

## المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

- المفاهيم والأسس النظرية
- تحليل موارد المؤسسة
- تحليل سلسلة القيمة.
- منحى الخبرة.
- نموذج الفجوة

أولاً: المفاهيم والأسس النظرية للبيئة الداخلية.

أ- تعريف البيئة الداخلية ومكوناتها.

1- تعريف البيئة الداخلية: تتمثل بمجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية، ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية. ومنه يمكن القول أن البيئة الداخلية هي مجموع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستخدمها المؤسسة في ممارسة وظائفها لتحقيق ميزة تنافسية.

2- مكونات البيئة الداخلية:

تتضمن البيئة الداخلية ثلاث عناصر أساسية، تتمثل في: الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، موارد المؤسسة، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المكونات:

- الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي، ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح

التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة المبرمجة لتحقيق

أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها.

وتعد دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجي، أحد المحاور الأساسية التي ركز عليها

المفكرون في دراستهم وتحليلهم للبيئة الداخلية للمنظمة، فالمراد من الهيكل التنظيمي أن يكون قادراً على تنفيذ استراتيجية المنظمة بشكل فعال وكفؤ.

من هنا جاء اتجاهات عامة لتحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والبيئة الداخلية:

\* الاتجاه الأول: البيئة الداخلية ← الاستراتيجية ← الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية، ويكون فعالاً أثناء تنفيذها. ففي إطار هذا التوجه، فإن

الخيارات الإستراتيجية المختلفة والمتباينة لا يمكن وضعها موضع تنفيذ فعال دون تغيير جزئي أو كلي في الهيكل التنظيمي.

\* الاتجاه الثاني: البيئة الداخلية ← الهيكل التنظيمي ← الاستراتيجية

الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي، وأن هذا الأخير يفرز العديد من القيود والمحددات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، بمعنى أن لا يمكن اعتبار الإستراتيجية نتاج تفكير مجرد ورغبات الإدارة العليا، بل هي مراحل للمساواة والرؤى والحوار بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لذلك فهو يؤثر فيها بشكل كبير.

### \* الاتجاه الثالث: ديناميكية العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي البيئة الداخلية ← الهيكل التنظيمي / الاستراتيجية

في إطار هذا المنظور، فإن العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا، من النظر إليها في إطار علاقة المتغير التابع والمستقل، وبالتالي فإن الحوار والنقاش أيهما أسبق من الآخر، يصبح حالة غير واقعية، لذلك فإن هناك تأثير متبادل بين هذين المفهومين، يأخذ اعتباره وفق المؤثرات الداخلية والخارجية العديدة.

**ثقافة المنظمة:-** الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تعبر عن شخصيتها. فالثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات، التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في التأثير على أنشطة وضع الاستراتيجية وتنفيذها وتطبيقها وتوجيه هذه الأنشطة.

تؤثر ثقافة المنظمة بصورة ملموسة على قرارات المنظمة، ولذا لابد من تقييمها خلال عملية المراجعة الاستراتيجية، وإذا كان بوسع الإستراتيجيات استغلال نقاط القوة في الثقافة مثل الالتزام نحو العمل أو المعتقدات الأخلاقية السامية، فإن الإدارة تستطيع أن تدخل التغييرات بسرعة وسهولة، أما إذا كانت الثقافة السائدة غير مساندة فإن التغييرات الإستراتيجية قد تصبح غير فعالة أو تأتي بتأثير عكسي.

- **الموارد المتاحة:** إن من أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، توفر مزيج من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية. حيث تمثل موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر الإستراتيجية المهمة، وقاعدة تستند عليها خيارات وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد، واستغلالها بشكل كفاء لتحقيق ميوات وقدرات تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين.

### ب - تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

في هذا الصدد يتعين متابعة وتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة على أداء المنظمة بهدف كشف نقاط أو ضعف. ومن ثم يمكن تحديد مجالات استخدام نقاط القوة وكيفية استخدامها، ومن ثم يمكن متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهيدا لتداركها أو تحييدها.

يتضمن تحليل البيئة الداخلية تحديد نقاط القوة والضعف، والمقصود بهما مايلي:

- **نقاط القوة:** وهي الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين.

- **نقاط الضعف:** النقص في الإمكانيات والقدرات، التي لا تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه

مقارنة بالمنافسين، وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق لديها.

