



ة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
وم تجاري

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم تجارية، تخصص تسويق صناعي

من إعداد الطالب: مدقن عبد الحميد

تحت عنوان

تحليل البيئة التسويقية للمؤسسات الصناعية باستخدام نموذج التحليل الإستراتيجي SWOT

"دراسة ميدانية مؤسسة موبيليس" - وحدة ورقلة -

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ. /أوباية صالح (استاذ، جامعة غرداية) رئيسا
أ. /ميسون بلخير.....(أستاذ، جامعة غرداية) مشرفا ومقرا
أ. / بهاز لويزة (أستاذة ، جامعة غرداية) مناقشا
أ. / زوقالي راضية (أستاذة ، جامعة غرداية) مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة شكر

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من علمني ولو حرفا ، أو أسدى لي نصحا ،

وأخص بالذكر أساتذتي الكرام بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خرداية دون استثناء ، كل بمقامه وقامته العلمية ، وأقدم أسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور "ميسون بلخير" ، حفظه الله على قبوله الإشراف على هذه المذكرة ، والذي ساهم بكثير في إنجاز هذا العمل المتواضع حيث لم يبخل علي إطلاقا بتوجيهاته القيمة ، والتي كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذه المذكرة .

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني ولم يبخل علي لإعداد هذا البحث سواءا من قريب أو من بعيد إلى كل من قدم يد العون وكل من ساهم معي ولو بكلمة في إنجاز

هذا العمل

اهـداء

أهدى ثمرة جهدي المتواضع إلى أبي وأمي الذين كان سبب وجودي ووصولي.

والى أختي "سعاد، محمد السعيد، كلثوم، عباس، إيمان، هاجر".

والى زوجتي العزيزة وابنتي "أسيل".

إلى زملائي في الدراسة "خير الدين، منير، عادل، عبد الرؤوف، عبد العزيز.....".

إلى الأساتذة "سعيد هتمات، طارق شنقال، صالح خويلدات، وليد قرونقة".

والى كل من له الحق علي إلى كل صديق وزميل وإلى كل سند وعون.

عبد الحميد مدقن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ومساهمة نموذج SWOT في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية، حيث كان اسقاط الجانب التطبيقي على مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مقدارها 52 عامل على كل المستويات وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، معاملات الارتباط بيرسون، كما تم استخدام أساليب اختبار T Test لإثبات الفرضيات الفرعية. وفي الأخير خلصت الدراسة بمساهمة نموذج SWOT في تحليل البيئة التسويقية (الداخلية - الخارجية) وهذا لمعرفة الاستراتيجية التي تتوافق مع الوضعية التي حددتها المصنفة.

الكلمات المفتاحية: البيئة التسويقية ، نموذج SWOT

Abstract

This study aimed to identify the role and contribution of the SWOT model in the strategic analysis of industrial enterprises, where the application aspect was dropped on the Mobilis Corporation, the unit and the Ouargla, and we adopted in this study the descriptive approach in collecting data and data related to the phenomenon in question, and to achieve this goal we used the questionnaire as a tool for the study The questionnaire was distributed to a sample of 52 workers at all levels. In the analysis of the questionnaire data, we relied on the Statistical Package for Social Sciences (spss) program, the Excel table wizard program. To test the hypotheses, we used arithmetic means, standard deviation, Pearson correlation coefficients, and T-test methods were used. Test to prove the sub-hypotheses. Finally, the study concluded with the contribution of the SWOT model in analyzing the marketing environment (internal - external) and this is to find out the strategy that corresponds to the situation defined by the matrix.

Key words: Marketing Environment, SWOT Model.

قائمة المحتويات

IV	الشكر
V	الإهداء
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: نموذج التحليل الإستراتيجي SWOT ودوره في تحليل البيئة التسويقية.	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي
03	المطلب الأول: أساسيات حول البيئة التسويقية
12	المطلب الثاني: ماهية التحليل الإستراتيجي
26	المطلب الثالث: العلاقة بين البيئة التسويقية ونموذج التحليل الإستراتيجي SWOT
28	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
32	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
37	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
47	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
51	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
51	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
56	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل اليها
60	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
69	المراجع
73	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	يوضح عناصر تحليل SWOT	23
(2-1)	يوضح مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية	25
(3-1)	يوضح دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	32
الفصل الثاني		
(1-2)	يوضح الفقرات المستعملة لكل عنصر من عناصر تحليل SWOT	38
(2-2)	يوضح الاستبيانات الموزعة على مسؤولي واطارات مؤسسة موبيليس محل الدراسة	47
(3-2)	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	48
(4-2)	يوضح الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	49
(5-2)	يوضح معامل الثبات مقياس الدراسة	50
(6-2)	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	51
(7-2)	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب السن	52
(8-2)	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	53
(9-2)	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة	54
(10-2)	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الرتبة	55
(11-2)	يوضح تحليل الفقرات الخاصة بنقاط القوة والضعف لمؤسسة موبيليس مع اتجاه إجابات العينة	56
(12-2)	يوضح تحليل الفقرات الخاصة بالفرص و التهديدات لمؤسسة موبيليس مع اتجاه إجابات العينة	57
(13-2)	يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور نقاط القوة والدرجة الكلية له.	58
(14-2)	يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور نقاط الضعف والدرجة الكلية له	58
(15-2)	يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الفرص والدرجة الكلية له	59
(16-2)	يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور التهديدات والدرجة الكلية له	59
(17-2)	يوضح نتائج اختبارات لعينة واحدة لمقياس البيئة التسويقية	60

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الأول		
06	يوضح بيئة المؤسسة	(1-1)
13	يوضح نموذج بورتر	(2-1)
14	يوضح مصفوفة بوسطن الإستشارية " BCG "	(3-1)
15	يوضح مصفوفة ماكينزي " GE "	(4-1)
15	يوضح مصفوفة تطور المنتج/ السوق لهوفر "Hofer"	(5-1)
17	يوضح سلسلة القيمة في المؤسسة	(6-1)
21	يوضح نموذج تحليل SWOT	(7-1)
24	يوضح تقديم آخر لمقاربة SWOT	(8-1)
24	يوضح تقديم آخر لمقاربة SWOT	(9-1)
26	يوضح العلاقة بين البيئة التسويقية ونموذج SWOT	(10-1)
الفصل الثاني		
38	يوضح متغيرات الدراسة	(1-2)
45	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.	(2-2)
51	يوضح نسبة عينة الجنس بالنسبة لموظفي مؤسسة موبيليس	(3-2)
52	يوضح نسبة عينة السن بالنسبة لموظفي مؤسسة موبيليس	(4-2)
53	يوضح نسبة عينة المستوى التعليمي بالنسبة لموظفي مؤسسة موبيليس	(5-2)
54	يوضح نسبة عينة الخبرة بالنسبة لموظفي مؤسسة موبيليس	(6-2)
55	يوضح نسبة عينة الرتبة بالنسبة لموظفي مؤسسة موبيليس	(7-2)
62	يوضح نموذج مقترح لمصفوفة SWOT لمؤسسة موبيليس	(8-2)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الإستبيان
02	مخرجات الـ SPSS



تمهيد:

إن منظمات الأعمال تعمل اليوم في بيئة ديناميكية شديدة التعقيد، الثابت الوحيد فيها هو التغيير المستمر ، لذا أصبح أمر استمرار بقائها يتوقف على مدى قدرتها في التعرف على المتغيرات المحيطة بما يهدف التكيف معها. حيث لم تعد السياسات والأساليب التقليدية المعتمدة على التقدير الذاتي والخبرة تعطي نتائج جيدة. مما يجعل من المؤسسة البحث عن طرق حديثة للكشف عن بيئتها سواء الداخلية أم الخارجية، إذ ينبغي عليها أن تقوم بالتحليل الاستراتيجي بمختلف أبعاده حتى يتسنى لها تحسين أداءها والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة. فالتحليل الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام؛ باعتباره يتسم بالمستقبلية في التفكير، فهو يساعد في فهم طبيعة المتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة ومحاولة التعامل معها، حيث تواجه هذه الأخيرة العديد من التحديات البيئية، وللتحليل الاستراتيجي دوراً محورياً في مواجهتها والحد من آثارها السلبية .

ولهذا نجد أن التحليل الرباعي SWOT هو النموذج المثالي في التحليل الاستراتيجي حيث يبين مدى عقلانية التخطيط الاستراتيجي في ضوء دراسته الشاملة لمعطيات البيئة المؤثرة والهدف الرئيسي لهذه الأداة هو تحليل ثانيا ومضامين العوامل الإستراتيجية الداخلية القوة والضعف، والتي تعزى إلى تنظيم العوامل الخارجية، الفرص والتهديدات ومدى خطورتها أو إمكانية استثمارها وتوظيفها بالاتجاه السليم والمنطقي ضمن الخطة الإستراتيجية لتحديد البدائل الإستراتيجية الملائمة أمام المؤسسة. وأدت التغيرات السريعة في قطاع خدمة الهاتف النقال إلى تطوير إمكانياتها وتقوية نقاط القوة، مع مراعاة القيود التي من المحتمل أن تعيق من نموها. فإذا كانت مؤسسة موبيليس تمتلك مجموعة من نقاط القوة التي يمكن أن تضعها في منافسة مع أفضل المؤسسات الوطنية أو العالمية، فإنها تمتلك نقاط ضعف تحاول معالجتها. ويعتبر SWOT من أهم الأدوات التي تساعد مؤسسة موبيليس على تحليل وتقييم العوامل الداخلية والخارجية من أجل تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة، وللوصول مؤسسة موبيليس إلى مصاف أفضل المؤسسات الوطنية أو العالمية.

إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء من خلال هذه الدراسة على دور تحليل SWOT عبر أبعاده المعبرة عنه والمتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات في تحليل البيئة التسويقية، وهذا عبر دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس شملت مسؤوليها وإطارها.

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

ما مدى مساهمة استخدام نموذج SWOT في التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية في مؤسسة موبيليس ؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- هل هناك إدراك لنقاط قوة مؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 2- هل هناك إدراك لنقاط ضعف مؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 3- هل هناك إدراك للفرص المتاحة مؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 4- هل هناك إدراك للتهديدات التي تواجه مؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؟

فرضيات الدراسة :

لإعطاء هذه الدراسة البعد العلمي والأكاديمي، حاولنا وضع مجموعة من الفرضيات نوردها فيما يلي:

الفرضية العامة

يساهم إستخدام نموذج SWOT في التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية لمؤسسة موبيليس .

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد هناك إدراك لنقاط قوة مؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة
- 2- يوجد هناك إدراك لنقاط ضعف مؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة .
- 3- يوجد هناك إدراك للفرص المتاحة لمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة .
- 4- يوجد هناك إدراك للتهديدات التي تواجه مؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة

دوافع اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي للبحث في هذا الموضوع.
- قناعتنا الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه تحليل SWOT في تحليل البيئة التسويقية، وكونه من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي .
- قلة الدراسات والأدبيات التي تتناول موضوع تحليل SWOT وعلاقته بتحليل البيئة التسويقية.
- ضعف الاهتمام بعملية التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الخدمائية للهاتف النقال ، وعدم الأخذ بعين الاعتبار لخطورة دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة موبيليس، والاعتماد في المقابل على الطرق التقليدية في وضع الخطط الإستراتيجية.

أهداف وأهمية الدراسة :

أهداف الدراسة :

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:
- محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي، وإبراز أهميته .
- التعرف على تحليل SWOT وإبراز أهميته في مؤسسة موبيليس محل الدراسة.
- إبراز كيفية مساهمة تحليل SWOT في تحليل البيئة التسويقية المتاحة أمام مؤسسة موبيليس محل الدراسة.

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية أداة التحليل الاستراتيجي SWOT ، باعتبارها النموذج المثالي لتحليل متغيرات البيئة ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف التي تمتلكها مؤسسة موبيليس، والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية . كما يكتسي البحث أهمية كبيرة، ليس فقط من حيث محدودية الدراسات والبحوث المماثلة على مؤسسة موبيليس ، ولكن كونه يعتمد على دراسة ميدانية استقرائية للتعرف على تحليل متغيرات البيئة التسويقية المتاحة أمام مؤسسة موبيليس باستخدام التحليل الرباعي SWOT.

المنهج المستخدم في الدراسة :

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة ميدانية من خلال استعمال تقنية الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

حدود الدراسة :

وتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي :

الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة من 15 جويلية إلى 15 أوت 2020.

الحدود المكانية: مؤسسة موبيليس -ورقلة-

الحدود البشرية: . تم اختيار ثلاث فئات (مدير فرعي + رئيس دائرة + موظف) في مؤسسة موبيليس -ورقلة-

الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في استخدام SWOT بعناصره (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) في تحليل البيئة التسويقية للمؤسسات الصناعية.

مرجعية الدراسة:

وتمتلك في الكتب والمقالات والمذكرات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع .

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث بحيث شكلت حجرة عثرة أمامنا للوصول إلى أفضل التحاليل والنتائج نورد بعضها فيما يلي :

- صعوبة إيجاد مؤسسة تطبق نموذج التحليل الإستراتيجي SWOT لإجراء الدراسة.

- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المسؤول بالمؤسسة محل الدراسة وراجع ذلك للتحفظ والسرية في إعطاء المعلومات وكذا بعض الوثائق لاستخدامها كملحق.

- صعوبة إسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش في الساحة التطبيقية.

- الصعوبة في استرجاع الاستبيان في الوقت المحدد مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات وتكرار توزيع الاستبيان

- صعوبة الحصول على رد تحكيم الاستبيان.

هيكل البحث:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

الفصل الأول:

نموذج التحليل الإستراتيجي SWOT ودوره في تحليل البيئة التسويقية ،تطرقنا في مبحثه الأول مفهوم البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول: أساسيات حول البيئة التسويقية ، المطلب الثاني: ماهية التحليل الإستراتيجي ، المطلب الثالث: العلاقة بين البيئة التسويقية ونموذج التحليل الإستراتيجي SWOT أما المبحث الثاني الدراسات السابقة والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية ، المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

الفصل الثاني:

بينما الفصل الثاني يعالج الدراسة التطبيقية التي أجريت على مستوى مؤسسة موبيليس ورقلة ،وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

⋮
أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة
التسويقية

تمهيد:

من أهم أدوات التحليل الإستراتيجي التي تساعد على إعطاء تحليل أمثل للبيئة التسويقية ألا وهو نموذج التحليل الإستراتيجي SWOT، هي الدراسات السابقة التي أجريت حول هذا الموضوع أو مشيرة إلى أحد جوانبه الأساسية، وهذا ليعطي نظرة شاملة لموضوع البحث.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه في المبحثين التاليين:

المبحث الأول : مفهوم البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول الموضوع .

المبحث الأول: مفهوم البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي

سنناول في هذا المبحث التعرف على بعض المفاهيم العامة حول البيئة التسويقية ، ونتطرق في المطلب الأول إلى أساسيات حول البيئة التسويقية ، وفي المطلب الثاني ماهية التحليل الاستراتيجي وفي المطلب الثالث العلاقة بين البيئة التسويقية نموذج التحليل الاستراتيجي SWOT .

المطلب الأول: أساسيات حول البيئة التسويقية

إن تطور الفكر الإداري وإتباع المؤسسات للمنهج الاستراتيجي استدعى على المؤسسات معرفة بيئتها ودراساتها وتحليلها لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي من خلالها تبني المؤسسة فرضياتها وسياساتها استراتيجياتها من خلال هذا أصبح من مخرجاتها فهي تتأثر وتؤثر وفي دراستنا هذه سنتطرق إلى مفهوم البيئة التسويقية وأسباب وأهمية دراستها والتوجيهات التي فرضتها هذه البيئة في الإدارة الحديثة وتقسيمات البيئة وبهذا في هذا المطلب سنتطرق إلى ثلاثة فروع الفرع الأول يتعلق بتعريف البيئة التسويقية وخصائصها أما الفرع الثاني يتعلق بأسباب وأهمية دراسة البيئة التسويقية أما الفرع الثالث يتعلق بتقسيمات أو عناصر البيئة التسويقية .

الفرع الأول: تعريف البيئة التسويقية وخصائصها

تعتبر المؤسسات في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة نوعاً من التعقد وعدم الاستقرار نتيجة التطور الهائل في معظم المؤسسات ولأن المؤسسة في ظل محيط معين تقدم فيه خدماتها ومنتجاتها، لذلك عليها أن تعمل على معرفة مكونات هذا المحيط والإختلالات ومعرفة الفرص والتهديدات التي يمكن أن تغتنيها أو تجنبها لذلك نعمل في هذا الفرع على معرفة البيئة التسويقية وخصائصها.

أولاً: تعريف البيئة التسويقية

نظراً للأهمية وتعقد وتداخل مكونات نشأ خلاف بين الباحثين حول مفهومها حيث سعى كل واحد منهم إلى تعريفها تحليلها وفقاً للأهداف المرجحة اتفقت إمري وتريست EMERY et TRIST على أنها مجموعة من القيود والتي حددت سلوك المؤسسة كما أن البيئة أخذت نماذج أو طرق التصريف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو وتحقيق أهدافها. 1 كما تعرف البيئة التسويقية بأنها كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه المؤسسة أعمالها وتؤثر على قدرة إدارة التسويق فيها على اتخاذ القرارات الناجحة بشأن نبأ وتطوير علاقات تبادل ناجحة مع السوق كما أنها مكان تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل أو إعاقه لمسيرتها. 2 .

