

**إنعكاس التحليل البيئي في الخيارات الاستراتيجية : دراسة
تحليلية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات في بغداد**

**مصطفى عماد أحمد
أ.د. أحمد هاشم الصقال
كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة العراقية**

Reflection Of Environmental Analysis in Strategic Choices: Analytical Study of IT Companies in Baghdad
 انعكاس التحليل البيئي في الخيارات الاستراتيجية : دراسة تحليلية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات في بغداد*

Mustafa Imad Ahmed

Prof. Dr. Ahmed Hashem Al-Saqqal

College of Economic & Administration | Aliragha
 University

مصطفى عماد أحمد

أ.د. أحمد هاشم الصقال

كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة العراقية

تاريخ النشر: 2024/12/01

Received: 10/05/2024

تاريخ القبول: 2024/06/09

Accepted: 09/06/2024

تاريخ الاستلام: 2024/05/10

Published: 01/12/2024

المستخلص:

يهدف البحث إلى معرفة مدى تأثير التحليل البيئي في الخيارات الاستراتيجية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة بغداد، من خلال الزيارات الميدانية للمنظمات العاملة في هذا القطاع تبلورت لدى الباحث مشكلة البحث والتي تتمثل بأن المنظمات في هذا القطاع لا تقوم بتوظيف التحليل البيئي ونتائجه في حديد الخيار الاستراتيجي المناسب لها، حيث أجريت الدراسة على عينة من المنظمات والبالغ عددها (15) منظمة، وقد تم استخدام استمارة استبانة مكونة من (64) فقرة لجمع المعلومات وفق أسلوب الحصر الشامل للمدراء والموظفين متخذي القرار في المنظمات المبحوثة والبالغ عددهم (128) فرداً، أما أفراد العينة التي تم تحليل اجاباتهم قد بلغ (118) فرداً، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للحصول على النتائج ومناقشتها كونه ينسجم مع البحث وأهدافه، وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات والتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرات نذكر منها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) ،نم اجراء تحليل البيانات عبر مجموعة من البرامج الاحصائية المتخصصة (SPSS ,Amos, Smart pls) ، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها إن اهتمام المنظمات المبحوثة بعملية التحليل البيئي ليس بالمستوى المطلوب بالمعلومات في بغداد.

الكلمات المفتاحية : التحليل البيئي، الخيارات الاستراتيجية، شركات تكنولوجيا

Abstract:

This research aims to investigate the extent to which environmental analysis influences the strategic choices of a sample of IT companies in Baghdad. Through field visits to organizations operating in this sector, the researcher identified the research problem, which is that organizations in this sector do not employ environmental analysis and its results in determining the appropriate strategic choice for them. The study was conducted on a sample of 15 organizations, using a questionnaire of 64 items to collect data from decision-makers in the research organizations,

*بحث مستل من رسالة ماجستير

totaling 128 individuals. The number of individuals whose responses were analyzed was 118. The descriptive-analytical methodology was employed to obtain and discuss the results, as it aligns with the research and its objectives. A set of statistical methods was used to process the data and verify the nature of the relationship between the variables, including the mean, standard deviation, and coefficient of variation. Data analysis was conducted using a group of specialized statistical programs (SPSS, Amos, Smart pls). The research reached a number of conclusions, the most important of which is that the studied organizations' interest in the environmental analysis process is not at the required level.