يشتمل تحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة معرفة مايلي:

1 - جمع معلومات عن مدى أو مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لأطقم الإدارة في مستوياتها الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، والذي يؤثر على فاعلية تصميم نظم الإدارة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها.  
2 - كذلك يتطلب تحليل البيئة الداخلية معرفة مدى توفر نظم إدارية فعالة في مجالات وظائف المنظمة الأساسية في الإدارة المالية، الإنتاج والعمليات، التسويق، والموارد البشرية، ومدى توافر نظام للمعلومات.

3 - جمع وتحليل المعلومات عن مدى فاعلية الهيكل التنظيمي، من حيث كفاءة الوحدات التنظيمية وتناسب مستوياتها التنظيمية مع عبء العمل بها، وتوازن هيكل العمالة بحيث لا تكون هناك عمالة زائدة في بعض الوحدات التنظيمية، مع نقص واضح في وحدات أخرى ومدى وضوح وتحديد الاختصاصات وبساطة الإجراءات... الخ.

4 - تحديد مدى فاعلية نظام الإنتاج وهيكل التكنولوجيا، من حيث طرز الآلات وعمرها الإنتاجي. ولا يكفي مجرد شراء خط إنتاجي جديد أو أكثر. وإنما يتعين توافر نظام متكامل يضمن فاعلية اعتبارات إنتاجية أساسية مثل تحميل التجهيزات وجدولة عملياتها وصيانتها ومراقبة الجودة. هذا فضلا عن مدى كفاية استغلال الطاقة الإنتاجية ومدى مرونة تجهيزات وعمليات الإنتاج لمسيرة متغيرات سوقية وفنية محتملة وما إلى ذلك.

5 - معرفة مدى فاعلية نظام التسويق في مجالات معينة مثل درجة قبول السوق للمنتج أو مزيج المنتجات، مدى طول دورة حياة المنتج، الطاقة الاستيعابية للسوق، تطور حجم المبيعات، مدى كفاية منافذ توزيع السلع وتقديم الخدمات أو الفروع، وحالة مبانيها، ومساحتها، وتجهيزاتها وتخطيطها الداخلي وأساليب العرض، ومدى فاعلية نظم النقل والتخزين، ومدى كفاءة العاملين والعاملات في مجالات البيع والإعلان وبحوث التسويق، وشهرة المنظمة أو صورتها الذهنية لدى جمهورها.

6 - كذلك يفيد تحليل البيئة الداخلية، من معرفة مدى سلامة المركز المالي للمنظمة، من حيث كفاية رأس المال والتدفقات المالية الداخلية، العائد على الاستثمار والسيولة والربحية، الاحتياطات، مدى تناسب توزيع رأس المال بين الأصول الثابتة والمتداولة، مدى مرونة وفاعلية تخصيص الأموال على مجالات الإنفاق، ومدى قرارات الاستثمار وما إلى ذلك.

7 - معرفة مدى فاعلية الموارد البشرية، من حيث كفايتها وتوافر التخصصات اللازمة بالأعداد الكافية ومستويات المهارة المناسبة، معدل دوران العمالة، درجة الولاء للمنظمة، مدى سلامة علاقات العاملين ببعضهم وبالإدارة، مدى فاعلية نظم الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء والمسار الوظيفي، والنقل والترقية، وما إلى ذلك.

8 - تحليل ما مدى وجود برامج وتخصصات كافية للبحوث والتطوير بما يساعد على تطوير المنتجات وخفض تكاليف الشراء والتخزين والإنتاج والتعبئة والتغليف ومراقبة الجودة والنقل

والترويج ومدى إسهام البحوث والتطوير إن وجدت ومن خلال الابتكار في تحسين ودعم مستوى الجودة ونظم التكاليف والتسعير والتوزيع والترويج.

9 - تحليل مدى توفر ثقافة ثرية وفاعلة على مستوى المنظمة. حيث تتألف ثقافة المنظمة من مجموعة فلسفات وأفكار ومبادئ وقيم تنشرها الإدارة بين العاملين، لتحثهم على سلوكيات تسهم في أداء فعال على النطاق الفردي والجماعي.

10 - تحليل مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي وهو ما يتوقف إلى حد كبير على كفاءة كل من طاقم الإدارة العليا ونظام المعلومات والتنبؤ.

ويبرز تحليل البيئة الداخلية تشخيصا لنواحي قوتها وضعفها، وما تستطيع أن تؤديه طبيعة وحجم القيود، التي قد تتواجد والتصحيحات اللازمة، ويشكل هذا التحليل أساسا، لما يمكن أن تؤديه المنظمة قبل وضع أية توجهات إستراتيجية قادمة.

