جذابا لكنه يتطلب قدرة عالية على التكيف. فالمؤسسة التي تستطيع تطوير منتجات قليلة السكر، التحكم في الجودة، تحسين التغليف، واستعمال القنوات الرقمية والتوزيع المنظم، يمكنها الاستفادة من هذا التحول. أما المؤسسة التي تستمر في المنتجات التقليدية عالية السكر فقد تواجه تراجعا في جاذبية عروضها.

3-4 التطبيق الثاني: تشخيص خارجي لقطاع المقاهي العصرية:

يستند التطبيق إلى تحليل التموقع والمجموعات الاستراتيجية وأصحاب المصلحة، وهي أدوات تساعد على فهم بنية السوق ومواقع المنافسة قبل الدخول (Porter, 1980; Freeman, 1984؛ إدريس والغالي، 2016).

يرغب مستثمر في فتح مقهى عصري في مدينة جامعية. وقبل اتخاذ القرار، جمع المعلومات الآتية:

- المدينة تضم عددا كبيرا من الطلبة والموظفين الشباب.
- توجد مقاه شعبية كثيرة بأسعار منخفضة.
- توجد بعض المقاهي الراقية بأسعار مرتفعة وخدمة جيدة.
- لا توجد مقاه كثيرة توفر فضاء هادئا للدراسة والعمل مع خدمة إنترنت جيدة.
- الزبائن الشباب يهتمون بجودة القهوة، سرعة الخدمة، الديكور، والقدرة على الجلوس لفترة طويلة.
- تكلفة الكراء في وسط المدينة مرتفعة.
- الموردون يوفر أنواعا مختلفة من القهوة، لكن أسعار القهوة الجيدة مرتفعة.

- وسائل التواصل الاجتماعي تؤثر كثيرا في شهرة المقاهي.
- بعض الزبائن حساسون للسعر، لكنهم يقبلون سعرا متوسطا إذا كانت التجربة جيدة.
- توجد إمكانية للتعاقد مع تطبيقات التوصيل.

المطلوب:

- حدد أهم الفرص والتهديدات في هذا السوق.
- حدد المجموعات الاستراتيجية الموجودة في قطاع المقاهي بالمدينة.
- اقترح موقعا استراتيجيا مناسباً للمقهى الجديد.
- حدد عوامل النجاح المفتاحية في هذا النشاط.
- حلل أهم أصحاب المصلحة بالنسبة للمشروع.
- قدم خلاصة تشخيصية حول جدوى دخول هذا السوق.

الحل :

- الفرص والتهديدات:

من أهم الفرص وجود عدد كبير من الطلبة والموظفين الشباب، لأن هذه الفئة تمثل طلبا محتملا على المقاهي العصرية. كما توجد فرصة واضحة في غياب عدد كاف من المقاهي التي توفر فضاء للدراسة والعمل مع إنترنت جيد، وهي حاجة غير مشبعة بشكل كاف. ومن الفرص أيضا تأثير وسائل التواصل الاجتماعي في شهرة المقاهي، لأن مقهى بتصميم جيد وتجهيز مميّزة يمكن أن ينتشر بسرعة عبر الصور والتقييمات. كما تمثل تطبيقات التوصيل فرصة إضافية لبيع القهوة والمشروبات خارج فضاء المقهى. أما التهديدات فتتمثل في كثرة المقاهي الشعبية منخفضة السعر، ووجود مقاه راقية تقدم خدمة جيدة، وارتفاع تكلفة الكراء في وسط المدينة. كما أن ارتفاع أسعار القهوة الجيدة قد يضغط على هامش الربح. وتوجد كذلك حساسية سريعة لدى بعض الزبائن، مما يمنع رفع الأسعار كثيرا.

- المجموعات الاستراتيجية في قطاع المقاهي:

يمكن تقسيم المقاهي في هذه المدينة إلى ثلاث مجموعات استراتيجية رئيسية. المجموعة الأولى هي المقاهي الشعبية منخفضة السعر، وهي تقدم خدمة بسيطة وتركز على الزبائن الحساسين للسعر. المجموعة الثانية هي المقاهي الراقية مرتفعة السعر، وهي تقدم ديكورا جيدا وخدمة أفضل، لكنها قد تكون غير مناسبة للطلبة بسبب السعر. المجموعة الثالثة هي المقاهي المتوسطة أو العصرية، وهي قليلة في هذه الحالة، وتجمع بين سعر متوسط وتجهيز مريح. ويبدو أن هذه المجموعة غير مشبعة، خاصة إذا ارتبطت بفضاء للدراسة والعمل.

- الموقع الاستراتيجي المقترح للمقهى الجديد:

الموقع الأنسب هو التموقع في فئة مقهى عصري بسعر متوسط وتجربة مريحة للدراسة والعمل. فهذا الموقع يسمح بتجنب المنافسة المباشرة مع المقاهي الشعبية في السعر المنخفض، وتجنب المنافسة المباشرة مع المقاهي الراقية في السعر المرتفع. ويجب أن يقوم هذا التموقع على عناصر واضحة: قهوة جيدة، أسعار متوسطة، إنترنت مستقر، ديكور مريح، طاولات مناسبة للدراسة والعمل، خدمة سريعة، وموقع قريب من الجامعة أو مناطق تجمع الطلبة والموظفين.

- عوامل النجاح المفتاحية:

من أهم عوامل النجاح المفتاحية في هذا النشاط: الموقع الجغرافي، جودة القهوة، سرعة الخدمة، راحة الفضاء، توفر الإنترنت، نظافة المكان، السعر المقبول، حسن التعامل مع الزبائن، القدرة على خلق جو مناسب للدراسة والعمل، والحضور الجيد على وسائل التواصل الاجتماعي. كما يعد التحكم في التكاليف عاملا مهما، لأن ارتفاع الكراء وأسعار المواد الأولية قد يضعف الربحية إذا لم يتم ضبط المصاريف.

- أصحاب المصلحة:

أول أصحاب المصلحة هم الزبائن، خاصة الطلبة والموظفون الشباب، لأن نجاح المشروع يتوقف على رضاهم وتكرار زيارتهم. الموردون يمثلون طرفا مهما لأن جودة القهوة والمشروبات تعتمد على انتظام التموين وجودة المواد. مالك المحل أو المؤجر يعد صاحب مصلحة مؤثرا بسبب ارتفاع تكلفة الكراء وأثرها على استقرار النشاط. السلطات المحلية ومصالح الرقابة تمثل طرفا مهما من حيث الرخص، النظافة، شروط الاستغلال، واحترام القوانين. تطبيقات التوصيل يمكن أن تكون شريكا مهما لزيادة المبيعات خارج المحل. وسائل التواصل الاجتماعي والمؤثرون المحليون يمكن أن يؤثروا في سمعة المقهى، سواء إيجابيا أو سلبيا.

- الخلاصة التشخيصية:

يبين التشخيص أن السوق يحتوي على فرصة حقيقية، خاصة في فئة المقاهي العصرية المتوسطة التي توفر فضاء مناسباً للدراسة والعمل. فوجود طلبة وموظفين شباب، وضعف العرض المتخصص في هذا النوع من المقاهي، يجعلان المشروع قابلاً للدراسة بجدية. غير أن نجاح المشروع يتطلب التحكم في عدة شروط: اختيار موقع مناسب دون كراء مبالغ فيه، تقديم تجربة مختلفة عن المقاهي الشعبية، ضبط الأسعار حتى تبقى مقبولة، بناء حضور رقمي قوي، وضمان جودة الخدمة والإنترنت والراحة. وعليه، فإن دخول السوق يبدو ممكناً إذا اعتمد المشروع على تموقع واضح، وليس مجرد مقهى إضافي مشابه لما هو موجود. أما إذا دخل المستثمر دون تميز واضح، فقد يجد نفسه محصوراً بين المقاهي الشعبية منخفضة السعر والمقاهي الراقية ذات الصورة الأقوى.

3-5 التطبيق الثالث: تحليل البيئة التنافسية باستعمال نموذج القوى الخمس

يعتمد هذا التطبيق على نموذج القوى الخمس لبورتر لتقدير جاذبية القطاع وضغط الربحية الناتج عن المنافسين، الداخلين الجدد، الموردین، الزبائن، والمنتجات البديلة. (Porter, 1980; Porter, 2008)

تنشط مؤسسة "أوراس للتغليف الغذائي" في إنتاج علب كرتونية وعبوات ورقية موجهة لمؤسسات الصناعات الغذائية، خاصة منتجي الحلويات، الألبان، العصائر، والوجبات الجاهزة. تقع المؤسسة في منطقة صناعية قريبة من عدد من الزبائن الصناعيين، وتملك خبرة إنتاجية تمتد إلى عشر سنوات.

خلال السنوات الأخيرة، عرف سوق التغليف الغذائي عدة تغيرات مهمة. فمن جهة، ارتفع الطلب على التغليف الآمن والصحي بسبب تشديد الرقابة على المنتجات الغذائية. كما بدأ بعض الزبائن يطلبون تغليفا أكثر جاذبية من حيث التصميم والطباعة، لأن التغليف أصبح يؤثر في قرار الشراء وصورة المنتج. ومن جهة أخرى، ظهر توجه متزايد نحو التغليف القابل لإعادة التدوير أو الأقل ضررا بالبيئة.

غير أن القطاع أصبح أكثر صعوبة. فقد دخلت مؤسسات جديدة إلى السوق بآلات حديثة وقدرة أكبر على الطباعة عالية الجودة. كما أن بعض الزبائن الكبار أصبحوا يضغطون على الأسعار بسبب حجم طلبياتهم. وتعتمد مؤسسة أوراس بشكل كبير على الورق والكرتون المستوردين، مما يجعلها معرضة لتقلبات سعر الصرف وارتفاع أسعار المواد الأولية. كما بدأت بعض المؤسسات الغذائية الكبرى تفكر في إنشاء وحدات تغليف داخلية لتقليل اعتمادها على الموردين الخارجيين.

تسعى إدارة المؤسسة إلى تحديد درجة جاذبية القطاع وشدة القوى التنافسية التي تواجهها، من أجل اتخاذ قرار بشأن: الاستثمار في تحديث آلات الطباعة والتغليف، أو الاكتفاء بالمحافظة على الزبائن الحاليين، أو التوجه نحو شريحة سوقية أكثر تخصصا.

يركز هذا التطبيق على تحليل بنية الصناعة من خلال القوى الخمس، وهي: شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، تحديد الداخلين الجدد، قوة الموردین، قوة الزبائن، وتحديد المنتجات البديلة. ويساعد هذا التحليل على تقدير جاذبية القطاع وربحيته المتوقعة.

المطلوب:

- تحديد القوى الخمس المؤثرة في قطاع التغليف الغذائي .
- بناء مصفوفة تقييم كمي لكل قوة من القوى الخمس .
- حساب مؤشر الضغط التنافسي العام في القطاع .
- تفسير درجة جاذبية القطاع بناءا على النتائج .

- اقتراح بدائل استراتيجية مناسبة للمؤسسة .
- اختيار الاستراتيجية الأنسب بناء على النتائج الرقمية .
- تقديم خلاصة استراتيجية نهائية.

الحل

— تحديد القوى الخمس المؤثرة في قطاع التغليف الغذائي.

نستعمل في هذا التطبيق مقياسا من 1 إلى 5 لتقدير شدة كل مؤشر من مؤشرات القوى الخمس.

الدرجة	الدلالة
1	ضغط تنافسي ضعيف جدا
2	ضغط تنافسي ضعيف
3	ضغط تنافسي متوسط
4	ضغط تنافسي قوي
5	ضغط تنافسي قوي جدا

ثم نعطي لكل مؤشر وزنا حسب أهميته داخل القوة محل التحليل. يجب أن يكون مجموع الأوزان داخل كل قوة = 1.

بعد ذلك نحسب:

النتيجة المرجحة = الوزن × الدرجة

ثم نحسب نتيجة كل قوة بجمع النتائج المرجحة لمؤشراتها.

ولأجل تفسير النتائج، نعتمد السلم الآتي:

نتيجة القوة	التفسير
من 1.00 إلى 2.00	ضغط ضعيف
من 2.01 إلى 3.00	ضغط متوسط
من 3.01 إلى 4.00	ضغط قوي
من 4.01 إلى 5.00	ضغط قوي جدا

كلما ارتفعت نتيجة القوة، زاد الضغط التنافسي وانخفضت جاذبية القطاع.

● القوة الأولى: شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة

مؤشرات شدة المنافسة	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
وجود عدد متزايد من مؤسسات التغليف في السوق	0.20	4	0.80
دخول منافسين بآلات حديثة وطباعة أفضل	0.25	5	1.25
حساسية الزبائن الصناعيين للسعر	0.20	4	0.80
صعوبة التميز في بعض أنواع اللعب الكرتونية العادية	0.15	4	0.60
ارتفاع التكاليف الثابتة للآلات مما يدفع المؤسسات إلى تشغيل الطاقة الإنتاجية	0.20	4	0.80
المجموع	1.00		4.25

نتيجة شدة المنافسة تساوي 4.25، وهي تعبر عن ضغط تنافسي قوي جدا.

هذا يعني أن المنافسة داخل القطاع مرتفعة، خاصة بسبب دخول منافسين بآلات حديثة، وحساسية الزبائن للسعر، وصعوبة التميز في التغليف العادي. كما أن ارتفاع التكاليف الثابتة يدفع المؤسسات إلى محاولة رفع حجم الإنتاج، مما قد يؤدي إلى منافسة سعرية قوية.

● القوة الثانية: تهديد الداخلين الجدد

مؤشرات تهديد الداخلين الجدد	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
إمكانية دخول مؤسسات جديدة بآلات مستوردة حديثة	0.25	4	1.00
الحاجة إلى استثمار أولي متوسط إلى مرتفع	0.20	3	0.60
سهولة نسبية في الوصول إلى بعض الزبائن الصغار والمتوسطين	0.15	4	0.60
عدم وجود حواجز قانونية قوية للدخول إلى النشاط	0.15	4	0.60
حاجة الداخل الجديد إلى خبرة فنية في الجودة والطباعة	0.15	3	0.45
أهمية بناء الثقة مع الزبائن الصناعيين	0.10	3	0.30
المجموع	1.00		3.55

نتيجة تهديد الداخلين الجدد تساوي 3.55 ، وهي تعبر عن ضغط قوي.

رغم أن النشاط يحتاج إلى آلات وخبرة فنية، إلا أن حواجز الدخول ليست عالية جدا. يمكن لمنافس جديد أن يدخل السوق إذا توفر له التمويل والآلات الحديثة، خاصة في المنتجات الكرتونية غير المعقدة. لذلك يمثل الداخلون الجدد تهديدا واضحا للمؤسسة

● القوة الثالثة: القدرة التفاوضية للموردين

مؤشرات قوة الموردين	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
اعتماد المؤسسة على الورق والكرتون المستوردين	0.25	5	1.25
تعرض المواد الأولية لتقلبات سعر الصرف	0.20	5	1.00
محدودية الموردين المحليين ذوي الجودة المناسبة	0.20	4	0.80
صعوبة تغيير المورد بسرعة بسبب متطلبات الجودة الغذائية	0.15	4	0.60
تأثير تكلفة المواد الأولية في التكلفة النهائية للمنتج	0.20	5	1.00
المجموع	1.00		4.65

نتيجة قوة الموردين تساوي 4.65 ، وهي ضغط قوي جدا.

هذه هي أخطر قوة في الحالة. تعتمد المؤسسة على مواد أولية مستوردة، وتتأثر مباشرة بتقلب سعر الصرف وارتفاع أسعار الورق والكرتون. كما أن المواد الأولية تمثل جزءا كبيرا من تكلفة المنتج النهائي، مما يجعل قوة الموردين عالية ويضغط على هامش الربح.