ثانياً: خصائص البيئة التسويقية

هذه خصائص البيئة الخارجية يمكن إبرازها في النقاط التالية:

أ- التفرد والتميز:

حيث أن كل مؤسسة بيئة أعمال خاصة بها سواء كانت هذ البيئة داخلية أو خارجية فالمتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة يكون لذا تأثير نسبي بالنسبة للمؤسسة فمثلاً العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية لا يكون لها نفس التأثير بالنسبة لجميع المؤسسات بل أن هناك تأثير بدرجة مختلفة واختلاف طبيعة ونشاط المؤسسات.

¹ أبو قحف عبد السلام، وجهة نظر، معاصرة كلية التجارة، جامعة بيروت، العربية، 2001، ص7

² ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل استراتيجي، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، ط 1، 1997، ص10

ب- الطبيعة المتغيرة للبيئة وعدم ثباتها :

فالعوامل البيئية تقسم بعدم الاستقرار والديناميكية وارتفاع معدل التغير في عواملها ومكوناتها.

ج- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية وخاصة الخارجية:

حيث لا تستطيع المؤسسة التأثير فيها كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية بينما تستطيع التأثير على بعض المتغيرات كتلك التي تحدث في البيئة الخاصة وكذلك البيئة الداخلية.

د- التعقد :

ويشير إلى اختلاف وتنوع العوامل والمكونات التي تنشط في إطارها المؤسسة وبرمج هذا التعقد إلى تنوع وتعدد المكونات البيئية ولكي يمكن للمؤسسة معها باتخاذ فإنها تحتاج إلى شراكة من المعرفة الإدارية والمعلومات المتقدمة.

هـ- التأثير المتبادل بين مكونات العوامل البيئية:

فالتداخل والتراكب بين هذه المكونات موجود ودائم فمثلاً تتأثر العوامل السياسية بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية وتؤثر فيها لدرجة أنه يصعب الفصل بت درجات التأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

و- عدم التأكد:

إن نقص المعلومات عن المتغيرات البيئية يشكل عاملاً من عوامل عدم التأكد أين يصعب فيها على متخذ القرار تحديد إجمالية وقوع الحدث وهو ما يؤدي إلى زيادة إجمالية تعرض المؤسسة للمشاكل والتكاليف الناجمة عن العمل في ظروف بيئية معقدة أو ديناميكية وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب وهي:

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.

- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة.

- استحالة تحديد درجة إجمالية الحدث 1.

ز- الاعتمادية :

حيث أن هناك علاقة اعتماد متبادل بت المؤسسات هذه العلاقة الناتجة عن الاشتراك في الموارد النادرة التي تعتبر كأساس للتمييز بين المؤسسات فالمؤسسات الفعالة وهي تلك المؤسسات التي تستطيع أن تقوم بتحصيل الموارد النادرة واستغلالها الأمر الذي يكسبها الاستقلالية وتجنبه بتبعيتها للآخرين وكذلك محاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها وبالتالي فإن الاعتماد حسب تشير إلى أهمية مورد أو بعنصر ما بالنسبة للمؤسسة وعدم مصادر التوريد المحتملة ومدى صيرورتها فإن زيادة الأولى وقلة الثانية تشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح.

ح- ظروف السوق:

تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق الذي يعمل فيه ظلل لمؤسسات إن ظروف السوق تعكس درجة التعقد والاعتماد وتنوعها.

ط- العدائية:

تقسم البيئة في بعض الأحيان بخاصة العدائية وتمثل أهم مظاهرها في عدم القبول من طرف العملاء للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو عندما تكون المنافسة السائدة مكيفة وعلى أشدها وليس بمفهوم المنافسة الكاملة كما أن هذه الخاصية قد تكون لها أثرها بشكل خطير على مستقبل المؤسسة وذلك نظراً للأضرار البالغة التي قد يلحق بها ، لذلك نخذ أن هذه الخاصية تعتبر حدث يواجهه مستخذي القرارات.

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية لمكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، 72 - 78

ش- التنوع:

ونعني وجود قطاعات عديدة من موردين والعملاء والمستخدمين وكذلك يشير إلى تمايز المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات والتي تستجيب لتفضيلات عديدة ورغبات متنوعة.

ح- التجانس:

ويشير إلى التشابه والتجانس فيما بين مختلف العناصر البيئية. إن الخصائص السابقة الذكر تعتبر من أهم الخصائص البيئية على الرغم من أن هناك بعض الباحثين ومن خلال إسهاماتهم قدموا قائمة أبعاد وخصائص طويلة فإلى جانب الخصائص المذكورة السابقة نجد TROSI&OL حصرها في ظروف السوق وطبيعة التكنولوجيا والديناميكية بينما نجد OBORN&NT يقدمان درجة الاعتماد على البيئة وعلاقات التفاعلية والاعتماد المشترك بين المؤسسة وغيرها بينما نجد KHUDWALLA يرى أنها الاستقرار والتعقد والتكنولوجيا وضغوط البيئة بينما نجد DUCAU يميز بين البيئة المعقدة والمستقرة والديناميكية أما CHILD فهو يميز بين التأكد وعدم التأكد .

الفرع الثاني: أسباب وأهمية دراسة البيئة التسويقية

إن المؤسسات على اختلاف أهدافها وأنشطتها إلا أن هناك عددا من الجوانب تعتبر قاسما مشتركا بين جميع المؤسسات هذه الجوانب تعبر لنا أهمية دراسة للبيئة ومن بينها:

العلاقة التبادلية بين البيئة والمؤسسة فالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة تعتبر المورد الأساسي كمدخلات وعملياتها وأنشطتها الرئيسية فوجود وبقاء أي طرف منها هو شرط ضروري لوجود وبقاء الآخر . وبالتالي فالتأثير بينها متبادل حيث أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تعدم فرص النجاح أو الفشل كما أنها تساعد على تحديد سلوكها واستراتيجياتها لتحقيق أهدافها؛

إن المؤسسة عبارة عن نظام مقترح وإدارتها بمفهوم النظام يقتضي ضرورة التعرف على جميع المتغيرات البيئية التي تؤثر فيها؛ جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها وعند ممارستها أو تنفيذها للوظائف والمهام الإدارية (التخطيط-التنظيم التنسيق التوجيه والرقابة) يجب عليها أن تقوم بذلك في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية؛ إن بقاء المؤسسة ولجائها يتوقف إلى حد كبير على مدى إرضاء البيئة وتحقيق أهداف الأطراف المشكلة لهذه البيئة رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت¹ . التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر من طرف المؤسسات وبدرجات متفاوتة من المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ومن بين الأمثلة على ذلك ما يلي:

أ- انخفاض الأسعار أو تكاليف الإنتاج قد يستلزم من المؤسسة إعادة النظر في السياسات التمويلية بالمؤسسة أو قد يزيد من رغبتها في توزيع منتجاتها أو الدخول في أسواق جديدة أو تخصيص مبالغ كبيرة في ميزانيتها للإنفاق على تطوير الإنتاج.

ب- حرية التجارة أو الاتفاق بين مجموعة من الدول على إلغاء القيود الجمركية على استيراد وتصدير السلع بين الدول الأعضاء من الممكن أن يزيد من درجة المنافسة.

ج- إن التغيير في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق في الصناعة قد يؤثر في البضاعة وعلى تكاليف الإنتاج والتسويق

-أهمية البيئة تكمن أساسا في إضافتها بمعنى يحوي للهدف BARNARD حيث أعتقد بأنه لأي هدف بحد ذاته إلا في البيئة ولا يمكن أن يعرف إلا حدودها²

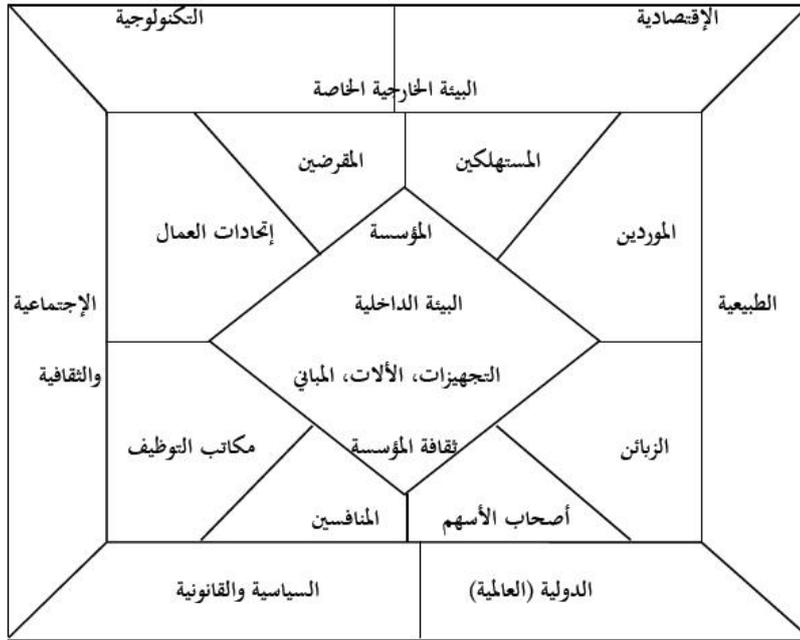
¹ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2000، ص153

² هشام عبد الله الغريزي، الإدارة البقاء مدخل استراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص9.

الفرع الثالث: تقسيمات البيئة التسويقية

تقسم البيئة التسويقية إلى ثلاث بيئات الخارجية (مباشرة - غير مباشرة) والداخلية وهي العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وهي في المقابل تؤثر على حياتها وبقائها لذا لا بد للمؤسسات من دراستها لمعرفة التهديدات التي تفرزها هذه البيئة والفرص المتاحة، ومن أجل دراسة نقاط القوة والضعف التي تفرزها البيئة الداخلية.

شكل رقم (1-1): يوضح بيئة المؤسسة



المصدر: نبيل محمد مرسي، "المهارات والوظائف الإدارية"، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص 67

أولاً: دراسة البيئة الخارجية غير المباشرة

تضم البيئة الخارجية غير مباشرة مجموعة من العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة غير مباشرة وفي المقابل لا تستطيع المؤسسة التأثير عليها ولذلك فعلى المؤسسات أن تحتاط لمتغيرات هذه البيئة والتكيف معها وتقع عوامل البيئة الخارجية غير مباشرة خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابتها كما أنها لا تقتصر على العوامل المحلية فقط بل تتعداها إلى العوامل الدولية خاصة وأن العالم اليوم أصبح قرية صغيرة بفضل التطور الهائل في مجال الاتصالات (الإنترنت) وتمثل هذه العوامل في العوامل الاقتصادية السياسية القانونية التكنولوجية الاجتماعية والثقافية وأخيراً العوامل الدولية¹.

1- العوامل الاقتصادية:

وتشير إلى الخصائص والتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة كمعدل الفائدة الدخل القومي معدلات الناتج القومي، معدلات نمو متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية والنقدية للدولة وتأثيرها على ميزان المدفوعات، ودور الأعمال وآثارها.

¹ فلاح حسن الحسني: الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر عمان 2000 ص 70

2-العوامل السياسية والقانونية:

تعتبر البيئة السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير في تصميم الاستراتيجية وتتكون هذه البيئة من مؤسسات النظام الحكومي وسياسات الدول المالية والنقدية والخارجية وسياسات الدول المتعلقة بالاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات والقدرات الإدارية وآراء الحاكم واللوائح والإجراءات المؤسسة للعمليات¹.

3-العوامل التكنولوجية:

قبل التطرق إلى مختلف العوامل والمؤثرات التكنولوجية وعلاقتها بالمؤسسة لابد من فهم معنى كلمة تكنولوجيا فمصطلح التكنولوجيا بالفرنسية هي كلمة تعني علوم التقنيات وليس نفس المعنى المطبق من طرف الإنجلوساكسونيين فالمصطلح يعني TECHNO-SCIENCE ويشير إلى مجموعة العلوم والتقنيات المستعملة لخدمة مشروع اقتصادي وكذلك عرفت في كتاب STATEGOT على أنها " :التطبيق الملموس للمعارف العلمية والتقنية لتصميم وتطوير وضع منتج ما . " كما تعرف لتكنولوجيا على أنها أي تغيير في أنماط وأساليب الإنتاج أو التوزيع المتعلقة بالأشياء أو السلع أو الخدمات نتيجة التطبيق الفعلي لأساليب أو طرق علمية كما يقصد بها فن تطبيق واستخدام العلم والمعرفة بهدف زيادة قدرات الإنسان على تحقيق أهدافه².

تبعاً للتعريف السابقة فإن بقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على استعمال التكنولوجيا المتطورة والابتكار والتجديد وحسب M.PORTER فاللتكنولوجيا تعتبر من أهم العوامل المحددة للكفاءة التنافسية وذلك لما لها من آثار على التكاليف وعلى السعر وعلى صورة المؤسسة . تؤثر العوامل التكنولوجية على الوضعية التنافسية للمؤسسة، تركيبة قطاع النشاط، الرصيد التكنولوجي، التكنولوجيا القاعدية ، التكنولوجيا المفتاح، التكنولوجيا المتطورة الحديثة.

4-العوامل الاجتماعية والثقافية:

يمكن تعريف العوامل الاجتماعية على: «أما تلك القيم الاجتماعية السائدة والتقاليد والأعراف الاجتماعية، القيم المؤثرة في المدينة والريف والمعطيات الناتجة عن تحليل البيئة الاجتماعية وعناصرها الثابتة والمتغيرة ومشاكل المتغير الاجتماعي ودوافع وحوافز السلوك الاجتماعي³.

والعوامل الثقافية تتصل بالثقافة والتعليم والخبرات المتراكمة والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي مستوى التطور العلمي والثقافي أسلوب الحياة نوعية الحياة، طبيعة المجتمع واستعداده أو عدم استعداده للتغيير، النظرة الفردية والجماعية إلى الماضي والحاضر والمستقبل، وتأثير كل بعد من هذه الأبعاد في تكوين الشخصية الثقافية والحضارية والتأثير في الفعل الإنساني.

5-العوامل الدولية:

نعني بالعوامل الدولية تلك القوى والمؤثرات الناتجة عن العلاقات والتصرفات التي تقوم بها الدول كالتكيز على حماية الصناعات المحلية ومنع الاستثمارات الأجنبية من الدخول محاولة الحصول على مركز تنافسي دولي جيد وكذا حصة سوقية كبيرة وهذا من خلال زيادة التمويل للصناعات المحلية وهناك عوامل كثيرة ومختلفة والتي تتمحور أساسا على ثلاث عوامل الاختلافات الحضارية بين الدول، العلاقات على مستوى الدول و التجمعات الاقتصادية.

¹ عايدة سيد خطاب الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات مكتبة عين الشمس القاهرة مصر ط3، 1997، ص91

² عايدة سيد خطاب، المرجع سبق ذكره، ص95

³ سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية ، عمان 1998 ص63

ثانياً: دراسة البيئة الخارجية المباشرة (التنافسية)

إن تأثير البيئة الخارجية المباشرة عادة ما تنصف بالعمومية كما أنه قد يؤثر على المؤسسات بصورة غير مباشرة. أما البيئة الخارجية المباشرة الخاصة فهي أكثر تأثيراً على المؤسسات بطريقة مباشرة وتتكون البيئة الخارجية المباشرة من عدد من العناصر نذكر منها¹:

1- المنافسون:

يمكن تعريف المنافسين بصورة عامة على أنهم جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد وقد تتمثل هذه الموارد كلا من دخل المستهلك أو الموارد التحويلية أو الموارد الطبيعية. ويعرف المنافسون أيضاً على أنهم عبارة عن المؤسسات التي تقدم سلعا وخدمات متشابهة للمنتجات المؤسسة إلى نفس العملاء المحتملين.

2- الموردون:

وهم عبارة عن مختلف مصادر مدخلات المؤسسة من مواد أولية ومسائل معدات طاوقية ومختلف الخدمات والتجهيزات ومستلزمات العملية الإنتاجية ونجاح المؤسسة مرهون على مدى حسن علاقتها مع الموردين وذلك أن العلاقة الجيدة تجعل المؤسسة في موقع جيد في بيئة الأعمال من حيث حصولها على مختلف مدخلات عملياتها الإنتاجية بالقدر الكافي، الجودة العالية السعر التنافسي الذي يحقق من تكاليف الإنتاجية والاستمرارية في توافر هذه المدخلات كل هذا يعزز فرص امتلاك ميزة تنافسية بين المؤسسات وتبعاً للدراسة التي قام بها Porter لتوضيح مواطن القوى في العلاقة التي تربط المؤسسات بالموردين سنرى متى تكون هذه القوة في متناول المؤسسة، ومتى تكون في متناول الموردين من خلال ذكر أهم العوامل التي تمثل مصدر هذه القوة.

*العوامل المتمثلة لمصدر قوة المؤسسة في علاقاتها مع الموردين :

أ- عدد المؤسسات:

تزداد قوة المؤسسة في علاقاتها مع الموردين كلما كان عدد المؤسسات قليلاً بالمقارنة مع عدد الموردين ذلك أن التنافس يكون شديداً بين هؤلاء الموردين في جلب هذه المؤسسة لذا ينجر عنه تخفيضات في الأسعار وجودة عالية وشروط دفع أفضل.

