



جامعة أحمد دراية - ادرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علو التسيير

العنوان



أثر أدوات التحليل الاستراتيجي

في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية

"دراسة استطلاعية تحليلية لمؤسسة تويوتا (swot) أنموذجاً"

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتورة

* الدكتورة عياد ليلي

إعداد الطالبتين

*بركامي نعيمة

*بن عبد الكريم شيما

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مختار سعد الله	أستاذ مساعد 'أ'	رئيساً
عياد ليلي	أستاذ محاضر 'أ'	مشرفاً
العوفي أفنان	أستاذ محاضر 'ب'	ممتحناً

السنة الجامعية:

2021/2020



﴿رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي

أَمْرِي وَأَخْلِلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي

﴿يَفْقَهُوا قَوْلِي﴾

طه/25-28

إهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بذكرك ولا يطيب الأبطاقتك....

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.....

ولا تطيب الجنة إلا برويتك

إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار،

أرجو من الله أن يتعمد روحه برحمته الواسعة (والدي العزيز رحمة الله عليه)

إلى شمعة تنير ظلمة حياتي ... إلى من بوجودها أكتسب قوة ومعدة لا حدود لها

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من عرفت معها معنى

الحياة

(والدتي العزيزة أطال الله في عمرها)

إلى إخوتي وأخواتي الأعماء حفظهم الرحمن ونور دريهم

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالدفع والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي

إلى من معهم سعادة، وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة

إلى من كانوا على طريق النجاح والخير، إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني

أن لا أضيعهم

أصدقائي الأعماء

إلى من في ذاكرتي ولم يذكروهم قلبي

إلى جميع الأصدقاء.

تبريك

إهداء

إلى من قال فيها خير الأنام رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة والتسليم

(الجنة تحب أقدام الأمهات) إلى من حملتني كرها بعد كره والتي سهرت الليالي

ويعجز اللسان و الكلمات عن شكرها ورد جميلها.

أمي أحام الله ظلك

وأهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل يوما بجهده وماله

إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي ويحزن لحزني إلى الغالي على القلب والروح.

أبي أحام الله ظلك

إلى الذين تقاسموا معي مر الحياة وحلوها وأخوتي وأخواتي (حفظهم الله ورعاهم)

وإلى كل من ربطتني بهم صلة الأخوة والصداقة إلى كل زميلاتي وزملائي.

إلى كل أستاذ وموظفي الكلية واخص بالذكر الأستاذة المشرفة "عياد ليلي"

إلى كل من ساعدني في عملي من قريب أو بعيد إلى كل من في ذاكرتي

ولم تسعه ورفقتي إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

بإهداء

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء
والمرسلين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أحمده الله سبحانه وتعالى
أن هداني ووفقني لهذا

، وأتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المحترمة الدكتورة "عياد ليلي"

لتكرمها بالإشراف على المذكرة وتحملها عناء المتابعة المستمرة
، فجزاء الله كل خير

وأتقدم بالشكر أيضا لها على نصائحها وملاحظاتهما التي وضعت
لنا المسار الواجب

إتباعه للوصول لحل إشكالية البحث، فحفظك الله

كما لا أنسى أن أشكر كل أساتذتي الكرام.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء

شكر و تقدير

I.....	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
III.....	قائمة الاختصارات والرموز
أ- د	مقدمة

الفصل الأول: التأسيس النظري والمفاهيمي للتحليل الاستراتيجي وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسات

06.....	توطئة
07.....	المبحث الأول: قراءة مفاهيمية في التحليل الاستراتيجي
07.....	المطلب الأول: تعريف التحليل الاستراتيجي و أهدافه
07.....	أولاً: تعريف التحليل الاستراتيجي
08.....	ثانياً: أهدافه
08.....	المطلب الثاني: أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسة ومراحله
08.....	أولاً: أهمية التحليل الاستراتيجي
09.....	ثانياً: مراحل التحليل الاستراتيجي
المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي(نموذج مصفوفة سوت ومجموعة مصفوفة بوسطن الاستشارية).....	10.....
أولاً: مصفوفة سوت SWOT.....	10.....
ثانياً: مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG.....	13.....
المبحث الثاني: قراءة مفاهيمية للميزة التنافسية	14.....
المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها.....	14.....
أولاً: تعريف الميزة التنافسية.....	14.....
ثانياً: خصائص الميزة التنافسية	15.....
المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية و مصادرها.....	15.....
أولاً: أهمية الميزة التنافسية	15.....
ثانياً: مصادر الميزة التنافسية.....	16.....
المطلب الثالث: أسس بناء الميزة التنافسية و الاستراتيجيات العامة للتنافس.....	18.....
أولاً: أسس بناء الميزة التنافسية	18.....

20.....	ثانياً: الاستراتيجيات العامة للتنافس.....
22.....	المبحث الثالث: دور تحليل عناصر البيئة في تحقيق الميزة التنافسية.....
22.....	المطلب الأول: علاقة البيئة الخارجية مع الميزة التنافسية.....
23.....	المطلب الثاني: علاقة البيئة الداخلية مع الميزة التنافسية.....
23.....	المطلب الثالث: دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.....
26.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

28.....	توطئة.....
29.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة العربية و الأجنبية.....
29.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية.....
34.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.....
37.....	المبحث الثاني: موقع دراستنا من الدراسات السابقة.....
37.....	المطلب الأول: من حيث العنوان.....
37.....	المطلب الثاني: من حيث المتغيرات.....
37.....	المطلب الثالث: من حيث دراسة الحالة.....
38.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: دراسة واقع أدوات التحليل الاستراتيجي في مؤسسة تويوتا سوت أنموذجاً

40.....	توطئة.....
41.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة وقطاعها الاقتصادي.....
41.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....
41.....	أولاً: نبذة تاريخية لشركة تويوتا.....
42.....	ثانياً: التعريف بشركة تويوتا.....
42.....	المطلب الثاني: قطاعها الاقتصادي.....
42.....	أولاً: أنشطة شركة تويوتا.....
42.....	ثانياً: مميزات شركة تويوتا.....
43.....	ثالثاً: الهيكل التنظيمي لشركة تويوتا.....
45.....	المبحث الثاني: واقع تحليل سوت في شركة تويوتا و دوره في تحقيق الميزة التنافسية.....
45.....	المطلب الأول: تحليل سوت في شركة تويوتا.....
45.....	أولاً: نقاط القوة لشركة تويوتا.....
45.....	ثانياً: نقاط الضعف لشركة تويوتا.....

46.....	ثالثا: الفرص أمام شركة تويوتا.....
46.....	رابعا: التهديدات التي تواجه الشركة.....
46.....	المطلب الثاني: أثر تطبيق سووت في تحقيق الميزة التنافسية لشركة تويوتا.....
47.....	أولا: نقاط القوة والضعف.....
49.....	ثانيا: التهديدات و الفرص
58.....	المطلب الثالث: عرض أهم نتائج الدراسة وتحليلها.....
60.....	خلاصة الفصل.....
62.....	الخاتمة.....
66.....	هوامش و مراجع.....
	ملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
47	نسب مبيعات شركة تويوتا وفقا للمنطقة	1-3
48	نقاط القوة للعلامة التجارية لشركة تويوتا	2-3
49	نقاط ضعف العلامة التجارية لشركة تويوتا	3-3
50	تراجع مبيعات العلامة التجارية في العالم خلال شهر أبريل 2020	4-3
51	ستة تحديات بيئية يتعين على تويوتا تحقيقها ب2050	5-3
52	تعيين عام 2030 من أجل تحقيق تحدي تويوتا البيئي 2050	6-3
54	الملخص المالي لشركة تويوتا من 2014-2018	7-3
58	البيانات المالية والتشغيلية لشركة تويوتا خلال فترة 2016-2019.	8-3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ب	مخطط الدراسة	1
10	مراحل التحليل الاستراتيجي	2-1
11	مصفوفة سوت SWOT	3-1
13	مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG	4-1
18	مصادر الميزة التنافسية	5-1
20	أسس بناء الميزة التنافسية	6-1
22	الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية	7-1
24	العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل الاستراتيجي	8-1
44	الهيكل التنظيمي لشركة تويوتا	1-3
47	رسم بياني لمبيعات تويوتا وفق المنطقة	2-3
48	أعمدة بيانية لنقاط قوة شركة تويوتا	3-3
49	أعمدة بيانية العلامة التجارية خلال فترة 2019-2020 نقاط ضعف شركة تويوتا	4-3
50	منحنى بياني لتراجع مبيعات العلامات التجارية في العالم خلال الفترة 2019-2020	5-3
58	التقرير السنوي لشركة تويوتا 2016-2019	6-3

قائمة الاختصارات والرموز

الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الأجنبية	الرمز
مصفوفة التحليل الرباعي	Straights/Weseseakne/Opportunities/Thetas	SWOT
مصفوفة بوسطن الاستشارية	Consulting Boston Group	BCG
شركة تويوتا للسيارات	TOYOTA MOTOR CORPORATION	TMC

مقدمة

توطئة:

تواجه المؤسسة و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال، فالمؤسسات تنشط محليا في محيط اقتصادي يتميز بالمنافسة الشديدة، التطور التكنولوجي السريع، رغبة العملاء في الحصول على منتجات متجددات ذات جودة عالية وسعر مناسب، حيث تسعى كل مؤسسة في ظل هذه الظروف إلى تلبية متطلبات أكبر قدر ممكن من العملاء بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق، كما يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الحصول على ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية، من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين حاليا ومستقبليا بالشكل المناسب، فاشتداد المنافسة بينها وبين المؤسسات وتسارع وتيرة الإبداع والابتكار على الساحة المهنية، يغرّض على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ضرورة التكيف معه من أجل البقاء في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط التي تنشأ في، فهذه التغيرات قد تتيح للمنظمة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب المحاولة من تفاديها، وكذا نقاط ضعف يجب معالجتها ونقاط قوة يمكن الاستفادة منها، لان التحليل الاستراتيجي يساعد في بناء ميزة تنافسية فعالة.

يعد التحليل الاستراتيجي من بين أهم الأساليب والأدوات التي من خلالها يتم إدارة علاقة المؤسسة بمحيطها، فهو يركز على إحداث توفيق بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة، ويوضح لها الطرق التي تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية، كما يقوم بتحليل شامل لبيئتها الداخلية و الخارجية من تحديد مواطن القوة والضعف من جهة، والفرص و التهديدات من جهة أخرى، حيث أن نجاح المؤسسة الاقتصادية في ظل البيئة الحالية يتبلور في قدرتها على استكشاف متغيرات الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاطها بغرض صياغة استراتيجيات تنافسية قادرة على ضمان و استمراريتها وترقية تنافسيتها.

الإشكالية:

من خلال ما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لأدوات التحليل الاستراتيجي تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- ماهو دور أدوات التحليل في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 2- كيف تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية باستخدام نموذج SWOT ؟
- 3- ماهو دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحسين أداء المنظمة؟
- 4- كيف حققت مؤسسة تويوتا تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليل SWOT؟

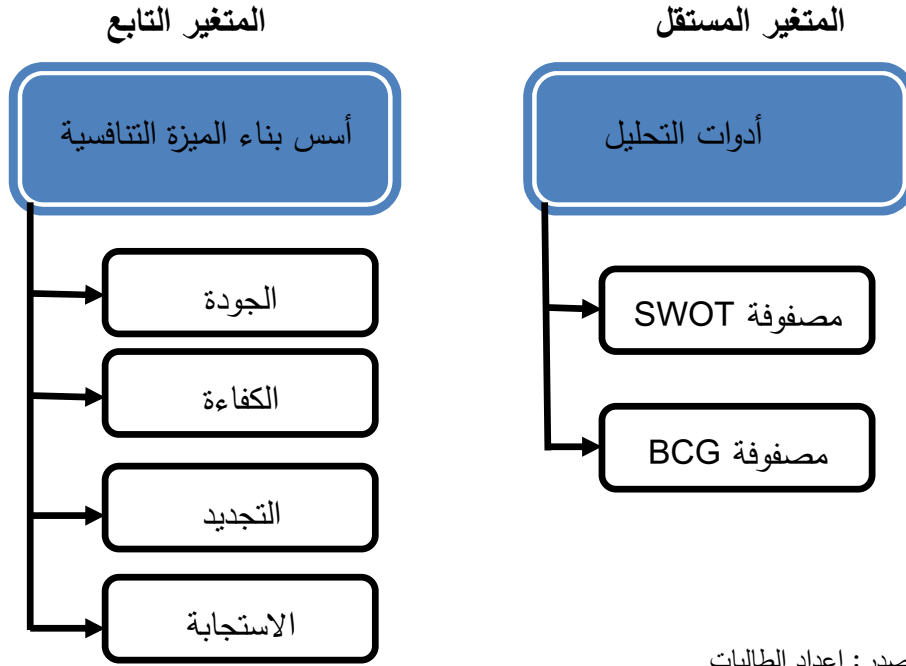
الفرضيات

- 1- تعتبر أدوات التحليل الاستراتيجي كافية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- نعتبر نموذج سوت كافي في تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزتها التنافسية.
- 3- للبيئة الداخلية و الخارجية دور فعال للمؤسسة في رؤيتها الإستراتيجية .
- 4- تعتبر أداة SWOT كافية لمؤسسة تويوتا في تحليل إستراتيجيتها.

مخطط الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين اثنين هما: المتغير المستقل يتمثل في التحليل الاستراتيجي من خلال أدواته المتمثلة في مصفوفة SWOT و BCG، و المتغير التابع المتمثل الميزة التنافسية من خلال أسس بناء الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة، التجديد، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العميل.

الشكل (1) : مخطط الدراسة



المصدر: إعداد الطالبات

أهمية الدراسة:

- *لقد أصبحت المزايا التنافسية محور اهتمام معظم المؤسسات التي تعيش ظروف منافسة شديدة، فهي تعتبر أداة إستراتيجية يمكن من خلالها مواجهة التحديات والظروف.
- *التعرف على أدوات التحليل الاستراتيجي ومدى التزام المؤسسات الاقتصادية في تطبيقها من أجل تعزيز تنافسية المؤسسات في ظل بيئة تتصف بالمنافسة الشديدة وسرعة التغيير.
- *يعتبر بحثنا هذا عبارة عن مساهمة علمية تبرز الدور الفعال لأدوات التحليل الإستراتيجي لبناء التنافسية.

*يعتمد على الدراسة الميدانية في التعرف على أدوات التحليل الاستراتيجي وقدرة التزام شركة تويوتا بتطبيق هذه الأدوات لخلق وتطوير ميزة تنافسية في ظل البيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والديناميكية وعدم الاستقرار.

أهداف الدراسة:

*تقييم إدراك المسيرين لأهمية التحليل الاستراتيجي في بناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية.
*محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف الباحثين في مجال التحليل الاستراتيجي الذي يرتبط بالميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
*التوصل إلى أهم السبل المساعدة على اعتماد التحليل الاستراتيجي في العملية الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية.

*اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي.

أسباب اختيار الموضوع :

لقد جاء سبب اختيارنا لهذا الموضوع بناء على الأسباب التالية:
*الأهمية البالغة التي تكتسبها أدوات التحليل الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية وتطويرها لان بيئة الأعمال تواجه ضغوط في المنافسة الشديدة التي تهدد بقاء المنافسة في الأسواق.
*الرغبة في الاطلاع على هذا الموضوع.
*مساعدة الباحث في الميدان لتحسين هذا العمل مستقبلا.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: كانت مدة الدراسة ممتدة من 02 / 02 / 2021 إلى غاية جوان 2021.

الحدود المكانية: تعزز علينا التواصل مع المؤسسة الأم محل الدراسة بسبب كوفيد 19، وبالتالي اعتمدنا على بنك المعلومات الإلكتروني للمؤسسة تويوتا العالمية أو اليابانية لإنتاج من خلال الإطلاع على تقاريرها السنوية (sustainability Data book 2019، الملخص المالي، التقارير السنوي لشركة تويوتا، ..)

المنهج:

اعتمدنا في دراستنا إلى إتباع المنهج الوصفي التحليلي لأنه يمكن من جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة بشقيها (التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية)، كما اعتمدنا أيضا على المنهج الاستطلاعي في دراسة واقع مؤسسة تويوتا من خلال الاستطلاع على بياناتها الرقمية من جداول وإحصائيات في تقاريرها السنوية، واستخلاص النتائج.

مصادر الدراسة:

* اتجهت الباحثات في معالجة الايطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة والمقالات والمذكرات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
* معالجة الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة لجأت الباحثات إلى القيام بدراسة حالة في شركة تويوتا.

صعوبات البحث:

* قلة المراجع دفعتنا للاطلاع على مواقع الكترونية غير أكاديمية لتحصيل المعلومة.

هيكل البحث:

لقد قسمت الدراسة وفق طريقة الإمرار إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول يتضمن التأصيل النظري والمفاهيمي لأثر التحليل الاستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسة، ويحتوي على ثلاثة مباحث وكل مبحث تضمن ثلاثة مطالب، الفصل الثاني يتعلق بالدراسات السابقة للموضوع و موقع دراستنا من تلك الدراسات، أما الفصل الثالث الدراسة الميدانية متمثلة في دراسة واقع أدوات التحليل الاستراتيجي في مؤسسة تويوتا سووت أنموذجا، قسم إلى مبحثين حيث كل مبحث يتضمن مطالب تدرج تحته، بداية بمقدمة ونهاية بخاتمة.

الفصل الأول

التأصيل النظري والمفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسات

توطئة

يمثل التحليل الاستراتيجي جانبا مهما من الجوانب المهمة في الإدارة الإستراتيجية لتحديد الخيارات الإستراتيجية، حيث يختص بمتابعة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بغرض استثمار عوامل القوة وتجنب عوامل الضعف أو تدنية أثارها السلبية بالنسبة للبيئة الداخلية وتحديد الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها والاستفادة منها ومحاول القضاء على التهديدات التي قد تقع في بيئتها الخارجية، وعليه فالتحليل الاستراتيجي يتضمن مجموعة من البدائل المرتكزة حول تحديد إمكانيات المؤسسة لأنها تسعى لتحقيق المزايا التنافسية تميزها عن المنافسين الآخرين.

ومن خلال دمج عناصر التحليل الاستراتيجي الأربعة (القوة والضعف، الفرص والتهديدات) يتم تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة الاقتصادية واعتماد الإستراتيجية المناسبة لهذا الموقف الذي يحقق لها ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرارية والبقاء في السوق لان بيئة الأعمال تتسم بالديناميكية وعدم الاستقرار. هذا الفصل خصص لتحديد مفاهيم أساسية التحليل الاستراتيجي و أدواته، والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالميزة التنافسية وذكر الاستراتيجيات الموافقة لها، وتطرقنا أيضا إلى دور تحليل عناصر البيئة في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: قراءة مفاهيمية في التحليل الاستراتيجي

إن التحليل الاستراتيجي من الأدوات الهامة في الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على استغلال الفرص المتاحة واستخدامها للتفوق أو القضاء على التهديدات التي تحدد بالمشروع، وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة في اقتناص الفرص المتاحة وعلاج جوانب الضعف .