● القوة الرابعة: القدرة التفاوضية للزبائن

مؤشرات قوة الزبائن	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
وجود زبائن صناعيين كبار يشترون بكميات معتبرة	0.25	5	1.25
قدرة الزبائن على مقارنة عروض عدة موردين	0.20	4	0.80
حساسية الزبائن لتكلفة التغليف في سعر المنتج الغذائي	0.20	4	0.80
إمكانية انتقال الزبائن إلى مورد آخر إذا كان المنتج عاديا	0.15	4	0.60

مؤشرات قوة الزبائن	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
مطالبة الزبائن بجودة وطباعة أفضل دون قبول زيادات كبيرة في السعر	0.20	5	1.00
المجموع	1.00		4.45

نتيجة قوة الزبائن تساوي 4.45 ، وهي ضغط قوي جدا.

الزبائن في هذا القطاع مؤسسات صناعية، وبعضهم يشتري بكميات كبيرة، وهذا يمنحهم قدرة تفاوضية عالية. كما أن الزبائن يستطيعون مقارنة العروض بين عدة موردين، ويضغطون للحصول على سعر أقل وجودة أعلى في الوقت نفسه.

● القوة الخامسة: تحديد المنتجات البديلة

مؤشرات تحديد البدائل	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
إمكانية استعمال التغليف البلاستيكي في بعض المنتجات	0.20	3	0.60
إمكانية استعمال عبوات زجاجية أو معدنية لبعض الأغذية	0.15	3	0.45
اتجاه بعض الزبائن إلى تقليل التغليف لأسباب بيئية أو تكلفة	0.20	4	0.80
تفكير بعض المؤسسات الغذائية الكبرى في إنتاج التغليف داخليا	0.25	4	1.00
تطور حلول تغليف بديلة قابلة لإعادة الاستعمال	0.20	3	0.60
المجموع	1.00		3.45

نتيجة تحديد البدائل تساوي 3.45 ، وهي ضغط قوي.

البدائل لا تلغي الحاجة إلى التغليف، لكنها قد تغير نوع التغليف المطلوب. كما أن أخطر بديل هنا هو التفكير في الإنتاج الداخلي للتغليف من طرف بعض الزبائن الكبار، لأنه يقلل الطلب على الموردين الخارجيين

- حساب مؤشر الضغط التنافسي العام:

● نحسب الآن متوسط نتائج القوى الخمس:

القوة	النتيجة
شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة	4.25
تهديد الداخلين الجدد	3.55
قوة الموردين	4.65
قوة الزبائن	4.45
تهديد البدائل	3.45
المتوسط العام للضغط التنافسي	4.07

المؤشر العام يساوي 4.07 من 5.

هذا يعني أن قطاع التغليف الغذائي في هذه الحالة يتميز بضغط تنافسي قوي جدا، وبالتالي فإن جاذبيته محدودة بالنسبة لمؤسسة متوسطة لا تمتلك بعد ميزة قوية في التكنولوجيا أو التكلفة أو التصميم.

ولا يعني ذلك أن القطاع غير صالح نهائيا، لكنه يعني أن النجاح فيه يتطلب استراتيجية دقيقة، لا مجرد الاستمرار في إنتاج التغليف العادي.

- ترتيب القوى حسب الخطورة

الترتيب	القوة	النتيجة	درجة الخطورة
1	قوة الموردين	4.65	عالية جدا
2	قوة الزبائن	4.45	عالية جدا
3	شدة المنافسة القائمة	4.25	عالية جدا
4	تهديد الداخلين الجدد	3.55	عالية
5	تهديد البدائل	3.45	عالية

أخطر ضغطين على المؤسسة هما الموردون والزبائن، فالمؤسسة محصورة بين موردين يرفعون التكلفة وزبائن يضغطون على الأسعار والجودة، وهذا يعني أن هامش الربح مهدد من الجهتين.

كما أن شدة المنافسة تجعل تمرير ارتفاع التكاليف إلى الزبائن أمرا صعبا، لأن الزبون يستطيع الانتقال إلى مورد آخر.

- البدائل الاستراتيجية الممكنة:

● البديل الأول: المنافسة السعرية في التغليف العادي

يقوم هذا البديل على محاولة المحافظة على الزبائن من خلال تخفيض الأسعار وتحسين الكفاءة التشغيلية. غير أن هذا البديل خطير لأن المؤسسة تواجه أصلاً قوة موردين عالية وارتفاعاً في تكلفة المواد الأولية. لذلك قد يؤدي تخفيض الأسعار إلى تآكل هامش الربح.

● البديل الثاني: التخصص في التغليف الغذائي الصحي والبيئي عالي الجودة

يقوم هذا البديل على الابتعاد نسبياً عن التغليف العادي، والتركيز على تغليف غذائي آمن، قابل لإعادة التدوير، بتصميم جيد، وموجه إلى مؤسسات غذائية تبحث عن صورة جودة وثقة.

هذا البديل يقلل من المنافسة السعرية المباشرة، ويستجيب لاتجاهات السوق نحو السلامة والصحة والبيئة.

● البديل الثالث: التكامل الخلفي الجزئي أو بناء شراكات تموينية

يقوم هذا البديل على تخفيض قوة الموردين من خلال عقود طويلة الأجل، تنويع الموردين، شراء جماعي، أو شراكة مع موردين محليين لتطوير مواد أولية مناسبة.

هذا البديل مهم، لكنه لا يكفي وحده إذا بقيت المؤسسة في سوق تغليف عادي شديد المنافسة.

- مصفوفة كمية مبسطة لاختيار البديل الأنسب:

نستعمل معايير مرتبطة بنتائج القوى الخمس. نعطي لكل معيار وزناً، ثم نمنح كل بديل درجة من 1 إلى 5.

الدرجة	الدلالة
1	البديل ضعيف جداً أمام هذا المعيار
2	ضعيف
3	متوسط
4	جيد
5	ممتاز

معايير الاختيار

المعيار	الوزن
القدرة على تقليل أثر قوة الموردين	0.20
القدرة على تقليل ضغط الزبائن على السعر	0.20
القدرة على تجنب المنافسة المباشرة	0.20
الانسجام مع توجهات السوق نحو الجودة والبيئة	0.15
القابلية للتنفيذ بالنسبة لمؤسسة متوسطة	0.15
الأثر المتوقع على هامش الربح	0.10
المجموع	1.00

تقييم البدائل

المعيار	الوزن	البديل 1: منافسة سعرية	نتيجة مرجحة	البديل 2: تخصيص في تغليف صحي وبيئي	نتيجة مرجحة	البديل 3: شراكات تمويلية	نتيجة مرجحة
تقليل أثر قوة الموردين	0.20	2	0.40	3	0.60	5	1.00
تقليل ضغط الزبائن على السعر	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
تجنب المنافسة المباشرة	0.20	1	0.20	5	1.00	2	0.40
الانسجام مع الجودة والبيئة	0.15	2	0.30	5	0.75	3	0.45
القابلية للتنفيذ لمؤسسة متوسطة	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
الأثر على هامش الربح	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
المجموع	1.00		1.65		4.15		3.20

- تفسير نتائج اختيار البدائل

البديل الأول، وهو المنافسة السعرية، حصل على نتيجة ضعيفة جدا قدرها 1.65. وهذا يدل على أنه غير مناسب، لأن القطاع يعاني أصلا من قوة موردين وزبائن ومنافسة شديدة. الدخول في حرب أسعار سيضعف هامش الربح.

أما البديل الثاني، وهو التخصص في التغليف الغذائي الصحي والبيئي عالي الجودة، فقد حصل على أعلى نتيجة وهي 4.15. وهذا يجعله البديل الاستراتيجي الأنسب، لأنه يساعد المؤسسة على الابتعاد عن المنافسة السعرية، ويقلل من ضغط الزبائن، وينسجم مع اتجاهات السوق نحو السلامة والجودة والبيئة.

البديل الثالث، وهو الشراكات التموينية، حصل على 3.20. وهو بديل مهم ومفيد، لكنه يعالج أساسا قوة الموردين فقط، ولا يعالج بما يكفي ضغط الزبائن أو شدة المنافسة أو خطر التشابه في المنتجات.

- الاستراتيجية الموصى بها:

بناء على نتائج نموذج القوى الخمس والحسابات الكمية، الاستراتيجية الموصى بها هي:

استراتيجية التركيز التمييزي في التغليف الغذائي الصحي والبيئي

وتعني هذه الاستراتيجية أن تتجنب مؤسسة أوراس المنافسة العامة في التغليف الكرتوني العادي، وأن تركز على شريحة محددة من الزبائن الصناعيين الذين يحتاجون إلى تغليف آمن، جذاب، قابل لإعادة التدوير، ومناسب للمعايير الصحية.

- مكونات الاستراتيجية المقترحة:

المجال	الإجراء المقترح
المنتج	تطوير عبوات ورقية وكرتونية موجهة للأغذية الصحية، الحلويات الراقية، منتجات الألبان، والوجبات الجاهزة.
الجودة	اعتماد معايير واضحة للسلامة الغذائية وجودة المواد المستعملة في التغليف.
التصميم	الاستثمار في طباعة أفضل وتصميم أكثر جاذبية لتمييز عروض الزبائن.
التمويل	توقيع عقود أطول مع الموردين وتنويع مصادر الورق والكرتون لتقليل تقلب الأسعار.
الزبائن	استهداف مؤسسات غذائية متوسطة تبحث عن تغليف يرفع صورة منتجاتها وليس فقط أقل سعر.
التسعير	تجنب حرب الأسعار، واعتماد تسعير مبني على القيمة والجودة.
التسويق	تقديم عينات ونماذج تصميم للزبائن لإظهار أثر التغليف في صورة المنتج الغذائي.
البيئة	تطوير خط تغليف قابل لإعادة التدوير أو ان اثره البيئي اقل لاستباق تغيرات السوق.

- الخلاصة الاستراتيجية النهائية:

يكشف تحليل القوى الخمس أن قطاع التغليف الغذائي يتميز بضغط تنافسي مرتفع جداً، حيث بلغ المؤشر العام 4.07 من 5. وتتمثل أخطر القوى في قوة الموردين 4.65 ، وقوة الزبائن 4.45 ، وشدة المنافسة القائمة 4.25. هذا يعني أن مؤسسة أوراس لا ينبغي أن تعتمد على المنافسة السعرية في التغليف العادي، لأن ذلك سيضعها تحت ضغط مزدوج: ارتفاع تكلفة المواد الأولية من جهة، وضغط الزبائن على الأسعار من جهة أخرى.

الاستراتيجية الأنسب هي التركيز التمييزي على التغليف الغذائي الصحي والبيئي عالي الجودة، مع بناء شراكات تموينية لتقليل أثر الموردين. هذه الاستراتيجية لا تلغي كل الضغوط التنافسية، لكنها تمنح المؤسسة فرصة للابتعاد عن المنافسة المباشرة، وخلق قيمة أعلى لدى زبائن محددين، وتحسين هامش الربح مقارنة بالتغليف العادي.

3-6 التطبيق الرابع: تحليل البيئة العامة باستعمال نموذج PESTEL

يعتمد هذا التطبيق على تحليل البيئة العامة الممتدة من خلال العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية، قبل تحويلها إلى فرص وتهديدات. (Aguilar, 1967; Whittington et al., 2024)

تنشط مؤسسة "الواحاحات للتمور ومشتقاتها" في تحويل وتعبئة التمور وإنتاج بعض مشتقاتها، مثل عجينة التمر، دبس التمر، حلوى التمر، وعلب التمور الموجهة للهدايا والمناسبات. تقع المؤسسة في منطقة صحراوية قريبة من مناطق إنتاج التمور، وتتعامل مع عدد من الفلاحين والتعاونيات المحلية.

خلال السنوات الأخيرة، لاحظت الإدارة أن سوق التمور لم يعد يعتمد فقط على بيع التمر الخام أو التقليدي، بل أصبح يتجه تدريجياً نحو المنتجات المحولة، التغليف الجذاب، شهادات الجودة، المنتجات الصحية الطبيعية، والتصدير نحو أسواق خارجية. كما أن بعض المستهلكين في المدن الكبرى أصبحوا يفضلون المنتجات الطبيعية قليلة التصنيع، ويبحثون عن بدائل صحية للسكريات الصناعية.

غير أن المؤسسة تواجه عدة تحديات خارجية؛ فالتغيرات المناخية ونُدرة المياه أثرت في بعض مناطق الإنتاج، وارتفعت تكاليف النقل والطاقة والتغليف. كما أن متطلبات التصدير أصبحت أكثر صرامة من حيث المعايير الصحية، التتبع، التغليف، ووثائق المطابقة. من جهة أخرى، بدأت مؤسسات منافسة تستثمر في التعبئة العصرية والتسويق الرقمي، بينما لا تزال مؤسسة "الواحاحات" تعتمد بدرجة كبيرة على قنوات البيع التقليدية.

تريد إدارة المؤسسة تحليل بيئتها العامة باستخدام نموذج PESTEL لمعرفة أهم العوامل الكلية المؤثرة في نشاطها، وتحديد الاستراتيجية المناسبة خلال السنوات القادمة.

يركز هذا التطبيق على التحليل البيئي الكلي باستخدام إطار PESTEL ، من خلال دراسة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية المؤثرة في المؤسسة.

المطلوب:

- تحديد العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية المؤثرة في المؤسسة .
- بناء مصفوفة تقييم كمية لعوامل PESTEL
- حساب درجة التأثير الكلية لكل بعد من أبعاد PESTEL
- ترتيب الأبعاد حسب درجة التأثير الاستراتيجي .
- تحديد ما إذا كان كل بعد يمثل فرصة أو تهديدا أو وضعاً مختلطاً .
- اقتراح بدائل استراتيجية مناسبة للمؤسسة .
- اختيار الاستراتيجية الأنسب بناءً على النتائج الرقمية .
- تقديم خلاصة استراتيجية نهائية.

الحل :

- تحديد العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية المؤثرة في المؤسسة

نستعمل في هذا التطبيق مقياساً من 1 إلى 5 لقياس أثر كل عامل من عوامل PESTEL على المؤسسة.

الدرجة	الدلالة
1	أثر ضعيف جداً
2	أثر ضعيف
3	أثر متوسط
4	أثر قوي
5	أثر قوي جداً

كما نعطي لكل عامل وزناً حسب أهميته داخل البعد الذي ينتمي إليه. يجب أن يكون مجموع الأوزان داخل كل بعد =

1.

ثم نحسب: النتيجة المرجحة = الوزن × الدرجة

ولأجل تفسير النتائج، نستعمل السلم الآتي:

نتيجة البعد	التفسير
من 1.00 إلى 2.00	تأثير ضعيف
من 2.01 إلى 3.00	تأثير متوسط
من 3.01 إلى 4.00	تأثير قوي
من 4.01 إلى 5.00	تأثير قوي جدا

كلما ارتفعت النتيجة، زادت أهمية البعد في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، سواء كان يمثل فرصة أو تهديدا.

• البعد السياسي Political

العوامل السياسية	طبيعة الأثر	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
وجود برامج عمومية لدعم الفلاحة الصحراوية وسلاسل التمور	فرصة	0.25	4	1.00
إمكانية الاستفادة من برامج دعم الصادرات خارج المحروقات	فرصة	0.25	4	1.00
اهتمام الدولة بتمتين المنتجات المحلية والمنتجات الفلاحية	فرصة	0.20	3	0.60
احتمال تغير إجراءات الدعم أو صعوبة الوصول إليها إداريا	تهديد	0.15	3	0.45
أهمية العلاقات مع الهيئات المحلية والتعاونيات الفلاحية	فرصة / تهديد	0.15	3	0.45
المجموع		1.00		3.50

نتيجة البعد السياسي تساوي 3.50 ، وهي تعبر عن تأثير قوي.

يمثل هذا البعد في المحمل فرصة للمؤسسة، لأن نشاط التمور والتحويل الغذائي المحلي يمكن أن يستفيد من السياسات الداعمة للفلاحة، التصدير، و تمكين المنتجات المحلية. غير أن الاستفادة من هذه الفرص تتطلب قدرة إدارية على متابعة الملفات، الحصول على الاعتمادات، وبناء علاقات مؤسسية جيدة.

