

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بحث حول: التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة

الفوج: 1

تحت اشراف الأستاذة:
_ د/علالي مليكة.

من إعداد الطالبتين:
_ فيروز بنارة.
_ نسبية اميرة بوعباس.

السنة الدراسية: 2022/2021

خطة البحث:

المقدمة:

المبحث الاول: ماهية محيط المؤسسة.

المطلب الاول: مفهوم محيط المؤسسة.

المطلب الثاني: مكونات محيط المؤسسة.

المطلب الثالث: اهمية دراسة محيط المؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية التحليل الاستراتيجي.

المطلب الاول: تعريف التحليل الاستراتيجي وخصائصه.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

المطلب الثالث: أهمية واهداف التحليل الاستراتيجي.

الخاتمة:

قائمة المراجع:

المقدمة:

لطالما كانت المؤسسات منذ نشأتها الأولى تنشط وسط شبكة من العلاقات المعقدة، التي تتبادل فيها التأثير والتأثر مع مجموعة من الفاعلين الاقتصاديين. لذا فمعرفة البيئة التي تنشط فيها من المهام الاساسية الاستراتيجية، وهذا عن طرق جمع المعلومات عن التغيرات التي تحصل فيه ومدى تأثيرها على المؤسسة وذلك بما تتيحه من فرص وتفرضه من تهديدات، لان نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من قدرتها على الاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات.

فما هو محيط المؤسسة؟ ماهي مكوناته واهميته؟ ماذا نعني بالتحليل الاستراتيجي؟ ماهي اهميته واهدافه؟

كل هذه الاسئلة سنجيب عنها في بحثنا هذا.

المبحث الاول: ماهية محيط المؤسسة

يعتبر محيط المؤسسة من بين أهم العوامل لضمان سلامتها واستمراريتها، ذلك لأنها تؤثر وتتأثر به. لذا وجب علينا التطرق لاهم العناصر حول محيط المؤسسة.

المطلب الاول: مفهوم محيط المؤسسة.

لقد قدم لمحيط المؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الاوقات، عبر فترات زمنية مختلفة.

حيث ان جون ببيير ديتري عرفه على انه (مصدر التأثيرات والضغوطات التي تحكم في قرارات المؤسسة، او لعبة القوة بين المؤسسة ومنافسيها وبقية الفاعلين المؤثرين على نشاطها).¹ وعرفه ديير على انه (ذلك الجزء من المحيط الاداري، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هم: الزبائن، الموردون، العاملين، المؤسسات المنافسة بالإضافة الى جماعات الضغط او التأثير).² وهناك من عرفه على انه (كل العوامل الداخلية والخارجية المحتمل تأثيرها على المؤسسة).³ وهنا يمكننا طرح تعريف شامل نوعا ما وهو ان محيط المؤسسة (عبارة عن العوامل والمتغيرات التي قد تؤثر على سير عمل المؤسسة وتفرض عليها سلوكا معيناً، وتؤثر على الكيفية التي تحقق بها المؤسسة اهدافها في ظل فرص وتهديدات محيطها الخارجي وبما يتناسب ونقاط قوتها وضعفها).⁴

المطلب الثاني: مكونات محيط المؤسسة.

نظريا يمكننا ادراج مكونات المحيط ضمن قسمين او نوعين هما لمحيط الداخلي والمحيط الخارجي، ما في الواقع كل المتغيرات متداخلة ومتفاعلة فيما بينها.

اولا: المحيط الداخلي.

هو جميع القوى داخل المؤسسة ويشمل العناصر التالية اهداف المؤسسة، طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصال داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها.... الخ.

وعموما يشمل ثلاث محاور اساسية:⁵

- البناء التنظيمي: اي الهيكل التنظيمي الذي يبين توزيع المهام والافراد والمسؤوليات والسلطات ويحدد طبيعة العلاقة في المؤسسة
- الثقافة التنظيمية: هي القواسم المشتركة بين اعضاء المؤسسة من قيم وعادات ومبادئ ومعتقدات خاصة بالمؤسسة. بحيث تمثل هذه الثقافة الهوية الخاصة بالعاملين وتميز المؤسسة عن غيرها.
- الموارد المتاحة لتنظيم: هي كل الامكانيات المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والانظمة الادارية المختلفة والامكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير.

1 نور الدين هميسي، المؤسسة والمحيط، (محيط المؤسسة المفهوم والخصائص)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2017/2016، ص 12،

2 خير الدين تشوار، اقتصاد المؤسسة، (المحيط الاقتصادي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، دون سنة، دون صفحة.

