

المحور السادس: توليد البدائل الإستراتيجية والخيار الأمثل

- تحليل swot.

- مصفوفة BCG

- مصفوفة GE

- مصفوفة ADL

أولا- التحليل الرباعي لبيئة المنظمة SWOT

أ- تعريف تحليل SWOT :

تحليل SWOT هو نموذج يعمل على جمع وتسجيل وتنظيم وتحليل المعلومات والمعطيات المتحصل عليها، من تحليل ظروف كلا من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، واستخراج نقاط القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية و_____ كذا الفرص والتهديدات الخاصة بالبيئة الخارجية.

التحليل الرباعي لبيئة المنظمة SWOT هو اختصارا لأربع كلمات، على النحو التالي:

نقاط القوة : Strengths (s)

نقاط الضعف : Weaknesses (w)

الفرص : Opportunities (o)

التهديدات : Threats (t)

ويعتمد هذا التحليل في جوهره على تعظيم نقاط القوة، أي استخدامها واستغلالها، وتدنيه نقاط الضعف ومعالجتها، وأيضا استغلال الفرص وتجنب التهديدات. يساعد هذا النموذج المؤسسة في إعداد الاستراتيجيات الملائمة حسب وضع المؤسسة في هذا النموذج.

		البيئة الداخلية	
جوانب الضعف	جوانب القوة		البيئة الخارجية
W	S		
علاجية	هجومية	الفرص	O
انكماشية	دفاعية	التحديات	T

ب- مكونات تحليل SWOT:

يتكون تحليل SWOT من أربعة متغيرات هي: نقاط القوة، ونقاط الضعف ويخصان البيئة الداخلية، الفرص، التحديات ويخصان البيئة الخارجية. وفيما يلي شرح مختصر لهذه العناصر:

1- نقاط القوة: هي الأشياء التي تتميز بها المنظمة بعملها، وتكون متوفرة لدى المنظمة مثل الموارد المالية، القدرات التسويقية الفعالة، المهارات التقنية، الكفاءة الانتاجية، الكفاءة البشرية... الخ.

2- نقاط الضعف: الأشياء التي تعاني منها المنظمة أو لا تتفوق فيها مقارنة بالمنافسين، كتكاليف الإنتاج العالية وضعف الموارد البشرية.

3- الفرص : عبارة عن مجالات عمل تحقق من خلالها المؤسسة أرباحا أكثر، وهي عوامل خارجية جذابة، تكون سببا في بقاء واستمرار المنظمة، كالنمو السريع في السوق، استخدامات جديدة للمنتج،

تشريعات حكومية محفزة، انخفاض الطلب على منتجات بديلة... الخ.

4- **التحديات:** عبارة عن عناصر بيئية خارجية، يمكن أن تسبب مشاكل لمجال الأعمال، وبمعنى أنها عوامل خارج نطاق سيطرة المنظمة. كدخول منافسين جدد، تقديم منتجات جديدة بديلة ، وتدهور دورة حياة.

ثانيا - مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG :

أ - تعريفها:

مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG ، هي أولى المصفوفات ظهورا أعدتها مجموعة بوسطن للاستشارات، سنة 1968 . يُطلق عليها أيضاً اسم “مصفوفة النمو والمشاركة”، وهي نموذج يستخدم لتحليل منتجات المؤسسات، للمساعدة في التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل. تعتمد المصفوفة أساساً على أثر الخبرة كعامل أساسي لتحديد الوضعية التنافسية. وتساعد المصفوفة المنظمات على تحديد فرص النمو الجديدة وتحديد كيفية الاستثمار في المستقبل.

تنقسم مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG إلى أربعة أرباع خانات، بناءً على بعدين هما: بعد نمو السوق و بعد الحصة السوقية النسبية.

ب- أبعاد المصفوفة:

-**البعد الأفقي :** يمثل الحصة السوقية النسبية، وهي النسبة بين حصة السوق لوحدة أعمال معينة وحصة السوق لأكبر منافس في هذه الصناعة.

-**البعد العمودي :** معدل نمو الصناعة أو معدل نمو السوق.