ب- حجم مشتريات المؤسسة:

كلما كانت مشتريات المؤسسة أكبر كلما سمح لها ذلك من الضغط على الموردين والاستفادة من التخفيضات والاستحواذ على ولائهم.

ج- المرونة:

إن بيع الموردين لا يتسم بالمرونة أي عدم التحكم في معدلات الإنتاج فإذا يعني أن الموردين قد يواجهون فائضاً في المعروض من سلعهم وخدماتهم.

د- العلامة التجارية:

إن بيع الموردين لمنتجات لا تحمل علامات تجارية تجعل المؤسسة في موقع يسمح لها بالتحويل إلى مورد آخر دون تحمل تكاليف هذا التحويل.

هـ- السلع والخدمات البديلة:

كلما كانت هناك بدائل للسلع والخدمات المقدمة من الموردين بحيث لا تؤثر على جودة وخصائص منتجات المؤسسة كلما زاد ذلك من قوة هذه الأخيرة في علاقاتها مع هؤلاء الموردين حيث يمكن الانتقال من اقتناء سلع معينة إلى أخرى لا تؤثر على جودة ما تنتجه وتوفر لها مزايا أحسن.

¹ إسماعيل محمد السيد، المرجع سبق ذكره، ص 89

و- التكامل الخلفي للمؤسسات:

إذا كان بإمكان المؤسسات تحقيق تكامل خلفي أي شراء وامتلاك مصادر توريد مع عدم تمكن الموردين من تحقيق تكامل أمامي بتصريف منتجاتهم هنا تكون المؤسسات في مركز قوة أمام الموردين نظرا لتوفر الاختيارات أمام هذه المؤسسة.

*العوامل الممثلة لمصدر قوة الموردين في علاقاتهم مع المؤسسات:

إن مصدر قوة الموردين أثناء تعاملهم مع المؤسسات والذي يظهر في القدرة على رفع الأسعار وتخفيض الجودة وشروط التسليم ويمكن توضيحه من خلال العوامل التالية:

- إمكانية تحقيق الموردين لتكامل أمامي.

- عدم تواجد سلع وخدمات بديلة.

- عندما يكون تعامل الموردين مع المؤسسات بخصص صغيرة وغير مهمة.

- ابتعاد الموردين عن المنافسة الحرة (أي قلة الموردين).

- إذا كانت سلع وخدمات الموردين تعتبر مدخلات رئيسية في منتجات المؤسسة¹.

3- العملاء (المستهلكون)

وهم القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة². المفهوم التسويقي الحديث أساسه الوصول إلى تحقيق أقصى إشباع لحاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين وهذا من خلال اهتمام المؤسسات بدراسة وتحليل المستهلكين حيث نجد تزايد تبني المؤسسات للمفهوم التسويقي والذي يركز على الوصول إلى أقصى إشباع لحاجات ورغبات المستهلكين من خلال دراستهم وتوجه المؤسسة نحوهم أي معرفة المؤسسة ما يرغب المستهلكين فيه أولا ثم الإنتاج ثانيا وعلى عكس هذا فالمؤسسات التي لم تأخذ بضرورة دراسة المستهلكين وسلوكياتهم ودوافعهم ورغباتهم مهددة بالزوال كما أن محيط المستهلك وانطلاقا من الأسرة إلى المجتمع ومدى التأثير على قرارات المستهلك الشرائية إضافة إلى التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية التي أدت إلى تزايد الوعي والإدراك لدى المستهلكين مما يزيد من الضغوط والقيود على المؤسسة.

إن المؤسسة من خلال دراستها للمستهلكين والتعرف على خصائصهم تتضح أي الاتجاهات سوف تسلك والاستراتيجيات التي سوف تتبعها ويمكن إبراز دور وطبيعة وخصائص المستهلكين في توجيه المؤسسة من خلال النقاط التالية:

- اختيار نوع الصناعة - اختيار موقع الصناعة - اختيار التكنولوجيا المستعملة - السلع والخدمات البديلة - القوى العاملة

- الوكالات الحكومية .

ثالثا: دراسة البيئة الداخلية.

إن دراسة وتحليل البيئة الداخلية عملية متممة ومكملة لدراسة وتحليل البيئة الخارجية أي أن هناك تكامل يربط ما بينهما حيث أن دراسة البيئة الخارجية ليس لهما أي فائدة ومعنى دون تعزيز لهذه الدراسة بتحليل دقيق ومععم بجميع مكوناتها والمتمثلة في الثقافة التنظيمية القيادة الإدارية والإستراتيجية الهيكل التنظيمي ومختلف الأنشطة الوظيفية وهذا ما سنراه في هذا المطلب إضافة إلى بيان أهم طرق وأدوات التحليل الإستراتيجية المساعدة في تحليل البيئة الداخلية.

¹ محمد أحمد عوض، المرجع السابق، ص 222

² عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة- رؤية مستقبلية، مكتبة وطبع الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 30

1- الثقافة التنظيمية :

يقصد بالثقافة التنظيمية ذلك النمط العام للتصرفات والمعتقدات المشتركة والقيم وقواعد السلوك التي يقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها¹ وهي أيضا مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة وتحكم سلوكهم وعلاقتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المؤسسة ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة².

ويمكن تعريفها أيضا على أنها عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشارك فيها أعضاء التنظيم حيث أن لكل مؤسسة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن مفهوم الثقافة المؤسسة يشير إلى الاتجاهات ومجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة للأفراد داخل المؤسسة والتي تشكل وبمجموعها معايير وأسس لتشكيل مختلف السلوكيات والأفعال والتصورات الحالية والمستقبلية للمؤسسة وباعتبار أن الثقافة التنظيمية تشكل أساسا من القيم والمعتقدات والعادات ومواقف الأفراد والتي هي جزء متكامل لثقافة الأفراد التي يحملونها إلى وظائفهم والتي تؤثر في سلوكهم اليومي لذلك فإن الثقافة التنظيمية جزء حيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية تغير مستمر³

2- الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي هو النمط الرسمي للعلاقات بين أجزاء التنظيم وطريقة توزيع الأنشطة هيكل السلطة وتوزيعها⁴ ويعرف أيضا على أنه يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوات المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية للمؤسسة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة⁵. كما يقصد بعملية تصميم الهيكل التنظيمي على أنه التشكيل الكامل للمراكز التنظيمية والعلاقات المتبادلة بينهما وكيفية الربط بين وحدات العمل في منظومة واحدة.

إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي تتأثر بعدة عوامل وليست هناك طريقة أو قاعدة ثابتة يمكن الاعتماد عليها في هذه العملية ومع ذلك فإن هناك بعض الطرق المقدمة من قبل الباحثين في هذا المجال ومن بين هؤلاء الباحثين نجد Peter D Waker والذي قام في كتابه " The notice of management " بتقديم ثلاثة مداخل لتحديد شكل الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع المؤسسة وهي:

أ- تحليل الأنشطة :

إن تحليل ودراسة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها يساعدها في تحديد المهام والأنشطة التي يجب القيام بها وكذلك تحديد العلاقات فيما بينها وأسلوب الربط والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي.

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم الإداري، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة- الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الإسكندرية، 1999 م، ص 183

² مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000 م، ص 131

³ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 83

⁴ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 86

⁵ عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 288

المطلب الثاني: ماهية التحليل الإستراتيجي

الفرع الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي

الإستراتيجية إذ يعني بمتابعة تحليل متغيرات البيئة الداخلية الخارجية

الإستراتيجي

والة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة التي تستند إليها المنظمة في ممارسة فاعليتها وتحقيق

أهدافها ورسالتها ، وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة

التي تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال المعاصرة .

أولا :تعريف التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

" الإستراتيجي التي الإستراتيجي : في في الإستراتيجي التي مجموعة في

1"

:"

2"

في التي الإستراتيجي

التي

الإستراتيجي

الإستراتيجية.

في

في محيطها،

ثانيا :تعريف التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

مجالات

إلى

:"

الإستراتيجي

3"

إلى

مجالات

"

الإستراتيجي

4"

وغيرها،

التي

للمتغيرات

:"

5"

التي

مختلف

الإستراتيجي

إلى

لأهميته في

وتما

التي

المجالات التي يغطيها

التي

الإستراتيجية،

71 2009

الإستراتيجي

1 محمد بني حمدان، " الإستراتيجية

63 2007

الإستراتيجية

2 محمد أحمد " الإستراتيجية

"

الإستراتيجية

3 الرحمن جمال محمد " الإستراتيجية

209 2003

102 2014 الأولى

"

الإستراتيجية

4 مبروك " الإستراتيجية

103

5 مبروك

الفرع الثاني: طرق وأدوات التحليل الإستراتيجي:

أولاً: طرق وأدوات التحليل الاستراتيجي المساعدة في تحليل البيئة الخارجية
هذه الأخيرة في

هذه
1- تحليل البيئة الصناعية والقوى التنافسية في السوق

" "

والهدف

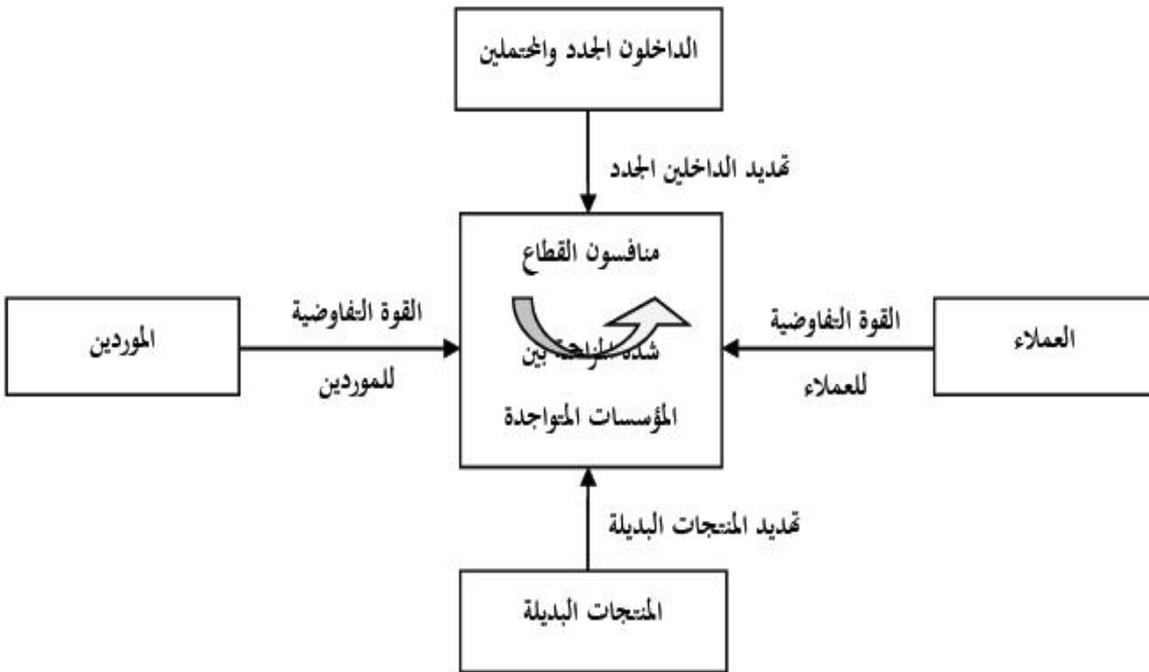
مجموعة أهمها 1:

- في أعمالهم.

- في

- في

شكل رقم (1-2): يوضح نموذج بورتر



:Source: L'Avantage Concurrentiel" Michael Porter. traduit de L'américain par Philippe de Lenergne, Paris, Dunod, 1999, p15.

2- نماذج تحليل المحفظة الاستثمارية

إلى إيجاد الإستراتيجي مجموعة :
 هذه :
 أ- نموذج بوسطن الاستثمارية : " BCG "
 BCG مجموعة :
 تسيير محفظة :
 هذه :
 1 .
 هذه :
 أعمالها الإستراتيجية افتراض :
 (منحنى الخبرة) عبر :
 2 /

شكل رقم (1-3) : يوضح مصفوفة بوسطن الإستثمارية " BCG "

		المركز التنافسي		
		مرتفع	متوسط	منخفض
معدل نمو الصناعة أو السوق	مرتفع	النجوم الساطعة (2)	علامات الإستفهام (1)	
	متوسط			
	منخفض	البقرة الحلوب (3)	الكلاب الخطرة (4)	

المصدر : طاهر محسن منصور الغالي ، وائل صبحي ادريس " الإدارة الإستراتيجية - دن ، الطبعة الأولى ، 2007 ، 367

ب- نموذج إشارة المرور لشركة جنيرال إلكتروك " GE "

تلافي :
 محفظة :
 في :
 إلكتروك :
 GE

1 " (BCG) دوره في الإستراتيجية " Http/www .univ_setif.dz

2 " إستراتيجية في " للماجستير ، غير محمد

هما :

هذه

1.

محفظة

شكل رقم (1-4): يوضح مصفوفة ماكينزي "GE"

جاذبية الصناعة	مرتفع	الفائزون	الفائزون	متوسط
	متوسط	الفائزون	متوسط	الخاسرون
	منخفض	متوسط	الخاسرون	الخاسرون
		قوي	متوسط	ضعيف

المركز التنافسي

187

" الإستراتيجية "

المصدر:

ج- نموذج هوفر

أظني

15

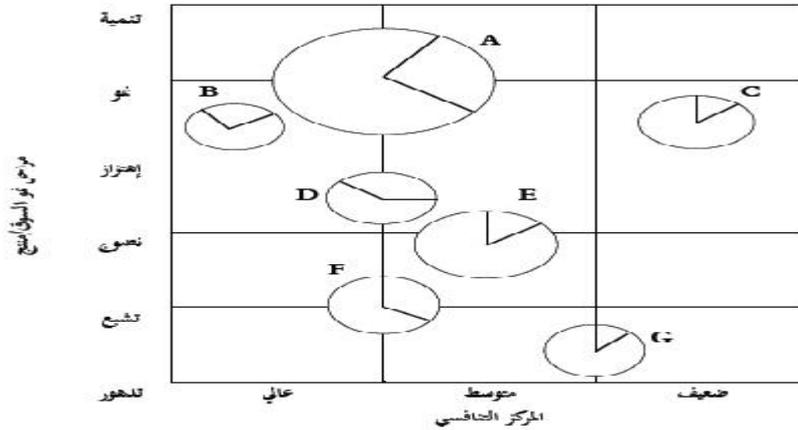
(/)

يعبر

التي

: التالي

شكل رقم (1-5): يوضح مصفوفة تطور المنتج/ السوق لهوفر "Hofer"



"

الإستراتيجية _

"

المصدر: محسن محمد، الغالبي، محمد

الأولى، 2007 385

"

الإستراتيجية _

"

المهدي

الأولى، 2013 284

ثانيا: طرق وأدوات التحليل الاستراتيجي المساعدة في تحليل البيئة الداخلية

بها

:

1- مدخل تقييم وظائف المؤسسة

في
والتي تتغير
إلى بحسب
والتي
في
مجموعة
مجموعة

أ تقييم الوظائف الإدارية:
يعني جمع
: 1

أ-1- التخطيط :
في
والإستراتيجيات

والبرامج

أ-2- التحفيز :
بها با
لإستراتيجياتها والتي
في
تعتبر

أ-3- التنظيم :
في
نحو
تجميع
في

أ-4- الرقابة :
تم
والمعايير
اتخذت

ب- تقييم وظائف المشروع:

والتي تختلف

تعني مجموعة

نشير إلى هذه :2

ب-1- التسويق : مجموعة التي إلى

ب-2- الإنتاج : مجموعة التي تم إلى إلى مخرجات

ب-3- المشتريات والمخازن : توفير التي تم إلى في

ب-4- التمويل : التي تم إلى والربحية

ب-5- إدارة الموارد البشرية : هذه مجموعة التي تم إلى توفير

ب-6- البحوث والتطوير : هذه مجموعة التي بالبحوث في
بجودة

2-مدخل تقييم سلسلة القيمة:

1985
مجموعة إلى إلى مجموعتين وهما
تخلق
إلى
إلى

شكل رقم (1-6): يوضح سلسلة القيمة في المؤسسة



المصدر: خالد محمد بي حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر -، الطبعة العربية، دار
اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 89.

الفرع الثالث: مفاهيم واستخدامات نموذج التحليل الإستراتيجي SWOT :

أولاً: مفهوم وأهمية تحليل SWOT

1-تعريف تحليل SWOT

SWOT إلى 1957 (Philip Sielzni)

هذه مجموعة في الأعمال،
في (Learned & Anderws)

التي في

هذه 1.

تم تقديم SWOT :

SWOT " عملية يقوم بها فريق في البيئة

في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة لها، التي في

2

في " : يحدد (التي تحدث في الإستراتيجية

والتي الإستراتيجية 3"

SWOT يعتبر والتي خلالها

الإستراتيجي افتراض مفاده الإستراتيجية

() ()

4 إستراتيجية

ويعتبر تحليل SWOT

هذه في إستراتيجية

متغيرا في الإستراتيجي،

5

¹ منى سالم حسين مرعي، استخدام مفهوم التحليل الإستراتيجي SWOT في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة بحوث

31 2010 85.

2 محمد محمود أحمد (swot) في ال " مجلة

التربوية، 4 2016 124.

