

المحور الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي

- المفاهيم الأساسية والمصطلحات
- صناعة القرار الاستراتيجي.
- نظام المعلومات الإستراتيجية

أولا - المفاهيم الأساسية والمصطلحات

أ- مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:

1- الإستراتيجية :

➤ تعريفها:

الإستراتيجية هي مجموعة الإجراءات التي يتخذها المسيرون أو المديرون ، بغية الوصول إلى الهدف الأسمى للمنظمة وكذا الأهداف الثانوية الأخرى.

كذلك تعرف الإستراتيجية على أنها تلك الخطة التي تساعد المؤسسة في التعرف إلى أين تريد الوصول، وهذا من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها، وكذا تحقيق الميزة التنافسية وما ينتج عنه من آثار ايجابية على مركز المنظمة مقارنة بمنافسيها.

كما تعرف الإستراتيجية على أنها المطابقة بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، مما يعكس الأداء الجيد للمؤسسة.

➤ خصائص الإستراتيجية:

للإستراتيجية العديد من الخصائص ، نذكر منها:

✓ الإستراتيجية هي وسيلة لابرار رسالة المؤسسة وغاياتها ، وخلق المطابقة والمواءمة بين رسالتها وبيئتها التي تعمل .

✓ تتلائم الإستراتيجية مع ماهو موجود من فرص وتهديدات خارجية، وكذلك من نقاط قوة وضعف داخلية في المنظمة وهذا لتحقيق ميزة تنافسية.

✓ تساعد الإستراتيجية في عملية الابتكار.

تكشف الإستراتيجية عن الإمكانيات البشرية والمادية للمؤسسة.

✓ تساعد الإستراتيجية على تحديد القرارات المناسبة للمنظمة.

ب - مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

1 - تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية، بأنها تصور المؤسسة عن العلاقة المفروضة بينها وبين بيئتها التي تعمل فيها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي

يجب أن يذهب إليه والغايات التي يجب أن يحققها من خلال مجموعة القرارات والتصرفات.

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية أو تحديد غايات، وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظه الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها.

2 - أهمية الإدارة الإستراتيجية:

يمكن تلخيص أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية:

- ✓ تساعد الإدارة الإستراتيجية على توضيح الرؤية المستقبلية، لأن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، و من ثم توفير ضمانات النمو والاستمرار.
- ✓ المساهمة في إحداث التغيير، لكون أن الإدارة الإستراتيجية تعتمد على موارد بشرية ذات فكر إيجابي و قدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير وتغيير واقع المؤسسة إلى الأفضل.
- ✓ تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات والأزمات، من خلال قدرات الأفراد على التنبؤ وعلى تحمل المسؤوليات، ومن خلال تجميع البيانات للكشف عن الأزمات مبكرا والتحكم في الوضع قبل حدوثه، وكذلك توليد أفكار مفيدة لمناقشة المشكلات.
- ✓ مشاركة جميع أفراد المؤسسة كل حسب دوره في تكوين الإستراتيجية، وبالتالي خلق تفاعل جماعي وتسهيل عملية الاتصال، مما يولد العديد من البدائل الإستراتيجية، ويحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي الأنسب والتحفيز على الالتزام والتنفيذ، ومن ثم الحد من الصراع ضد التغيير داخل المؤسسة.
- ✓ تحقيق التفاعل البيئي من خلال الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية من أجل استغلال الفرص المتاحة والتقليل من التهديدات والتخصيص الفعال للموارد والإمكانيات المتاحة، وتوجيهها التوجيه الصحيح بما يضمن استغلال نواحي القوة والتغلب على نقاط الضعف وبالتالي تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .
- ✓ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات، لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية من خلال تهيئة الكيان داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرته على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- ✓ تساعد المؤسسة في معرفة نقاط قوتها وضعفها و فرصها وتهديداتها.

✓ الوقوف على الوضع الحالي والانطلاق منه نحو مستقبل أفضل وبأحسن البدائل الممكنة.

3- مفهوم الرؤية والرسالة :

- الرؤية:

➤ تعريفها:

تعرف الرؤية بأنها : المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها .

➤ خصائص وميزات الرؤية الجيدة:

- **هادفة للنمو:** لأنها تدفع لاستشراف بالمستقبل وعلى أساسه يستوجب النمو والتطور.

- **واقعية ومرنة:** تقوم على الأوضاع والقدرات الحقيقية للمنظمة في الوقت الحالي، وتتغير مع تغير الأوضاع والقدرات.