● البعد الاقتصادي Economic

العوامل الاقتصادية	طبيعة الأثر	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
ارتفاع تكاليف النقل بين مناطق الإنتاج والأسواق الكبرى	تهديد	0.20	5	1.00
ارتفاع تكلفة التغليف والطاقة	تهديد	0.20	4	0.80
تقلب القدرة الشرائية للمستهلكين المحليين	تهديد	0.15	4	0.60
وجود فرص ربح أعلى في المنتجات المحولة مقارنة بالتمر الخام	فرصة	0.20	4	0.80
إمكانية التصدير نحو أسواق خارجية ذات قدرة دفع أعلى	فرصة	0.15	4	0.60
تقلبات سعر الصرف وتأثيرها في مستلزمات التغليف أو التصدير	تهديد	0.10	3	0.30
المجموع		1.00		4.10

نتيجة البعد الاقتصادي تساوي 4.10 ، وهي تعبر عن تأثير قوي جدا.

هذا البعد مختلط، لكنه يميل إلى الضغط والتهديد بسبب ارتفاع تكاليف النقل، الطاقة، والتغليف، إضافة إلى حساسية القدرة الشرائية. في المقابل، توجد فرصة مهمة في المنتجات المحولة والتصدير، لأنها قد تحقق قيمة مضافة أعلى من بيع التمر الخام.

● البعد الاجتماعي والثقافي Social

العوامل الاجتماعية والثقافية	طبيعة الأثر	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
ارتفاع اهتمام المستهلكين بالمنتجات الطبيعية والصحية	فرصة	0.25	5	1.25
استعمال التمور في المناسبات والهدايا والضيافة	فرصة	0.20	4	0.80
بحث المستهلك الحضري عن منتجات تقليدية بتغليف عصري	فرصة	0.20	4	0.80
تزايد وعي المستهلك بمصدر المنتج وجودته	فرصة	0.15	4	0.60
حساسية بعض الزبائن للسعر في السوق المحلي	تهديد	0.10	3	0.30
تغير أذواق الشباب نحو منتجات سهلة الاستهلاك وعصرية	فرصة / تهديد	0.10	4	0.40
المجموع		1.00		4.15

نتيجة البعد الاجتماعي والثقافي تساوي 4.15 ، وهي تعبر عن تأثير قوي جدا.

هذا البعد يمثل فرصة كبيرة للمؤسسة، لأن الاتجاه نحو المنتجات الطبيعية والصحية يخدم التمور ومشتقاتها. كما أن ارتباط التمر بالمناسبات والهدايا يمنح المؤسسة مجالا لتطوير تغليف راق ومنتجات موجهة للمناسبات. لكن المؤسسة يجب أن تراعي حساسية السعر لدى بعض المستهلكين، وأن تطور منتجات عصرية تناسب فئة الشباب.

● البعد التكنولوجي Technological

العوامل التكنولوجية	طبيعة الأثر	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
تطور تقنيات التعبئة والتغليف الغذائي	فرصة	0.20	4	0.80
أهمية التتبع والجودة باستعمال أنظمة معلومات بسيطة	فرصة	0.15	4	0.60
انتشار التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي	فرصة	0.20	5	1.00
حاجة المنتجات المحولة إلى تجهيزات تحويل وتعقيم أفضل	تهديد / فرصة	0.20	4	0.80
ضعف المؤسسة الحالي في القنوات الرقمية	تهديد	0.15	4	0.60
إمكانية استعمال التصميم الرقمي لتحسين صورة التغليف	فرصة	0.10	3	0.30
المجموع		1.00		4.10

نتيجة البعد التكنولوجي تساوي 4.10 ، وهي تعبر عن تأثير قوي جدا.

يمثل هذا البعد فرصة وتهديدا في الوقت نفسه. فهو فرصة لأن التكنولوجيا تسمح بتحسين التغليف، التتبع، التسويق الرقمي، والتجارة الإلكترونية. لكنه تهديد إذا بقيت المؤسسة متأخرة في القنوات الرقمية والتجهيزات، لأن المنافسين الذين يستثمرون في التكنولوجيا سيصبحون أكثر قدرة على الوصول إلى الأسواق الحديثة.

● البعد البيئي Environmental

العوامل البيئية	طبيعة الأثر	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
تأثير التغيرات المناخية في إنتاج التمور	تهديد	0.25	5	1.25
ندرة المياه في المناطق الصحراوية	تهديد	0.25	5	1.25
تزايد الاهتمام بالتغليف الصديق للبيئة	فرصة / تهديد	0.15	4	0.60
إمكانية تجميع مخلفات التمور في منتجات ثانوية	فرصة	0.15	3	0.45

العوامل البيئية	طبيعة الأثر	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
ارتفاع توقعات المستهلكين بخصوص الاستدامة	فرصة / تهديد	0.10	3	0.30
مخاطر تذبذب جودة المحصول بين موسم وآخر	تهديد	0.10	4	0.40
المجموع		1.00		4.25

نتيجة البعد البيئي تساوي 4.25، وهي تعبر عن تأثير قوي جدا، وهو أعلى بعد في التحليل.

هذا البعد يمثل تهديدا استراتيجيا كبيرا بسبب التغيرات المناخية وندرة المياه وتأثيرها في توفر وجودة التمور. لكنه يتضمن أيضا فرصا، مثل تطوير تغليف صديق للبيئة وتأمين مخلفات التمور. غير أن الخطر البيئي يجب أن يؤخذ بجديته لأنه يؤثر في أصل النشاط، أي توفر المادة الأولية.

• البعد القانوني Legal

العوامل القانونية	طبيعة الأثر	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
تشديد معايير السلامة الصحية في المنتجات الغذائية	تهديد / فرصة	0.25	5	1.25
متطلبات التصدير من حيث الوثائق والمطابقة والتتبع	تهديد	0.20	4	0.80
ضرورة احترام بيانات الوسم والمكونات وتاريخ الصلاحية	تهديد / فرصة	0.20	4	0.80
إمكانية الحصول على شهادات جودة لتعزيز الثقة	فرصة	0.15	4	0.60
مخاطر العقوبات أو رفض المنتجات غير المطابقة	تهديد	0.10	4	0.40
تطور القواعد المرتبطة بالتغليف والبيئة	تهديد / فرصة	0.10	3	0.30
المجموع		1.00		4.15

نتيجة البعد القانوني تساوي 4.15، وهي تعبر عن تأثير قوي جدا.

هذا البعد يمثل ضغطا مهما على المؤسسة، خاصة إذا أرادت دخول التصدير أو المتاجر الكبرى. لكنه يمكن أن يتحول إلى فرصة إذا استثمرت المؤسسة في المطابقة، الشهادات، التتبع، والوسم الصحيح، لأن ذلك يعزز الثقة ويميزها عن المنافسين غير المنظمين.

- ترتيب أبعاد PESTEL حسب درجة التأثير:

الترتيب	البعد	النتيجة	طبيعة الأثر الغالبة
1	البيئي	4.25	تهديد استراتيجي مع فرص استدامة
2	الاجتماعي والثقافي	4.15	فرصة قوية
3	القانوني	4.15	ضغط قوي يمكن تحويله إلى فرصة
4	الاقتصادي	4.10	ضغط وتكلفة مع فرص قيمة مضافة
5	التكنولوجي	4.10	فرصة إذا تم الاستثمار، وتهديد إذا استمر التأخر
6	السياسي	3.50	فرصة داعمة

أكثر بعد مؤثر هو البعد البيئي، لأنه يمس توفر المادة الأولية وجودتها. ثم تأتي الأبعاد الاجتماعية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية، وكلها ذات تأثير قوي جدا. أما البعد السياسي فهو أقل نسبيا لكنه يبقى مهما لأنه قد يوفر دعما ومرافقة للتصدير وتأمين المنتجات المحلية

- حساب المؤشر العام لتأثير البيئة الكلية:

البعد	النتيجة
السياسي	3.50
الاقتصادي	4.10
الاجتماعي والثقافي	4.15
التكنولوجي	4.10
البيئي	4.25
القانوني	4.15
المتوسط العام لتأثير البيئة الكلية	4.04

المؤشر العام يساوي 4.04 من 5.

هذا يعني أن البيئة الكلية لمؤسسة الواحات شديدة التأثير، وأن المؤسسة لا تستطيع الاستمرار بمنطق تقليدي يعتمد فقط على بيع التمور أو مشتقاتها عبر قنوات عادية. البيئة الخارجية تفرض عليها تحديثا واضحا في المنتج، التغليف، الجودة، الرقمنة، والاستدامة.

- تحديد الفرص والتهديدات الكبرى:

• أهم الفرص

الفرصة	البعد المرتبط بها	سبب الأهمية
نمو الطلب على المنتجات الطبيعية والصحية	اجتماعي	ينسجم مع طبيعة التمور كمنتج طبيعي.
تطوير منتجات محولة ذات قيمة مضافة	اقتصادي	يسمح بالانتقال من بيع خام إلى منتجات أكثر ربحية.
التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي	تكنولوجي	يفتح قنوات مباشرة للوصول إلى المستهلك الحضري.
شهادات الجودة والمطابقة	قانوني	تعزز الثقة وتساعد على دخول المتاجر الكبرى والتصدير.
دعم المنتجات المحلية والتصدير	سياسي	يمكن أن يخفف تكاليف التطوير والتوسع.

• أهم التهديدات

التهديد	البعد المرتبط به	سبب الخطورة
التغير المناخي وندرة المياه	بيئي	يؤثر في توفر وجودة المادة الأولية.
ارتفاع تكاليف النقل والطاقة والتغليف	اقتصادي	يضغط على الهامش.
صرامة متطلبات التصدير والمطابقة	قانوني	قد تمنع المؤسسة من دخول أسواق واعدة.
ضعف المؤسسة في التكنولوجيا والتسويق الرقمي	تكنولوجي	يجعل المنافسين أكثر قدرة على الوصول إلى الزبائن.
حساسية السعر لدى بعض المستهلكين	اقتصادي / اجتماعي	تحد من إمكانية رفع الأسعار في السوق المحلي.

- البدائل الاستراتيجية الممكنة:

• البديل الأول: الاستمرار في بيع التمور ومشتقاتها بالطرق التقليدية

يعني هذا البديل المحافظة على قنوات البيع التقليدية والتركيز على السوق المحلي دون استثمار كبير في الجودة أو الرقمنة أو التغليف.

هذا البديل منخفض التكلفة في المدى القصير، لكنه ضعيف جدا أمام التحولات البيئية، القانونية، التكنولوجية والاجتماعية.

• البديل الثاني: تطوير منتجات صحية محولة مع تغليف عصري وقنوات رقمية

يعني هذا البديل تطوير منتجات مثل دبس التمر، عجينة التمر الصحية، حلويات تمر طبيعية، وعلب هدايا، مع تحسين التغليف، التسويق الرقمي، وبيع جزء من المنتجات عبر الإنترنت أو المتاجر المتخصصة.

هذا البديل يستجيب للفرص الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية، لكنه يحتاج إلى استثمار متوسط في التغليف والجودة والتسويق.

• البديل الثالث: التوجه المباشر نحو التصدير الواسع

يعني هذا البديل الاستثمار السريع في التصدير إلى أسواق خارجية، مع محاولة الحصول على شهادات ووثائق مطابقة وقنوات توزيع خارجية.

هذا البديل قد يكون مربحا، لكنه عالي المخاطر إذا لم تكن المؤسسة جاهزة من حيث الجودة، التتبع، الكميات، التغليف والامتثال القانوني.

- مصفوفة كمية مبسطة لاختيار البديل الأنسب:

نستعمل معايير مستخرجة من نتائج PESTEL ، مع أوزان حسب أهميتها.

مقياس الاختيار	الوزن
الاستجابة للطلب على المنتجات الصحية والطبيعية	0.20
القدرة على رفع القيمة المضافة والهامش	0.15
تقليل أثر الضغوط الاقتصادية	0.15
الانسجام مع المتطلبات القانونية والجودة	0.15
الاستفادة من التكنولوجيا والتسويق الرقمي	0.15
القابلية للتنفيذ بالنسبة لمؤسسة متوسطة	0.10
تقليل المخاطر البيئية والتمويلية	0.10
المجموع	1.00

تقييم البدائل

المعيار	الوزن	البديل 1: استمرار تقليدي	نتيجة مرجحة	البديل 2: منتجات صحية محولة ورقمنة	نتيجة مرجحة	البديل 3: تصدير واسع مباشر	نتيجة مرجحة
الاستجابة للطلب الصحي والطبيعي	0.20	2	0.40	5	1.00	4	0.80
رفع القيمة المضافة والهامش	0.15	2	0.30	5	0.75	4	0.60
تقليل الضغوط الاقتصادية	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
الانسجام مع القانون والجودة	0.15	2	0.30	4	0.60	5	0.75
الاستفادة من التكنولوجيا والرقمنة	0.15	1	0.15	5	0.75	3	0.45
القابلية للتنفيذ لمؤسسة متوسطة	0.10	5	0.50	4	0.40	2	0.20
تقليل المخاطر البيئية والتمويينية	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
المجموع	1.00		2.15		4.40		3.55

البديل الأول: وهو الاستمرار التقليدي، حصل على 2.15 فقط. وهذا يدل على أنه غير مناسب استراتيجياً، لأنه لا يستجيب للتحويلات الاجتماعية والتكنولوجية والقانونية، ولا يرفع القيمة المضافة، ولا يحمي المؤسسة من ارتفاع التكاليف أما البديل الثاني: وهو تطوير منتجات صحية محولة مع تغليف عصري وقنوات رقمية، فقد حصل على أعلى نتيجة وهي 4.40. لذلك يعد البديل الأنسب، لأنه يستجيب لأهم الفرص، ويقلل بعض آثار الضغوط الاقتصادية، ويمنح المؤسسة قدرة على التميز دون القفز مباشرة إلى تصدير واسع عالي المخاطر

البديل الثالث: وهو التصدير الواسع المباشر، حصل على 3.55. وهو بديل مهم في المدى المتوسط، لكنه قد يكون سابقا لأوانه إذا لم تكن المؤسسة جاهزة من حيث الشهادات، التتبع، التغليف، انتظام الجودة، والقدرة على تلبية الكميات المطلوبة.

- الاستراتيجية الموصى بها:

بناء على نتائج PESTEL والحسابات الكمية، الاستراتيجية الموصى بها هي: استراتيجية تطوير منتجات تمر صحية ذات قيمة مضافة مع تحديث التغليف والتسويق الرقمي. وتتضمن هذه الاستراتيجية:

المجال	الإجراء المقترح
المنتج	تطوير دبس التمر، عجينة التمر الصحية، حلوى تمر طبيعية، وعلب هدايا راقية.
التغليف	اعتماد تغليف عصري وصحي يبرز الأصل المحلي والقيمة الغذائية.
الجودة	تطبيق نظام تتبع مبسط من المورد إلى المنتج النهائي.
القانون والمطابقة	البدء بالحصول على شهادات جودة محلية تمهيدا للتصدير لاحقا.
التسويق الرقمي	إنشاء حضور رقمي قوي يستهدف المستهلك الحضري والمهتمين بالصحة.
التوزيع	الجمع بين المحلات التقليدية والمتاجر المتخصصة والبيع الإلكتروني.
البيئة	دراسة استعمال تغليف قابل لإعادة التدوير وتأمين مخلفات التمور.
التمويل	بناء عقود أكثر استقرارا مع الفلاحين والتعاونيات لتقليل مخاطر المادة الأولية.

- الخلاصة الاستراتيجية النهائية:

كشف تحليل PESTEL أن البيئة الكلية لمؤسسة الواحات مؤثرة جدا، حيث بلغ المؤشر العام 4.04 من 5. أكثر الأبعاد تأثيرا هو البعد البيئي 4.25، بسبب التغيرات المناخية وندرة المياه وتأثيرها في إنتاج التمور. كما أن الأبعاد الاجتماعية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية كلها ذات تأثير قوي جدا. هذه النتائج تعني أن المؤسسة لا تستطيع الاعتماد على نموذج تقليدي في بيع التمور ومشتقاتها. فالبيئة تفرض عليها الانتقال نحو منتجات ذات قيمة مضافة، تغليف عصري، جودة موثقة، وتسويق رقمي.

