

دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية
محاولة تطبيق نموذج swot على مؤسسة SACAHEH

معاريف محمد

marfmoh@yahoo.fr

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير - جامعة سعيدة -

بن حبيب عبد الرزاق

abenhbib1@yahoo.fr

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية - جامعة تلمسان -

ملخص

تحرص كل المنظمات على توفير متطلبات استقرارها و نموها و تدعيم مركزها التنافسي، بما يمكنها من إنجاز خططها و تحقيق أهدافها، إلا أن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة إلى أخرى، حسب قدرتها و كفاءتها في التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية و ما يرتبط بها من فرص و قيود أو تهديدات من جهة، و خصائص بيئتها الداخلية و ما يرتبط بها من نقاط قوة و أوجه ضعف من جهة أخرى.

لذلك يعتبر التشخيص الإستراتيجي مرحلة مهمة لحل المشاكل و إيجاد الحلول الملائمة المتعلقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أم خارجية، إذ أنه يقوم بإشباع متطلبات التنافس الدائم و التطور، و هو يسمح بوضع الطرق الإستراتيجية الواضحة، مما يقلل في خسارة قيمة المؤسسة .

Abstract

Organizations are actively seeking to ensure stability requirements for their growth and to strengthen their competitive position in order to achieve their planned projects and objectives , however real life time situation indicates that organizations face a variety of cases depending on their ability and efficiency in dealing with changes linked to external environment and the associated opportunities and constraints or threats on the one hand, and the properties of their environment and their related strenghts and weakness on the other .

Therefore , strategy diagnosis becomes an important stage in strategic management conception in order to find out appropriate solutions for the organization that could satisfy major conditions for a lasting development.

الكلمات المفتاحية: البيئة الخارجية و الداخلية ، التشخيص الإستراتيجي ، الإستراتيجية ، القدرة التنافسية ، فرص ، تحديات

مقدمة :

يشهد الاقتصاد العالمي تحرك و تغير ديناميكي متسارع يتضح يوما بعد يوم في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي بما فيها الاقتصاد الجزائري ، و تتمثل في ظهور التكتلات بالإضافة إلى تحرير التجارة الخارجية و تزايد حدة المنافسة و التحول إلى اقتصاد السوق. مما يفرض على المؤسسة الجزائرية استخدام مختلف تقنيات و نماذج التشخيص الاستراتيجي من اجل اتخاذ القرارات و الإجراءات الإستراتيجية لاكتساب القدرة التنافسية تمكنها من الاستمرار و الديمومة.

فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء و النمو أن تنظر إلى الأمام و تنمي استراتيجياتها لمقابلة الظروف المتغيرة و المتجددة في صناعتها فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة ، و هذه الأخيرة قد تتيح للمؤسسة فرص يمكن استغلالها أو يجب تفاديها فنجدها تستعمل أحدث التقنيات و الآليات حتى تستطيع أن تضمن تطورها إلى جانب استمرارها. و لتحقيق مثل هذه الخطوات يمكن استعمال وسائل تسيير حديثة، كما هو الحال بالنسبة لآلية التشخيص الاستراتيجي التي توضح جليا جميع التطورات المحتملة .

انطلاقا مما سبق ذكره يمكن صياغة الإشكالية التالية: باعتبار نموذج SWOT من أهم نماذج التشخيص الإستراتيجي، فما مدى فعالية و إمكانية تطبيقه على المؤسسة الجزائرية ؟
وللاجابة على هذه الاشكالية يمكن طرح الفرضيات التالية :
صياغة نموذج SWOT تركز على تقييم البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

نموذج SWOT يمكن المؤسسة الجزائرية من إعداد أحسن الإستراتيجيات الممكنة.

– أولاً مفاهيم حول الإستراتيجية

تعريف الإستراتيجية الإستراتيجية من المفاهيم التي ظهرت في ميدان الحرب حيث أنها فن تهيئة و تحريك أدوات الحرب¹ و هي عبارة عن تركيب و تداخل ثلاث أسئلة أين تندخل؟ متى؟ كيف؟ أو: في أي مجال؟ في أي وقت؟ بأي وسائل؟ حيث أن الإجابة ببساطة هي يجب التدخل في المكان الملائم و الوقت المناسب و باستعمال الموارد الضرورية و الكافية، حيث انبثق هذا المفهوم من الكلمة اليونانية «STRATEGOS» و التي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك، و فنون المواجهة العسكرية إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري و صارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال و غيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها و تحقيق المبادرة و الريادة في مجالات نشاطها².

نجد في أدبيات الإدارة عدة تعاريف مختلفة لإستراتيجية المؤسسة إذ نرجع إلى عدة كتب فرنسية

و انقلوسكسونية نشرت في هذا الموضوع، حيث يمكن أن نعرف الإستراتيجية بأنها اختيار ميدان النشاط الذي يمكن للمؤسسة أن تكون فيه و توجيه الموارد بالطريقة التي تمكنها من الحفاظ عليه و النمو فيه³.

عرفها ANSOFF بأنها: " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، و الحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة و الغايات التي يجب أن تحققها"⁴.

¹ R. Papin, L'art de diriger/paris(Paris: Dunod, 1995) tome 1 : Management et stratégie, P. 217

² Pierre Conso, Farouk Hemicic « l'entreprise en 20 leçons », 3eme edition , dunod , paris 2003, P 266

³ Jony-en-josas « Stratégor » DUNOD 1ère édition 2003, P.09

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس و د، جمال الدين محمد المرسي " الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية الطبعة 2002.2003، ص.22

كما عرفها Chandler: " بأنها تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين

و تحديد الإجراءات و الأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية وتنوع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف".¹

و قد قام كارل فون كلوسويتز Carl Von Clausewitz بتحليل مفهوم الاستراتيجية في الميدان العسكري حيث يبين أن أهمية المعركة لا تكمن في الربح و الخسارة المادية لكن أولاً و خصوصاً في التمتع في مجمل الحرب أو القدرة على تسريع انعقادها².

