

مساهمة التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

The contribution of Strategic diagnosis of the internal environment in enhancing the competitive advantages of economic institutions

شرع لمين، مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء الاقتصادي بالمؤسسات الجزائرية، جامعة غرداية (الجزائر)

chara.lamine@univ-ghardaia.dz

تاريخ الاستلام: 2023/10/01

تاريخ القبول: 2024/04/03

تاريخ النشر: 2024/04/28

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مختلف مداخل التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية كأحد الأدوات الفنية في تحديد نقاط القوة والضعف لديها، ومدى مساهمتها في بناء وتعزيز مزاياها التنافسية، وذلك من خلال دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية النشطة في ولاية غرداية والبالغ عددها 18 مؤسسة اقتصادية، تم اعتماد 95 استبانة لجمع بيانات الدراسة موجهة لمختلف إطاراتها المسيرة، حيث أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS على وجود مساهمة للتشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية بأبعاده في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: تشخيص استراتيجي داخلي، موارد وكفاءات، سلسلة القيمة، ميزة تنافسية.

تصنيفات JEL: M00، M110، M19، M540.

Abstract:

The study aimed to identify the strategic diagnostic approaches for the internal environment as one of the technical tools in assessing the strengths and weaknesses of economic institutions and its contribution to building and enhancing their competitive advantages.

This was achieved through a field study of a sample of 18 economic institutions in the Ghardaïa state. A total of 95 questionnaires were used to collect data from their management executives. The results of the statistical analysis, conducted using the SPSS program, indicated the presence of a significant contribution of the strategic diagnosis of the internal

environment on enhancing the competitive advantages of the studied institutions.

Keywords: Strategic Internal Diagnosis; Resources and Capabilities; Value Chain; Competitive Advantage.

Jel Classification Codes: M00, M110, M19, M540.

1. مقدمة:

تمارس المؤسسات الاقتصادية نشاطها في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر وشدة التعقيد، فتسعى بذلك لاستخدام عديد السبل للتكيف معها لضمان بقائها واستمرارها، بل وأكثر من ذلك فهي تتطلع دائما لتحقيق تفوقها واستدامة نجاحها من خلال اكتسابها للميزة التنافسية باعتبارها أحد المفاتيح الفعالة والحاسمة في تحقيق أهدافها، ويرتبط ذلك بمدى قدرتها على الاستفادة من عمليات التشخيص الاستراتيجي البيئي الداخلي لها، كأحد الأدوات الحيوية التي يمكن للمؤسسات الاقتصادية استخدامها في سبيل توفير فهم دقيق وشامل للوضع الداخلي الحالي للمؤسسة بمكوناته وجوانبه، بهدف الاستفادة من نقاط قوتها وتطويرها من جهة، والحد من نقاط ضعفها وتقويمها من جهة أخرى.

1.1 إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق ذكره ارتأينا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة التشخيص الإستراتيجي البيئي الداخلي في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية محل الدراسة؟

ولمعالجة الإشكالية الرئيسية سوف نطلق من جملة من الأسئلة الفرعية والتي جاءت على النحو التالي:

- هل توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتشخيص الاستراتيجي البيئي عبر الموارد والكفاءات في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتشخيص الاستراتيجي عبر تحليل سلسلة القيمة في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟
- أي صنف من مداخل التشخيص الاستراتيجي له الأثر الأكبر في تعزيز المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؟

2.1 فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

- توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتشخيص البيئي الداخلي في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؛
- توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتشخيص البيئي عبر الموارد والكفاءات في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؛
- توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتشخيص البيئي عبر تحليل سلسلة القيمة في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- أثر تحليل سلسلة القيمة في تعزيز المزايا التنافسية أكبر من أثر التشخيص عبر الموارد والكفاءات في المؤسسات محل الدراسة.

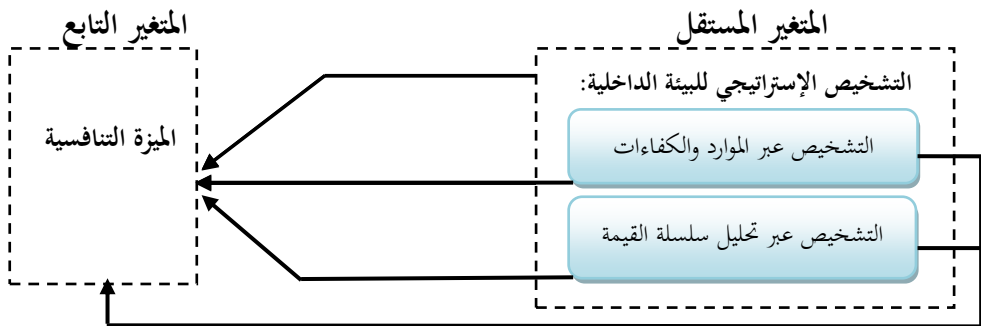
3.1 أهداف الدراسة: تمثلت أهداف الدراسة في العناصر التالية:

- التعرف على أبعاد التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمؤسسات وأسس بناء المزايا التنافسية؛
- اختبار علاقات الارتباط بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي الداخلي ومحددات الميزة التنافسية؛
- قياس طبيعة مساهمة التشخيص الاستراتيجي الداخلي بأبعاده في تعزيز المزايا التنافسية.