المطلب الأول: تعريف التحليل الاستراتيجي وأهدافه

أولاً: تعريف التحليل الاستراتيجي

قبل الانتقال إلى تعريف التحليل الاستراتيجي نقوم بتعريف مصطلح أساسي ومهم يرتبط بعملية التحليل الاستراتيجي، وهذا المصطلح هو التشخيص الاستراتيجي:

التشخيص الاستراتيجي:

التشخيص هو القدرة على التمييز. أما التشخيص الاستراتيجي هو أسلوب خاص للوصول إلى المعرفة والذي يعرف لنا الوضعية الحالية للمؤسسة ، وتحديد الأهداف الخاصة بنشاطها. (حياة، 2007، صفحة 18)

أي أن التشخيص الاستراتيجي هو عملية تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف نقاط القوة والضعف للمؤسسة، والفرص والتهديدات المحيطة بها.

و عليه فالتحليل الاستراتيجي له عدة تعاريف من بينها:

التعريف الأول: هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص و التهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في المنظمة، من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة والإستراتيجية المطلوبة. (البلداوي، صفحة 06)

التعريف الثاني: عرفه الباحث Johnson Sholes : بأنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها و مركزها الاستراتيجي. (ادريس، 2009، صفحة 71)

التعريف الثالث: عرفه (Thompson 1994 ,32):

بأنه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية و بيئتها الخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء. (الصقال، 2015، صفحة 43)

من تعاريف السابقة نستنتج أن التحليل الاستراتيجي هو عملية تحليل البيئة الخارجية للتخلص من التهديدات والاستفادة من الفرص، و عناصر القوة و الضعف بالنسبة للبيئة الداخلية، ثم تحديد القوى المؤثرة على السوق والتنبؤ بمستقبل المؤسسة القريب لتحقيق ميزة تنافسية قوية داخل المؤسسة الاقتصادية.

ثانياً: أهدافه:

يتمثل الهدف من القيام بالتحليل الاستراتيجي في معرفة المتغيرات الإستراتيجية مثل الحصة السوقية -المنافسة- التطورات التكنولوجيةالخ، في كل حالة وضعية من الأوضاع بغرض القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة حول التوجهات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة، لذلك فقد أشار اغلب الباحثين في هذا المجال إلى إن الإدارة الإستراتيجية تبدأ بعملية التحليل الاستراتيجي بغرض مراقبة بيئة المؤسسة عبر زاويتين، تحدد الأولى التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية وتحدد الثانية ما تمتلكه المؤسسة من مصادر قوة في بيئتها الداخلية، وما تتضمنه من جوانب ضعف فالمؤسسة تهدف من خلال اعتمادها على التحليل الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي: (عمر، 2012-2013، صفحة ص ص 72 73)

- 1- التوصيف الدقيق والتقييم الشامل لبيئة النشاط وبناء استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- 2-مواجهة عدم التأكد في بيئة نشاطها.
- 3- تطوير الإمكانيات لتحليل الفرص و التهديدات وتقويمها وتحديد سبل التعامل الايجابي معها.
- 4-تدعيم القدرة في تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- 5-يوفر المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة .
- 6- يوفر أدوات التنبؤ وتقدير الاتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية.

من خلال ما تقدم نرى إن هدف التحليل الاستراتيجي يكمن في محاولة تعزيز نقاط القوة واستغلالها في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحتملة وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف من اجل تحقيق الاستمرارية والبقاء في السوق، حيث يعتبر التحليل الاستراتيجي الركيزة الأساسية في معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة ومعرفة الفرص والمخاطر الخارجية، إضافة إلى بناء وتطوير الميزة التنافسية التي تنتج من الأنشطة التي تمارسها، كما تعد الميزة التنافسية جوهر التحليل الاستراتيجي لأنه يؤدي إلى اكتشاف العوامل الرئيسية التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في بناء ميزتها التنافسية واستغلالها بشكل أفضل وتحقيقها وهذا لا يتم إلا عن طريق بناء إستراتيجية هامة تقوم على أساس استغلال جوانب القوة والاستفادة من جوانب الضعف للوصول إلى الفرص المتاحة و الإحاطة بالتهديدات الخارجية التي قد تواجهها المؤسسة.

المطلب الثاني : أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسة ومراحله:

أولاً: أهمية التحليل الإستراتيجي

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة .

إن عملية التحليل الاستراتيجي تحظى بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي: (واضح، 2010، صفحة 01)

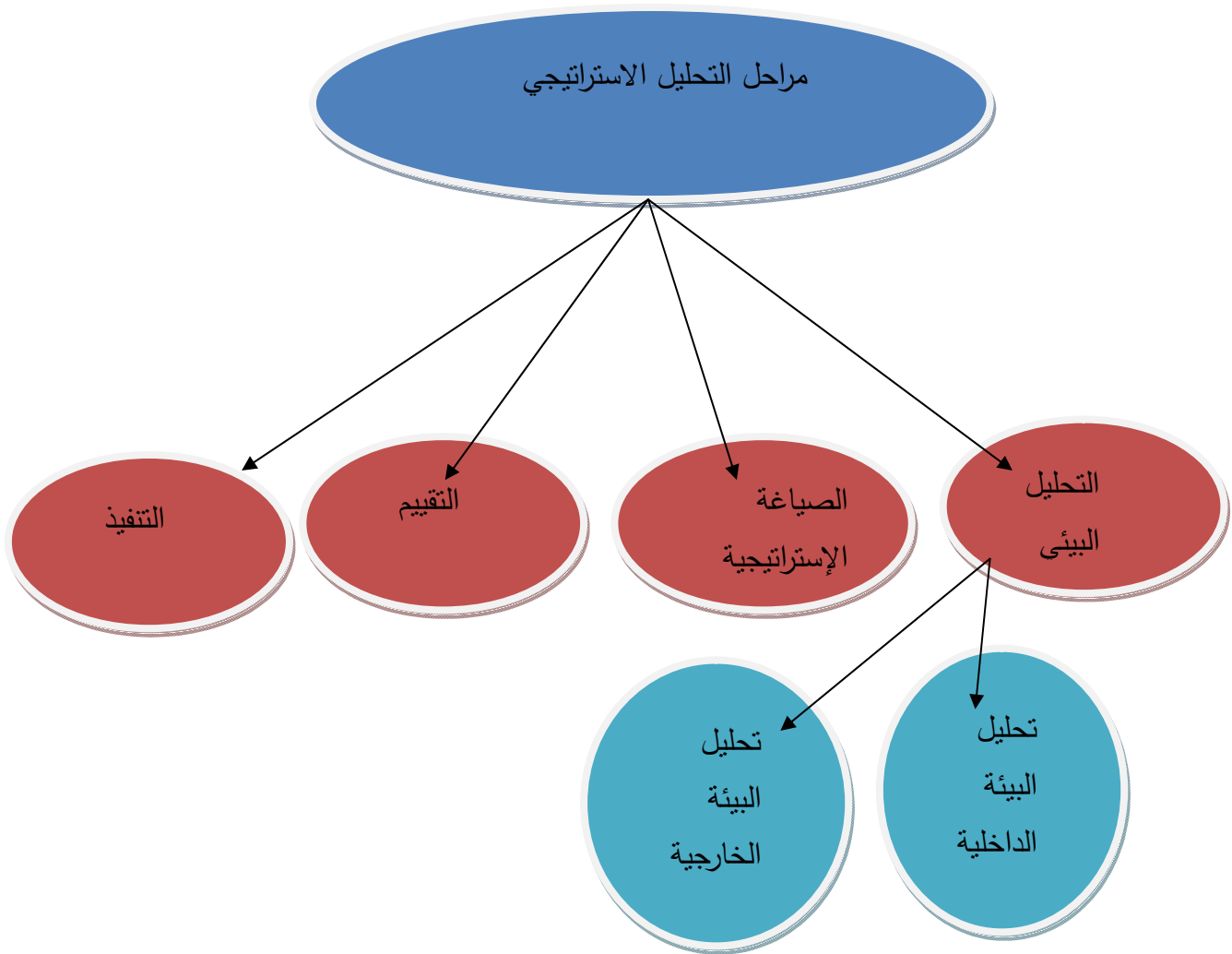
- 1- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة ، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.
- 2-يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- 3-تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على إنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لانجاز الهدف.
- 4-يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء ،وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي.
- 5- الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.
- 6-يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما ، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.
- 7-سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.
- 8-سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما سينجز عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية وبالتالي سنجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.

ثانيا: مراحل التحليل الاستراتيجي

- يرى البعض إن التحليل الاستراتيجي يتضمن أربع مراحل متتالية هي: (كيطان، 2018، صفحة 02)
- 1-التحليل لبيئي: هو القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية التي ترتبط بهم المشكلة بصورة تفضيلية، وعندها يتم اتخاذ مجموعة من القرارات.
 - 2- الصياغة الإستراتيجية: هي وضع الصيغ المناسبة بالاعتماد على النتائج التي تم الوصول إليها في خطوة التحليل، وذلك من اجل صياغة خطط العمل والإعداد والموارد المتاحة المباشرة في التنفيذ.
 - 3- التنفيذ: هو التطبيق الفعلي للإستراتيجية التي سيتم الاعتماد عليها في المرحلة القادمة في بيئة العمل، والتي تهدف إلى جعل المكونات الداخلية والخارجية تتأقلم معها، حتى يسهل تنفيذ العمل المرتبط بها.
 - 4- التقييم: هو التأكد من نجاح تنفيذ الإستراتيجية وإنها تسيير في الاتجاه الصحيح والمخصص لها، ويساهم التقييم في تدارك أية أخطاء حدثت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

يمكن تلخيص مراحل التحليل الاستراتيجي في الشكل التالي:

الشكل (1-2) يمثل مراحل التحليل الاستراتيجي:



المصدر: من إعداد طالبات البحث اعتماداً على البيانات السابقة

المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي (نموذجاً مصفوفة SWot ومجموعة بوسطن الاستشارية BCG)

يتضمن التحليل الاستراتيجي عدة أدوات لتحقيق أهداف المؤسسة وتحديد مسار الإستراتيجية التي تعتمد عليها في السوق لمواجهة المنافسين ومن بين هذه الأدوات ما يلي:

أولاً: مصفوفة سوت SWOT

تعتبر عملية تحليل المحيط الداخلي متكاملة مع عملية تحليل المحيط الخارجي، مما يؤكد ضرورة دراستها بشكل متكامل، ليتبين للمنشأة العلاقة بينها وبين نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والتهديدات

التكيف بين W/T	التكيف بين W/O	أوجه الضعف W
أوجه الضعف / التهديدات	أوجه الضعف / الفرص	ضعف التسويق
أوجه الضعف: لا توجد منتجات جديدة	أوجه الضعف: لا توجد منتجات جديدة	ضعف الجانب المالي
التهديد: تعدد حاجات المستهلك	الفرص: زيادة الإنفاق وارتفاع الدخل	

المصدر: محمد مصطفى السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص 180.

1- **الفرص x نقاط القوة** : في هذه الحالة فالشركة أو لوحداتها الإنتاجية فرص سانحة ولديها نقاط القوة، ويقع على الإدارة تعظيم استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة أمامها. وتتمنى أي شركة أن تصبح في هذا الموقف، حيث يمكنها أن تصبح شركة قائدة، مثال شركة (مرسيدس- بنز) التي استطاعت أن تحقق ميزة تنافسية كبيرة في الأسواق الخارجية فيما يتعلق بالسيارات الفاخرة بما تتمتع به من معرفة وسمعة طيبة في الخدمة .

2- **الفرص x نقاط الضعف**: في هذه الحالة الشركة أمامها فرص ولكن تواجهها بعض نقاط الضعف. وفي هذه الحالة تحاول الإدارة التغلب على نقاط الضعف أو تقليل أثارها السلبية وتحويلها إلى نقاط قوة. فإذا كانت الفرص هي أسواق جديدة ولكن لا توجد الخبرة في مجال التسويق فقد يكون أمام الإدارة شراء شركة جديدة تعمل في مجال التسويق أو تدريب العاملين، أو تعيين أفراد لديهم الإمكانيات الفنية المطلوبة.

3- **نقاط القوة x التهديدات**: في هذه الحالة أمام الشركة تهديدات خارجية محيطة بها ولكنها تتمتع بنقاط قوة تستطيع باستغلالها أن تتغلب على هذه التهديدات وذلك كالتهديد بالتغيير في تكنولوجيا الصناعة، وتستطيع الإدارة باستغلال المركز المالي القوي في تطوير التكنولوجيا أو استيعاب التكنولوجيا الجديدة.

نقاط الضعف x التهديدات: في هذه الحالة تواجه الشركة بتهديدات وفي الوقت نفسه تعاني من نقاط ضعف كثيرة. وفي هذه الحالة تحاول الإدارة أن تتغلب على نقاط الضعف بإعادة الهيكلة أو الاندماج مع شركة أخرى أو الخصخصة بالنسبة لشركات القطاع العام وذلك لمواجهة التهديدات التي تواجهها، وقد ينتهي بها الحال إلى التصفية وبيع أصولها إذا فشلت في استخدام البدائل السابقة.

أي أن هذه المصفوفة تربط بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والمتمثلة بعنصري قوتها وجوانب ضعفها من جهة وفرص متاحة تبحث عنها والتهديدات التي تواجهها ومصفوفة سووت ترمز لأربع كلمات

الفصل الأول: — التأسيس النظري والمفاهيمي للتحليل الاستراتيجي وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسات

أساسية وهي (القوة Straights والضعف Weakness بالنسبة للبيئة الداخلية، والفرص Opportunities والتهديدات Threats بالنسبة للبيئة الخارجية).

ثانياً: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية: (Boston Consulting Group)BCG:

في ظل استخدام نموذج جماعة بوسطن يتم تقسيم وحدات النشاط الإستراتيجية، والتي تشكل محفظة الأنشطة للشركة، إلى أربع مجموعات فرعية. ويتم تصنيف المجموعات على أساس متغيرين هما: معدل نمو الأسواق التي تنافس فيها وحدات النشاط، الحصة النسبية لها في الأسواق. ويعتبر النمو السوق مؤشراً لدى الجاذبية النسبية للسوق، كما تعتبر الحصة النسبية في السوق مؤشراً للوضع التنافسي النسبي لوحدات النشاط الإستراتيجية في الأسواق. (السنهوري، 2013، صفحة 220)

و تنقسم المصفوفة إلى أربع خلايا تعكس وضع (المنتج/الخدمة) داخل السوق وهي النجوم، علامة الاستفهام، إدرار النقدية، الوضع المضطرب. وتضم المصفوفة أربعة أنواع أو احتمالات من وحدات الأعمال الإستراتيجية كما يوضح الشكل التالي : (المهدي، 2013، صفحة ص ص 282 283)

الشكل (1-4) يمثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية

مرتفع	علامات الاستفهام معدل نمو عال وحصة سوقية منخفضة	النجوم معدل نمو عال وحصة سوقية عالية
معدل النمو 10%	الوضع المضطرب معدل نمو منخفض في السوق حصة سوقية منخفضة	إدرار النقدية معدل نمو منخفض في السوق حصة سوقية مرتفعة
منخفض		

مرتفع

الحصة السوقية 1

منخفض

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 282.

1- النجوم الساطعة : (معدل النمو عال في نشاط الأعمال، وحصة عالية في السوق) وتضم وحدات تستخدم النقدية السائلة التي هي ضرورية لتمويل نموها السريع، وفي النهاية فان نمو هذه الوحدات سوف

الفصل الأول: — التأسيس النظري والمفاهيمي للتحليل الاستراتيجي وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسات

يتسم بالبطء، وتتحول إلى وحدات مدرة للنقدية أي المصدر الرئيسي للنقدية و المدعمة للوحدات الأخرى، الإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع و النمو في هذه السلع تحافظ على مركزها التنافسي.

2-إِدْرَارِ النَقْدِيَّة: (معدل نمو منخفض ونصيب سوقي عال) وهي وحدات مدرة للنقدية الكثيرة تفوق ما تستخدمه الشركة لدى فواتيرها، ولدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية.أفضل إستراتيجية هنا هي الاستقرار والتركيز.

3-علامات الاستفهام: (حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع) وتستخدم سيولة نقدية كثيرة لتحافظ على نصيبها من السوق، وعلى الإدارة أن تفكر جديا بخصوص أي الوحدات يمكن دفعها ودعمها لتصبح نجوما(نصيب سوق نسبي عال ومعدل نمو في السوق عال)، وكذلك أي الوحدات يمكن استبعادها. إن مثل هذا النوع من الوحدات الإستراتيجية يجب أن يثير الدهشة، ويضع علامات استفهام لدى المسؤولين في إدارة التسويق بالشركة، لأنه بالرغم من أن معدل النمو في السوق عليها عال إلا أنها نصيب الشركة من سوقها مقارنة بنصيب اكبر منافس يعتبر منخفض.

4-الوضع المضطرب: (معدل نمو منخفض في السوق وحصص سوقية منخفضة) وهي أنشطة ووحدات في تدهور، فهي ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو منخفض أيضا، ولا فائدة ترجى من هذا الاستثمار، وهو وضع غير سار وبقاؤها يشبه الكلب الذي ينبح دون فائدة ترجى منه، وينظر إلى مثل هذه الوحدات على أنها ربما تولد نقدي سائلة لتحافظ على نفسها، ولكن لا ينتظر أن تتحول إلى مصدر كبير للنقدية السائلة مثل الأبقار، أحيانا تصبح هذه الوحدات عبئا على الشركة ولا تدر من العائد ما يبرر وجودها والإنفاق عليها لذلك يجب استبعادها، وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها لذلك لابد من التخلص منها الإستراتيجية المناسبة هنا هي الانكماش.

المبحث الثاني:قراءة مفاهيمية للميزة التنافسية.

إن تزايد شدة المنافسة في بيئة الأعمال و كثرة المنافسين فيها اوجب على المؤسسة الاهتمام الكبير بالميزة التنافسية من اجل إشباع حاجيات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية وتطويرها لضمان الاستمرارية والبقاء في السوق كما يجب على المؤسسة اتخاذ إستراتيجية مرتكزة على المعرفة لبناء ميزة تنافسية لتواجه بها الفرص المتاحة والتهديدات و المحيطة بها .

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة تعريفات من بينها:

التعريف الأول: هي تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. (زايد، 2003، صفحة 107)

الفصل الأول: — التأسيس النظري والمفاهيمي للتحليل الاستراتيجي وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسات

التعريف الثاني: هي القدرة على تفوق الشركة على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الجودة، الاعتمادية، الوقت، الابتكار). (السكرانة، 2010، صفحة 316)

التعريف الثالث: عرفها بورتر على أنها تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما إن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج، تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة. (الرؤوف، 2006-2007)

التعريف الشامل: قدرة المؤسسة على البيع والاستمرار في الإنتاج مع تحقيق الأرباح والأهداف الإستراتيجية، مع خلق قيمة كبيرة وبأقل تكلفة ممكنة بحيث يصعب على منافسيها تقليدها.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح، يجدر بنا عرض بعض خصائصها التي يمكن تستخدم من قبل المنظمة، لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخصائص: (المجيد، صفحة 41)

*تشقق من رغبات و حاجات الزبون.

*تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال .

*تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.

*طويل الأمد وصعب التقليد من قبل المنافسين.

*تقدم قاعد لتحسينات اللاحقة.

*تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة .

بالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها:

*تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .

*تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

*تتبعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.

*يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية.

*تتحقق لمدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية ومصادرها

أولاً: أهمية الميزة التنافسية:

تتجسد أهمية اكتساب الميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية: (عمر، 2012-2013، صفحة ص

ص 24 25)

*تمثل عاملاً مهماً في مواجهة تحديات المؤسسات المنافسة في قطاع النشاط، ويتأتى ذلك من خلال تنمية المؤسسة لمعرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات العملاء، خاصة الاحتياجات المستقبلية، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية في صورة قدرات تتمنها من التعامل مع الفر المتغيرة بشكل سريع.