الاستراتيجية الأنسب ليست التصدير الواسع المباشر ولا الاستمرار التقليدي، بل التطوير التدريجي لمنتجات صحية محولة ذات قيمة مضافة، مع تحسين التغليف والجودة والرقمنة. وبعد نجاح هذه المرحلة، يمكن للمؤسسة الانتقال تدريجياً إلى التصدير أو المتاجر الكبرى.

3-7 التطبيق الخامس: تقييم العوامل الخارجية باستعمال مصفوفة EFE

تستعمل مصفوفة EFE في الإدارة الاستراتيجية لتلخيص الفرص والتهديدات الخارجية بأوزان ودرجات، وتعد أداة مساعدة قبل بناء SWOT واختيار البدائل (David, 2017 and David؛ Whittington et al., 2024).

نفترض أن مؤسسة متوسطة لإنتاج الملابس المحلية ترغب في تقييم بيئتها الخارجية بعد تغير أذواق المستهلكين وارتفاع المنافسة المستوردة. قررت الإدارة استعمال مصفوفة تقييم العوامل الخارجية EFE لترتيب الفرص والتهديدات حسب الوزن والاستجابة

العامل الخارجي	النوع	الوزن	درجة الاستجابة (1-4)
ارتفاع الطلب على المنتجات المحلية ذات التصميم العصري	فرصة	0.15	3
نمو البيع عبر المنصات الرقمية	فرصة	0.12	2
اهتمام الزبائن بالمنتجات ذات السعر المتوسط	فرصة	0.10	3
إمكانية التعاون مع مصممين محليين	فرصة	0.08	2
دخول ملابس مستوردة منخفضة السعر	تهديد	0.18	2
ارتفاع أسعار الأقمشة	تهديد	0.14	2
تغير الموضة بسرعة	تهديد	0.13	1
ارتفاع تكاليف التوزيع	تهديد	0.10	2

المطلوب:

احسب النتيجة المرجحة لكل عامل، ثم احسب مجموع مصفوفة EFE وفسر قدرة المؤسسة على الاستجابة للبيئة الخارجية.

الحل:

النتيجة المرجحة = الوزن × درجة الاستجابة. ويجب أن يكون مجموع الأوزان مساويا 1. تمثل الدرجة 1 استجابة ضعيفة، و 2 استجابة أقل من المتوسط، و 3 استجابة جيدة، و 4 استجابة قوي

العامل الخارجي	الوزن	الدرجة	النتيجة المرجحة
ارتفاع الطلب على المنتجات المحلية العصرية	0.15	3	0.45
نمو البيع عبر المنصات الرقمية	0.12	2	0.24
اهتمام الزبائن بالسعر المتوسط	0.10	3	0.30
التعاون مع مصممين محليين	0.08	2	0.16
ملابس مستوردة منخفضة السعر	0.18	2	0.36
ارتفاع أسعار الأقمشة	0.14	2	0.28
تغير الموضة بسرعة	0.13	1	0.13
ارتفاع تكاليف التوزيع	0.10	2	0.20
المجموع	1.00	-	2.12

تبلغ النتيجة الإجمالية 2.12، وهي أقل قليلا من المتوسط المقبول 2.5. وهذا يعني أن المؤسسة لا تستجيب بصورة كافية للفرص والتهديدات، خصوصا في ما يتعلق بسرعة تغير الموضة والبيع الرقمي. ورغم وجود فرص في الطلب المحلي والتصميم العصري، إلا أن قدرة المؤسسة على استغلالها ما زالت محدودة.

التوصيات: تطوير قناة بيع رقمية، إنشاء خلية رصد للموضة، التفاوض الجماعي مع موردي الأقمشة، التعاون مع مصممين محليين، وتحديد تشكيلة منتجات بسعر متوسط وجودة مقبولة.

وتبين مصفوفة EFE أن البيئة ليست سيئة بالكامل، لكنها تتطلب استجابة أسرع وأكثر تنظيما.

خلاصة التطبيق: تسمح مصفوفة EFE بتحويل الفرص والتهديدات إلى نتيجة كمية تساعد على معرفة ما إذا كانت المؤسسة تتفاعل مع بيئتها بصورة قوية أم ضعيفة.

4 المحور الرابع: تطبيقات التشخيص الاستراتيجي الكمي واتخاذ القرار

4-1 تمهيد

يركز هذا المحور على الأدوات الكمية وشبه الكمية التي تساعد على الانتقال من التشخيص الوصفي إلى المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية. لذلك يتناول تطبيقات SWOT المكمم، BCG، MICMAC و GE/McKinsey، بما يسمح للطلاب بفهم كيفية ترجيح العوامل، ترتيب الأولويات، تموقع الأنشطة، وتقليل الطابع الانطباعي في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

4-2 ملخص نظري للمحور الرابع

يركز التشخيص الاستراتيجي الكمي على تحويل نتائج التشخيص الداخلي والخارجي إلى تقديرات منظمة تساعد على المقارنة بين البدائل. فالأدوات الكمية وشبه الكمية لا تلغي الحكم المهني، لكنها تقلل الطابع الانطباعي في القرار من خلال الأوزان، الدرجات، المصفوفات، والترتيب المنهجي للعوامل.

تستعمل مصفوفتا IFE و EFE لتلخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في صورة كمية، بينما يسمح SWOT المكمم ومصفوفة TOWS بالربط بين هذه العوامل وصياغة بدائل استراتيجية قابلة للنقاش. لذلك ينبغي أن تكون الأوزان والدرجات مبنية على مبررات واضحة لا على الانطباع الشخصي فقط (David and David, 2017 ; Weihrich, 1982)

يساعد التحليل الهيكلي MICMAC على فهم العلاقات بين المتغيرات داخل نظام معقد، من خلال التمييز بين المتغيرات المحركة، التابعة، المستقلة والرابطة. أما مصفوفة BCG فتستعمل منطلق نمو السوق والحصة السوقية النسبية، ولذلك يجب عدم الخلط بين نمو السوق ونمو مبيعات المنتج نفسه (Godet, 2007)؛. (Henderson, 1970) يعتمد نموذج SPACE على أربعة أبعاد: القوة المالية، الميزة التنافسية، قوة الصناعة، واستقرار البيئة، ويقود إلى وضعيات استراتيجية هجومية أو محافظة أو تنافسية أو دفاعية. أما مصفوفة GE/McKinsey فتستعمل جاذبية الصناعة وقوة المركز التنافسي لترتيب ميادين النشاط وتوجيه قرارات الاستثمار أو الانتقاء أو الحصاد (Wheelen and Hunger, 2012 . Whittington et al., 2024)

تمثل QSPM مرحلة متقدمة في الاختيار الاستراتيجي لأنها تقارن بين البدائل انطلاقاً من العوامل الداخلية والخارجية الموزونة، ثم تمنح لكل بديل درجات جاذبية تسمح بترتيبه بصورة أكثر شفافية. غير أن نتيجتها تبقى مشروطة بجودة التشخيص السابق وموضوعية الأوزان والدرجات. (David and David, 2017)

من الناحية البيداغوجية، ينبغي أن يتجنب الطالب استعمال هذه النماذج كقوالب جاهزة. فالقرار الاستراتيجي لا ينتج من رقم واحد فقط، بل من قراءة تجمع بين الحساب، السياق، حدود الأداة، جودة البيانات، وقدرة المؤسسة الفعلية على التنفيذ.

3-4 التطبيق الأول: التحليل الاستراتيجي باستعمال SWOT المكتمل

يعتمد التطبيق على تحليل SWOT وتطويره في اتجاه كمي يسمح بالربط بين القوة والضعف والفرص والتهديدات قبل صياغة البدائل الاستراتيجية (Learned et al., 1969; Weihrich, 1982؛ دودين، 2025).

تنشط مؤسسة جزائرية متوسطة الحجم في إنتاج الحليب، اللبن، الياغورت والجبن الطازج. تملك المؤسسة وحدة إنتاج قريبة من منطقة فلاحية، وتعتمد جزئيا على مربي أبقار محليين لتوفير الحليب الخام. تتمتع المؤسسة بسمعة مقبولة في ولايتها وبعض الولايات المجاورة، لكنها تواجه منافسة متزايدة من علامات وطنية كبرى وعلامات أجنبية في بعض المنتجات.

خلال السنوات الأخيرة، لاحظت الإدارة تغيرات مهمة في السوق: ارتفاع الطلب على المنتجات الصحية وقليلة السكر والغنية بالبروتين، زيادة اهتمام المستهلكين بالمنتجات المحلية الطازجة، وتزايد أهمية التغليف الآمن والجذاب. في المقابل، ارتفعت أسعار الأعلاف، وأصبحت كلفة الحليب الخام أكثر تقلبا، كما اشتدت الرقابة الصحية والجودة.

داخليا، تملك المؤسسة خبرة إنتاجية وعلاقات مستقرة مع بعض الموردين المحليين، لكنها تعاني من ضعف التسويق الرقمي، تقادم جزء من المعدات، ضعف البحث والتطوير، وضعف نظام المعلومات التسويقية.

المطلوب : هو إنجاز تحليل SWOT مكتمل يساعد على تحديد الاستراتيجية الأنسب للمؤسسة.

يركز هذا التطبيق على استعمال مصفوفتي IFE و EFE لتلخيص العوامل الداخلية والخارجية وترجيحها رقميا، ثم الربط بينها في مصفوفة TOWS لاختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة

- استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات .
- إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية IFE
- إعداد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية EFE
- تفسير النتائج الرقمية .
- اقتراح ثلاث بدائل استراتيجية .
- اختيار الاستراتيجية الأنسب باستعمال مصفوفة كمية مبسطة للاختيار الاستراتيجي .
- تقديم خلاصة استراتيجية نهائية.

- استخراج عوامل SWOT

الفئة	العوامل المحددة من الحالة
نقاط القوة (S)	خبرة إنتاجية؛ علاقات مستقرة مع بعض المربين؛ قرب الإنتاج من منطقة فلاحية؛ سمعة إقليمية مقبولة؛ تنوع منتجات الألبان.
نقاط الضعف (W)	ضعف التسويق الرقمي؛ تقادم جزء من المعدات؛ ضعف البحث والتطوير؛ ضعف نظام المعلومات التسويقي.
الفرص (O)	نمو الطلب على المنتجات الصحية قليلة السكر والغنية بالبروتين؛ الاهتمام بالمحلي الطازج؛ أهمية التغليف الآمن والجذاب.
التحديات (T)	ارتفاع أسعار الأعلاف وتقلب تكلفة الحليب الخام؛ المنافسة القوية من العلامات الكبرى والأجنبية؛ تشديد الرقابة الصحية ومتطلبات الجودة.

في مصفوفة IFE و EFE نعطي لكل عامل وزنا بين 0 و 1 حسب أهميته، ويجب أن يكون مجموع الأوزان = 1.

ثم نعطي تقييما من 1 إلى 4.

النتيجة المرجحة = الوزن × التقييم.

• في مصفوفة IFE:

التقييم	الدلالة
4	قوة رئيسية
3	قوة ثانوية
2	ضعف ثانوي
1	ضعف رئيسي

• في مصفوفة EFE:

التقييم	الدلالة
4	استجابة ممتازة للفرصة أو التهديد
3	استجابة جيدة
2	استجابة ضعيفة
1	استجابة ضعيفة جدا

إذا كانت النتيجة الكلية أعلى من 2.5 فهذا يدل على وضع مقبول أو قوي نسبيا. وإذا كانت أقل من 2.5 فهذا يدل على ضعف نسبي.

- مصفوفة تقييم العوامل الداخلية IFE :

العامل الداخلي	النوع	الوزن	التقييم	المرجحة
S1 — خبرة إنتاجية في الحليب ومشتقاته	قوة	0.14	4	0.56
S2 — علاقات مستقرة مع بعض مربى الأبقار المحليين	قوة	0.12	3	0.36
S3 — موقع وحدة الإنتاج القرب من منطقة فلاحية	قوة	0.10	3	0.30
S4 — سمعة مقبولة في الولاية وبعض الولايات المجاورة	قوة	0.10	3	0.30
S5 — تنوع المنتجات: حليب ولبن وياغورت وجبن طازج	قوة	0.08	3	0.24
W1 — ضعف التسويق الرقمي	ضعف	0.13	1	0.13
W2 — تقادم جزء من المعدات	ضعف	0.11	2	0.22
W3 — ضعف البحث والتطوير	ضعف	0.12	2	0.24
W4 — ضعف نظام المعلومات التسويقي	ضعف	0.10	2	0.20
المجموع		1.00	—	2.55

التفسير: تقع 2.55 ضمن المجال المتوسط (من 2.00 إلى أقل من 3.00)؛ فالمؤسسة تملك أساسا إنتاجيا محليا، لكن قدراتها في التسويق والابتكار والمعلومات بحاجة إلى ترقية.

إذن، الوضع الداخلي يمكن وصفه بأنه متوسط يميل إلى الضعف، ويحتاج إلى تحديث قبل أي توسع

- مصفوفة تقييم العوامل الخارجية EFE

العامل الخارجي	النوع	الوزن	التقييم	المرجحة
O1 — نمو الطلب على المنتجات الصحية والقليلة السكر والغنية بالبروتين	فرصة	0.17	2	0.34
O2 — تزايد اهتمام المستهلكين بالمنتجات المحلية الطازجة	فرصة	0.14	3	0.42
O3 — تزايد أهمية التغليف الآمن والجذاب لدى المستهلكين	فرصة	0.07	2	0.14
T1 — ارتفاع أسعار الأعلاف وتقلب تكلفة الحليب الخام	تهديد	0.25	2	0.50
T2 — اشتداد منافسة العلامات الوطنية الكبرى والأجنبية	تهديد	0.22	2	0.44
T3 — تشديد الرقابة الصحية ومتطلبات الجودة	تهديد	0.15	2	0.30
المجموع		1.00	—	2.14

التفسير: 2.14 نتيجة متوسطة ولكن دون النقطة المرجعية 2.50؛ وتشير إلى أن الاستجابة المقدرة للبيئة الخارجية غير كافية، خصوصا لمواكبة المنتجات الصحية والمنافسة وتكاليف الإمداد بسبب ضعف الابتكار والتغليف والتسويق الرقمي.

أما التهديدات الأكثر خطورة فهي دخول العلامات الكبرى، ارتفاع أسعار الأعلاف، المنافسة السعرية، وتشديد الرقابة الصحية.

إذن البيئة الخارجية تحمل فرصا حقيقية، لكنها مشروطة بقدرة المؤسسة على تحديث قدراتها الداخلية.

- تحديد الوضعية الاستراتيجية العامة في مصفوفة IE

في مصفوفة IE: منخفض/ضعيف (1 إلى أقل من 2)، متوسط (2 إلى أقل من 3)، مرتفع/قوي (3 إلى 4).

بما أن $IFE = 2.55$ و $EFE = 2.14$ ، فإن المؤسسة تقع في الخلية V، أي مربع «المحافظة والتطوير الانتقائي» (Hold and Maintain).

مستوى EFE \ مستوى IFE	قوي (3-4)	متوسط (2-3)	ضعيف (1-2)
مرتفع (3-4)	I	II	III
متوسط (2-3)	IV	V ← المؤسسة	VI
منخفض (1-2)	VII	VIII	IX

هذه النتائج تعني أن المؤسسة تقع في وضعية وسطى: ليست قوية بما يكفي لاعتماد توسع هجومي واسع، وليست ضعيفة إلى درجة الانكماش أو الانسحاب.

أي أن المؤسسة يجب ألا تدخل في توسع جغرافي كبير أو حرب أسعار، بل عليها أن تطور عرضها تدريجياً وتستثمر في نقاط الضعف التي تمنعها من استغلال الفرص.