4.1 منهج الدراسة: للتمكن من بلورة تصور يساعد في الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، اعتمدنا على المنهج الوصفي عند عرض الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي منها.

5.1 نموذج الدراسة: تضمن النموذج الفرضي للدراسة متغيرين رئيسيين، فأما المتغير المستقل فتمثل في التشخيص الإستراتيجي الداخلي ببعديه؛ التشخيص عبر الموارد والكفاءات والتشخيص عبر تحليل سلسلة القيمة، فيما تمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية، والشكل الموالي يوضح النموذج الفرضي للدراسة.

الشكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

2. الأدبيات النظرية للدراسة

1.2 مفهوم التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية:

تُعرف البيئة الداخلية بأنها الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وهي تتضمن العناصر البيئية المتواجدة داخل المؤسسة والتي تنفرد بها دون غيرها من المؤسسات (معاريف و بن حبيب، 2011، صفحة 102).

وتعرف أيضا على أنها مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المؤسسة، والتي تستطيع تغييرها وتكييفها حسب المستجدات الحاصلة في السوق (صقور و الصرن، 2018، صفحة 59).

ووفقا لهذه التعاريف فإن البيئة الداخلية للمؤسسة تتضمن مجموعة من العناصر والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، الموارد والكفاءات، الموارد المالية، البشرية، التنظيمية، الإمكانيات التكنولوجية والطبيعية، وأخيرا ثقافة المؤسسة (داود، 2019، صفحة 113).

أما التشخيص الاستراتيجي ككل، فيرى (Thompson) بأنه محاولة المؤسسة فهم بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل الطرق الممكنة للاستجابة السريعة للتغيرات السريعة والعمل على استغلالها وتوظيفها لتحقيق أحسن أداء (ناصر و حمود، 2013).

في حين يعتبره (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm, & Ansoff, 2019) منهج وطريقة منظمة تهدف لاكتشاف التغيرات الواجب إحداثها على إستراتيجية المؤسسة وقدراتها الداخلية من أجل ضمان نجاحها.

وبشكل أكثر تفصيل فإن التشخيص الاستراتيجي الداخلي يركز على البحث عن نقاط القوة والضعف التي تواجهها المؤسسة. حيث تعرفها (داود، 2019، صفحة 113) على أنها عملية إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود التي تواجهها المؤسسة.

ويؤكد (Ansoff) في هذا الصدد نقلا عن (سعودي و دهان، 2020، الصفحات 601-604) بأن عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي يجب أن تُجيب بالقدر الكافي على كيفية تحديد استجابة المؤسسة للإستراتيجية التي ستضمن النجاح. والتي تعكس في مضمونها تشخيص الوظائف والكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المتواجدة على مستواها.

وتتبع أهمية التشخيص الاستراتيجي الداخلي حسب (أبوبكر و النعيم، 2010) و (الزغودي، 2018، الصفحات 51-52) في ما يلي:

- إبراز العوامل المساهمة في نمو المؤسسة و حتى تلك التي تعيق نموها؛
 - العمل على تحسين الأنشطة القائمة و دعم وتطوير الأنشطة الجديدة؛
 - الكشف عن حقيقة القدرات الذاتية للمؤسسة سواء بشرية أو مادية؛
 - البحث عن الإجراءات اللازمة لتصحيح قدرات المؤسسة وطرق تنميتها؛
 - توضيح مدى قدرة المؤسسة على التعامل الفعال مع الفرص والتهديدات التي تواجهها بيئتها الخارجية؛
 - السعي لامتلاك عوامل تأثير قوية في بناء وتطوير الاستراتيجيات المعتمدة وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها؛
 - تقديم معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، ونمط الإدارة.
- ويتجلى الهدف الرئيسي للتشخيص البيئي الداخلي إلى تحديد تلك العناصر والمتغيرات داخل المؤسسة التي يمكن النظر إليها باعتبارها مجالات حيوية لدعم محاور القوة وتحديد مواضع الخلل والضعف. ويضيف (صقور و الصرن، 2018) أن المتغير يعتبر مصدرا للقوة إذا مكن المؤسسة من تحقيق ودعم الميزة التنافسية، ويمكن اعتباره مصدرا للضعف إذا كان ما تؤديه المؤسسة أقل درجة من المنافسين.

1.1.2 مداخل التشخيص الاستراتيجي البيئي الداخلي:

اتفق الباحثون على وجود العديد من المداخل المكملة لبعضها البعض والتي يمكن الاعتماد على واحد أو مزيج منها بغية إجراء عمليات تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، مثل تشخيص وظائف المؤسسة، التشخيص بواسطة سلسلة القيمة، التشخيص المستند إلى الموارد والكفاءات، تشخيص رأس مال الفكري (صقور و الصرن، 2018، صفحة 68)، أما في دراستنا هذه سنتطرق للتشخيص الداخلي المستند إلى موارد وكفاءات المؤسسة وتحليل سلسلة القيمة.