معدل نمو السوق	<p>النجوم معدل نمو عال/ حصة سوقية مرتفع (مرحلة النمو)</p>	<p>علامة استفهام معدل نمو عال/ حصة سوقية منخفضة (مرحلة الانطلاق)</p>	عال
	<p>البقرة الحلوب معدل نمو منخفض/ حصة سوقية منخفضة (مرحلة النضج)</p>	<p>الكلاب معدل نمو منخفض/ حصة سوقية منخفضة (مرحلة التدهور)</p>	منخفض

مرتفع

الحصة السوقية

من خلال تحليل مصفوفة بوسطن BCG المكون من أربعة خانات، نلاحظ مايلي:

1- وضع علامات الاستفهام:

علامات الاستفهام هي وحدات أعمال أو منتجات لديها معدل نمو سوق عالي ولكن حصة سوقية منخفضة، فعادة ما تبدأ المشاريع أو الشركات الناشئة كعلامات استفهام. إذ لديهم القدرة على اكتساب حصة في السوق، وأن يصبحوا نجوم (رواد السوق) في نهاية المطاف. إذا تمت إدارة تلك الشركات بشكل جيد، فسوف تنمو علامات الاستفهام بسرعة وبالتالي تستهلك قدرًا كبيرًا من الاستثمارات النقدية. إذا لم تنجح علامات الاستفهام في أن تصبح رائدة في السوق، فقد تتحول إلى “الكلاب” عندما ينخفض نمو السوق بعد سنوات من الاستهلاك النقدي. لذلك يجب تحليل علامات الاستفهام بعناية من أجل تحديد ما إذا كانت تستحق الاستثمار المطلوب لزيادة حصتها في السوق.

هناك ثلاث بدائل إستراتيجية: البديل الأول هو إتباع إستراتيجية النمو أو التركيز ويعد هذا البديل مناسب إذا كانت المنظمة حديثة الدخول في السوق. أما البديل الثاني هو المحافظة على الحصة السوقية

السابقة إذا كان معدل نمو السوق غير مستقر، حيث تنتقل الشركة هنا إلى خانة الكلاب عندما يبدأ معدل نمو السوق بالانخفاض، ويشير هذا البديل إلى إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش. أما البديل الثالث هو الاستغناء عن النشاط وتوجيه موارد المؤسسة إلى أنشطة أخرى تتصل بحصة سوقية مرتفعة

يقابل وضع الاستفهام في منحنى دورة حياة المنتج مرحلة الانطلاق

2- وضع النجوم:

النجوم هي وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع، بحصة في السوق مرتفعة، ومعدل نمو سوق عال، في هذه الحالة تدر أكبر قدر من النقد، وكثيرًا ما يطلق على الشركات المحتركة والمنتجات الأولى في السوق اسم النجوم أيضًا.

في هذه الوضعية يجب على المؤسسة أن تتلقى المزيد من الاستثمارات للمحافظة على وضعها هذا أو زيادة سيطرتها على السوق، وتعتبر استراتيجيات التكامل الرأسي للأمام أو للخلف، والتكامل الأفقي، وتنمية السوق، تنمية المنتج والنفاز للسوق، كلها استراتيجيات مناسبة في هذه الحالة.

يقابل وضع النجوم في دورة حياة المنتج، مرحلة النمو.

3- وضع البقرة الحلوب:

البقرة الحلوب هي وحدات عمل أو منتجات ذات حصة سوقية عالية مع نمو للسوق منخفض؛ وتوفر الأبقار الحلوب الأموال اللازمة لتحويل علامات الاستفهام إلى منتجات رائدة في السوق، وتغطية التكاليف الإدارية المرتبطة بتلك المنتجات، وتمويل البحث والتطوير، وخدمة ديون المؤسسة، ودفع أرباح الأسهم للمساهمين.

ويجب أن تعمل الإدارة على المحافظة على وضع الأبقار الحلوب هذا أكبر وقت ممكن، ومن الاستراتيجيات المناسبة لها استراتيجية تطوير المنتجات أو التنويع بالنسبة للقوي منها، أما الضعيف منها فإن الأكثر مناسبة هو التخلص منها، فإن الأبقار المديرة للنقد اليوم ستصبح كلاب في المستقبل في غالب الأحيان.

يقابل وضع البقرة الحلوب في دورة حياة المنتج مرحلة النضج.