الفصل الأول: — التأسيس النظري والمفاهيمي للتحليل الاستراتيجي وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسات

*تعد عاملا جوهريا للمؤسسات على اختلاف أشكالها وقاعات نشاطها على اعتبار أنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية، وتتفاعل كل العوامل والمتغيرات لدعم هذه الميزة في إطار الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة.

* تمثل معيارا مهما للمؤسسات الناجحة لان هذه الأخيرة هي التي تبني نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار.

*تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا على المنافسين وبالتالي يتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية، تتعكس من خلال الحصة السوقية، والأكثر أهمية هو تمكين المؤسسة من زيادة مردوديتها وربحيتها مقارنة بالمنافسين، حيث تتحدد ربحية المؤسسة من خلال عاملين رئيسيين:

1. جاذبية الصناعة التي تنشط بها: أي أن البيئة الخارجية، وبالخصوص بيئة النشاط، تعد من بين - المحددات الرئيسية للاختلاف في الربحية بين المؤسسات.

2. اكتساب ميزة تنافسية: و تعتبر المحدد الأول لربحية المؤسسة، وذلك من خلال تخفيض التكاليف وأثرها في زيادة الربحية، أو التمييز وما ينتج عنه من أسعار مرتفعة تساهم في تحسين ربحية المؤسسة.

من خلال ما سبق نجد أن للميزة التنافسية دور وأهمية جوهريّة في المؤسسة كونها تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين والحصول على مركز تنافسي في السوق إضافة إلى قابلية الزبون على تقديم قيمة متفوقة في السوق لإشباع حاجاته ورغباته وإرضائه لان حاجاته مستمرة يسعى بها إلى الإبداع وهو جوهر الميزة التنافسية.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة عوامل داخلية وخارجية تعد مصادر حقيقية للميزة التنافسية، ويمكن التفصيل في العوامل الخارجية والداخلية فيما يلي: (الشلاش، 2020، صفحة 03)

1-العوامل الخارجية

تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية نتيجة سرعة ردة الفعل، فالمؤسسة التي طورت البنية التحتية أو أوجدت تخصصات مطلوبة بإلحاح أسرع من غيرها متناغمة مع التغيرات وبروز احتياجات جديدة هذه تظهر قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات، وهذا الفعل السريع يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع المتغيرات.

2-العوامل الداخلية

وهي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد، وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوافرة لدى المنافسين الآخرين مثل تخصصات نادرة، أو خدمات وتسهيلات غير منافسة، الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة

الفصل الأول: — التأسيس النظري والمفاهيمي للتحليل الاستراتيجي وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسات

تنافسية، لا ينحصر الإبداع في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة، و الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

ويمكن توضيح بعض أهم المصادر الداخلية لحيازة صناعة المزايا التنافسية كما يلي:

***الابتكار:** يعد الابتكار من مصادر التفوق التنافسي للمنظمة، ويمكن اعتباره مصدرا متجددا للميزة وأسبقيه نحو التنافسية، فنمو أي مؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبط بالبحث والابتكار.

***الزمن:** يولي المسؤولون في إدارة المؤسسات أهمية كبيرة للوقت، باعتباره ميزة تمكنهم من الوصول إلى العملاء في وقت اقل من المنافسين، وتحدد الميزات التنافسية على أساس الوقت:

*تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق.

*التقليل من انتظار العميل بتخفيض زمن الدورة.

*ضمان الأداء الصحيح من أول مرة وتفادي الأخطاء.

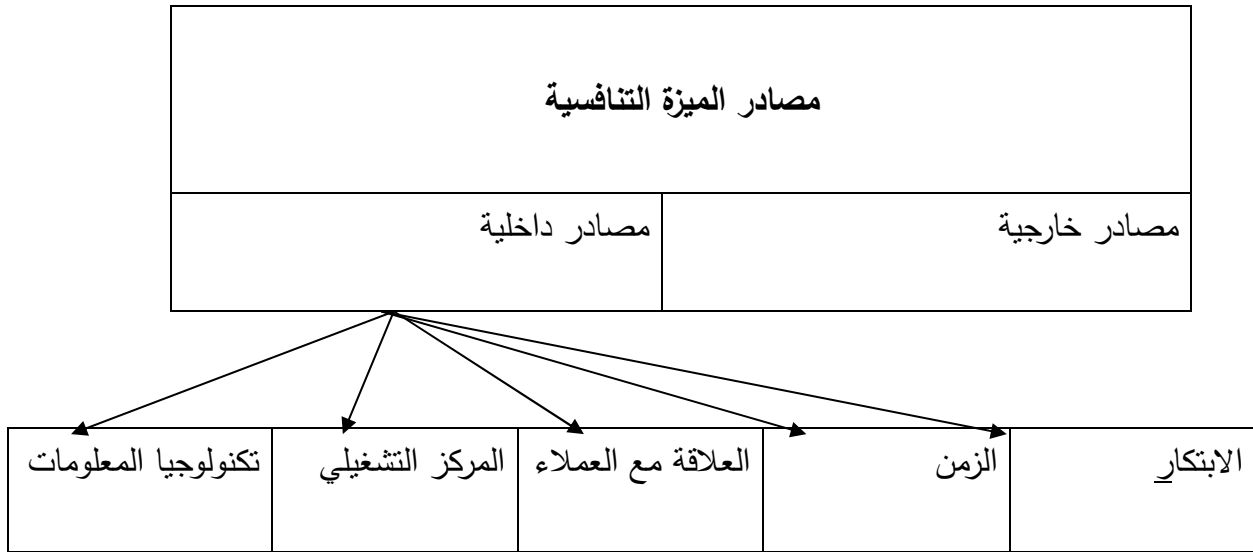
***العلاقة مع العملاء:** يمكن للمنظمة اكتساب ميزة تنافسية من خلال علاقاته الدائمة مع عملائه ومثل هذه العلاقات يتولد عنها الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وتخفيض تكاليف الحصول على عملاء جدد، كما تزيد من ولائهم للمنظمة الذي يصبح أكثر معرفة لحاجاتهم وتوقعاتهم، وبالتالي يتولد عن إدارة المعرفة التسويقية الربط بين المهارات التسويقية والعلاقات مع الزبائن بما يمكن المنظمة من البقاء ضمن إطار المنافسة والمحافظة على وضعها التنافسي في السوق.

***المركز التشغيلي:** تتحقق الميزة التنافسية من خلال تطوير الموقع بنقل وتحويل خدمة ما إلى مركز تشيلي جديد، كتقديم الشركات الاستشارية خدمات تتلاءم واحتياجات عملائها مع التركيز على عنصر الجودة العالية كمركز تشغيلي جديد، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن يتميز في موقعه التشغيلي بمستوى أعلى من المنافسين في مجال السعر والتكلفة ويبرهن على ذلك بشكل واضح.

***تكنولوجيا المعلومات:** تركز المنظمات على التكنولوجيا المعلوماتية على اعتبارها مصدرا لتحقيق التميز الذي يترتب عنه تخفيض التكاليف، وسرعة الاستجابة للتغيرات السوقية، وتحسين جودة الخدمة، ومن ابرز صور الميزة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات ظهور المؤسسات الالكترونية، وإدخال الحاسوب على الأعمال التجارية، وشبكات الربط بين المؤسسات.

يمكن تلخيص ما سبق ذكره في الشكل التالي

الشكل (1-5) يمثل مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد طالبات البحث بالاعتماد على البيانات السابقة

المطلب الثالث: أسس بناء الميزة التنافسية و الاستراتيجيات العامة للتنافس

أولاً: أسس بناء الميزة التنافسية

يدخل في بناء الميزة التنافسية العديد من العوامل أهمها: الكفاءة، الجودة، التجديد و الاستجابة لحاجات العميل، وتمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية والتي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجال نشاطها أو المنتجات والخدمات التي تقدمها. (زويوش، 2010-2011، صفحة ص ص 91

(92

1- **الكفاءة:** إن المفهوم البسيط للمؤسسة يتمثل في كونها تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تمثل عوامل الإنتاج مثل العمالة، الأرض و رأس المال، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، وإن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات اللازمة لتحقيق حجم محدد من المخرجات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وهذا بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، فعلى سبيل المثال إذا تطلب صنع سيارة 20 ساعة عمل من المؤسسة -أ- و 15 ساعة عمل من المؤسسة -ب- فيمكن الحكم على أن المؤسسة -ب- أكثر كفاءة من المؤسسة -أ- .

2- **الجودة:** يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً، ذلك إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها لدى العملاء، و هذا المفهوم المدعم للقيمة يمكن المؤسسة من فرض أسعار عالية لمنتجاتها، أما التأثير الثاني للجودة العالية فهو اختصار الوقت الضائع و التقليل من التكاليف، حيث أن تبني مفهوم الجودة يحتم على كل عامل في المؤسسة توخي الدقة أثناء تأدية عمله مما يجنب

الفصل الأول: — التأسيس النظري والمفاهيمي للتحليل الاستراتيجي وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسات

المؤسسة إنتاج وحدات معيبة أو تقديم خدمات رديئة، فترتفع الإنتاجية داخل المؤسسة و تقل تكاليف الوحدة المنتجة، و هكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية فقط و لكنه يؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة (تكلفة الوحدات المعيبة) .

لقد ازدادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة منتجاتها لا يمكن النظر إليه على انه مجرد وسيلة لبناء الميزة التنافسية فقط، بل انه أصبح في كثير من الصناعات أمرا حتميا من اجل البقاء والاستمرار .

3-التجديد: يعتبر التجديد احد أهم الأسس لبناء المزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد، ورغم انه توجد عمليات تجديد لا تحقق نجاح كبير، إلا أن تلك الناجحة منها يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة ميزة خاصة يفتقر إليها منافسوها، كما يسمح التجديد للمؤسسة بتحقيق التفرد و فرد أسعار عالية لمنتجاتها او تخفيض تكاليفها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

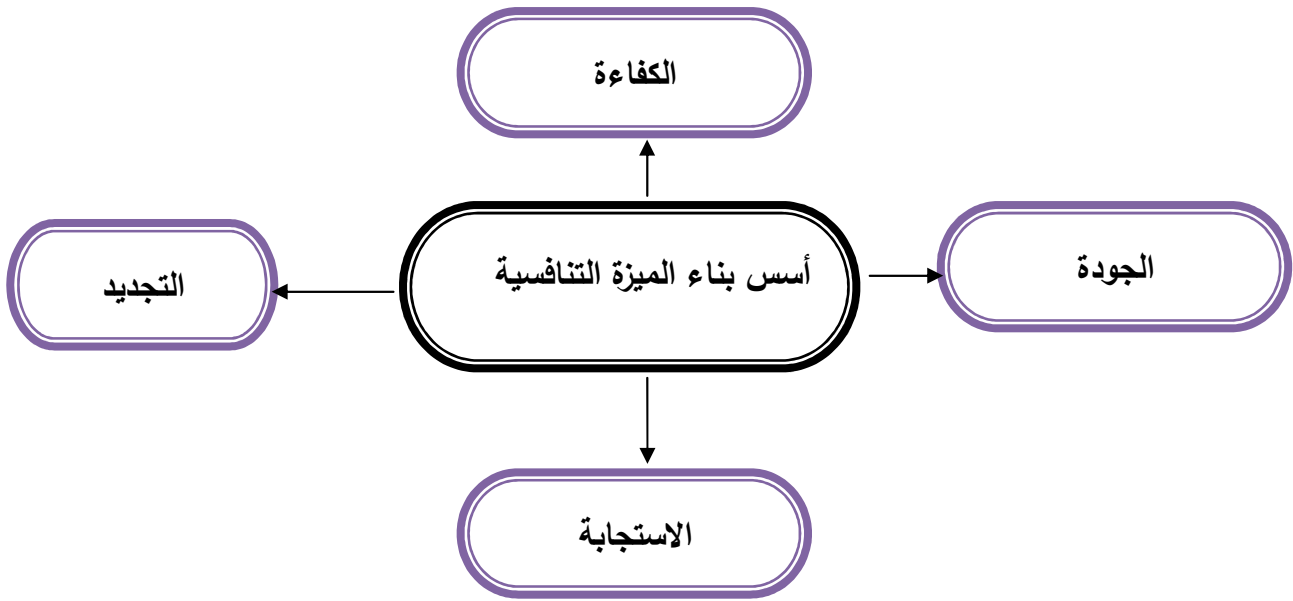
4-الاستجابة لحاجات العميل: لتحقيق هذا العميل يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء وظائفها بشكل أفضل من المنافسين في تحديد و إشباع حاجات العملاء، وعند إذن سيولي هؤلاء العملاء قيمة اكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق نوع من الولاء للعملاء تجاه منتجات المؤسسة.

إن تحسين جودة المنتجات لابد و أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، ذلك إن تطوير منتجات جديدة لا تتماشى مع رغبات العملاء، سيؤدي بها حتما إلى الفشل، مما يبرز لنا عاملا هاما يتعلق بالاستجابات لحاجات العملاء ألا و هو مواعمة المنتجات و الخدمات مع المطالب الفردية والجماعية للعملاء.

كما انه و في هذا المجال هناك جانب آخر يستدعي المزيد من العناية والاهتمام، و هو وقت الاستجابة لحاجات العملاء، أي الفترة الممتدة بين طلب العميل للمنتج و لحظة تسليمه حيث أن طول أو قصر هذه الفترة يؤثر على علاقة العميل في المؤسسة، طول فترة الانتظار قد يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان العديد من عملائها و بالتالي فقدان جزء من حصتها السوقية.

ويمكن تلخيص ما ذكر سابقا في الشكل التالي:

الشكل (1-6) يمثل أسس بناء الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبات الباحثات اعتمادا على البيانات السابقة

ثانيا: الاستراتيجيات العامة للتنافس

إن **الإستراتيجية** هي التي تصف كيفية ملائمة قدرات الشركة في السوق مما يساعد على تحقيق أهداف الشركة، أما **الإستراتيجية التنافسية** فهي مجموعة من التصرفات التي يتم تصميمها لتحقيق مزايا التنافسية بالنسبة لمنتجات أو أسواق معينة و لأهداف معينة. (الطيبي، 2019، صفحة ص ص 210 (211)

و حتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية قدم بورتر ثلاث استراتيجيات عامة لتنافس بهدف تحقيق أفضل أداء لمواجهة المنافسين: (السنهوري، 2013، الصفحات ص-ص 189-193)

1- إستراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلف اقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات إلى تحقيق التكلفة الأقل وهي توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكون من مشتريين تماما للسعر، وهذه الإستراتيجية تحقق عدة مزايا جذابة للشركات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:

* موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

* حصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

* أن الشركة تكون مأمّن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

الفصل الأول: — التأسيس النظري والمفاهيمي للتحليل الاستراتيجي وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسات

* تحتل الشركة موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد حيث إن الشركة التي تنتج بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ويمكن للشركة أن تنتج سلعة ما بتكلفة أقل في الحالات الآتية:

- * تنمية وعي العاملين على ضرورة تخفيض التكلفة.
- * استخدام وسائل ترويج خلاقية جديدة.
- * استخدام بعض المواد رخيصة السعر المساس بالجودة.
- * التركيز على قدر محدود من السلع تخدم قطاع سوقي محدد.
- * الاستغناء عن الوسطاء و البيع مباشرة للمستهلك.
- * وجود طلب مرن على السلعة بحيث يؤدي إلى تخفيض التكلفة وبالتالي السعي إلى زيادة مشتريات المستهلك.

2- إستراتيجية التمييز

تستطيع أن تخلق الشركة لنفسها مركزا تنافسيا مميذا عن طريق إنتاج سلعة بميزات فريدة تتمتع بها عن باقي المنافسين الذين يقومون بإنتاج نفس السلعة. هذه الإستراتيجية تحقق المزايا التالية:

* التفوق الفني، تقديم مدى واسع من الخدمات، تقديم خدمة ممتازة، فرض السعر الذي تراه الشركة، خلق درجة عالية من الولاء.

3- إستراتيجية التركيز

من الضعف تماثل المستهلكين في خصائصهم لذلك تقوم الشركة بتقسيم السوق إلى عدد كبير من القطاعات السوقية، تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع. ومع التركيز على قطاع محدد قد تستخدم الشركة إستراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التمايز، وفي كلتا الحالتين تستطيع الشركة خدمة القطاع السوقي بطريق أفضل.

ولكي تنجح هذه الإستراتيجية قامت ب:

* توفير المهارات اللازمة لخدمة القطاع .

* نقادي محاولة الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل بها منافسون آخرون بالفعل ويتمتعون بقوة عالية فيها.

* أن تكون المنظم على علم تام بأي تغيير في البيئة التكنولوجية.

ويمكن تمثيل الاستراتيجيات الثلاث في الشكل التالي :

الشكل (1-7) يمثل الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تكلفة أقل تمييز المنتج

التمييز (DIFFERENTIATION°)	قيادة التكلفة °COST LEADERSHIP°
التركيز °FOCUS°	

المصدر: محمد مصطفى السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص190.

المبحث الثالث: دور تحليل عناصر البيئة في تحقيق الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية وهذا لا يتم إلا من خلال تحليلها الجيد لبيئتها الداخلية والخارجية عن طريق ما تكتسبه من نقاط قوة في استغلال الفرص ومحاولتها للتصدي للتهديدات والتقليل من أثارها والعمل على التخلص من نقاط ضعفها.

المطلب الأول: علاقة البيئة الخارجية مع الميزة التنافسية

تعتبر البيئة الخارجية كل ما يحيط بالمؤسسة، ويعتمد تحليل هذه البيئة إلى جمع المعلومات المختلفة بعواملها وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق ميزة تنافسية جيدة ، و تطرقنا إلى توضيح العلاقة بين البيئة الخارجية والميزة التنافسية في ما يلي: (الصقال، 2015، صفحة 133)

تمثل البيئة الخارجية المجالات التي تتميز بها المنظمة عن منافسيها فتعمل المنظمة على تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص السوقية الجذابة. فعلى سبيل المثال في إطار مستوى البيئة الكلية فان التغير في عوامل PEST قد تفرز فرصا جذابة للمنظمة إذا ما تعاملت المنظمة معها بشكل جيد. فقد يشكل التغير في القوانين فرصا جديدة للاستثمار لمنظمة معينة إذا ما تمكنت من بناء ميزتها وفق لهذا التغير. وكذلك في إطار البيئة التنافسية فان التغير المستمر في طلبات الزبائن يحتم على المنظمة أن تتعامل مع هذه التغيرات بشكل أفضل من المنافسين ويتطلب ذلك أن تكون مصدرا هاما في وجه نظر الزبون في خلق المزايا التنافسية والتعامل مع قوة المنافسة بشكل أفضل لكي تتمكن من مواجهة تحدياتها أو مقاومتها.

وقد أشار بورتر في هذا السياق إلى أن الشركات التي تحقق التميز في قطاع سوقي معين يمكن أن تحقق موقعا سوكيا جيدا ومربحا على الرغم من وجود المنافسين ذي التكلفة الأقل لسببين هما الأولى هو متانة الموقع السوقي لها من خلال ميزتها التنافسية والثاني هو اختلاف الأساس الذي تتنافس عليه . وفي نفس السياق أشار كوتلر إلى أن الشركة تحقق الموقع التنافسي المتقدم عندما تتمكن من تقديم القيمة لسوقها

المستهدف بشكل أفضل من المنافسين وان الموقع المميز للمنظمة هو الذي يعطي الشركة القيادة في السوق ويمتلكه المنافس الذي :

* يتمكن من خلق القيمة للسوق المستهدف بزمن أسرع من منافسيه.