أ- التشخيص الاستراتيجي عبر تحليل موارد وكفاءات المؤسسة:

إن الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، تعتبر الأساس الذي يقوم عليه تحقيق الميزات التنافسية، حيث أن التشخيص الداخلي للمؤسسة وفق هذا المنظور يشير لأهمية الموارد وخاصة النادرة منها والتي

يستحيل أو على الأقل يصعب تقليدها من طرف المؤسسات المنافسة. فيما تُمثل الكفاءات تلك المهارات المعرفية والسمات الموجهة نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا الزبائن مقارنة بالمنافسين. وتمثل الموارد والإمكانات المتاحة في المؤسسة في القدرات التي تملكها المؤسسة، ويمكن تحديدها عبر المجالات الوظيفية المختلفة التي تمارسها المؤسسة كوظيفة الإنتاج، البحوث والتطوير، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، وبشكل أوسع يمكن تحديدها في كافة أنظمة المؤسسة كمهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، إدارة المشتريات والرقابة بالإضافة إلى المجالات الوظيفية المذكورة سابقاً. وتتم عمليات التشخيص بواسطتها من خلال النظر إليها ما إذا كانت عبارة عن نقاط قوة أو نقاط ضعف من جهة، وما إذا كان بإمكانها استغلال الفرص وتجنب التهديدات من جهة أخرى.

ويضيف (أبوبكر و النعيم، 2010) أن عمليات الفحص والتقييم لموارد وكفاءات المؤسسة وتحديد ما تتضمنه من نقاط قوة وضعف تتطلب تحديد الأطراف المختصة بمهام الفحص والتقييم وتحديد مسؤولياتها واتخاذ الإجراءات والضوابط اللازمة لضمان موضوعيتها ودقتها.

ويرى (البكري و الصقال، 2015) أن موارد وكفاءات المؤسسة تكون على نوعين هما:

- **الموارد والكفاءات الملموسة:** وتشمل الموارد المالية، التنظيمية، المادية، التكنولوجية.
- **الموارد والكفاءات غير الملموسة:** وتتضمن الموارد البشرية (المعرفة، الثقة، وقدرات المؤسسة)، وموارد الإبداع (كالأفكار والقدرة على الإبداع).

ويمكن اعتبار الموارد والكفاءات المؤسسة أساسية إذا تمتعت بالخصائص والصفات التالية (الغالي و إدريس، 2021، صفحة 303): أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمؤسسة، نادر، صعب التقليد، ويمكن استغلاله.

ويكون التشخيص الداخلي وفق هذا المدخل بمستويين (يحيائي، 2021، صفحة 104): الأول بتحليل الموارد وكفاءات المؤسسة بشكل عام، أي بجميع أبعادها وأصنافها. أما الثاني فيكون بشكل مستمر ومعمق للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تكون مصدراً محتملاً للميزة التنافسية. كما يمكن تشخيص هذه الموارد من خلال عدة أنشطة وممارسات من أهمها ما يلي (أبو ناعم، 2018):

الجدول رقم (01): مداخل وأساليب تشخيص موارد وكفاءات المؤسسة

تشخيص موارد المؤسسة	أساليب الفحص والتشخيص (ما إذا كانت تمثل أوجه قوة أو مصدر ضعف للمؤسسة)
الموارد البشرية	أسلوب استقطاب الكفاءات، التدريب والتطوير، سياسات الحفاظ على العاملين، تكلفة علاقات العمل مقارنة بالمنافسين، الاستخدام الفعال للحوافز لتعظيم الأداء، حدود معدل دوران العمل.
الموارد التسويقية	مدى إشباع منتجات وخدمات المؤسسة لرغبات الزبائن، مدى التركيز في عمليات البيع، مدى توافر المعلومات عن الأسواق، الحصة السوقية ومدى نموها في ضوء المنافسة، مدى كفاءة المزيج التسويقي، دورة حياة كل منتج، منافذ التوزيع، سمعة المنتج والصورة الذهنية لدى الزبائن، مدى ولاء الزبائن.
الموارد الإنتاجية	تكلفة المواد الخام وإمكانات توافرها، طبيعة العلاقة مع الموردين، اقتصاديات الحجم الكبير، القيمة المضافة وهامش الربح، كفاءة المعدات وموازنة تكاليفها وإيراداتها، إجراءات مراقبة العمليات (كالتصميم، الجدولة، مراقبة الجودة)، الكفاءة الفنية والتكاليف مقارنة بالمنافسين.
موارد البحث والتطوير	مدى استخدام التكنولوجيا في وظائف المؤسسة، مدى تطبيق وتطوير البرمجيات، تطوير تكنولوجيات جديدة أو تحسين الحالية، عمليات البحث وتحليل البيانات، كفاءة التكنولوجيا المعتمدة مقارنة بالمنافسين.
الموارد المالية	مدى إمكانية رفع رأس المال (القصير والطويل الأجل)، تكلفة رأس المال إذا ما قورنت بالمنافسين، العلاقات مع الملاك- المقرضين- المساهمين، موقف المديونية والاعتبارات الضريبية، فاعلية وكفاءة النظام المحاسبي الخاص بالتكاليف، نظم التحليل المالي المستخدمة ودرجة الاستفادة من نتائجه.