يشير ANDREWS إلى الإستراتيجية على أنها: " الأنشطة و الخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، و التقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة و ذات كفاءة عالية في ذات الوقت³. الإستراتيجية هي مجموعة القرارات و العمليات المربوطة باختيار الوسائل و الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف وهذا إلى المدى البعيد⁴.

قال Igor Ansoff أن الإستراتيجية تتم بـ "كيفية الجمع بين المؤسسة و محيطها" و المحيط هنا بمفهومه الواسع و بكل مظاهره⁵. إن الهدف الأساس من بناء الإستراتيجية هو الحصول على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، و في

¹ P.Charpentier «Organisation et Gestion de l'Entreprise» édition, Agnes Fieux 2000, P 140.

² B.H. Abtey, A, Vinay «Contrôle de la Gestion Stratégique de l'Entreprise» éditions techniques 1984, P.73.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس و د، جمال الدين محمد المرسي " الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية الطبعة 2002.2003، ص.

⁴ P.Charpentier «Organisation et Gestion de l'Entreprise» édition, Agnes Fieux 2000, P 140

⁵ B.H. Abtey, A, Vinay «Contrôle de la Gestion Stratégique de l'Entreprise» éditions techniques 1984, P.73

حال عدم وجود منافسة أو غياب مبررات قوية للإستراتيجية، فإن الحاجة لها تقل كثيرا وأن أية محاولة لبناء إستراتيجية يعتبر ضربا من ضروب العبث الإداري¹.

ولكنه ليس الهدف الوحيد، فهي تسمح باتخاذ قرارات نوعية لها تأثير على المدى الطويل وتكون مبنية على تحليل دقيق للمنظمة في بيئتها و هذه القرارات تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها للبقاء والتطور في عالم يتسم بالمنافسة و التغير مما يستلزم التكيف معه والابتكار².

- ثانيا مكونات نموذج SWOT:

أ- البيئة الخارجية

هي الإطار الذي يقع خارج نطاق سيطرة الشركة الواحدة، و هي تتضمن العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير عليها³

فهي كل ما يؤثر على المؤسسة و لا يمكن لها أن تتحكم فيه فالمؤسسة تتطور مع مورديها و وسطائها و زبائنها و منافسيها في إطار موجه من المجتمع الذي هيكله ذات تأثير عميق على المؤسسة و التي لا يمكن أن تتحكم فيها⁴.

فالبيئة الخارجية و المحيط الخارجي يحتوي على جميع العناصر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة و نشاطها سلبا أو إيجابا⁵، و يؤدي التعرف على تلك البيئة إلى اكتشاف الفرص والتهديدات التي توجد خارج أي منظمة⁶

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس و د، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ص 22 .

² Jaques Orsoni, jean-Pierre Helfer, « Management Stratégique » 2ème édition, Librairie Vuibert 1994.P117

³ Michel DARBELET-Laurent IZARD-Michel SCARAMUZZA, Essentiel sur le management, 5ème édition, Berti, Algérie, 2007, p392.

⁴ عبد السلام أبو فحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002. . ص 53

⁵ Michel DARBELET-Laurent IZARD-Michel SCARAMUZZA, ouvrage précédent, p390.

⁶ مصطفى محمود أبو بكر "دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية" الدار الجامعية، الطبعة 2000 ص 163.

1: البيئة الكلية

يمكن صياغة البيئة الكلية حسب نموذج P.L.E.S.C.T.E¹:

البيئة السياسية والقانونية: « Politique et Légal »

فالخيط السياسي يتعلق بشروط الدخول و قوانين التعامل في القطاع مثل: حماية المستهلك و القوانين المتعلقة بذلك، الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي²...الخ.

تشمل البيئة السياسة عدة عناصر يمكن أن تعتبر مكابح لنشاط المؤسسة مثل السياسة النقدية، تسيير سعر الصرف، برامج الخصوصية...الخ.³

و هناك بعض القرارات السياسية التي يمكن أن تؤثر على البيئة الكلية للمؤسسة منها:⁴

- التدخل المتزايد للدولة: مثلا في بعض الدول هناك حرية المؤسسات و المستهلك .
- القوانين المربوطة بميكل السوق: المؤسسات المحلية مثل حث الدولة على التحالفات المحلية من أجل مواجهة المنافسة الخارجية.
- التجمعات: يمكن للتجمعات التي لها طابع سياسي أن تؤثر على المؤسسة مثل: تجمعات حماية المستهلك، التجمعات النسوية...الخ.

البيئة الاقتصادية: « ECONOMIQUE »

و تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة. و تتأثر المنظمات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي و العالمي.

¹ Jean Ubert « stratégies d'entreprise » édition l'iaisons, 1998 P 21

² Cotler et Dubois « Marketing Managment », 11ème édition page 113

³ Martin Leurion « Connaissance de l'entreprise et son environnement », édition Foucher, Paris 2002

⁴ نادية العارف "التخطيط الاستراتيجي و العولمة" الدار الجامعية 2001-2002 ص 21

يمكن أن نميز بعض المتغيرات الاقتصادية التي لها تأثير على نشاط المؤسسة من بينها:¹

. نمو القدرة الشرائية.

. التوفير و الإقراض.

. تعديل هيكل الإنفاق.

. البيئة الاجتماعية و الثقافية: «SOCIAL ET CULTUREL»

هناك من يربط هذه البيئة بالنمو الديمغرافي و الهيكل السكاني (هرم الأعمار)، حيث أن سن المواطنين يلعب دورا كبيرا في الحكم على طبيعة السوق و كذلك طبيعة المنتجات الموجهة لهم² إن الخصائص الثقافية للبيد العاملة المتواجدة يمكن أن يكون لها تأثير داخل المؤسسة و خصوصا التركيبية الثقافية للنقابات و تأثيراتها على المحيط و الجو العام للمؤسسة³ فزيادة عدد المزمين بالمشروع الإسلامي للتغيير فرض نوعاً جديداً في كثير من الصناعات و المنتجات.