* يتمكن من خلق تدفق مستمر للمزايا التنافسي بشكل وزمن أسرع من منافسيه.

* يدير ويشكل الأعمال بكفاءة وفعالية. بمعنى آخر أن من الضروري على المنظمة أن تعمل على تحليل كل العوامل البيئية العامة مثل الشكل العام للأسواق والصناعة والانتباه إلى كل القوى الأساسية التي تحتاج إلى التحليل لغرض تحديد مراكز الجاذبية في السوق وتغيير مزاياها التنافسي على وفق ذلك وعندما تتغير العوامل البيئية. و بذلك ستظل بالمقدمة بين منافسيها وان كل ذلك سوف يحدد قوتها التفاوضية مع عوامل المنافسة الخمسة مقارنة بمنافسيها. و سوف تتمكن من إشباع حاجات ورغبات سوقها المستهدف بصور أفضل من منافسيها.

المطلب الثاني: علاقة البيئة الداخلية مع الميزة التنافسية

لا تستطيع أي مؤسسة اقتصادية مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، لهذا يجب تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة والتعرف على أسباب ضعفها وقوتها وان هذا التحليل عادة ما يكون أكثر فائدة بناء على فاعلية الميزة التنافسية و استمراريتها، ومن خلال ذلك نوضح العلاقة بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية في ما يلي: (الصقال، 2015، صفحة 135).

إن أفضل السبل للاستجابة للتغيرات البيئية وتقوية الميزة التنافسية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة. و ان ذلك يتحقق من خلال تحليل وتشخيص متغيرات البيئة الداخلية ودعم وتقوية المناطق التي تشكل قوة المنظمة ، واستثمارها في تحويل التهديدات إلى مزايا ومنافع لصالح المنظمة ومن ثم فان تحليل البيئة الداخلية سيوفر لمدراء قائمة بمناطق القوة التي تمثل الموارد والأنشطة التي تمثل مقدرة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

ويطلق بعض الباحثين على عملية تحليل البيئة الداخلية بمرحلة تحليل وتشخيص الميزة الإستراتيجية، إذ تشكل مناطق قوة المنظمة وهي شيء ما يجعل المنظمة تعمل بشكل أفضل أو يكسبها قدرات مهمة التي تميزها عن منافسيها ، وتمثل تلك المقدرة كفاءة المنظمة المميزة والتي تدعم مزاياها التنافسية سواء كان في احد أنشطتها أو في قدرتها على اكتساب الموارد المميزة.

المطلب الثالث: دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر المدخل الرئيسي لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة وتهديدات، مع موازنتها مع جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة وبذلك فالتحليل الاستراتيجي يساهم في التكيف البيئي من خلال : (عمر، 2012-2013، صفحة 67)

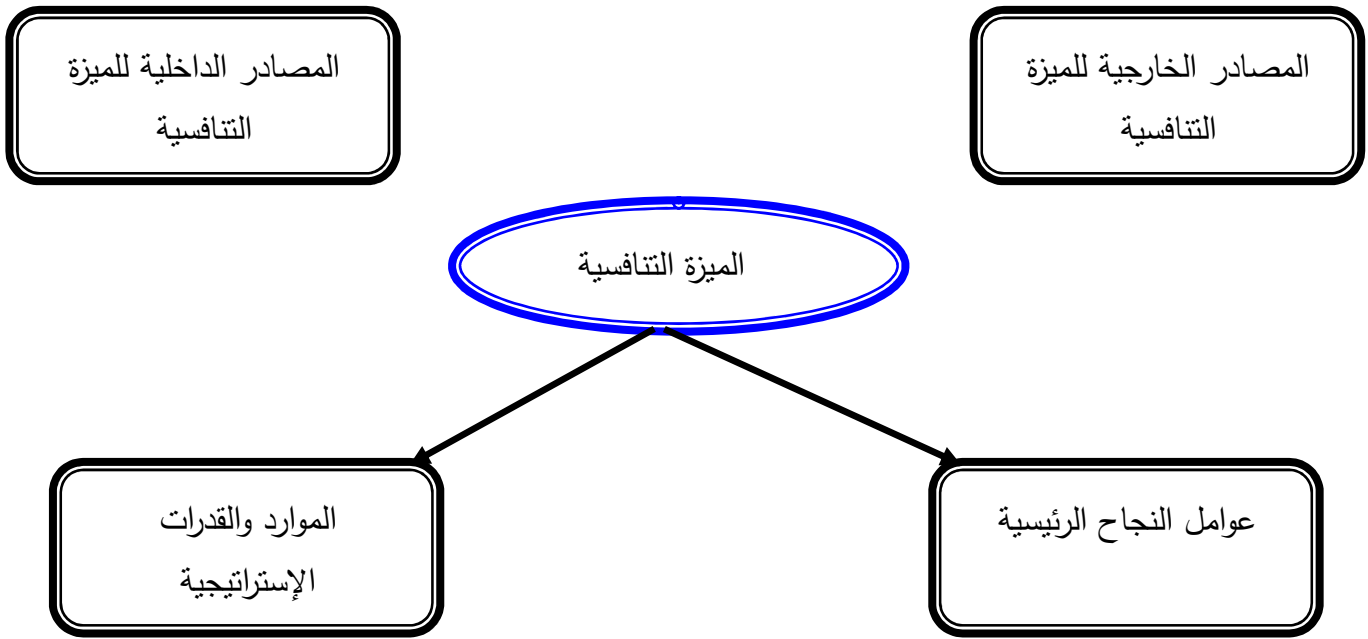
*تحديد مركز المؤسسة في بيئتها التنافسية والكيفية التي تتأثر بها خياراتها الإستراتيجية.

الفصل الأول: — التأسيس النظري والمفاهيمي للتحليل الاستراتيجي وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسات

*يهتم بتحليل الموارد والقدرات الإستراتيجية التي تحدد بدورها قدرة المؤسسة على استثمار الفرص وتجنب التهديدات ، بما يساهم في بناء الميزة التنافسية.

فإذا تمكنت المؤسسة من الاستمرار في النشاط فان ذلك يرجع إلى استفادتها من متغيرات بيئتها بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها بمعنى امتلاكها لمزايا تنافسية ويجب على المؤسسة أن تركز جهودها حول تطوير تلك المزايا أو على الأقل المحافظة عليها، وبذلك يعد مفهوم الميزة التنافسية جوهر عملية التحليل الاستراتيجي كونه يؤدي إلى اكتشاف المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها، وهذه المجالات مرتبطة بمصادر القوة ضمن البيئة الداخلية من جهة ، وباستغلال الفرص التي تتيحها تغيرات البيئة الخارجية من جهة أخرى مع التركيز على إن نجاح المؤسسة في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها يعتمد على استغلال موارد وقدرات المؤسسة الداخلية بما يتلاءم مع عوامل النجاح الرئيسية في بيئة نشاطها الخارجية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-8) يمثل العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل الاستراتيجي



المصدر: التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بن سديرة عمر، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف، 2012-2013، ص67

وعليه فالمؤسسة الاقتصادية إذا أرادت أن تحقق ميزة تنافسية قوية وفعالة أو جذابة عليها أن تقوم بتقوية نقاط القوة والتصدي لنقاط الضعف التي تواجهها، وفي نفس الوقت عليها استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي قد تواجهها في المستقبل ، فعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية تعتبر مناطق قوة المنظمة فهي تجعلها تعمل بشكل أفضل ويكسبها قدرات تميزها عن منافسيها، ويعطيها القدرة على تحقيق

الفصل الأول: — التأسيس النظري والمفاهيمي للتحليل الاستراتيجي وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسات

ميزة تنافسية، فالمنظمة تعتمد في بناء الميزة التنافسية على تحليل و فحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية ، لغرض تحديد الجوهرية منها التي تؤثر في أفعال واستراتيجيه المنظمة فقد تشكل هذه المتغيرات تهديدا على قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها أو قد تكسبها فرصا لتحقيق النجاح والتميز ، وتشكل قدرة المنظمة على استغلال هذه الفرص أو مواجهة التهديدات أساسا في بناء الميزة التنافسية .

وان قدرة المنظمة على الاستجابة و التكيف أو التأثير على تلك العوامل تمثل قدرتها على إدامة المحافظة على الميزة التنافسية، مما يتوجب عليها الاستجابة أو التكيف أو التأثير في كل حالة أو التطور بيئي، فان حصول المنظمة على الموقع التنافسي من خلال بناء الميزة التنافسية يعتمد على ضمان وإدامة التلاؤم بشكل متميز بين المنظمة ممثلة بمواردها وقدراتها الداخلية وبيئتها الخارجية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تناول التحليل الاستراتيجي الذي يمثل مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الإستراتيجية والهدف منه هو إبراز نقاط القوة والضعف من خلال تقييم البيئة الداخلية ، واكتشاف تحليل الفرص و التهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية ، كما إن للتحليل أدوات يعتمد عليها في تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية حتى يحقق الأهداف الخاصة بالنشاط الذي يعمل عليه .

وكذلك تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية من خلال توضيح مختلف عناصرها الأساسية، وأهميتها إضافة إلى مصادرها، كما أبرزنا وجود استراتيجيات عامة للتنافس تتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز ، إستراتيجية التركيز مما يوفر النجاح مستقبلا بتقادي العراقيين قدر الإمكان والمحافظة على استمرارية المؤسسة في ظل هذه المنافسة الشديدة والعمل على ديمومتها من خلال ازدهار نشاطها.

وفي الأخير حاولنا توضيح دور عناصر البيئة في تحقيق الميزة التنافسية، بالتطرق إلى علاقة تحليل البيئة الخارجية مع الميزة التنافسية وأيضا العلاقة بين تحليل البيئة الداخلية والميزة التنافسية، و أخيرا العلاقة بين التحليل الاستراتيجي و الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

توطئة

الهدف من هذا الفصل هو عرض أهم الدراسات والبحوث التي لها علاقة بموضوع دراستنا و الذي نتناول فيه موضوع التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية (نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات)، و أثره في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

سنطرق لأهم الدراسات التي عالجت الموضوع في شقيه النظري و التطبيقي و لو بشكل جزئي، حيث نستعرض أهداف كل دراسة على حدا بمعرفة أهم الأدوات المستخدمة خاصة الإحصائية منها و المنهجية المتبعة، و أهم النتائج التي توصلت إليها سواء كانت دراسات باللغة العربية والأجنبية.

و في الأخير سنقوم بعرض موقع دراستنا من تلك الدراسات التي قمنا بالتطرق إليها و مقارنة أهدافها ونتائجها التي تم التوصل إليها مع دراستنا الحالية، بعرض الاختلافات الموجودة في طريقة معالجة الموضوع و أهم الأدوات المستخدمة، وكذلك أوجه التشابه بين دراستنا الحالية ومختلف الدراسات السابقة المعروضة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة العربية و الأجنبية

تدور الدراسات السابقة حول التحليل الإستراتيجي كمتغير مستقل وتعزيز تنافسية المؤسسة كمتغير تابع، حيث تم تصنيف الدراسات السابقة إلى مطلبين، يهتم المطلب الأول بالدراسات السابقة العربية للمتغير التابع والمستقل أما المطلب الثاني يختص بالدراسات الأجنبية للمتغيرين.

المطلب الأول:الدراسات السابقة العربية

الدراسة الأولى: دراسة عبد الرؤوف حجاج بعنوان الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ميدان علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة، 2006-2007.

هدفت الدراسة إلى توضيح مصادر الميزة التنافسية ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية، وترتكز فرضياتها حول أن الميزة التنافسية هي أساس تفوقها على منافسيها، وان للمحيط تأثير بالغ الأهمية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، واستخدمت الدراسة عينة المسح المكتبي بالاطلاع على عدد من المصادر التي من شأنها أفادتنا في معالجة الموضوع، واتخذت المنهج الوصفي والتحليلي بغية تقديم ركائز الموضوع، وتوصلت إلى النتائج التالية:

* تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة اقل.

* يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية وذلك حسب نوعها.

* لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة اقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل إلى مواردها الملموسة وغير الملموسة ، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

الدراسة الثانية: دراسة محمد فوزي علي العتوم، بعنوان رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مقدمة هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ميدان إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، سنة 2009.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، والى بيان اثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردنية، حيث تمحورت اشكاليته حول هل لرسالة المنظمة اثر في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية، تضمنت فرضياتها بأنه لا يوجد اثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الأردنية، كما انه لا يوجد اثر لبنني الجودة في رسالة الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية وتحقيق ميزة تنافسية، لا يوجد اثر لتبني الاهتمام بالموارد البشرية في هذه الرسالة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات

الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة مكونة من جميع مديري الشركات الأدوية البشرية الأردنية المساهمة العامة، وبلغ عدد الاستبيانات التي تم توزيعها 92 استبانة على جميع أفراد العينة، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لما يمتاز به من توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- * يوجد اثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية الأردنية .
- * يوجد اثر لتبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة الشركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة .
- * تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن من أهم الأبعاد التي تستخدمها الشركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجات العملاء .

الدراسة الثالثة: دراسة دومة نوال، بعنوان تفعيل العميل الداخلي من اجل تعزيز ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علو التسيير، ميدان إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، سنة2010-2011.

هدفت هذه الدراسة إلى دور تفعيل العميل الداخلي من اجل تعزيز ميزة تنافسية ، وتمحورت إشكالية الدراسة في هل يمكن لتفعيل العنصر البشري للمنظمة واعتباره عميلا داخليا لها أن يؤثر في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة المعاصرة، وترتكز فرضيات الدراسة حول تعتبر الميزة التنافسية هدفا تسعى إليه المنظمات المعاصرة في ظل اعتمادها على تفعيل العنصر البشري من خلال نظرة العميل الداخلي ، بما إن العميل الداخلي متضمن الموارد البشرية فان تفعيل العميل الداخلي من اجل تعزيز المزايا التنافسية يتم من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، تعتبر الميزة التنافسية غاية جل المنظمات غير إن تحقيق هذه الميزة لن يتحقق في غياب مكانة لائقة بدور العنصر البشري في المنظمة فهو عنصر فاعلا فيها ، تم استخدام استبيان لجمع البيانات وتمت بطريقة تقليدية عن طريق عقد اجتماع (المقابلات الشخصية) التي يتم إجراءه عند توزيع استمارة التي أعدت لهذا الغرض، تكون مجتمع الدراسة من 15 عامل (نساء ورجال) ، وهي تتألف من 03 وكلاء إناث تتراوح أعمار العينة من 30 الى 57 سنة، 20% من العاملين لديهم أقل من 5 سنوات من الاقدمية في الإدارة وباقي الموظفين لديهم خبرة أكثر من 15 عاما، منهج الدراسة المتبع هو الوصفي الذي يسمح لنا بفهم الميزة التنافسية وأهميتها، كذلك أهميه العنصر البشري، وأيضا المنهج الاستنباطي والاستقرائي حيث الاستنباطي ينطلق من المعلوم إلى المجهول ومن العام إلى الخاص والاستقرائي من الخاص إلى العام، وتم توصل إلى النتائج التالية:

- * يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة تجنب اكتشافها ومحاكاتها من قبل المنافسين .
- * تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية، ذلك أنها صعبة التقليد والمحاكاة.
- * أن السعي الدائم لكسب وتعزيز ميزة تنافسية من اجل إرضاء عملاء المنظمة لا يمكن أن يحدث إلا من خلال الموارد البشرية للمنظمة، مما يتطلب إرضاء هذه الأخيرة والنظر إليها كعميل داخلي للمنظمة.

الدراسة الرابعة: دراسة بلال زويوش، بعنوان التحليل الاستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، ميدان محاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2010-2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيف يدعم التحليل الاستراتيجي للتكاليف الميزة التنافسية، تمحورت إشكالية الدراسة في كيف يمكن للتحليل الاستراتيجي أن يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وترتكز فرضياته على أن التحليل التقليدي للتكاليف لا يستجيب لمتطلبات البيئة الاقتصادية الحالية، يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على معالجة الضغط التنافسي الذي تواجهه المؤسسة في السوق من خلال التركيز على مرحلة تصميم المنتجات، حيث تم دراسة وتجميع المعلومات المتعلقة بالمنتج محل الدراسة من داخل المؤسسة، إضافة إلى استطلاع آراء العملاء من خلال استمارة الاستبيان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، إضافة إلى المنهج التاريخي في الأجزاء المرتبطة بالتطور التاريخي، أما في الجانب التطبيقي والمتمثل في دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، فقد تم المزج بين المنهجين الوصفي التحليلي والاستقصائي وذلك من خلال استمارة الاستبيان التي قدمت لعينة من العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة محل الدراسة، والذين بدورهم يتعاملون مع بعض المؤسسات المنافسة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

* يوفر منهج التحليل الاستراتيجي للتكاليف المعلومات اللازمة للإدارة، سواء كانت هذه المعلومات مالية أو غير مالية مما أدى إلى تحقيق العديد من المزايا أهمها: زيادة الإنتاجية، زيادة الربحية رفع كفاءة الأداء.

* يعد أسلوب التحليل الاستراتيجي للتكاليف بمثابة منهج متكامل يشمل عدد من الأدوات والأساليب، التي تعمل في تكامل بهدف دعم الميزة التنافسية للمؤسسة .

* في ظل المعطيات البيئية الاقتصادية الحديثة أصبحت المؤسسات مطالبة بإنتاج منتجات متجددة ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة لمواجهة ظاهرة قصر دورة حياة المنتجات .

* تتمثل المتغيرات التي فرضتها البيئة الاقتصادية والتي يمكن أن تؤثر على المركز التنافسي للمؤسسات في التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات، زيادة الاعتماد على التقنيات العالية في مجال التصنيع، التغيير السريع في رغبات العملاء و أذواقهم، والتي يجب العمل على تلبيةها بأقل سعر وأفضل جودة وانسب وقت.

الدراسة الخامسة: دراسة من إعداد الطالب صقر محمد الفقيه، بعنوان التحليل الاستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصة /النمو، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية -الإدارة والاقتصاد- في الجامعة العربية المفتوحة في الدانمرك وهي جزء من متطلبات درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من أنشطة المنشأة محل الدراسة وإجراء المقارنة بينها أو الوحدات لاختيار الإستراتيجية المناسبة لها، تمكين المنشأة محل البحث من معرفة موقعها

الحالي و المستقبلي وما هي الأنشطة التي يجب الاحتفاظ بها في محفظتها والأنشطة الواجب عليها استبعادها وتتلخص مشكلة الدراسة في اختيار أفضل الطرق للتوجيه المحدودة لعدة نشاطات متكاملة لتحقيق أعلى بيئة ربحية، و تمثلت فرضياته في تطبيق أسلوب تحليل المحفظة تحكمه عدة شروط ومتغيرات لا بد من دراستها وتحديدها بدقة، إن مجموعة الشركات محل الدراسة تحتاج إلى إعداد إستراتيجية من خلال استخدام طريقة تحليل المحفظة في ظل تعدد أنشطة هذه المجموعة وتغيير معدلات نمو السوق في نفس الوقت، و بالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسة فقد اعتمدت أساسا على الوثائق و السجلات الإدارية الممكنة والمقابلات التي تمت لتأكيد البيانات والمعلومات الواردة في البحث، شبكة الانترنت، المراجع والوثائق المكتبية والحكومية، والأدوات الرياضية والمحاسبية والإحصائية في الدراسة الميدانية، اعتمادا على منهج تحليلي وصفي كمي ميداني، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* انه قد تم حساب حجم المبيعات بالمملكة مع اعتبار مبيعات 2008 هي الأساس حيث وجد أن المبيعات قد تطورت بالمملكة من 25 مليون إلى 2م عام 2001 إلى 93 مليون م 2009

* وتم تحليل النتائج الأساسية من الحصة المطلقة ومعدل النمو السوق لتحديد إحداثيات موقع النشاط بالمصفوفة كما تم تحليل نتائج نسبة مبيعات السيراميك لأجمالي نسبة المبيعات لتحديد حجم النشاط بالنسبة لباقي الأنشطة الأخرى.