المصدر: (أبو ناعم، 2018) بالتصرف من الباحث

ب- التشخيص الاستراتيجي عبر تحليل سلسلة القيمة:

ظهر هذا الأسلوب بفضل إسهامات "مايكل بورتر" في كتابه الشهير "الميزة التنافسية"، وتعرف حسبه بأنها "تكتيك لتحليل وفهم سير الأنشطة المولدة للقيمة داخل المؤسسة، التي تنطلق من الحصول على المواد الأولية من الموردين وتنتهي بتسليم المنتج إلى الزبائن، يساعد هذا التحليل في فهم مصادر الميزة التنافسية من خلال تحديد مواطن القوة والضعف الداخلية، وتعتبر المؤسسة وفق هذا الطرح سلسلة من الأنشطة المترابطة فيما بينها والتي تضيف قيمة لمنتجاتها" (Porter M. , 1985).

وُصِّفَت الأنشطة حسب هذا الأسلوب حسب مساهمتها في خلق القيمة إلى صنفين رئيسيين، أنشطة رئيسية في خلق القيمة وأنشطة داعمة (مساندة) لها وفق ما يلي (الغزالي، 2021):

■ **أنشطة رئيسية في خلق القيمة:** وهي الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بالتكوين المادي للمنتج والتي تضيف قيمة وتعمل على تعظيمها، وتتمثل في عمليات الإمداد الداخلي، الإنتاج (التحويل)، الإمداد الخارجي، التسويق، الخدمات.

■ **أنشطة مساندة (داعمة):** وهي الأنشطة التي ليست لها علاقة مباشرة مع عمليات خلق القيمة، وتتمثل في أنشطة التمويل، البنية التحتية، الموارد البشرية، البحث والتطوير.

ويعتمد هذا الأسلوب في تحليله للبيئة الداخلية على تتبع سلوك التكلفة والتميز عبر الأنشطة المولدة للقيمة. وتكمن أهميته في توفير تشخيص إستراتيجي منهجي للمؤسسة المستند على تحليل الأنشطة والعمليات الأساسية المولدة للقيمة وبالتالي معرفة نوع الأنشطة التي يجب إبقاؤها والتي يجب تخفيضها أو حذفها، كما يوفر هذا التحليل رسم تخطيطي لفهم كيفية تشكيل القيمة عبر حلقاتها وكيفية الاستفادة من الترابط الحاصل بين حلقات سلسلة القيمة، بالإضافة إلى تقديم وتوفير معلومات كافية عن نقاط القوة التي يمكن الاستفادة منها ونقاط الضعف الواجب تقويمها وتصحيحها بناء على مساهمتها في خلق قيمة.

2.2 الميزة التنافسية

1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية:

يُعدّ فهم وتحديد الميزة التنافسية أمراً حاسماً لنجاح المؤسسة في بيئة أعمالها، بحيث تتيح التفوق والاستمرارية في مجالها عن طريق جذب الزبائن والمحافظة عليهم وخلق الرضا لديهم. فقد تكون هذه الميزة التنافسية مستدامة وتستمر على المدى الطويل، وقد تكون مؤقتة وتتطلب التحديث والتطوير المستمر للحفاظ على هذا التفوق، حيث يرى (Porter) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصّل المؤسسة إلى اكتشاف أساليب جديدة أكثر من تلك المستعملة من طرف المنافسين، ويمكن تجسيده ميدانياً، أو بمعنى آخر تنشأ الميزة التنافسية بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (Porter M. , 1993, p. 48).

ويمكن القول أن المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية عندما يكون لديها نوع من التفوق على المنافسين في التعامل مع القوى التنافسية وجذب الزبائن.

2.2.2 أهمية الميزة التنافسية:

- تعددت أهمية تحقيق الميزة التنافسية باختلاف رؤى ووجهات نظر الباحثين، إلا أن النقاط الأكثر اتفاقاً نحصرها حسب (شطبية، 2008-2009، صفحة 12) فيما يلي:
- خلق قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم وتشبع رغباتهم وبالتالي تضمن ولائهم؛
 - تدعيم وتحسين سمعة وصورة المؤسسة في أذهان زبائنهم؛
 - تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في المنتجات المقدمة إلى الزبائن؛
 - إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المتبعة في بيئة أعمال المؤسسة؛
 - ضمان حصة سوقية، ربحية عالية، وضمان الاستمرارية.

3.2.2 مصادر وأنواع الميزة التنافسية:

- أ- **مصادر الميزة التنافسية:** إن تحقيق الميزة التنافسية يعتبر هدفا رئيسيا للمؤسسات لضمان النجاح والتفوق في بيئة أعمالها، ويمكن تحقيقها عبر عدة مصادر، والتي نحصرها في نوعين أساسيين هما (درويش، 2021، الصفحات 27-28):
- **مصادر ملموسة:** وهي تلك المصادر المادية التي تمتلكها المؤسسة، كالمواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

- **مصادر غير ملموسة (معنوية):** وتشمل الجودة، الأساليب التكنولوجية، المعرفة، المهارات والكفاءات.