3 استراتيجيات - 2014 145

4 غباش محمد، الإستراتيجي (BCG) مجلة

2 2015 210.

5 محمد، الإستراتيجية الأولى، 2015 -202

203

2- أهمية تحليل SWOT

SWOT أهمية كبيرة نذكر منها1:

- 1- SWOT جميع التي من الفرص المتاحة ويقلل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المؤسسة.
- 2- SWOT في تقديم الإستراتيجية التي بالتعقيد؛ للمساهمة في اتخاذ القرارات؛
- 3- SWOT جميع والمعلومات؛
- 4- SWOT في إلى الأهداف؛
- 5- SWOT تجاوز في التغيير، التي يحرص في التغيير SWOT ؛
- 6- SWOT جميع عناصره التي الضعف؛
- 7- SWOT للأفراد؛

ثانيا: المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT

يفترض بما في في

2:

1- أنظمة المسح البيئي

مختلفة لها . هذه

:

- أ- أنظمة المسح غير المنتظمة :وهذه التي في وفي . الأحداث غير غير وجميع ويحاكي
- ب- أنظمة المسح المنتظمة :وهذه إلى أهمية للأحداث في وفي . الأحداث في القصير . هذه
- أحداث وفي هذه اتجاهات نحو .

1 https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84_swot ,10:21
06/03/2019

2 الغالي، الإدارة الإستراتيجية- ، الطبعة الاولى ، دار النشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2011 ، 62-66.

2- أنظمة التنبؤ

مح في الإستراتيجية التي لها تأثير بالأحداث الإستراتيجية محوري في وفي هذه إلى التغيير في في محتوى وغيرهم. التي في :

أ- آراء الخبراء : الخبراء الخبرة أحداث افتراضات في أهمية حولها . هذه لها .

ب- الاسقاطات الاتجاهية: عبر دات لتأشير متغيرات .

ج- النمذجة الديناميكية: والمعبر لتفسير مجموعة

د- تحليل التأثير المتبادل : مجموعة أحداث والتي تعتبر ومحتملة مترابطة لها تأثير بحدث

ثالثا: الشكل العام لنموذج تحليل SWOT

1- أبعاد نموذج SWOT (نقاط القوة، ضعف /فرص، تهديدات) SWOT

إلى

:1

شكل رقم (1-7) : يوضح نموذج تحليل SWOT



المصدر: سعدون حمود الربعاوي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، 153.

أ- نقاط القوة: يعبر مجال " " في

التي بخدمتها .

1.....

في مجالات في

وتشير إلى التي

في استراتيجياتها التي

جيدة؟، التفكير ()

بالمشترين؟ والاعتراف الاستراتيجيات

2.

ب- نقاط الضعف: السلبي في يجب

(Vincze & Higgins)

التي في نحو

بأنها " التي

" (Thompson) بأنها "

يجب

3. تعترف غير تعالج هذه

1 في ماجستير في تخصص

27 2016

2 الإستراتيجية- الأولى، 2010

165-164

3 الغالي، (BSC) (SWOT) الإستراتيجية مجلة

68-67 2009 العربي، 12

ج- الفرص :	بأنها مجموعة	التي	بها
إلى غاياتها	هذه	والتي	في تخطيط
1. الاستراتيجيات التي	في	التي	
وفي		ربحية .	
		الانتباه	هذه
			بها
في			
2. وغير			
د- التهديدات :	التي	غيرها	
		في غير صالح	في
3. ير سلمي في			سكاني

1	محمد محمد	الإستراتيجية المقترحة	الإسماعيلية	202	2014	2011
	مجلة SWOT	(2/1)	254	2015		
2	محمد	الاستراتيجي المبني				
3	محمد	الإستراتيجية)				

جدول رقم(1-1): يوضح عناصر تحليل SWOT

العناصر	التعريف
نقاط القوة	<p>أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً لدى المؤسسة تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات الداخلية. وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما هي نقاط القوة؟ • ما هي الحسنات والمميزات الإيجابية؟ • ما هي مصادر القوة؟
نقاط الضعف	<p>أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من القدرة على استغلال الفرص اعلاه، وذلك من خلال الأسئلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما هي نقاط الضعف؟ • ما هي مواطن القلق أو المخلة باستقرار المؤسسة؟ • ما هي المواطن التي تحتاج إلى معالجة ومتابعة ودعم وتعزيز؟
الفرص	<p>أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي يمكن اقتناصها كفرص للتطور والنمو، عن طريق الأسئلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ساعدت المؤسسة حتى الآن على النمو والتطور؟ • ما هي العناصر التي يمكن استغلالها للتقدم والنمو؟ • ما هي العناصر التي يحتمل ان تحدث؟ وكيف سيتم التعامل معها؟
التهديدات	<p>أية ظروف أو اتجاهات خارجية قد تؤثر سلباً أو أثرت بشكل سلبي وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر على المؤسسة من خلال الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما هي التهديدات والمخاطر المحيطة بالمؤسسة؟ • ما هي التغيرات التي أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي؟ • كيف سيتم التعامل مع هذه التهديدات؟

الاستراتيجي المبني

محمد:

:

206 .- 205

2014

والترجمة،

2- مقارنة SWOT

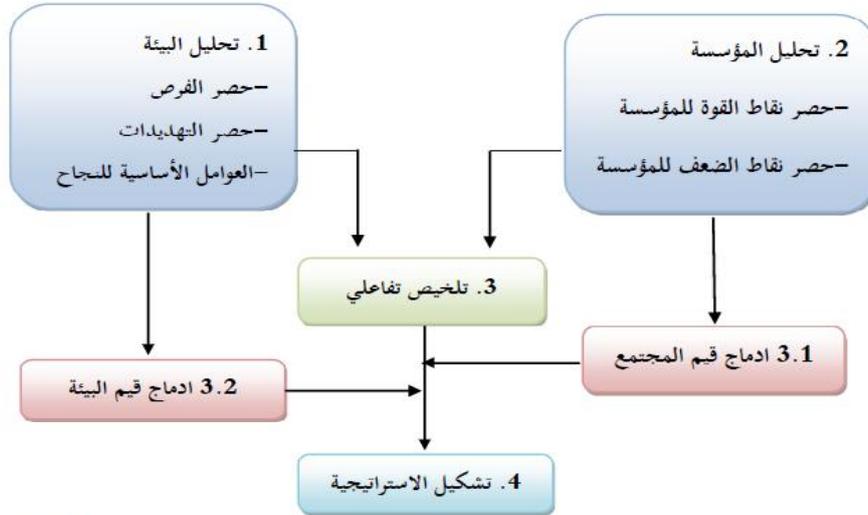
الإستراتيجية .

SWOT في الرؤية

التالي 1:

الإستراتيجية يجب في مجموعة

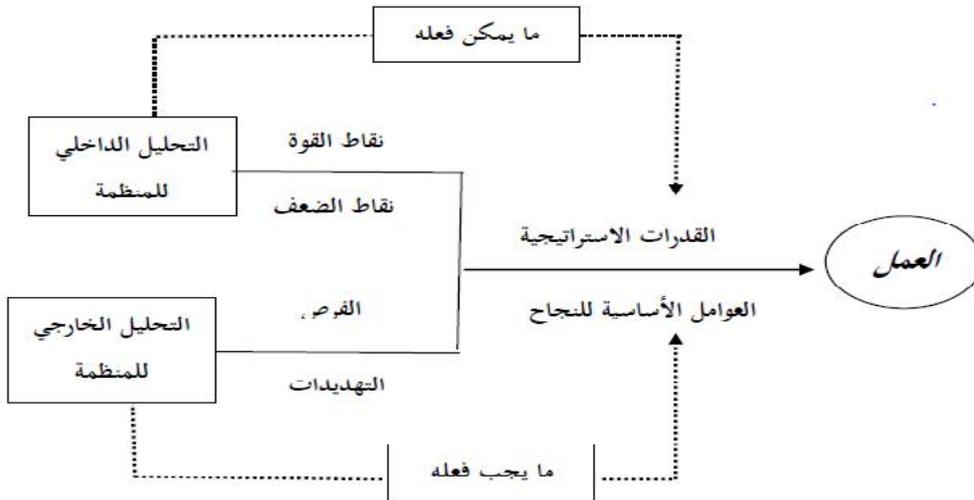
شكل رقم (1-8): يوضح تقديم آخر لمقاربة SWOT



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 179.

يحتفظ، في SWOT مختصرة الاستراتيجية في التقاسم يحمل في إلى إيجاد في . في التالي 1:

شكل رقم (1-9): يوضح تقديم آخر لمقاربة SWOT



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 180.

3- مصفوفة SWOT

تعتبر SWOT الإستراتيجيات التي في مجالات . هذه
 المتغيرات الإستراتيجية
 () وفي () الإستراتيجيات التي
 ()

جدول رقم (1-2): يوضح مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية

العوامل الداخلية		العوامل الخارجية	
نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	الفرص (O)	التحديات (T)
الخيارات الاستراتيجية WO تدنيت نقاط الضعف لانتهاز الفرص. (استراتيجية علاجية)	الخيارات الاستراتيجية SO استعمال نقاط القوة لانتهاز الفرص. (استراتيجية هجومية)		
الخيارات الاستراتيجية WT تدنيت نقاط الضعف لتجنب التهديدات. (استراتيجية انكماشية)	الخيارات الاستراتيجية ST استعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات. (استراتيجية دفاعية)		

المصدر : عرابي الإستراتيجية 173 2015

التالي 3 :

هذه

أ- إستراتيجية هجومية :
(S-O)

ب- إستراتيجية علاجية :
الإستراتيجية في

ج- إستراتيجية دفاعية :
، قدراتها

د- إستراتيجية انكماشية:

في (W-O) في

في (S-T) في

في (W-T) في

270 2007

الإستراتيجية

التفكير الاستراتيجي

1 جمال محمد

234 2015

الإستر

2

171 2015

الإستراتيجية

3 عرابي

المطلب الثالث: العلاقة بين البيئة التسويقية ونموذج SWOT

تعتبر الوظيفة التسويقية بالنسبة للمؤسسة الصناعية أحد أهم الوظائف الإستراتيجية التي تتطلب تسويق إستراتيجي الذي يعبر عنه بإختيار استراتيجيات

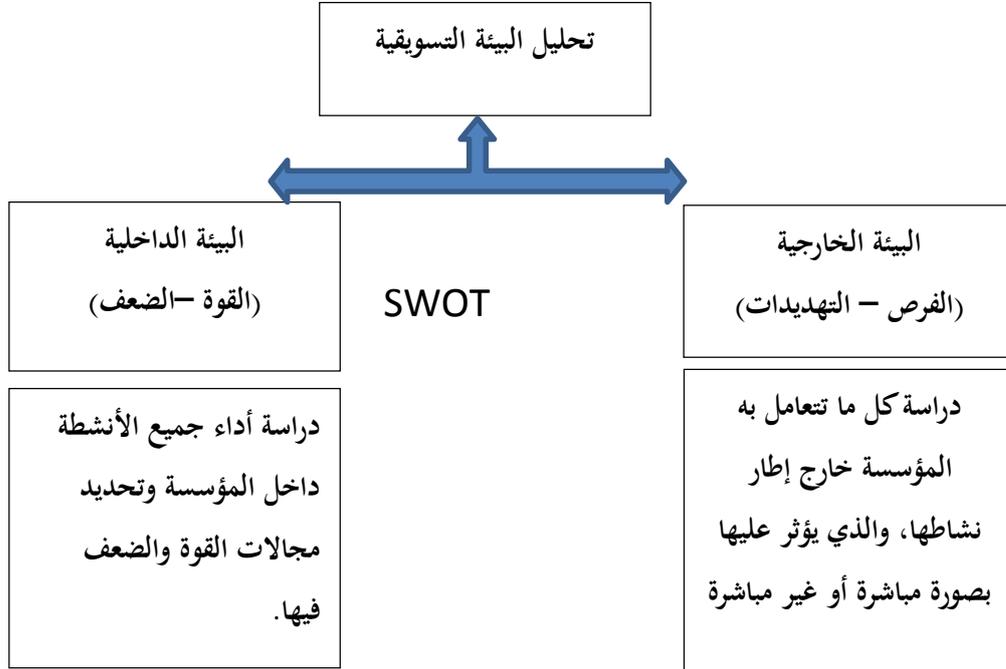
تسويقية واقعية وممكنة التنفيذ لكل وحدة عمل داخل المؤسسة، والإشراف على تنفيذها، إضافة إلى إدارة مختلف استراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

، يعتبر تحليل البيئة التسويقية أحد أهم عمليات وظيفة التسويق والتي تقوم بها المؤسسة الصناعية لإجراء مراجعة شاملة لها والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها ذات الصلة الوثيقة في تحديد نجاحها أو فشلها، حيث فور انتهاء المؤسسة من وضع رؤيتها ورسالتها تكون صورة المستقبل قد اكتملت لديها وما عليها سوى معرفة وفهم ما هي عليه الآن،

swot

أي أن تحليل البيئة التسويقية يتم عن طريق التشخيص والذي الهدف منه هو دراسة بيئة المؤسسة للوقوف على الفرص التي قد نجدها أو التهديدات التي قد يفرزها محيط المؤسسة خاصة المؤسسة الصناعية التي تشهد منافسة شديدة في الوقت الحاضر ل التشخيص الخارجي، كذلك الوقوف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة مقارنة بالمنافسة في السوق وهذا من خلال التشخيص الداخلي، وبالتالي فإن تحليل البيئة التسويقية يكون من خلال:

شكل رقم (10-1): يوضح العلاقة بين البيئة التسويقية ونموذج SWOT



المصدر :

وبالتالي فإن تحليل البيئة التسويقية بإستخدام نموذج SWOT يساعد المؤسسة الصناعية في تحصيل عدة فوائد أهمها:

-
-
- يحدد مواطن التغيير الممكنة
- يوضح إتجاهات الرئيسية للمؤسسة
-
-
-

-	مجمع	في	جميع المؤسسات،	الى
-	التي واختياره	في	الدولي	والتفكير الاستراتيجي الى
استراتيجي		في		في
(4)- . .		2009/	"اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي	
للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية"		مقالة ،مجلة الإدارة والإقتصاد	التقني /	
في	في	الاستر	يتركز	البحث على شريحة
مجالات	في	في	الاستر	المتغير
ورؤساء	في	في جمع	الى	جملة
الاسترا			تم	(20)
وفي			تأثير للمتغير	الانحدار
الاستر	في	الاستر	الحسابي والانح	في
		متغيرات	تأثير للمتغير	
	في	الايجابية تجاه	لها من تأثير في	
	الى	الاستر	الاستراتيجي للتسويق	التأثير
	في	يخص	ير	تأثير في
			الاستر	

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

(1) - (2003 Chiplundar and Chattopadhyay)

Application of Principle Event Related open Systems to Busines ProcessReengineering.

هذه إلى

وتقترح في الولايات التي وهذه مخططات الحدث مخططات الحدث في تصميم حدث والأحداث مخططات

(2) - (CHRISTINE NAMUGENYI,SHASTRI L NIMMAGADDA , AND TORSTEN REINERS)

DESIGN OF A SWOT ANALYSIS MODEL AND ITS EVALUATION IN DIVERSE DIGITAL BUSINESS ECOSYSTEM CONTEXTS. 2019

perth wa ،استراليا ،بالاشتراك مع ،معهد monash

يعتبر swot هو تحقيق لأنظمة المؤسسات ويعد امرا شائعا بين الباحثين في المنظمات الكبرى،
 في التخطيط الاستراتيجي ومراقبة الجودة وصياغة السياسات
 والتشريعات الحكومية في سيناريوهات النظم البيئية الى قدر swot ،وتحتاج انشطة الانتباه على وجه الخصوص اثناء
 تصميم وتعزيز استراتيجيات جديدة لسيناريوهات صناعية متعددة في المشروع سياق الادارة مع مراعاة في تكامل العمليات
 التجارية المعقدة وحلول المعلومات قد لا يكون لها خيارات وتفشل في الاولويات وتقديم حلول بديلة والتركيز على معالجة م
 النظام البيئي الرقمي والتي من خلالها تتم معالجة الاعمال والتنظيم والقض
 اي تصميم نموذج فيه العناصر التي يتم تصميمها لا ستجواب اراء المديرين راف على رؤى جديدة لمجموعة متنوعة من
 سياقات الاعمال التي يمكن أن توجه swot للحلول وتقديم خدمات النظام البيئي الرقمي في عمليات صناعية متعددة التي تقوم
 Swot

للبينات الوصفية التي تمثل وجهات نظر صناعة متعددة وتصورها وتفسيرها في مجال المعرفة الجديد

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

جدول رقم(02) يبين دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	موضوع الدراسة
<p>- : - : 2016 - : 40 مبحوث : في SWOT الإستراتيجية في لها الهجوم كبيرة الأهمية</p>	<p>- : - : لتحليل الاستراتيجي (SWOT)</p>	<p>دراسة صائل وليد يوسف عمرو 2016 بعنوان " في "</p>
<p>- : - : 2018 - : : أهمية ه مقترح لتقويم الاستراتيجي</p>	<p>- : لتحليل الاستراتيجي (SWOT)</p>	<p>خالد صباح علي، كريمة عباس جعيلو ، وعد هادي عبد الحساني، 2018 ، بعنوان " الاستراتيجي لتقويم SWOT</p>
<p>- : - : 2016-2017 - : : أهمية مختلف الى في الى الى انتباه لها بمسايرة الاحداث</p>	<p>الاستراتيجي (SWOT)</p>	<p>. نوح فروجي، 2016 - 2017 ، بعنوان " في استراتيجية الى مجمع ."</p>

<p>: 2009 : - 20 : - : - في SWOT الاجيائية تجاه متغيرات الاستراتيجي للتسويق .</p>	<p>- : :</p>	<p>م.م.سنا حسن حلو ، العدد السادس والسبعون/2009 بعنوان " الاستراتيجي في بحث في "</p>
<p>: 2003 : - : - : - في</p>	<p>- : :</p>	<p>دراسة Chiplundar and Chattopadhyay) 2003 (مقال بعنوان: Application of Principle Event Related open Systems to Busines ProcessReengineering.</p>
<p>: استراليا بالاشترك مع جنوب افريقيا 2019 : - : - : - وتقديم حلول بديلة والتركيز على معالجة منهجيات النظام البيئي الرقمي والتي من خلالها والاولويات، تصميم نموذج فيه العناصر التي يتم تصميمها لا ستجواب اراء المديرين للاشراف على رؤى جديدة لمجموعة متنوعة من سياقات الاعمال التي يمكن SWOT للحلول وتقديم خدمات النظام البيئي الرقمي في عمليات صناعية متعددة</p>	<p>الاستراتيجي (SWOT)</p>	<p>دراسة (CHRISTINE NAMUGENYI, SHASTRI L NIMMAGADDA , AND TORSTEN REINERS) بعنوان "DESIGN OF A SWOT ANALYSIS MODEL AND ITS EVALUATION IN DIVERSE DIGITAL BUSINESS COSYSTEM CONTEXTS"</p>

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق الاطار المفاهيمي والمعرفي

الاستراتيجي SWOT :

أحد المراحل الهامة من صياغة الاستراتيجية حيث يهتم بمتابعة وتحليل متغيرات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتعرف على نقاط القوة والضعف في انشطتها ومواردها المختلفة وذلك بهدف رسم استراتيجية جيدة للمؤسسة تمكنها من تحقيق اهدافها .