الدراسة السادسة: دراسة جغوي فاديه بعنوان دور التحليل الاستراتيجي SWot في تحسين أداء المنظمة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، ميدان التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، سنة 2015-2016.

هدفت الدراسة إلى الدور الذي يلعبه التحليل الاستراتيجي سووت في تحسين أداء المنظمة، وتمحورت إشكالية الدراسة في ما هو دور التحليل الاستراتيجي سووت في تحسين أداء المنظمة لإعطاء البعد العلمي والأكاديمي حاولنا وضع الفرضيات تمثلت في وجود دور لبعد تحليل نقاط القوة في تحسين أداء المنظمة، دور تحليل نقاط الضعف في تحسين أداء المنظمة، دور لبعد تحليل الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة، وجود دور لبعد تحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسة اعتمدنا على أداة جمع البيانات التي تتناسب مع أهداف الدراسة، المنهج المتبع تم استخدام المنهج الاستكشافي يتعلق بخلق نقاط ترابط نظرية بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين والمنهج الاختياري يتعلق بتلك العمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية تهدف التفسير، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* يساعد التحليل الاستراتيجي المنظمة في تحديد رسالتها وأهدافها.

* يعتبر تحليل سووت ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي ونقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المنظمات وحتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية، وهي من أدوات التحليل الاستراتيجي السهلة وشديدة الأهمية والتي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها.

* يساهم تحليل سووت في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، واستغلال الفرص، والتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.

الدراسة السابعة: دراسة بطاهر بخته ومخفي أمين بعنوان اثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية رقم 06، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، وتمحورت الإشكالية في أي مدى يمكن أن يكون للتحليل الاستراتيجي الداخلي اثر في تحسين أداء التنظيمي للمؤسسات، و ارتكزت فرضياتها في التحليل الاستراتيجي الداخلي يخلق جو عمل مريح داخل المؤسسة، الأداء التنظيمي للمؤسسة جيدا ويتحسن باستمرار، وان قيام المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي الداخلي يساهم في تحسين أدائها التنظيمي، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل البيانات و معالجتها، وقد حددت عينة الدراسة بتوزيع 70 استمارة، وتم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي وذلك لتلاؤمهما مع معطيات دراستنا، كما أنه تم أيضا الاعتماد على دراسة حالة ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

* يعتبر التحليل الاستراتيجي كعامل مهم في مساعدة المنظمة في اختيار إستراتيجيتها بناءا على ما يحدث في بيئتها الداخلية.

* إن التحليل الداخلي له اثر بالغ في تحسين المنظمة بأهمية معرفة مواردها وهياكلها التنظيمية الذي تعتبر محور إدارتها.

* ضعف التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هو محدود.

* تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية نتيجة إتباعها لنظام تسيير جيد.

* ضرورة تركيز المؤسسة على ما يساهم في الحفاظ على استقرار وتحسين الأداء التنظيمي.

الدراسة الثامنة: دراسة عناني مسعودة بعنوان اثر الدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية في ميدان العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر إدارة المواهب بأبعادها، استقطاب المواهب وتبنيها وكذلك تطويرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الجودة وتخفيض التكلفة، الابتكار، وتمحورت اشكالياتها في هل تساهم إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، وارتكزت فرضياتها على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب

المواهب على الميزة التنافسية، ووجود اثر ذو دلالة إحصائية لتبني أو لتطوير أو للاحتفاظ بالمواهب على الميزة التنافسية حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة مسيرة مكونة من 63 موظف، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل البيانات، واختبار مدى صحة الفرضيات ، وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى الميزة التنافسية بأبعادها عال، في حين إن مستوى إدارة المواهب بأبعادها متوسط، كما إن لإدارة المواهب اثر ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت على المنهج الوصفي لإثبات صحة الفرضيات المتبناة أو عدمها و الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذلك توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- * التزام المؤسسة التام بلوائح المنظمة لصناعة الاسمنت في الجزائر .
- * إن امتلاك المؤسسة للأفراد الموهوبين يعزز من ميزتها التنافسية .

المطلب الثاني:الدراسات السابقة الأجنبية

الدراسة الأولى: Nancy Soude Sa' ad Aldeen Al-Akami , The role o Customer Relationship Management :An approach to competitive advantage in the banking sector ;Deanship of Graduat Studios ;Al-Quads University ;M.A.Thesis ;Jérusalem-Palestine 1441/2020.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وفحص دور إدارة علاقات العملاء في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ومدى اهتمام البنوك العاملة في فلسطين بممارسة مفهوم إدارة علاقة العملاء و أثرها على بناء الميزة التنافسية، كما تهدف أيضا إلى التعرف على دور الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء والتي تتضمن (التسويق، تكنولوجيا المعلومات خدمة العملاء، الجودة) وتأثيرها على بناء الميزة التنافسية، وتم استخدام مزيج من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وفي سبيل تحقيق ذلك تم تصميم وتحكيم استبانته، وتوزيعها على 94 موظفا يشغلون مواقع وظيفية من درجة رئيس قسم فأعلى في مقرات الإدارة العامة للبنوك المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- * أن تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال التطبيق الفعال للوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء .
- * اهتمام البنوك المبحوثة بممارسة وتطبيق إدارة علاقات العملاء التي تؤدي إلى اكتساب العملاء والمحافظة عليهم وتقوية العلاقات طويلة الأمد معهم.
- * وجود علاقة ايجابية بين الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء وبين الميزة التنافسية حيث كان الأثر الإيجابي الأكبر، ثم التسويق، ثم خدمة العملاء ثم الجودة.
- * وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك الوافدة و المحلية في ممارسة إدارة علاقات العملاء و الوظائف الداعمة في محور التسويق، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوظائف الداعمة الأخرى.
- * إن البنوك المبحوثة تعتمد على أكثر من إستراتيجية تنافسية واحدة.

الدراسة الثانية: Akram Sadat Hosseini ; Sanaz Soltani and Mohammed Mehdizadeh, competitive advantage and Its Impact on new Product développement strategy, Journal of open innovation Technologies, Market and complexity, department of management, published 26may2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد قيم عوامل الميزة التنافسية في تطوير المنتجات الجديدة في شركة TOOS Niroo التقنية، بالإضافة إلى تحديد العوامل ، تم تصنيفها أيضا للكشف عن العامل الذي يحتل المرتبة العالية في تطوير منتج جديد، تم اعتماد عينة من 50 شخصا وتم اعتماد بيانات تم جمعها عن طريق الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، تم التوصل إلى النتائج التالية:

* تم استخدام الاختبارات الإحصائية عندما تكون البيانات طبيعية، ويتم تطبيق معلمات اذ كانت البيانات غير طبيعية.

* عوامل الميزة التنافسية بما في ذلك الجودة والكفاءة والابتكار والمساءلة كانت مرتبطة بشكل ايجابي وكبير لتطوير منتج جديد.

الدراسة الثالثة: Lahti University of Applied Sciences Degree Programme in Business Administration LOVESON ; LOTTA: Using Strategic Analysis to Develop a Business, s Thesis in international Business47pages,2 pages of appendices 2015.'Bachelor

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير عملية البناء، الصناعة و الطرق التي يمكن لشركة Case أن تكتسب منها نمو هذا المجال المحدد، يتم إجراء الدراسة استنتاجا بمساعدة النوعية والأساليب الكمية، يتم استخدام مصادر مختلفة في جمع المعلومات والمعرفة، ويتم جمع البيانات الأولية من استبيان تم إجراؤه على عدد قليل من عمال البناء، يتم الحصول على البيانات الثانوية من عدة مصادر مثل الكتب و المجالات و الانترنت، يتم تقديم خطة تطوير الأعمال على أساس كل المعارف المتراكمة خلال عملية الأطروحة، يتم إجراء البحث حسب ديفيد نموذج أيكير للتحليل الاستراتيجي يحتوي النموذج على التحليل الداخلي لشركة CASE و التحليل الخارجي للسوق المستهدف، يتم استخدام الأدوات التكميلية لدعم النموذج و تنظيم البيانات، اعتاد PESTAL PORTER'S FIVE FORCE على مناقشة العوامل الخارجية بما في ذلك الوضع الحالي في السوق و كذلك المنافسة من اجل تقييم الفرص والتهديدات، علاوة على ذلك يستخدم SWOT التحليل لدراسة نقاط القوة والضعف الداخلية الحالية للشركة، تخلص الرسالة إلى أن البناء يوفر فرصة نمو للقضية، يمكن استخدام الشركة والمنتج في ظروف البناء، العمل تقترح خطة التطوير على شركة CASE أن تستهدف المبيعات إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة، الشركات المتوسطة الحجم والحصول على دعم من المعهد الفنلندي الصحة المهنية والعديد من أطباء العمل، في النهاية يقترح أن ينبغي إجراء المزيد من الأبحاث حول المسائل المالية بحيث يتم إجراء قضية يمكن أن يكون لدى الشركة فهم الوسع لمدى الاستفادة منها توسيع مبيعات للاستخدام الصناعي.

الدراسة الرابعة: "Human Capital a source of competitive advantage" Ideas for strategic leadership” Mohammed Aslam Memon, Riaz Ahmed Mangi, C Lal Rohra, Australian journal of basic and applied sciences 3 (4), 4142-4189,2009.

رأس المال البشري جزء لا يتجزأ من أي منظمة . من المعتقد انه إذا عرفت المنظمات كيف يساهم رأس مالها البشري في نجاحها، يمكن قياسها و إدارتها بشكل فعال. تطوير رأس المال البشري في المنظمة هو التحدي الرئيسي للقادة في صياغة استراتيجيات تنافسية لتحقيق الميزة التنافسية، أصبح دور رأس المال البشري اكبر من أي وقت مضى لأنه يعتبر نجاح الثروة والمصدر الرئيسي للميزة التنافسية، هذه الدراسة محاولة لتقديم بعض الأفكار المبتكرة للقيادة التنظيمية، هناك بعض النماذج الفريدة لاكتساب رأس المال البشري و الحفاظ عليه واستدامته، و قد تم اشتقاق هذه النماذج خصيصا لهذه الدراسة الغرض منها هو توضيح أن الإنسان هو المصدر الرئيسي للميزة التنافسية .

الدراسة الخامسة: Strategic analysis of large local construction firms in China, Charles YJ Cheah, Jian Kang, David AS Chew, construction Management and Economics 25(1), 25-38, 2007.

أدت التغييرات المؤقتة العديدة في الصين إلى زيادة حدة المنافسة بين شركات البناء، على الرغم من النمو الاقتصادي المرتفع، لا تزال بعض شركات البناء تعاني من انخفاض الربحية، وفي الوقت نفسه، لا تزال الحالات العملية والنتائج التجريبية المتعلقة بشركات البناء الصينية مفقودة. يطور هذا البحث نموذجا مفاهيميا لتحسين القدرة التنافسية لشركات البناء الكبيرة في الصين. يدمج النموذج مسارين رئيسيين لنظريات الإدارة الإستراتيجية- نظريات التنظيم الصناعي، ووجهات النظر القائمة على الموارد والكفاءة، يتم تحديد المتغيرات الحاسمة التي تشكل النموذج مبدئيا من التحليل البيئي ودراسات الحالة لـ 12 شركة إنشاءات صينية كبيرة، العلاقات بين الاستراتيجيات التنافسية والموارد والكفاءات المهمة، ثم يتم التحقق من الميزة التنافسية باستخدام نتائج المسح، تشير النتائج الإحصائية إلى أن إستراتيجيتين- التمايز وتتنوع السوق/المنتجات، وثلاثة موارد وكفاءات مهمة- القدرات الابتكارية التكنولوجية والقدرات المالية، تؤثر بشكل مباشر على أداء الشركة كما تقاس بنمو الإيرادات و الأرباح.

الدراسة السادسة: Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques, James E Austin, Simon and Schuster, 1990.

كمستهلكين وموردين ومنافسين ومستخدمين لرأس المال، فإن 142 دولة نامية في العالم لها أهمية كبيرة ومنتامية لأكثر من 140000 مدير غربي يتعاملون مع العالم الثالث على أساس يومي، وغالبا ما يكونون شركاء في تحالفات إستراتيجية، ومع ذلك بخلاف المقالات النظرية في أدبيات التنمية الاقتصادية، هناك القليل من المصادر التي يمكن لهؤلاء المديرين التوجه إليها، الذين يواجهون بيئة أعمال مختلفة وصعبة للغاية. بناءا على 25 عاما كمعلم وباحث ومستشار للشركات والحكومات والوكالات الدولية في الدول النامية، يقدم جيمس أوستن التحليل الأكثر اكتمالا وشمولية لديناميكيات بيئة الأعمال في العالم الثالث

المتاحة اليوم، تواجه شركة على ما يبدو، عقبات لا يمكن التغلب عليها، عند قيامها بعمليات في دولة من دول العالم الثالث (الضوابط الحكومية، والتضخم الهائل وخفض قيمة العملة، والإجراءات البيروقراطية المرهقة للحصول على تراخيص الاستيراد، وصعوبات تدريب الموظفين الجدد على التكنولوجيا الجديدة) وليس أقلها احتمال إن المشروع بأكمله يمكن أن يحترق في لهيب الثورة، من خلال إطار عمل التحليل البيئي الواضح الخاص به، يقوم أوستن أولاً بفحص هذه العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية و الديموغرافية بشكل منهجي وبارع على المستويات الدولية والوطنية والصناعية والشركات. يتألف الجزء الثاني والأكبر من الكتاب من تحليل أوستن التفصيلي والثاقب لأهم القضايا الإستراتيجية ومشاكل التشغيل التي سيواجهها المديرون في البلدان النامية - في العلاقات الحكومية والتمويل والإنتاج، والتنظيم- جنباً إلى جنب مع مجموعة من تقنيات التشغيل المختبرة الموضحة مع العديد من الخبرات للشركات المتعددة الجنسيات العاملة في العالم الثالث، مثل في فصوله الختامية يعود أوستن إلى إطار التحليل البيئي الخاص به ليوضح للمديرين كيف يجب عليهم تحديد الحجم والنطاق، الاستثمار المالي المتوقع ودرجة المشاركة الإدارية، لنشاطهم في بلد نامي معين.

المبحث الثاني: موقع دراستنا من الدراسات السابقة

بعد دراسة وعرض الدراسات السابقة العربية و الأجنبية ظهر أن هذه الدراسات تناولت ما يلي:

المطلب الأول: من حيث العنوان

تميزت دراستنا بعنوان يوضح أثر أدوات التحليل الاستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، إلا أنها تختلف عن باقي الدراسات السابقة كونها تعالج كل موضوع على حدا أي منها من تعالج موضوع الميزة التنافسية ومنها من تعالج موضوع التحليل الاستراتيجي، وكذلك منها من تعالج الموضوعين معا.

المطلب الثاني: من حيث المتغيرات

كان الهدف من دراستنا هذه هو إبراز دور التحليل الاستراتيجي (تحليل سووت) في شركة تويوتا وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية على عكس الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي اختلفت في المتغيرات سواء من ناحية المتغير المستقل المتمثل في التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية المتغير التابع لها.

المطلب الثالث: من حيث دراسة الحالة

أجريت دراستنا الحالية على مستوى شركة تويوتا حيث قمنا بدراسة حالة على مستوى الشركة بناء على استخدام شبكة الانترنت، على اختلاف الدراسات السابقة التي أجريت على عدت مستويات نذكر منها (المصارف، البنوك، الشركات، المؤسسات... الخ) وفي مناطق مختلفة على المستوى الوطني أو الدولي، بناء على استخدام الاستبيان وتحديد المجتمع الإحصائي.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذه الفصل إلى إبراز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي عالجت الموضوع باتجاهات مختلفة منها ما تحدث عن التحليل الإستراتيجي أو الميزة التنافسية أو هما معا، أما أخيرا تم التطرق إلى موقع دراستنا من الدراسات السابقة .

الفصل الثالث:

واقع تطبيق التحليل الاستراتيجي

لشركة تويوتا من خلال مصفوفة سوت

توطئة

بعد تناولنا في الفصلين الأول والثاني المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي والعلاقة بينه وبين الميزة التنافسية و الدراسات السابقة للمتغيرين التابع والمستقل وكيفية تحقيق هذه الميزة داخل المؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري ميدانيا، بهدف التوصل إلى النتائج.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية فقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة وقطاعها الاقتصادي

المبحث الثاني: واقع تحليل مصفوفة SWOT في شركة تويوتا ودوره في تحقيق ميزة تنافسية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة وقطاعها الاقتصادي

تسعى شركة تويوتا إلى الريادة المستقبلية اللانهائية التي تتقلها تويوتا لعملائها من جودة ممتازة، والابتكار والنزاهة في السلامة والبيئة والمسؤولية الاجتماعية من خلال النمو الديناميكي القائم على صنع سيارات أفضل من أي وقت مضى، كما تعتبر أيضاً من بين الشركات الرائدة في العالم في مجال صناعة السيارات، وهي بمثابة القائد أو الممثل الأول لنجاح التجربة اليابانية، نظراً لتفوقها على العديد من الشركات العالمية العملاقة في مجال المنافسة الدولية رغم تميز تلك الشركات بالأقدمية في صناعة السيارات وخدمة تلك الأسواق.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة: سنحاول إعطاء نبذة تاريخية عن شركة تويوتا

وتعريفها: <http://www.toyota.ae>

أولاً: نبذة تاريخية لشركة تويوتا

تأسست شركة تويوتا على يد كيشيرو تويودا وشهدت نمواً متواصلاً لتتحول من شركة عائلية صغيرة إلى واحدة من أكبر وأهم الشركات في العالم، وقد تم إنتاج السيارة الأولى "تويوتا AA" في عام 1936، ومنذ ذلك الحين قدمت الشركة اليابانية مجموعة كبيرة من السيارات المبتكرة ذات الجودة العالية في جميع أنحاء العالم.

يعود تاريخ أقدم ابتكارات تويوتا إلى عشرينات القرن الماضي عندما اخترع أول محرك آلي لحياكة النسيج، بعد ذلك تم تغيير اسم الشركة من "تويودا" إلى "تويوتا" بعد إجراء مسابقة عامة، لأن كتابتها تتطلب ثمانية حركات باللغة اليابانية وهو رقم الحظ لديهم.

تم تأسيس شركة تويوتا للسيارات رسمياً في شهر أغسطس 1937، وهي تعد الآن الشركة الثانية عشر الأكبر في العالم على أساس الإيرادات، وتوظف أكثر من 330 ألف شخص على مستوى العالم، وفي عام 2012، أنتجت تويوتا 200 مليون سيارة، وفي العالم نفسه، أصبحت أول شركة مصنعة تنتج أكثر من 10 مليون سيارة في العالم الواحد.