- ب- **أنواع الميزة التنافسية:** يرى (Porter M. , 1999) أن الميزة التنافسية تنشأ مع المؤسسات القادرة على إضافة قيمة لمنتجاتها أكثر من تلك التي يقدمها منافسوها، ويتحقق ذلك من خلال الممارسات التالية (شيني و بن لخضر، 2017، صفحة 112):

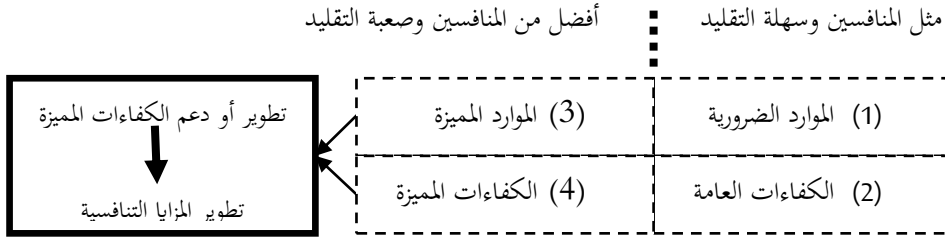
- **ميزة التكلفة الأقل:** أي قدرة المؤسسة على السيطرة على التكاليف بالطريقة التي تجعل من المنتج ذو سعر أقل من منافسيها، مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة.
- **تميز المنتج:** أي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد ذو قيمة مرتفعة في نظر زبائنهم بالشكل الذي يجعله مستعدا لدفع سعر أعلى ما دامت القيمة المحصل عليها تعوّض بشكل واسع السعر المرتفع.

3.2 دور تشخيص البيئة الداخلية في إبراز الميزة التنافسية:

أ- دور التشخيص الاستراتيجي عبر موارد وكفاءات المؤسسة في إبراز الميزة التنافسية:

يساهم التشخيص المستند عبر موارد وإمكانات المؤسسة في إبراز وتعزيز الميزة التنافسية من خلال مساهمته في التعرف على التطور الحاصل في موارد وكفاءات المؤسسة وكذا جودة عملياتها. والتي تنبع حسب (البكري و الصقال، 2015، صفحة 136) من تفاعل قاعدة الموارد الملموسة وغير الملموسة مشكلةً نقاط قوة المؤسسة والتي بفضلها تتحقق القيمة التي يدركها الزبون ومنه تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والشكل الموالي يبين كيف تدعم الموارد والكفاءات المزايا التنافسية للمؤسسة.

الشكل رقم (02): دور تشخيص الموارد والكفاءات في إبراز المزايا التنافسية



Source : (Johnson & Scholes, 1997, p. 144)

حيث تمثل الخانة (1) و(2) الموارد الضرورية والكفاءات العامة والتي تتصف بسهولة تقليدها وتوفرها عند أغلب المنافسين، أما الخانة (3) فهي تمثل الموارد المتميزة (موارد ذات قيمة، نادرة، صعبة التقليد، مكلفة للمنافسين) والتي تمتلكها المؤسسة وتعتبر مصدرا للميزة التنافسية مثل المعرفة التي يملكها الأفراد العاملين، التكنولوجيا المتطورة، طرق تصميم العمليات... إلخ؛ أما الخانة (4) فهي تمثل الكفاءات المميزة والتي تمتلكها المؤسسة بشكل خاص والتي تشكلت بفضل تفاعل الموارد الفريدة الملموسة وغير الملموسة وأن هذه الكفاءات تكون قوية وفعالة بالشكل الذي يؤهلها أن تصبح حجر الأساس لخلق ميزة تنافسية من خلال القدرة على دعم أنشطة المؤسسة بطريقة فريدة ومميزة.

ب- دور التشخيص عبر تحليل سلسلة القيمة في إبراز الميزة التنافسية:

اعتبر (Porter) الميزة التنافسية في تكلفة المنتج/ الخدمة ودرجة التميز، والتي يمكن الحصول عليها من خلال تحليل سلسلة القيمة، والتي اعتبرها كأحد المصادر المهمة لإبراز الميزة التنافسية، بفضل

فلسفة التحليل الذي يعتمد على وصف أنشطة المؤسسة الأساسية وعلاقات التفاعل بينها، فضلا عن قدرة النموذج في فحص الأنشطة بطريقة نظامية (طالب و غالي، 2011، صفحة 123) .
ويساهم تحليل سلسلة القيمة في إبراز الميزة التنافسية من خلال قدرته على (شيني و بن لخضر، 2017، صفحة 116) :

- تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي فهم مصادر الميزة التنافسية؛
- التعرف على الروابط التي تبين تأثير أداء الأنشطة على تكلفة الأنشطة الأخرى؛
- تمثل مجموعة من الأنشطة المولدة للقيمة والتي من خلالها يتم خلق قيمة لمنتجاتها؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تحسين العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة.

3- الدراسة الميدانية:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في موظفي 18 مؤسسة اقتصادية ناشطة في ولاية غرداية، فيما تمثلت العينة في المديرين ورؤساء المصالح والإطارات المسيرة لها. بلغ عدد الاستبانات الموزعة 175 استمارة، استرجعت منها 112 استمارة، منها 95 صالحة للتحليل الإحصائي.

2.3 متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل للدراسة في التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية والمعبر عنها من خلال المحور الأول للاستبانة والبالغ عددها 20 عبارة مرقمة من "1 إلى 20"، بحيث خصصت العبارات من "العبارة 1 إلى 10" للبعد الأول (تشخيص الموارد والكفاءات)، فيما حُصّصت العبارات من العبارة "11 إلى العبارة 20" للبعد الثاني (سلسلة القيمة). فيما تمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية، والمعبر عنها من خلال المحور الثاني للاستبانة والمعبر عنها من العبارة "21 إلى العبارة 29". ولقياس هذه المتغيرات تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي لقياس شدة الإجابة وفق الترميز التالي:

(1- غير موافق بشدة، 2- غير موافق، 3- محايد، 4- موافق، 5- موافق بشدة).