- **قابلة للقياس:** إذ يمكن قياس مقدار تقدم المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.

- **محددة بزمن:** الرؤية عادة تكون محددة بوقت وزمن معين، وفي الغالب يكون هذا الزمن طويل الأمد حتى يتسنى تحقيق أهدافها.

- الرؤية تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق الرسالة.

- تبرز الرؤية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.

- قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المتوقع.

ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المنظمة ، ومبرر وجودها ، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذاً حلم أو إلهام ، بينما الرسالة عبارة عن غرض.

- الرسالة:

➤ تعريف الرسالة:

تعرف الرسالة على أنها: الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالئها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها.

كما تعرف الرسالة بأنها: الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق.

يتضح لنا من خلال التعريفين السابقين، الأبعاد الأساسية التي تنطوي عليها الرسالة، أهمها:

- أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.

- تعد الرسالة المبرر الأساس لوجود المنظمة.

- تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.

- التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.

- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة عملها.

- تختلف الرسالة عن المهمة في طبيعتها وشموليتها.

- تجيب الرسالة على أسئلة محددة تتفق معظم التعريفات عليها.

- تتصف الرسالة بأنها عبارة شاملة جامعة مانعة سهلة الفهم.

- تتسم الرسالة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف وهي نتاج لرؤيا ما تتوقعه المنظمة في المستقبل.

➤ مداخل تحديد الرسالة

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس، ومن بينها:

- نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة سواء من حيث حجم المنظمة أو ملكيتها، ودور المنظمة (جوهري، قانوني)، حيث إن فهم هذه المعايير يوضح طبيعة أهدافها واستراتيجياتها، وتحدد في ضوء ذلك رسالتها.

- المنافع التي تقدمها المنظمة سواء كانت هذه المنافع اقتصادية تركز على الأرباح، أو جمعيات

مصالح متداولة تحقق منافع اجتماعية ونفسية، أو منظمات خدمية ، أو منظمات مصالح عامة.

- فئات المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمنظمة، فمن خلال تحديد فئات المستفيدين تتحدد الرسالة التي تثبت وتدعم روابط الثقة بين جمهور المستفيدين والمنظمة من ناحية ، وبين العاملين أنفسهم داخل إطار المنظمة.

- نطاق نشاط المنظمة الجغرافي إذا كان محلياً أو عالمياً يؤثر حتماً في رسالة المنظمة المحددة والمعلنة ، فأى تطورٍ أو تحولٍ في المعاملات التي تجريها المنظمة ينعكس على رسالتها.

➤ خصائص ومعايير الرسالة الفعالة

من بين أهم خصائص الرسالة، مايلي:

*المرونة والتكيف.

*الوضوح والدقة في الصياغة والتعبير.

*واقعية وموضوعية .

*طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين في المؤسسة

*تعبر عن فلسفة وثقافة المؤسسة .

ب - مفهوم التحليل الاستراتيجي :

1- تعريفه:

يعرّف التحليل الاستراتيجي، بأنه مجموعة الوسائل والطرق التي تعمل على ربط أهداف المؤسسة مع بيئة العمل الخاصة بها، عن طريق دراسة كافة العوامل المتوافرة ووضع الخيارات والطرق المناسبة لتنفيذ العمل بالاعتماد عليها، مع العلم بوجود نسبة من الخطر كجزء من أجزاء العمل، والذي يجب المحافظة على تجنبه قدر المستطاع من خلال دراسة كافة البدائل المقترحة والتي من الممكن تنفيذها".

كما يعرف على أنه: تقييم لعملية أو خطة مؤسسية لتحديد الكيفية التي يمكن بها جعل البرامج المقبلة أكثر فعالية، وتشمل أمثلة التحليل الاستراتيجي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

كما يعرف التحليل الاستراتيجي بعملية مراجعة كل من البيئة الخارجية، بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف

والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة . لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية .

تصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي :

المستوى الأول : ويتضمن عوامل البيئة العامة .

المستوى الثاني : ويتضمن عوامل البيئة الخاصة .

المستوى الثالث : ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

2 - أهمية التحليل الاستراتيجي

تكمن أهمية التحليل الاستراتيجي فيما يلي:

-تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة ، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.

-يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

-تحديد القدرة المميزة للمؤسسة للمؤسسة، من خلال معرفة القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.

