

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس
ميدان: علوم الاقتصادية، التسيير وعلوم تجارية
شعبة علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحليل تنافسية المؤسسات باستخدام نموذج WOTS دراسة حالة – غرداية -

تحت إشراف:

د.أ. طويطي.

من إعداد الطلبة:

عثمان مساوي.

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب
مشرفا	جامعة غرداية	استاذ التعليم العالي	مصطفى طويطي
مناقشا	جامعة غرداية	استاذ التعليم العالي	ازغار يحي

السنة الجامعية: 2026/2025.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع
فله الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

♥ والديّ العزيزين ♥

الذين كانا سندي في الحياة، ودعواتهما سر نجاحي،
حفظهما الله وأطال في عمرهما.

♥ إلى إخواني وأخواتي ♥

الذين كانوا لي عوناً ودعماً في مسيرتي العلمية،
إلى من تقاسمنا اللحظات الجميلة والصعبة.

♥ إلى أساتذتي الكرام ♥

الذين لم ييخلوا بعلمهم ونصحهم وتوجيههم،
فكان لهم الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

♥ إلى كل الأصدقاء والزملاء ♥

الذين رافقوني في دروب العلم والمعرفة،
وكانوا جزءاً من هذه الرحلة.

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع،
راجياً من الله أن يجعله نافعاً ومفيداً.



شكر وعرfan

قال تعالى: (لَنِينَ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) سورة إبراهيم: 7

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

وفي هذا المقام، نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير والعرfan إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع، وقدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد.

ونخص بالشكر والتقدير والامتنان أستاذنا الفاضل

• د. طويطي مصطفى •

المشرف على هذه المذكرة، على ما قدمه لنا من توجيهات قيمة، ونصائح سديدة، وصدر رطب، ومتابعة مستمرة طيلة مراحل إعداد هذا العمل، فكان لتفضله وجهوده الأثر الكبير في إخراجه إلى النور.

كما نتوجه بخالص الشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكل من مد لنا يد المساعدة والمساندة.

ولا يفوتنا أن نشكر زملاءنا وأصدقائنا الذين كانوا سنداً لنا في مسيرتنا الدراسية.

إلى كل هؤلاء، ومن نسينا ذكرهم ولم ينسهم القلب،

جزاكم الله عنا كل خير

النجاح لا يأتي صدفة

ملخص:

اللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تنافسية المؤسسة باستخدام نموذج SWOT باعتباره من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية. وقد سعت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التنافسية ومحدداتها ومؤشرات قياسها، إضافة إلى إبراز دور نموذج SWOT في تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام المقابلة شبه الموجهة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تمتلك عدة نقاط قوة تتمثل في الجودة والسمعة الجيدة وكفاءة العمليات، مقابل وجود بعض نقاط الضعف المتعلقة بالتمويل والبيروقراطية ونقص الكفاءات التقنية. كما أظهرت النتائج وجود فرص واعدة للتوسع والتطوير في ظل التحول الرقمي، إلى جانب بعض التهديدات المرتبطة بالمنافسة والتغيرات الاقتصادية. وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن اعتماد نموذج SWOT يساعد المؤسسة على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية.

Abstract (English):

This study aims to analyze the competitiveness of the المؤسسة الصناعية الجزائرية ALFA PIPE using the SWOT model as one of the most important modern strategic analysis tools, through a case study of the company located in Ghardaïa. The study seeks to identify the concept of competitiveness, its determinants, and measurement indicators, in addition to highlighting the role of the SWOT model in analyzing the internal and external environment of the company. The study adopted the descriptive analytical method and relied on a semi-structured interview as the main tool for collecting field data. The findings revealed that the company possesses

several strengths, such as product quality, good reputation, and operational efficiency, while also facing weaknesses related to financing, bureaucracy, and lack of technical skills. The results also showed promising opportunities for expansion and development in light of digital transformation, alongside threats related to competition and economic changes. Finally, the study concluded that applying the SWOT model helps the company improve its performance, strengthen its competitive advantage, and support more effective strategic decision-making.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات	
II	الإهداء	
III	الشكر والعرفان	
IV	الملخص	
VI	فهرس المحتويات	
VIII	قائمة الجداول	
VIII	قائمة الملاحق	
2	مقدمة	
31-5	الأسس النظرية لتنافسية المؤسسة ونماذج التحليل الاستراتيجي	الفصل الأول
6	تمهيد	
7	الإطار النظري لتنافسية المؤسسة	المبحث الأول
7	مفهوم تنافسية المؤسسة	المطلب الأول
11	مؤشرات قياس التنافسية	المطلب الثاني
14	محددات التنافسية والعوامل المؤثرة عليها	المطلب الثالث
15	نماذج تحليل التنافسية	المبحث الثاني
15	تقديم نماذج تحليل التنافسية	المطلب الأول
22	نموذج SWOT	المطلب الثاني
24	مقارنة نموذج SWOT مع نماذج الأخرى	المطلب الثالث
26	الدراسات السابقة.	المبحث الثالث

26	الدراسات العربية.	المطلب الأول
27	الدراسات الأجنبية.	المطلب الثاني
29	موقع الدراسات الحالية من الدراسات السابقة.	المطلب الثالث
31	خلاصة الفصل الأول	
41-32	دراسة حالة	الفصل الثاني
33	تمهيد	
34	طريقة وأدوات الدراسة.	المبحث الأول
34	تقديم المؤسسة	المطلب الأول
34	منهجية الدراسة	المطلب الثاني
36	عرض ومناقشة نتائج الدراسة	المبحث الثاني
36	عرض النتائج.	المطلب الأول
38	مناقشة النتائج	المطلب الثاني
39	إختبار الفرضيات	المطلب الثالث
41	خلاصة الفصل الثاني	
42	الخاتمة	
44	قائمة المراجع	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	مقارنة نموذج SWOT مع نماذج الأخرى	01
	فرق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة	02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسة	01
	القوى التنافسية الخمس المؤثرة على هيكل الصناعة	02

مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات اقتصادية متسارعة فرضتها العولمة والانفتاح الاقتصادي، حيث أصبحت الأسواق أكثر ترابطا وانفتاحا بفعل تطور التكنولوجيا، وحرية انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، إضافة إلى تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات على المستويين المحلي والدولي. وقد أدى ذلك إلى خلق بيئة اقتصادية ديناميكية تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير، مما جعل المؤسسات مطالبة بتطوير أساليب حديثة تساعد على فهم وضعيتها التنافسية واتخاذ قرارات استراتيجية تضمن لها البقاء والاستمرارية.

وفي ظل هذه التغيرات، لم يعد نجاح المؤسسة مرتبطا فقط بحجم مواردها أو إمكانياتها المالية، بل أصبح مرتبطا بقدرتها على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، واكتشاف نقاط القوة التي تميزها، ونقاط الضعف التي تعيق تطورها، إضافة إلى استغلال الفرص المتاحة والتقليل من تأثير التهديدات المحتملة. ومن هنا برزت أهمية أدوات التحليل الاستراتيجي التي تساعد المؤسسة على تشخيص وضعيتها التنافسية بطريقة علمية ومنهجية.

ويعتبر نموذج SWOT من أبرز النماذج المستخدمة في تحليل التنافسية، حيث يعتمد على دراسة نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses)، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats)، مما يسمح للمؤسسة بتكوين رؤية شاملة حول واقعها الحالي وآفاقها المستقبلية. كما يساعد هذا النموذج في دعم عملية اتخاذ القرار ووضع الاستراتيجيات المناسبة التي تمكن المؤسسة من تعزيز مركزها التنافسي وتحقيق أهدافها في بيئة اقتصادية متغيرة.

ومن جهة أخرى، تعد التنافسية من أهم المفاهيم التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، نظرا لدورها الكبير في ضمان الاستمرارية وزيادة الحصة السوقية وتحقيق التميز مقارنة بالمنافسين. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستطيع تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتخفيض تكاليفها، وتطوير أدائها بشكل مستمر بما يتلاءم مع متطلبات السوق ورغبات الزبائن.

وتكمن أهمية دراسة التنافسية باستخدام نموذج SWOT في كون هذا النموذج يوفر أداة فعالة لتحليل واقع المؤسسة وتحديد العوامل المؤثرة على أدائها، سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، الأمر الذي يساعد على بناء استراتيجيات أكثر كفاءة ومرونة في مواجهة التحديات الاقتصادية المختلفة.

أما سبب اختيار هذا الموضوع فيرجع إلى الأهمية المتزايدة التي أصبحت تحظى بها التنافسية في ظل الانفتاح الاقتصادي، إضافة إلى الانتشار الواسع لاستخدام نموذج SWOT في الدراسات الإدارية

والاستراتيجية الحديثة. كما يسمح هذا الموضوع بالجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، من خلال دراسة حالة مؤسسة معينة وتحليل واقعها التنافسي باستخدام هذا النموذج. وبناء على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحليل تنافسية المؤسسة باستخدام نموذج SWOT، من خلال التطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بالتنافسية ونماذج تحليلها، ثم إسقاط ذلك على المؤسسة محل الدراسة بهدف الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

الإشكالية:

كيف يمكن لتحليل التنافسية باستخدام نموذج SWOT أن يساهم في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة في ظل بيئة اقتصادية متغيرة؟

الأسئلة الفرعية:

- ❖ ما المقصود بتنافسية المؤسسة، وما أهميتها في تحقيق الاستمرارية والتميز في السوق؟
- ❖ ما هي أهم المؤشرات والمعايير المستخدمة في قياس تنافسية المؤسسة؟
- ❖ كيف يساهم نموذج SWOT في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؟
- ❖ ما الفرق بين نموذج SWOT وباقي نماذج تحليل التنافسية؟
- ❖ ما هي خصائص المؤسسة محل الدراسة، وكيف تبدو بيئتها التنافسية؟
- ❖ هل ساعد تطبيق نموذج SWOT المؤسسة محل الدراسة على تشخيص واقعها التنافسي وتحسين أدائها؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يساهم تحليل التنافسية باستخدام نموذج SWOT في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة وتعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

- (1) تساعد دراسة نقاط القوة والضعف في تشخيص الوضع الداخلي للمؤسسة وتحديد مجالات التحسين.
- (2) يسمح تحليل الفرص والتهديدات للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية.

3) يعتبر نموذج SWOT من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تساعد على اتخاذ قرارات فعالة لتحسين التنافسية.

4) تنشيط المؤسسة محل الدراسة في بيئة تنافسية تتطلب اعتماد أساليب تحليل استراتيجية حديثة.