س على تحليل البيئة بنوعها الداخلية والخارجية ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى تحقيق

أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة.

الدراسة الميدانية :

تمهيد:

الاستراتيجي،
ستراتيجي SWOT
تالي:

ستراتيجي SWOT
الإستراتيجية التي
ويحتوي
في

المبحث الأول:
المبحث الثاني:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

التي في جمع وفي وفي . تقلم إلى

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

التي في التي في إلى أسباجها وتقلم لها، التي
: بحثنا

أولا: المنهج الوصفي التحليلي

جمع في الميداني تم في الميداني جمع محل التي تم وتفسيرها،
ثانيا: المنهج الإحصائي:

مساهمة تم في () () في تحليل البيئة التسويقية الداخلية () محل .

ثالثا: مصادر الحصول على المعلومات

1- المصادر الأولية: في الى الاللكترونية والمجلات. والتي
2- المصادر الثانوية: تم في جمع الى التي الى
SWOT في هذه (24) تم

تم () 3-1 () في: إلى

القسم الأول :

القسم الثاني :

SWOT

محاور

بدوره

كالتالي:

(1) إلى (24)

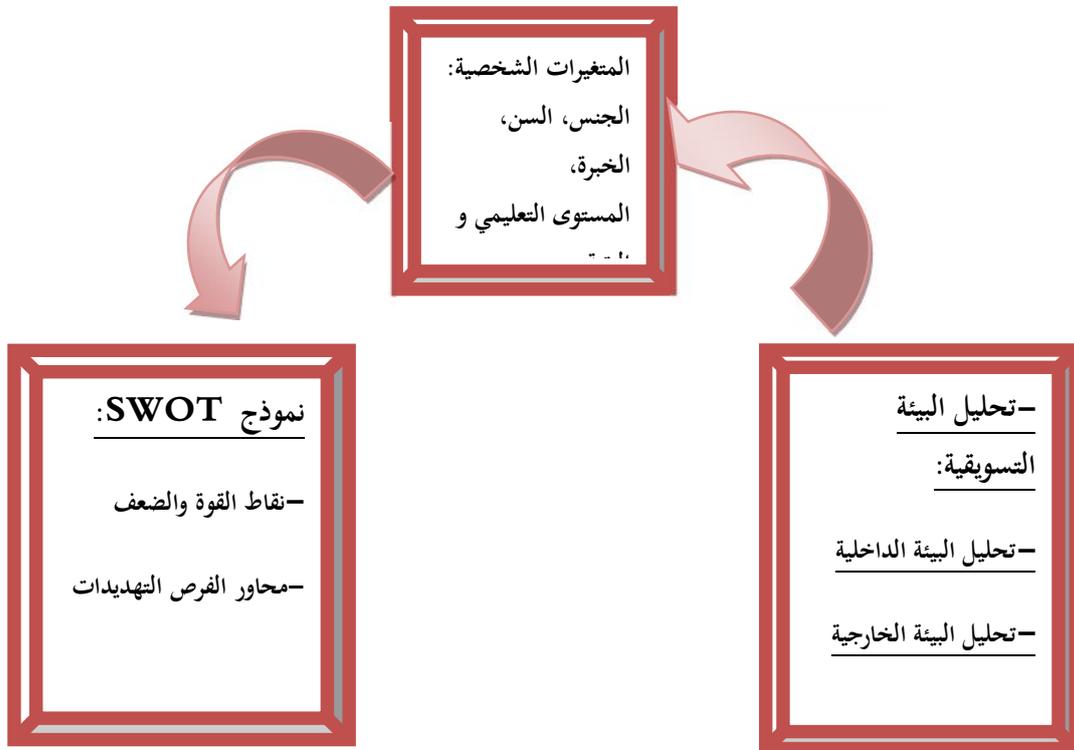
جدول رقم (2-5): الفقرات المستعملة لكل عنصر من عناصر تحليل SWOT

عدد الفقرات	تحليل SWOT
08 - 1	
12-09	
18-13	
24-19	

المصدر :

شكل رقم (2-1) : يوضح متغيرات الدراسة

رابعا : متغيرات الدراسة



:

2- مهام مؤسسة موبيليس:

تتلخص مهام مؤسسة موبيليس في النقاط التالية:

- تركيب، تطوير واستغلال شبكات وتجهيزات الهواة .
- استيراد وتوزيع التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال.
- بيع الخدمات المتعلقة بالهاتف النقال.
- الإبداع واقتناء كل براءة أو أي رخصة تتعلق بمدها.
- صيانة الشبكات، الخدمات وكذا التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال.
- بنشاطاتها والتي من شأنها أن توسع وتنمي المؤسسة.
- ضمان توفير المنتجات والخدمات بصفة دائمة لكل الزبائن عبر كامل التراب الوطني مع مراعاة قواعد المساواة والاستمرارية .
- ضمان أمن الشبكة ونوعية الاتصال لإرضاء الزبائن مع الدخول في المنافسة الدولية بالاشتراك مع اختصاصيين في الميدان.
- المساهمة في تكوين عمالها وتحسين مستواهم.

3- أهداف مؤسسة موبيليس:

- ينبغي على موبيليس الحفاظ على حصتها في السوق الراهنة وعليه استثمار أجزاء جديدة بغية تحسين مساهمتها في السوق بإبقاء أبعادها تجاه منافسيها والمتمثلان في كل " " " " .
- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة السوقية.
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى نسبة 100%.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- تطوير الخبرة والأداء.
- المشاركة في التند
- .ISO9001 V2000
- منح المنتجات الممكن دخولها ضمن فروع جديدة.

- زيادة الاستفادة ونجاعة الشركات، وهذا عبر منحها رسومات منطقية من الممكن إدخالها.
- تلبية حاجيات وما يرتقبه المستهلك الجزائري بتطوير نسبة أداء مجالات النشاطات الإستراتيجية التالية: المشترك.
-
-
-
- تغطية عبر الراديو على الأقل لـ 95%
- : 4000
- بلوغ أرباح سنوية تقدر بـ: * النتيجة الإجمالية تساوي 40%
- * الربح الصافي هو 25%
-
-
-
- لتكنولوجيا المتوفرة لدى المؤسسة في منتجاتها بالسوق وهذا لصنع الفارق في العروض المقدمة خاصة فيما يتعلق بـ (3G/4G...)
- 4- الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.
- * المديرية العامة:
- إعداد الإستراتيجيات المختلفة للشركة.
-
-
- اتخاذ حل القرارات قصد تغيير أي شيء يتعلق بالشركة.
- * قسم الأعمال العامة:
- السهر على تحقيق الالتزامات القانونية والتنظيمية في مجال الهاتف النقال.
- حماية حقوق الشركة ضمن محيط تنافسي تطوري.

- تسير عمل الشبكة من أجل تنسيق أمثل ولضمان نوعية واستمرارية الشبكة وتقديم الميزة التنافسية.
- ترقب وتنظيم وتسيير ومتابعة تنفيذ النوعية ضمن المجال التقني.

- إنجاز وإنشاء المواقع التي تضم الوكالات التجارية.
- تحسين تغطية الشبكة لفائدة المعدين بدراسة مناسبة لتوسيع مجال التغطية.
- الاعتماد على المديرية الجهوية لتنفيذ مخطط تطوير الشبكة.

* المديرية الجهوية:

* مديرية المراقبة:

- تعديل وإنجاز مخطط المراقبة بناء على طلب المدير العام.

- تقييم إنجاز عمليات المراقبة من خلال تقارير على فترات متفاوتة

* مديرية المالية والمحاسبة:

- تقييم مجموع المستندات المالية والمحاسبية المثبتة من خلال محركات حسابية وتحليلية لكل نشاط يخص الشركة ونتائجها

- ضمان التحقيق المالي والمتابعة المالية للمخططات العملية لجميع مستويات الشركة.

* مديرية حماية الملكية والأمن:

- تشرف على أمن المؤسسة وعلى جميع الملكيات التابعة لها كالكالات التجارية، المخازن...

* مديرية الجودة:

- الوصول إلى أهداف جودة الخدمة.

* مديرية الاستراتيجية، البرمجة والقياس:

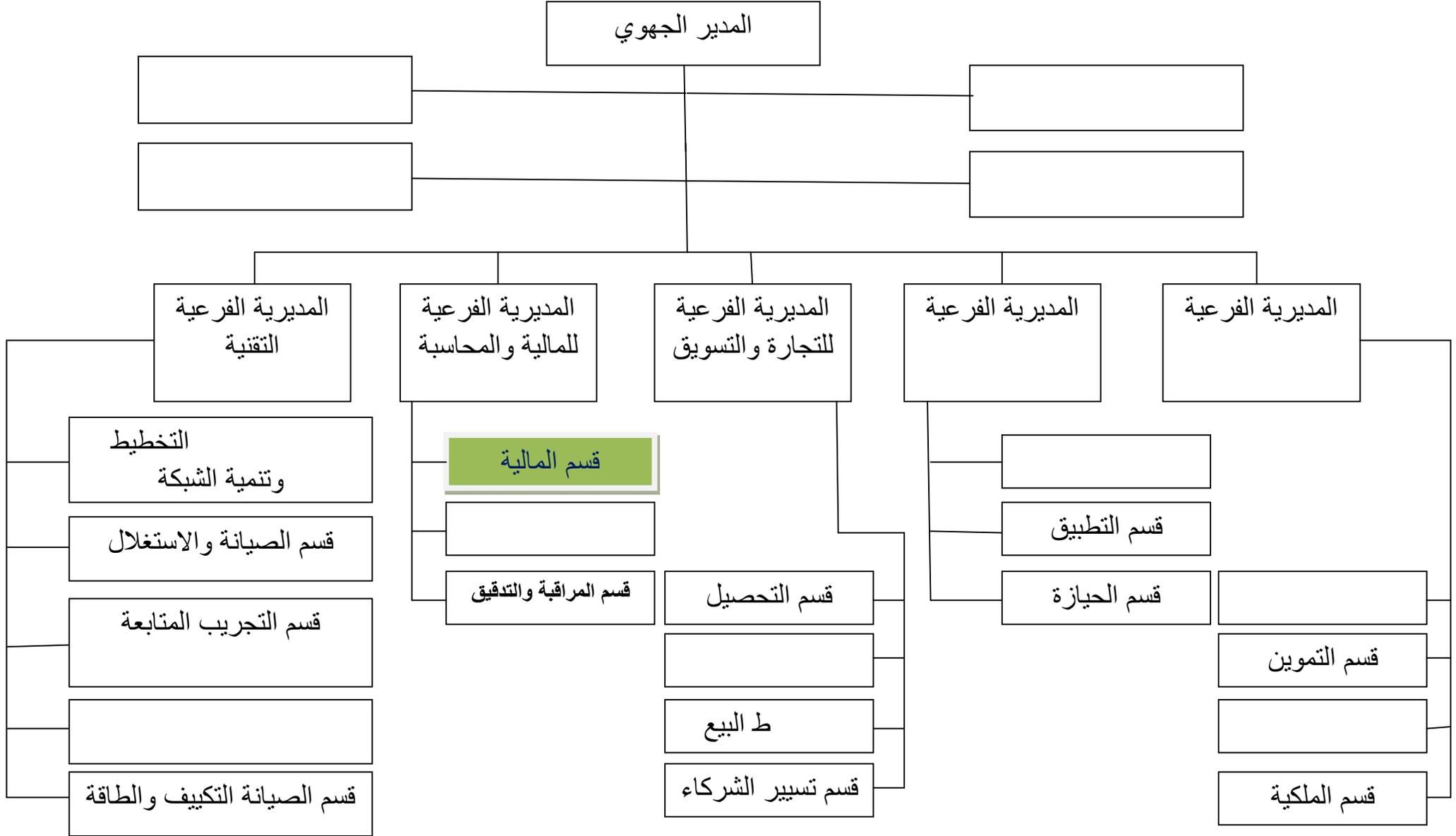
- التعريف باستراتيجية موبيليس لضمان تناسبها مع استراتيجية مجمع اتصالات الجزائر.

- ضمان توزيع المعارف التكنولوجية للمديريات التي تستعمل هذه المعارف.

وتجدر الإشارة إلى أن المدير العام للمؤسسة يتخذ قراراته بمساعدة كل من:

- محامي مستشار.
-
-
-
- مساعد تقني.
- مستشار في الأمور التقنية.
- مستشار في مجال الجودة.
-

شكل رقم (2-2): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.



• 5- المحيط الداخلي والخارجي لمؤسسة موبيليس.

طبع المؤسسة أن تكون منفردة عن الوسط المحيط بها، حيث تؤثر عليه ويؤثر بدوره عليها، هذا الوسط ممثل بمختلف أشكاله

يمكن تعريف المحيط بأنه مجموعة من العناصر، الوظائف، المؤسسات، الزبائن والموردين. هذه العناصر م
نية وإدارية والتي تعتبر تهديد للفرص العديدة للمؤسسة، ولذا يكون من الواجب تحليلها لتتلاءم مع الإجراءات التي تتخذ في
إطار التسيير لموبيليس.

5-1- المحيط الداخلي. يشمل:

أ- نقاط القوة:

- موبيليس لها القدرة على توزيع الخطوط GSM اتصال الزبائن بإحدى نقاط البيع لموبيليس، مما جعل منتجاتها في
- تسعيرات مكالماتها في متناول أغلبية الجزائريين، حسب دخلهم المتوسط الشهري.
- ()، وهذا زيادة على العروض الترويجية المقدمة للـ
- وجود الإرادة والعزيمة الكبيرين لإرضاء الزبائن من طرف كل أعوان موبيليس.
- تغطي شبكة موبيليس أكبر مساحة من القطر الوطني، وتقدر بـ 96.7% من المساحة الإجمالية.

ب- نقاط الضعف:

- القدرة الضعيفة فيما يخص نفقات الاستثمار.

5-2- المحيط الخارجي. ويمكن أن نعبّر عنه من خلال:

أ- الفرص:

- سوق محتمل كبير، والذي يبلغ أكثر من 20
- الطلب الكبير لكل العروض.
- سهولة الاستثمار والدخول في السوق الوطنية.
- الموارد البشرية المؤهلة، التي تستطيع رفع التحدي.

ب- التهديدات:

- " " في السوق الوطنية.
- التطور التكنولوجي السريع، ووجوب تحديث إمكانياتها.
- رؤوس الأموال في العالم المالي الجزائري جد باهظة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة:

مجتمع في

2- عينة الدراسة

1- تم شملت

تم تحديد عينة الدراسة في (52)

شملت الفئة المعنية والجدول التالي يبين عينة الدراسة:

جدول رقم(1-2): عدد الاستبيانات الموزعة على مسؤولي واطارات مؤسسة موبيليس محل الدراسة

النسبة	العدد	البيان
%100	52	عدد الاستبيانات الموزعة
%100	52	عدد الاستبيانات المسترجعة
%100	52	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر:

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية والتي استخدمت في جمع ومعالجة البيانات للتوصل إلى النتائج كما

:

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

- للإجابة إلى البرنامج SPSS: إلى
- تم في Excel
- تم في
- 22
- يغ
- في
- 1- إلى
- للإجابة
- متغير يا؛
- خصائصها، وهذه
- الحسابي والانحرافات

2- الانحدار الخطي؛

3- الانحدار.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في بحثنا

الاستبيان

مساهمة نمذ SWOT في تحليل البيئة التسويقية الداخلية ()

() محل

: ويحتوي 08 ؛

: الثاني: ويحتوي 04

: يتعلق بمحاور الفرص ويحتوي على 06

: يتعلق بمحاور التهديدات ويحتوي على 06

: ()

— الرتبة)

ولالإجابة

في الكثير

3

تم

في المجال،

: "

- محايد لها 3

- غير لها .