Keywords: Environmental analysis, strategic choices, IT companies, Baghdad

المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم تحولات سريعة وبشكل مستمر، وذلك بسبب التغيرات في العوامل البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها من العوامل الأخرى، ويعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات من أكثر القطاعات تأثراً بهذه التحولات، بسبب طبيعته الابتكارية والتي تعتمد بشكل كبير على التطور التكنولوجي، مما تقدم اعلاه أصبح لزاماً على المنظمات العاملة بهذا القطاع استخدام التحليل البيئي لدوره الكبير في مساعدة المنظمات على فهم التغيرات البيئية العامة واعطائها صورة حقيقية عن طبيعة المنافسة وتحديد العوامل التي تؤثر عليها واتجاهها، والذي يمكن المنظمات من اتخاذ خيارات استراتيجية مناسبة لامكانياتها الحالية ومبينة على معلومات دقيقة تمكنها من الوصول إلى مبتغاه، لذا يُسلط هذا البحث الضوء على التحليل البيئي لبيئة المنافسة وفق نموذج بورتر لتحليل البيئة التنافسية للمنظمات كونه من أهم النماذج التي تزود المنظمات بالمعلومات اللازمة والتي تساعد على اغتنام الفرص وتجنب التهديدات وتأثيره على الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج الساعة الاستراتيجية لومان كونه يحتوي على حزمة كبيرة من الخيارات الاستراتيجية والتي تتناسب مع تغيرات في البيئة الحالية، وقد اشتملت هيكليّة هذا البحث على اجزاء عدة يمكن تناولها وفق اربعة محاور حيث يتناول المحور الاول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، المحور الثاني يتناول الجانب النظري، والمحور الثالث يتناول الجانب العملي، واخيراً يتناول المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات، وكما يلي:

المحور الاول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث :

1- مشكلة البحث :

تسعى جميع المنظمات إلى البقاء والتقدم والتطور، ومن ضمنها المنظمات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات، ولتحقيق ذلك تتنافس المنظمات فيما بينها للحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها الآخرين، ونتيجة لهذا التنافس نرى بعض المنظمات تنمو وتزدهر وأخرى تتلاشى، وذلك لأسباب عديدة منها (إهمال عملية التحليل البيئي، والتحليل الخاطئ لعوامل البيئة التنافسية، صعوبة الربط بين إمكانات المنظمة ونتائج تحليل بيئة المنافسة) مما يؤدي بالمنظمة إلى تبنيها خيار استراتيجي لا يتناسب مع وضعها التنافسي وواقع المنافسة الحالي وبالنسبة لفشل الاستراتيجية المختارة وخسارة المنظمة لمكانتها السوقية، مما تقدم ومن خلال الزيارات الميدانية للمنظمات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات في بغداد، التمس الباحث مشكلة الدراسة والتي تتمثل بأن المنظمات في هذا القطاع لا تقوم بتوظيف التحليل البيئي ونتائجه في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب لها، وعليه سعى الباحث إلى دراسة المشكلة من خلال التركيز على ثلاثة متغيرات أساسية والتي تتمثل في (التحليل البيئي، والخيارات الاستراتيجية، والمرونة) للإجابة على التساؤل الرئيس الذي وضعه والذي يمكن أن يلخص مشكلة الدراسة بالتالي: ما مدى انعكاس التحليل البيئي في الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات من خلال المرونة؟

2- أهمية البحث :

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تناولتها (التحليل البيئي، الخيارات الاستراتيجية) لما لها أهمية كبيرة بالارتقاء بأداء المنظمات المبحوثة بشكل خاص والمنظمات العراقية بشكل عام وتكمن الأهمية بالآتي:

- أ- تمثل دراستنا الحالية إضافة معرفية متواضعة في مجال (التحليل البيئي، الخيارات الاستراتيجية).
- ب- وضع إطار علمي لاستخدام التحليل البيئي لبيئة المنافسة في تحديد الخيار الافضل للمنظمات المبحوثة.