4- وضع الكلاب:

الكلاب هي وحدات أعمال أو منتجات ذات حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو سوق منخفض، حيث

يشير هذا الوضع إلى موقف لا تحسد عليه المنظمة، من موقف تنافسي وضعيف وإضافة إلى انخفاض معدل النمو في السوق أي أنها تعاني من مخاطر مزدوجة متمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها المزيد من التكاليف وهي أيضا مرتبطة بالحد الأدنى للنمو في السوق.

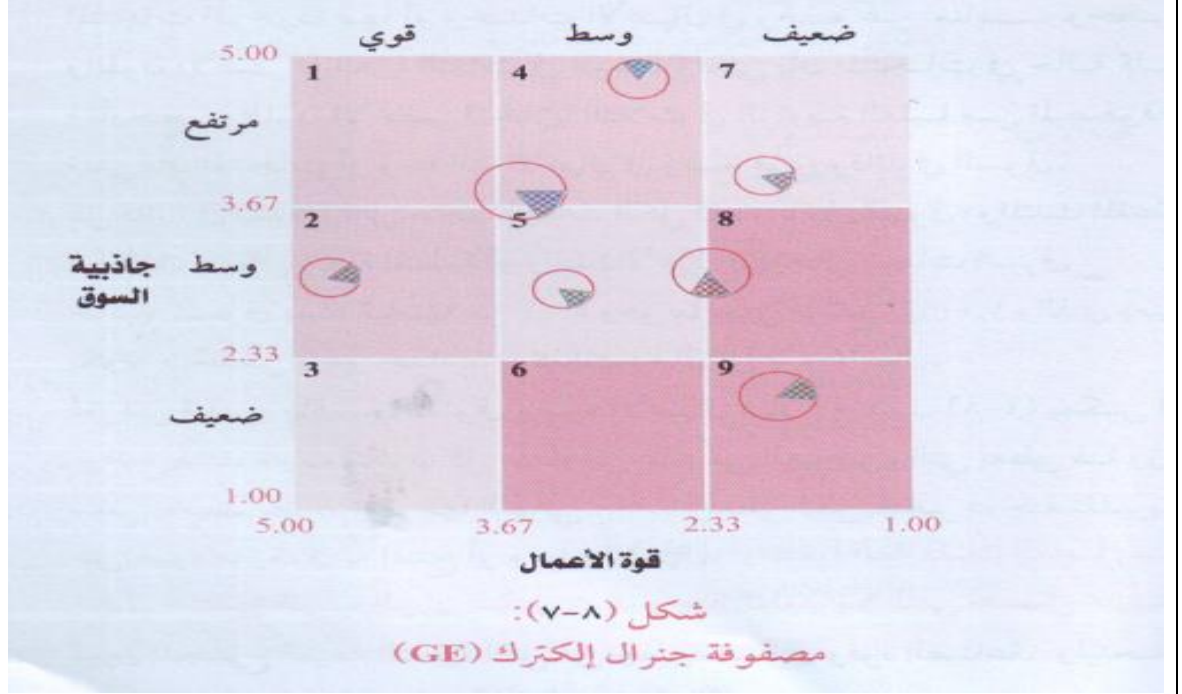
عادة ما تلجأ المنظمات في هذه الظروف إلى إتباع احد أشكال الاستراتيجيات الانكماشية أو تخفيض الاستثمار أو أحيانا أن كثيرا من الكلاب تسترد نفسها بعد تحفيزات ملموسة في الأصول والتكلفة وتتحول مرة ثانية إلى وحدات مربحة أو قد تتحول المنظمة إلى مجال آخر تاركة هذا المجال، أو أحيانا تكون إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.

يقابل موضع الكلاب في منحنى دورة حياة المنتج، مرحلة التدهور.

ثالثا- مصفوفة جنرال الكتريك GE : General Electric Matrix :

أ- ماهية مصفوفة GE :

تم تطبيق هذه المصفوفة في أعقاب استخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، ومن قبل مكتب مكنزي Mckinsey للاستشارات، وأحيانا تسمى بهذا الاسم. كما تسمى في بعض الأحيان مصفوفة إشارات المرور لكون المصفوفة تتكون من ثلاث ألوان هي الأخضر والأصفر والأحمر وتتكون من احدائيين هما قوة الأعمال وجاذبية السوق وينتج عنها عدد من الخلايا ويمكن توضيحها بالشكل التالي:



- الاحداثي العمودي لهذه المصفوفة، يتمثل بجاذبية السوق والذي يحتوي على عدد من المتغيرات التي تحفز بمجملها المستثمرين أو المنظمات للدخول إلى هذا السوق ومنها حجم السوق، المنافسة، الربحية ... الخ.