- لها .

في الجدول التالي:

جدول رقم(2-2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

مجال المتوسط الحسابي الم	
1 إلى 1.66	
1.67 إلى 2.33	
2.34 إلى 3	

المصدر:

$$\Delta = \frac{(3-1)}{3} = \frac{2}{3} = 0,66 \quad (- الحد الأدنى) / 3 =$$

(1.67 إلى 2.33)

(1 إلى 1.66)

حيث أن المدى المتوسط الحسابي بين متغيرات

(2.34 إلى 3)

. ولأجل الإجابة على التساؤلات والفرضيات التي طرحت في المقدمة فإننا

سنحجب عليها في الآتي:

الاستراتيجي SWOT وعناصره

تم

الى

متغيرات

الفرع الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

- أ- الصدق الظاهري: صدق الظاهري للمقياس عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين محكمين
في مجال التخصص مشهود لهم بالخبرة في مجال البحث العلمي للأخذ بآرائهم فيما يخص
من الملاحظات التي حصل عليها وتوجيهاتهم وتعديل بعض العبارات التي لـ
ب- الصدق البنائي لمحاو الدراسة:

جدول رقم (2-3): يوضح الصدق البنائي لمحاو الاستبيان

الارتباط	محاو الدراسة	
0.784	معامل الارتباط بيرسون	محور نقاط القوة
0.000	الدلالة المعنوية	
0.790	معامل الارتباط بيرسون	محور نقاط الضعف
0.000	الدلالة المعنوية	
0.780	معامل الارتباط بيرسون	محور الفرص
0.050	الدلالة المعنوية	
0.755	معامل الارتباط بيرسون	محور التهديدات
0.000	الدلالة المعنوية	

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: لب بناء على مخرجات برنامج SPSS

(2-3) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاو الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان

0.05 الإجمالية 0.05

معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقريبة من الواحد (1).

ج- ثبات أداة الدراسة:

لتحديد درجة ثبات الاستبيان تم استخدام معدل ألفا كرونباخ والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً في مثل هذه . فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) .
 حدد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

جدول رقم (2-4): معامل الثبات مقياس الدراسة

محاور الاستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
محور نقاط القوة	08	0.782
محور نقاط الضعف	04	0.769
محور الفرص	06	0.828
محور التهديدات	06	0.763

المصدر: لب بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس قدر ب 0.782 78.2 قدر ب 0.769 76.9 في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس إلى 0.828 82.8 إلى 0.763 76.3 من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المطلب الأول: عرض النتائج

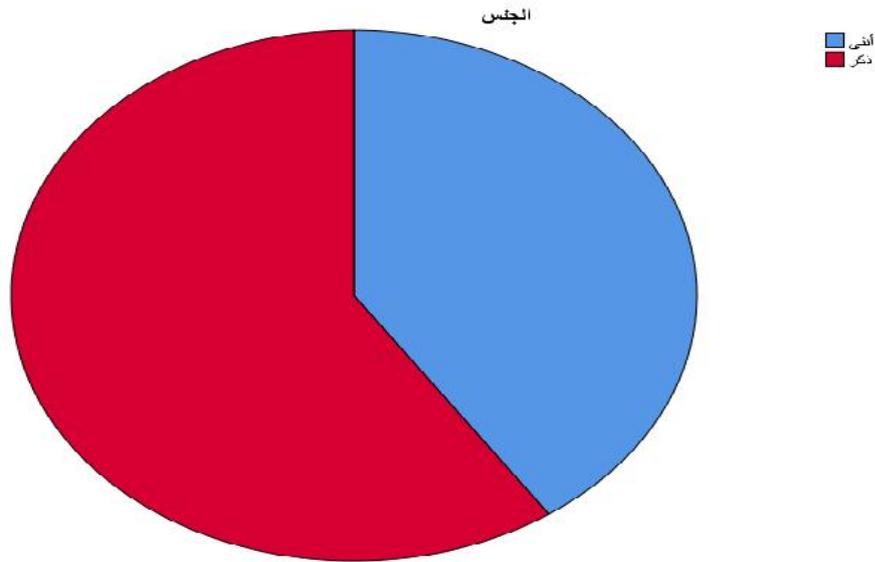
الفرع الأول: الجنس

د العينة حسب المتغيرات التالية؛ النوع، المؤهل العلمي، الأقدمية (سنوات الخبرة)
جدول رقم(2-6): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

مؤسسة موبيليس ورقلة		المتغير	
النسبة	العدد		
59.6	31	ذكر	الجنس
40.4	21	أنثى	

المصدر: لب بناء على مخرجات SPSS

(6-2) نلاحظ 59.6% بينما تمثل نسبة الاناث 40.4%
الشكل رقم (2-2) يوضح نسبة عينة الجنس بالنسبة لموظفي مؤسسة موبيليس



المصدر: لب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثاني: السن

المخرجات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية؛ المؤهل العلمي (سنوات الخبرة)

جدول رقم (2-7): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب السن

مؤسسة موبيليس ورقلة		المتغير	
النسبة	العدد		
11.5	6	30	السن
51.9	27	30 إلى 40	
32.7	17	40 إلى 50	
3.8	2	50	

المصدر: لب بناء على مخرجات برنامج SPSS

(2-7): بينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ ان المستجوبين البالغ سنهم 30 سنة قد بلغ 6

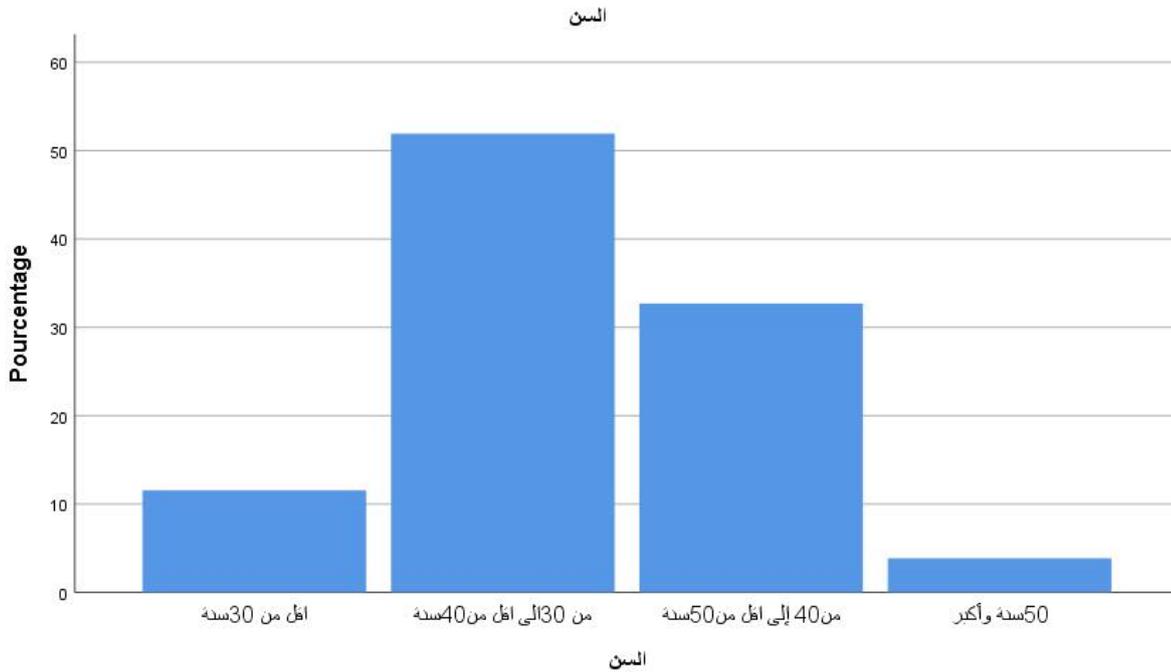
11.5 بالمئة، في حين ان عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 الى اقل من 40 بلغ 27

51.9 بالمئة، اما المستجوبين البالغ أعمارهم من 40 الى اقل من 50 سنة بلغ عددهم 17 32.7

المئة، اما الفئة التالية وهم افراد العينة البالغ أعمارهم 50 سنة فأكثر فقد بلغ عددهم 02 3.8

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-3) يوضح نسبة عينة السن بالنسبة لموظفي مؤسسة موبيليس



المصدر: لب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثالث: المستوى التعليمي

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (2-8): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

مؤسسة موبيليس ورقلة		المتغير	
النسبة	العدد	ثانوي	جامعي
15.4	8		
84.6	44		

المصدر: لب بناءا على مخرجات برنامج SPSS

حي اذ نلاحظ عدد المستجوبين الذين يملكون

(8-2)

15.4

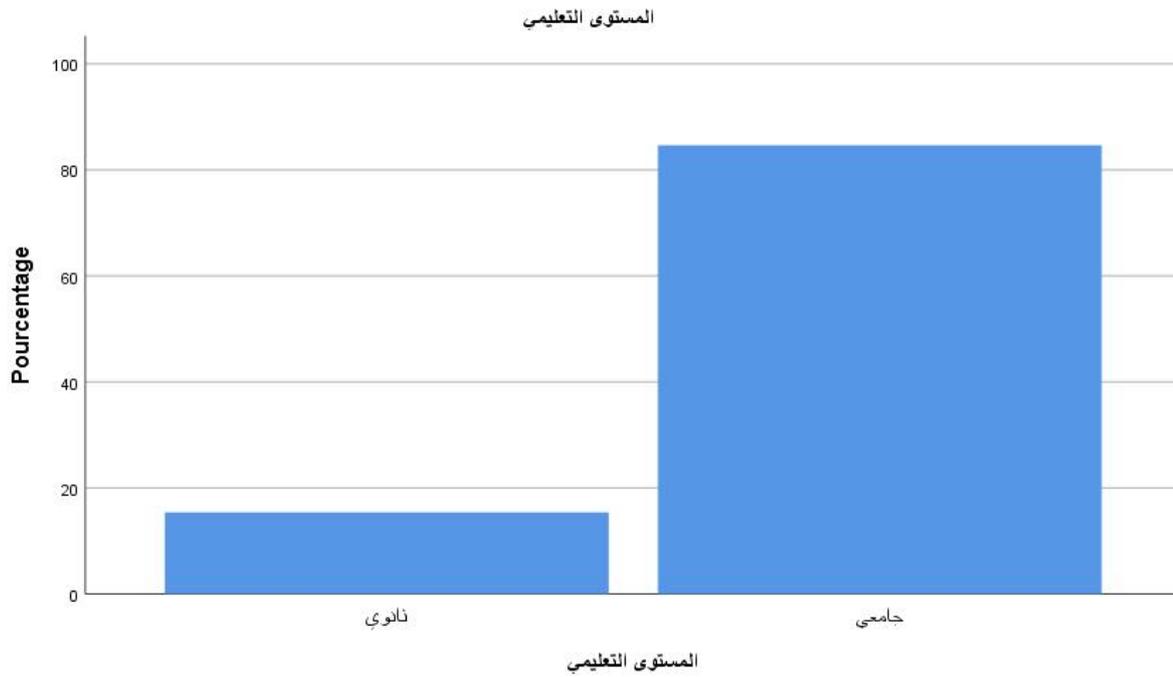
يبلغ عددهم 8

84.6

44

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-4) يوضح نسبة عينة المستوى التعليمي بالنسبة لموظفي مؤسسة موبيليس



المصدر: لب بناءا على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الرابع: الخبرة

الجدول رقم (2-9) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة

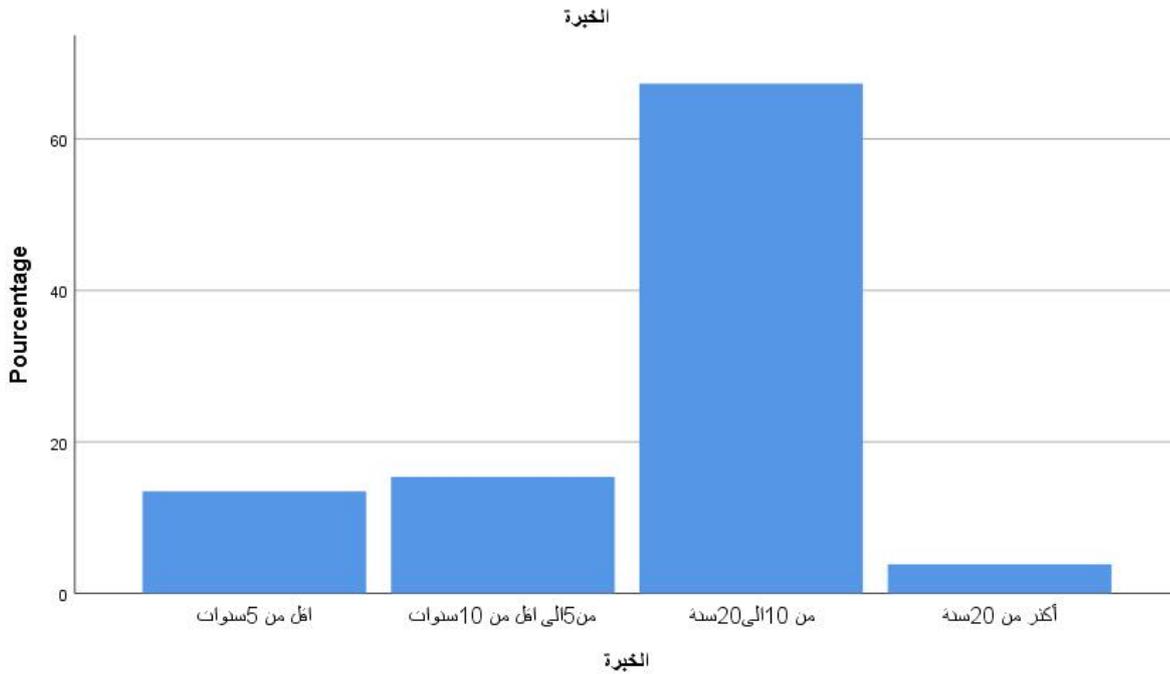
مؤسسة موبيليس ورقلة		المتغير
النسبة	العدد	
13.5	7	أقل من 5 سنوات
15.4	8	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
67.3	35	من 10 إلى أقل من 20 سنة
3.8	2	أكثر من 20 سنة

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

(2-9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية حيث نلاحظ ان عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة 5 سنوات يبلغ عددهم 7 بالمئة ، 13.5 بالمئة ، اما المستجوبين الذين لديهم الخبرة المهنية من 5 سنوات الى 10 يبلغ عددهم 8 بالمئة ، والفئة التي تمتلك الخبرة بين 10 الى 20 سنة يبلغ عددهم 35 بالمئة ، وهي الفئة الأكبر من بين المستجوبين ، اما الفئة المتبقية والتي تمتلك خبرة تفوق 20 يبلغ عددهم 2 بالمئة .