5) ساهم تطبيق نموذج SWOT داخل المؤسسة محل الدراسة في تحسين قدرتها على استغلال الفرص وتقليل تأثير التهديدات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- ✎ التعرف على مفهوم تنافسية المؤسسة وأهميتها في تحقيق النجاح والاستمرارية.
- ✎ إبراز أهم المؤشرات والمعايير المستخدمة في قياس التنافسية.
- ✎ توضيح مفهوم نموذج SWOT وأهميته في التحليل الاستراتيجي.
- ✎ تحليل دور نموذج SWOT في تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- ✎ دراسة واقع المؤسسة محل الدراسة وتحليل تنافسيها باستخدام نموذج SWOT.
- ✎ الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد المؤسسة على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة يمكن إبرازها فيما يلي:

1. الأهمية العلمية:

- ❖ تساهم في إثراء الجانب النظري المتعلق بتنافسية المؤسسة والتحليل الاستراتيجي.
- ❖ تساعد على توضيح دور نموذج SWOT في دراسة وتحليل البيئة التنافسية للمؤسسات.
- ❖ تعتبر مرجعا علميا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بالتنافسية والاستراتيجية.

2. الأهمية التطبيقية:

- تساعد المؤسسات على تشخيص واقعها التنافسي بطريقة علمية ومنهجية.
- تمكن صناع القرار من وضع استراتيجيات مناسبة اعتمادا على نتائج تحليل SWOT.
- تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها على مواجهة المنافسة والتغيرات الاقتصادية.

الفصل الأول:
الأسس النظرية لتنافسية
المؤسسة ونماذج التحليل
الاستراتيجي

تمهيد:

يعتبر موضوع تحليل تنافسية المؤسسة من المواضيع المهمة في مجال إدارة الأعمال، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم. فقد أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والانفتاح الاقتصادي، مما فرض عليها ضرورة البحث عن أساليب وأدوات حديثة تساعد على فهم وضعيتها التنافسية وتحسين أدائها لضمان البقاء والاستمرارية في السوق. ومن بين أهم الأدوات المستخدمة في هذا المجال نجد نموذج SWOT الذي يسمح بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات.

ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخداما في التحليل الاستراتيجي، نظرا لدوره في مساعدة المؤسسات على تشخيص واقعها التنافسي واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة. كما يساهم في بناء استراتيجيات فعالة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها في السوق.

لذلك يسعى هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري المتعلق بتنافسية المؤسسة ونماذج تحليلها، مع التركيز على نموذج SWOT باعتباره أداة استراتيجية لتحليل التنافسية. كما يتناول أهم المفاهيم المرتبطة بالتنافسية ومؤشراتها والعوامل المؤثرة عليها، إضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

وعليه اعتمدنا في هذا الفصل على الخطة التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لتنافسية المؤسسة.

المبحث الثاني: نماذج تحليل التنافسية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

ومن خلال ذلك يتم وضع الأساس النظري الذي يساعد على فهم موضوع الدراسة وتحليل تنافسية المؤسسة باستخدام نموذج SWOT بشكل أوضح.

المبحث الأول: الإطار النظري لتنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة ومحدداتها:

أولاً: مفهوم المنافسة: عرفت المنافسة في كتب الاقتصاد بما يلي:¹

هي المزاحمة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف، وهي التزاحم بين التجار في اجتذاب العملاء وترويج أكبر قدر ممكن من المنتجات والخدمات ضماناً لازدهار التجارة يؤدي إلى بقاء الأصلح.

وقد عرف مفهوم المنافسة تطورا، إذ أنه في سنة 1559 كان يعني "المزاحمة بين عديد الأشخاص أو القوى لبلوغ نفس الهدف".

وفي منتصف القرن الثامن عشر عرف هذا المصطلح مفهومه الحالي وهو "" العلاقة بين المنتجين والتجار من أجل استقطاب الحرفاء.

كما عرف البعض المنافسة بأنها مزاحمة اقتصادي، إذ أنها سلوك نشيط يهدف إلى تحقيق مكاسب والتفوق على المزاحمين.

كما ربط آخرون بين مفهوم المنافسة والمؤسسة والسوق، ذلك أن المنافسة هي مواجهة بين المؤسسات للرفع من حصتها في السوق.

كما ربط BAZEX المنافسة بتحقيق أسعار منخفضة إذ اعتبرها قطاع خاص لنشاط السوق حيث تمكن المواجهة بين الطلبات والعروض من إرساء أسعار منخفضة في مستوياتها الدنيا.

إن حوصلة الخصائص المشتركة للتعريفات السابقة للمنافسة تدفعنا إلى القول بضرورة توفر خاصية المنافسة والمزاحمة بين أشخاص طبيعيين أو معنويين في ممارستهم نشاط له نفس الموضوع بفرض تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح وجلب العملاء من خلال الاستحواذ على حصة من السوق.

وقد أحدثت المدارس الفقهاء عدة تقسيمات للمنافسة، فهناك المنافسة المثلى *Concurrence parfaite* والمنافسة المعممة *Concurrence généralisée* تعني أن جميع القطاعات المهنية على اختلاف

¹ بوقندورة عبد الحفيظ، محاضرات المنافسة والأسعار، ثانية ماستر قانن الأعمال، تخصص العلوم القانونية الإدارية، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة – 2018/2017، ص7/6.

أنواعها واختصاصاتها هي في حالة مزاحمة فيما بينها قصد الاستحواذ على أكبر جزء ممكن من القدرة الشرائية للمشتري. والمنافسة القطاعية *Concurrence sectorielle* فهي لا تهتم إلا بالعلاقات التي تربط العاملين في قطاع محدد. كما توجد المنافسة الحرة والمنافسة المحدودة والمنافسة الشريفة والمنافسة غير الشريفة والسلمية والشرسة والمنافسة الموضوعية والمنافسة الداخلية والمنافسة الخارجية. فالإدراك العميق لمفهوم المنافسة كسلوك اقتصادي لا يمكن فصله عن المنهج الليبرالي وإطار اقتصاد السوق.

إن التلازم بين اقتصاد السوق وحرية المنافسة تلازم وثيق، فالبعض يعتبر حرية المنافسة إحدى الحريات الاقتصادية التي يقوم عليها اقتصاد السوق إضافة إلى الحرية التعاقدية وحرية الملكية وحرية الصناعة والتجارة. فالمنافسة هي محرك للسوق الذي يفرض علينا تحليل مفهوم المنافسة من وجهة نظر القانون والبحث عن رداء قانوني نصبغه عليها ذلك أننا إزاء تحليل قانوني واقعي يفرض علينا تلمس الأسس القانونية التي يرتكز عليها هذا المفهوم.

واعتبر الأستاذ روبياي Roubier أن المنافسة الحرة هي "تنافس المصالح بين التجار والصناع ومحاولة جذب الزبائن إليهم بأفضل الأسعار وأحسن جودة"

ثانيا: مفهوم التنافسية ومستوياتها:

المفهوم:2

إن مصطلح التنافسية يكتسي أهمية بالغة في عالم يتميز بكثرة التغيرات والتعقيد في مختلف المجالات، ما أدى إلى الاختلاف والتعدد في وضع مفهوم شامل لها.

التعريف الأول: تعرف التنافسية "على أنها قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة على المدى الطويل، أو المقدر على تطوير قدراتها ومهاراتها والحفاظ عليها حسب المجال التنافسي المكون من مجموع القوى والتي من المحتمل أن تعارضها".

التعريف الثاني: "يرى هيوغز سيلفيستر التنافسية على أنها مجموعة من العناصر المدركة وذات القيمة في السوق، والتي تضمن التميز للمؤسسة مقارنة مع منافسيها".

² منصور رمزي، مساهمة استراتيجيات ريادة الأعمال في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر، العلوم الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة – 2023/2022، ص 34/33.

التعريف الثالث: "يعرف بيلون التنافسية بأنها القدرة على الإنتاج والبيع حسب النشاط المتبع، والتطوير فيه مع الوقت، بما يضمن تعزيز الانجازات أو الإمكانيات الخاصة بالفرد، في بيئة اقتصادية محددة".

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التنافسية هي: القدرة على تحمل المنافسة و الاستغلال الأمثل لجميع الموارد والسياسات، للرفع من كفاءة الخدمات وجودة المنتجات المقدمة، بما يضمن الاستمرارية والبقاء في المحيط التنافسي و تحصيل حصة سوقية لوضعها في مراكز متقدمة.

مستويات التنافسية:3

نظرا لاختلاف الكتاب والباحثون في تحديد مضمون التنافسية وضبطه، أدى هذا إلى اتساع مفهومها واعتبر من المفاهيم الغير المعرفة بشكل جيد، فقد تم التمييز بين ثلاثة مستويات لها وهي كما يلي:

1. التنافسية على مستوى المؤسسة:

باعتبار أن المؤسسة هي المحرك الرئيسي للإقتصاد، والتنافسية هي قضية كل مؤسسة ومنه فإن التنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستويين القطاعي والوطني، والنتائج الإيجابية على المدى الطويل للمؤسسة هي إنعكاس للقدرة التنافسية للمؤسسة.

ويمكن القول عن التنافسية على مستوى المؤسسة أنها: "إذا كانت قادرة على عرض مقارنة بمنافسيها منتجات ذات قيمة أعلى بتكاليف متساوية أو قيمة تعادل تكاليف منخفضة (أو الجمع بين الميزتين) وبناء مراكز تنافسية مفيدة تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية أعلى على المدى الطويل".

2. التنافسية على مستوى القطاع:

حيث تعني التنافسية على مستوى القطاع بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق القيمة المضافة العالية والاستحواذ على حصص متزايدة من الأسواق، ضمن بيئة أعمال، ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين".

كما يمكن أن نعرفها كذلك بأنها: "قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي يتم تمييز تلك الدولة في هذه الصناعة".

³ منصور رمزي، مرجع سابق، ص34.

كما يمكن أن تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للمؤسسة وميزانها التجاري ومحصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل أو الخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالجودة والتكلفة للمنتجات على مستوى الصناعة، وتكون المؤسسة تنافسية إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيها مساوية لدى المؤسسات الأجنبية المزاحمة أو أعلى منها.

3. التنافسية على مستوى الدولة:

طبقاً لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) تعرف التنافسية بأنها: "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة في شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل لأفرادها في الأجل الطويل".

و وفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي World Economic Forum تعرف بأنها: "سيادة نمط المؤسسات والسياسات الاقتصادية التي تدعم ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي في المدى المتوسط".

وفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي World Economic Forum تعرف بأنها: "سيادة نمط المؤسسات والسياسات الاقتصادية التي تدعم ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي في المدى المتوسط".

وبالنسبة لمجلس التنافسية الصناعية الأمريكية: "التنافسية هي مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية"⁴

ومنه أقدم إليكم تعريفاً مختصراً لتنافسية المؤسسة:

تعتبر التنافسية في جوهرها هي "فن البقاء والتميز" للمؤسسة وسط محيط مليء بالمنافسين؛ فهي لا تعني فقط القدرة على بيع المنتجات، بل هي امتلاك المؤسسة لمهارات وإمكانيات داخلية تمكنها من تقديم قيمة مضافة للزبون لا يستطيع غيرها تقديمها بنفس الكفاءة. وعلى مستوى المؤسسة تحديداً، تظهر التنافسية من خلال قدرتها على الموازنة بين معادلة (الجودة العالية والسعر المناسب)، حيث تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق أداء اقتصادي قوي ومستدام على المدى الطويل. هذا المستوى هو المحرك الأساسي للاقتصاد، لأن المؤسسة التنافسية هي التي تبتكر وتطور مواردها باستمرار لتستحوذ على حصة سوقية أكبر، مما يضمن لها الاستمرارية والنمو حتى في أصعب الظروف والتقلبات السوقية. باختصار، التنافسية هي مقياس نجاح المؤسسة في التفوق على غيرها عبر استغلال نقاط قوتها بنكاه.

⁴ منصور رمزي، مرجع سابق، ص34

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية:

تتضمن مؤشرات تنافسية المنظمة: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة من السوق.⁵

أ/- الربحية:

يتحدد مستوى ربحية المنظمة من خلال مقارنة تكلفة إنتاجها بمنافسيها، فكلما كانت أقل كان ذلك في صالح الرفع من ربحيتها بحيث لا تكون المنظمة تنافسية إلا إذا كان سعر بيع منتجاتها يفوق تكاليف إنتاجها والعكس صحيح، فإذا كانت تنافسية المنظمة تتجه نحو التراجع فإن تنافسيته الحالية قد تخذل ربحيتها المستقبلية، لذا فإن الربحية العالية مؤشر على أن المؤسسة تمتلك هامشاً كبيراً للمناورة على السعر مع ضمان تغطية التكاليف.

فالمؤسسة التي ترغب في التنافسية لفترة أطول لابد لها من التركيز على البحث والتطوير وبراءات الاختراع لتحقيق الجاذبية نحو منتجاتها وبالتالي الرفع من إنتاجها وتعظيم منافعها المستقبلية.

ب/- تكلفة الصنع (الإنتاج):

تعتبر تكلفة الصنع مؤشراً هاماً لتنافسية المنظمة، حيث إنه كلما كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من سعر البيع أدى إلى تحقيق الأرباح، كما أنه إذا كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من تكلفة المنافسين في قطاع معين وفي إطار منتجات متماثلة ومتجانسة يعتبر مؤشراً كافياً لتحديد تنافسية المنظمة.

ج/- الإنتاجية الكلية للعوامل:

يعتبر مفهوم الإنتاجية الكلية في المنظمة هاماً لقياس مدى فاعليتها في تحويل عوامل الإنتاج (المدخلات) إلى منتجات تامة، إلا أن هذا المفهوم لا يفسر مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج.

⁵ بن سعد وسيلة/بن سعيد محمد، القدرة التنافسية كآلة استراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس-سيدي بلعباس، العدد 15، مجلد 13، 2017، ص 250-253.

وأنة من الممكن مقارنة نمو الإنتاجية الكلية لعدة مؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، حيث إن الإنتاجية الكلية تتأثر بعدة عوامل: كالتغيرات التقنية، تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، تحقيق وفورات الحجم، كما تتأثر الفروقات على الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

قوانين الإنتاجية:

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

بحيث تعبر المخرجات عن كمية المنتجات، بينما تتمثل المدخلات في كل من رأس المال، العمل، الآلات، الأرض، التنظيم. ونظراً لصعوبة تحقيق التجانس بين وحدات القياس المختلفة لهذه العوامل، تلجأ المنظمة إلى حساب:⁶

-الإنتاجية الكلية والتي تحسب بالعلاقة التالية: الإنتاجية الكلية = القيمة المضافة / التكاليف الكلية

-الإنتاجية الجزئية لكل المدخلات الكل على حدا

وهذه الحسابات الخاصة بالإنتاجية لا تفيد بشكل مستقل، ولكن تستخدم في المقارنة الزمنية بإظهار تناقص، تزايد أو ثبات الإنتاجية خلال سلسلة زمنية معينة، مع المؤسسات المنافسة لمعرفة هل المؤسسة في المستوى المطلوب أو دون ذلك.

د- الحصنة من السوق:

قد تكون مؤسسة ما ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويكون هذا عندما يكون السوق المحلي محيطاً بمعوقات تجاه التجارة الدولية، فكونها منظمة مربحة وغير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة يدفعنا لمعرفة تكاليفها ومقارنتها مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

حيث إن وجود خلل في التوازن يؤدي إلى تدني المنافع والعكس صحيح بمعنى إذا كانت التكلفة الحدية منخفضة مقارنة بتكلفة منافسيها كانت حصتها من السوق أكبر مما يجعلها مربحة في إطار قطاع نشاط لمنتجات متجانسة، أو في ظل قطاع ذي منتجات متنوعة فإن ربحية المنظمة وحصتها من السوق يتحدد بجاذبية المنتجات التي تقدمها ومدى استجابتها لمتطلبات العميل.

⁶ بن سعد وسيلة/بن سعيد محمد، مرجع سابق، ص253.

تطوير الأداء والميزة التنافسية

كما يمكن للمنظمات أن تحسن أدائها من خلال التقليد ثم الابتكار بالإضافة إلى مساهمة الدولة في توفير مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير الاستقرار الاقتصادي وخلق مناخ تنافسي وإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية وتحسين عوامل الإنتاج المتمثلة في رأس المال البشري، التمويل والخدمات العمومية.

شكل رقم (01): مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسة



المصدر: مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس-سيدي بلعباس

نفهم مما سبق أن:

تمحور تنافسية المنظمة حول أربعة ركائز أساسية تضمن لها البقاء في السوق. أولها الربحية، التي تزداد كلما نجحت المؤسسة في خفض تكاليفها ورفع جاذبية منتجاتها عبر البحث والتطوير. وثانيها تكلفة الصنع، حيث تعد السيطرة على تكاليف الإنتاج وجعلها أقل من المنافسين مؤشرا حاسما للتفوق التنافسي. أما الركيزة الثالثة فهي الإنتاجية الكلية، التي تقيس مدى كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المتاحة لتحقيق أعلى قيمة مضافة ممكنة. وتأتي الحصة السوقية كركيزة رابعة تعكس مدى استجابة المنظمة لمتطلبات العملاء وقدرتها على الصمود أمام المنافسة الدولية. وفي الختام، تتشكل الميزة التنافسية من تفاعل العوامل الداخلية المتمثلة في الإبداع والتميز الاستراتيجي، مع العوامل الخارجية القائمة على سرعة التكيف مع المتغيرات المحيطة. إن الوصول إلى التنافسية المستدامة يتطلب دمج هذه المؤشرات معاً ضمن رؤية تهدف إلى تحسين الأداء المستمر والابتكار الدائم.

المطلب الثالث: محددات تنافسية المؤسسة:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بُعدين أساسيين يشكّلان مصدر قوتها في السوق. فمن خلالهما تستطيع المؤسسة التفوق على منافسيها وتحقيق أداء متميز ومستدام وفيما يأتي نتطرق لهاتين المحددتين:⁷

❖ **حجم الميزة التنافسية:** حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج حيث تنمو حتى مرحلة النضج أين يستقر نموها نوعاً ما ثم تدخل في مرحلة التراجع حيث يجب على المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق، وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة:

1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2. **مرحلة التثبيت:** تعرف الميزة هذا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن.

3. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة ويتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، كون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرة.

4. **مرحلة الضرورة:** هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإن لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على الميزة التنافسية إلى الأبد، فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

❖ **نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

1. **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2. **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

⁷ عقون عبد الله، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير، إقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03، 2014، ص68 و69.

3. البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجات أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

4. قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

يظهر من خلال هذا المطلب أن التنافسية هي المحرك الأساسي لاقتصاد السوق، حيث تبدأ من "المؤسسة" كقدرة على التميز وجذب الزبائن عبر تقديم أفضل جودة وأقل سعر، وهو ما يضمن لها البقاء والاستمرارية وسط صراع "الأصلح". وتعتمد هذه القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد والابتكار المستمر لتحويل نقاط القوة إلى "مكاسب اقتصادية" ملموسة تزيد من الحصة السوقية وهذا هو موضوع بحثنا.

المبحث الثاني: نماذج تحليل التنافسية

المطلب الأول: تقديم نماذج تحليل التنافسية:

أولاً: نموذج PESTEL⁸:

1. فكرة تحليل PESTEL:

من الصعب تحديد أصل الأداة. لكن هناك معلومات المتوفرة ترجح أن يكون فرانسيس ج أغيار Aguilar .J Francis هو مبتكر هذه الأداة من خلال ابتكاره لتحليل ETPS environment ، المكون من القوى الاقتصادية Economic، التكنولوجية Technical، السياسية Political والاجتماعية Social عام 1967. وأعيد ترتيبها فيما بعد لتصبح STEP من طرف أرنولد براون Arnold Brown.

⁸ شريفي مسعود، محاضرات خاصة بأوات التحليل الإستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، 2020، ص84 و89 و90 و91.

في غايات القرن الماضي، وضع العديد من الكتاب أمثال فاhey، Narayanan، موريسون Morrison، رينفرو Renfro، بوشير Boucher، ميكا Mecca وبورتر Porter أشكال مختلفة للتحليل بترتيب مختلف : PEST، PESTLE، STEEPLE،

يعرف تحليل PESTEL كأداة تحليلية لتحديد وتقويم البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة بهدف جمع المعلومات التي توجه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

يستخدم التحليل في تسليط الضوء على الاتجاه الذي يلزم أن تسير فيه المنظمة والإشارة إلى الإستراتيجيات الملائمة للوصول إلى هناك، شريطة أن يكون هناك أساس سليم بدرجة معقولة للتنبؤ بالكيفية التي يحتمل أن تؤثر بها العوامل ذاتها (فردية ومجمعة) على البيئة التشغيلية إجمالاً، ومن ثم فرص المنظمة في البقاء فيها.