- الاحداثي الأفقي للمصفوفة يتمثل بقوة الأعمال والذي يتضمن بدوره على عدد من المتغيرات ومنها الحصة السوقية، جودة المنتج، تجهيز المواد، التوزيع ... الخ.

تتكون المصفوفة من تسعة خلايا، كل ثلاث منها تأخذ لون معين. يبرز حالة المنتج في السوق:

- اللون الأحمر: (الخلايا الثلاث في الزاوية السفلى من المصفوفة): تعني بأن المنتجات الموجودة فيها أو وحدات الأعمال في وضع غير مناسب وخطر.

- اللون الأصفر (الخلايا الثلاث في الوسط): تعني بأن المنتجات في حالة قلق وتأرجح.

- اللون الأخضر (الخلايا الثلاث في الزاوية العليا من المصفوفة): تعني بأن المنتجات أو وحدات الأعمال في وضع قوي وقائد في السوق.

كل دائرة في الشكل تمثل حجم المبيعات الكلي للصناعة في السوق، والمثلث المقطع من الدائرة يمثل حصة المنظمة أو وحدة الأعمال إلى إجمالي مبيعات السوق.

جاذبية السوق: يمتد قياسها من 5.00 وهو ما يعني مرتفع. إلى 1.00 والذي يعني بكونه منخفض وغير جذاب. ونفس الشيء بالنسبة إلى قوة الأعمال.

- بهدف قياس جاذبية السوق و قوة الأعمال فإن الجدول الموالي يوضح ذلك، إذ يتكون كل منهما، من عدد من العناصر والتي يعطى لها وزن نسبي، بحيث يكون مجموعها النهائي 100%. ويعطى لكل عنصر درجة تقديرية على ضوء ما يكون به المنتج أو وحدة الأعمال. وتقاس قيمة ذلك العامل من خلال حاصل ضرب الوزن النسبي \times الدرجة التقديرية التي حصل عليها، ليبين المجموع القيمة النسبية لكل من جاذبية السوق وقوة الصناعة. وليتحدد على ضوءها موقع المنتج في الخلية التي تمثلها

المؤشر	العامل	وزن العامل	الدرجة ٥-١	قيمة العامل	
جاذبية السوق	- الحجم الكلي للسوق	٠,٢٠	٤	٠,٨٠	
	- معدل النمو السنوي للسوق	٠,٢٠	٥	١,٠٠	
	- هامش الربح المتحقق سابقاً	٠,١٥	٤	٠,٦٠	
	- شدة المنافسة	٠,١٥	٢	٠,٣٠	
	- متطلبات التكنولوجيا	٠,١٥	٤	٠,٦٠	
	- التضخم	٠,١٥	٣	٠,٤٥	
	- متطلبات الطاقة	٠,١٠	٢	٠,٢٠	
	- تأثير البيئة (اجتماعية، سياسية، قانونية... الخ)	٠,١٥	٣	٠,٤٥	
		١,٠٠		٣,٧٠	
قوة الأعمال	- الحصة السوقية	٠,١٠	٤	٠,٤٠	
	- نمو الحصة	٠,١٥	٢	٠,٣٠	
	- جودة المنتج	٠,١٠	٤	٠,٤٠	
	- سمعة العلامة	٠,١٠	٥	٠,٥٠	
	- شبكة التوزيع	٠,٠٥	٤	٠,٢٠	
	- فاعلية الترويج	٠,٠٥	٣	٠,١٥	
	- الطاقة الإنتاجية	٠,٠٥	٣	٠,١٥	
	- الكفاءة الإنتاجية	٠,٠٥	٢	٠,١٠	
	- تكلفة الوحدة	٠,١٥	٣	٠,٤٥	
	- تجهيز المواد	٠,٠٥	٥	٠,٢٥	
	- الأداء في البحث والتطوير	٠,١٠	٣	٠,٣٠	
	- الأفراد الإداريين	٠,٠٥	٤	٠,٢٠	
			١,٠٠		٣,٤٠