كما يمكن التحليل السابق للبيئة الداخلية، من معرفة أهم جوانب التأثير على المنظمة في العديد من المجالات، والتي من أبرزها ما يلي:

- قدرة وإمكانية المنظمة على تنسيق نشاطاتها وفعاليتها مع مختلف الإدارات والأقسام التابعة لها. مثل إدارات الإنتاج، والتمويل، والموارد البشرية، والبحث والتطوير، بالإضافة إلى إدارات التسويق وأقسامه مثل المبيعات، والترويج، والتسعير، والمنتجات الجديدة، والتوزيع.

- قدرة المنظمة على خدمة أسواقها، أو التوسع في أسواق جديدة أو قطاعات سوقية جديدة.

- قدرة المنظمة على متابعة التطورات في بيئتها الداخلية وإدارة التغيير، أو التكيف مع المتغيرات.

- قدرة المنظمة على متابعة وتعزيز جدارتها ومهارات العاملين لديها. بالإضافة إلى قدرتها على التجدد والتحديث في مجالات أعمالها.

### ج- أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

تكمن أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في النقاط التالية:

- يساعد المؤسسة في معرفة قدراتها وإمكانياتها المادية والمالية والبشرية.

- يمكن المؤسسة من اكتشاف نقاط ضعفها، مما يساعدها على تصحيحها.

- يمكن المؤسسة من معرفة نقاط قوتها والاستفادة منها.

- يمكن من معرفة كفاءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- معرفة مدى كفاءة المورد البشري للمؤسسة.

- معرفة قيمة سمعة المؤسسة لدى الزبائن، واسمها وعلامتها التجارية في السوق.

\*ثانيا: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

#### أ- تحليل موارد المؤسسة:

تتمثل موارد المؤسسة في جميع القدرات المادية والبشرية والمالية والميزات والمعارف... الخ

التي تمتلكها وتساعدها في تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال.

إن موارد المؤسسة هي أساس نجاحها وبناء قدراتها التنافسية. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية بأدوات مختلفة، ومن بينها هذه الأدوات، أداة Vrio وهي من أهم الأدوات المعتمد عليها في تحليل ومعرفة موارد وقدرات المؤسسة لتقييم وتقويم وضعها.

### **Vrio هو اختصار ل: value rareness IMitability organization**

**value**: (القيمة) في هذا التحليل يتم طرح التساؤلات التالية :

- 1- هل الموارد التي تمتلكها المنظمة يمكن أن تحقق قيمة مضافة للعملاء؟
- 2- هل تساعد المنظمة في حل مشكلاتها؟

**rareness**: (الندرة) يتم طرح التساؤلات التالية:

- 1- هل الموارد التي تمتلكها المنظمة تتصف بالندرة وعدم سهولة الحصول عليها من قبل المنافسين؟ أو أنها غير متوفرة لديهم؟
- 2- هل هذه الموارد تمثل قيمة تنافسية للمنظمة؟

**IMitability**: (قابلية التقليد) يتم طرح السؤالين :

- 1- هل هناك صعوبة أمام المنافسين في استنساخ هذه الموارد؟
- 2- هل يمكن للمنظمة للحفاظ على هذه الميزة المحققة على المدى الطويل؟  
أي بالمختصر: - هل هي قابلة للتقليد؟ وهل تكاليف تقليدها مرتفعة؟

**organization**: (التنظيم) يتم طرح التساؤلات التالية:

- 1- هل لدى المنظمة القدرة على تنسيق مواردها وما لديها من مواصفات بطريقة فعالة؟
- 2- هل تمتلك المنظمة مهارات وقدرات تمكنها من استخدام امكانياتها بشكل كفاء وفعال؟  
هنا على المؤسسة تنظيم اجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية.

ومن الاجابة على التساؤلات:

إذا تبين للمنظمة أنها تمتلك موارد ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد وتستطيع تنظيمها واستخدامها بشكل فعال. فان هذا يمثل نقاط قوة تجعلها تتمتع بميزة تنافسية قوية. وهذا يتطلب من القائمين على التحليل تحديد موارد وقدرات المنظمة بشكل صحيح. حتى يمكن وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إن تحليل Vrio يبحث أساسا في الموارد الداخلية للمنظمة، ويصنفها بناء على القيمة الإجمالية التي تساهم بها في المنظمة. ويساعد هذا التحليل في فهم قدرات المنظمة وقيمة مواردها وتطوير المزايا التنافسية لديها إلى مزايا مستدامة.

## نموذج VRIO



### ب: تحليل سلسلة القيمة:

قدم هذا النموذج بورتر في عام 1985 م. حيث حدد العديد من الخطوات الرئيسية المشتركة بين جميع تحليلات سلسلة القيمة، وحدد أن هناك أنشطة أساسية وداعمة ستؤدي عند تنفيذها على المستويات المثلى إلى خلق قيمة لعملائها. حيث تتجاوز القيمة المقدمة للعميل تكلفة إنشاء تلك القيمة مما يؤدي إلى ربح أعلى.