هذه بعض القوى الاجتماعية التي تؤثر في البيئة الكلية :

عدد المواليد، عدد الوفيات، معدل الزواج، معدل الطلاق، مستوى الثقافة و التعليم ن عدد النساء العاملات، الرغبة في التعليم، القيم الدينية السائدة ، المسؤولية الاجتماعية، عادات الشراء ، أهمية الصحة و النظافة، توزيع السكان (السن ، الجنس)، أهمية الجودة، كيف يقضي الناس أوقاتهم⁴.

. القوى التكنولوجية: «TECHNOLOGIQUE»

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. فالتطور التكنولوجي يمكن أن يغير جذريا تسيير بعض النشاطات حيث يمكن أن يخلق نوع من عدم التأكد فمثلا إن شبكة الانترنت عدلت بعمق بعض

¹ عبد الرزاق بن حبيب: "تسيير و اقتصاد مؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2002 ص 34

² J.Mauriac, A.Cavagnol et G.Hoffbeck: « Economie d'entreprise », tome 2, edition Castella 1996 paris, page 56

³ Richard Stanley « Business Plan On Action », les échos editions 2000. page 74

⁴ Cotler et Dubois « Marketing Managment », 11ème édition Pearson education, France, paris 2003, page 188-189.

الوظائف في عدة قطاعات مثل: البنوك، السياحة و التوزيع...الخ¹. أصبحت المؤسسة مطالبة بمعرفة خصائص منتجاتها و خصوصا في حالة ما إذا أرادت أن تقوم بعملية تحديد المنتج بعد وصوله في دورة حياته إلى مرحلة القدم، فيتطلب ذلك منها تكنولوجيا في مستوى متطلبات السوق².

. البيئة الإيكولوجية: « Ecologique »³

تتم الإيكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحية و المحيط إن التوازنات القائمة في الماضي بين المكونات المختلفة للمحيط أصبحت معرضة للاختلال و من تم للخطر.

2: البيئة الجزئية⁴ (28)

مدخل بورتر لتحليل الصناعة : يرى " مايكل بورتر " و هو يعد مرجع في مجال الإدارة الإستراتيجية أن تركيز المنشأة الرئيسي ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، و تتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية التي تظهر في الشكل رقم (1). و لذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة و تقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر الستة.

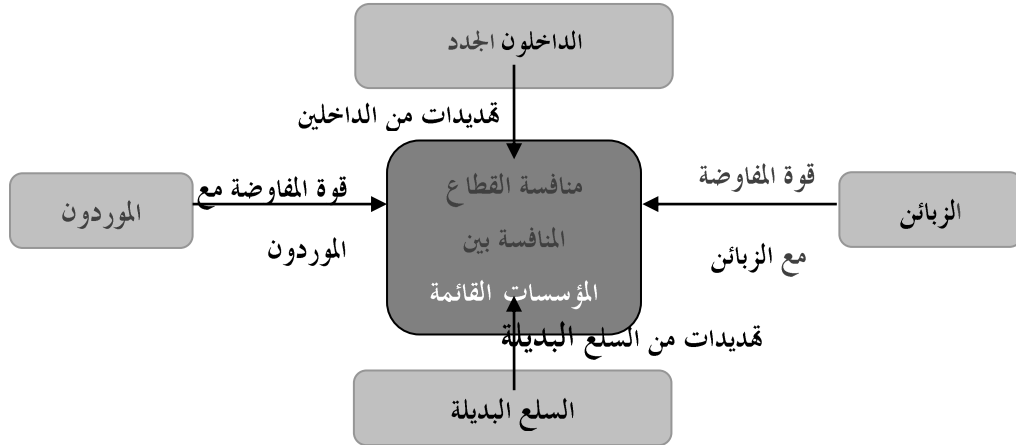
¹ Cotler et Dubois ,Op.Cite, 11ème édition page 182

² J.Mauriac, A.Cavagnol , G Hoffbeck « Economie d'entreprise », Tome II, Castella 1996 Paris. page 72 – 73

³ J.Mauriac , Op.Cite, page 56

⁴ Michael Porter « L'avantage Concurrentiel », edition dunod, paris 1993, page 16

الشكل رقم (1): يوضح نموذج القوى لبورتر .



المصدر: Michael Porter « L'avantage Concurrentiel », page 15

من خلال هذا النموذج لبورتر نستخلص ما يلي:

1. التهديد بدخول منافسين جدد: عادةً ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، و الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق و حجم ملائم من الموارد، و بالتالي فهم يمثلون تهديد للشركات القائمة.
2. المنافسة بين الشركات القائمة: يلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، و أي تصرف يصدر من أي منظمة يكون له صدى عند المنظمات الأخرى.

3. التهديدات بمنتجات أو خدمات بديلة: يمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة و لكنها تشبع نفس الحاجة، فعلى سبيل المثال يعد الفاكس بديل للبريد السريع، و السكرين بديل للسكر، و المياه المعدنية بديلاً عن المياه الغازية.

4. قوة المشترين / العملاء على المساومة: يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار و المساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات و التنافس مع بعضهم البعض.

5. قوة الموردين على المساومة: يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة .

ب - البيئة الداخلية

- تعريف البيئة الداخلية

هي الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة و تتعامل معه لتحقيق أهدافها، و هي تتضمن العناصر البيئية داخل المنظمة و التي تنفرد بها دون غيرها من المنظمات.¹

و تسعى المنظمات نحو إتباع الإستراتيجيات التي تعظم من نقاط القوة الداخلية و تحسن من نقاط الضعف الداخلية، و تتحدد نقاط القوة و الضعف من خلال المقارنة بالمنافسين لأن الأسوأ أو الأفضل نسبياً يعد من المعلومات الهامة في المنشأة.²

اهم الأنشطة الوظيفية

- التنظيم و الإدارة

يعتبر دروكر P.Drucker (1974) أن الإدارة كمنشآت خاص (متميز) فالوظيفة الإدارية يجب أن تجعل النشاط البشري ذو مردود حيث تستهلك جميع الموارد البشرية، الفردية منها و الجماعية و هذا من أجل خلق القيمة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر "دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية"، الطعة 2000، ص 162-163

² نادية العارف، مرجع سبق ذكره ص 22.