- مصفوفة TOWS لتوليد البدائل الاستراتيجية

نمط الربط	منطق الجمع بين العوامل	الاستجابة المقترحة
SO: قوة × فرصة	خبرة الإنتاج والسمعة والتنوع (S1، S4)، (S5) + طلب المنتجات الصحية والمحلية (O1، O2).	خط محلي محدود من المنتجات قليلة السكر أو الغنية بالبروتين، بعد اختبار الطلب والجدوى.
WO: ضعف × فرصة	ضعف التسويق الرقمي والبحث والتطوير والمعلومات (W1، W3، W4) + فرص التميز في المنتج والتغليف (O1، O3).	تحسين الابتكار التدريجي والتغليف والتسويق الرقمي وجمع معلومات العملاء.
ST: قوة × تهديد	علاقات المربين والقرب من المنطقة الفلاحية (S2، S3) + ضغوط كلفة الحليب الخام (T1).	تحسين شروط التوريد والتعاقد والحد من هدر المواد والمنتجات.
WT: ضعف × تهديد	تقادم بعض المعدات وقصور المعلومات (W2، W4) + تشدد الرقابة والمنافسة (T2، T3).	تحديث المعدات الحرجة لضبط الجودة، وتجنب التوسع غير المحسوب أو حرب الأسعار.

- البدائل الاستراتيجية الممكنة:

البديل الأول : تطوير خط محدود من منتجات ألبان صحية محلية، مصحوبا بتحسين التغليف والتسويق الرقمي وضبط الجودة، على مراحل وبعد اختبار أولي للجدوى.

البديل الثاني : توسع جغرافي سريع ودخول واسع إلى منافذ توزيع وأسواق جديدة؛ وهو خيار يحتاج إلى طاقة تسويقية ولوجستية ورقابية أكبر مما تثبته الحالة.

البديل الثالث : منافسة سعرية مباشرة من خلال تخفيض الأسعار بصورة واسعة لمواجهة العلامات الكبرى.

- مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي QSPM

في هذه المصفوفة، نستعمل العوامل نفسها وأوزانها، ونمنح كل بديل درجة جاذبية من 1 إلى 4:

الدرجة	المعنى
4	البديل يستجيب بقوة لهذا العامل
3	البديل يستجيب بدرجة جيدة
2	البديل يستجيب بدرجة ضعيفة
1	البديل لا يستجيب تقريبا

مفتاح أعمدة الجدول: AS= درجة الجاذبية ، و TAS= الدرجة المرجحة ؛ الأرقام (3-2-1) تشير إلى البدائل الثلاثة أعلاه.

العامل	الوزن	AS1	TAS1	AS 2	TAS2	AS3	TAS3
S1 — خبرة إنتاجية في الحليب ومشتقاته	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
S2 — علاقات مستقرة مع بعض مربي الأبقار المحليين	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
S3 — موقع وحدة الإنتاج قرب منطقة فلاحية	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30

العامل	الوزن	AS1	TAS1	AS 2	TAS2	AS3	TAS3
S4 — سمعة مقبولة في الولاية وبعض الولايات المجاورة	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
S5 — تنوع المنتجات: حليب ولبن وياغورت وجبن طازج	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
W1 — ضعف التسويق الرقمي	0.13	4	0.52	2	0.26	1	0.13
W2 — تقادم جزء من المعدات	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11
W3 — ضعف البحث والتطوير	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12
W4 — ضعف نظام المعلومات التسويقية	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
المجموع الداخلي	1.00	—	3.44	—	2.23	—	1.64
O1 — نمو الطلب على المنتجات الصحية والقليلة السكر والغنية بالبروتين	0.17	4	0.68	2	0.34	1	0.17
O2 — تزايد اهتمام المستهلكين بالمنتجات المحلية الطازجة	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
O3 — تزايد أهمية التغليف الآمن والجذاب لدى المستهلكين	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07
T1 — ارتفاع أسعار الأعلاف وتقلب تكلفة الحليب الخام	0.25	2	0.50	1	0.25	1	0.25
T2 — اشتداد منافسة العلامات الوطنية الكبرى والأجنبية	0.22	4	0.88	2	0.44	2	0.44
T3 — تشديد الرقابة الصحية ومتطلبات الجودة	0.15	3	0.45	2	0.30	1	0.15
المجموع الخارجي	1.00	—	3.35	—	1.89	—	1.36
الإجمالي QSPM	2.00	—	6.79	—	4.12	—	3.00

- نتائج التقييم الكمي للبدائل:

البديل -	درجة QSPM	الترتيب	قراءة القرار
(1) تطوير منتج صحي محلي مع تحديث انتقائي	6.79	الأول	الأفضل وفق درجات الجاذبية والأوزان المفترضة.
(2) توسع جغرافي سريع	4.12	الثاني	قد يصبح ملائما لاحقا بعد تحسين القدرات.
(3) منافسة سعرية واسعة	3.00	الثالث	عالي المخاطر في ظل ضغوط تكاليف المدخلات.

- الاستراتيجية الموصى بها:

القرار الاستراتيجي : اعتماد «تطوير منتج صحي محلي على نطاق تجريبي، مع تحديث انتقائي للتغليف والتسويق الرقمي وضبط الجودة والتكاليف»، مع تأجيل التوسع الجغرافي الواسع وتجنب حرب الأسعار.

المرحلة	الإجراءات	مؤشرات المتابعة المقترحة
قصيرة الأجل	جمع معلومات الطلب والتفضيلات، تقدير كلفة المنتج الجديد، فحص جاهزية المعدات ومتطلبات السلامة، تحديد اختبار سوق محدود.	هامش المساهمة المتوقع؛ تكلفة الوحدة؛ اختبارات المطابقة.
متوسطة الأجل	إطلاق تجريبي صغير؛ تحديث التغليف الضروري؛ تنشيط قنوات التسويق الرقمي؛ تعاقدات تموين أكثر انتظاما.	معدل إعادة الشراء؛ المرتجعات؛ نمو مبيعات المنتج؛ الهدر.
لاحقا مشروطة بالنتائج	تقييم الجدوى الفعلية، ثم توسيع انتقائي إلى منافذ جديدة عند ثبوت الجدوى والقدرة على حفظ سلسلة التبريد.	هامش الربح؛ انتظام التوريد؛ مؤشرات جودة المنتج؛ تكلفة النقل المبرد.

- الخلاصة الاستراتيجية النهائية:

يظهر التحليل أن للمؤسسة وضعاً داخلياً متوسطاً ($IFE = 2.55$) واستجابة خارجية متوسطة دون المرجع ($EFE = 2.14$)، بما يضعها في الخلية الخامسة من مصفوفة IE. وبعد اشتقاق البدائل باستخدام TOWS والمفاضلة الموثقة في QSPM، احتل تطوير المنتج الصحي المحلي المركز الأول (6.79)، يليه التوسع السريع (4.12)، ثم المنافسة السعريّة (3.00).

إذن لا يوصى بتوسع هجومي غير مشروط، بل بتجربة منتج متميز محلياً وتقوية القدرات اللازمة لتنفيذه. ويبقى القرار النهائي في مؤسسة حقيقية مشروطاً ببيانات مالية وتسويقية وتشغيلية، وبالتحقق الفعلي من الأوزان والتقييمات مع مسؤولي المؤسسة وخبراء القطاع.

يلاحظ في مصفوفة اختيار البدائل اعتماد أسلوب تقييمي مبسط (حيث تجاوز المجموع المرجح للبديل الأول 4.0 وبلغ 6.44)، وهو أسلوب مقبول إجرائياً لتحديد الاتجاه المفاضل بين البدائل، غير أنه يفضل في الدراسات الأكاديمية المعمقة ضبط التقييم وفق المصفوفة الكمية القياسية للتخطيط الاستراتيجي (QSPM) لتبقى النتائج محصورة في النطاق المعياري المغلق (من 1 إلى 4). ومن الناحية التشغيلية فنجاح الاستراتيجية الموصى بها المتمثلة في تطوير خط المنتجات الصحية والتحديث التدريجي مرهون بمدى قدرة المؤسسة على معالجة قيدين أساسيين بشكل متواز: تأمين التمويل اللازم لتحديث المعدات وتطوير التغليف والتسويق الرقمي دون إرهاق الهيكل المالي للمؤسسة متوسطة الحجم. وكذلك تحصين سلسلة التوريد عبر إبرام عقود طويلة الأمد مع المربين المحليين لضمان استقرار إمدادات الحليب الخام واستيعاب صدمات ارتفاع أسعار الأعلاف.

4-4 التطبيق الثاني: التحليل الهيكلي باستعمال MICMAC

يستند التطبيق إلى التحليل الهيكلي MICMAC في أدبيات الاستشراف الاستراتيجي، حيث يتم تحديد المتغيرات المؤثرة والتابعة لفهم بنية النظام قبل اتخاذ القرار (Godet, 2007).

تنشط مؤسسة "الزيبان للصناعات الغذائية" في تحويل المنتجات الفلاحية المحلية، خاصة التمور، الطماطم، الفلفل، وبعض المنتجات المجففة. تملك المؤسسة وحدة إنتاج متوسطة الحجم، وتعتمد على شبكة من الفلاحين المحليين لتوفير المواد الأولية. خلال السنوات الأخيرة، بدأت الإدارة تفكر في تطوير نشاطها من مجرد تحويل تقليدي إلى إنتاج منتجات غذائية ذات قيمة مضافة، موجهة للسوق المحلي وبعض فرص التصدير.

غير أن المؤسسة تعمل داخل نظام معقد تتداخل فيه عوامل كثيرة: توفر المادة الأولية، جودة الإنتاج، التغير المناخي، كفاءة العمال، التغليف، التسويق الرقمي، القدرة على التصدير، علاقة المؤسسة بالفلاحين، تكاليف الطاقة، الرقابة الصحية، ثقة المستهلك، والتمويل.

تريد الإدارة استعمال التحليل الهيكلي لتحديد المتغيرات الأكثر تأثيرا في مستقبل المؤسسة، حتى لا تتعامل مع كل العوامل بنفس الدرجة من الأهمية.

يركز هذا التطبيق على التحليل الهيكلي MICMAC باعتباره أداة لتنظيم التفكير الاستراتيجي وتحديد المتغيرات المفتاحية داخل النظام، من خلال التمييز بين المتغيرات المؤثرة، التابعة، المستقلة، والمتغيرات الرابطة.

المطلوب :

- تحديد المتغيرات الأساسية المؤثرة في مستقبل المؤسسة.
- بناء مصفوفة التأثير المباشر بين المتغيرات.
- حساب مجموع التأثير ومجموع التبعية لكل متغير.
- تصنيف المتغيرات إلى: متغيرات محركة، متغيرات تابعة، متغيرات ربط، متغيرات مستقلة.
- تفسير النتائج.
- اقتراح الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة بناء على التحليل الهيكلي

الحل :

- تحديد المتغيرات الأساسية

لأجل تبسيط التطبيق، نختار ثمانية متغيرات رئيسية فقط.

الرمز	المتغير
V1	توفر المادة الأولية الفلاحية
V2	جودة المنتجات النهائية
V3	كفاءة الموارد البشرية
V4	مستوى التكنولوجيا والتجهيزات
V5	جودة التغليف والتصميم
V6	التسويق الرقمي والوصول إلى الزبائن

V7	القدرة على التصدير
V8	التمويل والاستثمار

في مصفوفة التحليل الهيكلي، نطرح السؤال الآتي:

إلى أي درجة يؤثر المتغير الموجود في السطر على المتغير الموجود في العمود؟

نستعمل المقياس الآتي:

الدرجة	معنى التأثير
0	لا يوجد تأثير مباشر
1	تأثير ضعيف
2	تأثير متوسط
3	تأثير قوي

لا نقيم تأثير المتغير على نفسه، لذلك تكون الخانة القطرية مساوية للصفر.

- مصفوفة التأثيرات المباشرة:

المتغير المؤثر / المتغير المتأثر	V1 المادة الأولية	V2 الجودة	V3 الموارد البشرية	V4 التكنولوجيا	V5 التغلي ف	V6 التسويق الرقمي	V7 التصدير	V8 التمويل
V1 توفر المادة الأولية	0	3	1	1	1	1	2	1
V2 جودة المنتجات	1	0	1	1	2	2	3	2
V3 كفاءة الموارد البشرية	1	3	0	2	2	2	2	1
V4 التكنولوجيا والتجهيزات	1	3	2	0	2	1	2	2
V5 التغليف والتصميم	0	2	1	1	0	3	3	1
V6 التسويق الرقمي	0	1	1	1	2	0	2	2
V7 القدرة على التصدير	1	3	2	2	3	2	0	3
V8 التمويل والاستثمار	2	2	3	3	2	2	2	0

- حساب التأثير والتبعية:

مجموع التأثير هو مجموع السطر، أي مدى تأثير المتغير في بقية المتغيرات.

مجموع التبعية هو مجموع العمود، أي مدى تأثير المتغير ببقية المتغيرات.

الرمز	المتغير	مجموع التأثير	مجموع التبعية
V1	توفر المادة الأولية الفلاحية	10	6
V2	جودة المنتجات النهائية	12	17
V3	كفاءة الموارد البشرية	13	11
V4	مستوى التكنولوجيا والتجهيزات	13	11
V5	جودة التغليف والتصميم	11	14
V6	التسويق الرقمي والوصول إلى الزبائن	9	13
V7	القدرة على التصدير	16	16
V8	التمويل والاستثمار	16	12

تحديد المتوسطات المرجعية:

لحساب موقع كل متغير، نحسب متوسط التأثير ومتوسط التبعية.

$$\text{مجموع التأثيرات} = 100$$

$$\text{عدد المتغيرات} = 8$$

$$\text{متوسط التأثير} = 100 \div 8 = 12.50$$

$$\text{مجموع التبعيات} = 100$$

$$\text{عدد المتغيرات} = 8$$

$$\text{متوسط التبعية} = 100 \div 8 = 12.50$$

نستعمل هذين المتوسطين للتصنيف: متوسط التأثير = 12.50، ومتوسط التبعية = 12.50.