يقسم هذا النموذج وظائف المؤسسة، إلى أنشطة أساسية وهي التي تخلق القيمة، وأخرى داعمة. ويقوم هذا التحليل على البحث عن مصادر للميزة التنافسية، بمعنى آخر ماهي أي الوظائف التي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية وإهمال تلك الوظائف التي ليس دور في ذلك. والشكل الموالي يبرز أهم الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة لخلق ميزة تنافسية حسب بورتر

الشكل (5-5)

سلسلة القيمة للمنظمة ككل من وجهة نظر (Porter , 1985)



Source: Porter, M. E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Macmillan, Inc., The Free Press, N. y.

Source : <https://mail.almerja.com/reading.php?idm=171760>

من خلال الشكل اعلاه يتضح أن:

**\*الأنشطة الأساسية:** وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى خلق للمنتج أو الخدمة، وتتكون من:  
-الإمداد الداخلي: يتضمن العلاقات مع الموردين، فضلاً عن جميع العمليات المطلوبة لاستلام وتخزين وتوزيع المدخلات، أو الاجزاء المكونة، أو المواد الأولية التي تجري عليها العمليات التصنيعية.

-**العمليات الإنتاجية:** وهي تلك الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، مثل: الآلات المعدات، التجميع، صيانة الآلات والمعدات.

- **الإمدادات الخارجية:** وهي تلك الأنشطة المرتبطة بالتخزين، التوزيع المادي للمنتجات على الزبائن.  
-**التسويق والمبيعات:** وهي تلك الأنشطة المتعلقة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها الزبون أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء. مثل: الإعلان، التخفيضات، الترويج، اختيار قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين، وتحديد السعر.

-**الخدمات:** خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، توفير قطع الغيار وتعديل المنتج

**\*الأنشطة الداعمة أو المساعدة :** وهي تلك الأنشطة التي من خلالها يتم توفير مستلزمات الأنشطة الأساسية وتساهم في رفع من كفاءتها، وتتمثل في:

-**أنشطة البنية الأساسية(التحتية):** وتشمل الإدارة، الشؤون القانونية، التخطيط الاستراتيجي...الخ.

- **ادارة الموارد البشرية:** وتتمثل في جميع الأنشطة الفرعية لادارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، الترقية، التحفيز، والتي من شأنها أن ترفع من أداء المؤسسة..

-**التطوير التكنولوجي:** وهي أنشطة متعلقة بالمعرفة الفنية والاجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

-**المشتريات:** وتتضمن شراء المواد الأولية او الأجزاء نصف المصنعة أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.

**ج - منحى الخبرة(التجربة):**

قدمت فكرة منحى الخبرة بواسطة مجموعة بوسطن الاستشارية سنة 1989م، مفادها: كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة لانتاج منتج معين، فإن تكلفة الوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح 20% إلى 30% . ويتحقق ذلك الانخفاض من خلال ستة عوامل هي:

-تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.

-زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعلم).

-تحسين العملية الانتاجية ذاتها.

-الوصول الى تنميط المنتج.

-الوصول الى التصميم الأمثل للمنتج.

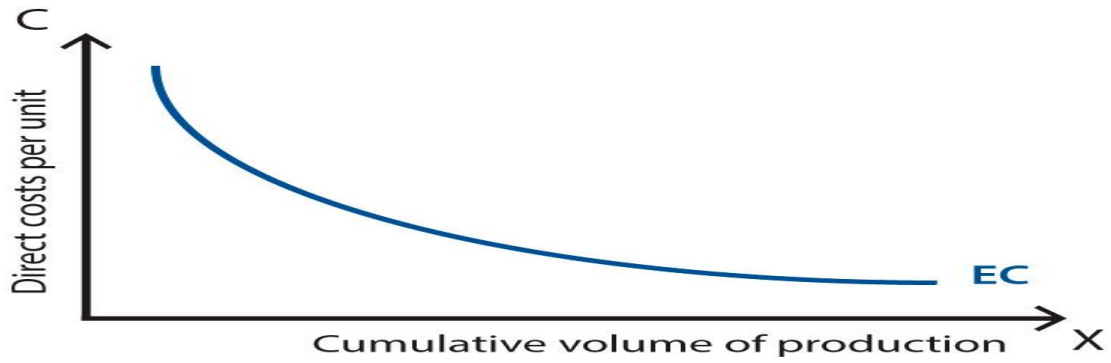
-تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

يقصد بمنحنى الخبرة أن تكلفة الوحدة لمنتج معين تنخفض، كلما تضاعف حجم الإنتاج (أي كلما أنتجت المؤسسة أكبر كلما كانت تكاليفها أقل).