يمكن تقييم المسؤول الإداري عن طريق العمال و عن طريق شخصيته أو التداؤب الداخلي و إحساسه بالمسؤولية و كيفية الموازنة بين العناصر الأساسية¹.

- وظيفة الإنتاج

منذ القدم و الإنتاج يعتبر كمحرك أساسي للمؤسسة، و رغم الرؤى الحديثة التي تهتم بالوظائف الأخرى، كالنسويق و تسيير الموارد البشرية... الخ، لا يزال الإنتاج هو القلب النابض للمؤسسة، كما أن المنافسة لا تقوم إلا على المنتج (نوعيته، جودته و مطابقته للمعايير العالمية).²

- وظيفة التسويق

يعتقد الأشخاص العاديون أن التسويق هو البيع و الإعلان، و هذا منظور ضيق، في حين أن المتخصصين بالتسويق يعتبرون التسويق أهم وظيفة في المنظمة، لكونها تتعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة و التي تمتاز بالتغير السريع و هذا ما يتطلب ابتكار و تكوين أفكار لإصدار القرارات. حيث أن نشاط التسويق يهدف أساساً إلى إشباع حاجات المستهلك.

يجب إجراء عدد من التحليل بغرض معرفة نجاعة السياسة التسويقية وهذا من خلال درجة الانسجام والتلاحم بين الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للنشاط وعناصر المزيح التسويقي. حيث أن هذا المزيح يعتبر ناتج التداؤب بين عدة عوامل: المعلومات، السياسة، الوسائل، الكفاءات المهنية³

- وظيفة الموارد البشرية

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية مبرورة بتعريف أحسن علاقة ممكنة بين الوظائف داخل المؤسسة و الموارد (الأفراد)، عن طريق هيكلة البرامج و الأنشطة.¹ يعرف French إدارة الموارد البشرية أنها عملية اختيارية واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.²

¹ H.Bruno : « Leadership et management », Les éditions liaison ,1993 page 59

² H.Bruno : « Leadership et management », Les éditions liaison ,1993 page 59

³ Peter et R. Weterman « Le Prix d'excellence », édition Dunod 1999, page 169 - 208

- وظيفة المالية والمحاسبة

تعمل الوظيفة المالية في المؤسسة على تهيئة اتخاذ القرار من طرف الإدارة العامة فيما يخص الجوانب المالية، يكون رأي الوظيفة المالية مرجحا فهي تراعي التوازنات، و كلما كانت القرارات المتخذة في المؤسسة حاسمة، كلما تعاضمت أهمية مشاركة وظيفة المالية، أما إذا كان الإطار العام قد حدد فالقرارات المتعلقة بكيفية و طريقة التنفيذ تعود لوظيفة المالية.³

إذن الوظيفة المالية تحمل على عاتقها مهمة ضمان الموارد المالية الضرورية لنشاط المؤسسة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.⁴

- وظيفة البحث و التنمية

تتم هذه الوظيفة بتطوير المعرفة لدى رجال الإدارة و العاملين، تصميم منتجات جديدة، تطوير المنتجات الحالية، وتحسين العمليات الإنتاجية بالمنظمة.⁵

- ثالثا مضمون نموذج SWOT:

قوى: Strenghs	فرص : Opportunités	هو باللغة الإنجليزية مختصر SWOT
ضعف: Weaknesse	تهديدات: Threats	
تهديدات: Menaces	قوى: Forces	كما نجد بالغة الفرنسية MOFF ويعني:
فرص: Opportunités	ضعف: Faiblesses	

¹ Jean Pierre Citeau « Gestion des Ressources Humaines », 3ème édition Armand Colin, page 32

² Jean Pierre Citeau « Gestion des Ressources Humaines », 3ème édition Armand Colin, page 32

³ Stéphane Briffiths, Jean-eny degos « Gestion Financière », edition dunod 2001, page 10

⁴ P. CHARPENTIER , OpCite P. 294

⁵ إسماعيل محمد السيد: "الإدارة الإستراتيجية" المكتب الجامعي الحديث 1998 ص 169

ويسمى نموذج SWOT أيضا بنموذج LCAG، نسبة إلى مخترعه الأربعة: Learned Christensen, Andrews, Guth، وقد أنشئ هذا النموذج عام 1965 من قبل أربعة أساتذة من مدرسة هارفارد للأعمال¹ في سنوات الستينات، اقترح باحثون من مدرسة هارفارد للأعمال أن ينشئوا السياسة العامة للمنظمة على أساس تحليل دقيق لإمكانيات وموارد البيئة، ومن هنا تغير مفهوم التخطيط ليصبح أكثر حساسية للتغيرات في بيئة الأعمال، وتغيرت بذلك فكرة "أن المستقبل ما هو إلا امتداد للماضي"، وأصبح يأخذ بعين الاعتبار كفاءة المديرين، تصوراتهم وقيمهم. و للاستنباط من هذه التحاليل وجعلها أكثر عملية ومنهجية، قاموا بإعداد عدد من النماذج أشهرها نموذج LCAG²

تعريف الفرص و التهديدات³

الفرصة OPPORTUNITIE: يمكن تعريف الفرصة بالنسبة للمؤسسة هي كل الاحتياجات الموجودة في المحيط و التي يمكن إشباعها بطريقة تحقق أحسن مردودية بالنسبة للمؤسسة . حيث أن أهمية الفرصة مربوطة ببعدين الجاذبية و احتمال الحدوث.

التهديد THREAT: التهديد هو مشكلة مطروحة من طرف اتجاه غير مقبول أو خلل في المحيط و تكمن خطورة التهديد في مدى تأثيره على مردودية المؤسسة و على احتمال حدوثه.

¹ Alain DESREUMAUX-Xavier LECOQ-Vanessa WARNIER, Collection Synthex Stratégie, Pearson Education, France, 2006, p58.