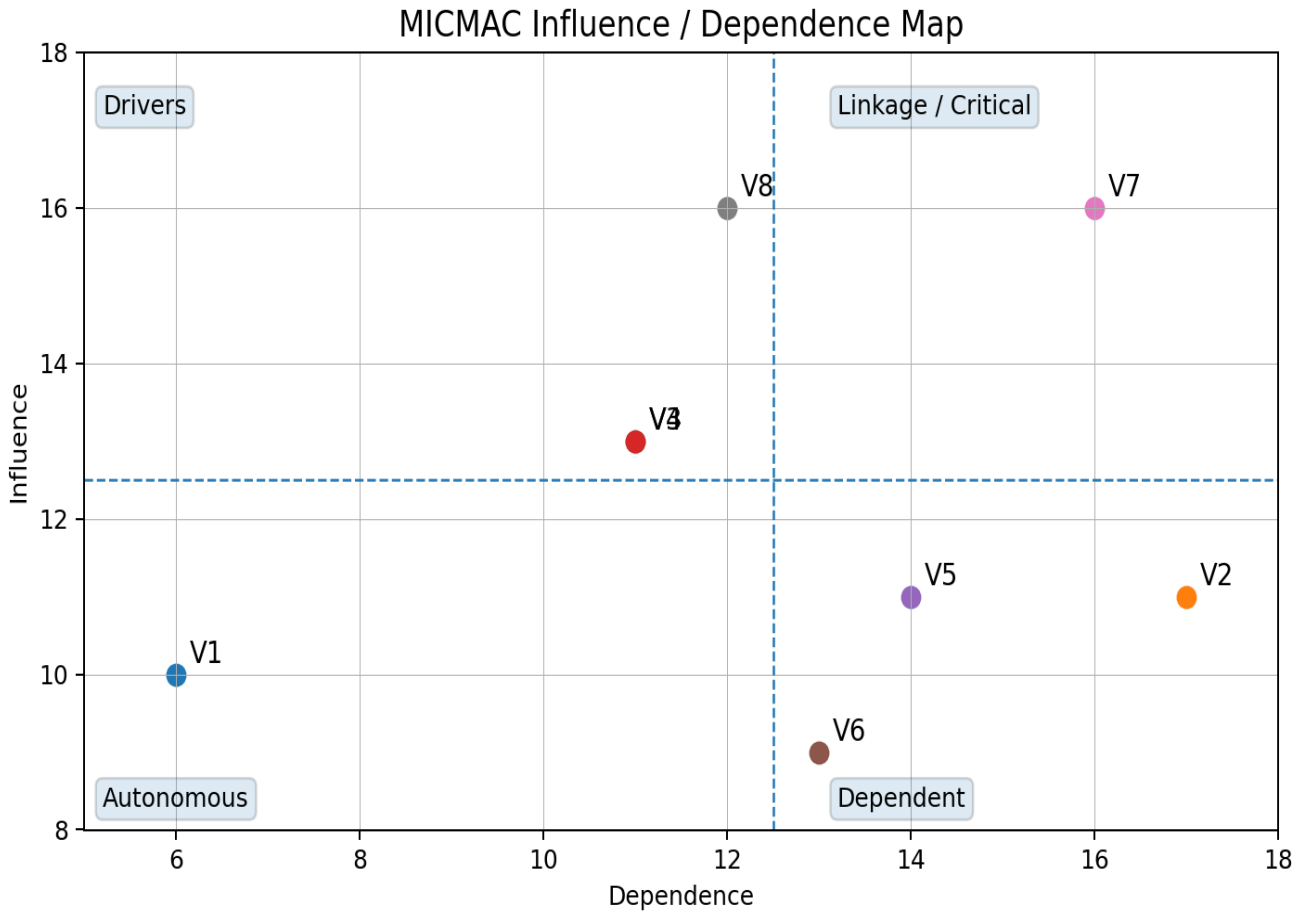
الحالة	التصنيف
تأثير أعلى من المتوسط وتبعية أقل من المتوسط	متغير محرك
تأثير أعلى من المتوسط وتبعية أعلى من المتوسط	متغير ربط أو متغير حرج

متغير تابع	تأثير أقل من المتوسط وتبعية أعلى من المتوسط
متغير مستقل نسبيا	تأثير أقل من المتوسط وتبعية أقل من المتوسط

- تصنيف المتغيرات

الرمز	المتغير	التأثير	التبعية	التصنيف
V1	توفر المادة الأولية الفلاحية	10	6	متغير مستقل نسبيا
V2	جودة المنتجات النهائية	12	17	متغير تابع
V3	كفاءة الموارد البشرية	13	11	متغير محرك
V4	مستوى التكنولوجيا والتجهيزات	13	11	متغير محرك
V5	جودة التغليف والتصميم	11	14	متغير تابع
V6	التسويق الرقمي والوصول إلى الزبائن	9	13	متغير تابع
V7	القدرة على التصدير	16	16	متغير ربط / حرج
V8	التمويل والاستثمار	16	12	متغير محرك

الشكل (1): خريطة التأثير / التبعية لمتغيرات التحليل الهيكلي MICMAC.



يوضح الشكل موقع كل متغير حسب مجموع التأثير ومجموع التبعية. المتغيرات الواقعة أعلى المتوسط في التأثير وأسفل المتوسط في التبعية تعد محركاً، أما المتغيرات التي تجمع بين تأثير عالٍ وتبعية عالية فتعد متغيرات ربط أو متغيرات حرجية.

- قراءة النتائج:

- المتغيرات المحركة

المتغير	الدلالة الاستراتيجية
كفاءة الموارد البشرية	تؤثر في الجودة، استعمال التكنولوجيا، التغليف، التسويق، والتصدير.
مستوى التكنولوجيا والتجهيزات	يؤثر في الجودة، الإنتاجية، القدرة على تطوير منتجات جديدة، والتصدير.
التمويل والاستثمار	يؤثر في التكنولوجيا، التكوين، التغليف، التسويق، والتوسع.

هذه المتغيرات هي أولويات استراتيجية لأنها تؤثر في النظام كله. إذا حسنت المؤسسة التمويل، التكنولوجيا، وكفاءة العمال، فإن ذلك سينعكس على الجودة والتغليف والتسويق والتصدير.

● متغيرات الربط أو المتغيرات الحرجة

المتغير	الدلالة الاستراتيجية
القدرة على التصدير	لها تأثير قوي وتبعية قوية، أي إنها تؤثر في النظام وتتأثر به في الوقت نفسه.

القدرة على التصدير متغير حساس. فهي تتأثر بالجودة، التغليف، التكنولوجيا، التمويل، والموارد البشرية. لكنها عندما تتحسن تؤثر في الاستثمار، المعايير، جودة المنتجات، والتسويق. لذلك لا يمكن تحسين التصدير بقرار منفصل، بل يحتاج إلى إصلاحات مترابطة.

● المتغيرات التابعة

المتغير	الدلالة الاستراتيجية
جودة المنتجات النهائية	نتيجة لتوفر المادة الأولية، التكنولوجيا، العمال، والتمويل.
جودة التغليف والتصميم	تتأثر بالتكنولوجيا، التمويل، الموارد البشرية، ومتطلبات السوق.
التسويق الرقمي والوصول إلى الزبائن	يتأثر بالتمويل، المهارات، التغليف، والقدرة التجارية.

هذه المتغيرات مهمة، لكنها ليست نقطة البداية الوحيدة. فهي تتحسن غالبا عندما تتحسن المتغيرات المحركة.

● المتغير المستقل نسبيا

المتغير	الدلالة الاستراتيجية
توفر المادة الأولية الفلاحية	تأثيره وتبعيته أقل من المتوسط في هذا النموذج، لكنه يبقى مهما لأنه يمثل شرطا أساسيا للنشاط.

رغم تصنيفه هنا كمستقل نسبيا، لا ينبغي إهماله، لأن طبيعة المؤسسة الفلاحية الغذائية تجعل توفر المادة الأولية شرطا ضروريا. لكن داخل المصفوفة الحالية، تأثيره النظامي أقل من التمويل والتكنولوجيا والموارد البشرية.

- الخلاصة الاستراتيجية:

يبين التحليل الهيكلي أن المؤسسة لا يجب أن تبدأ بإصلاحات سطحية متفرقة، مثل تحسين التغليف فقط أو فتح صفحة رقمية فقط. النتائج الرقمية توضح أن المتغيرات الأكثر تأثيرا في النظام هي:

الأولوية	المتغير
1	التمويل والاستثمار

2	كفاءة الموارد البشرية
3	التكنولوجيا والتجهيزات
4	القدرة على التصدير باعتبارها متغيرا حرجا

بناء على ذلك، فإن الاستراتيجية الموصى بها هي:

استراتيجية تحديث القدرات الداخلية قبل التوسع الخارجي

وتتضمن:

المجال	الإجراء المقترح
التمويل	البحث عن تمويل لتحديث التجهيزات وتطوير التغليف.
الموارد البشرية	تكوين العمال في الجودة، التحويل الغذائي، والتسويق الرقمي.
التكنولوجيا	تحديث معدات التحويل والتعبئة والتتبع.
الجودة	تحسين جودة المنتجات النهائية باعتبارها نتيجة مباشرة للتكنولوجيا والكفاءات.
التغليف	تطوير تصميم وتغليف يناسب السوق المحلي والتصدير.
التصدير	تأجيل التوسع الخارجي الواسع إلى حين تحسين الجودة والتغليف والتتبع.

- الاستنتاج النهائي

يعلمنا هذا التطبيق أن التحليل الهيكلي لا يبحث فقط عن العوامل المهمة، بل يبحث عن العوامل التي تحرك النظام. فقد تبدو الجودة أو التسويق أو التصدير عوامل مهمة، لكنها في الواقع تتأثر بعوامل أعمق مثل التمويل، التكنولوجيا، الموارد البشرية.

لذلك، إذا أرادت مؤسسة الزبيان تطوير وضعها الاستراتيجي، فعليها أن تبدأ بالمتغيرات المحركة، لأن تحسينها سيؤثر في باقي النظام. أما التركيز مباشرة على التصدير أو التسويق دون معالجة التكنولوجيا والكفاءات والتمويل، فقد يؤدي إلى نتائج محدودة

4-5 التطبيق الثالث: مصفوفة BCG

يعتمد هذا التطبيق على مصفوفة النمو/الحصة السوقية التي قدمها Henderson ضمن أعمال Boston Consulting Group لتموضع المنتجات أو ميادين النشاط حسب نمو السوق والحصة السوقية النسبية (Henderson, 1970; Henderson, 1979).

نفترض ان الشركة Z تقوم بإنتاج مجموعة من المنتجات هي X1 , X2 , X3 , X4 وكانت المبيعات السنوية لهذه المنتجات للفترة من 2012-2018 موضحة في الجدول التالي :

المبيعات بالآف الوحدات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
X1	40	44	50	56	60	67	75
X2	30	30	29	32	32	31	31
X3	72	82	70	75	75	70	71
X4	10	12	16	20	23	26	30

وكانت مبيعات أكبر المنافسين لكل منتج خلال نفس الفترة هي كما يلي :

المبيعات بالآف الوحدات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
X1	38	42	45	50	55	65	72
X2	60	70	70	71	73	72	70
X3	61	71	60	70	50	52	50
X4	30	40	42	40	40	45	44

علما بأن معدل نمو الصناعة (النمو السوقي) للمنتجات الأربعة كان على التوالي :

$$8\% = X1$$

$$10\% = X2$$

$$9\% = X3$$

$$10\% = X4$$

المطلوب :

تحديد المراكز الإستراتيجية للمنتجات الأربعة على مصفوفة الحصة / النمو BCG محددًا الخيار الإستراتيجي لكل منتج :

الحل :

أولا : يتم استخراج الحصة السوقية لكل منتج من هذه المنتجات وتقاس على الحصة السوقية لأكبر المنافسين وذلك باستخدام معدل المبيعات وفق لما يلي :

$$\text{معدل مبيعات المنتج} = \frac{\text{مجموع مبيعات المنتج خلال الفترة الزمنية}}{\text{الفترة الزمنية}}$$

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{معدل مبيعات المنتج}}{\text{معدل مبيعات أكبر المنافسين له}}$$

ثانيا : النمو السوقي :

هناك أكثر من طريقة لاحتساب النمو السوقي ولكن أكثر الطرق استخداما في هذا المجال هي حساب النمو السوقي لكل السنوات وقياسه على سنة الأساس وفق لما يلي :

$$\text{النمو السوقي} = \frac{\text{المعدل - سنة الأساس}}{\text{سنة الأساس}}$$

• المنتج X1 :

معدل مبيعات المنتج X1 :

$$X1 = \frac{40 + 44 + 50 + 56 + 60 + 67 + 75}{7} = 56$$

معدل مبيعات أكبر المنافسين له :

$$X1 = \frac{38 + 42 + 45 + 50 + 55 + 67 + 72}{7} = 52.4$$

$$1.07 = \frac{56}{52.4} = X1 \text{ الحصة السوقية للمنتج}$$

إذن الحصة السوقية للمنتج X1 هي أكبر من واحد وبالتالي تعتبر حصة سوقية مرتفعة

$$\text{النمو السوقي للمنتج X1} = \frac{56 - 40}{40} = 40\%$$

معدل النمو السوقي لهذه الصناعة 8 %

الحصة السوقية

أكبر من واحد	أقل من واحد	
النجوم X1	علامة السؤال	أكبر من الصناعة
ابقار النقد	الكلاب	أقل من الصناعة

إذن المنتج X1 يقع ضمن خلية النجوم و الخيار الاستراتيجي يكون اما البناء أو الاحتفاظ بالوضع القائم.

• المنتج X2 :

معدل مبيعات المنتج X2 :

$$X2 = \frac{30 + 30 + 29 + 32 + 33 + 31 + 31}{7} = 30.8$$

معدل مبيعات أكبر المنافسين له :

$$X2 = \frac{60 + 70 + 70 + 71 + 73 + 72 + 70}{7} = 69.4$$

$$0.44 = \frac{30.8}{69.4} = X2 \text{ الحصة السوقية للمنتج}$$

وهي حصة أقل من الواحد بذلك فهي حصة منخفضة.

$$\text{النمو السوقي للمنتج X2} = \frac{30.8 - 30}{30} = 2.6\%$$

معدل النمو السوقي للصناعة 10 %

الحصة السوقية

أكبر من واحد	أقل من واحد	
النجوم	علامة السؤال	أكبر من الصناعة
ابقار النقد	الكلاب X2	أقل من الصناعة

إذن المنتج X2 يقع ضمن خلية الكلاب لأنه ذو حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو سوقي أقل من الصناعة ، إذن الخيار الاستراتيجي إتباع أحد استراتيجيات الانكماش ، أما إستراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية أو إستراتيجية الحذف التصفية الجزئية)

• المنتج X3 :

معدل مبيعات المنتج X3 :

$$X3 = \frac{72 + 82 + 70 + 75 + 76 + 70 + 71}{7} = 73.7$$

معدل مبيعات أكبر المنافسين له :

$$X3 = \frac{61 + 71 + 60 + 70 + 50 + 52 + 50}{7} = 59.1$$

$$1.24 = \frac{73.7}{59.1} = X3 \text{ الحصة السوقية للمنتج}$$

وهي حصة أكبر من الواحد بذلك تعتبر حصة مرتفعة.

$$\%2.3 = \frac{73.7 - 72}{72} = X3 \text{ النمو السوقي للمنتج}$$

النمو السوقي للصناعة يعادل 9 %

الحصة السوقية

أكبر من واحد	أقل من واحد	
النجوم	علامة السؤال	أكبر من الصناعة
أبقار النقد X3	الكلاب	أقل من الصناعة

إذن المنتج X3 يقع في خلية أبقار النقد الخيار الاستراتيجي هنا إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم.

• المنتج X4 :

معدل مبيعات المنتج X4 :

$$X4 = \frac{10 + 12 + 16 + 20 + 23 + 26 + 30}{7} = 19.6$$

معدل مبيعات أكبر المنافسين له :

$$X4 = \frac{30 + 40 + 42 + 40 + 40 + 45 + 44}{7} = 40.1$$

$$0.48 = \frac{19.6}{40 - 1} = X4 \text{ الحصة السوقية للمنتج}$$

وهي حصة سوقية أقل من الواحد وهي منخفضة.

$$\%96 = \frac{19.60 - 10}{10} = X4 \text{ النمو السوقي للمنتج}$$

النمو السوقي للصناعة يعادل 10 % .

أكبر من واحد	أقل من واحد	
النجوم	علامة السؤال X4	أكبر من الصناعة
ابقار النقد	الكلاب	أقل من الصناعة

إذن المنتج X4 يقع ضمن خلية علامة السؤال لذلك فالخيار الاستراتيجي هي إستراتيجية البناء وهي أحد استراتيجيات النمو.