فوائد تحليل PESTEL: ⁹

يحقق تحليل PESTEL العديد من الفوائد، ومنها:

- ❖ يساعد التحليل على اكتشاف الفرص التجارية أو الشخصية، كما أنه يعطي تحذيراً متقدماً حول التهديدات الكبيرة؛
- ❖ يكشف التحليل اتجاه التغيير داخل بيئة الأعمال. ويساعد ذلك في تشكيل ما يجب فعله للتوافق مع هذا التغيير وليس العمل ضده؛
- ❖ يساعد على تجنب بدء المشاريع التي من المحتمل أن تفشل، لأسباب خارجة عن الإرادة؛
- ❖ يمكن أن يساعد التحليل على التحرر من الافتراضات اللاواعية عند دخول بلد أو منطقة أو سوق جديدة، لأنه يساعد على تطوير رؤية موضوعية لهذه البيئة الجديدة.

2. مزايا تحليل PESTEL:

تستخدم العديد من المنظمات هذا التحليل، وذلك لأنه يحقق العديد من المزايا، ومنها:

- ☑ أداة بسيطة وسهلة الفهم والاستخدام؛
- ☑ يساعد على فهم بيئة الأعمال بشكل أفضل؛
- ☑ يشجع على تطوير التفكير الاستراتيجي؛

⁹ شريفي مسعود، مرجع سابق، ص91.

- ☑ يساعد على تقليل تأثير التهديدات التجارية المستقبلية؛
- ☑ يساعد المنظمة على توقع الصعوبات المستقبلية واتخاذ إجراءات لتجنبها أو تقليل تأثيرها؛
- ☑ يساعد على اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها بشكل فعال.

3. عيوب تحليل PESTEL:

لتحليل PESTEL مجموعة من العيوب، ومنها:

- ☒ تسمح الأداة للمستخدمين بالمبالغة في تبسيط البيانات المستخدمة. ومن الممكن بسهولة تفويت البيانات الهامة.
- ☒ يجب تحديث الأداة بانتظام لتكون فعالة.
- ☒ تكون الأداة أكثر فاعلية عندما يأتي المستخدمون من وجهات نظر وأقسام مختلفة.
- ☒ تتطلب الأداة وصول المستخدمين إلى مصادر البيانات التي قد تستغرق وقتاً طويلاً ومكلفة.
- ☒ معظم البيانات التي تستخدمها الأداة تكون على أساس افتراض.
- ☒ بيئة الأعمال تتغير بشكل جذري. وبالتالي، أصبح من الصعب بشكل متزايد على المشاريع توقع التطورات.
- ☒ يجب ألا يستسلم المستخدمون لـ "الشلل عن طريق التحليل" حيث يجمعون الكثير من المعلومات وينسون هدف هذه الأداة وهو تحديد التهديدات المحتملة حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة.
- ☒ نفهم مما سبق عن أداة تستخدمها الشركات لفهم العالم الخارجي الذي لا تملك السيطرة عليه، وتتلخص النقاط في: 10

- ☒ **الأصل والتطور:** الأداة لم تظهر فجأة بل تطورت من نموذج بسيط يسمى (ETPS) في الستينات إلى نماذج أكثر تعقيداً تشمل جوانب قانونية وبيئية.
- ☒ **الهدف الأساسي:** هي "رادار" للمنظمة يساعدها على التنبؤ بالمستقبل واتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على معطيات واقعية وليس مجرد تخمين.
- ☒ **المزايا:** تتميز بالبساطة، وتساعد في اكتشاف الفرص قبل المنافسين والتحذير من التهديدات الكبرى.

¹⁰ شريقي مسعود، مرجع سابق، ص91.

العيوب: أكبر خطر فيها هو "المبالغة في التبسيط" أو الاعتماد على بيانات قديمة، مما قد يؤدي لما يسمى بـ "شلل التحليل" (جمع معلومات كثيرة دون فعل شيء).

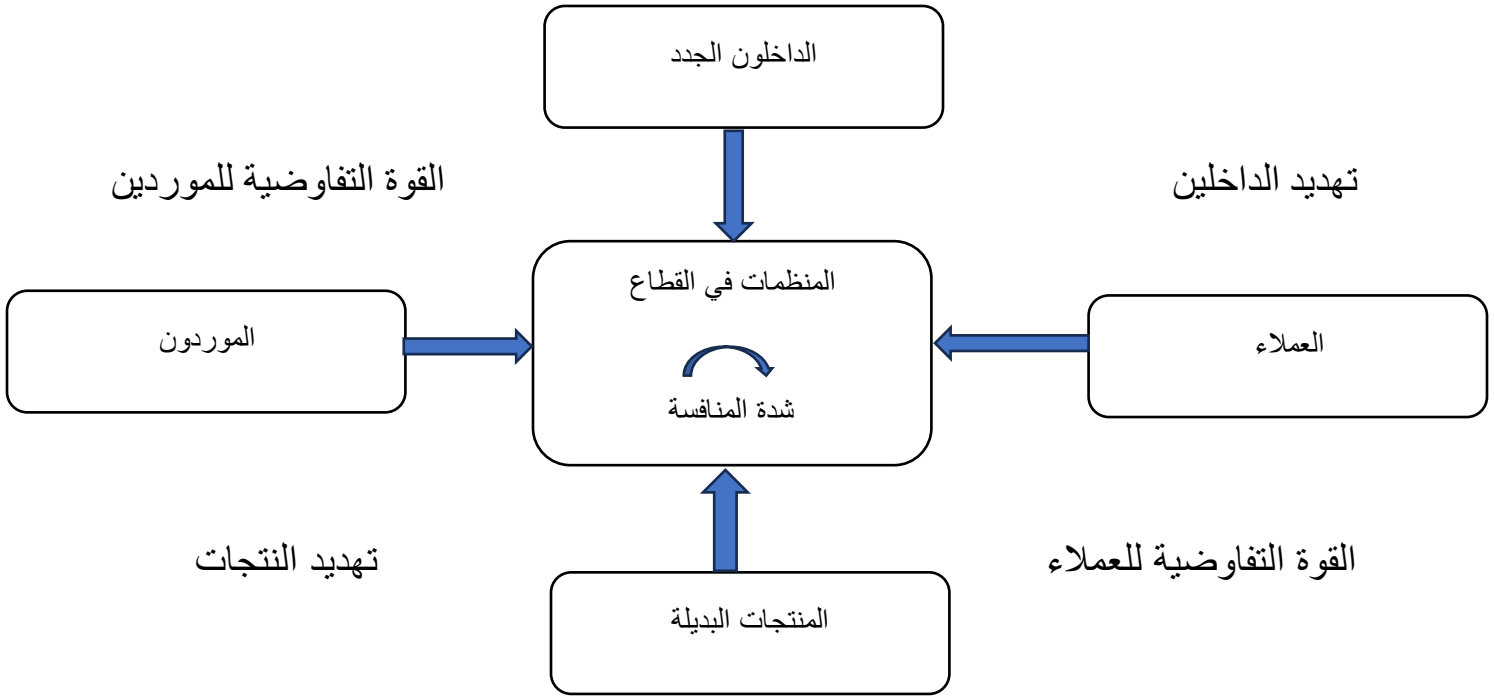
ثانياً: تحليل نموذج القوى الخمس لبورتر Porter: ¹¹

في سنة 1974 أعد مايكل بورتر (Porter Michael)، عمل بحثي قيم في تحليل هيكل الصناعة وإستراتيجية الأعمال، بعنوان: "مذكرة حول التحليل الهيكلي للصناعات"، وفي سنة 1980، نشر كتابه الأول بعنوان: "الإستراتيجية التنافسية"، والذي يدين بالكثير من نجاحه إلى إطار "القوى الخمس"، حيث سعى هذا الإطار إلى ربط متوسط ربحية المشاركين في صناعة ما بالقوى التنافسية.

حيث يرتبط جوهر صياغة الإستراتيجية بربط الشركة ببيئتها، لذلك تعتبر مرحلة التحليل حاسمة لنتائج عملية التخطيط الشاملة، وجزء كبير من مرحلة التحليل هو تشخيص البيئة الخارجية، وتم تطوير العديد من الأدوات والتقنيات لمساعدة المخططين في تقييم البيئة الخارجية. ومن الأمور ذات الأهمية الخاصة تقييم إمكانية الربح في الصناع، ونموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر أو كما يسمى نموذج القوى الخمس لبورتر هو إلى حد بعيد الإطار الأكثر استخداماً لتقييم إمكانات الربح في الصناعة.

هيكل صناعي ما هو إلا محصلة لقوى تنافسية، تتحدد هذه القوى التنافسية داخل صناعة معينة انطلاقاً من هيكلها الخاص الذي يشير بدوره إلى مجموعة من العلاقات بين خمسة عوامل أو قوى أساسية حددها الباحث Porter Michael في الشكل الموالي:

¹¹ سفيان خلوفي، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل، مجلة العلوم التجارية والتسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة، المجلد: 17، العدد: 1، 2021، ص 125-127.



الشكل 01: القوى التنافسية الخمسة المؤثرة على هيكل الصناعة

وبتداخل القوى التنافسية الخمسة الموضَّح في الشكل أعلاه تحدد جاذبية كل صناعة على حدة، بحيث زيادة عامل واحد من بين تلك العوامل أو القوى الخمسة تنخفض معه قدرة منظمة الأعمال على تحقيق المؤشرات التنافسية كالأرباح والحصة السوقية وغيرها، ومن خلال الشكل أعلاه يتضح أنّ هيكل الصناعة يتأثر بشكل عام بخمسة قوى تنافسية أساسية هي:

تهديد الداخلين: أو ما يعرف بالخطر من احتمال دخول منافسين جدد، حيث يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المنظمات، ويتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح التي تشجع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف،

وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط.¹²

وبناءً على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز دخول منافسين جدد لهيكل الصناعة وهي: اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، الاحتياج إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، وأخيراً السياسة الحكومية.

القوة التفاوضية للعملاء: يستطيع العملاء التأثير على الصناعة وتحديدتها، من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل المنتجات أو الخدمات، ويكون العميل داخل هيكل الصناعة قوياً إذا توفرت السمات التالية داخل هيكل الصناعة: قلّت عدد العملاء المتعامل معهم، توفّر البدائل، انخفاض تكاليف التبديل وغيرها. حيث كلما كان العميل مهماً بالنسبة للمنظمة زادت قوته التفاوضية داخل هيكل الصناعة ككل والعكس صحيح.