² Alain DESREUMAUX-Xavier LECOQ-Vanessa WARNIER ,Op cite.

³ COTLER DUBOIS: Opcite, Page 112.

تحليل التهديدات و الفرص¹

لترتيب هذه المعطيات يجب إتباع المراحل التالية:

وضع الفرص و في شكل قائمة حتى لا ننسى أو نهمّل أي عنصر.

تحديد تأثير كل عنصر في القائمة و يعني هذا تحديد مدى أثر كل عنصر من عناصر التهديدات و الفرص على المؤسسة ، و يكون هذا بنسبة معينة.

تحدد من طرف المختصين فيها .

تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة.

استخراج أهمية كل عنصر من التهديدات و الفرص و هذا بضرب تأثير العنصر في احتمال حدوثه (أهمية العنصر = تأثيره × احتمال حدوثه) .

. تعريف نقاط القوة و الضعف :

نقاط القوة STRENGTHS: مجال القوة هو مورد أو مهارة أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات و رغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمزم خدمتها، و يطلق على نواحي القوة البارزة، مفهوم " القدرة المميزة.

نقاط الضعف WEAKNESSES: مجال الضعف هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات و الذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة .

¹ أحمد ماهر "الخطط و السياسات الاستراتيجية"، الدار الجامعية، طبعة 2000 ص 85.

4. تحليل نقاط القوة و الضعف¹

- الأسلوب المتبع لن يختلف كثيراً عن أسلوب تحليل الفرص و التهديدات ، و من أجل ذلك يمكن المرور بالمراحل التالية: - نقاط القوة و الضعف في شكل قائمة حتى يمكن حصرها و تحديدها فيها.
- تحديد مدى تأثير كل عنصر من عناصر القوة و الضعف على كفاءة المشروع و على مدى تحقيقه لأهدافه، و هذا بإعطاء وزن (نسبة مئوية).
 - تحديد احتمال حدوث و استمرار كل عنصر من عناصر نقاط القوة و الضعف و هذا عن طريق نسبة مئوية و هذا لكي تعبر عن مدى بقاء و استمرار كل عنصر من عناصر القوة و الضعف على حاله.
 - تحديد أهمية كل عنصر من عناصر نقاط القوة و الضعف و هذا بضرب الأهمية النسبية في احتمال الاستمرار.

جدول رقم 1: مصفوفة SWOT

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	تشخيص داخلي وخارجي
تقليل نقاط الضعف أو كسب كفاءات من أجل استغلال الفرص	استغلال نقاط القوة من أجل الاستحواذ على الفرص	الفرص الخارجية
تقليل نقاط الضعف من أجل التقليل من التهديدات	استغلال نقاط القوة للحد من التهديدات	التهديدات الخارجية

المصدر: P.CHARPENTIER, ouvrage précédent, p61

يستعمل نموذج SWOT بسبب منطقه الحارثيزي و داتيته، و الذي يظهر في شكل نموذج تخطيطي ، و يطبق في حالات بسيطة تسمح باستخراج معلومات كمية. و في الحالة المعقدة، فإنه يسمح بتكوين تخطيط سريع للواقع ، و بشكل سهل و مفهوم ، و قابل للبت ، يمكن التعبير عنه في المنظمة ، لأنه نموذج معروف لدى كل المدارس و المنظمات ، فهو طبيعي أكثر مما هو مفسر، لا يعالج مشاكل جمع المعلومات و إصدار الأحكام، كما ينفي وجود

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص 117.

صراعات بين الأشخاص¹. كما يقوم بتحليل داخلي و خارجي للمنظمة. بساطته جعلته يفرض نفسه بسرعة، كما طرأت عليه الكثير من التحسينات لأعوام عديدة. يستعمل نموذج SWOT في حالات عديدة وهو يكفي بتوضيح العلاقة بين البيئة، والمزايا الداخلية، و هذا مصدر قوته، ولكن لا يجب الاكتفاء بتحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات بل الخروج بتقرير نهائي لتحديد الإشكالية الإستراتيجية للمنظمة.²

الشكل رقم 3 : نموذج SWOT

ثانيا : تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة			أولا : تقييم المحيط الخارجي للمؤسسة
نقاط القوة STRENGTHSES	نقاط الضعف WEAKNESS		
المطلوب: - تعظيم استغلال الفرص. - علاج نقاط الضعف. - الاستراتيجية إصلاحية	المطلوب: - تعظيم استغلال الفرص. - تعظيم استغلال القوة. -الإستراتيجية توسعية	التهديدات THEATS	
المطلوب: - مواجهة التهديدات - علاج نقاط الضعف. - الإستراتيجية انكماشية	المطلوب: - مواجهة التهديدات - تعظيم استخدام القوة - الإستراتيجية دفاعية	الفرص OPPORTUNITIES	

المصدر: احمد ماهر: " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، طبعة 1999ص134

"

¹ -www.pug.fr/extrait_ouvrage/Estrategie.pdf .

² Alain DESREUMAUX-Xavier LECOQ-Vanessa WARNIER, ouvrage précédent, p60

رابعا إسقاط نموذج SWOT على مؤسسة " SACAEH "

قمنا بدراسة تطبيقية من اجل معرفة مدى تجسيد الخطوات النظرية في الواقع، و مدى فعالية نموذج SWOT في تقييم البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة. ولقد تم اختيار "المجمع الصناعي للورق والسيليلوز GIPEC وحدة الأكياس "SACAEH" من اجل إجراء دراستنا الميدانية التي ستتبع نفس مراحل الجانب النظري و بعد دراسة البيئة الخارجية لسنة 2010 ووافق 2011 والتحليل الداخلي لسنة 2010 قمنا بصياغة الجداول التالية:

1- اختيار الفرص و التهديدات

1.1- اختيار الفرص

الجدول رقم (02) : يوضح تحليل الفرص حسب الأهمية النسبية %

الفرص	مسؤول القسم التجاري (01)		الباحث		مسؤول القسم التجاري (02)		الأثر	الاحتمال	الأهمية النسبية
	اثر %	احتمال % حدوث	اثر %	احتمال % حدوث	اثر %	احتمال % حدوث			
الاستقرار السياسي الأمن	05		02	1.5	2.5	1.5	3.16	2.50	0.08
تخفيض التعريفات الجمركية للمواد الأولية	05	06	04	05	04	05	4.33	4.50	0.194
زيادة التهيئة العمرانية (زيادة مؤسسات البناء)	16	14	16	14	15	14	15.66	14.50	2.270
قوانين صناعة الأكياس البلاستيكية قصد حماية المستهلك	06	05	04	05	06	05	5.33	4.40	0.234
الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و دخول المواد الولية يا قل تكلفة	07	02	06	05	03	05	5.33	4.42	0.235
تعزير الوضع للمسار التنموي	04	05	05	04	3.5	04	4.16	05	0.208
منتج بلاستيكي مخالف للمعيار البيئي مما يدفع إلى استبداله بالورق	15	14	15	12	15	12	14.33	14	2.006
ترقية الثقافة و التعليم و انخفاض معدل الأهمية	02	04	01	04	1.5	04	1.5	03	0.045

0.047	3.18	1.5	01	01	1.5	1.5	07	02	منتج غير ملوث للبيئة
2.145	16.5	13	15.5	13	20	14	14	15	توفير جو ملائم للاستثمار (برنامج تأهيل المؤسسات) مع إصلاح المنظومة المالية مع إمكانية الشراكة
0.42	07	06	09	07	08	06	04	05	فرصة زيادة زياتها و ذلك لحرص المؤسسة على إرضاء زياتها و اقتناعهم بمنتجاتها
3.350	16.50	20.33	20	20	14	21	16	20	قوة العلاقة مع الزبائن و الموردون
0.239	4.50	5.33	04	06	06	07	04	03	العلاقة الطيبة مع الدول المجاورة

المصدر: من إعداد الباحث

1.2- اختيار التهديدات : الجدول رقم (03) : يوضح تحليل التهديدات حسب الأهمية النسبية %

التهديدات	مسؤول القسم التجاري (01)		مسؤول القسم التجاري (02)		الباحث		الأهمية النسبية
	احتمال الحدوث %	أثر %	احتمال الحدوث %	أثر %	احتمال الحدوث %	أثر %	
القوانين التي تعيق نشاط الزبون erco	08	03	03	05	03	02	0.123
الحصانة السياسية التي يمكن ان يستعملها المنافسين	15	14	15	16	15	15	2.325
برنامج التمويل للمؤسسات يخلق منافسين محليين جدد	05	02	02	01	02	03	0.073
منافسة اجنبية لسبب الانفتاح على الخارج	08	05	04	05	04	04	0.263
مستهلك متذوق يستطيع التمييز بين المواد الاستهلاكية	01	04	03	04	01	01	0.049

2.998	16.66	18	17	16	17	18	16	20	تطور التكنولوجيات المستعملة من طرف الزبائن وعدم التحكم فيها من طرف المؤسسة
3.002	17.66	17	18	17	18	16	16	18	دخول منتجات جديدة من الخارج بأسعار منخفضة
0.411	6.50	6.33	06	07	08	09	05	03	عدم وجود حوافر لدخول منافسين جدد
2.825	16	17.66	17	18	15	15	16	20	امكانية دخول منافسين الى سوق الغرب mehsas و onykra
0.319	5.04	6.33	06	07	05	05	04	07	التفقات التي تفرضها الدولة و العقوبات لمسيبي التلوث
0.466	07	6.66	07	10	10	06	04	04	التكنولوجيا الحديثة التي يملكها المنافسين

المصدر: من إعداد الباحث

2- دراسة نقاط القوة والضعف

2.1- دراسة نقاط القوة

الجدول رقم (04): تحليل نقاط القوة حسب الأهمية النسبية %

الأهمية النسبية	الاحتمال	الأثر	الباحث		مسؤول القسم التجاري (02)		مسؤول القسم التجاري (01)		نقاط القوة
			احتمال	أثر	احتمال	أثر	احتمال	أثر	
الأثر * احتمال	متوسط	متوسط	احتمال	أثر	احتمال	أثر	احتمال	أثر	
% البقاء	% البقاء	% الأثر	% البقاء	% الأثر	% البقاء	% الأثر	% البقاء	% الأثر	
0.120	3.30	3.66	04	03	02	03	04	05	يد عاملة مؤهلة
0.157	4.30	3.66	05	04	03	02	05	05	استخدام أساليب حديثة في تسيير العمال (أنظمة التحفيزات)
2.608	16.66	15.66	16	16	15	15	19	16	ولاء العمال للمؤسسة
0.200	04	05	03	05	04	04	05	06	احترام مواعيد العمل وقلة التغيب

2.720	16.66	16.33	16	17	16	17	18	15	سياسة تخفيض الأسعار بالنسبة للطلبات الكبيرة واقتناع الزبائن الدائمين بالمنتج
0.268	5.03	5.33	05	06	07	03	04	07	المشاركة في المنتقيات من اجل تحسين صورة sacaeh
0.099	03	3.33	03	01	01	05	05	04	وجود خدمات ما بعد البيع
2.890	17	17	20	18	17	18	16	15	جودة المنتج والاستفادة من شهادة للمقاييس العالمية ISO
0.186	04	4.66	03	06	05	04	04	04	اليقظة اتجاه المنافسين و دراية كافية بالسوق الوطني والخلي
0.120	03	04	04	02	03	07	02	03	راس مال عامل موجب
0.201	4.66	4.33	03	03	07	06	03	04	نسبة تمويل دائم أكبر من 01
0.077	2.33	3.33	03	02	02	05	02	03	إمكانية تسديد جميع الديون على المدى البعيد
2.560	16	16	15	17	18	16	15	15	وفرة الطلب على السوق الوطني

