

المحور الخامس: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: (البيئة الخاصة وبيئة الصناعة)

- المفاهيم والأسس النظرية

- تحليل الصناعة: مصفوفة تحليل الصناعة EFE

- تحليل القوى الخمس لـ Porter

أولاً- مفهوم البيئة الخاصة:

تعرف البيئة الخاصة، على أنها عبارة عن مجموعة من العناصر والجهات تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة، وهي تمثل الأطراف المحيطة والقريبة من المؤسسة، والتي تتفاعل معا بشكل خاص.

يشمل تحليل البيئة الجزئية أو الخاصة، العوامل ذات الصلة المباشرة بنشاطات المنظمة، والتي تؤثر على قدرة المنظمة في خدمة عملائها. ويتضمن تحليل هذه البيئة العوامل والقوى التالية:

- الموردون (المجهزون):

- الوسطاء التسويقيون.

- العملاء.

- المنافسين.

- الجمهور العام.

1 – الموردون:

تلجأ المنظمة إلى جمع وتحليل المعلومات والبيانات عن الموردين الذين يزودون المنظمة بالموارد الضرورية لإنتاج السلع والخدمات. هذا ما يستدعي قيام مدير التسويق بالمنظمة إلى متابعة نشاط الموردين، وتكاليف التوريد، وغيرها من الأنشطة ذات التأثير المباشر على أداء وإنتاجية

التسويق.

2 – معرفة الوسطاء:

تقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن الوسطاء، لأنهم يساعدون المنظمة على ترويج، وبيع، وتوزيع منتجات للمشتريين النهائيين. ويعد الوسطاء حلقة وصل هامة بين المنظمة وأسواقها، فهم يتمثلون في مؤسسات النقل المادي، بالإضافة مؤسسات الخدمات التسويقية، والمصارف التجارية وشركات التأمين والائتمان. إضافة إلى ما سبق فإن الوسطاء، يساهمون في تعزيز شبكة توصيل القيمة الخاصة بالمنظمة إذا ما نجحوا في تكوين المنافع المكانية، والزمانية، والحيازية ومنفعة التملك.

3- معرفة العملاء:

تسعى المؤسسة إلى جمع المعلومات عن العملاء الذين يمثلون الأساس الذي تبنى عليه المنظمة والهدف الأسمى من وجودها، حيث أن جهود المنظمة وفعاليتها ينبغي أن توجه لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم. وتواجه المنظمة نوعان من العملاء هما: المستهلكون النهائيون المتواجدون في السوق الاستهلاكية، والمستخدمون المتواجدون في السوق الصناعية.

4 – تحليل المنافسة:

تؤثر المنافسة الحالية والمستقبلية في تخطيط إستراتيجية التسويق، فقد يسيطر أحد المنافسين على سوق معين أو طلب معين، بحيث يكون من المتعذر على منافس آخر أو منتج جديد أن يحصل ولو على نصيب بسيط من السوق وحتى لو أمكن، فلن يكون إلا بتكاليف باهظة، وعندما يزيد عدد المنافسين تصبح إمكانية الحصول على نصيب مناسب من سوق السلعة عملية محدودة أو إمكانية محدودة. وعندما يواجه المؤسسة منافسة آتية من إستراتيجية منافس آخر، فقد يكون من الأنسب أن تغير المؤسسة من إستراتيجيتها حتى لا تصل إلى مرحلة المواجهة المباشرة في هذا السوق.