القوة التفاوضية للموردين: يتمتع الموردون بقوة تفاوضية تؤثر على المنظمات العاملة في قطاع ما، حيث يمكنهم التأثير المباشر على المردودية، من خلال تأثيرهم على أسعار الموارد ونوعيتها ومدة التسليم، وكذلك الكميات المطلوبة من طرف المنظمات في هيكل الصناعة، وتحدد القوة التفاوضية للموردين بعدة عوامل: تعدد الموردين، وجود بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين، أهمية القطاع بالنسبة للموردين، عدم قدرة المنظمة على استخدام التهديد بالتكامل الخفي، أهمية السلع الموردة بالنسبة للقطاع.

تهديد المنتجات (المنتجات البديلة): تمثل المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع الحاجة نفسها، فعلى سبيل المثال لا الحصر يعد الفاكس كبديل للبريد السريع. ويتمثل تهديد المنتجات البديلة بانخفاض أسعارها إذا ما قورنت بمنتجات أو خدمات المنظمات العاملة في الصناعة، وهذا ما يدفع بالمنظمات العاملة في الصناعة إلى زيادة الاستثمار في

¹² سفيان خلوفي، مرجع سابق، ص 127.

البحث والتطوير، لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها عن المنتجات البديلة في هيكل صناعة ما، ويزداد تهديد المنتجات البديلة في حالة انخفاض أسعار المنتجات البديلة إذا ما قورنت بالمنتجات الأصلية للهيكل الصناعي، أو انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للعملاء من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة، أو عدم وجود تمييز واضح بين النوعين.

شدة المنافسة بين المنظمات: أو درجة المنافسة بين المنظمات داخل هيكل الصناعة، ويقصد بها مستوى الصراع القائم بين منظمات الأعمال الموجودة في القطاع الاقتصادي أو هيكل صناعة معين، حيث تتخذ المنافسة بين المنظمات الموجودة شكل المناورة، من أجل الحصول على الموقع أو الوضع المتميز الذي يمنح للمنظمة مزايا خاصة، وذلك بالجوء إلى وسيلة تعتمد بشكل أساسي على المنافسة بواسطة السعر أو الاعتماد على إدخال منتجات جديدة أو تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، حيث تتحدد شدة المنافسة بين منظمات القطاع عن تفاعل عدد من العوامل وتداخلها، ومن بين العوامل التي تحدد شدة المنافسة والمزاومة بين المنظمات **نجد:** تعدد المنافسين وتوازنهم، معدل نمو الصناعة أو القطاع، التكاليف الثابتة، تميز المنتج، زيادة الطاقة الإنتاجية، درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين، حواجز الخروج من السوق، موانع الدخول إلى السوق وغيرها.

والجدير بالذكر هنا أن، هناك العديد من الانتقادات الموجهة إلى نموذج القوى الخمس أو إطار عمل بورتر، ومن أهمها ما يلي:

يميل نموذج القوى الخمس لبورتر إلى المبالغة في الضغط على التحليل الكلي، أي على مستوى الصناعة، بدلاً من تحليل قطاعات سوق منتجات أكثر تحديداً على المستوى الجزئي.

يبالغ نموذج القوى الخمس لبورتر في تبسيط سلاسل القيمة الصناعية. فمثلاً، قد يحتاج "المشتررون" دائماً إلى أن يكونوا مجزأين ومتميزين أيضاً بين القنوات والمشتريين الوسيطين والمستهلكين النهائيين.

يفشل نموذج القوى الخمس لبورتر في الارتباط مباشرة بالإجراء الإداري المحتمل. مثلاً، عندما يكون تأثير الشركات ضعيفاً على ما يبدو على أي من القوى الخمس، كيف يمكنهم التعامل معها؟

نموذج القوى الخمس لبورتر يميل إلى تشجيع ثقافة "الصناعة" ككيان محدد بحدود. ربما يكون هذا أقل ملائمة الآن حيث تبدو حدود الصناعة أكثر مرونة بكثير.

يبدو نموذج القوى الخمس لبورتر أنه قائم بذاته، وبالتالي فهي غير مرتبطة بشكل خاص، فمثلاً، لا يأخذ النموذج بعوامل "PESTEL"، أو ديناميكيات النمو في سوق معين.

تمت صياغة نموذج القوى الخمس لبورتر في المصطلحات الاقتصادية، والتي قد يُنظر إليها على أنها مصطلحات أكثر من اللازم من منظور المدير الممارس. وفي الواقع هي مبالغ فيها.

هذا نموذج يركز على "أرض المعركة" أو القطاع الذي تنافس فيه الشركة مباشرة، ويشرح كيف تتحدد ربحية أي شركة بناء على 5 قوى:13

المنافسون الجدد: هل من السهل على أي شخص فتح مشروع مشابه؟ (حواجز الدخول).

قوة العملاء: هل الزبائن لديهم بدائل كثيرة ويستطيعون فرض السعر الذي يريدونه؟

قوة الموردين: هل من يزودنا بالمواد الأولية يتحكم فينا وفي أسعارنا؟

المنتجات البديلة: هل هناك منتجات مختلفة تماماً لكنها تلبى نفس الحاجة (مثل الفاكس والبريد السريع)؟

المنافسة الحالية: مدى شدة الصراع بين الشركات الموجودة حالياً في السوق.

المطلب الثاني: نموذج SWOT:14

ظهر تحليل (SWOT) نتيجة لبحث تم بمعهد "ستانفورد" من عام 1960 إلى عام 1970 وقام به ألبرت همفري وآخرون بالمعهد. وكان الغرض من إجراء هذا البحث هو معرفة أسباب فشل التخطيط المشترك

¹³ سفيان خلوفي، مرجع سابق، ص127.

¹⁴ سعاد شدرى معمر/فضيلة زاوي/محمد قريتي، التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الاداء التنافسي للمؤسسات، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، مجلد 06، العدد 2021، ص71/72.

(corporate planning) وما نتج عنه من مشاكل اقتصادية وكيفية تلافيه، ويستخدم تحليل SWOT كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها.

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

وينقسم تحليل (SWOT) إلى أربع نقاط أساسية هي:

- **مواطن القوة:** نقاط قوة المؤسسة تمثل كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين، أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمد خدماتها.

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

براءات الاختراع؛

قوة اسم العلامة التجارية؛

السمعة الطيبة بين العملاء؛

مزايا التكلفة بناء على الخبرة التي تمتلكها الشركة؛

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

الوصول المقبول إلى شبكات التوزيع.

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

عدم وجود حماية لبراءات الاختراع؛

ضعف اسم العلامة التجارية؛

السمعة السيئة بين العملاء؛

ارتفاع هيكل التكلفة.

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

- **الفرص:** قد يكشف تحليل البيئة الخارجية فرصاً جديدة للربح والنمو، ومن أمثلة هذه الفرص:

احتياجات العميل التي لم تتم تلبيتها؛

وصول تكنولوجيا جديدة؛

تخفيف اللوائح والقوانين؛

إزالة الحواجز أمام التجارة الدولية.

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

حدوث تغير في أذواق المستهلك وانصرافه عن منتجات الشركة؛

ظهور منتجات بديلة؛

صدور لوائح جديدة؛

زيادة الحواجز أمام التجارة.

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

ومن شروط نجاح تحليل (SWOT)، الواقعية في تحليل الوضع الراهن للتنبؤ بالوضع المستقبلي، والواقعية في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وبساطة التحليل والبعد عن التعقيد.¹⁵

ومنه نستنتج من هذا النموذج في كونه أداة للتحليل الاستراتيجي (SWOT) تهدف للمقارنة بين قدرات الشركة الداخلية وبينتها الخارجية. يعتمد التحليل على تحديد نقاط القوة والفرص لاستغلالها، ومعالجة نقاط

¹⁵ سعاد شجري معمر/فضيلة زواوي/محمد قريظلي، مرجع سابق، ص72

الضعف ومواجهة التهديدات الخارجية التي قد تعيق النمو. ويؤكد النموذج أن النجاح مرتبط بالواقعية في تشخيص الوضع الراهن وبساطة التحليل للوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثالث: مقارنة نموذج SWOT مع نماذج الأخرى:

وجه المقارنة	تحليل PESTEL	نموذج القوى الخمس لبورتر	تحليل SWOT
نطاق التحليل	نطاق التحليل البيئة الكلية (Macro): يركز على العوامل الخارجية العامة بعيدة المدى	بيئة القطاع (Industry): يركز على هيكل الصناعة والمنافسة المباشرة.	تحليل داخلي وخارجي: يربط بين قدرات الشركة وبيئتها المحيطة.
الهدف الأساسي	رصد التغيرات في (السياسة، الاقتصاد، المجتمع، التكنولوجيا، البيئة، القانون).	تحديد جاذبية القطاع وقياس شدة المنافسة وإمكانية تحقيق الأرباح.	تحديد نقاط القوة والضعف (داخليا) والفرص والتهديدات (خارجيا).
العناصر الأساسية	6 عوامل: (P, E, S, T, E, L).	قوى: (المنافسون، الداخلون الجدد، الموردون، العملاء، البدائل).	4 نقاط: (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).
علاقة الشركة بالبيئة	عوامل خارجة عن إرادة الشركة تماما ولا يمكنها التحكم فيها.	عوامل تؤثر فيها الشركة وتتأثر بها (مستوى الصناعة).	يهدف لإحداث مقارنة بين موارد الشركة والبيئة التنافسية.
النتيجة المتوقعة	معرفة "الاتجاه" الذي تسير فيه البيئة إجمالاً.	تحديد "الموقع التنافسي" للشركة داخل القطاع.	وضع "خارطة طريق" لاستغلال القوة واقتناص الفرص ومعالجة الضعف.

المصدر: من إعداد طالب

كيفية التكامل بين النماذج:

تحليل SWOT هو "المجمع": كما ورد في المرفق الأخير، نموذج SWOT ليس قائماً بذاته تماماً، بل يعتمد في خانتي (الفرص والتهديدات) على ما استخرجته من تحليل PESTEL وقوى بورتر.

مثال: تغير القوانين في PESTEL قد يظهر كـ "فرصة" في SWOT.

مثال: قوة الموردين في بورتر قد تظهر كـ "تهديد" في SWOT.

الفرق في المستوى التحليلي:

PESTEL: تحليل كلي واسع النطاق (Macro).

بورتر: تحليل قطاعي متوسط النطاق (Industry).

SWOT: تحليل استراتيجي يركز على موقف "المنظمة" تحديدا (Organization-centric).