المصدر: من إعداد الباحث

-2.2. استخراج نقاط الضعف

الجدول رقم (05): تحليل نقاط الضعف حسب الأهمية النسبية %

الأهمية النسبية	الاحتمال	الأثر	الباحث		مسؤول القسم التجاري (02)		مسؤول القسم التجاري (01)		نقاط الضعف
			احتمال	% أثر	احتمال	%	احتمال	%	
الأثر* احتمال % البقاء	متوسط احتمال % البقاء	متوسط % أثر	احتمال % البقاء	% أثر	احتمال % البقاء	%	احتمال % البقاء	%	نقاط الضعف
0.186	4.66	04	05	05	05	04	04	03	استخدام عدد من العمال الذي يمكن الاستغناء عنهم مما يزيد في التكاليف
0.201	4.33	4.66	06	04	04	05	03	05	كبر حصة مصاريف المستخدمين من القيمة المضافة
0.129	4.33	03	04	04	03	03	05	02	كبر سن العمال (50/40)

0.228	4.04	5.66	05	06	15	05	04	06	عدم محاولة خلق نقاط بيع على المستوى الوطني والاكتفاء بالسوق المحلي بنسبة 21%
2.349	15	15.66	15	15	14	16	15	16	الاكتفاء بالبيع عن طريق الطلبات التي تصل إلى المؤسسة و اقتصارها على زيون وحيد يمثل نسبة 79% المبيعات الاعتماد على زيون وحيد ERCO
2.56	16	16	16	16	19	16	18	16	قدم الآلات و اهتلاكها هائيا مع تكنولوجيا محدودة
2.880	16.66	17.33	15	15	07	20	16	17	كثرت التوقفات مع نقص قطع الغيار
0.337	6.33	5.33	06	05	05	06	06	05	ضعف مردودية الآلات مما أدى إلى زيادة التكاليف
0.316	05	5.33	05	04	06	03	05	09	التذبذب المستمر في حجم الإنتاج
0.173	4.33	04	03	06	14	04	04	02	تذبذب قيمة الفائض النقدي بين القيم الموجبة والسالبة
2.345	14.66	6	15	16	04	15	15	17	نقص في التمويل الذاتي
0.139	4.66	03	05	04	04	03	05	02	60% المؤسسة لا تمتلك استقلالية اتجاه داتها لأنها تعتمد على الأموال الأجنبية بنسبة تفوق

المصدر: من إعداد الباحث

3- شكل نموذج

3.1- . شكل نموذج SWOT

<p>نقاط الضعف:</p> <p>-الاعتماد على زبون وحيد ERCO قدم الآلات واحتلاكها غائيا مع تكنولوجيا محدودة. كثرة التوقفات ونقص قطع الغيار. عدم وجود تمويل ذاتي.</p>	<p>نقاط القوة:</p> <p>- ولاء العمال للمؤسسة. وفرة الطلب في السوق الوطني. -جودة المنتج والاستفادة من شهادة ISO للمقياس العالمية - تخفيض الأسعار بالنسبة للطلبات الكبيرة مع اقتناء الزبائن الدائمين بالمنتج.</p>	<p>تقييم البيئة</p> <p>الداخلية</p> <p>تقييم البيئة الخارجية</p>
<p>إستعمال فرص الشراكة من أجل تجديد الآلات المستعملة والاتحاق بالتكنولوجيا وهذا لزيادة تشكيلة المنتج (علب ذات حجم متوسط وصغير). استغلال فرص الطلب المرتقب والحفاظ على الحصة السوقية</p>	<p>استعمال جودة المنتج من أجل إقترحام السوق الوطني مع الحفاظ على الزبون ERCO واستغلال التزايد المرتقب في الطلب وتوزيع (معلبات ذات حجم المتوسط والصغير)</p>	<p>الفرص:</p> <p>زيادة التهيئة العمرانية (زيادة مؤسسات البناء) -منتج بلاستيكي مخالف للمعيار البيئي مما يدفع إلى استبداله بالورق. - توفير جو ملائم للاستثمار مع إصلاح المنظومة المالية مع إمكانية الشراكة. -قوة العلاقة مع الزبائن والموردين.</p>
<p>يجب البحث بشئى الطرق على شريك يمكن الاندماج معه من أجل مواجهة التهديدات التي تفرضها التكنولوجيا، من أجل ضمان البقاء على الأقل في السوق.</p>	<p>الحفاظة على الزبون ERCO وهذا بالاعتماد على جودة المنتج والبحث عن حلول تمويلية من أجل مواكبة التكنولوجيا لمواجهة المنافسة المستقبلية.</p>	<p>التهديدات:</p> <p>إمكانية دخول منافسين جدد الى سوق الغرب وهذا لانعدام حواجز الدخول. تطور التكنولوجيا المستعملة من طرف الزبائن وعدم التحكم فيه من طرف المؤسسة. دخول المنتجات من الخارج بأسعار منخفضة. الحصانة السياسية التي يمكن أن يستعملها المنافسين.</p>

المصدر: من إعداد لباحث

3.2-: تحليل الشكل

من خلال الجدول يتضح لنا أربع سيناريوهات هي:

1 - السيناريو الأول : الفرص في نقاط القوة

في هذا المربع المؤسسة أمام فرص سائحة ولها نقاط قوة كبيرة هذا يدفعها إلى تعظيم استغلال الفرص المتاحة و تعزيز نقاط القوة التي تتمتع بها والقرارات الإستراتيجية تتمثل في :

و استغلال التزايد المرتقب ERCO- استعمال جودة المنتج من أجل اقتحام السوق الوطني مع الحفاظ على الزبون في الطلب و تنوع المنتج (معلبات ذات حجم متوسط وصغير) و هذا عن طريق جلب استثمارات جديدة (في إطار برنامج تأهيل المؤسسات).

2 - السيناريو الثاني : الفرص في نقاط الضعف

في هذا المربع توجه المؤسسة سيكون مركزا على معالجة نقاط الضعف لأنها تعتبر عائق أمام اقتناص الفرص و الإستراتيجية المتبعة هي:

– محاولة الاستفادة من برنامج تأهيل المؤسسات و هذا للحصول على فرص تمويلية في هذا الإطار أو استعمال فرص الشراكة من اجل تجديد الآلات المستعملة والالتحاق بالتكنولوجيا وهذا لزيادة تشكيلة المنتج (معلبات ذات حجم متوسط و صغير)، مما سيمكن من استغلال فرص الطلب المرتقب والحفاظ على الحصة السوقية.