- يساعد التحليل الإستراتيجي من معرفة ، نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية.

-يساعد التحليل الاستراتيجي على دراسة العوامل البيئية، لمعرفة درجة تأثير كل منهما ، مما يساعد على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها.

2- مراحل التحليل الاستراتيجي:

يمر التحليل الاستراتيجي بالمراحل التالية هي:

● **التحليل البيئي:** هو القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية التي ترتبط بهما المشكلة بصورة تفصيلية، وعندها يتم اتخاذ مجموعة من القرارات.

● **الصياغة الإستراتيجية:** هي وضع الصيغ المناسبة بالاعتماد على النتائج التي تم الوصول إليها في خطوة التحليل، وذلك من أجل صياغة خطط العمل والإعداد والموارد المتاحة للمباشرة في التنفيذ.

● **التنفيذ:** هو التطبيق الفعلي للإستراتيجية التي سيتم الاعتماد عليها في المرحلة القادمة في بيئة العمل، والتي تهدف إلى جعل كل المكونات الداخلية والخارجية تتأقلم معها، حتى يسهل تنفيذ العمل المرتبط بها.

● **التقييم:** هو التأكد من نجاح تنفيذ الإستراتيجية وأنها تسير في المسار الصحيح والمخصص لها، ويساهم التقييم في تدارك أية أخطاء حدثت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها

ج- صناعة القرار الاستراتيجي:

1- مفهوم القرارات الإستراتيجية :

هي القرارات التي تأخذ بعين الاعتبار رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، والقرارات الإستراتيجية تأخذ في الاعتبار البيئة الكاملة التي تعمل فيها المنظمة وموارد المنظمة، بدلاً من التركيز على مكاسب قصيرة الأجل بحتة. وهناك أوقات مختلفة عندما يكون من المهم للمنظمة اتخاذ القرارات الإستراتيجية. على سبيل المثال، عند تقرير ما إذا كنت تريد الدخول أو الخروج من سوق حالي، أو تقديم منتج أو خدمة جديدة لعرضها، أو سحب أو إيقاف منتج أو خدمة موجودة أو ما إذا كنت تستهدف شريحة عملاء جديدة أو موجودة .

ويُعرف القرار الاستراتيجي بأنه القرار الذي تتخذه المؤسسة اعتماداً على مجموعة من العوامل وهي بيئة تشغيلها وإجمالي مواردها، والأشخاص الذين طوروا من العمل داخلها.

وما يميز القرار الاستراتيجي هو تأثيره الذي يمتد على مدار سنوات وعقود، فعندما يتم اتخاذه؛ يصعب جداً تغييره في فترة قصيرة لأي سبب.

وتتخذ القرارات الإستراتيجية من جانب القيادات العليا للمنظمة، وتحدد نطاق المنظمة واتجاهها، وتهدف دائماً إلى تحقيق ميزة تنافسية، استرشاداً بالسياسات التنظيمية، والموارد المتاحة، والرؤى الثابتة للاستراتيجيات، والأهداف الطويلة الأجل، والقدرة التنافسية للشركة.

2- خصائص القرار الاستراتيجي:

من أهم خصائص القرارات الإستراتيجية التي تتخذها مختلف المنظمات ما يلي:

- **التوجيه:** تلعب القرارات الإستراتيجية دوراً محورياً في تحديد مسار المنظمة على المدى الطويل، أي أنها تضع خطة طريق للعمليات المستقبلية في بيئة لا يمكن التنبؤ بها، وذلك بهدف تحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمنظمة.

- **التبعية:** تتسم القرارات الإستراتيجية بالتبعية، إذ أنها الإجراءات والقرارات المُتخذة لتحقيق الهدف طويل الأجل للمنظمة.

- **الندرة:** تُعد القرارات الإستراتيجية مثل أي قرارات كبرى تحتاج إلى الكثير من التفكير، إذ تُتخذ مرة واحدة فقط من حين لآخر لأنها واسعة جداً وتحتاج إلى موارد عدة، وهي ضرورية لنمو المنظمة وتنميتها على المدى الطويل، وبالتالي تتميز باختلافها عن القرارات الروتينية التي تُتخذ على أساس منتظم.

- **ملائمة للاستراتيجية:** من الخصائص الأخرى للقرارات الإستراتيجية، أنها ملائمة لإستراتيجية

المنظمة، وهي الهيكل التنظيمي والسياسات والموارد والكفاءات وظروف السوق.