3.3 اختبار ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (02): قياس ثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية.	20	0.915

0.887	10	البعد الأول للمتغير المستقل: التشخيص عبر الموارد والكفاءات
0.853	10	البعد الثاني للمتغير المستقل: التشخيص عبر سلسلة القيمة
0.775	09	المتغير التابع: الميزة التنافسية
0.917	29	معامل الثبات العام

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss إصدار 25

تشير نتائج الجدول رقم (02) أن معامل ثبات المتغير المستقل "التشخيص البيئي الداخلي" بلغ 0.915، كما بلغت 0.887 بالنسبة للتشخيص عبر الموارد والكفاءات و 0.853 بالنسبة للتشخيص عبر سلسلة القيمة. فيما قُدِّر معامل الثبات للمتغير التابع الميزة التنافسية 0.775. كما نلاحظ أيضا أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 0.917، وهي قيمة مرتفعة وتقترب من الواحد الصحيح (1)، وعليه نقول أن هناك ثبات عال جدا للاستبيان ويمكننا الاعتماد عليه في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

4.3 قياس النزعة المركزية وتشتت العينة:

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبعاد المتغير المستقل	تشخيص الموارد والكفاءات	3.661	0.647
	التشخيص عبر سلسلة القيمة	3.356	0.629
إجمالي المتغير المستقل	التشخيص الداخلي	3.508	0.581
المتغير التابع	الميزة التنافسية	3.228	0.582

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss إصدار 25

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (03) أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة والأبعاد المشكّلة لها تراوحت بين 3.228 و 3.661، كما نلاحظ أن ممارسة عمليات التشخيص البيئي الداخلي للمؤسسات المبحوثة مرتفعة بناء على المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.508. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير 0.581 وهو ما يفسر عدم الاختلاف الكبير في آراء عينة الدراسة حول عمليات البحث عن نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسات المبحوثة. في حين تراوح المتوسط الحسابي لبعء تشخيص الموارد والكفاءات 3.661 و 3.356 لبعء التشخيص عبر سلسلة القيمة تواليا، وهي قيم

تميل للموافقة، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع إجمالاً "الميزة التنافسية" فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.228. بانحراف معياري قدره 0.582.

ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات بعد التشخيص عبر الموارد والكفاءات تراوحت بين 3.21 و 4.24 كأقصى قيمة والتي كانت للفقرة رقم 05 "توفر المؤسسة على موارد ذات قيمة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق التميز" بانحراف معياري بلغ 0.710، بينما تراوحت قيمته بين 2.93 و 3.86 لبعد التشخيص عبر سلسلة القيمة والتي سجلتها الفقرة رقم 14 "تتم المؤسسة بالأنشطة التي تضيف قيمة وتستبعد تلك التي لا تضيف قيمة للمنتج" بانحراف معياري بلغ 0.90.

أما المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير الميزة التنافسية فقد تراوحت هي الأخرى بين 3.02 و 3.37 والتي تعود للفقرة رقم 03 "تتم المؤسسة بمقارنة تكاليفها بتكاليف منافسيها" بانحراف معياري قدره 0.946. وهي مؤشرات تدل على حياد آراء أفراد عينة الدراسة حول فقراته وتشير في الوقت ذاته لوجود ممارسات غير كافية من طرف المؤسسات المبحوثة لأسس تعزيز مصادر الميزة التنافسية على مستواها.

5.3 اختبار فرضيات الدراسة:

1.5.3 اختبار الفرضية الأولى:

H0: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتشخيص البيئي الداخلي في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

H1: توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتشخيص البيئي الداخلي في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (04): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين لاختبار مساهمة التشخيص البيئي الداخلي في

تعزيز المزايا التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط		معاملات النموذج		تحليل التباين		معنوية المعلومات	
	R	R ²	معامل الانحدار β_1	القيمة الثابتة	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة T لمعامل الانحدار	مستوى الدلالة (Sig)
سلسلة القيمة	0.538	0.289	0.538	1.340	37.805	0.000	6.149	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss إصدار 25

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.538) وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التشخيص البيئي ككل (عبر تشخيص الموارد والكفاءات وسلسلة القيمة مجتمعة) والميزة التنافسية، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي (0.289) ما يعني أن مساهمة التشخيص البيئي الداخلي يفسر ما نسبته (28.90 %) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (71.10 %) فتعود لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج محل الدراسة.