يل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-5) يوضح نسبة عينة الخبرة بالنسبة لموظفي مؤسسة موبيليس



المصدر: لب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الخامس: الرتبة

الجدول رقم (2-10): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الرتبة

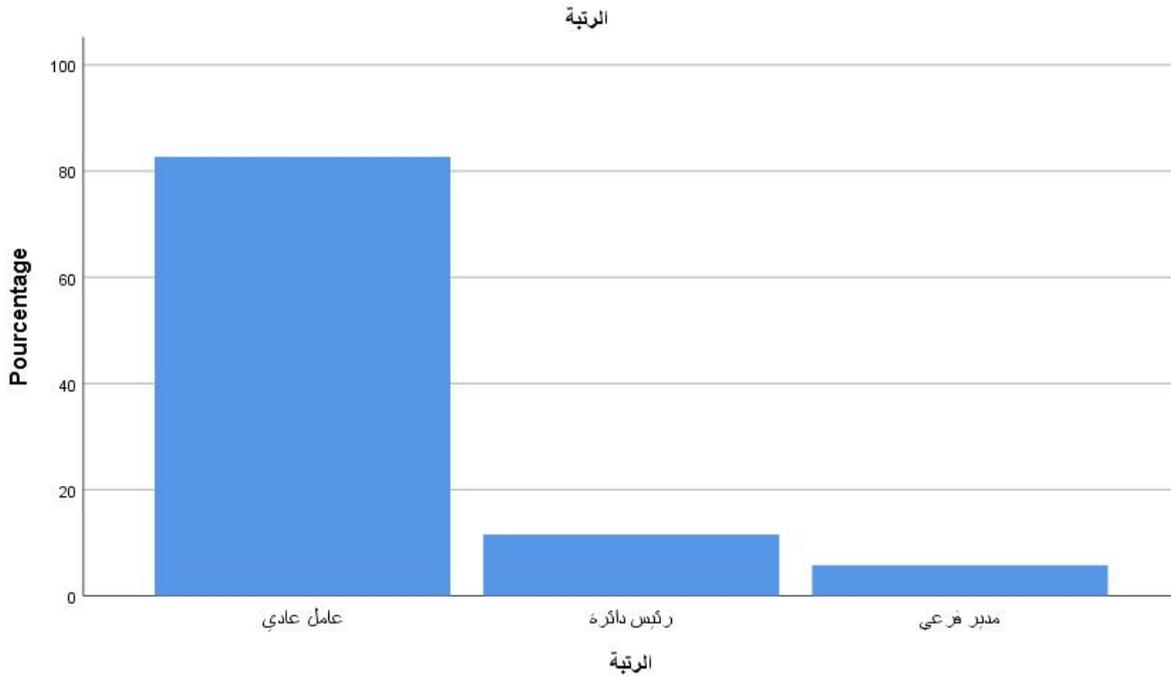
مؤسسة موبيليس ورقلة		المتغير
النسبة	العدد	
82.7	43	عامل عادي
11.5	6	رئيس دائرة
5.8	3	مدير فرعي

المصدر: لب بناء على مخرجات برنامج SPSS

(2-10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير رتبة الوظيفة، حيث نلاحظ ان عدد المستجوبين من رتبة

43 82.7 06 11.5
03 5.8

الشكل رقم (2-6) يوضح نسبة عينة الرتبة بالنسبة لموظفي مؤسسة موبيليس



المصدر: لب بناء على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

في
في
الاستراتيجية SWOT

التي يجب .
الفرع الاول :تحليل فقرات أبعاد الدراسة

أولا :تحليل فقرات البعد الأول والثاني (نقاط القوة والضعف)

جدول رقم (2-11):يوضح تحليل الفقرات الخاصة بنقاط القوة والضعف لمؤسسة موبيليس مع اتجاه إجابات العينة

الاتجاه إجا	الانحراف	الحسابي		
مرتفع	0,550	2,67	وجود رغبة ريادية في أوساط الموظفين	01
مرتفع	0,700	2,48		02
متوسط	0,781	2,31	دعم قيادات موبيليس وقناعتهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي	03
متوسط	0,731	2,23	مشاركة مجالس موبيليس المختلفة في صناعة القرارات	04
مرتفع	0,358	2,90	وجود عدد من الخبرات والكفاءات المتميزة في موبيليس	05
مرتفع	0,603	2,60	شروع ثقافة التميز والسعي للارتقاء بموبيليس في السنوات الأخيرة	06
مرتفع	0,637	2,71	توفر قاعدة بيانات ونظم معلومات حديثة في موبيليس	07
مرتفع	0,690	2,62	توفر موقع الكتروني رسم	08
مرتفع	0,404	2,56	نقاط القوة	
متوسط	0,864	2,19	وكالات موبيليس في نطاق جغرافي كبير وغير	09
متوسط	0,752	1,94		10
متوسط	0,706	1,67	مخرجات موبيليس لا تتوافق مع احتياجات البيئة الخارجية	11
متوسط	,755	1,69		12
متوسط	0,593	1,87	نقاط الضعف	

المصدر: لب بناء على مخرجات برنامج SPSS

1- نقاط القوة: بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور نقاط القوة (2,56) وانحراف معياري (0,404)

على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (2,90 2,23)

، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (05) : (وجود عدد من الخبرات والكفاءات المتميزة في موبيليس)

(2,90) وانحراف معياري (0,358) ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (04) : (مشاركة مجالس

موبيليس المختلفة في صناعة القرارات) (2,23) وانحراف معياري قدره (0,731)

اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

2- نقاط الضعف: بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور نقاط

(1,87) وانحراف معياري (0,593)

قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (2,19 1,67)

، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (09) : (وكالات موبيليس في نطاق جغرافي كبير وغير

(2.19) وبانحراف معياري (0,864) ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور لل (11) : (مخرجات موبيليس لا تتوافق مع احتياجات البيئة الخارجية) (1.67) وبانحراف معياري قدره (0,706) اتجاهات أفراد العينة.

ثانياً: تحليل فقرات البعد الثالث والرابع (الفرص والتهديدات)

جدول رقم (2-12): يوضح تحليل الفقرات الخاصة بالفرص و التهديدات لمؤسسة موبيليس مع اتجاه إجابات العينة

المحاور الفرعية مع الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
	2,71	0,637	مرتفع
	2,31	0,755	متوسط
التشريعات وقوانين الهاتف النقال محفزة لتبني نظام الجودة	2,37	0,658	مرتفع
وجود تصنيفات عالمية لترتيب مؤسسة موبيليس	2,13	0,658	متوسط
ثقة المجتمع المحلي بمخرجات مؤسسة موبيليس	2,54	0,670	مرتفع
	2,40	0,664	مرتفع
الفرص			
منافسة مباشرة من مؤسسات المجاورة (-)	2,87	0,397	مرتفع
	1,88	0,704	متوسط
لتعليمات التي تنظم عمل موبيليس	1,81	0,715	متوسط
البيئة مغلقة، غير منظمة وتفتقد لثقافة تبي خدمة الهاتف	2,00	0,657	متوسط
الظروف الاقتصادية والاجتماعية والامنية غير مشجعة	1,94	0,777	متوسط
شروع التفكير المادي وغلبته على القيم المهنية والأخلاقية	2,15	0,751	متوسط
التهديدات			
	2,10	0,380	متوسط

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

3- الفرص: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور (2.41) وبانحراف (0.494) على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (2.71 2.13)

بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (13) : () (2,71) وبانحراف معياري (0,637) ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (16) : (وجود تصنيفات عالمية لترتيب مؤسسة موبيليس) (2,13) وبانحراف معياري قدره (0,658) بدرجة متوسط وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

4- التهديدات: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور (2.10) وبانحراف معياري (0.380)

على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (2.87 1,81) ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (19) : (منافسة مباشرة من مؤسسات المجاورة (-)) (2,87) وبانحراف معياري (0,397) ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (21) : ()

والتعليمات التي تنظم عمل موبيليس) (1,81) وبانحراف معياري قدره (0,715) اتجاهات أفراد العينة.

الفرع الثاني : الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة

أولاً: الاتساق الداخلي لفقرات محور نقاط القوة

تم لها : بلغ (52) بحساب بيرسون

جدول رقم (2-13): يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور نقاط القوة والدرجة الكلية له.

الرقم	المحاور الفرعية مع الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	ود رغبة ريادية في أوساط الموظفين	0.361	0.009
02		0.649	0.000
03	دعم قيادات موبيليس وقناعتهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي	0.758	0.000
04	مشاركة مجالس موبيليس المختلفة في صناعة القرارات	0.752	0.000
05	وجود عدد من الخبرات والكفاءات المتميزة في موبيليس	0.264	0.059
06	شيوخ ثقافة التميز والسعي للارتقاء بموبيليس في السنوات الأخيرة	0.582	0.000
07	توفر قاعدة بيانات ونظم معلومات حديثة في موبيليس	0.721	0.000
08	توفر موقع الكتروني رسمي يقدم خدمات للعموم مع سهولة استخدامه	0.784	0.000

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

(13-2)

sig 0.05 تعتبر

ثانياً: الاتساق الداخلي لفقرات محور نقاط الضعف

جدول رقم (2-14): يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور نقاط الضعف والدرجة الكلية له.

الرقم	المحاور الفرعية مع الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	وكالات موبيليس في نطاق جغرافي كبير وغير	0.756	0.000
10		0.753	0.000
11	مخرجات موبيليس لا تتوافق مع احتياجات البيئة الخارجية	0.790	0.000
12		0.788	0.000

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

(14-2)

sig 0.05 تعتبر

ثالثا: الاتساق الداخلي لفقرات محور الفرص

جدول رقم (2-15): يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الفرص والدرجة الكلية له

الرقم	المحاور الفرعية مع الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13		0.653	0.000
14		0.758	0.000
15	التشريعات وقوانين الهاتف النقال محفزة لتبني نظام الجودة	0.766	0.000
16	وجود تصنيفات عالمية لترتيب مؤسسة موبيليس	0.661	0.000
17	ثقة المجتمع المحلي بمخرجات مؤسسة موبيليس	0.780	0.059
18		0.779	0.000

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

محور

(15-2)

sig 0.05 تعتبر

رابعا: الاتساق الداخلي لفقرات محور التهديدات

جدول رقم (2-16): يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور التهديدات والدرجة الكلية له

الرقم	المحاور الفرعية مع الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	منافسة مباشرة من مؤسسات المجاورة (-)	0.121	0.395
20	ضعف الربط بين مؤسسة موبيليس واحتياجات المنظمات والمجتمع	0.755	0.000
21	عدم مرونة القوانين والتعليمات التي تنظم عمل موبيليس	0.727	0.000
22	البيئة مغلقة، غير منظمة وتفتقد لثقافة تبني خدمة الهاتف النقال ولا تمنح	0.575	0.000
23	الظروف الاقتصادية والاجتماعية والامنية غير مشجعة لتعاون موبيليس	0.475	0.059
24	شروع التفكير المادي وغلبته على القيم المهنية والأخلاقية	0.581	0.000

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

محور

(16-2)

sig 0.05 تعتبر

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

الحسابي الحسابي T Test

علما أن المتوسط المعياري في دراستنا قدر بـ 2

H1 H0 0.05 sig

وكانت النتائج كما هو في بين الجدول أدناه:

جدول رقم (2-17): يبين نتائج اختبارات لعينة واحدة لمقياس البيئة التسويقية

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	اختبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	المقياس والبعد
0.000	51	10.062	0.40	2.56	2	نقاط القوة
0.135	51	-1.520	0.59	1.87	2	نقاط الضعف
0.000	51	5.983	0.49	2.41	2	الفرص
0.044	51	2.065	0.38	2.11	2	التحديات
0.000	51	10.988	0.20	2.30	2	البيئة التسويقية

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

- الفرضية الأولى

نلاحظ Sig 0.05 وبالتالي :

يو هناك وجهة العينة لمؤسسة موبيليس

- الفرضية الثانية

نلاحظ Sig أكبر 0.05 وبالتالي :

يوجد هناك وجهة العينة لمؤسسة موبيليس

- الفرضية الثالثة

نلاحظ Sig 0.05 وبالتالي

:

يوجد هناك **وجهة** العينة لمؤسسة موبيليس

- الفرضية الرابعة

نلاحظ Sig 0.05 وبالتالي

:

يوجد هناك **للتهديدات** **وجهة** العينة لمؤسسة موبيليس

الفرع الثاني : إختبار الفرضية الرئيسية

تم

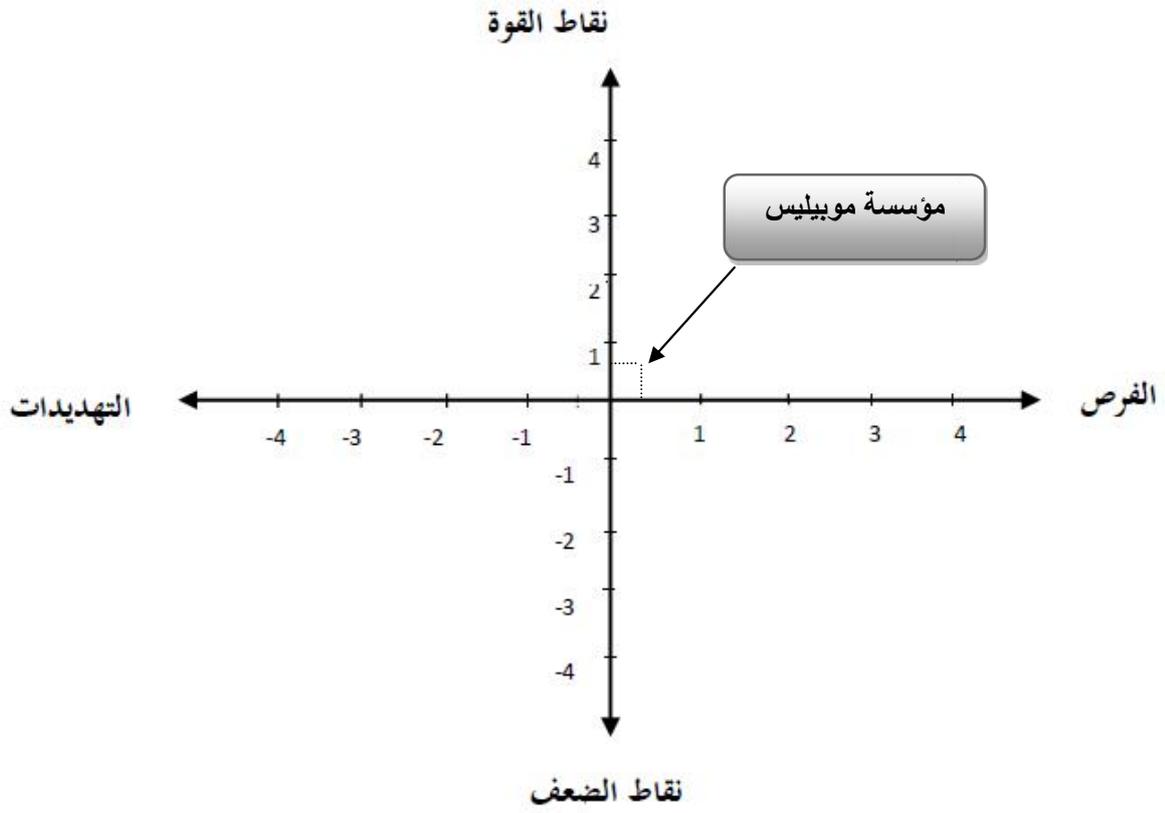
في SWOT الاستراتيجية التي الحالي
في حساب محور التي كالتالي:

(/) = -
(/التهديدات) = -
للتهديدات

$$0.69 = 1.87 \quad 2.56 = (/)$$

$$0.30 = 2.11 \quad 2.41 = (/التهديدات) ()$$

الشكل رقم (2-8) : مقترح SWOT



المصدر :

(8-2)

الاستراتيجية

في

مجموعة

الاستراتيجية اله

التي

التي

في

التي

والتغير، هذا على مستوى البيئة الداخلية اما فيما يخص البيئة الخارجية فيمكن اقتناص فرصة

نحو

: محققة

ثقة المجتمع المحلي بـ

يساه **SWOT** **حليل البيئة التسويقية (الداخلية - الخارجية)**

لاستراتيجي تي

SWOT

تم

التي حددتها

خلاصة الفصل

التي
 () SWOT والتي
 " SWOT في بحثنا
 ، بياناتها ،
 الحسائي، وتفسير ثم T Test
 - - محل
 - خلاصتها
 - استرجاع
 - الانحراف
 - إلى



الاستراتيجي SWOT ومساهمة في

في
تم إلى :

أولا: النتائج

النتائج النظرية

- في متغير يجب اتجاهه.
- يعتبر SWOT في اتخاذ حياتهم الاستراتيجية التي لها التي .
- تجاهل أهميتها.
- الاستراتيجية استراتيجيا اتجاه تغيرات
- التي في SWOT تغيرات

النتائج التطبيقية

إلى مجموعة :

SWOT

في إستراتيجية إستراتيجية في في

الالكتروني رسمي

نحو والتغيير.

-

المالي والاجتماعي

ثانيا: التوصيات

جملة

جملة

:

وسيطرتها على

الاستراتيجي

-

الداخلي لمؤسسة موبيليس لاستغلال نقاط قوتها وتعديل نقاط ضعفها.

-

البرامج

-

محاولة

في

-

الإستراتيجية

- توفير الخبرات

-

ثالثا: آفاق الدراسة

في المجال

التي

مجموعة

بجئنا،

:

SWOT في

-

في

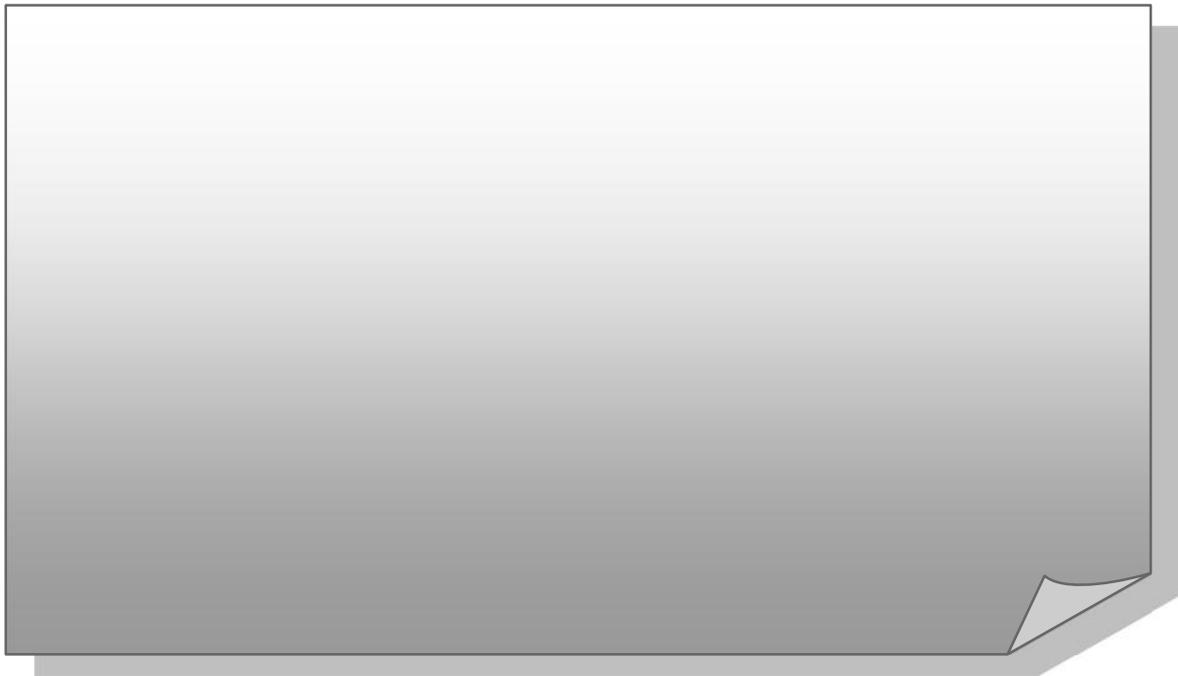
-

في

-

الاستراتيجي SWOT في استراتيجية في

-



الكتب

- 1- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الج .2007
- 2- رضا خلاصي، مروج الإدارة الإستراتيجية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزء 2015 .
- 3- " BCG ودوره في اختيار القرارات الإستراتيجية" -
- 4- رة ،جامعة بيروت ،العربية، 2001 .
- 5- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية لمكتب العربي الحديث، الإ 1990 .
- 6- اياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق - -
- 2014 .
- 7- بت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية _ _"
- 2003 .
- 8- حسن محمد المختار، (الإدارة الإستراتيجية)
- 2011 .
- 9- خالد محمد بني حمدان، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"
- 2009
- 2013 .
- 10- سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية ، عمان 1998 .
- 11- سعيد محمد المصري ،التنظيم الإداري ،مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة-
- 1999 .
- 12 - السيد مبروك إبراهيم، "الإدارة الإستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات"
- الأولى، 2014 .
- 13 - عابدة سيد خطاب الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات مكتبة عين الشمس القاهرة مصر ط3 1997 .
- 14- حف ،التنافسية وتغيير قواعد اللعبة- رؤية مستقبلية ،مكتبة وطبع الإشعاع، الإسكندرية، 1997 .
- 15- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2000 .