- **الميزة التنافسية:** دومًا ما تُتخذ القرارات الإستراتيجية لحصول المنظمة على ميزة تنافسية مع المنافسين، فهي القرارات التي تمكّن المنظمة من الكفاءة والاستدامة والنمو في بيئة تنافسية.

- **تحديد نطاق المنظمة:** تحدد القرارات الإستراتيجية نطاق المنظمة، نظرًا لاهتمامها بالإجراءات التي ستنفذها المنظمة.

- **تتخذها الإدارة العليا:** نظرًا لأهمية القرارات الإستراتيجية للمنظمة؛ فإن الإدارة العليا للمنظمة هي التي تتولى مهمة اتخاذها، وحتى يكون القرار الاستراتيجي فعالاً؛ فلا بد من تفاني الإدارة العليا وكفاءتها.

- **تعتمد على توفر الموارد:** يُعد توفر الموارد من العناصر الرئيسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، إذ تعتمد فاعلية القرارات الإستراتيجية على المدى الطويل اعتمادًا كبيرًا على توافر الموارد وإدارتها.

- **الديناميكية:** القرارات الإستراتيجية ديناميكية بطبيعتها، إذ أنها تُتخذ للاستفادة من الفرص في البيئة، وللدفاع عن المنظمة من المخاطر التي تشكلها البيئة، إضافة إلى أنها غير مؤكدة ومُعقدة ومحفوفة بالمخاطر.

- **لا رجعة فيها:** من خصائص القرارات الإستراتيجية أنها نهائية ولا رجعة فيها، لأنها طويلة الأجل وتنطوي على موارد وجهود كبيرة.

3 - أهمية القرار الاستراتيجي:

تتجلى أهمية اتخاذ المؤسسات للقرارات الإستراتيجية في النقاط التالية:

- **تحقيق الفاعلية التنظيمية:** تساعد القرارات الإستراتيجية المنظمات على أن تصبح أكثر فاعلية من خلال تحقيق التوازن بين أهدافها ومواردها.

- **تحسين القدرة التشغيلية:** تؤثر القرارات الإستراتيجية تأثيرًا كبيرًا ومباشرًا على النشاط التنفيذي والقرارات التنفيذية لأنها ترتبط بتخصيص الموارد وإجراءات العمل، وبالتالي فهي تساعد في تحقيق الفاعلية التشغيلية.

- القدرة على المنافسة: من أبرز أسباب اتخاذ القرارات الإستراتيجية، اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، لأن تلك القرارات تضمن تقديم منتجات ذات قيمة أعلى بسعر معقول، وهو يسهم في نهاية المطاف في تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة.

- إدارة الموارد: تضمن القرارات الإستراتيجية توافر الموارد عند الحاجة إليها، وتخصيصها على النحو المناسب لمختلف الوحدات، وإدارة الموارد بشكل فعال تساعد على تحسين قدرة المنظمة وفعاليتها.

- تحقيق أهداف المنظمة: يساعد اتخاذ المنظمة للقرارات الإستراتيجية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، سواء كانت زيادة القدرة التنافسية، أو الحفاظ على العلامة التجارية، أو تقديم خدمات أفضل للعملاء.

د- نظام المعلومات الاستراتيجي Strategic Information System

نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام لإدارة المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وتم تعريف نظام المعلومات الإستراتيجي على أنه "نظام المعلومات لدعم أو تغيير إستراتيجية المؤسسة". ببساطة، نظام المعلومات الإستراتيجي هو نوع من أنظمة المعلومات يتمشى مع إستراتيجية وهيكل الأعمال.

المراجع:

- 1- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية "المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 2 - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 3 - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 4- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 5- Alain Charles Martinet: management stratégique "organisation et politique", MCGRAW-HILL, paris, 1984.

- 6- جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية " منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002
- 7- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 8- شريف أحمد شريف العاصي، التسويق " النظرة والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 9- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق " مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 10- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 11 - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق " مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 12- جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية " منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص.21.
- 13 - عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص. 64.

14*<https://al3loom.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9-%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D9%85%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7/>

15*<https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis.html>

16*<https://www.alnahrain.iq/post/273>

17*https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9/#tryf_almnafst

18*https://www.marefa.org/%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9_%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9

19* بلخضر مسعودة ، محاضرات في مقياس الإستراتيجيات التنافسية، السنة الأولى ماستار مقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2019 - 2020.

20*<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A>