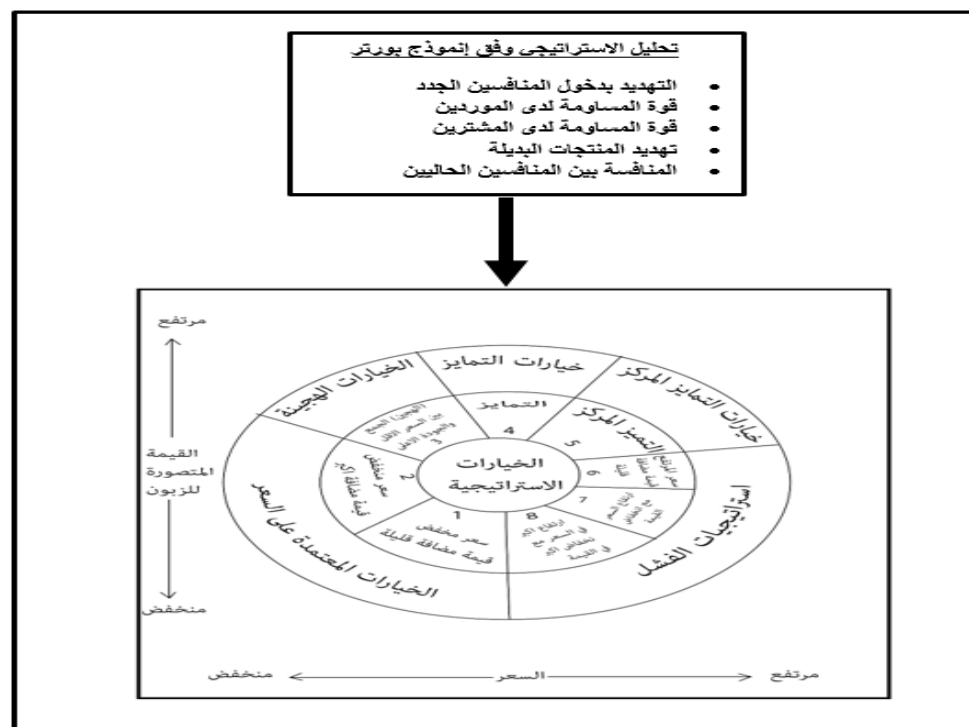
3- الهدف من البحث :

هنالك مجموعة أهداف يحاول الباحث تحقيقها من خلال مشكلة البحث والتي يصل جوهرها لكشف انعكاس التحليل البيئي الخيارات الاستراتيجية، ويمكن تمثيل أهم الأهداف بالآتي :

- أ- تحديد الاسس العلمية التي تعتمدها إدارة المنظمات المبحوثة للقيام بعملية التحليل البيئي لبيئة المنافسة.
- ب- معرفة الكيفية التي تحدد من خلالها إدارة المنظمات المبحوثة الخيارات الاستراتيجية المتاحة لديها.
- ج- تحديد كيفية اعتماد إدارة المنظمات المبحوثة الخيار الاستراتيجي المناسب من بين الخيارات المتاحة لها.

4- النموذج الفرضي للبحث:

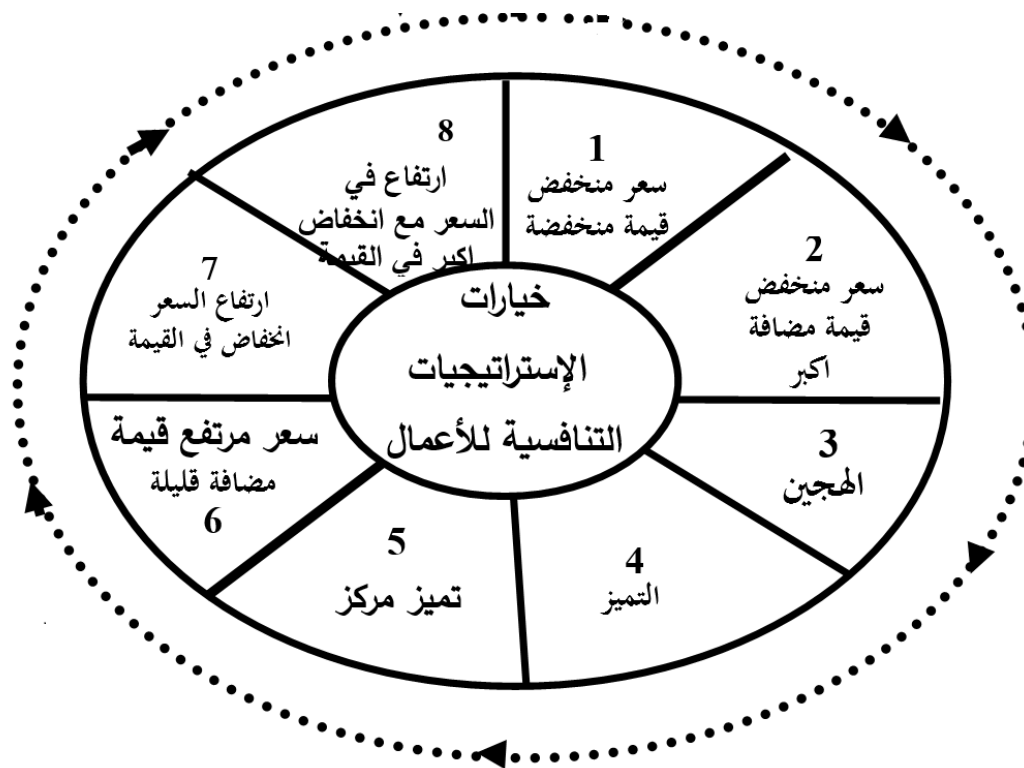
من اجل توضيح مشكلة الدراسة أبعادها ولتحقيق أهدافها وبيان طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تم وضع مخطط فرضي يتكون من متغيرات الدراسة كما في الشكل رقم(1)