4-6 التطبيق الرابع: نموذج التحليل الرباعي SPACE:

يعتمد نموذج SPACE على تحليل أربعة أبعاد استراتيجية هي القوة المالية، الميزة التنافسية، قوة الصناعة، واستقرار البيئة، ويستعمل لتحديد الوضع الاستراتيجي المناسب للمؤسسة بين الوضع الهجومي أو المحافظ أو التنافسي أو الدفاعي (David and David, 2017).؛ (Wheelen and Hunger, 2012)

نفترض المعطيات التالية المتعلقة بمؤسسة "س"

- البيانات المالية

البيان	قسم التقييم
معدل العائد	5
الرفع المالي	2
السيولة المالية	3
رأس المال العامل	5
السيولة غ م	5

- بيانات عن المزايا التنافسية:

الحصة السوقية	6
جودة المنتج	6
ولاء المستهلك	4
مدى استخدام الطاقة	3
العلاقة مع الموردين	6

- بيانات عن السوق:

معدل التغير التكنولوجي	6
معدل التضخم	5
تقلبات الأسعار	4
إمكانية دخول منافسين جدد	5
حدة المنافسة	5

- بيانات عن الصناعة:

معدل نمو الصناعة	6
معدل الربحية	4
الاستقرار المالي	6
معدل الإنتاجية	4
مدى استغلال الطاقة	5

المطلوب: ما هو القرار الاستراتيجي الذي تنصح المؤسسة باتخاذ بناء على تحليل Space؟

الحل:

- حساب القيم:

$$4 = \frac{5+5+2+3+5}{5} = \frac{\text{قيمة المكونات الفرعية المركز المالي}}{\text{عدد المكونات المالية}} = \text{قيمة قوة المركز المالي}$$

- حساب قيمة المزايا التنافسية:

وفقا لهذا النموذج تقع المزايا التنافسية في الجزء السالب لمحور السينات، وبناءا على ذلك نقوم بعملية التعديل

بيانات عن المزايا التنافسية:

1-	6	الحصة السوقية
1-	6	جودة المنتج
3-	4	ولاء المستهلك
4-	3	مدى استخدام الطاقة
1-	6	العلاقة مع الموردين

$$-2 = \frac{(-1)+(-4)+(-3)+(-1)+(-1)}{5} = \text{قيمة المزايا التنافسية}$$

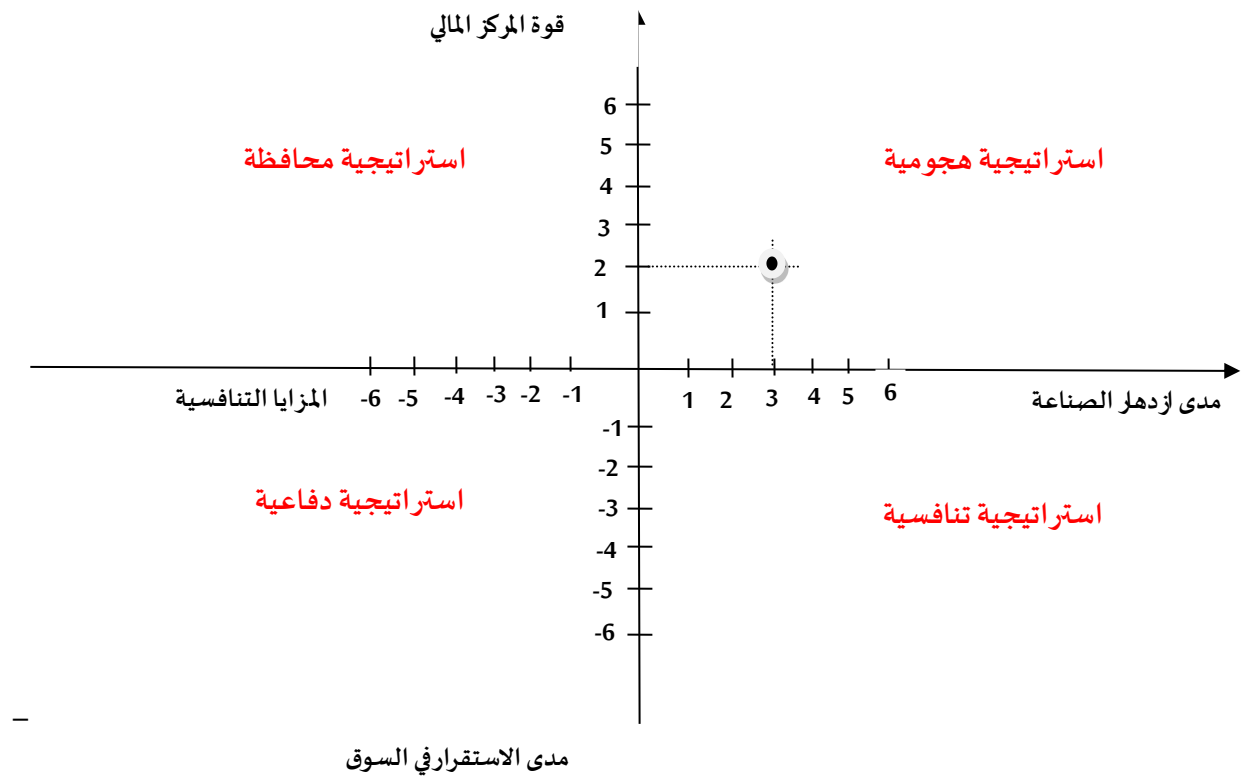
- بيانات عن السوق:

1-	6	معدل التغير التكنولوجي
2-	5	معدل التضخم
3-	4	تقلبات الأسعار
2-	5	إمكانية دخول منافسين جدد
2-	5	حدة المنافسة

قيمة استقرار السوق = 2-

قيمة ازدهار الصناعة = 5

قيم (ع)			قيم (س)		
المجموع	م إ س	ق م م	القيمة المجمعة	المزايا التنافسية	مدى ازدهار الصناعة
2	2-	4	3	2-	5



7-4 التطبيق الخامس: مصفوفة GE/McKinsey وموضع ميادين الأنشطة الاستراتيجية:

تستند مصفوفة GE/McKinsey إلى تقاطع جاذبية الصناعة مع قوة المركز التنافسي، وتفيد في ترتيب ميادين النشاط الاستراتيجية وتوجيه قرارات الاستثمار، أو الانتقاء، أو الحصاد (Wheelen and Hunger, 2012)؛ (Whittington et al., 2024).

لدينا مؤسسة لديها 3 ميادين للأنشطة الاستراتيجية نفترض المعلومات التالية:

نفترض معدلات نمو رقم الأعمال على مستوى كل DAS

السنوات	DAS1%	DAS2%	DAS3%
1	3	3	8
2	6	4	10
3	5	3	12
4	5.5	3	14
5	4	2	17

معدلات نمو الأسواق الموافقة لكل DAS

السنوات	سوق 1%	سوق 1%	سوق 1%
1	5	1	10
2	8	3	12
3	7	3	12
4	7	2	13
5	6	2	13.5

المطلوب:

إذا علمت أن الميادين الثلاثة تمثل على التوالي 40% ، 35% ، 25% ، من رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة، قم بتشخيص تموضع كل DAS انطلاقاً من مصفوفة التموضع آخذاً بعين الاعتبار مستوى النمو ومستوى الخطر الخاص بها.

الحل:

بما أن الأمر يتعلق بتموضع ميادين النشاط الاستراتيجي بدلالة معدل النمو والخطر يمكن الوصول إلى الحل من خلال مرحلتين:

- نقوم أولاً بتحديد تموضع نمو الوسطية لكل DAS بالنظر إلى معدل نمو الوسط، ثم نقوم بحساب مؤشر الخطر.
- نسمي x_i معدلات نمو DAS و y_i معدلات نمو الأسواق m_x معدل النمو الوسطي لرقم الأعمال DAS و m_y معدل النمو الوسطي لرقم أعمال السوق.

الحل:

- صيغة حساب معدل النمو الوسطي:

$$M = [II_{i=1}^n (1+a_i)]^{1/n} - 1$$

$$M_{xDAS_1} = [1.03 * 1.06 * 1.05 * 1.055 * 1.04]^{1/5} - 1$$

$$M_{xDAS_1} = 0.047$$

$$M_{xDAS_2} = 0.030$$

$$M_{xDAS_3} = 0.122$$

$$M_{y_1} M_1 = [1.05 * 1.08 * 1.07 * 1.07 * 1.06]^{1/5} - 1$$

$$M_{y_1} M_1 = 0.066$$

$$M_{y_2} M_2 = 0.022$$

$$M_{y_3} M_3 = 0.121$$

ومنه يكون معدل النمو الوسطي لهذه المؤسسة هو:

$$(0.047 * 0.25) + (0.030 * 0.35) + (0.128 * 0.40) = 0.071$$

- حساب الخطر:

نقوم بتحديد أساس قياس نسبي لكل DAS من أجل معرفة تطور كل DAS بالنظر إلى السوق الذي ينتمي

إليه.

وعليه يكون معامل الخطر

$$\frac{\text{Cov}(x_i, y_i) \div \text{Var}(y_i)}{\text{VAR } y_i \text{ marché}}$$

$x_i - m_x$	$y_i - m_y$	$(y_i - m_y)^2$	$(x_i - m_x) \times (y_i - m_y)$
0.017-	0.016-	0.000272	0.000272
0.013	0.014	0.000196	0.000182
0.003	0.004	0.000016	0.000012
0.008	0.004	0.000016	0.000032
0.007	0.006-	0.000036	0.000042
المجموع		0.000520	0.000540

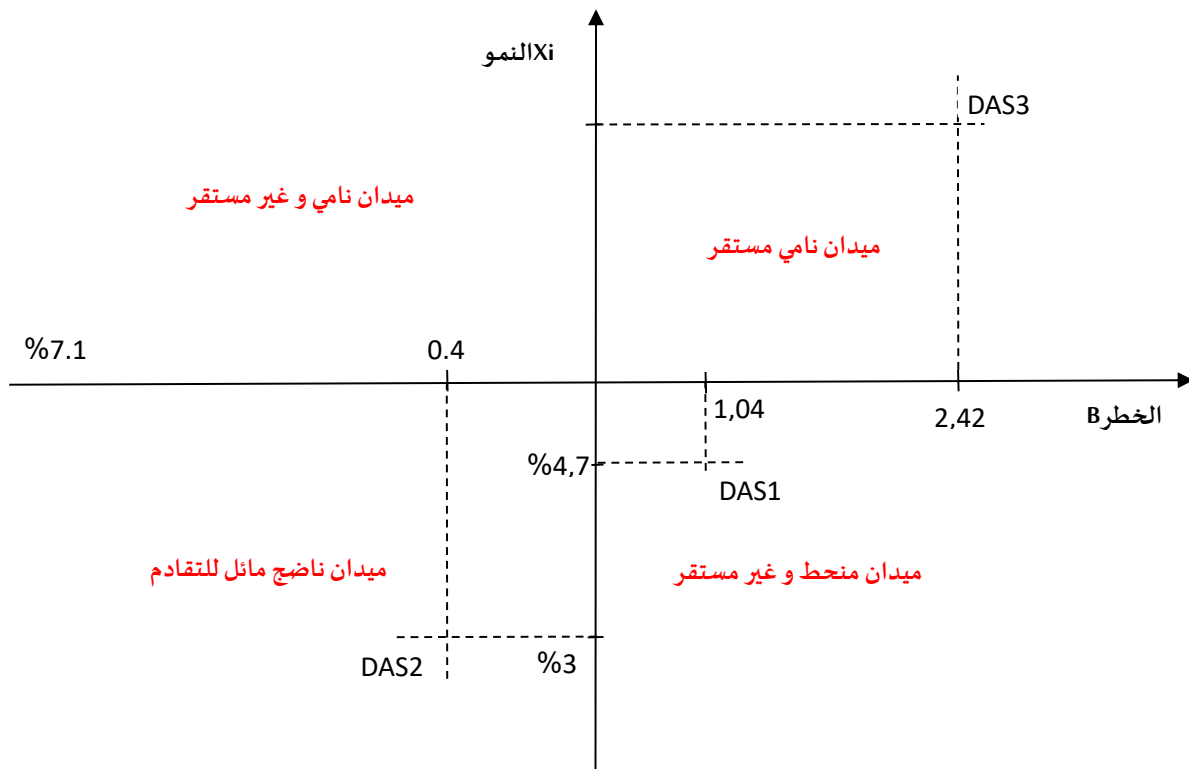
$$\text{VAR } M_1 = \frac{0.000520}{5} = 0.000104$$

$$\text{COV DAS}/M_1 = \frac{0.000540}{5}$$

$$B_1 = \frac{CV}{V} = 1.04$$

$$B_2 = 0.4$$

$$B_3 = 2.42$$



تموضع النمو بالنسبة إلى الخطر تم تحديده من خلال معدلات النمو x_i ومعاملات الخطر B

تقاطع المحاور يكون عند معدل النمو الوسطي (7.1%) ومعامل الخطر الوسطي 1.

4-8 التطبيق السادس : حالة تطبيقية كاملة مؤسسة للمشروبات

يمثل هذا التطبيق حالة تركييبة تجمع بين أدوات التشخيص الداخلي والخارجي والمصفوفات الاستراتيجية، بما ينسجم مع منطق التكامل بين التحليل والاختبار والتنفيذ في الإدارة الاستراتيجية (David, 2017 and Grant؛ David, 2024)

لنفترض أن مؤسسة جزائرية للمشروبات تملك ثلاثة أنشطة استراتيجية رئيسية، وتريد تقييمها باستعمال مصفوفة ماكينزي من أجل تحديد أين تستثمر وأين تحافظ على نشاطها وأين يجب أن تكون أكثر حذرا.

- المياه المعدنية.
- العصائر الطبيعية.
- المشروبات الغازية.

تعتمد مصفوفة ماكينزي على بعدين أساسيين: جاذبية السوق وقوة المؤسسة. ويتم تقييم كل بعد من خلال مجموعة معايير موزونة، ثم حساب المجموع المرجح لكل نشاط.

- تقييم جاذبية السوق:

في هذا المثال اختارت المؤسسة خمسة معايير لقياس جاذبية السوق، مع إعطاء وزن لكل معيار حسب أهميته. مجموع الأوزان يساوي 1.

المعايير	الوزن	المياه المعدنية	العصائر الطبيعية	المشروبات الغازية
نمو السوق	0.30	4	5	2
حجم السوق	0.25	5	4	5
هامش الربح	0.20	3	4	3
شدة المنافسة	0.15	3	4	2
استقرار الطلب	0.10	5	4	3

- الحسابات العددية لجاذبية السوق:

يتم حساب النقطة المرجحة بضرب وزن كل معيار في التقييم الممنوح للنشاط: النقطة المرجحة = الوزن × التقييم.

● حساب جاذبية سوق المياه المعدنية:

المعيار	الحساب	النقطة المرجحة
نمو السوق	4×0.30	1.20
حجم السوق	5×0.25	1.25
هامش الربح	3×0.20	0.60
شدة المنافسة	3×0.15	0.45
استقرار الطلب	5×0.10	0.50
المجموع		4.00

• حساب جاذبية سوق العصائر الطبيعية:

المعيار	الحساب	النقطة المرجحة
نمو السوق	5×0.30	1.50
حجم السوق	4×0.25	1.00
هامش الربح	4×0.20	0.80
شدة المنافسة	4×0.15	0.60
استقرار الطلب	4×0.10	0.40
المجموع		4.30

• حساب جاذبية سوق المشروبات الغازية:

المعيار	الحساب	النقطة المرجحة
نمو السوق	2×0.30	0.60
حجم السوق	5×0.25	1.25
هامش الربح	3×0.20	0.60
شدة المنافسة	2×0.15	0.30
استقرار الطلب	3×0.10	0.30
المجموع		3.05

- تقييم قوة المؤسسة:

بعد تقييم جاذبية السوق، ننتقل إلى تقييم قوة المؤسسة داخل كل نشاط. وتستعمل المؤسسة خمسة معايير مع أوزان مجموعها

1.

المعايير	الوزن	المياه المعدنية	العصائر الطبيعية	المشروبات الغازية
الحصة السوقية	0.30	4	3	2
جودة المنتج	0.25	4	5	3
قوة العلامة التجارية	0.20	4	3	3
شبكة التوزيع	0.15	5	3	4
القدرة المالية	0.10	4	3	3

- الحسابات العددية لقوة المؤسسة:

يتم حساب قوة المؤسسة بالطريقة نفسها: النقطة المرجحة = وزن المعيار × تقييم المؤسسة في ذلك المعيار.