تلبي مجموعة سيارات تويوتا الحديثة مختلف احتياجات السائقين المعاصرين، ويأتي ذلك في إطار حرص الشركة على تعزيز مكانتها الرائدة في السوق، يشمل ذلك سيارات الهايبرد ذات الكفاءة العالية، وسيارات الهاتشباك الرشيق، والسيارات متعددة الاستخدامات الواسعة، وسواء كنتم تبحثون عن سيارة تويوتا لقيادتها في شوارع المدينة المزدحمة، أو لنقل رجال الأعمال، أو الذهاب مع أفراد الأسرة في عطلة، فإن ستجدون الخيار الأنسب بلا شك.

أصبحت بعض السيارات المشهورة مثل يارس و كورولا وراف4 و لاندكروزر و هايلاكس من ابرز المعالم على طرفنا، ودائماً ما يرى الناس علامة تويوتا المميزة ويتعرفون عليها بسهولة في كل مكان. تفخر

الفصل الثالث: دراسة واقع أدوات التحليل الاستراتيجي في مؤسسة تويوتا سوت أنموذجاً

الفطيم للسيارات بحصولها على عقد امتياز من تويوتا وتقدم مجموعة متكاملة م السيارات الجديدة بالإضافة إلى تشكيلة كبيرة من السيارات المستعملة المتوافرة بأسعار تنافسية.

ثانياً: التعريف بشركة تويوتا

شركة تويوتا للسيارات TOYOTA MOTOR CORPORATION (TMC) هي شركة متعددة الجنسيات كبرى لصناعة السيارات، من قبل كيشيرو تويودا كعرض ثانوي من شركة والده المسماة صناعات تويوتا، يقع مقرها الرئيسي في اليابان وللشركة 522 فرعاً، تقوم الشركة بالإضافة إلى تصنيع السيارات لإنتاج الشاحنات و الحافلات و المركبات الصناعية مختلفة، وتقدم تويوتا خدمات مالية من خلال فرعها تويوتا للخدمات المالية (Toyota Financial Services) ومن نشاطاتها أيضاً صنع الإنسان الآلي (روبوت) وفي عام 1937 تم تسجيل الاسم الجديد "شركة تويوتا للسيارات" رسمية، واستمر اسم شركة تويوتا للسيارات حتى عام 2008، حيث أزيلت الشركة كلمة "للسيارات" من الاسم لتصبح "شركة تويوتا" TOYOTA CORPORATION.

المطلب الثاني: قطاعها الاقتصادي: ويتمثل فيما يلي: <http://www.toyota.ae>

- * أولاً: أنشطة شركة تويوتا * توفير مستوى عال من الأمان لحماية حياة العملاء .
- * منح الأولوية للامان وتطوير منتجات وحلول هدفها الحد كليا من وقوع ضحايا حوادث السير .
- * صنع سيارات تثير اهتمام العملاء و تلهبهم و حتى تجعلهم يشعرون بالرضا .
- * التعامل مع الموظفين وفقا لفلسفة Genchi-genbuts والتي تتمثل بالذهاب إلى المصدر لمعرفة الحقائق و بالتالي اتخاذ قرارات صائبة، والإجماع عليها وتحقيق هدف بأسرع وقت ممكن .
- * المساهمة في تطوير تقنيات جديدة وخبرات متنوعة من خلال الثقة المتبادلة مع الشركاء .
- * المساهمة في تطوير الاقتصادي للمجتمعات المحلية عبر فرق البحوث و التطوير التي تعمل بفعالية في كل منطقة.

ثانياً: مميزات شركة تويوتا

- * تعمل الشركة على توفير كل أنواع قطع الغيار الخاصة بالسيارة بأسعار مناسبة.
- * تقوم الشركة بإنتاج سيارات متميزة الجودة، و في حالة اكتشاف مشكلة بجودة السيارة تقوم الشركة بإيقاف إنتاج الموديل و إصلاح مشكل.
- * تقوم الشركة بتطوير الموديلات بشكل مستمر ولا تتوقف عند الموديلات القديمة.
- * تمتلك الشركة قيادة قوية حيث تقوم الشركة بتطوير القادة وتدريبهم وخلق خبرات قوية من داخل الشركة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة تويوتا:

1-المديرية العامة: تكلف ب

*إقامة خطة تسويقية إضافة إلى خطة بيع سنوية، التنسيق بين المبيعات و التسويق، إقامة هيكله تعاون بين تويوتا الجزائر والشركة الأم بتقديم متطلبات السوق الجزائري لأجل مطابقة طلب تويوتا الجزائر في السوق، هيكله الأسعار التي تعرضها تويوتا الجزائر، دراسة السوق الجزائري بدقة.

2-المديرية التجارية: تشرف المديرية التجارية على:

قسم التسويق: مهمات هذا القسم هي:

* جمع المعلومات عن السوق، تسيير تسليم السيارات، تسيير الإعلانات، دراسة وتحليل إحصائيات البيع لتويوتا الجزائر.

قسم اللوجيستيك: يقوم هذا القسم ب:

*تحضير ملفات الجمركة، فحص ملفات الجمركة والعبور، تقديم ملفات الجمركة والعبور، ومتابعة وصول السيارات من اليابان إلى الجزائر، فحص تحركات الخروج والدخول للسيارات على مستوى خطائر التخزين.

قسم البيع: تتمثل مهام هذا القسم في:

*الاستقبال الهاتفي والفعلي للزبائن، معالجة وفحص الفواتير، تحصيل التسيقات.

3-مديرية ما بعد البيع: وتشرف هذه المديرية على ما يلي:

قسم الاستقبال: يتخصص هذا القسم من اجل التكفل التام بالزبون عند تقدمه من مصلحة ما بعد البيع وبالتحديد قسم الصيانة من اجل التصليح أو الفحص التقني لسيارته، حيث تكون بعض المراحل إجبارية لكل ورشة من ورشات تويوتا وهي كالتالي:

*تحديد موعد اللقاء، استقبال الزبون، فتح أمر التصليح، متابعة حالة تقدم الانشغال، شرح الأشغال الجارية، متابعة ما بعد الإصلاح.

قسم قطع الغيار: هذا القسم له ثلاث مهام أساسية طلب قطع الغيار، وبيعها، والحرص على مدى توفر قطع الغيار.

قسم التصليح: يقوم بما يلي:

*فحص ما قبل عملية الإرسال، برمجة المراجعة الدورية للزبائن، تصليح السيارات.

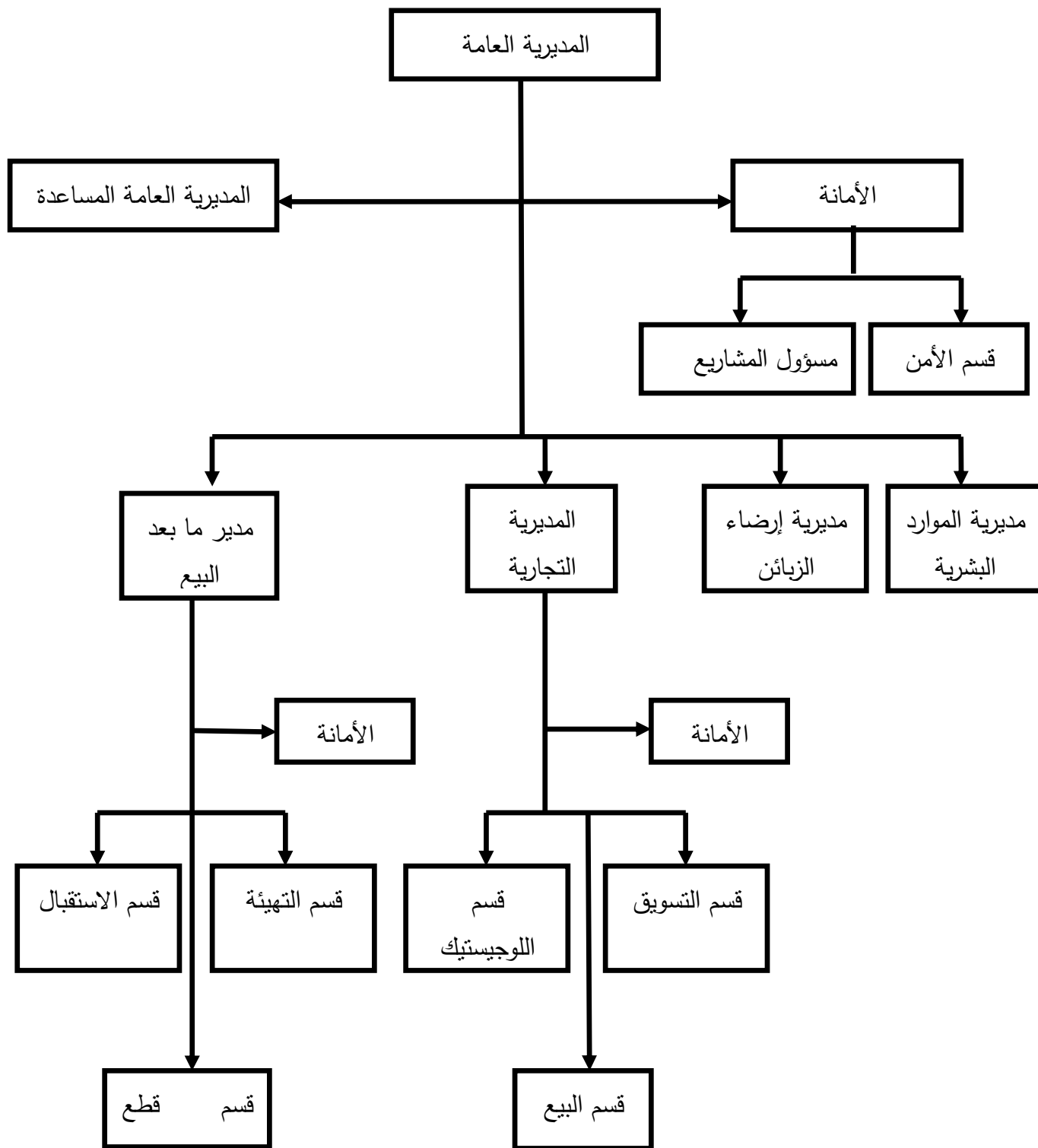
4-مديرية الموارد البشرية: تهتم هذه المصلحة أساسا بإدارة المستخدمين (الأجور، الغيابات، الترقية، التحويل....) ومتابعة نشاطهم منذ أول لتوظيفهم.

5-مديرية إرضاء الزبائن: تقوم هذه المديرية خصوصا:

*متابعة الزبائن، ضمان إرضاء الزبائن وتسيير شكاوهم.

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لشركة تويوتا:

الشكل (3-1) الهيكل التنظيمي لتويوتا الجزائر



المصدر: تويوتا الجزائر 2010، مأخوذ من مذكرة بعنوان البيئة التسويقية الدولية في توجيه استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي، فيصل دلال، ص 151.

المبحث الثاني: واقع تحليل مصفوفة سويت في شركة تويوتا ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

يحدد تحليل SWOT الرباعي ما يساعد الشركة على تحقيق أهدافها، والعقبات التي يجب التغلب عليها أو تقليلها إلى الحد الأدنى، وكذلك الفرص التي يمكن للشركة استغلالها من أجل تحسين وضعها، حيث يعد هذا التحليل نموذجا تقييميا يقيس ما يمكن للشركة أن تقوم به وما لا يمكنها أن تقوم به، و ذلك من خلال تحديد جوانب نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقرى للقضاء على العوائق، واكتشاف نقاط الضعف وتحسينها، وتحليل الفرص والتهديدات التي تحدد لها نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة لها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وتحديد الأسعار وخصائص السوق المسموح بها مما يساعدها على التصدي لمنافسيها وجلب الأفضل دائما وبالتالي اكتسابها ميزة تنافسية عن طريق تطبيق أدوات التحليل البيئي و التنافسي للمؤسسة.

المطلب الأول: تحليل مصفوفة SWOT في شركة تويوتا

سنأخذ شركة TOYOTA نموذجا وسنحدد العناصر الأربعة الخاصة بتحليل سويت لها:

<https://tjاراتuna.com>

أولا: نقاط القوة في شركة تويوتا

- * التركيز القوي على البحث والتطوير مما يؤدي إلى إنتاج آليات مبتكرة، تشتهر تويوتا بثقافتها الابتكارية، إذ أثبت هدف الشركة المتمثل بتصدر المنافسة من خلال تقديم سيارات مبتكرة أنه إستراتيجية ناجحة.
- * أحد أهم وأشهر شركات السيارات في العالم، وأكثرها قيمة .
- * للشركة سمعة جيدة جدا ولها صورة ممتازة لدى العملاء في كل أنحاء العالم.
- * تقدم تويوتا مجموعة واسعة من الموديلات و الأنواع أي أنها تلبي جميع شرائح الزبائن حول العالم، وكذلك تلبي الاحتياجات والرغبات الخاصة والفريدة للعملاء.

ثانيا: نقاط الضعف في شركة تويوتا:

- * سحبت تويوتا الكثير من السيارات من الأسواق في السنوات القليلة الماضية، مما ضر بأدائها المالي وشوه علامتها التجارية، والى جانب عمليات السحب، كان هناك دعاوي قضائية مرتبطة بفشل بعض أنواع السيارات مما تسبب بنفس الضرر المالي وتشويه للعلامة التجارية.
- * لا تتمتع الشركة بحضور قوي في الأسواق الناشئة، على الرغم من فرصة النمو الموجودة في بعض المناطق مثل الهند والصين حيث سيتم الترحيب بالآليات الخضراء الموفرة للوقود، وبسبب هذا الأمر، اكتسبت السيارات الأخرى موطئ قدم وتركت تويوتا في وضع غير جيد.
- * الهيكل التنظيمي الهرمي، سرية الثقافة التنظيمية.

ثالثا: الفرص أمام شركة تويوتا

*ييدي الكثير من المستهلكين في جميع أنحاء العالم اهتماما كبيرا بالسيارات الهجينة والكهربائية بسبب ارتفاع تكاليف البنزين ومخاوف الانبعاثات مما سيمكن تويوتا من الاستمرار بتركيزها على الآليات الصديقة للبيئة. *يمكن أن تستمر تويوتا في تقديم النماذج التي تلبي احتياجات المستهلكين عن طريق مواكبة احتياجاتهم و تغيير أذواقهم.

*هناك فرصة للنمو والتوسع في الأسواق الناشئة من خلال الاستحواذ على شركات سيارات أخرى مما سيزيد من حصتها في السوق.

*ضعف الين الياباني مقابل الدولار الأمريكي يعني زيادة القدرة التنافسية للمنتجات و المكونات المصدرة من اليابان إلى الولايات المتحدة الأمريكية .

رابعا: التهديدات التي تواجه شركة تويوتا

*قد يشكل فرض التشريعات والمعايير الجديدة لانبعاثات الوقود تحديا لشركة تويوتا بما يتعلق باستمرار في القيام بالمزيد من الاستثمارات في التكنولوجيا الجديدة.

*هناك خطر يتمثل في ارتفاع تكاليف المدى الخام و هو ما حدث في السنوات القليلة الماضية مما دفع تويوتا ومصنعي السيارات الأخرى إلى إيجاد طرق أكثر ابتكارا لبناء الآليات.

*تتجه المزيد من الشركات إلى تصنيع سيارات هجينة و كهربائية مع تنظيم كبير و قدرة كبيرة على المنافسة من حيث الموديلات و الأسعار مما يهدد شركة تويوتا.

*سعر صرف الين يهدد تويوتا لأنه عندما يتم إرجاع العائدات إلى اليابان، غالبا ما يؤدي إلى تحويلها إلى الين في انخفاض الأرباح.

*دائما ما تواجه تويوتا خطر الكوارث الطبيعية، حيث أن العديد من مصانعها تقع في البلدان التي تتعرض لأنواع كبيرة من الكوارث الطبيعية مما يتسبب في تعطيل هذه المنشآت، مما يعني زيادة في التكاليف من حيث وقت التعطل وأعمال الإصلاح المنتظمة من المرافق، ويؤدي هذا له إلى تقليل حجم الإنتاج و الربحية الإجمالية.

*تواجه تويوتا خطر المنافسة مع السيارات منخفضة التكلفة من الشركات المصنعة الكورية والصينية و الهندية، و التي تحاول زيادة وجودها في الأسواق الخارجية.

*تواجه تهديد الابتكار السريع للمنافسين مثل فورد و هودنا.

المطلب الثاني: أثر تطبيق مصفوفة سوت في تحقيق ميزة تنافسية

بعد تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لشركة تويوتا وتحديد عناصرها الأربعة (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)، لابد من القيام بتحليل تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية المكونة لمصفوفة سوت عبر دمج عناصر البيئة الخارجية (الفرص، التهديدات)، مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة، الضعف) في المؤسسة، ثم

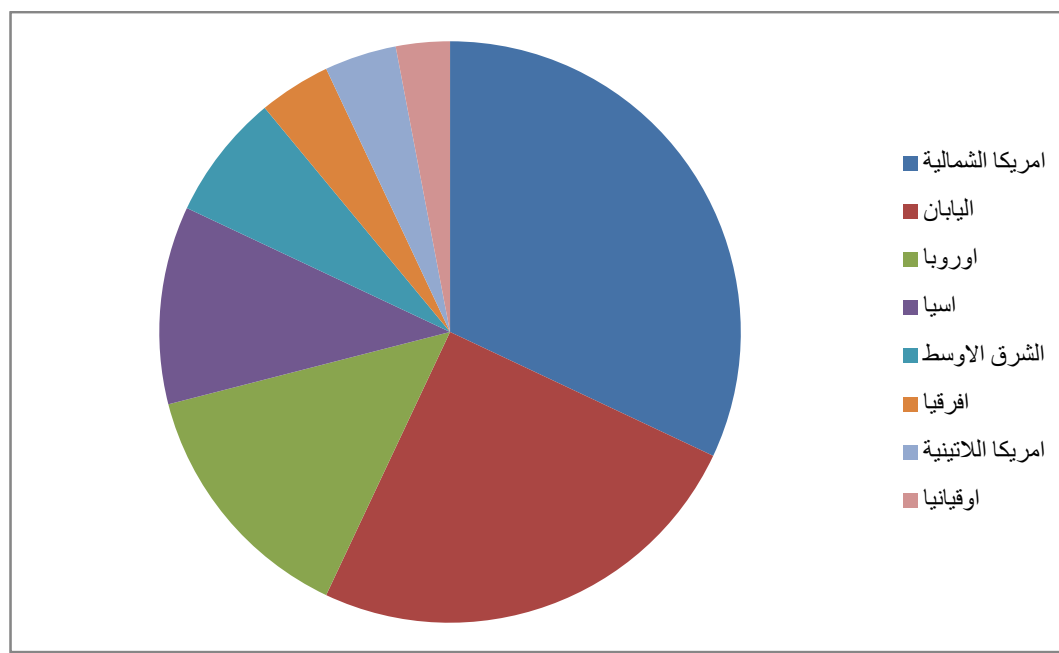
الفصل الثالث: دراسة واقع أدوات التحليل الاستراتيجي في مؤسسة تويوتا سوت أنموذجا

نقوم بتحديد أثر تحليل مصفوفة سوت في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تبنى الميزة التنافسية على جوانب القوة في المؤسسة و الاستفادة من الفرص لمواجهة التهديدات وتجاوز جوانب الضعف.

ومن خلال ما سبق سنحاول إسقاط الضوء على العناصر الأربعة لمصفوفة سوت لشركة تويوتا بيانيا.

أولا: نقاط القوة والضعف: ويتجلى ذلك من خلال الأشكال والجدول التالية:

الشكل رقم (3-2): يمثل رسم بياني لمبيعات تويوتا وفق المنطقة



المصدر: Fortune. US: Price, Financial and new Global 500. Toyota Motor(T M) مؤرشف من الأصل في 26 ديسمبر 2018. اطلع عليه بتاريخ 27 يناير 2018.