3 اشواق مهني، اقتصاد المؤسسة، (المؤسسة والمحيط)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021/2020، دون صفحة.

4 نفس المرجع السابق، دون صفحة.

5 نفس المرجع السابق، دون صفحة.

ثانياً: المحيط الخارجي

هو مجموعة العوامل والمتغيرات والعناصر الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

1/المحيط العام: هي البيئة التي ينطوي تحتها او تعمل ضمن اطارها جميع المؤسسات وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ وتتغير خارج المؤسسة.

- **العوامل الاقتصادية:** هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي ومن هذه العوامل: الدخل، الطلب
- **العوامل السياسية:** تتمثل في كل العوامل والتغيرات ذات الطابع السياسي التي لها تأثير على نشاط المؤسسة والاستراتيجيات التي تتبناها، مثل العلاقات بين الدولة والمؤسسات مثلاً.
- **العوامل القانونية:** يعتبر المحيط القانوني من اهم العوامل المؤثرة على المؤسسة وذلك من خلال قوانين التشريعية للعمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة المؤسسة ونشاطها بالإضافة الى التشريعات الخاصة بحماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير.
- **العوامل الاجتماعية:** يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات وتوضيح تجارب الكثيرة من المؤسسات الاثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاته الخاصة.
- **العوامل التكنولوجية:** هي كل العوامل ذات الطابع العلمي والمعرفي، تتمثل في الطرق والتقنيات التي تساعد المؤسسات على تحسين مخرجاتها وتنمية قدراتها التنافسية.

1) المحيط الخاص: هو مجموعة العناصر التي تقع في حدود المؤسسة، والخاصة بنشاطها وترتبط بعملية اتخاذ القرار. شمل كل من المنافسين الحاليين (المباشرين وغير مباشرين) والمحتملين، الموردين، الزبائن، الشركاء الماليين، النقابات والتنظيمات المهنية، الادارات العمومية، جمعيات حماية المستهلك.

المطلب الثالث: اهمية دراسة محيط المؤسسة⁶.

__ لمسايرة التطورات الخارجية الحاصلة.

__ تحديد الاهداف التي يجب تحقيقها.

__ لان المؤسسة تستعمل موارد مختلفة من المحيط وتقدم لو مخرجات في المقابل.

__ لان السوق يشهد تطوراً مستمراً في مختلف العناصر المحددة للطلب والعرض.

__ الزيادة المستمرة لعدد المؤسسات واشتداد المنافسة.

__ زيادة وتيرة التطورات التكنولوجية والمعرفية، وضرورة مسايرتها لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: ماهية التحليل الاستراتيجي

المطلب الاول: تعريف التحليل الاستراتيجي وخصائصه.

1/ تعريفه:

إن التعرف على مكونات بيئة المؤسسة يمثل خطوة مهمة جداً، ولكنها ليست الخطوة الأخيرة، فالعمل التصنيفي الذي قمنا به في المبحث السابق ليس سوى عملية وصفية تستدعي الانتقال إلى خطوة أخرى هي تحليل المعطيات الوصفية المجموعة، والنظر في كيفية الاستفادة منها لصالح المؤسسة، وبالجمع بين عمليتي الوصف والتحليل ينشأ لنا ما يعرف في أدبيات إدارة الأعمال بالتحليل الاستراتيجي.

وعادة ما يرتبط مفهوم التشخيص بمفهوم التشخيص الاستراتيجي، فالتشخيص يفيد تقديم المعلومات اللازمة لعملية التغيير، وقد يكون التشخيص سهلاً ورتيباً كما قد يكون صعباً ومعقداً يستلزم مهارات عالية. أما التشخيص الاستراتيجي، فهو المرحلة الأولى من التخطيط، وتحديد الفرص والمشكلات والقيود التي تقدمها البيئة التي تنشأ فيها وتعريف أوجه القوة والضعف بداخلها. وهذا ما يكسبه أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

تعرف "نادية العارف" التحليل الاستراتيجي بأنه مراجعة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحقيق غرضين: يتعلق الأول بالبيئة الداخلية، حيث يسمح التحليل الاستراتيجي هنا بالتعرف على أهم نقاط قوة وضعف المؤسسة، ويتعلق الثاني بالبيئة الخارجية أين يسمح التحليل بالتعرف على الفرص والتهديدات الممكنة ويشترط في التحليل الاستراتيجي أن يكون عملية مستمرة.⁷