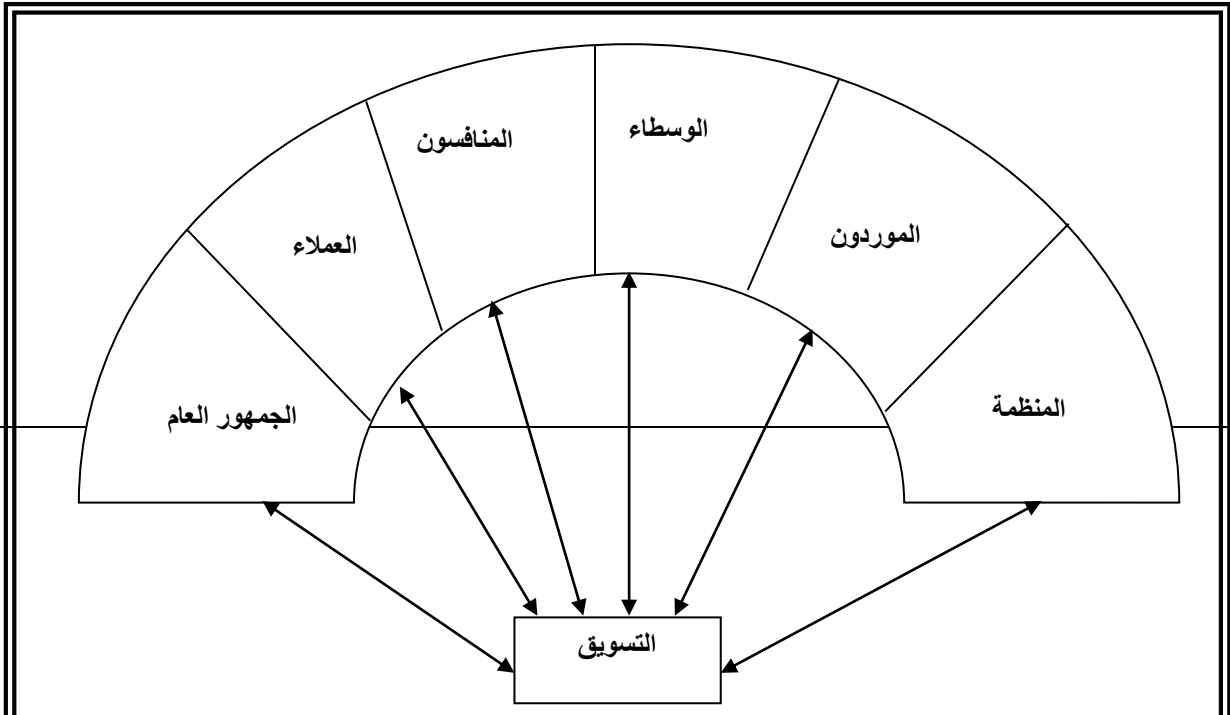
ويجب على مدير التسويق وهو بصدد إعداد الاستراتيجيات، أن يتطلع إلى احتمالات التغير في الظروف المحيطة، فمثلا يتساءل عما يحدث لو قام بإستراتيجية معينة، أي ماذا سيكون عليه موقف المنافسين وكيف يتجاوبون مع هذا القرار، وما الوقت الفاصل بين قرار المؤسسة، وقرار المنافسين، وتحركهم، هذا ما يساعد المؤسسة من التقليل من فرصة تحرك المنافسين أمامها. وباختصار يجب

على مخططي إستراتيجية التسويق أن يهتموا بطبيعة ونطاق المنافسة سواء الحالية أو المستقبلية في تحديد تصرفاتهم وقراراتهم. وهذا ما يبرز دور بحوث التسويق في هذا الخصوص، حيث تقوم بإمداد مدير التسويق بكافة المعلومات عن تحركات المنافسين وبناءا على هذه المعلومات يتم إعداد الاستراتيجيات التسويقية.

5-معرفة الجمهور العام:

يشير الجمهور العام إلى أي مجموعة لديها اهتمام فعلي أو كامن اتجاه المنظمة، أو أنها تؤثر على قدرة تحقيق أهدافها. ومن الأمثلة على الجمهور العام المصارف، وحملة الأسهم، والمؤسسات المالية بأنواعها، ووسائل الإعلام المختلفة، والمؤسسات الحكومية، والبلديات، وغيرها من المؤسسات سواء كانت ربحية أو لا تبغي الربح. والشكل الموالي يوضح أبرز اللاعبين في بيئة المنظمة الجزئية أو الخاصة.

الشكل: يوضح أبرز اللاعبين في بيئة المنظمة الجزئية أو الخاصة



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث "مدخل شامل"، دار البازوري، عمان، الأردن.