جدول (٨-٤):

احتساب قيمة عوامل جاذبية السوق وقوة الصناعة

لتحليل مصفوفة GE وتحديد الإستراتيجيات، الممكن اعتمادها من قبل المؤسسة في تعاملها مع منتجاتها أو وحدات الأعمال الإستراتيجية، في ضوء جاذبية السوق وقوة الصناعة، يمكن وضع الاستراتيجيات التالية حسب كل خلية في الشكل أعلاه:

- **الخلية رقم (1) (أخضر) :** الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمة في هذه الحالة، هي حماية مركزها أو مكانتها في السوق، وذلك عن طريق التركيز على جهودها المميزة لأجل الحفاظ على عناصر قوتها، والتوسع في مجال الاستثمار بهدف تغطية معدلات النمو وأن تبقى قائدة في السوق في مجال المنتجات التي تتعامل بها.

- **الخلية رقم (2) (أخضر) :** الاستراتيجية المعتمدة هنا هي البناء (الاستثمار) الانتقائي والتي تعني تكثيف الاستثمار في قطاعات سوقية محددة وأكثر جاذبية، مع التأكيد على هدف الربحية عن طريق رفع مستويات الإنتاجية. وهذه الخلية نظراً لتحقيقها عوائد نقدية كبيرة فإنه يمكن توجيه تلك العوائد للاستمرار في منتجات أو وحدات أعمال تقع في الخلايا الأخرى.

- **الخلية رقم (3) (أصفر) :** تعتمد استراتيجية الحماية وإعادة التركيز في هذه الخلية وتعمل على تفعيل أنشطتها بهدف تحقيق إيرادات نقدية جارية والتركيز في أنشطتها على الأسواق ذات الجاذبية لكي تحمي منتجاتها وتزيد من عناصر قوتها.

- **الخلية رقم (4) (أخضر) :** تعتمد المؤسسة في هذه الخلية على، إستراتيجية الاستثمار للبناء والتي تعني توجه المنظمة لبناء استثمارات استباقية، لتعزيز عناصر قوتها ومعالجة نقاط الضعف التي تعثر بها وتقويمها بما يقودها لأن تكون قائدة في السوق.

- **الخلية رقم (5) (أصفر) :** تعتمد المؤسسة هنا، على استراتيجية الانتقاء وتحقيق العوائد والمتمثلة بالتركيز على قطاعات سوقية ذات ربحية جيدة ومخاطر أقل مع التركيز على حماية برامجها الحالية والحفاظ عليها.

- **الخلية رقم (6) (أحمر) :** يتم اعتماد الاستراتيجيات التالية:

- التخصص

- البحث عن قطاعات أخرى في السوق

- أخذ الخروج بالحسبان

- **الخلية رقم (7) (أصفر) :** تعتمد المنظمة إستراتيجية البناء الانتقائي، والتي تعني التخصص في

المجالات التي ترى نفسها تمتلك بها قوة، مع البحث عن الطرق والوسائل اللازمة للتغلب على عناصر الضعف. وأن تخطط بشكل دقيق للانسحاب من المجالات التي ترى بأنها تراجع فيها وبخاصة في معدلات النمو بالسوق.

- الخلية رقم (8) (أحمر): يتم انتهاج الاستراتيجيات التالية:

- الاستغناء عن خطوط الإنتاج

- تدنية الاستثمار

- الاستبعاد

- الخلية رقم (9) (أحمر) : وتتمثل هذه الخلية بانتهاج استراتيجية التصفية، والتي تقوم على مبدأ بيع ما يمكن بيعه لتعظيم قيمة التدفقات النقدية. والعمل بذات الوقت على تخفيض التكاليف الثابتة والابتعاد عن أية استثمارات إضافية في المنتج أو وحدة الأعمال.

رابعاً: مصفوفة ADL

أ- تعريف مصفوفة ADL:

هي إحدى طرق إدارة المحافظ الاستثمارية القائمة على دورة حياة المنتج، وتساعد مصفوفة آرثر دي ليتل (Arthur D. Little)، على إبراز المكانة الإستراتيجية لوحدة الأعمال الإستراتيجية، اعتماداً على بُعدين، وهما: دورة حياة وحدة الأعمال الإستراتيجية، والوضع التنافسي.