وقد عرفه "Martinet. C.A" كما يلي: التشخيص الاستراتيجي هو عرض مؤقت مقبول ظرفياً، للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراساتهم للمؤسسة، بهدف تصويرهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية.⁸

كما عرف "خالد محمد بني حمدان" التشخيص الاستراتيجي، على أنه: الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال: "أين نحن الآن؟".⁹

أما "Paquay Christian" فيحدد مفهوم التشخيص الاستراتيجي، عبر الإجابة على الاسئلة المحورية التالية:

ما الأنشطة التي تضرع فيها المؤسسة؟

ما هي طموحات المؤسسة؟

ما هي متطلبات السوق والمنافسة القائمة؟¹⁰

ويشير "Gervais. M" أن التشخيص يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة وليئتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج والخلاصات، فالمنهجية التشخيصية، هي التحديد الجيد للمشكل.¹¹

⁷ نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية: إدارة الالفية الثالثة. الدار الجامعية الاسكندرية. 2000 ص 86.

⁸ Christian MARMUSE, Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre 1999, p 80, 81.

⁹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009 ص 22.

¹⁰ Christian Paquay, PME & Stratégie, édition PRO, Belgique, 2005, p 25.

عامر احمد، جميلة احسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر . 2010، ص 11¹¹

وتلجأ بعض الادبيات إلى إطلاق تسميات أخرى للتحليل الاستراتيجي، حيث نجد البعض، ويعرفه بأنه إخضاع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحليلٍ يستخدم مفهوم المسح البيئي يجمع المعطيات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في المستقبل بالنظر لتأثيرها على مسار المؤسسة، وهذه المعطيات قد تتعلق بعناصر بنوية مرتبطة مباشرة بالمؤسسة، أو غير بنوية التي ترتبط بصفة مباشرة بالمؤسسة ولكنها تؤثر عليها، وبفحص هذه المعطيات يعد المدير الاستراتيجي.¹²

1/ خصائصه:

نظرا لأهمية البالغة التي يتميز بها التحليل الاستراتيجي فمن ضروري ان يتوفر على المجموعة من الخصائص اهمها:¹³

_ يجب عملية التحليل الاستراتيجي ان تكون ملائمة لأسس نظرية.

_ صارمة ومرنة في ان واحد، للتمكن من اطاحة بالوضعيات الممكنة، وتتماشى مع تطورات في المحيط.

_ استكشافية: لكي تقود للكشف عن عوامل المفتاح، دون حصر التحليل في إطار ضيق، وهذا ما يعني التركيز على مهنة المنظمة .

_ مفتوحة: تشجيع الحوار والتوافق بين معلومات بحثا عن حقيقة الاستراتيجية، بتحليل المعمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تملك تأثير سلبي او ايجابي على سير ونمو المنظمة.

_ منهجية وتقنية بالنظر الى التحليل الذي يبني عليه هذا النسق، والوقت المتاح والموارد المتوفرة لهذا فهو يكتسب الطابع modulable et modulaire فيمكن من اضافة المتغيرات موضوع البحث او تزويد هذا الاخير بدراسات يكون لها تأثير على النتائج التحليل.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

1/ تحليل المحيط الخارجي:

لا تستطيع اي منظمة ان تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها فالمنظمة تحصل على مداخلاتها من البيئة كما انها تقدم مخرجاتها الى هذه البيئة. و من جانب اخر اكثر اهمية نجد ان البيئة في بعض الاوقات قد تشكل تهديدا على مصالح المشروع او انها تفرز مشاكل تعرقل من سير اعماله كما نجد ان البيئة تقدم فرصا ذهبية للمشروع و ان اقتناصها المشروع استطاع ان يحقق اهدافه بصورة و ان يتفوق على منافسيه و لهذا يجب جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة الخارجية وتحليلها وما اذا كانت تمثل فرصا او تهديدات امام المنظمة و ذلك لتحديد الاستراتيجيات المناسبة. حيث يعتمد تشخيص البيئة الخارجية بدرجة اولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة و عملية الجمع تحتاج الى اجتماع يضم كل اطارات المؤسسة يرأسهم رئيس مجلس الادارة و بالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة و استغلال الفرص المتاحة و يتم ذلك بجمع المعلومات من خلال الاحصائيات و يتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر الاقتصادية و

¹² Paul Swamidass (ed) : Encyclopédie of production and manufacturing management. Kluwer Akademic Publishers. Boston. 2000 .P. 197.

بلجبل جمعة استخدام التحليل في تشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن كبرى للجنوب، بسكرة، مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر، ص 6.