المصدر : من اعداد الباحث

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

الشكل رقم (2) يوضح خيارات الاستراتيجيات التنافسية للأعمال



5- فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسة التالية : توجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين التحليل البيئي وابعاده في الخيارات الاستراتيجية لدى المنظمات المبحوثة. ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين بعد التهديد بدخول المنافسين الجدد في الخيارات الاستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين بعد قوة المساومة لدى الموردين في الخيارات الاستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية ما بين بعد قوة المساومة لدى المشتريين في الخيارات الاستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية ما بين بعد تهديد المنتجات البديلة في الخيارات الاستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية ما بين بعد شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في الخيارات الاستراتيجية.

6- منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي.

7- حدود الدراسة:

أ. **الحدود المكانية :** اقتصرت حدود البحث المكانية على المنظمات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات في مدينة بغداد وهي كل من (شركة النبع لتقنيات المعلومات المحدودة، شركة التينة الخضراء لتجارة الحاسبات والاصحمة الالكترونية والمكتبية المحدودة، شركة بيت الارقام للتجارة العامة، الطيف لخدمات الحاسبات، التقدم لنظم الحاسبات وخدمات الاتصالات، شركة الفرج لتجارة الحاسبات والاصحمة الالكترونية، شركة رأس البر للتجارة العامة المحدودة، الميزان لخدمات الحاسبات، شركة دار الناشر للحاسبات، شركة مشتل العراق للتجارة العامة، الايك لخدمات الحاسبات، واجد لخدمات الحاسبات، شرق الجزيرة لخدمات الحاسبات والانترنت، السرمود لخدمات الحاسبات، ميكا للحاسبات).

ب. الحدود الزمانية:

امتدت فترة الدراسة من تاريخ (2023/8/1) ولغاية (2024/4/1) والتي تم خلالها إعداد الدراسة بجانبها النظري والعملي.

8- مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة بالمدرء التنفيذيين والموظفين من متخذي القرار العاملين في شركات تقنيات المعلومات في مدينة بغداد، وبلغ عددهم (118) شخصاً يمثلون مجتمع الدراسة وعينتها، حيث أن الباحث اعتمد اسلوب (الحصر الشامل) لكل مجمع الدراسة والذي يعطي دقة في النتائج لهذه الدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1- بعض الدراسات التي تناولت متغير(التحليل البيئي)

أ- دراسة (Appiah,et al ,2020) (بحث منشور)

(Do industry forces affect small and medium enterprise's investment in downstream oil and gas sector?)

(Empirical evidence from Ghana) (هل تؤثر قوى الصناعة على استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع النفط والغاز؟ أدلة تجريبية من غانا).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير قوى الصناعة على السلوك الاستثماري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع النفط والغاز في غانا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. مجال تطبيق الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في قطاع النفط في غانا وكانت عينة الدراسة (475) منظمة صغيرة ومتوسطة تعمل في القطاع النفطي. توصلت الدراسة بأنه لا توجد أدلة كافية لدعم العلاقة بين تهديد البدائل والسلوك الاستثماري، وكذلك ارتفاع توقعات مالكي المؤسسات حول زيادة الارباح وتحسين البنية التحتية وتقديم الخدمات.