ثانيا - تحليل الصناعة:

أ - تعريف الصناعة :

تعرف الصناعة على أنها: مجموعة شركات أو مؤسسات تقوم بتقديم منتجات أو خدمات للزبائن والمستهلكين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المؤسسات أو الشركات الأخرى.

-الصناعة هي مجموعة المؤسسات أو الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات متشابهة ومتماثلة أو قابلة للإحلال فيما بينها.

ب - مصفوفة تحليل الصناعة EFE: The External Factor Evaluation Matrix

مصفوفة تقييم العوامل الخارجية EFE ، هي الخطوة الأخيرة في الإطار المقترح لإتمام عملية تحليل البيئة الخارجية بعد بناء مصفوفة الملامح التنافسية، حيث تتيح مصفوفة تقييم العوامل الخارجية للمدير الاستراتيجي أن يقوم بعملية تلخيص وتحليل وتقييم أهم الفرص والتهديدات الرئيسية التي تواجه الشركة، ويساعد ذلك التحليل من خلال هذه الأداة على وضع أساس لفحص ودراسة العلاقات المتداخلة فيما بين المتغيرات البيئية و هي:

- القوى الاقتصادية.
- القوى الاجتماعية والثقافية والديموغرافية والجغرافية.
- القوى السياسية والحكومية، والقانونية.
- القوى التكنولوجية.
- القوى التنافسية.

وهذه الإدارة تعتمد اعتمادا كبيرا على مجرد الحكم والتقدير الشخصي، لذا فإن نتائجها يجب

أن تؤخذ بحذر، فهي ليست إلا أداة تعطي حكما تقريبا، يساعد في عملية صياغة الإستراتيجية، ولا تعتبر ذات دلالة نهائية.

تعد مصفوفة تحليل الصناعة EFE منهجية إدارة استراتيجية ، حيث تقوم من خلالها بتقييم وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة. وتأخذ مصفوفة EFE في الاعتبار تطورات السوق ، والمنافسة الصناعية ، والتغيرات التشريعية ، والمواقف الاقتصادية ، والتقدم التكنولوجي ، وتفضيلات العملاء.

خطوات إعداد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية EFE

تتلخص خطوات إعداد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية في خمس خطوات أيضا وهي:

➤ الخطوة الأولى: تحديد العوامل الخارجية

تتمثل الخطوة الأولى في مصفوفة EFE : في تحديد العوامل الخارجية المهمة التي تؤثر على الشركة. ومن الأمثلة على هذه التأثيرات اتجاهات السوق ، والمنافسة الصناعية ، والتحسينات التكنولوجية ، والأوضاع الاقتصادية ، والتغيرات التشريعية ، وتفضيلات العملاء . لذلك هناك حاجة إلى دراسة مكثفة وجمع البيانات لضمان دقة وأهمية المعايير المكتشفة.

➤ الخطوة الثانية: تعيين الوزن

بمجرد تحديد العناصر الخارجية ، فإن الخطوة التالية هي تعيين الوزن لكل جانب. وتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر أو تأثيره على عمل المؤسسة في هذه الخطوة .

مثال: أعطاء وزنا أكبر للجوانب التي لها تأثير أكبر على أداء الشركة ونموها. ويجب أن يساوي الوزن الإجمالي المعطى لكل عامل 1.0 أو 100%.

➤ الخطوة الثالثة: قيم كل عامل:

في هذه المرحلة ، يجب على المؤسسة تقييم كل مكون خارجي على مقياس محدد مسبقا (على سبيل المثال ، من 1 إلى 4). تشير الدرجة إلى مدى تمثيل كل جانب فرصة أو تهديد للمؤسسة .

يشير الرقم 4 إلى فرصة أو تهديد كبير ، بينما يشير الرقم 1 إلى تأثير ضئيل. من الأهمية بمكان تقييم كل عنصر بموضوعية باستخدام معلومات وأبحاث موثوقة.