شروط النجاح: تؤكد المرفقات أن نجاح تحليل SWOT يعتمد على الواقعية في تحديد نقاط الضعف قبل القوة، والبساطة والبعد عن التعقيد، وهو ما يتشابه مع عيوب PESTEL وبورتر التي حذرت من "شلل التحليل" أو المبالغة في تبسيط البيانات.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المطلب الاول: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة برقيقة خديجة؛ دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر؛ أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية 2021/2020.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي الجزائري، من خلال تشخيص واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي ومساهمتها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية. وقد أجريت الدراسة على عينة من 64 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية بولايات ورقلة، الوادي وغرداية، حيث تم توزيع الاستبيان على المسيرين، مع إجراء مقابلات داعمة لجمع البيانات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- ❖ يساهم استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.
- ❖ يعتمد أغلب المسيرين على الحدس والخبرة في تقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- ❖ ضرورة تحسين وعي المسيرين بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية واعتماد المنهجية العلمية في التحليل الاستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الدراسة الثانية:

دراسة بوقفة وفاء؛ أدوات التحليل الاستراتيجي ودورها في الارتقاء بالأداء التسويقي للمؤسسة -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-؛ أطروحة دكتوراه؛ جامعة باجي مختار - عنابة؛ السنة الجامعية 2016/2015؛ ص 22.

تهدف الدراسة إلى معالجة إشكالية دور أدوات التحليل الاستراتيجي في الارتقاء بالأداء التسويقي للمؤسسة، مع تبني عملية اتخاذ القرار التسويقي كمتغير وسيط بينهما.

عينة ومنهج الدراسة: أجريت الدراسة على عينة من أعضاء الإدارة العليا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعة الغذائية لولاية عنابة، بالإضافة إلى دراسة حالة "ملبنة إيدوغ عنابة". تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- ❖ وجود علاقة إيجابية بين عملية اتخاذ القرار القائم على التحليل الاستراتيجي وبين تحقيق الأداء التسويقي بمحدداته (الكفاءة والفعالية).
- ❖ مستوى استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة كان منخفضاً، رغم اتفاق العينة على الآثار الإيجابية لاستخدامها في توضيح الرؤية لصناع القرار.
- ❖ تساهم أدوات التحليل الاستراتيجي في تعزيز روح التشاور والتنسيق بين مختلف الأقسام وتسمح بتخزين المعلومات في بنوك المعلومات، مما يرتقي بالأداء العام للمؤسسة.
- ❖ أثبتت دراسة الحالة أن إسقاط أدوات مثل (BCG، SWOT، Porter) يساعد في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل مجال نشاط بدقة، مما يدعم بقاء المؤسسة ونموها في بيئة تنافسية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

Mesut Özgürler و Şükran Şeker

تحت عنوان:

Analysis of the Turkish Consumer Electronics Firm using SWOT-AHP method

شكري، سكران، ومسعود أوزغورلار، "تحليل شركة الإلكترونيات الاستهلاكية التركية باستخدام أسلوب SWOT-AHP"، مجلة Procedia للعلوم الاجتماعية والسلوكية، المجلد 58، سنة 2012، ص ص 1544-1554، منشورات Elsevier.

هدف من الدراسة:

إلى تحليل مؤسسة تركية متخصصة في الإلكترونيات الاستهلاكية باستعمال نموذج SWOT وتحليل AHP، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، واقتراح استراتيجيات تساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية وتحسين أدائها.

اعتمدت الدراسة: على دمج أسلوب التحليل الاستراتيجي SWOT مع أسلوب التحليل الهرمي AHP، حيث تم إجراء مقارنات زوجية بين مختلف العوامل الاستراتيجية بالاعتماد على آراء الخبراء. كما تم استخدام الاستبيانات والمقابلات المباشرة مع أربعة خبراء في مجال الإلكترونيات الاستهلاكية لتقييم عوامل SWOT وترتيب الاستراتيجيات المقترحة حسب الأولوية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الفرص تمتلك أعلى وزن نسبي مقارنة بباقي عوامل SWOT، كما تبين أن استراتيجية البحث عن موردين بديلين وتقليل تكاليف المواد الأولية تُعد من أهم الاستراتيجيات التي يجب أن تعتمدها المؤسسة من أجل تحسين قدرتها التنافسية ومواجهة المنافسة الشديدة في السوق.

الدراسة الثانية:

تحت عنوان:

Analýza konkurenceschopnosti výrobního podniku

الهدف من الدراسة: تقييم القدرة التنافسية لشركة HASIL, a. s. وهي شركة تشيكية متخصصة في تصنيع أنظمة الحماية من الحرائق والأنظمة العادية المصنوعة من الألومنيوم والصلب والخشب. سعى البحث إلى تحديد الوضع التنافسي الحالي للمؤسسة واقتراح تدابير محددة لتحسين هذا الوضع وزيادة كفاءة أدائها في السوق.

المنهجية المتبعة:

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تطبيق مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي والمالي، حيث شملت:

التحليل المالي: لتقييم مؤشرات الربحية والسيولة والنشاط.

تحليل PEST: لدراسة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المؤثرة على بيئة المؤسسة.

تحليل SWOT: لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وذلك بناءً على مقابلة مع مدير الإنتاج.

نموذج القوى الخمس لبورتر: لتحليل شدة المنافسة في القطاع، وقوة الموردين والعملاء، وتهديد البدلاء والوافدين الجدد.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جوهرية، من أبرزها:

✓ تمتلك الشركة ميزة تنافسية قوية تتمثل في جودة المنتجات، والابتكار، وامتلاك "المعرفة الفنية" (Know-how)، والقدرة على تصنيع أنظمة من خامات متنوعة (ألومنيوم، صلب، خشب) في آن واحد، وهو ما لا يتوفر لدى معظم المنافسين.

✓ كشف التحليل المالي عن وجود تحديات في الكفاءة الإدارية بسبب تحقيق نتائج اقتصادية سالبة في بعض المؤشرات، مما يستدعي التركيز أكثر على الإدارة الاستراتيجية.

✓ أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأتمتة في الإنتاج لتقليل الأخطاء البشرية، وتطبيق نظام "S5" لتحسين تنظيم بيئة العمل، وتفعيل أنظمة تحفيزية للعمال لربط أجورهم بجودة الإنتاج وربحية المؤسسة.

المطلب الثالث: فرق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة:

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
موضوع الدراسة	تناولت الدراسات السابقة دور أدوات التحليل الاستراتيجي مثل SWOT وPESTEL والقوى الخمس لبورتر في تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الأداء داخل المؤسسات.	تتناول الدراسة الحالية تحليل تنافسية مؤسسة ALFA PIPE باستخدام نموذج SWOT لمعرفة دوره في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.
الهدف	هدفت الدراسات السابقة إلى إبراز أهمية أدوات التحليل الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار وتعزيز الأداء والميزة التنافسية للمؤسسات.	تهدف الدراسة الحالية إلى تشخيص الوضعية التنافسية لمؤسسة ALFA PIPE واقتراح حلول تساعد على تعزيز قدرتها التنافسية.
المنهج المستخدم	اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيان والمقابلات وتحليل البيانات إحصائياً.	اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام المقابلة شبه الموجهة كأداة أساسية لجمع البيانات.
مجال الدراسة	شملت الدراسات السابقة مؤسسات صناعية وتجارية وخدمية داخل الجزائر وخارجها.	تركز الدراسة الحالية على مؤسسة صناعية جزائرية تتمثل في مؤسسة ALFA PIPE بقرطاجنة.

<p>ركزت الدراسة الحالية بشكل أساسي على نموذج SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.</p>	<p>استخدمت الدراسات السابقة أدوات تحليل متعددة مثل SWOT وPESTEL ونموذج القوى الخمس لبورتر.</p>	<p>أدوات التحليل</p>
<p>تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة مدى مساهمة نموذج SWOT في تحسين تنافسية مؤسسة ALFA PIPE ومواجهة التحديات الاقتصادية.</p>	<p>توصلت الدراسات السابقة إلى أن التحليل الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الفعالة.</p>	<p>النتائج</p>

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بتنافسية المؤسسة وأهم نماذج التحليل الاستراتيجي المستخدمة في تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات. حيث تم التطرق إلى مفهوم التنافسية ومؤشراتها ومحدداتها، مع إبراز أهميتها في تحقيق الاستمرارية والتميز داخل السوق. كما تم عرض مجموعة من نماذج التحليل الاستراتيجي، وعلى رأسها نموذج SWOT ونموذج القوى الخمس لبورتر وتحليل PESTEL، مع توضيح خصائص كل نموذج وأهميته في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. إضافة إلى ذلك، تم استعراض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي ساعدت في بناء الخلفية العلمية للبحث وتحديد موقع الدراسة الحالية منها. ومن خلال ما سبق يتضح أن نموذج SWOT يعد من أهم الأدوات التي تساعد المؤسسة على تشخيص واقعها التنافسي واستغلال نقاط القوة والفرص ومعالجة نقاط الضعف والتهديدات بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجوانب النظرية المتعلقة بتنافسية المؤسسة وأدوات التحليل الاستراتيجي، سيتم في هذا الفصل الانتقال إلى الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية. ويهدف هذا الفصل إلى إسقاط المفاهيم النظرية السابقة على واقع المؤسسة محل الدراسة، من خلال التعرف على خصائصها وطبيعتها نشاطها، إضافة إلى تحليل بيئتها الداخلية والخارجية باستخدام نموذج SWOT. كما سيتم عرض منهجية الدراسة والأداة المستخدمة في جمع البيانات، ثم تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها بهدف معرفة مدى مساهمة نموذج SWOT في تحسين تنافسية المؤسسة وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية والمنافسة في السوق.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة:

تعد مؤسسة PIPE ALFA من أهم المؤسسات الصناعية في الجزائر، حيث تنشط في مجال صناعة الأنابيب الحلزونية الموجهة لنقل الغاز والبتروول والمياه.

تأسست المؤسسة سنة 1974 بالمنطقة الصناعية بنورة بولاية غرداية، وقد أنجزت بالتعاون مع شركة ألمانية متخصصة. تدرج المؤسسة ضمن قطاع الحديد والصلب الذي يعتبر من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني. تتميز المؤسسة بطاقة إنتاجية كبيرة تصل إلى حوالي 120 ألف طن سنوياً، ما يسمح لها بتلبية جزء معتبر من احتياجات السوق الوطنية. كما تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة وورشات متخصصة في الإنتاج والتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب وتتعامل المؤسسة مع عدة قطاعات استراتيجية أهمها قطاع المحروقات والري، خاصة مع شركات مثل سوناطراك وسونلغاز.