ب-دراسة (Lord ,et al,2021) (بحث منشور)

(Examination of nursing home financial distress via Porter's five competitive forces framework.)

(فحص الضائقة المالية في دور رعاية المسنين من خلال نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة).

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين عوامل القوى التنافسية لبورتر والضائقة المالية في دور رعاية المسنين بأمريكا، الدراسة تمت باستخدام أدوات التحليل المالي لتحليل البيانات المالية الحكومية وشبه الحكومية الخاصة بتكاليف الرعاية الصحية لدور رعاية المسنين والتقارير المصادقة عبر الانترنت وملفات الموارد الصحية للمناطق، توصلت الدراسة الى ان تأثيرات القوى الخارجية على الضائقة المالية لدور رعاية المسنين محدودة؛ ومع ذلك، كان للمتغيرات على المستوى التنظيمي تأثير كبير على الضائقة المالية في دار رعاية المسنين.

ج- دراسة (Budiharso ,et al,2022) (بحث منشور)

Porter's Five Forces: Evaluating Education Management Practices in the Postgraduate Program of UIN RM)

(Said Surakarta, Indonesia) (قوى بورتر الخمس: تقييم ممارسات إدارة التعليم في برنامج الدراسات العليا في جامعة (UIN RM Said)

بمدينة سوراكارتا، إندونيسيا).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى جودة برنامج الدراسات العليا في جامعة (UIN RM Said) بمدينة سوراكارتا وتقييم التحديات التي تواجه الجامعة وبيان مستوى المنافسة، استخدمت الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى ان تنفيذ المنهج غير مُرضي، كذلك كانت المناهج الدراسية وجودة أعضاء هيئة التدريس والمحتوى القابل للتسويق تشكل تهديدات، ومستوى المنافسة مع المنافسين الحاليين منخفض.

د- دراسة (سروط والصقال،2024) (بحث منشور)

(أثر التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة الصحية: دراسة تحليلية لعدد من المستشفيات الاهلية في بغداد)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمات الصحية لدى عينة من مستشفيات مدينة بغداد الاهلية، تم استخدام الاسلوب الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة مكون من الادارات العليا والوسطى أما عينة الدراسة فتكونت من (420) من مدراء المستشفيات والاقسام والشعب وتوصلت الدراسة الى ان عملية التحليل الاستراتيجي لدى المستشفيات المبحوثة ليست بالمستوى المطلوب، وكذلك جودة الخدمات الصحية المقدمة بحاجة الى التحسين كونها ليست بالمستوى المطلوب.

2- بعض الدراسات التي تناولت متغير (الخيارات الاستراتيجية)

أ- دراسة (Akingbade, 2021) (بحث منشور)

(Strategic Options for Improved Organizational Performance in the Nigerian Telecommunication Industry)

(Miles and Snow Approach: الخيارات الاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي في صناعة الاتصالات النيجيرية: نهج مايلز وسنو)

هدفت هذه الدراسة الى بيان تأثير استراتيجيات مايلز وسنو والتي تعتبر النهج الرئيسي الذي يمكن أن يعزز القدرة التنافسية في صناعة الاتصالات لتمكين الشركات من إدارة التحديات الحالية والمستقبلية الأخرى والتغلب عليها، تم استخدام الاسلوب الوصفي التحليلي، وكان مجتمع مكون من موظفي اربع شركات الاتصالات والبالغ عددهم (7567) وعينة الدراسة تتكون من (380) من موظفي الشركات الاربعة، خلصت الدراسة إلى أن شركات الاتصالات التي تستخدم استراتيجيات المنقب والمحلل والمدافع يكون مستوى قدرتها التنافسية أعلى من شركة الاتصالات التي تستخدم استراتيجية المفاعل.