➤ الخطوة الرابعة: حساب النتيجة المرجحة

لتحديد النتيجة المرجحة ، اضرب الوزن المخصص لكل عامل في تصنيفه. تساعد هذه المرحلة في تحديد أهمية كل مكون مع المكونات الأخرى. وتكشف النتيجة المرجحة عن الأهمية النسبية لكل عنصر في المساهمة في نمو الشركة ونجاحها. تشير الدرجات المرجحة الأعلى إلى أهمية وتأثير أعلى.

➤ الخطوة الخامسة: تلخيص وتفسير

يتم في هذه المرحلة إضافة الدرجات المرجحة لجميع العوامل، للحصول على النتيجة المرجحة النهائية للشركة. تظهر النتيجة المرجحة الإجمالية تقييم البيئة الخارجية العام للشركة. ستساعد هذه الدراسة في اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وتطوير استراتيجيات النمو المتزامنة مع البيئة الخارجية.

*مزايا- مصفوفة تحليل الصناعة EFE

- **تحليل البيئة الخارجية:** يساعد EFE المؤسسات في عملية التحليل والتقييم للمتغيرات الخارجية. كما يساعد على اكتشاف وفهم اتجاهات السوق وتنافسيته وبقية العوامل الخارجية الأخرى التي تؤثر على نجاح المؤسسة.

- **اتخاذ القرارات الإستراتيجية:** يساعد EFE في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال تحديد الفرص والتهديدات الخارجية. وبالتالي الإعداد لاتخاذ قرارات استباقية.

- **تعزيز القدرة التنافسية:** تحدد هذه المصفوفة التنافسية واتجاهات السوق وتفضيلات العملاء ، مما يسمح للمؤسسا بتعديل خططها ويمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية ومكانتها في السوق من خلال الاستفادة من الفرص ومعالجة المخاطر.

- **تخصيص الموارد:** يساعد EFE في تخصيص الموارد. لأنه يحدد أولويات الاستثمارات، والتركيز على مجالات النمو، وتحسين تخصيص الموارد للاستفادة من الفرص والتخفيف من المخاطر.

- **تحليل شامل:** تدعم مصفوفة EFE أساليب الإدارة الإستراتيجية الأخرى مثل تحليل SWOT ، وقوى بورتر الخمس ، وتقييم العوامل الداخلية (IFE) .

ثالثا- تحليل قوى التنافس لبورتر في بيئة الصناعة :

إن تحليل قوى التنافس أو محددات قوى الربحية في الصناعة تمثل أهمية عظمى في صياغة الإستراتيجية وتحليل قوى التنافس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة لتحديد المنافسين وخصائصهم, احتمال دخول منافسين جدد, ومعرفة خصائص المنتجات البديلة وما هي قوة المشتري والمجهزين, ويعد تحليل قوى التنافس مدخلا رئيسا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المتنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق وكذلك تحديد المتنافسين الضعفاء وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها وعند التعرض لتحليل القوى التنافسية في الصناعة لابد من الاعتماد على نموذج بورتر الأستاذ في مدرسة هارفرد لإدارة الأعمال حيث اقترح نموذج القوى الخمسة للتنافس أو محددات الربحية في الصناعة.

يؤكد بورتر بأن المنظمات ينبغي أن تركز اهتماما وأنشطتها على القوى التنافسية ودرجة شدة التنافس في الصناعة وتتوقف درجة المنافسة على القوى الخمسة ويستلزم من المنظمة القيام، بمسح الصناعة، بتحديد وتقييم الأهمية النسبية لكل من هذه القوى الخمسة ودرجة تأثير كل منها على نجاح المنظمة

إن معرفة تلك المصادر الرئيسية لقوى التنافس، تساهم في خلق أرضية عمل للبرامج الإستراتيجية في المنظمة وتسليط الضوء على نقاط القوة ونقاط الضعف، في الشركة. ويؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز اهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن كل واحدة من هذه القوى تؤثر على نجاح المنظمة، وهذه القوى هي:

- التهديد لدخول منافسين جدد

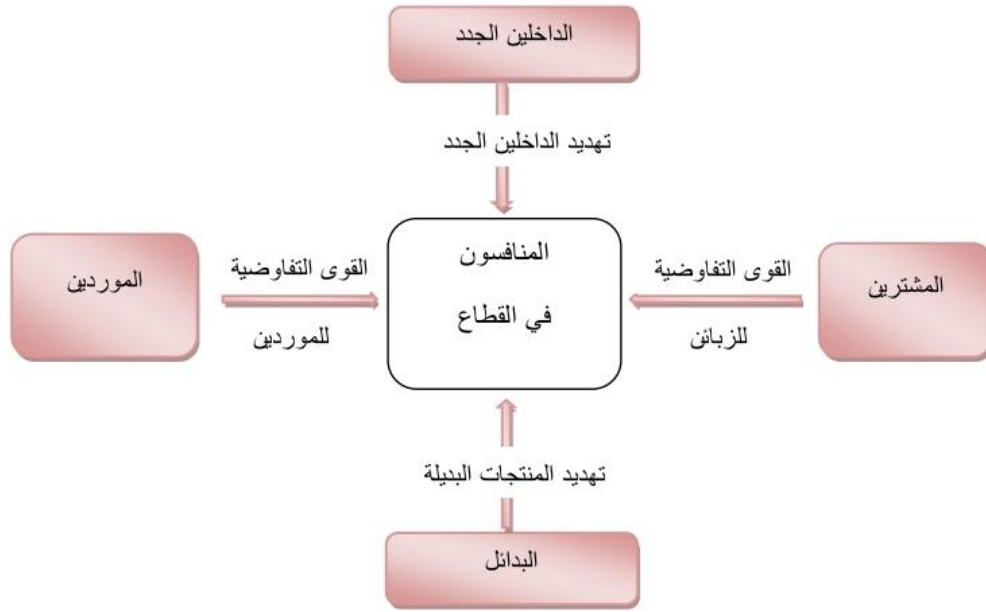
- القوة التفاوضية للموردين

- القوة التفاوضية للمشتريين أو المستهلكين

- التهديد من المنتجات البديلة

- شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين

الشكل رقم 1/1: نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة



1-المنافسون أو الداخلون المحتملون: هم منظمات الأعمال التي لم تدخل حلبة المنافسة في الوقت الحالي، لكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك. إذ أنه كلما زاد عدد المنظمات في السوق ازدادت مهمة المنظمة صعوبة في الاحتفاظ بحصتها في ذلك السوق، وجني الأرباح المأمولة، وهكذا فإن التهديد الكبير من دخول المنافسين المحتملين إلى السوق يمثل تهديدا لربحية المنظمات القائمة. والعكس إذا كان معدل دخول هؤلاء المنافسين المحتملين منخفضا، فإن المنظمات في ذلك السوق، تستغل هذه الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكبر.

2-تهديد المنتجات البديلة : إن وجود بدائل قوية يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المنظمة، ومن ثم تتأثر ربحيتها أما إذا كانت منتجات المنظمة ليس لها بدائل قوية ومع فرض تساوي الأمور الأخرى، فهنا تنهياً الفرصة أمام المنظمة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

يزداد تهديد المنتجات البديلة في الحالات التالية:

-انخفاض أسعار المنتجات أو الخدمات البديلة بالمقارنة مع المنتجات والخدمات الأصلية.

- انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من المنتجات أو الخدمات الأصلية إلى المنتجات أو الخدمات البديلة.

-عدم وجود تمايز واضح بنت النوعين من المنتجات أو الخدمات.

3-قوة التفاوض مع الموردين: يهتم صانعو الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد، ولذلك قدم بورتر توصيفا للعلاقة بين الموردين والمنظمة، حيث يقول بورتر إنه يمكن النظر إلى الموردين على أنهم، يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المنظمة دفعها ثمنها لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحيتها، ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعافا فذلك يهيئ الفرصة للمنظمة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة.

وهناك حالات يكون المورد قوي وهي:

-وجود عدد قليل ومحدود من الموردين.

-أهمية المواد والخدمات بالنسبة للشركة المشتريّة.