وقد تحصلت المؤسسة على شهادات جودة عالمية مثل ISO 9001 وشهادة APIQ1 الخاصة بالصناعات البترولية. وتساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد الوطني من خلال توفير مناصب الشغل والمشاركة في التنمية الصناعية بالجنوب الجزائري.

كما تسعى إلى تطوير أدائها من خلال التكوين المستمر للعمال واعتماد معايير الجودة والسلامة المهنية. وتعتبر مؤسسة PIPE ALFA نموذجاً للمؤسسات الصناعية الجزائرية التي تسعى لتحقيق التنافسية والجودة في السوق الوطنية والدولية.

المطلب الثاني: منهجية وعينة الدراسة:

1. أداة جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة باعتبارها الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية، وذلك نظراً لطبيعة موضوع البحث المتمثل في أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسة PIPE ALFA، والذي يتطلب فهماً معمقاً لواقع المؤسسة وطبيعة الممارسات المعتمدة داخلها. وتعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث الكيفي، لأنها تسمح بالحصول على معلومات دقيقة ومفصلة يصعب الوصول إليها من خلال أدوات

أخرى، كما تمنح الباحث إمكانية التفاعل المباشر مع المبحوثين والتعمق في الإجابات وطرح أسئلة إضافية عند الحاجة.

وقد ساعدت المقابلة في جمع بيانات ميدانية حول واقع القدرات الديناميكية داخل مؤسسة PIPE ALFA بغرداية، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة الصناعية.

2- نوع المقابلة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة شبه الموجهة، حيث تم إعداد دليل مقابلة يتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بإشكالية الدراسة، مع ترك المجال للمبحوثين للتعبير بحرية عن آرائهم ومواقفهم المتعلقة بموضوع البحث.

وقد تم اختيار هذا النوع من المقابلات لأنه يجمع بين التنظيم والمرونة، إذ يسمح بالحفاظ على الإطار العام للدراسة، وفي الوقت نفسه يتيح إمكانية التوسع في النقاش والحصول على معلومات إضافية تثري الجانب الميداني.

كما ساعدت المقابلات شبه الموجهة على فهم الكيفية التي تعتمد بها مؤسسة PIPE ALFA على القدرات الديناميكية في مواجهة التغيرات الاقتصادية والتنافسية، إضافة إلى معرفة الصعوبات التي تواجهها وأفاق تطويرها مستقبلاً.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين داخل مؤسسة PIPE ALFA بغرداية، باعتبارها المؤسسة محل الدراسة الميدانية، والتي تنشط في مجال صناعة الأنابيب الحلزونية الخاصة بنقل الغاز والبتروك والمياه. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة قصدية، حيث تم التركيز على أحد المسؤولين الإداريين بالمؤسسة، لامتلاكه معرفة مباشرة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة وواقعية حول طبيعة القدرات الديناميكية المعتمدة داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

4- مكان وزمان إجراء المقابلات:

تم إجراء المقابلات داخل مؤسسة PIPE ALFA بغرداية يوم 29 أبريل 2026. وقد أجريت المقابلات في ظروف مناسبة سمحت للمبحوث بالتعبير بحرية ووضوح، كما حرص الباحث على توفير جو من الثقة والتفاعل الإيجابي أثناء الحوار، مما ساهم في الحصول على معلومات دقيقة وذات قيمة تحليلية مهمة تخدم أهداف الدراسة.

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول : عرض وتحليل النتائج: لقد اجرينا القابلة والتي تضم أربعة محاور التالية:

المحور الأول: نقاط القوة (Strengths)

السؤال: ما هي القيمة التنافسية التي تقدمها المؤسسة من خلال جودة خدماتها مقارنة بالفاعلين الآخرين في السوق؟

الجواب: تبرز قوة المؤسسة في امتلاكها لسمعة طيبة وقاعدة زبائن وفية بفضل التزامها بمعايير جودة عالية في تقديم خدماتها، مما يمنحها أسبقية تنافسية تجعلها الخيار الأول للزبائن رغم وجود منافسين.

التحليل:

☞ نظريا (SWOT): تعد الجودة والسمعة من "الموارد غير الملموسة" التي تشكل حجر الزاوية في ميزة المؤسسة.

☞ المؤسسة تمتلك "صورة ذهنية" قوية، وهذا نظرياً يقلل من تكاليف جذب الزبائن الجدد ويعزز من متانة موقفها الداخلي.

السؤال: كيف تساهم الكفاءة في العمليات الداخلية وأنظمة التوزيع في تعزيز التواجد التسويقي للمؤسسة؟

الجواب: تعتمد المؤسسة على مسارات تشغيلية منظمة تسمح بتقديم الخدمة بسرعة ودقة، ويدعم ذلك شبكة توزيع فعالة تضمن وصول الخدمات إلى الفئات المستهدفة في الوقت المناسب وبأقل جهد.

التحليل:

☞ نظريا: يرتبط هذا بمفهوم "سلسلة القيمة" (Value Chain) لـ Porter، حيث أن كفاءة العمليات الداخلية تزيد من القيمة النهائية المقدمة للزبون.

☞ التوافق بين التشغيل والتوزيع يعكس "كفاءة تنظيمية"، وهي نقطة قوة تحمي الحصة السوقية للمؤسسة من التقلبات.

المحور الثاني: نقاط الضعف (Weaknesses)

السؤال: ما هي المعوقات التنظيمية والمالية التي تحد من قدرة المؤسسة على تطوير أدائها العام؟

الجواب: تعاني المؤسسة من مركزية القرار وبيروقراطية إدارية تؤدي إلى بطء التنفيذ، يضاف إليها نقص في السيولة المالية وصعوبة الحصول على تمويلات خارجية كافية لتغطية مشاريع التوسعة أو التحديث.

التحليل:

نظرياً: يصنف نقص التمويل كعائق أمام "النمو الاستراتيجي". الجانب النظري يربط بين الاستقرار المالي وقدرة المؤسسة على المبادرة.

تعيش المؤسسة حالة من "العجز الاستثماري"؛ فالبيروقراطية مع نقص المال يشكلان حاجزاً يمنع المؤسسة من التحول من الوضع التقليدي إلى الوضع الرقمي.

السؤال: إلى أي مدى يؤثر نقص الكفاءات التقنية والوسائل التسويقية الحديثة على نجاح مشروع التحول الرقمي؟

الجواب: تواجه المؤسسة ضعفاً في المهارات التقنية لدى الموظفين وغياب برامج التكوين المستمر، مما أدى إلى اعتماد أساليب تسويقية بدائية وتعثر في دمج التكنولوجيا الرقمية في المعاملات اليومية.

التحليل:

نظرياً: هذا ما يسمى "الفجوة الرقمية" (Digital Divide) داخل المؤسسة. نظرياً، المورد البشري هو المحرك للتحول الرقمي، وإذا تعطل المحرك تفشل الاستراتيجية.

هذا هو جوهر مشكلة بحثك (عقبات التحول الرقمي)؛ حيث يتضح أن العائق ليس التكنولوجيا بحد ذاتها، بل في "جاهزية المورد البشري" والوسائل المتاحة لتطبيقه.

المحور الثالث: تطلعات المؤسسة (الفرص - Opportunities)

السؤال: ما هي إمكانيات التوسع في الأسواق الجديدة من خلال استغلال التطورات التكنولوجية المتاحة؟
الجواب: تسعى المؤسسة لاستغلال تزايد الطلب على الخدمات الإلكترونية لفتح منافذ سوقية جديدة، وذلك عبر تبني أنظمة رقمية (مثل المنصات السحابية) التي تسمح بالوصول لشرائح من الزبائن خارج النطاق الجغرافي التقليدي.

التحليل:

نظرياً (SWOT): تمثل هذه "الفرص الخارجية" التي تمكن المؤسسة من تحقيق نمو أقي. الجانب النظري يؤكد أن التكنولوجيا هي المحرك الأساسي لخلق أسواق جديدة (Market Development).

المؤسسة تدرك أن نمو حصتها السوقية مرتبط بمدى مواكبتها للتقدم التقني؛ فالسوق لم يعد يطلب الخدمة التقليدية بل يطلب "الخدمة المرقمة".

السؤال: كيف تؤثر البيئة القانونية والتركيبية السكانية الحالية على فرص عقد شراكات استراتيجية؟

الجواب: تستفيد المؤسسة من التوجهات الحكومية الداعمة للرقمنة (كالإعفاءات) ومن وعي جيل الشباب بالتكنولوجيا، لتأسيس تحالفات مع شركات تقنية تساعدها في تنفيذ مشاريعها الاستراتيجية بتكاليف أقل ومخاطر مشتركة.

التحليل:

☞ نظريا (PESTEL/SWOT): تندرج السياسات الحكومية ضمن العوامل السياسية والقانونية المسهّلة للنشاط.

☞ وجود بيئة قانونية داعمة مع وعي استهلاكي (ديموغرافي) عالي يخلق "مناخاً استثمارياً" مثالياً يقلل من حدة عقبات التحول الرقمي.

المحور الرابع: التهديدات (Threats):

السؤال: ما هي طبيعة الضغوط التنافسية الحالية والمستقبلية التي تهدد مكانة المؤسسة؟

الجواب: تواجه المؤسسة منافسة شرسة من فاعلين حاليين يمتلكون بنية رقمية قوية، بالإضافة إلى تهديد مستمر من شركات ناشئة تمتاز بالمرونة والابتكار التقني، مما قد يسحب البساط من تحت المؤسسة التقليدية.

التحليل:

☞ نظريا (Porter's 5 Forces): هذا يمثل "شدة المنافسة" و "تهديد الوافدين الجدد".

☞ التحول الرقمي لم يعد خياراً بل ضرورة للبقاء؛ لأن المنافسين الجدد يعتمدون على "التفوق التقني" لكسر حواجز الدخول إلى السوق.

السؤال: كيف تؤثر التقلبات الاقتصادية والتشريعية الخارجية على استقرار التكاليف والربحية؟

الجواب: تشكل الأزمات الاقتصادية (مثل التضخم) ضغطاً على التكاليف التشغيلية، كما أن التغيرات المفاجئة في القوانين الضريبية تزيد من الأعباء المالية، مما يقلل من الفائض المخصص للاستثمار في التحول الرقمي.

التحليل:

☞ نظريا: العوامل الاقتصادية الخارجية خارجة عن سيطرة المؤسسة وتؤثر على "هيكل التكاليف".

☞ المؤسسة تعاني من "عدم يقين" خارجي، حيث أن تآكل الربحية بسبب التضخم يعيق قدرتها على تمويل مشاريع الرقمنة طويلة الأمد.