ب- دراسة (غانم و الصقال، 2022) (بحث منشور)

(تأثير التسويق المستدام في تحديد الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج بورتر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا والوسطى لمصنع القطنية في بغداد)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير التسويق المستدام في تحديد الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج بورتر، وقد تمت هذه الدراسة باستخدام الاسلوب الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة مكون من مدراء الادارات العليا والوسطى في مصنع القطنية في بغداد، أما عينة الدراسة فقد كانت عبارة عن (126) مبحوثاً من مدراء المستويات العليا والوسطى، خلصت الدراسة إلى إن النسبة الأكبر من مبيعات المصنع المبحوث كانت للقطاع العام ، وكذلك تبين ان المصنع كان يعتمد على الاستراتيجيات الانكماشية (خيارات الفشل).

ج- دراسة (Vilakazi, 2023) (رسالة ماجستير)

(An Exploratory Study of an Organisational Strategy and Organisational Structure Using the Miles and

Snow Typology: A Case for a National Government Department)

(دراسة إستكشافية لاستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي باستخدام أنموذج مايلز وسنو: حالة لدائرة حكومية وطنية)

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العملية التي تتبعها وزارة الخزانة لصياغة وتنفيذ استراتيجية تنظيمية وتحديد ما إذا كان الهيكل التنظيمي يتماشى مع الاستراتيجية، تم استخدام الاسلوب الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة يتألف من مدراء الادارات العليا والوسطى في وزارة الخزانة الوطنية في جمهورية أفريقيا الجنوبية، اما عينة الدراسة تكونت من (35) مديراً من الادارات العليا والوسطى، وجدت الدراسة أن وزارة الخزانة الوطنية تتبع تصنيف مايلز وسنو فيما يتعلق بتوجيه الاستراتيجية، وكشفت الدراسة أيضاً أن الهيكل التنظيمي هو هيكل تقسيبي يمحور حول العمليات الإدارية البيروقراطية، مما يؤخر اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها ويثبط تبني الأفكار المبتكرة.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: التحليل البيئي:

1- مفهوم التحليل البيئي:

إن عملية التحليل وفقاً للمفهوم العام هي عبارة عن تفتيت الشيء إلى أجزائه الأساسية وإعادة تركيبه من جديد وفقاً للحاجة ، وتقوم عملية التحليل منطقياً على تقسيم الموضوع إلى أجزاءه الأساسية والكشف عن أسسه والبحث عن مكوناته وفصل الجوهرية منها عن غير الجوهرية ، وكيفية ربطها مجدداً للحد من تأثيرها أو الإفادة منها ، وتنطوي عملية التحليل البيئي من وجهة النظر الخاصة بمنظمات الأعمال على فهم التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تأثير هذه التغيرات على البيئة الداخلية للمنظمة ، ومن ثم تحدد المنظمة قدرتها على استغلال الموارد المتاحة لها وتحديد أفضل الخيارات لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية عن طريق تحقيق التميز والابتكار (البكري والصقال ، 2015: 43) . ويوضح الجدول رقم (1) بعض المفاهيم الخاصة بعملية التحليل البيئي:

الجدول (1) بعض المفاهيم الخاصة بالتحليل البيئي

ت	المصدر	المفهوم
1	(Triantis,2013:183)	هو عملية مستمرة تسعى لتحديد العوامل البيئية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحديد كيفية الاستفادة منها وماهي التغيرات الاستراتيجية المطلوبة للقيام بذلك.
2	(Hunger & Wheelen,2014:45)	هو عملية مراقبة وتقييم البيئتين الخارجية والداخلية وتقديم المعلومات الى الاشخاص الرئيسيين داخل المنظمة ، وتستخدم المنظمة التحليل البيئي لتجنب المفاجأة وضمان صحة المنظمة على المدى الطويل.
3	(Papulova& Gazova ,2016:572)	هو جزء مهم وحاسم في عملية صنع القرار الاستراتيجي ، حيث يقدم التحليل البيئي معلومات مهمة حول تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرار.
4	(السامرائي و العبيدي ،2018: 274)	هو عبارة عن اداة مهمة يتم من خلالها ادارة العلاقة بين المنظمة وبيئتها المحيطة بها .
5	(داود،2019: 95)	هو أحد اهم الخطوات في الادارة الاستراتيجية كونه يهتم بمعرفة ومتابعة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
6	(Henry, 2021:37)	هو إجراء يسمح للمدراء بتقييم قدرة المنظمة على استغلال الفرص وتخفيف التهديدات.
7	(Gardašević,et.al,2022:82)	هو العملية التي يتم من خلالها تقييم الحالة الداخلية للمنظمة وفحص البيئة الخارجية العامة والقطاعية التي تعمل فيها المنظمة ، وتهدف هذه العملية الى مساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
8	(Kimani,2022:75)	هو أداة مهمة لعملية التخطيط الاستراتيجي ، وذلك لأنها تحدد جميع العوامل الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة ، ويتضمن التحليل البيئي تحديد الفرص والتهديدات التي توفرها عوامل البيئة الخارجية ، واستخدام هذه التقييمات في عملية صنع القرار.
9	(Hašlerová,2023,14)	هو عملية تحديد وتقييم جميع العوامل ذات الصلة بالمنظمة والتي يمكن أن تؤثر عليها.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول اعلاه.

2- خطوات عملية التحليل البيئي: هنالك خطوات أربعة رئيسة تمر بها عملية التحليل البيئي وكما هو موضح ادناه :

أ. المسح: هي العملية التي من خلالها تتمكن المنظمة من اكتشاف الاحداث الهامة والاتجاهات التي تقع خارج حدودها بمعنى مسح كل جزء من البيئة للتعرف على التغيرات مبكراً ، وغالباً ما تكون البيانات التي يتم الحصول عليها من عملية المسح غامضة وتقوم المنظمة بهذه العملية في

البيئتين الخارجية والداخلية على حد سواء ويمكن تحديد ثلاثة أنواع من المسح البيئي وذلك بحسب درجة تعقيده وفاعليته وهي المسح المنتظم والمسح غير المنتظم والمسح المستمر (رشيد وجلاب، 2015: 120).

ب. **القياس/المراقبة:** وهي عملية منتظمة لتتبع البيانات والاحداث الخاصة بالبيئة والتي تم رصدها خلال عملية المسح لتقييم درجة واتجاه واهمية التغيرات الحاصلة في العوامل البيئية لمعرفة نتائجها على المنظمة والخيارات الاستراتيجية المتاحة امامها كما وتساعد البيانات الناتجة عن هذه العملية في اعطاء صورة أكثر وضوحاً وتحديداً للعوامل والمتغيرات البيئية صاحبة التأثير الأكبر على المنظمة وقراراتها وانشطتها المختلفة (Hitt et.al,2020:41).

ج. **التنبؤ:** في هذه العملية يقوم المحللون الاستراتيجيون بتطوير التوقعات عن الاحداث المتوقع حصولها ومحاولة بيان مدى سرعة حصول هذه الاحداث كنتيجة للتغيرات البيئية التي تم اكتشافها في عمليات المسح والقياس ونظراً للتكلفة المرتفعة والوقت الكبير الذي تستغرقه عمليات التنبؤ فإنه يقتصر عادة على المتغيرات ذات الامر الكبير على المنظمة(البكري والصقال، 2015: 48).

د. **التقييم:** تهدف عملية التقييم الى تحديد أهمية تأثير العوامل الاستراتيجية التي افرزتها العمليات الثلاثة (المسح، القياس، التنبؤ) ووقت حدوثها والتي عن طريقها يستطيع المحللون فهم البيئة، ويظهر دور التقييم جلياً حيث تقوم هذه العملية بتحديد الترابط والعلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وما ينتج عنها من فرص وتهديدات وعوامل البيئة الداخلية وما ينتج عنها من نقاط القوة والضعف إذ ستوفر لدى المحللين الاستراتيجيين بيانات كبيرة عن البيئة ولكن دون أي ترابط وهنا يظهر دور التقييم في تحديد هذا الترابط (سلامة والنجار، 2019: 114). يرى الباحثان أن عملية التحليل البيئي تتكون من مجموعة خطوات متتابعة ومكاملة لبعضها البعض وذات أهمية كبرى للمنظمة لأنها تسهم في معرفة وتشخيص التغيرات البيئية.