-عدم وجود منتجات بديلة لما يقدمه الموردون من مواد مع أهمية هذه الموارد للشركة.

-ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر.

-امتلاك المورد لمزايا جيدة مثل إعطاء خصومات، الالتزام بالمواعيد، وتقديم خدمات ما بعد البيع.

-عندما لا تمثل الشركة المشتريّة عميلا مهما للموردين.

-عندما لا تستطيع المنظمات المشتريّة اللجوء إلى التهديد باستخدام التكامل الخلفي، وتوفير احتياجاتها بنفسها.

-عندما تكون أسعار المواد التي يقدمها الموردون، للشركات المشتريّة محققة لهامش ربح

عال، فإن الموردون بإمكانهم اللجوء إلى التهديد بالتكامل الراسي الأمامي والعمل في

الصناعة والمنافسة مباشرة مع الشركة بدلا من بيع المواد إليها.

4- قوة التفاوض مع المشتريين: يمكن النظر إلى المشتريين على أنهم عامل تهديد تنافسي، وذلك

عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من المنظمة أو عندما يتطلعون إلى

زيادة جودة منتجاتهم أو تلقي خدمات أفضل (الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف التشغيل). ومن

ناحية أخرى عندما تتسم قدرة المشتريين بالضعف يمكن لمنظمة الأعمال رفع أسعارها وتحقيق أرباح

كثيرة وتتوقف قدرة المشتريين على فرض مطالبهم على المنظمة بالمقارنة بالقوة التي تمتلكها. وطبقا

لما يقوله بورتر فإن المشتريين يكونون أكثر قوة في الظروف التالية :

- عندما يتألف عرض النشاط من شركات صغيرة متعددة بينما المشتريين قليلي العدد ولكنهم كبير الحجم

- عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشتريين للشراء من شركات متعددة في آن واحد ولديهم إمكانية تحويل الطلبات بين منظمات الأعمال العارضة بتكلفة منخفضة

- عندما يكون بمقدور المشتريين استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة

5- حدة المنافسة بين المنظمات العاملة في مجال نشاط واحد:

تتهياً الفرصة للمنظمات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر ، إذا كانت المنافسة ضعيفة، أما إذا اتسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب أسعار، وتؤدي المنافسة السعرية إلى تحجيم الأرباح من خلال تخفيض هوامش الربح من المبيعات، وهكذا تؤدي المنافسة القوية بين منظمات الأعمال العاملة في نشاط واحد إلى تهديد قوي للربحية. وترجع المنافسة المكثفة إلى وجود عدة عوامل منها :

- زيادة عدد المنافسين أو على الأقل تساويهم تقريبا في القوة.

- بطء معدل نمو الصناعة.

- صعوبة تمييز المنتجات.

المراجع:

- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
- صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2015 .
- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق. ١ المكتب العربي الحديث، لإسكندرية، 2007.
- محمد عبيدات، سلوك المستهلك "مدخل استراتيجي"، دار وائل لمنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1998.

- جاسم محمود الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي، تحليلي، درا المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون تاريخ،
- أحمد سيد مصطفى، محي الدين الأزهرى، إدارة فن التسويق، مصر.
- حسين بركاتي، الإدارة الإستراتيجية، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة المسيلة، 2021/2020.
- أحمد سيد مصطفى، محي الدين الأزهرى، إدارة فن التسويق، مصر، بدون تاريخ.
- حميد الطائي، بشير العلاق، 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 الأزهرى، 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.
- السعيد طمين ، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019، 2020 .
- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- *<https://www.questionpro.com/blog/ar/%D9%85%D8%B5%D9%81%D9%88%D9%81%D8%A9-efe/>
- *<https://www.business4lions.com/%D9%85%D8%B5%D9%81%D9%88%D9%81%D8%A9-%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B1%D8%AC%D9%8A%D8%A9/>

[*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
مستار

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-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%A%D9%8A%D8%AC%D9%8A](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%A%D9%8A%D8%AC%D9%8A)

[*https://mail.almerja.com/reading.php?idm=171760](https://mail.almerja.com/reading.php?idm=171760)