إذا أرادت المنظمة أن تستفيد من منحنى الخبرة، فيجب عليها أن تتبع الإستراتيجية التي تؤدي إلى وصولها واحتفاظها بحصة كبيرة في السوق. هنا ليس بالضرورة أن تتعامل مع السوق ككل. فالمنظمة تستطيع أن تقسم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية ثم تتعامل مع هذه القطاعات بحيث تتمكن منها وتستطيع أن تدافع عنها أمام المنافس. ومن ثم تتمكن من الحصول على حصة سوقية من خلال التقسيم. 5.

بمعنى أنه كلما كانت حصة المنظمة في السوق كبيرة، كلما كانت كمية الإنتاج كبيرة، مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة واعطاء ميزة تنافسية للمنظمة عن بقية منافسيها.

و الشكل التالي يوضح منحنى الخبرة:



#### د- تحليل الفجوة:

هو أسلوب من أساليب التحليل الاستراتيجي، ويعني مقارنة الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة، مع الأداء المخطط له. وإذا كان الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة غير متطابق مع ما هو مخطط له فهذا يعتبر **(فجوة)**.

أي أن المنظمة لم تصل إلى أهدافها، وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها، فإن ذلك يتطلب من المنظمة أن تستخدم استراتيجيات جديدة للتقليص أو القضاء على هذه الفجوة.

وقبل أن تقوم الإدارة بتغيير استراتيجياتها المستخدمة بأخرى جديدة للقضاء على الفجوة الموجودة، بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، يجب أن تتبع مايلي



- 1- التأكيد من أن الفارق بين الأداء الحالي والمتوقع، كبير يؤثر على أداء المنظمة، مما يعني أي أن الفجوة كبيرة. فمثلا إذا كان هدف المؤسسة هو الحصول على مقدار 60% من الحصة السوقية الإجمالية للسوق، وحققت 55% فهذا لا توجد فجوة، أما إذا حققت 5 % فهذا توجد فجوة كبيرة وحقيقية، ولا بد من تصحيحها. من خلال تبني استراتيجيات جديدة.
  - 2- لا بد أن يكون لدى المنظمة دافع قوي للقضاء على الفجوة. فالمنظمة لا يمكن أن تحقق كل الأهداف التي تسعى إليها، حيث هناك بعض الأهداف التي تتغاضى عنها المنظمة لعدم أهميتها للمنظمة وهذه الأهمية تختلف من منظمة لأخرى.
  - 3- لا بد أن تؤمن المؤسسة، بأنه يمكن القضاء على الفجوة، هذا الأمر الذي يعطيها الدافع وراء تغيير استراتيجياتها وتقليص الفجوة.
- تقوم هذه الطريقة على أساس المقارنة الوضع الحالي للمنظمة بالوضع المتوقع والمراد تحقيقه. وتحديد الفجوات ما بين الحالتين، ومن ثم إنشاء سلسلة من الإجراءات التي من شأنها سد تلك الفجوات.

**المراجع:**

- حسين بركاتي، الإدارة الإستراتيجية، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة المسيلة، 2021/2020.
- أحمد سيد مصطفى، محي الدين الأزهري، إدارة فن التسويق، مصر، بدون تاريخ.
- حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث "مدخل شامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013.
- طاهر منصور محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل، القاهرة، مصر 2001 .
- أحمد سيد مصطفى، محي الدين الأزهري، إدارة فن التسويق، مصر، بدون تاريخ.
- داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، 2017.
- إنعام حسن زويلف، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد1، العدد20، 2009.
- فلاح حسن عداي الحسيني، الادارة الاستراتيجية (مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة)، دار وائل، الأردن، 2006 .
- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية "المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.

- Alain Charles Martinet: management stratégique "organisation et politique", MCGRAW-HILL, paris, 1984.
- جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 .
- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- شريف أحمد شريف العاصي، التسويق " النظرة والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق " مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق " مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية " منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999.

[\\*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/](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/)

[\\*https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis.html](https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis.html)  
<https://www.alnahrain.iq/post/273>

\*[https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9/#tryf\\_almnafst](https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9/#tryf_almnafst)

\*[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](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)

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

\*<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1->

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

\*<https://mail.almerja.com/reading.php?idm=1717>

60