كما نلاحظ أن قيمة الاختبار (F) بلغت 37.805 وهي دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى (0.05) على اعتبار أن معنوية الاختبار بلغت 0.000، وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتشخيص البيئي الداخلي في تعزيز المزايا التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

2.5.3 اختبار الفرضية الثانية:

H0: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتشخيص عبر الموارد والكفاءات في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

H1: توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتشخيص عبر الموارد والكفاءات في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (05): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين لاختبار مساهمة بعد التشخيص عبر الموارد والكفاءات في تعزيز المزايا التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط		معاملات النموذج		تحليل التباين		معنوية المعلومات	
	R	R^2	معامل الانحدار	القيمة الثابتة	قيمة F	الدلالة (Sig)	قيمة T المعامل	مستوى الدلالة (Sig)
الموارد والكفاءات	0.353	0.125	0.317	2.067	13.23	0.000	3.637	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss إصدار 25

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.353) وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين التشخيص البيئي عبر الموارد والكفاءات والمتغير التابع الميزة التنافسية، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي (0.125) ما يعني أن مساهمة التشخيص

البيئي عبر الموارد والكفاءات يفسر ما نسبته (12.50 %) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (87.50%) فتعود لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج محل الدراسة. كما نلاحظ أن قيمة معنوية الاختبار (F) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنها دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتشخيص البيئي عبر الموارد والكفاءات في تعزيز المزايا التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

3.5.3 اختبار الفرضية الثالثة:

H_0 : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتشخيص عبر سلسلة القيمة لتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

H_1 : توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتشخيص عبر سلسلة القيمة في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين لاختبار مساهمة بعد التشخيص عبر سلسلة القيمة في تعزيز المزايا التنافسية

معنوية المعلومات		تحليل التباين ANOVA		معاملات النموذج		معامل الارتباط		المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig)	قيمة المعامل T الانحدار	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F	القيمة الثابتة	معامل الانحدار β_3	R^2	R	
0.000	7.825	0.000	61.231	1.274	0.582	0.397	0.630	سلسلة القيمة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss إصدار 25

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.630) وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التشخيص البيئي عبر سلسلة القيمة والمتغير التابع الميزة التنافسية، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي (0.397) ما يعني أن التشخيص البيئي عبر سلسلة القيمة يفسر ما نسبته (39.70%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (60.30%) فتعود لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج محل الدراسة.

كما نلاحظ أن قيمة الاختبار (F) بلغت 61.231 وأن معنوية هذا الاختبار (Sig F) هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنها دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للتشخيص البيئي عبر سلسلة القيمة في تعزيز المزايا التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

4.5.3 اختبار الفرضية الرابعة:

H0: تأثير التشخيص عبر تحليل سلسلة القيمة أقل من التأثير عبر الموارد والكفاءات في تعزيز المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

H1: تأثير التشخيص عبر تحليل سلسلة القيمة أكبر من التأثير عبر الموارد والكفاءات في تعزيز المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

بعدما تأكدنا في الفرضيات السابقة من وجود مساهمة لكل من التشخيص البيئي عبر الموارد والكفاءات والتشخيص البيئي عبر سلسلة القيمة على الميزة التنافسية، ارتأينا من خلال هذه الفرضية لمعرفة أي نوع من مداخل التشخيص له الأثر الأكبر في تعزيز المزايا التنافسية على مستوى المؤسسات المبحوثة، ولإثبات صحة هذه الفرضية اعتمدنا على اختبار الانحدار الخطي المتعدد باعتبار هذين البعدين كمتغيرات مستقلة، وكانت نتائجه كالاتي:

جدول رقم (07): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التشخيص عبر بعد الموارد والكفاءات وعبر بعد سلسلة القيمة

في تعزيز المزايا التنافسية

المعامل المعياري (Bêta)	اختبار (T)		اختبار (F)		معاملات الانحدار	
	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار (F)		
-0.110	0.308	-1.025	0.000	31.156	-0.099	الموارد والكفاءات
0.702	0.000	6.566			0.649	سلسلة القيمة
/	0.000	4.914			1.410	القيمة الثابتة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss إصدار 25

تشير نتائج الجدول رقم (07) أن الاختبار (F) دال من الناحية الإحصائية على اعتبار أن معنوية هذا الاختبار (Sig F) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على

المعنوية الكلية للنموذج. وبخصوص معنوية المعلمات، فقد بلغت معنوية معامل الانحدار (Sig T) لبعد "سلسلة القيمة" (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (5%)، بمعنى أن التشخيص عبر سلسلة القيمة له أثر ذو دلالة إحصائية في إبراز المزايا التنافسية.

وفيما يخص قيمة اختبار (T) الخاص ببعد التشخيص عبر الموارد والكفاءات فقد أظهرت النتائج أنها غير دالة من الناحية الإحصائية في وجود التشخيص عبر سلسلة القيمة، على اعتبار أن قيمته المعنوية تساوي (0.308) وهي أكبر من مستوى الدلالة (5%).

وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن التشخيص عبر سلسلة القيمة يؤثر بقيمة أكبر من التشخيص عبر الموارد والكفاءات في تعزيز المزايا التنافسية. ويمكن تفسير اختفاء تأثير تشخيص الموارد والكفاءات في وجود تشخيص عبر سلسلة القيمة، ذلك بأن تحليل سلسلة القيمة يعتبر تحليل شامل لكل أنشطة المؤسسة بدون استثناء (الرئيسية منها والداعمة) انطلاقاً من عمليات تصميم المنتج وصولاً لخدمات ما بعد البيع، فضلاً عن كونه تشخيص استراتيجي يستهدف مباشرة خلق القيمة للزبون وتعظيمها، من خلال البحث عن نقاط القوة والضعف التي يمكن استغلالها وتوظيفها لتعزيز قيمة المنتج في نظر زبائن المؤسسة، وذلك عن طريق الاهتمام بالأنشطة المولدة للقيمة واستبعاد تلك التي لا تضيف قيمة، مستفيدة من الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة. بمعنى أن تحليل سلسلة القيمة يساهم بطريقة مباشرة في البحث عن الميزة التنافسية من خلال فهم سير أنشطة المؤسسة سواء عن طريق تدنية تكاليف أو العمل على تقديم منتجات متميزة ومتفردة (فهم سلوك التكلفة والتميز داخل الأنشطة).