• حساب قوة المؤسسة في نشاط المياه المعدنية:

المعيار	الحساب	النقطة المرجحة
الحصة السوقية	4×0.30	1.20
جودة المنتج	4×0.25	1.00
قوة العلامة التجارية	4×0.20	0.80
شبكة التوزيع	5×0.15	0.75
القدرة المالية	4×0.10	0.40
المجموع		4.15

• حساب قوة المؤسسة في نشاط العصائر الطبيعية:

المعيار	الحساب	النقطة المرجحة
الحصة السوقية	3×0.30	0.90
جودة المنتج	5×0.25	1.25
قوة العلامة التجارية	3×0.20	0.60
شبكة التوزيع	3×0.15	0.45
القدرة المالية	3×0.10	0.30
المجموع		3.50

• حساب قوة المؤسسة في نشاط المشروبات الغازية:

المعيار	الحساب	النقطة المرجحة
الحصة السوقية	2×0.30	0.60
جودة المنتج	3×0.25	0.75
قوة العلامة التجارية	3×0.20	0.60
شبكة التوزيع	4×0.15	0.60
القدرة المالية	3×0.10	0.30
المجموع		2.85

- تصنيف النتائج:

النقطة	التصنيف
من 1 إلى أقل من 2.5	منخفض
من 2.5 إلى أقل من 3.5	متوسط
من 3.5 إلى 5	مرتفع

- تحديد موقع الأنشطة في مصفوفة ماكينزي:

النشاط	جاذبية السوق	قوة المؤسسة	الموقع/القرار في المصفوفة
المياه المعدنية	4.00 مرتفعة	4.15 قوية	استثمار ونمو
العصائر الطبيعية	4.30 مرتفعة	3.50 قوية/متوسطة	استثمار انتقائي ونمو
المشروبات الغازية	3.05 متوسطة	2.85 متوسطة	محافظة وانتقاء

- القرارات الاستراتيجية المقترحة:

● المياه المعدنية

الوضعية: سوق جذاب والمؤسسة قوية فيه، لذلك يقع النشاط في منطقة الاستثمار والنمو.

- زيادة الطاقة الإنتاجية.
- توسيع التوزيع إلى ولايات جديدة.
- إطلاق أحجام مختلفة من القارورات.
- الاستثمار في الإشهار وتحسين التغليف.
- البحث عن فرص التصدير.

● العصائر الطبيعية

الوضعية: سوق جذاب، لكن قوة المؤسسة أقل من نشاط المياه المعدنية. لذلك القرار الأنسب هو الاستثمار الانتقائي.

- التركيز على النكهات الأكثر طلبا.
- تحسين شبكة التوزيع.
- تقوية العلامة التجارية.
- استهداف فئة المستهلكين المهتمين بالصحة.
- تطوير منتجات بدون سكر مضاف.
- مراقبة تكاليف الإنتاج.

• المشروبات الغازية

الوضعية: جاذبية السوق متوسطة وقوة المؤسسة متوسطة، لذلك لا يفضل ضخ استثمارات كبيرة دون انتقاء.

- التركيز على المناطق التي تحقق مبيعات جيدة.
- تخفيض التكاليف وتحسين الربحية.
- حذف المنتجات ضعيفة المردودية.
- عدم التوسع المفرط في خطوط إنتاج جديدة.
- متابعة تغيرات أذواق المستهلكين.

- خلاصة الحالة

توضح هذه الحالة أن مصفوفة ماكينزي لا تعتمد على الانطباع العام فقط، بل على حسابات مرجحة تجمع بين معايير السوق ومعايير قوة المؤسسة. وبناء على النتائج، يظهر أن المياه المعدنية تستحق الاستثمار والنمو، والعصائر الطبيعية تحتاج إلى استثمار انتقائي، بينما المشروبات الغازية تحتاج إلى المحافظة والانتقاء وتحسين الربحية.

- حدود مصفوفة ماكينزي:

رغم فائدتها، توجد لها بعض الحدود:

- الذاتية في التقييم
- قد تختلف النقاط حسب رأي المديرين أو الخبراء. مثال: مدير التسويق قد يعطي قوة العلامة التجارية 5 ، بينما مدير المبيعات يراها 3.
- صعوبة تحديد الأوزان
- تحديد وزن كل معيار قد يكون غير دقيق.
- الحاجة إلى بيانات موثوقة
- إذا كانت البيانات ضعيفة، فإن نتائج المصفوفة ستكون مضللة.
- تبسيط الواقع
- رغم أنها أكثر تفصيلاً من BCG ، إلا أنها لا تستطيع تمثيل كل تعقيدات البيئة الاقتصادية.
- عدم إعطاء حلول جاهزة
- المصفوفة تساعد على التفكير، لكنها لا تعوض الحكم الإداري والخبرة الميدانية.

- أخطاء شائعة عند استعمال مصفوفة ماكينزي:

- اختيار معايير غير مناسبة للنشاط.
- استعمال نفس الأوزان لكل الأنشطة دون مبرر.
- تقييم الأنشطة بناء على الانطباع لا على البيانات.
- إهمال تغيرات السوق المستقبلية.
- اعتبار المصفوفة قراراً نهائياً وليس أداة مساعدة.
- عدم إشراك خبراء من وظائف مختلفة داخل المؤسسة.
- نسيان أن السوق الجذاب لا يكفي إذا كانت المؤسسة ضعيفة داخله.

4-9 التطبيق السابع: اختيار البديل الاستراتيجي باستعمال مصفوفة QSPM

يستند هذا التطبيق إلى مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي QSPM التي تستعمل في الإدارة الاستراتيجية للمفاضلة بين البدائل انطلاقاً من العوامل الداخلية والخارجية الموزونة، كما ورد في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، ولا سيما (David 2017) and (Wheelen and Hunger 2012).

تنشط مؤسسة "النور للتغليف البلاستيكي" في إنتاج عبوات موجهة لمؤسسات الصناعات الغذائية والصيدلانية. خلال السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تواجه ضغطاً مزدوجاً: من جهة ارتفاع أسعار المواد الأولية ودخول منافسين يقدمون أسعاراً منخفضة، ومن جهة أخرى تزايد طلب الزبائن على التغليف القابل لإعادة التدوير بسبب تشديد القوانين البيئية وارتفاع وعي المستهلكين.

بعد إنجاز تشخيص داخلي وخارجي أولي، توصلت الإدارة إلى ثلاثة بدائل استراتيجية ممكنة:

- البديل الأول: تحديث خط إنتاج التغليف القابل لإعادة التدوير.
 - البديل الثاني: التوسع الجغرافي في ولايات جديدة اعتماداً على شبكة الموزعين.
 - البديل الثالث: تخفيض الأسعار للدفاع عن الحصة السوقية الحالية.
- تريد الإدارة اختيار البديل الأكثر ملاءمة بناء على مصفوفة QSPM ، حتى لا يكون القرار قائماً على الانطباع فقط.

المطلوب:

- بناء مصفوفة QSPM اعتماداً على العوامل الاستراتيجية الموزونة.
- حساب درجة الجاذبية المرجحة لكل بديل.
- ترتيب البدائل الثلاثة حسب مجموع درجات الجاذبية.

- اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب مع التبرير.
- بيان حدود استعمال مصفوفة QSPM في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الحل

تعتمد مصفوفة QSPM على العوامل الداخلية والخارجية التي سبق تحديدها في التشخيص . يعطى لكل عامل وزن يعبر عن أهميته، بحيث يكون مجموع الأوزان مساويا 1. بعد ذلك تمنح لكل بديل درجة جاذبية من 1 إلى 4 ، حيث تعني 1 جاذبية ضعيفة، و 2 جاذبية متوسطة، و 3 جاذبية قوية، و 4 جاذبية قوية جدا.

تحسب النتيجة المرجحة كما يلي : النتيجة المرجحة = الوزن × درجة الجاذبية.

- مصفوفة QSPM: الجزء الأول من العوامل

العامل الاستراتيجي	الوزن	البديل الأول : تحديث الخط AS/TAS	البديل الثاني : التوسع الجغرافي AS/TAS	البديل الثالث : تخفيض الأسعار AS/TAS
خبرة إنتاجية في التغليف البلاستيكي	0.10	3 / 0.30	2 / 0.20	2 / 0.20
شبكة زبائن صناعيين مستقرة	0.12	3 / 0.36	3 / 0.36	2 / 0.24
قدرة مالية محدودة للاستثمار	0.08	2 / 0.16	1 / 0.08	3 / 0.24
ضعف الصورة البيئية للعلامة	0.07	4 / 0.28	2 / 0.14	1 / 0.07

- مصفوفة QSPM: الجزء الثاني من العوامل وحساب المجموع

العامل الاستراتيجي	الوزن	البديل الأول : تحديث الخط AS/TAS	البديل الثاني : التوسع الجغرافي AS/TAS	البديل الثالث : تخفيض الأسعار AS/TAS
ارتفاع تكلفة المواد الأولية	0.10	2 / 0.20	2 / 0.20	1 / 0.10
نمو الطلب على التغليف القابل لإعادة التدوير	0.14	4 / 0.56	2 / 0.28	1 / 0.14
تشديد القوانين البيئية	0.12	4 / 0.48	1 / 0.12	1 / 0.12
دخول منافسين بأسعار منخفضة	0.10	2 / 0.20	2 / 0.20	4 / 0.40
إمكانية التعاقد مع مؤسسات غذائية جديدة	0.09	3 / 0.27	4 / 0.36	2 / 0.18
حساسية الزبائن للسعر	0.08	2 / 0.16	2 / 0.16	4 / 0.32
المجموع	1.00	2.97	2.10	2.01

- قراءة النتائج الرقمية

يظهر من المصفوفة أن البديل الأول، أي تحديث خط إنتاج التغليف القابل لإعادة التدوير، حصل على أعلى مجموع جاذبية مرجحة قدره 2.97 ويرجع ذلك إلى أنه يستجيب مباشرة للفرص والتهديدات الأكثر أهمية، خاصة نمو الطلب على التغليف البيئي وتشديد القوانين البيئية، كما يعالج ضعف الصورة البيئية للعلامة.

أما البديل الثاني، وهو التوسع الجغرافي، فقد حصل على 2.10 ورغم أنه يسمح بالوصول إلى زبائن جدد، إلا أنه لا يعالج جوهر التحول البيئي في السوق، كما يتطلب قدرات مالية وتنظيمية قد تكون أكبر من قدرة المؤسسة الحالية.

حصل البديل الثالث، أي تخفيض الأسعار، على 2.01 فقط. ورغم أنه يستجيب جزئياً لحساسية الزبائن للسعر ودخول منافسين منخفضي التكلفة، إلا أنه لا يعالج ارتفاع تكلفة المواد الأولية، وقد يؤدي إلى تآكل الهوامش وإضعاف القدرة على الاستثمار.

البديل	المجموع المرجح	الترتيب	القراءة التشخيصية
تحديث خط إنتاج التغليف القابل لإعادة التدوير	2.97	الأول	الأكثر انسجاما مع اتجاه السوق والضغط القانوني.
التوسع الجغرافي في ولايات جديدة	2.10	الثاني	يمكن لاحقا بعد تقوية العرض والقدرات الداخلية.
تخفيض الأسعار للدفاع عن الحصة السوقية	2.01	الثالث	يعالج ضغط السعر فقط ولا يبيّن ميزة مستدامة.

- الاستراتيجية الموصى بها

- بناء على نتائج QSPM ، يوصى باعتماد استراتيجية تحديث خط إنتاج التغليف القابل لإعادة التدوير، لكن بصورة تدريجية حتى لا تضغط على القدرة المالية للمؤسسة .ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية عبر ثلاث مراحل:
- إطلاق خط محدود من العبوات القابلة لإعادة التدوير موجه إلى الزبائن الصناعيين الأكثر حساسية للمعايير البيئية.
 - استعمال الزبائن الحاليين لاختبار المنتج الجديد قبل التوسع التجاري الواسع.
 - تطوير خطاب تسويقي يبرز الامتثال البيئي والجودة، بدل الدخول في منافسة سعرية مباشرة.

- حدود مصفوفة QSPM

رغم فائدة QSPM في تنظيم القرار الاستراتيجي، فإن نتائجها تبقى مرتبطة بجودة العوامل المختارة، ودقة الأوزان، وموضوعية درجات الجاذبية. لذلك يجب استعمالها كأداة مساعدة على النقاش والتحليل، لا كأداة تعطي قرارا نهائيا بصورة آلية . كما ينبغي تحديثها عند تغير الأسعار، القوانين، قدرات المؤسسة أو سلوك الزبائن.

- خلاصة التطبيق

يبين هذا التطبيق أن مصفوفة QSPM تساعد على الانتقال من قائمة عامة من البدائل إلى اختيار مبرر رقمي .ففي الحالة المدروسة لا يكفي القول إن التوسع أو تخفيض الأسعار خياران ممكنان، بل يجب اختبار مدى جاذبية كل بديل أمام العوامل الاستراتيجية الأكثر تأثيرا .ومن ثم يتضح أن الاستثمار البيئي التدريجي هو البديل الأكثر اتساقا مع مستقبل السوق وقدرات المؤسسة.

تقدم هذه المطبوعة مسارا تطبيقيا متكاملا لتشخيص المؤسسة، يبدأ بفهم معنى التشخيص وأهميته في تفسير الأداء، ثم ينتقل إلى تحليل الموارد والوظائف الداخلية، وبعدها إلى دراسة البيئة الخارجية، لينتهي باستعمال أدوات كمية وشبه كمية تساعد على اختيار البدائل الاستراتيجية بصورة منظمة.

أظهرت التطبيقات أن التشخيص لا يقتصر على حساب المؤشرات أو ملء المصفوفات، بل يقوم أساسا على الربط بين المعطيات وتفسيرها. فارتفاع رقم الأعمال لا يعني دائما تحسن الربحية، وامتلاك الموارد لا يمنح بالضرورة ميزة تنافسية، ونمو السوق لا يكفي إذا كانت المؤسسة غير قادرة على الاستجابة تنظيميا وتجاريا وتكنولوجيا.

كما بينت التطبيقات أن كل أداة لها مجال استعمال وحدود. فـ PESTEL يساعد على قراءة البيئة العامة، والقوى الخمس تقيس ضغط الصناعة، و VRIO يفسر قيمة الموارد، و SWOT و IFE و EFE يلخصان التشخيص، و MICMAC يكشف العلاقات بين المتغيرات، و BCG و SPACE و GE/McKinsey تساعد على التوضع، بينما تستعمل QSPM للمفاضلة بين البدائل.

وعليه، ينبغي أن يتعامل الطالب مع النماذج باعتبارها أدوات مساعدة على التفكير وليست بدائل عن الحكم المهني. فالنتائج الرقمية تحتاج دائما إلى قراءة نوعية تراعي السياق، جودة المعطيات، درجة عدم اليقين، الموارد المتاحة، وقدرة المؤسسة على تنفيذ القرار المختار.

وفي النهاية، فإن التشخيص الجيد هو الذي ينتهي بتوصيات عملية قابلة للتطبيق، مرتبة حسب الأولوية، ومسنودة بالأدلة. لذلك تهدف هذه المطبوعة إلى تدريب الطالب على بناء حكم تشخيصي متوازن يجمع بين الحساب، التحليل، التفسير، والقرار.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أ. ن. شمس الدين، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور. (2016). *الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم، المداخل، العمليات* (الطبعة الثالثة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- دودين، أحمد يوسف (2025). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم منهجية وحالات عملية* (الطبعة الثالثة). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ثانياً: الكتب والمراجع الأجنبية

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Boston: Pearson.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique: Tome 2, L'art et la méthode* (3e éd.). Paris: Dunod.
- Grant, R. M. (2024). *Contemporary strategy analysis* (12th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Henderson, B. D. (1970). *The product portfolio*. Boston: Boston Consulting Group.
- Henderson, B. D. (1979). *Henderson on corporate strategy*. Cambridge, MA: Abt Books.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Harlow: Pearson.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Harlow: Pearson.

- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., and Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases*. Homewood, IL: Irwin.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Wheelen, T. L., and Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Boston: Pearson.
- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., and Scholes, K. (2024). *Exploring strategy: Text and cases* (13th ed.). Harlow: Pearson.

ثالثاً: المقالات العلمية

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.