3 - السيناريو الثالث : نقاط القوة في التهديد

تعمل المؤسسة في هذا المربع على استغلال نقاط القوة الداخلية من اجل مواجهة التهديدات الخارجية والإستراتيجية المتبعة هي:

و هذا بالاعتماد على جودة المنتج و البحث عن حلول تمويلية من اجل مواكبة ERCO- المحافظة على الزبون التكنولوجيا لمواجهة المنافسة المستقبلية

– السيناريو الرابع : نقاط الضعف في التهديدات 4

إذا كانت المؤسسة في هذا المربع فهي في وضع حرج و الإستراتيجية المناسبة لهذا الوضع هي إستراتيجية انكماشية وتمثل في :

يجب البحث بشتى الطرق عن شريك يمكن أن تندمج معه من اجل مواجهة التهديدات التي تفرضها التكنولوجيا من اجل ضمان البقاء على الأقل في السوق

الختامة العامة :

إن التشخيص أداة تسييرية تسمح باتخاذ قرارات ، لذا يتعين استخدام هذه الأداة بفعالية و بصفة دورية حسب الشكل المناسب لوضعية المؤسسة فالنتائج المتحصل عليها و التي يسعى التشخيص على إبرازها بعد عملية الدراسة والتحليل هي التي تُمكن من إظهار و بوضوح مختلف النقائص و الإيجابيات المسجلة خلال السير العادي للمؤسسة. فالهدف الاقتصادي لأي مؤسسة يكمن في تحقيق الأرباح التي تضمن لها مواصلة سيرها في المستقبل والاستمرارية و تخطي العقبات. و لكي يتحقق هذا الهدف يجب مراجعة وضعيتها الإستراتيجية مراجعة جيدة ومضبوطة مع القيام بالتعديلات اللازمة، فالتسيير الجيد و العقلاني يتجلى في التطبيق الحسن للتعديلات التي تعرفها المؤسسة في نشاطها العادي، حيث يوصل المؤسسة على نتيجة إيجابية.

قائمة المراجع :

- (1) د. ثابت عبد الرحمان إدريس و د، جمال الدين محمد المرسي " الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية الطبعة 2002.2003 .
- (2) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002 .
- (3) د، مصطفى محمود أبو بكر "دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية " الدار الجامعية ، الطبعة 2000 .
- (4) د، نادية العارف "التخطيط الاستراتيجي و العولة" الدار الجامعية 2001-2002 .
- (5) د عبد الرزاق بن حبيب: "تسيير و اقتصاد مؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2002 .
- (6) د، مصطفى محمود أبو بكر "دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية"، الطبعة 2000.
- (7) د.محمد توفيق الماضي: "إدارة الإنتاج و العمليات"، الدار الجامعية 2001.
- (8) د، صلاح الدين محمد عبد الباقي "الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية الإسكندرية 2001 .
- (9) د.إسماعيل محمد السيد:"الإدارة الإستراتيجية"،المكتب الجامعي الحديث 1998.

10) د. أحمد ماهر "الخطط والسياسات والاستراتيجيات"، الدار الجامعية، طبعة 2000 .

- 11) R. Papin, L'art de diriger/paris(Paris : Dunad, 1995) tome 1 : Management et stratégie.
- 12) Pierre Conso, Farouk Hemic « l'entreprise en 20 leçons », 3eme edition , dunod, paris 2003.
- 13) Jony-en-josas « Stratégor » DUNOD 1^{ère} édition 2003.
- 14) P.Charpentier «Organisation et Gestion de l'Entreprise » édition, Agnes Fieux 2000.
- 15) B.H. Abtey, A, Vinay «Contrôle de la Gestion Stratégique de l'Entreprise » éditions techniques 1984.
- 16) Jaques Orsoni, jean-Pièrre Helfer, « Management Stratégique » 2^{ème} édition, Librairie Vuibert 1994.
- 17) Michel DARBELET-Laurent IZARD-Michel SCARAMUZZA, Essentiel sur le management, 5^{ème} édition, Berti, Algérie, 2007.
- 18) Jean Ubert « stratégies d'entreprise » édition l'iaisons.
- 19) Cotler et Dubois « Marketing Managment », 11^{ème} édition . Pearson éducation France, paris 2003
- 20) Martin Leurion « Connaissance de l'entreprise et son environnement », édition Foucher.
- 21) J.Mauriac, A.Cavagnol et G.Hoffbeck : « Economie d'entreprise », tome 2, edition Castella 1996 paris.
- 22) Richard Stanley « Business Plan On Action », les échos editions 2000.
- 23) Cotler et Dubois « Marketing Managment », 11^{ème} édition Pearson education, France, paris 2003.
- 24) J.Mauriac, A.Cavagnol , G Hoffbeck « Economie d'entreprise », Tome II, Castella 1996 Paris.
- 25) -Patrick Joffre et Gérard Koeing, « Gestion Stratégique », édition LITEC.
- 26) Frédéric Leroy, « Les stratégies de l'entreprise », édition Dunod.
- 27) Michael Porter « L'avantage Concurrentiel », edition dunod, paris 1993.
- 28) H.Bruno : « Leadership et management », Les éditions liaison ,1993
- 29) Peter et R.Weterman « Le Prix d'excellence », édition Dunod 1999.
- 30) Jean Pierre Citeau « Gestion des Ressources Humaines », 3^{ème} édition Armand Colin.
- 31) Stéphane Briffiths, Jean-eny degos « Gestion Financière », edition dunod 2001.
- 32) Alain DESREUMAUX-Xavier LECOQ-Vanessa WARNIER, Collection Synthex Stratégie, Pearson Education, France, 2006..
- 33) Alain DESREUMAUX-Xavier LECOQ-Vanessa WARNIER, ouvrage précédent.-
- 34) www.pug.fr/extrait_ouvrage/Estrategie.pdf