***الجدول (3-1) يمثل نسب مبيعات شركة تويوتا وفقا للمنطقة**

النسبة	البلد
25%	اليابان
3%	أوقيانوسيا
11%	آسيا
7%	الشرق الأوسط
4%	إفريقيا
14%	أوروبا
4%	أمريكا اللاتينية
32%	أمريكا الشمالية

الفصل الثالث: دراسة واقع أدوات التحليل الاستراتيجي في مؤسسة تويوتا سووت أنموذجا

المصدر: من إعداد الطالبات الباحثات اعتمادا على البيانات السابقة

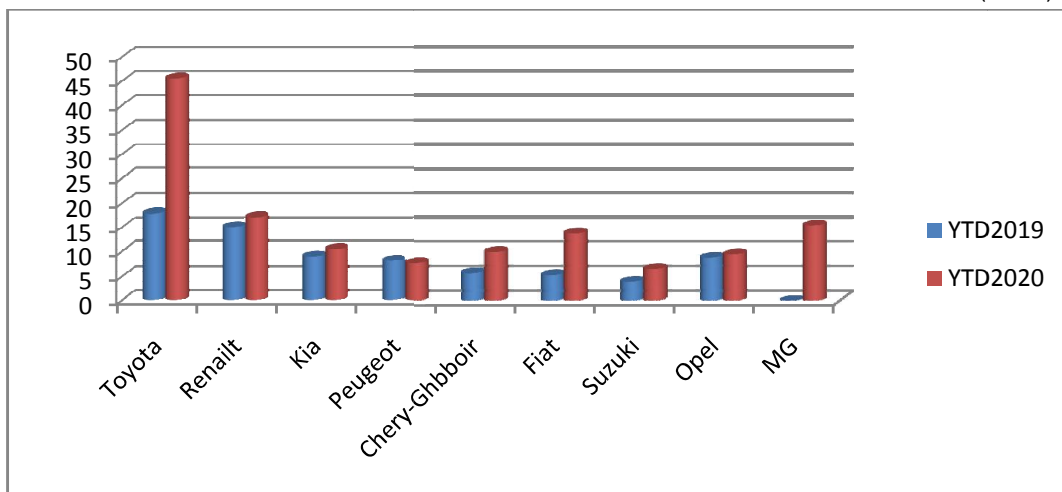
تحليل الجدول: تعتبر شركة تويوتا من أكبر الشركات التي تنتشر عبر العالم ويتجلى ذلك من خلال حجم المبيعات في كل سنة في دول العالم والجدول رقم (1) و الرسم البياني رقم (2) يوضح ذلك: أكبر نسبة حققتها مبيعات تويوتا كانت في أمريكا الشمالية بنسبة 32% ، و هذا راجع إلى جودة السيارات و قلة سعرها المتاح للزبائن ثم يليها اليابان حققت فيها بنسبة 25% وذلك بفضل موقعها المكاني ، وكذلك أوروبا حققت 14%، أما باقي الدول " آسيا والشرق الأوسط ،إفريقيا وأمريكا اللاتينية، وأخيرا أوقيانا كانت نسبة المبيعات على التوالي 11%،07%،04%،04%،03%.

الجدول (2-3) يمثل نقاط القوة للعلامة التجارية لشركة تويوتا

	YTD2019	YTD2020
Toyota	17,808	22,743
Renault	15,015	17,100
Kia	8,934	10,438
Peugeot	8,097	7,638
Chery-Ghbbour	5,582	9,844
Fiat	5,160	13,631
Suzuki	3,863	6,423
Opel	8,72	9,374
MG	0	15,195

المصدر: Total Market by Brand YTD2020-YTD2019 –in volume(TOP12) cars time.com:

الشكل (3-3) يمثل أعمدة بيانية لنقاط قوة شركة تويوتا



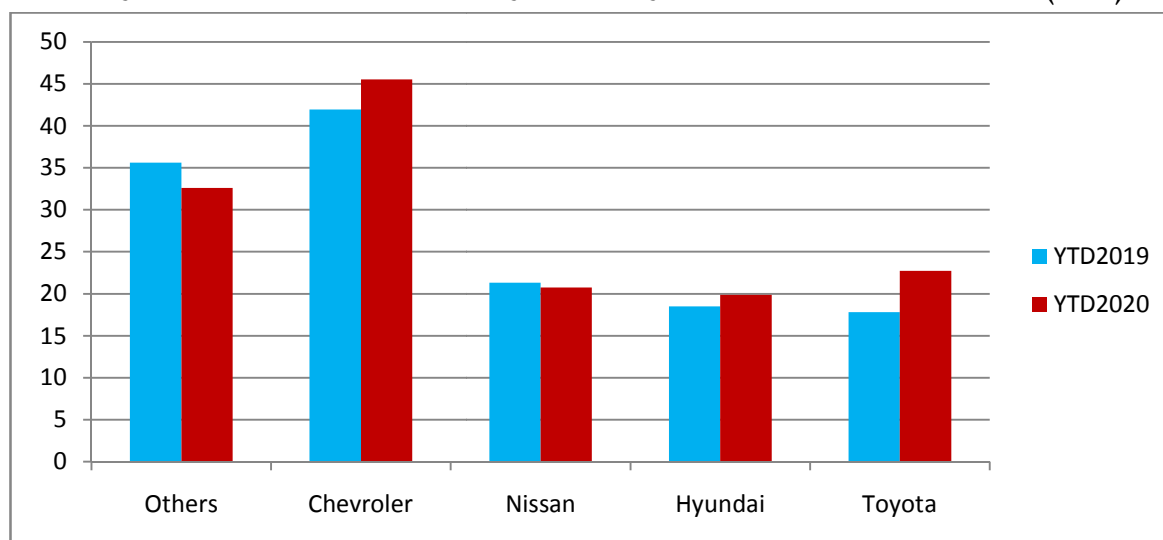
المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على البيانات السابقة

الجدول (3-3) يمثل نقاط ضعف للعلامة التجارية لشركة تويوتا

	YTD2019	YTD2020
Chevrolet	41,970	45,550
Others	35,606	32,627
Nissan	21,306	20,761
Hyundai	18,500	19,869
Toyota	17,808	22,743

Total Market by Brand YTD2020-YTD2019 -in volume(TOP12 cars time.com: المصدر:

شكل (4-3) يمثل أعمدة بيانية العلامة التجارية خلال فترة 2020-2019 نقاط ضعف شركة تويوتا



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على البيانات السابقة

الفصل الثالث: دراسة واقع أدوات التحليل الاستراتيجي في مؤسسة تويوتا سوت أنموذجا

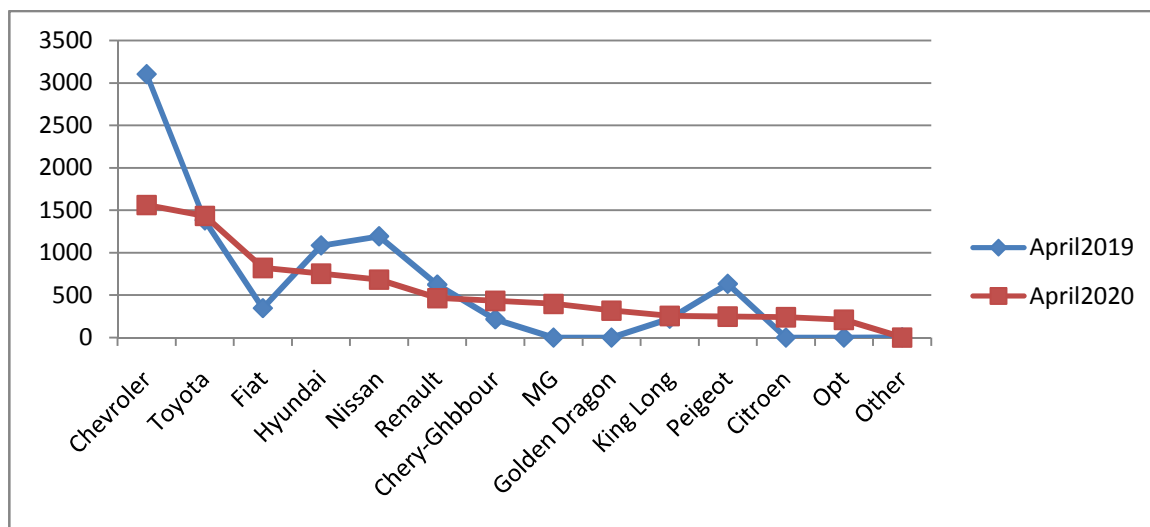
تصدرت تويوتا من خلال قوتها الاقتصادية و طريقة هذه الشركات الموضحة في الجدول (2-3) والشكل (3-3)، ولكنها تأخرت بالنسبة لشركات أخرى (شيفرولي، نيسان، هيونداي.... الخ) كما هي موضحة في الجدول (3-3) والشكل (4-3)، وذلك من خلال أنها كانت الشركات تتفوق عليها في ميزتها التنافسية.

ثانيا: التحديات والفرص: بالرغم أن مؤسسة تويوتا هي مؤسسة قوية وحققت أرباح ولكن بعض نقاط ضعفها توضح أن لديها بعض العثرات في المبيعات التي نعرضها في الجدول التالي:
الجدول (4-3) يمثل تراجع مبيعات علامات تجارية في العالم خلال شهر افريل 2020

	April 2019	April 2020
Chevrolet	3100	1559
Toyota	1381	1432
Fiat	346	819
Hyundai	1084	752
Nissan	1192	681
Renault	623	464
Chery- Gbbour	216	431
MG	0	397
Golden Dragon	0	317
King Long	221	254
Peugeot	632	247
Citroën	0	240
Opte	0	209
Other	2,676	1,104

المصدر: cars time.com (TOP13) Total Market by Brand April 2019- April 2020

الشكل (3-5) يوضح منحى بياني لتراجع مبيعات العلامات التجارية في العالم خلال الفترة 2019-2020



المصدر: من إعداد الطالبات الباحثات اعتمادا على البيانات السابقة

نلاحظ من خلال الجدول (3-4) والشكل (3-5) تراجع مبيعات العلامة التجارية لبعض الشركات (تويوتا و هيونداي، شيفرولي... الخ) وذلك بسبب تباطؤ النشاط الاقتصادي الناتج عن تفشي جائحة فيروس كورونا المستجد و التداعيات الاقتصادية الناجمة عنها، كما أن تويوتا فقدت مكانتها باعتبارها صانع السيارات الأكثر قيمة في العالم، لصالح مجموعة السيارات الكهربائية الأمريكية ، حيث أنها قد أوقفت إنتاج سياراتها في العديد من مناطق العالم بسبب انتشار الفيروس، و استأنفت العمل بشكل طبيعي في الصين في أواخر مارس وبداية شهر أبريل.

الجدول (3-5) يمثل ستة تحديات بيئية يتعين على تويوتا تحقيقها بحلول 2050

التحدي الأول	- تقليل المتوسط العالمي لانبعاثات CO2 أثناء التشغيل من المركبات الجديدة من قبل 90% من المستوى العالمي لشركة تويوتا لعام 2010 مركبة جديدة خالية من ثاني أكسيد الكربون (CO2) تحدي الانبعاثات.
التحدي الثاني	- تخلص تماما من جميع انبعاثات CO2 من دورة حياة السيارة بأكملها ، دورة حياة صفر انبعاثات CO2.
التحدي الثالث	- انبعاثات CO2 الصفرة (تحدي): الوصول إلى صفر انبعاثات CO2 في جميع المصانع في جميع أنحاء العالم بحلول 2050.
التحدي الرابع	- تقليل استخدام المياه وتنفيذها، إدارة تصريف المياه على أساس الظروف المحلية والفردية، تحدي صغير وتحسين استخدام المياه.

الفصل الثالث: دراسة واقع أدوات التحليل الاستراتيجي في مؤسسة تويوتا سوت أنموذجا

التحدي الخامس	<ul style="list-style-type: none"> - تحدي إنشاء مجتمع إعادة التدوير و الأنظمة . - تعزيز النشر العالمي لنهاية العمر الافتراضي . - معالجة السيارة وإعادة تدوير تقنيات والأنظمة المطورة في اليابان.
التحدي السادس	<ul style="list-style-type: none"> - ربط أنشطة الحفاظ على الطبيعة ما وراء مجموعة تويوتا وشركاء الأعمال بين المجتمعات مع العالم، إلى المستقبل. - تحدي إنشاء مجتمع المستقبل في وئام مع الطبيعة.

المصدر: sustainability data book 2019K_Fiscal year Ended March31^2019. ص 51.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن شركة تويوتا ساهمت في تحقيق أهداف وغايات من خلال تدابير لتحقيق Toyota Environmental Challenge 2050، حيث جمعت تويوتا من أجل فهم المخاطر المحتملة وفرص العمل المعلومات اللازمة وتحليل وتحديد التحديات البيئية من وجهة نظر أهميتها لأصحاب المصلحة وأهمية أعمالها، وقررت تحدي نفسها للتقليل انبعاثات CO2 بنسبة 90% مقارنة بالمستويات التي كانت سائدة في عام 2010، وذلك بحلول عام 2050، في سياق تحدي المركبات الجديدة الخالية من انبعاثات CO2. ولتحقيق هذا الهدف ستعمل تويوتا على تطوير الجيل التالي من المركبات التي تتميز بانبعاثات منخفضة أو خالية من CO2، وتضم مركبات الهايبرد القابلة للشحن الخارجي ، كما ستقوم بتسريع انتشار هذه المركبات.

الجدول (3-6): يمثل تعيين عام 2030 من أجل تحقيق تحدي تويوتا البيئي 2050

علامة فارقة 2030	تحدي تويوتا 2050		التحدي
تحقيق مبيعات عالمية سنوية لأكثر من 5.5 مليون سيارة كهربائية. تقدير متوسط العالمي لخفض انبعاثات CO2 بالجرام من CO2 بالكيلو متر.	- تسريع الاستخدام الواسع النطاق لمركبات الجيل التالي لتوفير الطاقة و الاستجابة لمجموعة متنوعة من الوقود.	تقليل المتوسط العالمي لانبعاثات CO2 أثناء التشغيل من المركبات الجديدة بنسبة 90 في المائة من المستوى العالمي لشركة تويوتا لعام 2010	التحدي الأول: لمركبة جديدة خالية من انبعاثات CO2
تقليل انبعاثات CO2	تقليل انبعاثات	تخلص السماء من	التحدي

الفصل الثالث: دراسة واقع أدوات التحليل الاستراتيجي في مؤسسة تويوتا سوت أنموذجا

<p>بنسبة 25 بالمائة أو أكثر على مدار دورة حياة السيارة بالكامل مقارنة بمستويات عام 2013 من خلال تعزيز الأنشطة الخاصة بمعالم التحديات، وبدعم من أصحاب المصلحة</p>	<p>CO2 طوال دورة حياة السيارة بأكملها، من إنتاج المواد وقطع الغيار ومركبة التصنيع إلى مرحلة القيادة و التخليف. -تعزيز العمل الصديق للبيئة في جميع أنحاء سلسلة القيمة بأكملها.</p>	<p>جميع انبعاثات ثاني أكسيد الكربون من دورة حياة السيارة بأكملها.</p>	<p>الثاني: دورة الحياة تحدي انبعاثات CO2 الصفرية</p>
<p>-تقليل انبعاثات CO2 من جميع المصانع بنسبة 35 في المائة مقارنة بمستويات عمل 2013.</p>	<p>- تقليل انبعاثات CO2 لكل وحدة من مصانع المنشأة حديثا عن طريق تبسيط الإنتاج واتخاذ تدابير مبتكرة لتوفير الطاقة.</p>	<p>الوصول إلى صفر انبعاثات CO2 في جميع المصانع بحلول 2050</p>	<p>التحدي الثالث: تحدي انبعاثات CO2 من النباتات</p>
<p>-تنفيذ التدابير على أساس الأولوية، في المناطق التي توجد فيها بيئة مائية. -الكشف عن المعلومات بشكل مناسب و التواصل</p>	<p>-تقليل استخدام المياه في عمليات الإنتاج الحالية وكذلك إدخال تقنيات تقلل من الصناعة.</p>	<p>-التقليل من استخدام المياه و تنفيذ مياه تعتمد إدارة التفريغ الظروف المحلية الفردية</p>	<p>التحدي الرابع: التقليل من استخدام المياه و تحسينه</p>

الفصل الثالث: دراسة واقع أدوات التحليل الاستراتيجي في مؤسسة تويوتا سوت أنموذجاً

بنشاط مع المحليين.			
-التأسيس الكامل لأنظمة جمع البطاريات وإعادة تدويرها عالمياً. - الإعداد الكامل ل 30 مرفق نموذجي للمعالجة المناسبة وإعادة تدوير المركبات المنتهية الصلاحية.	-إنشاء مجتمع قائم على إعادة التدوير بميزات أساسية: استخدام مواد صديقة للبيئة، استخدام قطع غيار السيارات لفترة أطول	تعزيز النشاط العالمي لنهاية العمر الافتراضي، معالجة السيارة وإعادة تدوير التقنيات والأنظمة المطورة في اليابان.	التحدي الخامس: تحدي متمثل في إنشاء مجتمع و أنظمة قائمة على إعادة التدوير
-المساهمة في أنشطة الحفاظ على التنوع البيولوجي بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية وغيرها.		-اربط أنشطة الحفاظ على الطبيعة خارج مجموعة تويوتا وأعمالها شركاء بين مجتمعات، مع العالم إلى المستقبل.	التحدي السادس: تحدي إنشاء مجتمع مستقبلي متناغم مع الطبيعة

المصدر: . sustainability data book 2019K_Fiscal year Ended March31^2019 ص 52

في سبتمبر 2018 أعلنت تويوتا عن معالم 2030، يشير إلى حالة التحديات الستة في عام 2030، و هو أحد المبادرات متوسطة إلى طويلة الأجل لتحقيق تويوتا التحدي 2050. من خلال التحديد الكمي و المعالم النوعية لكل تحد من التحديات، من اجل تعزيز الحد من الآثار البيئية و تعجيل الأنشطة التي لها تأثير اجتماعي ايجابي صاف، وجعل العالم أفضل و أكثر أمانا وصحة ومعالجة للمشاكل البيئية ، بالإضافة إلى معالم 2030 تواصل تويوتا العمل على خطط عمل بيئية مدتها خمس سنوات، خطوة بخطوة نحو تحقيق تحديات في تحدي 2050 للعمل على تقليل الآثار البيئية.

الجدول (7-3) يمثل الملخص المالي لشركة تويوتا 2018-2014

Fiscal years ended March 31			2014	2015	2016	2017	2018
Consolidated vehicle Sales		(Thousands of units)	9,116	8,972	8,681	8,971	8,964
Foreign	Yen to use dollar Rate		100	110	120	108	111
Exchange Rates	Yen to Euro Rate		134	139	133	119	130
Net Revenues		(billion of yen)	25,691.90	27,234.50	28,403.10	27,597.10	29,379.50
Operating Income (Loss)		(billion of yen)	2,921.10	2,750.50	2,853.90	1,994.30	2,399.80
Income (loss) before Income Taxes		(billion of yen)	2,441.00	2,892.80	2,983.30	2,193.80	2,620.40

الفصل الثالث: دراسة واقع أدوات التحليل الاستراتيجي في مؤسسة تويوتا سوت أنموذجاً

Net Income (Loss)	(billion of yen)	1,823.10	2,173.30	2,312.60	1,831.10	2,493.90	
Common shares	Cash Dividends	(billion of yen)	522.9	631.3	645.5	627.5	642.6
	Cash dividends per share	(yen)	165	200	210	210	220
	Payout Ratio	%	28.7	29	28.3	34.6	26.1
Value of shares Repurchased [shareholder return]	(billion of yen)	180	293.3	639.3	449.9	549.9	
						(maximum)	
R&D Expansés	(billion of yen)	910.5	1,004.	1,055.	1,064.	1,064.	