المطلب الثاني : مناقشة النتائج:

من خلال المقابلة الميدانية التي أجريناها مع المؤسسة، يتضح أنها تمتلك سمعة طيبة وقاعدة زبائن تثق في جودة خدماتها، وهذا هو مصدر قوتها الأساسي في السوق. لكن في المقابل، تواجه المؤسسة عقبات داخلية واضحة، أبرزها نقص الموارد المالية والاعتماد على طرق إدارية قديمة، بالإضافة إلى ضعف خبرة الموظفين

في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة. وبالنظر إلى المحيط الخارجي، نجد أن هناك فرصاً كبيرة بفضل الدعم الحكومي للرقمنة وزيادة طلب الزبائن على الخدمات الإلكترونية، إلا أن هناك تهديدات من المنافسين الذين يسبقون المؤسسة في الجانب التقني. وفي الختام، نستنتج أن رغبة المؤسسة في "التحول الرقمي" تصطدم بواقع نقص الإمكانيات المادية والبشرية، مما يتطلب منها ضرورة الاستثمار في تدريب العمال وتوفير ميزانية خاصة للتطوير التكنولوجي لضمان بقائها واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات:

بناءً على الحانب النظري والنتائج التي استخلصناها من المقابلة الميدانية وتحليل المحاور الأربعة، يمكننا اختبار صحة الفرضيات:

(1) اختبار الفرضية الأولى:

نص الفرضية: تساعد دراسة نقاط القوة والضعف في تشخيص الوضع الداخلي للمؤسسة وتحديد مجالات التحسين.

تحليل الفرضية: من خلال إجابات المحور الأول والثاني، تمكنا فعلياً من معرفة أن قوة المؤسسة تكمن في "سمعتها" وأن ضعفها يكمن في "الجانب المالي والتقني". هذا التشخيص سمح لنا بتحديد أن "التكوين الرقمي" هو أهم مجال يحتاج للتحسين.

الاستنتاج: الفرضية صحيحة؛ حيث وفرت الدراسة رؤية واضحة لنقاط الخلل والقوة داخل المؤسسة.

(2) اختبار الفرضية الثانية:

نص الفرضية: يسمح تحليل الفرص والتهديدات للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية. **تحليل الفرضية:** التحليل أظهر أن السوق يتجه للرقمنة (فرصة) وأن المنافسين يهددون المؤسسة (تهديد). إدراك هذه الحقائق هو الخطوة الأولى لتغيير استراتيجية المؤسسة لتناسب الواقع الجديد.

الاستنتاج: الفرضية صحيحة جزئياً؛ فالتحليل يسمح "بمعرفة" كيفية التكيف، لكن التكيف الفعلي يتطلب إمكانيات مادية.

(3) اختبار الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: يعتبر نموذج SWOT من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تساعد على اتخاذ قرارات فعالة لتحسين التنافسية.

تحليل الفرضية: المقابلة أثبتت أن استخدام هذا النموذج رتب أفكار المسيرين وجعلهم يدركون أن القرار الأنسب حالياً هو ضرورة الاستثمار في التكنولوجيا لمواجهة المنافسة.

الاستنتاج: الفرضية صحيحة؛ لأن النموذج ربط بين موارد المؤسسة وظروف السوق لاتخاذ قرار استراتيجي.
(4) اختبار الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: تنشط المؤسسة محل الدراسة في بيئة تنافسية تتطلب اعتماد أساليب تحليل استراتيجية حديثة.
تحليل الفرضية: بما أن المؤسسة تواجه منافسين رقميين وتغيرات قانونية واقتصادية سريعة، فإن الأساليب التقليدية لم تعد تكفي، وأصبح التحليل الاستراتيجي ضرورة للبقاء.

الاستنتاج: الفرضية صحيحة تماماً؛ نظراً لحدة المنافسة وتعدد المخاطر الخارجية التي تواجهها المؤسسة.
(5) اختبار الفرضية الخامسة:

نص الفرضية: ساهم تطبيق نموذج SWOT في تحسين قدرة المؤسسة على استغلال الفرص وتقليل تأثير التهديدات.

تحليل الفرضية: من خلال الدراسة الميدانية، تبين أن المؤسسة بدأت فعلياً في التفكير في كيفية اقتناص الفرص (مثل الدعم الحكومي) وتجنب التهديدات (المنافسة) بناءً على نتائج التحليل.
الاستنتاج: الفرضية صحيحة؛ حيث قدم النموذج خارطة طريق للمؤسسة لتقليل المخاطر وزيادة المكاسب.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها في شركة مركز الضرائب بغرداية (أو اسم المؤسسة محل دراستك)، تبين أن المؤسسة تسعى جاهدة لتطبيق نموذج SWOT كأداة لتشخيص واقعها الحالي. حيث أظهرت النتائج أن المؤسسة تمتلك نقاط قوة متينة تتمثل في سمعتها وجودة خدماتها، لكنها تصطدم بنقاط ضعف داخلية أبرزها نقص الإمكانيات المالية وضعف التكوين الرقمي للموظفين. كما كشفت الدراسة أن المحيط الخارجي يوفر فرصاً ذهبية للتحول الرقمي بدعم من الدولة، إلا أن التهديدات المتمثلة في حدة المنافسة والأزمات الاقتصادية تفرض ضغوطاً مستمرة. وفي الأخير، نستنتج أن نجاح المؤسسة في تجاوز عقبات التحول الرقمي يمر حتماً عبر استغلال نقاط قوتها لاقتناص الفرص المتاحة، مع ضرورة معالجة النقائص الداخلية لمواجهة التهديدات الخارجية وضمان البقاء في السوق.

الختمة

في ظل التغييرات الاقتصادية المتسارعة وشدة المنافسة التي تشهدها الأسواق، أصبحت المؤسسات مطالبة باعتماد أساليب تحليل استراتيجية تساعد على فهم بيئتها الداخلية والخارجية وتحسين قدرتها التنافسية. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة التي هدفت إلى تحليل تنافسية المؤسسة باستخدام نموذج SWOT، مع تطبيق ذلك على مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية. وقد تم التطرق في الجانب النظري إلى مفهوم التنافسية ومؤشراتها ومحدداتها، إضافة إلى أهم نماذج التحليل الاستراتيجي وعلى رأسها نموذج SWOT، بينما خصص الجانب التطبيقي لدراسة واقع المؤسسة وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام المقابلة شبه الموجهة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن المؤسسة تمتلك مجموعة من المقومات التي تساعد على تعزيز مكانتها التنافسية، إلا أنها تواجه في المقابل عدة تحديات تنظيمية وتقنية تستوجب تطوير أساليب التسيير واعتماد استراتيجيات حديثة تتماشى مع متطلبات البيئة الاقتصادية الحالية. كما أثبتت الدراسة أن نموذج SWOT يعتبر من الأدوات الفعالة التي تساعد المؤسسة على تشخيص واقعها واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر كفاءة وفعالية.

☞ أهم النتائج:

1. تمتلك المؤسسة نقاط قوة مهمة تتمثل في جودة الخدمات، السمعة الجيدة، وكفاءة العمليات الداخلية والتوزيع .
2. تعاني المؤسسة من بعض نقاط الضعف مثل البيروقراطية الإدارية، نقص التمويل، وضعف الكفاءات التقنية .
3. توجد فرص مستقبلية واعدة مرتبطة بالتطور التكنولوجي والتحول الرقمي وإمكانية التوسع في الأسواق الجديدة .
4. يساهم نموذج SWOT في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تشخيص البيئة الداخلية والخارجية ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي .

☞ التوصيات:

1. ضرورة تعزيز برامج التكوين المستمر وتنمية المهارات التقنية للموظفين لمواكبة التحول الرقمي .
2. العمل على تقليل البيروقراطية وتحسين مرونة التسيير الإداري لتسريع عملية اتخاذ القرار .
3. تشجيع المؤسسة على تبني استراتيجيات حديثة تعتمد على التحليل الاستراتيجي والاستثمار في التكنولوجيا لتحسين الأداء التنافسي .

قائمة المراجع

مجالات:

☞ سفيان خلوفي، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيسستل، مجلة العلوم التجارية والتسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة، المجلد:17، العدد:1، 2021.

☞ بن سعد وسيلة/بن سعيد محمد، القدرة التنافسية كألة استراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس-سيدي بلعباس، العدد:15، مجلد:13، 2017.

مذكرات:

☞ بوقندورة عبد الحفيظ، محاضرات المنافسة والأسعار، ثانية ماستر قانون الأعمال، تخصص العلوم القانونية الإدارية، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة - .

☞ منصور رمزي، مساهمة استراتيجيات ريادة الأعمال في تحسين تنافسية لمؤسسة، مذكرة ماستر، العلوم الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة - 2023/2022.

☞ عقون عبد الله، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، إقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03، 2014.

محاضرات:

☞ شريفي مسعودة، محاضرات خاصة بأوات التحليل الإستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، 2020.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche Scientifique

جامعة غرداية



Université de Ghardaïa

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et
sciences de Gestion

Département Sciences économiques

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

غرداية يوم: 2026/06/06

شهادة تصحيح مذكرة

يشهد الأستاذ: طويطي مصطفى. بصفته عضو لجنة مناقشة (الصفة في الجنة).. مشرفاً

بأن الطالب :

الإسم واللقب (طالب 01): مساوي عثمان رقم التسجيل 39578510

الإسم واللقب (طالب 02):///..... رقم التسجيل:///.....

المستوى الدراسي: ثالثة ليسانس التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

تاريخ المناقشة: 01/06/2026

عنوان المذكرة: تحليل تنافسية المؤسسات باستخدام نموذج SWOT

يشهد بأن الطالب: المذكور أعلاه قد إلتزم (أ): بجميع الملاحظات وقام (أ) برفع التحفظات المقدمة له (ما) من طرف لجنة المناقشة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي على هذا النحو.

القسم



إمضاء الأستاذ المكلف (س): بمتابعة التصحيح

توقيع مصطفى طويطي
جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، القطب الجامعي رقم 01، جامعة غرداية، المنطقة العلمية، ص ب 455 غرداية، 47000، الجزائر

الهاتف /الفاكس: +213 (0) 29 25 81 21 / +213 (0) 29 25 81 09 - الموقع الإلكتروني للكلية: <https://fsecg.univ-ghardaia.dz>

إيميل الكلية: fsecg@univ-ghardaia.dz إيميل قسم العلوم الاقتصادية: sciences.economiques@univ-ghardaia.dz