تم تطوير مصفوفة ADL وتسميتها على اسم شركة الاستشارات Arthur D. Little ، . (ADL) في أواخر السبعينيات. وهي واحدة من عدة مصفوفات تخطيط محفظة الأعمال المختلفة للشركة في شكل ثنائي الأبعاد. مصفوفة ADL عبارة عن محفظة إدارة تقنية تستخدم لتقوية محفظة المنتج أو وحدة الأعمال الإستراتيجية.

غالبًا ما ترتبط مصفوفة ADL بالتخطيط الاستراتيجي في الأعمال مستوى الوحدة. ومع ذلك ، فهي فعالة أيضًا عند تطبيقها على خطوط الإنتاج أو على مستوى المنتج الفردي.

بشكل أساسي ، ترسم المصفوفة خمسة أوضاع تنافسية مقابل أربعة مستويات نضج للصناعة التي تعمل فيها.

ثم يتم استخدام الرؤى من المصفوفة من قبل المديرين لتوجيه المنتج العام إستراتيجية للوصول إلى مركز مهيمن في السوق.

أ - الوضع التنافسية:

ترتبط بنقاط القوة والضعف للمؤسسة والتي تخص العوامل الداخلية (الوظائف في المؤسسة والتي تحقق القيمة)، وتقيم هذه الوضعية انطلاقا من قوى المؤسسة المحددة على ضوء عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي: تمويل، إنتاج، وتسويق، تمويل، مورد بشري. وبعدها تقيم هذه العوامل بمؤشرات كمية، ثم مقارنتها مع المنافسين لتتوصل في الأخير إلى تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة على سلم من خمس درجات هي: مهيمنة، قوية، مرضية، غير مرضية، هامشية.

ب - جاذبية القطاع:

جاذبية القطاع تقدر انطلاقا من نضجه، فالقطاع على غرار المنتج يمر أيضا بأربع مراحل: الانطلاق، النمو، النضج، التدهور.

الشكل: مصفوفة ADL

الوضعية التنافسية	انطلاق	نمو	نضج	زوال
	مهيمنة	تطور أو نمو طبيعي		تطور أو نمو انتقائي
قوية				
مرضية	اعادة التوجيه			
غير مرضية				
هامشية				

نضج القطاع

إن مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتوزع على 20 خانة في المصفوفة، يمكن أن تجمع حسب انتشارها في المصفوفة إلى المجموعات التالية :

- أنشطة التطور أو النمو الطبيعي: وهي التي تتطور بشكل عادي، ولا تشكل للمؤسسة أي خطر وبالتالي تتركها المؤسسة تواصل مسارها بشكل طبيعي .
- أنشطة التطور أو النمو الانتقائي: وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة، جميعا تتطور بشكل طبيعي، إنما يجب أن تخضع لعملية الانتقاء.
- أنشطة إعادة التوجيه: وهي التي تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوجهة المرغوب فيها .
- أنشطة التخلي: وهي التي تكون وضعية المؤسسة فيها غير مرضية من جهة، وفي نفس الوقت تكون قد بلغت مرحلة الزوال، لذلك يجب التراجع عن الاستثمار فيها.

المراجع:

<https://businesshub.blog/%D9%85%D8%B5%D9%81%D9%88%D9%81%D8%A9-%D8%A8%D9%88%D8%B3%D8%B7%D9%86-bcg-matrix/>

- ثامر البكري. استراتيجية التسويق، 2019.

- عبد المالك مزهودة. (2015-2014). محاضرات في الاستراتيجية. جامعة محمد خيذر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- تطبيق تحليل swot 2017. <https://shms-prod.s3.amazonaws.com:prod.s3.amazonaws.com>

-مدونة بشير الحافي، تاريخ الاطلاع 2024/01/5، الموقع:

<https://bashier.org/%D9%85%D8%B5%D9%81%D9%88%D9%81%D8%A9-%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A9-%D8%A8%D9%88%D8%B3%D8%B7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D9%87-bcg-matrix/>

- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، دار الجامعة 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. 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 التسيير، 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.
- محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
- 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.
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 .
- حسن محمد أحمد محمد المختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- إنعام حسن زويلف، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 1، العدد 20، 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 التسيير ،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://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.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

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>

[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)

[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>