4. الخاتمة:

على الرغم من أهمية التشخيص البيئي بشقيه الداخلي والخارجي في استمرارية المؤسسات ونجاحها، إلا أننا حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على التشخيص الداخلي فقط من خلال إبراز مساهمته في بناء وتعزيز المزايا التنافسية وذلك من منظور مدخل الموارد والكفاءات ومدخل سلسلة القيمة، ومن خلال الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج وإلى بعض التوصيات التي نراها مهمة والتي نوجزها في الآتي:

1.4 النتائج: توصلت الدراسة إلى بعض نتائج والتي نوردتها في الآتي:

- يساعد التشخيص البيئي الداخلي في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسات.

- توصلت الدراسة إلى وجود ممارسة مقبولة لعمليات التشخيص البيئي الداخلي على مستوى المؤسسات المبحوثة، مقابل وجود ممارسات غير كافية فيما يخص الميزة التنافسية.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي مساهمة عملية التشخيص البيئي عبر الموارد والكفاءات وعبر سلسلة القيمة في تعزيز المزايا التنافسية.
- توصلت الدراسة إلى أن مساهمة التشخيص البيئي عبر سلسلة القيمة في تعزيز المزايا التنافسية أكبر مقارنة بمساهمة التشخيص البيئي عبر تحليل الموارد والكفاءات.

2.4 التوصيات:

- ضرورة تكريس ثقافة التشخيص البيئي الداخلي على مستوى المؤسسات بصفة دورية ومتواصلة، خاصة ما تعلق بتحليل أنشطة سلسلة القيمة.
- ضرورة الاهتمام بالممارسات التي تحقق الميزة التنافسية وتعزيزها.
- ضرورة استفادة المؤسسات من المميزات التي توفرها عمليات التشخيص الداخلي خاصة في بناء مزاياها التنافسية.
- ضرورة توفير متطلبات عمليات التشخيص البيئي الداخلي في المؤسسات (وسائل مادية وبشرية).
- ضرورة مرافقة عمليات التشخيص البيئي الداخلي بعمليات التشخيص البيئي الخارجي من أجل تعزيز المزايا التنافسية والمحافظة على استدامتها.

5. قائمة المراجع

- Ansoff, I., Kipley, D., Lewis, A., Helm, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management* (éd. 3rd). USA: Springer International Publishing.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Exploring corporate Strategy: Text & Cases* (éd. 4th). UK: Prentice- Hall.
- Porter, M. (1985). *l'avantage concurrentiel des nation*. Paris Inter-Edition
- Porter, M. (1999). *La concurrence selon Porter*. (M. Le Seac'h, Trad.) Paris: Village Mondial.

إيمان سعودي، و محمد دهان. (2020). الذكاء الإستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي - دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة WISSO. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، 21 (01)، الصفحات 591-622.

ثامر البكري، و أحمد هاشم الصقال. (2015). التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية. عمان: دار أجد للنشر والتوزيع.

زينب شطبية. (2008-2009). دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر. رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

صورية شنيبي، و السعيد بن لخضر. (2017). تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسات. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية ، 01 (02)، الصفحات 105-128.

طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبحي إدريسي. الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل (الإصدار الثالثة). عمان: دار وائل للنشر.

عبد الحميد مصطفى أبو ناعم. (2018). الإدارة الإستراتيجية "بناء منظمات وقادة المستقبل". القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإدارة.

عمار درويش. (2021). مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، 06 (01)، الصفحات 24-41.

فضيلة سلمان داود. (2019). الادارة الاستراتيجية- مفاهيم اساسية وممارسات تطبيقية (الإصدار الثانية). بغداد: دار السيسبان.

محمد صقور، و رعد الصرن. (2018). الإدارة الإستراتيجية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

محمد السايح الزغودي. (2018). دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- محاولة تطبيق آلية SWOT على مؤسسة SERSOU للصناعة الغذائية: فرع العجائن بولاية غرداية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (13)، الصفحات 49-65.

- محمد جودت ناصر، و محمد أحمد حمود. (2013). أثر التحليل الاستراتيجي على الخيارات الاستراتيجية التنافسية للمنشآت الدوائية السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، حجم 35 (عدد 03)، الصفحات 31-50.
- محمد حامد الغزالي. (2021). التكاليف البيئية. الاردن: دار الاكاديميون للنشر والتوزيع.
- محمد معارف، و عبد الرزاق بن حبيب. (2011). دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية. *les cahiers du Mecas*، 07 (01)، الصفحات 93-110.
- مصطفى محمود أبوبكر، و فهد بن عبد الله النعيم. (2010). الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة (الإصدار الثانية). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- هالة يحياوي. (2021). التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات ، 04 (01)، الصفحات 98-112.