التي يعتقد ان لها اهمية بالغة في اكتشاف الفرص و التهديدات , بعد جمع المعلومات الاساسية و تنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها الى المديرين و اصحاب القرار لمناقشتها و تقديم التقارير تحاليل حولها و منه وضع تنبؤات و تصورات تخطيطية اي تحديد سلوك كل عنصر و بالتالي معرفة الفرص المتاحة امام المؤسسة و التهديدات المحيطة . 14

الفرص: هي الأحداث الظاهرة في بيئة المنظمة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء طبيعي، اقتصادي طبيعي وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها."

كما تعتبر الفرص هي اوضاع أفضل للمنظمة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات او زيادة مبيعات او دخول سوق جديدة او ازاحة منافس. 15

والفرصة حسب kolter تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي الى تحقيق الربح (الحاجة يمكن ان تخلقها المنظمة) و عليه فالفرصة مرتبطة بالسوق وعندئذ نطرح مجموعة من الاسئلة: 16

_ هل هذه الفرصة مرتبطة بنشاط المنظمة؟

-هل بإمكان المنظمة ان تلبّيها؟

_ هل هذه الفرصة تؤدي الى تغيير في الاهداف المنظمة وغاياتها؟

_ هل تتطلب هذه الفرصة تحويل نشاط المنظمة؟

التهديدات: وهي الاحداث او الظواهر في بيئة المنظمة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى اداء اقتصادي حسن او على الاقل المحافظة عليه وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة امام المنظمة للوصول الى اهدافها. 17

والتهديد حسب kolter يتمثل في المشكلة تنشأ نتيجة لبعض اضطرابات البيئة والتي لها تأثير سلبي على نشاط المنظمة كما ان التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المنظمة فالتهديد ليس بالشيء المطلق فقد يكون لفترة معينة وقد يكون في وظيفة ما او اغراق السوق بمنتج معين لفترة معينة من طرق منافس معين. 18

وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي الخطوات الرئيسية التالية: 19

_ اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.

_ اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.

_ التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية .

_ تقييم الفرص والتهديدات المتاحة امام المنظمة.

وافية زاير، دور التحليل الاستراتيجي في تطوير وتحسين الاداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسات

14 الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر 14

15 نعمة عباس خضير، الإدارة الاستراتيجية: مداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، ص، 159

بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الاقمشة، مذكرة نيل شهادة

16. الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص61

17 نعمة عباس خضير، نفس المرجع السابق، ص156

18 بن واضح هاشمي، نفس المرجع السابق، ص61

علي مايا واخرون، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع اداء المنظمات الاعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة

19 جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 29، ال عدد1، ص196

2/تحليل المحيط الداخلي :

يعني بتحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي: القاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الاداء - مجالات القوة والضعف - ان هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة قياسا على تحصيل المنافسة نظرا لأهمية في بناء الاستراتيجية وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يعطيها ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الانتاج، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الادارة.

حيث يهدف التحليل الداخلي الى تحديد الموارد الاستراتيجية التي هي بحوزة المنظمة بمعنى ابراز نقاط القوة والمؤهلات التي بإمكان المنظمة ان تعتمد عليها في تحديد توجهاتها الاستراتيجية من جهة والكشف من نقاط الضعف التي تعكس عيوب المنظمة واطرافها الداخلية سيئة تؤثر على ادائها في الحاضر او المستقبل.

- **نقاط القوة:** تعرف نقاط قوة المنظمة على انها كل مورد او مهارة او اي ميزة قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين او اشباع احتياجات ورغبات الاسواق التي تقوم بخدمتها او تعتمدها.²⁰

- **نقاط الضعف:** ويمكن تعريفها بانها ما تفتقر اليه الشركة او ما لا يمكنها ان تقوم به الصورة جيدة او الحالة او الوضع الذي يسبب عائقا للمنظمة وقد تنتج عيوب المنظمة الداخلية عن:²¹

_ عجز المهارات او الخيرات المهمة تنافسيا او قصور في الممتلكات او الحقوق الفكرية وغيرها.

_ قلة الاصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية او معنوية.

_ الامكانية التنافسية الضائعة في المجالات الرئيسية للعمل.

المطلب الثالث: أهمية واهداف التحليل الاستراتيجي.

1/الأهمية:

ان التحليل الاستراتيجي يحظى بأهمية بالغة داخل المنظمة نظرا الى ما يقدمه من فوائد لها ويتمثل فيما يلي:

_ يساعد التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة واهدافها.

_ التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من قوة يمكن توظيفها وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا وواجه ضعف يجب التغلب عليها ومعالجتها.

_ التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية يجعل الاستراتيجيين بالوعي الدائم بالفرص المتاحة امامه، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.

_ يساعد التشخيص الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

_ يساهم التحليل الاستراتيجي في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وايضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.

²⁰ ثابت عبد الرحمان وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقه، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص219

²¹ علي مايا والآخرين، مرجع سابق، 196

يساعد التحليل الاستراتيجي على تحديد امكانات وخيرات المتاحة امام المنظمة حيث تتم المفاضلة بين التي يمكن استغلالها والتي من الممكنة استبعادها.²²

2/ الأهداف:

ان الهدف الاساسي من التحليل هو الحصول على الصورة واضحة و شاملة للوضعية الحالية للمنظمة ,ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية و مصنفة حسب اهميتها بالنسبة للمنظمة حتى يمكن استعمالها في وضع او تصحيح استراتيجية المنظمة حيث و تصنف المعلومات الناتجة عن التحليل الاستراتيجي الى فرص و تهديدات بالنسبة للتحليل الخارجي و نقاط القوة و ضعف بالنسبة للتحليل الداخلي.

كما يخص بعض الباحثين مبررات التحليل والتشخيص بقولهم ان المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها لامتلاك عوامل تأثيرات الاولية في تغيير الاستراتيجية مع مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها والسلبية فضلا عن اعطائها للاستراتيجيين وقتا لتموقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات او تطوير الاستراتيجيات لمقابلتها وتحقيق الميزة للمنظمة.

وتهدف عملية التحليل الاستراتيجي عموما الى الكشف عن مدى تحقيق الاداء في المنظمة ومدى ملائمة المنظمة لمحيطها.²³

²² اسماعيل محمد صرايرة، التحليل الاستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص24
²³ اسماعيل محمد صرايرة، مرجع سابق، ص 24

الخاتمة:

ان التحليل الاستراتيجي له اهمية بالغة في عملية تقييم المؤسسة باعتبار ان كل مؤسسة في الوقت الراهن تستخدم الادارة الاستراتيجية كأداة فعالة للوصول الى الاهداف المرجوة و التحليل الاستراتيجي الذي يمثل مرحلة مهمة ضمن مراحل الادارة الاستراتيجية الهدف منه هو ابراز نقاط القوة و الضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية و اكتشاف و تحليل الفرص و التهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية و من خلال التحليل المزدوج للبيئة يتضح ان مزايا المؤسسة محل الدراسة تتلخص في كونها نقاط القوة تساعد على اقتناص الفرص المتاحة لكن من جهة اخرى تواجه بعض المشاكل نظرا لوجود تهديدات خارجية تقابلها نقاط ضعف من الاداء الداخلي للمؤسسة.

وان تأملنا قليلا في نقاط الضعف نجد ان معظمها يمكن للمؤسسة اجتنابها او التخلص منها فيما معناه ان المؤسسة في حالة تحسينها تتمكن من مواجهة التهديدات من جهة واستغلال الفرص المتاحة من جهة اخرى.

قائمة المراجع:

- 1/ نور الدين هميسي، المؤسسة والمحيط، (محيط المؤسسة المفهوم والخصائص)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2016/2017.
- 2/ خير الدين تشوار، اقتصاد المؤسسة، (المحيط الاقتصادي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، دون سنة.
- 3/ اشواق مهني، اقتصاد المؤسسة، (المؤسسة والمحيط)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2021.
- 4/ نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، إدارة الالفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 5/ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 6/ عامر احمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر، 2010.
- 7/ بلجبل جمعة استخدام التحليل في تشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن كبرى للجنوب، بسكرة، مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر.
- 8/ وافية زاير، دور التحليل الاستراتيجي في تطوير وتحسين الاداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- 9/ نعمة عباس خضير، الإدارة الاستراتيجية: مداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.
- 10/ بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الاقمشة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 11/ علي مايا واخرون، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع اداء المنظمات الاعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 29، ال عدد1.
- 12/ ثابت عبد الرحمان وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقه، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 13/ اسماعيل محمد صرايرة، التحليل الاستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14 /Christian MARMUSE, Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre 1999 .
- 15 / Paul Swamidass (ed) : Encyclopédie of production and manufacturing management. Kluwer Académique Publisher. Boston. 2000.
- 16 / Christian Paquay, PME & Stratégie, édition PRO, Belgique, 2005 .