- 16- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للط
2012.
- 17- فلاح حسن الحسني: الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر عمان 2000.
- 18- ماجد عبد الهادي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية _"
_
- 19 - محمد أحمد "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"
2000 .
- 20 - محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الغشام للنشر والتوزيع، مسقط، عُمان، 2014 .
- 21 - مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديو
2015.
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع،
2000 .
- 23- منى سالم حسين مرعي، استخدام مفهوم التحليل الإستراتيجي SWOT في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم
القدرة التنافسية ، مجلة بحوث مستقبلية ،مركز الدراسات المستقبلية ، كلية الحدباء الجامعة العدد31 . 2010.
- 24- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل استراتيجي، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، ط 1 1997.
- 25- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد ا
"الإدارة الإستراتيجية"
2007 .
- 26- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية -
، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع،
2010 .
- 27- هشام عبد الله الغريبي، الإدارة البقاء مدخل استراتيجي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998.
- وائل ادريس، طاهر الغالبي، الإدارة الإستراتيجية- .
، الطبعة الاولى ، دار النشر والتوزيع ، عمان
2011.

المذكرات

- 01- صائل وليد يوسف عمرو، تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية
الدراسات العليا، تخصص ادارة الأعما
2016
- 02- عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
2015

03- عرباني عمار، " دولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009 .

04- " دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة الماجستير، غير منشورة، ف الاقتصاد، جامعة محمد

المجلات

01- أمينة بن علي وآخرون، تحليل استراتيجيات التسويق الموجه للنساء باستعمال SWOT

- (venus) ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6 2018

02- زكريا محمد زكريا هيبية، محمود علي أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (swot) في التعليم " ، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، العدد 4 2016.

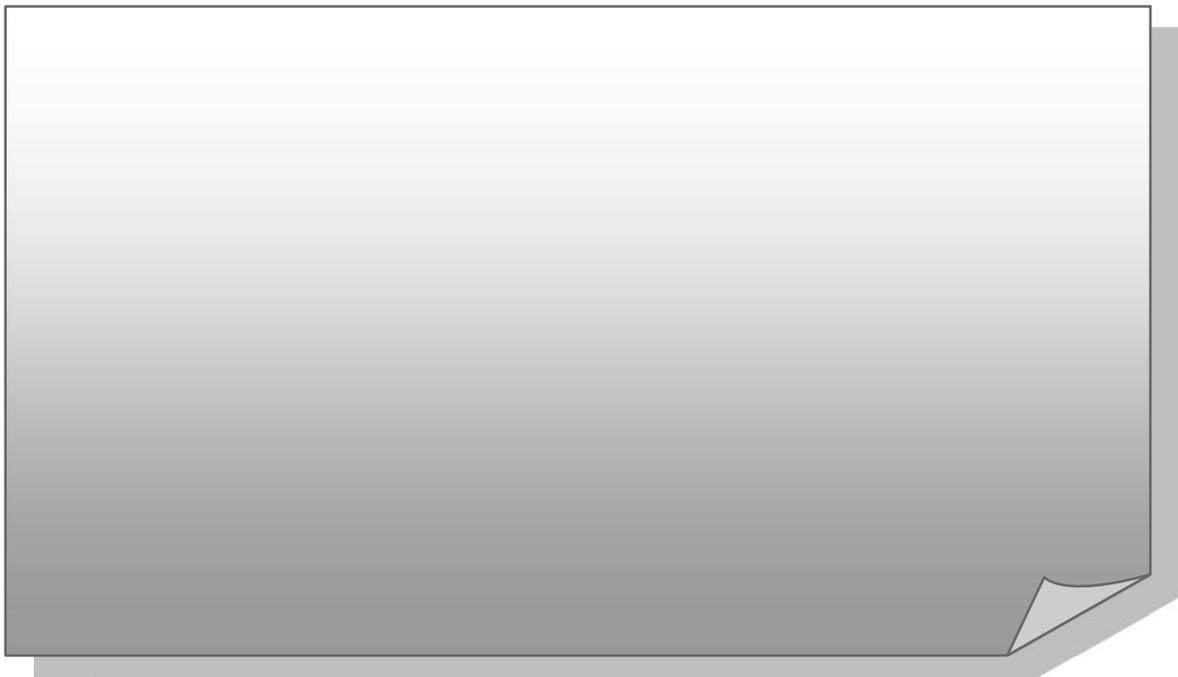
03- طاهر منصور الغالي، وائل صبحي ادريس، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) (SWOT) الإستراتيجية ، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 12 ، مركز دراسات البصرة والخليج العربي . 2009

04 - علي غباش محمد، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة (BCG) ، مجلة الإدارة 2015 2

05- هناء عبد القادر فايد، محمد محمد فراج، البدائل الإستراتيجية المقترحة لتنمية المنتج السياحي لمحافظة الإسماعيلية باستخدام SWOT ، مجلة كلية (2/1) 2015 .

المواقع:

https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84_swot
,10:21 ,06/03/2019



الملاحق

ملحق رقم 01: إستبيان

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



استبيان

السادة والسيدات عمال موييليس ورقلة: يشرفني أن أتقدم إليكم بالاستمارة التالية التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز
: "تحليل البيئة التسويقية للمؤسسات الصناعية باستخدام نموذج التحليل الإستراتيجي SWOT"
وأعلمكم أن إجاباتكم سوف تحظى بالأهمية والسرية التامة، ولن تستخدم لغير غرض البحث العلمي.

لكم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات وبصراحة تامة.

يرجى الإجابة على العبارات بوضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب:

أولا المعلومات الخاصة بالموظف:

الجنس					
30	30 إلى أقل من 40	40 إلى أقل من 50	50 سنة وأكبر		
				المستوى التعليمي	
5	5 إلى أقل من 10	10 إلى 20	20	الخبرة	
				الرتبة	

الاتساق الداخلي لفقرات نقاط القوة

الرقم	الاستبيان	موافق	محايد	غير موافق
01	وجود رغبة ريادية في أوساط الموظفين			
02	وجود خلية ضمان الجودة بموبيليس			
03	دعم قيادات موبيليس وقناعتهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي			
04	مشاركة مجالس موبيليس المختلفة في صناعة القرارات			
05	متميزة في موبيليس			
06	شروع ثقافة التميز والسعي للارتقاء بموبيليس في السنوات الأخيرة			
07	توفر قاعدة بيانات ونظم معلومات حديثة في موبيليس			
08	توفر موقع الكتروني رسمي يقدم خدمات للجمهور مع سهولة استخدامه من قبل الموظفين			

الملاحق

الاتساق الداخلي لفقرات نقاط الضعف

الرقم	الاستبيان	موافق	محايد	غير موافق
09	وكالات موبيليس في نطاق جغرافي كبير وغير متصل			
10	عدم فاعلية نظام قياس رأي المستخدمين عن جودة الخدمات			
11	موبيليس لا تتوافق مع احتياجات البيئة الخارجية			
12	عدم تفعيل دور خلية الجودة بموبيليس			

-الاتساق الداخلي لفقرات محور الفرص

الرقم	الاستبيان	موافق	محايد	غير موافق
13	نامي الطلب على خدمات موبيليس			
14	إمكانية إبرام الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة			
15	التشريعات وقوانين الهاتف النقال محفزة لتبني نظام الجودة			
16	وجود تصنيفات عالمية لترتيب مؤسسة موبيليس			
17	ثقة المجتمع المحلي بمخرجات مؤسسة موبيليس			
18	ون مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين			

الملاحق

-الإتساق الداخلي لفقرات محور التهديدات

الرقم	الاستبيان	موافق	محايد	غير موافق
19	(جيزي-أوريدو)			
20	ضعف الربط بين مؤسسة موبيليس واحتياجات المنظمات			
21	عدم مرونة القوانين والتعليمات التي تنظم عمل موبيليس			
22	البيئة مغلقة، غير منظمة وتفتقد لثقافة تبني خدمة الهاتف النقال ولا تمنح الثقة الكافية لموبيليس			
23	الظروف الاقتصادية والاجتماعية والامنية غير مشجعة لتعاون موبيليس مع البيئة الخارجية			
24	شيوخ التفكير المادي وغلبته على القيم المهنية والأخلاقية			

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		12-SEP-2020 01:29:23
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Enseignement\MEMOIRE S\SPSS\hamid appliquation.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	52
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 moy.X1 moy.X2 moy.X3 moy.X4 moyenne.X /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

الملاحق

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
وجود رغبة ريادية في أوساط الموظفين	52	2,67	,550
وجود خلية ضمان الجودة بموبيليس	52	2,48	,700
دعم قيادات موبيليس وقناعتهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي	52	2,31	,781
مشاركة مجالس موبيليس المختلفة في صناعة القرارات	52	2,23	,731
وجود عدد من الخبرات والكفاءات المتميزة في موبيليس	52	2,90	,358
شروع ثقافة التميز والسعي للارتقاء بموبيليس في السنوات الأخيرة	52	2,60	,603
توفر قاعدة بيانات ونظم معلومات حديثة في موبيليس	52	2,71	,637
توفر موقع الكتروني رسمي يقدم خدمات للجمهور مع سهولة استخدامه من قبل الموظفين	52	2,62	,690
وكالات موبيليس في نطاق جغرافي كبير وغير متصل	52	2,19	,864
عدم فاعلية نظام قياس رأي المستفيدين عن جودة الخدمات	52	1,94	,752
مخرجات موبيليس لا تتوافق مع احتياجات البيئة الخارجية	52	1,67	,706
عدم تفعيل دور خلية الجودة بموبيليس	52	1,69	,755

الملاحق

خدمات موبيليس	52	2,71	,637
إمكانية إبرام الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة	52	2,31	,755
التشريعات وقوانين الهاتف النقال محفزة لتبني نظام الجودة	52	2,37	,658
وجود تصنيفات عالمية لترتيب مؤسسة موبيليس	52	2,13	,658
ثقة المجتمع المحلي بمخرجات مؤسسة موبيليس	52	2,54	,670
التعاون مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين	52	2,40	,664
(جيزي-أوريدو)	52	2,87	,397
ضعف الربط بين مؤسسة موبيليس واحتياجات المنظمات والمجتمع	52	1,88	,704
عدم مرونة القوانين والتعليمات التي تنظم عمل موبيليس	52	1,81	,715
البيئة مغلفة، غير منظمة وتفقد لثقافة تبني خدمة الهاتف النقال ولا تمنح الثقة الكافية لموبيليس	52	2,00	,657
الظروف الاقتصادية والاجتماعية والامنية غير مشجعة لتعاون موبيليس مع البيئة الخارجية	52	1,94	,777
شروع التفكير المادي وغلبته على القيم المهنية والأخلاقية	52	2,15	,751
	52	2,5649	,40485
	52	1,8750	,59306
	52	2,4103	,49448
التحديات	52	2,1090	,38047
البيئة التسويقية لمؤسسة موبيليس	52	2,2973	,19509
N valide (liste)	52		

Corrélations

		القوة نقاط
أوساط في ريادة رعيه وجود الموظفين	Corrélation de Pearson	,361**
	Sig. (bilatérale)	,009
	N	52
بموبيليس الجوده ضمان خليه وجود	Corrélation de Pearson	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
بأهميه وكما عنهم موبيليس مبادات دعم التخطيط الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
في المختلفه موبيليس مجالس مشاركه صناعه القرارات	Corrélation de Pearson	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
والكفاءات الخبرات من عدد وجود المتميزه في موبيليس	Corrélation de Pearson	,264
	Sig. (bilatérale)	,059
	N	52
لارتفاع والسعي المتميز ثقافه تنوع بموبيليس في السنوات الأخره	Corrélation de Pearson	,582**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
معلومات ونظم بيانات كاعده توفر حديثه في موبيليس	Corrélation de Pearson	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
يقدم رسمي الكروني موقع توفر خدمات للجمهور مع سهوله استخدامه من قبل الموظفين	Corrélation de Pearson	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		الضعف نقاط
جغرافي نطاق في موبيليس وكالات كبير وغير متصل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,756** ,000 52
المستعدين رأي عباس نظام فاعليه عدم عن جوده الخدمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,753** ,000 52
مع نوافقي لا موبيليس مخرجات احتياجات البيئه الخارجيه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,790** ,000 52
بموبيليس الجوده خليه دور تفعيل عدم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,788** ,000 52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الفرص
موبيليس خدمات على الطلب تنامي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,653** ,000 52
الدوله الاتفاقيات إبرام إمكانية ومشاريع الشراكه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,758** ,000 52
القبال الهاتف وهوايين التبرعات محفزه لتبني نظام الجوده	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,766** ,000 52
لترتيب عالميه تصديقات وجود مؤسسه موبيليس	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,661** ,000 52
مؤسسه بمخرجات المحلي المجتمع فقه موبيليس	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,780** ,000 52
الداخليين المصلحه أصحاب مع التعاون والخارجيين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,779** ,000 52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		القياسات
المجاورة مؤسسات من مباشرة مفاضة (أوربدو-جيزي)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,121 ,395 52
موبيليس مؤسسة بين الربط ضعف واحتياجات المنظمات والمجتمع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,755** ,000 52
التي والتعليمات القوانين مروه عدم تنظيم عمل موبيليس	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,727** ,000 52
ثقافته ونفق منظمة عبر ،مختلفة البيئه تبني خدمه الهاتف النقال ولا تمنح الفقه الكاهيه لموبيليس	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,575** ,000 52
والاجتماعيه الاقتصادية الظروف والامنيه عبر منسجه تعاون موبيليس مع البيئه الخارجيه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,475** ,000 52
القيم على وعليه السادي التفكير تنوع المهنيه والأخاقيه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,581** ,000 52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.782	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.769	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.828	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.763	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.781	24

الملاحق

ملحق 05 : يبين نتائج اختبارات لعينة واحدة لمقياس البيئة التسويقية وأبعادها

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القوة نقاط	52	2.5649	.40485	.05614
الضعف نقاط	52	1.8750	.59306	.08224
الفرص	52	2.4103	.49448	.06857
التحديات	52	2.1090	.38047	.05276
مؤيدليس لمؤسسة التسويقية البيئية	52	2.2973	.19509	.02705

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
القوة نقاط	10.062	51	.000	.56490	.4522	.6776
الضعف نقاط	-1.520	51	.135	-.12500	-.2901	.0401
الفرص	5.983	51	.000	.41026	.2726	.5479
التحديات	2.065	51	.044	.10897	.0031	.2149
مؤيدليس لمؤسسة التسويقية البيئية	10.988	51	.000	.29728	.2430	.3516

الفهرس

الفهرس

IV
V
VI
VII
: نموذج التحليل الإستراتيجي SWOT ودوره في تحليل البيئة التسويقية.	
02
03	: مفهوم البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجية
03	:
03	:
05	الفرع الثاني: اسباب واهمية
06	:
12	ثاني: ماهية التحليل الاستراتيجي
12	: مفهوم التحليل الاستراتيجي
13	الفرع الثاني: طرق وادوات التحليل الاستراتيجي
18	: الاستراتيجي SWOT
26	: العلاقة بين البيئة التسويقية ونموذج التحليل الإستراتيجي SWOT
28	المبحث الثاني :
28	::
31	ثاني::
32	:
34
الفصل الثاني:	
36
37	: الطريقة والأدوات المستخدمة في
37	: لمعتمدة في الدراسة

الفهرس

37	:
39	الفرع الثاني: مجتمع معينة الدراسة
47	المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة
47	:
48	الفرع الثاني: الادوات المستخدمة في جمع البيانات
49	: صدق أداة الدراسة وثباتها
51	المبحث الثاني:
51	:
51	:
52	الفرع الثاني:
53	:
54	: الخبرة
55	:
56	المطلب الثاني:
56	:
58	الفرع الثاني:
60	:
60	:
61	الفرع الثاني:
64
66
69