الفصل الثالث: دراسة واقع أدوات التحليل الاستراتيجي في مؤسسة تويوتا سووت أنموذجاً

	yen)		50	60	20	20
Dépréciation Expansés	(billio n of yen)	775 .9	806 .2	885 .1	893 .2	964 .4
Capital Expenditures	(billio n of yen)	1,0 00. 70	1,1 77. 40	1,2 92. 50	1,2 .11 ت 80	1,3 02. 70
Total Liquide Assents	(billio n of yen)	7,6 61. 90	8,5 08. 20	9,2 29. 90	9,1 99. 50	9,3 72. 10
Total Assets	(billio n of yen)	41, 437 .40	47, 729 .80	47, 427 .50	48, 750 .10	50, 308 .20
Toyota Motor Corporation shareholders 'Equity	(billio n of yen)	14, 469 .10	16, 788 .10	16, 746 .90	17, 514 .80	18, 735 .90
Return on Equity	%	13. 7	13. 9	13. 8	10. 6	13. 7
Return on Asset	%	4.7	4.9	4.9	3.8	5

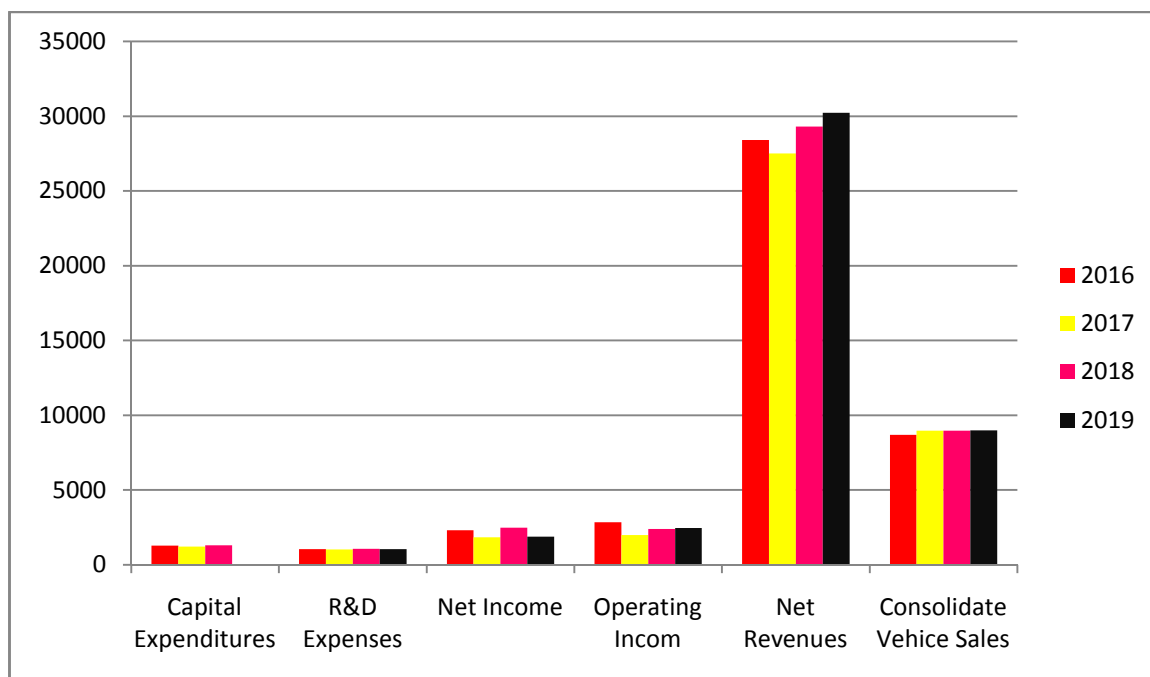
المصدر: التقرير السنوي لشركة تويوتا سنة 2018 مأخوذ من مقال بعنوان الإستراتيجية التنموية لمنظمات الأعمال من خلال الذكاء الاصطناعي (شركة تويوتا نموذجا) ص 12.

الجدول (3-8) يمثل البيانات المالية والتشغيلية لشركة تويوتا خلال فترة 2016-2019

Capital Expenditures	R&D Expenses	Net Income	Operating Income	Net Revenues	Consolidate Vehicle Sales	
1292.5	1055.6	2312.6	2853.9	28400	8681	2016
1211.8	1037.5	1831.1	1994.3	27500	8971	2017
1302.7	1064.2	2493.6	2399.8	29300	8964	2018
1465.8	1048.8	1882.8	2467.5	30225.6	8985	2019

المصدر: التقرير السنوي لشركة تويوتا سنة 2018 مأخوذ من مقال بعنوان الإستراتيجية التنموية لمنظمات الأعمال من خلال الذكاء الاصطناعي (شركة تويوتا نموذجا) ص 13.

الشكل (3-6) يمثل التقرير السنوي لشركة تويوتا 2016-2019



المصدر: من إعداد الطالبات الباحثات بالاعتماد على البيانات السابقة

*يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن النتائج المالية لشركة تويوتا موتور خلال الفترة 2016-2019 حيث بلغ الاستثمار في رأس المال 1465.8 مليار ين ياباني، كما بلغت مصاريف البحث والتطوير خلال الفترة 2019 حوالي 1048.8 مليار ين ياباني، كما نلاحظ انخفاض في صافي الدخل في عام 2019 مقارنة بسنة 2018 من 2493.9 مليار ين إلى 1882.8 مليار ين، وارتفاع في الدخل التشغيلي في الفترة من 2018 إلى 2019 على الترتيب حوالي 2399.8 مليار ين، إلى

2467.3، أما بالنسبة لإجمالي صافي الإيرادات قد بلغ خلال سنة 2019 حوالي 30225.6 مليار

ين.

المطلب الثالث: عرض أهم نتائج الدراسة وتحليلها

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

*تعتبر مؤسسة شركة تويوتا من أقوى المؤسسات نظرا لما حقته من مبيعات ومخرجات.

*عاشت شركة تويوتا استقرار مالي في الفترة 2018.

*استطاعت شركة تويوتا تحقيق المنافسة القوية بين كافة السيارات المختلفة، وذلك من خلال تقديم

آخر إصدارات لديها بعدما قد أضافت لها المزيد من اللمسات و التحديثات الجديدة.

*تسعى شركة تويوتا إلى تقديم أفضل ما عندها و العمل على التطوير و التجديد بما يناسب العصر

الحالي.

*تتمتع بعدد من وسائل من الترفيه و الراحة.

*تخطف قلوب عدد كبير من محبي السيارات و تحتل المرتبة الأولى في الأسواق العالمية.

*شركة تويوتا لها سمعة جيدة جدا و لها صورة ممتازة لدى العملاء في كل أنحاء العالم.

بالرغم من ما حقته مؤسسة تويوتا من هذه النتائج و النجاحات إلا انه كان لديها تهديدات ونقاط

ضعف أثرت على نقاطها الداخلية، فأصبحت لها كنقاط ضعف:

*سيارة تويوتا لا يوجد بها تكنولوجيا حديثة.

*سعر صرف الين يهدد تويوتا لأنه عندما يتم إرجاع العائدات إلى اليابان غالبا ما يؤدي تحويلها إلى

الين إلى انخفاض الأرباح.

*لا تتمتع شركة تويوتا بحضور قوي في الأسواق الناشئة.

*وجود العديد من شركات السيارات التي تقوم بتصنيع سيارات هجينة و كهربائية مع تنظيم كبير وقدره

كبيرة على المنافسة من حيث الموديلات و الأسعار مما يهدد شركة تويوتا.

*تواجه شركة تويوتا تهديد الابتكار السريع من المنافسين مثل فورد و هوندا و شيفرولي.

*تواجه شركة تويوتا خطر الكوارث الطبيعية لان العديد من مصانعها تقع في البلدان التي تتعرض

إلى أنواع عديدة من الكوارث مما يسبب في تعطيل الإنتاج و زيادة التكاليف، و تقليل حجم الإنتاج

والربحية الإنتاجية.

خلاصة الفصل:

يتضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية التي تم فيها تطبيق للمفاهيم النظرية المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وتوضيح واقع أثر مصفوفة سوت في تحقيق ميزة تنافسية لشركة تويوتا، كما قمنا بتحليل البيانات التي توضح نقاط القوة والضعف لدى الشركة وكذا الفرص المتاحة لها والتهديدات المرغوب التصدي لها من طرفها، وتوصلنا في الأخير إلى عرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا.

خاتمة

توطئة

إن بناء و تطوير الميزة التنافسية له علاقة قوية مع أثر تحليل سووت في شركة تويوتا، وبذلك فالمدخل الرئيسي لهذه العملية يتمثل في التحليل الاستراتيجي الذي يهتم بدراسة محيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي و تحديد المتغيرات المؤثرة على عمل هذه المؤسسة من أجل محاولة استغلال الفرص و نقاط القوة للقضاء أو الحد من التهديدات التي قد وقعت فيها شركة تويوتا ونقاط الضعف الواجب التغلب عليها.

كما قمنا من خلال هذا الدراسة بمعالجة أحد المواضيع المتعلقة بالجانب الاستراتيجي، وهذا بالبحث عن دور أدوات التحليل الاستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وذلك بالإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموعة من التساؤلات المرتبطة بها من خلال ثلاثة فصول، فصلين نظريين و ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي تمت في شركة تويوتا حيث تنتمي هذه الأخيرة إلى قطاع يخضع إلى المنافسة، وفي الأخير نحاول إثبات صحة الفرضيات التي قمنا بطرحها من خلال ما سبق.

إثبات صحة الفرضيات:

- 1- الفرضية الأولى:** تعتبر أدوات التحليل الاستراتيجي كافية في تحقيق الميزة التنافسية، وهي فرضية خاطئة، حيث تعتبر أدوات التحليل الاستراتيجي غير كافية في تحقيق الميزة لان هناك أدوات عديدة لم نقم بالاطلاع عليها تساعد المنظمة في تحقيق ميزتها التنافسية.
- 2- الفرضية الثانية:** نعتبر نموذج سووت كافي في تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزتها التنافسية، وهي فرضية خاطئة، حيث نموذج SWOT غير كافي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية لان هناك نماذج كثيرة يمكن استخدامها، فأداة سووت وغيرها من النماذج فعلا تحلل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية، ولكن ليست كافية فربما تكون نماذج أخرى لسنا على دراية بها.
- 3- الفرضية الثالثة:** للبيئة الداخلية و الخارجية دور فعال للمؤسسة في رؤيتها الإستراتيجية، وهي فرضية صحيحة، لان الوقوف على مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات أمر ضروري للمنظمة بحيث يساعدها على التغلب على منافسيها والتصدي لهم وتحقيق ميزة تنافسية فعالة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- 4- الفرضية الرابعة:** تعتبر أداة SWOT كافية لمؤسسة تويوتا في تحليل إستراتيجيتها، وهي فرضية خاطئة، وهي أداة غير كافية لمؤسسة تويوتا في تحليل إستراتيجيتها أو بيئتها لان هناك تهديدات واجهت المؤسسة و أثرت عليها بشكل قوي وبالتالي لم تستطع تحقيق ميزتها التنافسية.

النتائج المتوصل إليها:

انطلاقاً من الفرضيات السابقة وبعد تحليل واقع مؤسسة تويوتا بواسطة نموذج سوت توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر أهمها فيما يلي:

- *يساعد التحليل الاستراتيجي المؤسسة في تحديد رسالتها و أهدافها.
- *يعتبر تحليل سوت ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي و أداة سهلة الأهمية التي لا يجب تجاهلها.
- *يساهم التحليل الاستراتيجي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- *شركة تويوتا من الشركات التي لها الريادة في إدارة البحث العلمي و التطوير في مجال صناعة السيارة لكن يتوجب عليها زيادة الاهتمام بها .

*تسعى مؤسسة تويوتا دائماً إلى الاحتفاظ بالصدارة والعمل على زيادة معدلات النمو بالشركة بأقصى سرعة ممكنة.

*يتمثل بناء الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على تحديد جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية، والفرص والتحديات لبيئتها الخارجية.

*تتجسد الميزة التنافسية من خلال العناصر التي تتمتع فيها المؤسسة بقدرة أكبر من المنافسين على استغلال الفرص للبيئة الخارجية بناء على ما تملكه من موارد و جوانب قوة في البيئة الداخلية.

*بناء الميزة التنافسية وتطويرها له علاقة قوية بأدوات التحليل الاستراتيجي.

الإجابة عن الإشكالية المطروحة:

ومن خلال النتائج و إثبات صحة الفرضيات نتوصل للإجابة بشكل نهائي إلى إشكالية الدراسة التي انطلقنا منها وهي كيف يمكن لأدوات التحليل الاستراتيجي تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية؟

أن التحليل الاستراتيجي لشركة تويوتا من خلال استخدامها لمصفوفة سوت أثر على ميزتها التنافسية للفترة من 2016 إلى 2019 بشكل ايجابي. حيث استطاعت شركة تويوتا التغلب على بعض التحديات و استغلال الفرص المتاحة لها التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية فعالة تميزها عن منافسيها في السوق.

التوصيات:

*نوصي من خلال انجازاتنا لهذا العمل بأبحاث جديدة بأفاق جديدة.

*الاعتماد على مصفوفة سوت، كونه الجزء الحيوي من عملية إدارة المنظمة.

*الاهتمام أكثر بتحليل المحيط الخارجي للمنظمة فهو ضروري لديمومتها ومواجهة المخاطر و التحديات التي تتعرض لها، واستغلال الفرص.

الآفاق:

تعد هذه الدراسة بمثابة الكشف عن مدى دور أدوات التحليل الاستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات، وبالرغم من صعوبة البحث بجانبية النظري والميداني، إلا أننا حاولنا إعطاء صورة مختصرة لأبعاد ومتغيرات الدراسة ومفاهيمها والعلاقة بينهما، غير أن الأهمية التي يكتسبها الموضوع تفتح الآفاق لبحوث جديدة ودراسات أخرى أكثر تفصيلا وتعمقا في المستقبل، تمكننا من إثراء مختلف جوانبه الجديرة بالبحث وذلك لتعميق هذا الطرح ، من خلال تدعيم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو إمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى، لان كل عنصر من عناصر البحث يصلح أن يكون دراسة مستقبلية، تمثل إشكاليات لبحوث أخرى مثل:

* دور تحليل نقاط القوة والضعف في تعزيز التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

* دور تحليل الفرص والتهديدات في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

هوامش و مراجع

هوامش ومراجع:

1. أهد عماري عمر -أ، الهاشمي بن واضح. (2010). أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات.
2. احمد يوسف كيطان. (2018). أهمية التحليل الاستراتيجي في عملية الادارة الاستراتيجية للدولة.
3. براهيم حياة. (2007). مساهمة في تطبيق اسلوب محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية. المسيلة.
4. بلال خلف السكارنة. (2010). الابداع الاداري. (الطبعة الاولى، المحرر) عمان-الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. بلال زويوش. (2010-2011). التحليل الإستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية. ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
6. بن سديرة عمر. (2012-2013). التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
7. ثامر البكري، احمد هاشم الصقال. (2015). التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية. دار امجد للنشر والتوزيع.
8. حجاج عبد الرؤوف. (2006-2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الوادي.
9. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس. (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر - . الاردن: دار اليازوري العلمية.
10. خضر مصباح اسماعيل الطيطي. (2019). الادارة الاستراتيجية (الإصدار الاولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
11. سيرين عبد المجيد. علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين.
12. شاكر البلداوي. اثر التحليل الاستراتيجي لبيئة القرارات الراس مالية في الحد من الازمات المالية. الاردن.

13. صقر محمد الفقيه. (2013). التحليل الاستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصة/النمو. المدينة المنورة.
14. عادل محمد زايد. (2003). ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. القاهرة.
15. عبد الرحمان بن سليمان الشلاش. (2020). واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الاهلية بالمملكة العربية السعودية.
16. ماجد عبد المهدي. (2013). الادارة الاستراتيجية -مفاهيم - عمليات-حالات تطبيقية. (الطبعة الاولى، المحرر) عمان- الاردن: دار المسيرى للنشر والتوزيع.
17. محمد مصطفى السنهوري. (2013). الادارة الاستراتيجية -النظرية والتطبيق-. (الاولى، المحرر) الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
18. المصدر: تويوتا الجزائر 2010، التقرير السنوي لشركة تويوتا سنة 2018
19. US :Fortune . Toyota Motor(T M) Price, Financial and new Global 500 مؤرشف من الأصل في 26 ديسمبر 2018.
20. Total Market by Brand YTD2020-YTD2019 -in cars time.com: volume(TOP12
21. Total Market by Brand April 2019- April 2020 (TOP13) . cars time.com
22. sustainability data book 2019K_Fiscal year Ended March31^2019
23. <https://www.toyota.ae>
24. <https://tjiratuna.com>

المخلص:

هدفت الدراسة إلى توضيح الأثر الذي تقوم به أدوات التحليل الاستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، تمحورت إشكالية الدراسة في كيف يمكن لأدوات التحليل الاستراتيجي تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وترتكز فرضياتها حول تعتبر أدوات التحليل الاستراتيجي كافية في تحقيق الميزة التنافسية، ثانياً يعتبر نموذج SWOT كافي في تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزتها التنافسية، ثالثاً للبيئة الداخلية و الخارجية دور فعال للمؤسسة في رؤية إستراتيجيتها، إما بالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسة اعتمدنا على أداة جمع البيانات التي تتناسب مع أهداف الدراسة، المنهج المتبع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يمكن من جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة بشقيها (التحليل الاستراتيجي، والميزة التنافسية)، واعتمدنا أيضاً على المنهج الاستطلاعي في دراسة واقع مؤسسة تويوتا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

*يساعد التحليل الاستراتيجي المنظمة في تحديد رسالتها وأهدافها.

*يساهم تحليل سووت في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات و استغلال الفرص والتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.

*تسعى مؤسسة تويوتا دائماً إلى الاحتفاظ بالصدارة والعمل على زيادة معدل النمو بالشركة بأقصى سرعة ممكنة.

*بناء الميزة التنافسية وتطويرها له علاقة قوية بأدوات التحليل الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، الميزة التنافسية، مؤسسة تويوتا، أداة التحليل، تعزيز التنافسية.

Summary:

The study aimed to clarify the impact of strategic analysis tools in enhancing the competitiveness of economic institutions. The problem of the study centered on how strategic analysis tools can enhance the competitiveness of economic institutions, and its hypotheses are based on whether the strategic analysis tools are sufficient in achieving competitive advantage. The economic institution for its competitive advantage, thirdly, the internal and external environment has an effective role for the institution in seeing its strategy, either with regard to the tools used in the study, we have relied on a data collection tool that is commensurate with the objectives of the study, the approach followed, the descriptive and analytical approach was used because it enables the collection of data on the phenomenon under study. In both parts (strategic analysis and competitive advantage), we also depended on the exploratory approach in studying the reality of Toyota Corporation, and the study reached the following results: * Strategic analysis helps the organization define its mission and goals. * SWOT analysis contributes to identifying available strengths that can be activated to face obstacles, exploit opportunities, reduce or control the answer to weakness and confront potential threats. * Toyota Corporation always seeks to maintain the lead and work to increase the company's growth rate as quickly as possible. * Building and developing competitive advantage has a strong relationship with strategic analysis tools.

Key words: strategic analysis, competitive advantage, Toyota Corporation, analysis tool, competitiveness enhancement.