3- مستويات البيئة:

قسم الباحثون المستويات البيئية الى ثلاث مستويات (البيئة الخارجية العامة، وبيئة الصناعة أو بيئة المنافسة، والبيئة الداخلية) (Togayev & Kenjaboyeva,2022: 29). تتألف البيئة الخارجية العامة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر وليس للمدراء تأثير مباشر يذكر على عواملها وهي (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية، السياسية) (Majid,et.al,2021:70). وبالمقابل إن عوامل بيئة المنافسة هي تلك العوامل التي تؤثر في المنظمات بشكل مباشر نظراً للارتباط المباشر بين عواملها وتتكون من العوامل التالية (زبائن، موردين، منافسين حاليين، منتجات بديلة، منافسين جدد) ويكون التأثير متبادلاً بين تلك العوامل (داود، 2019: 102). وبين (Lynch,2015:109) بأن البيئة الداخلية تتضمن الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تسيطر عليها وتوجهها بالصورة التي تتوافق مع استراتيجياتها واهدافها لتحقيق ميزة تنافسية.

4- تحليل البيئة الداخلية :

تقوم المنظمات بعملية تحليل البيئة الداخلية من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف (Nogalski ,et.al, 2021: 10). ويتم التعرف على مكونات البيئة الداخلية للمنظمة عادة من خلال مجموعة العوامل مثل(الهيكل التنظيمي، الموارد، المناخ، والثقافة) (Zain & Kassim, 2012: 27). وأشار(بجياوي، 2021: 101) الى أهمية تحليل البيئة الداخلية في تقييم القدرات والامكانيات والكفاءات الاساسية التي تمتلكها المنظمة مما يمكنها من تعزيزها بما يؤدي لزيادة قدرتها على مواجهة التحديات أو القدرة على استغلال الفرص، ومعرفة نقاط القصور للحد من أثارها والتغلب عليها. ويرى (ذكي، وآخرون، 2021: 569) أن الاستراتيجيات الناجحة أساسها التشخيص الواقعي والدقيق لامكانيات المنظمة، إذ لا يمكن أن تنجح المنظمة ألا إذا وضعت استراتيجية تتناسب مع امكاناتها الداخلية.

ما تقدم أعلاه يرى الباحثان أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة إذ يجب أن يتم بصورة منهجية ودقيقة لتشخيص نقاط القوة وكذلك معرفة نقاط الضعف مما يسهم في تبني استراتيجية تعزز نقاط القوة وتعالج مواطن الضعف وتحقق أهداف المنظمة.

5- تحليل البيئة الخارجية

من أجل فهم ودراسة عوامل البيئة الخارجية يجب أن نقدم تحليل البيئة الخارجية على مستويين:

الاول هو تحليل البيئة الخارجية العامة أو الكلية والتي تعتبر ذات تأثير مباشر وغير مباشر على المنظمة، حيث تتعرض جميع المنظمات إلى عوامل البيئة الخارجية الكلية ولكن تأثير هذه العوامل يكون بنسب متفاوتة الشدة من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى (الدوري، 2005: 86). وبعد تحليل (PESTEL) النهج الأكثر شمولاً واستخداماً لمراجعة اتجاهات البيئة الكلية والذي يمثل الاحرف الاولى للعوامل (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية) (Lutaaya, 2022: 5). ونظراً للترابط بين عوامل البيئة الخارجية إلا إن نموذج التحليل هذا يوفر طريقة مباشرة نسبياً لمسح ورصد وتقييم عوامل واتجاهات البيئة الخارجية المهمة والتي قد تؤثر على عمل المنظمة نتيجة للفرص والتهديدات التي يمكن أن تقدمها (Rothaermel, 2021: 76). وأشار (Ritson, 2019: 35) إلى الفائدة التي تتحقق من جراء عملية تحليل البيئة الخارجية هي زيادة المعرفة حول التغيرات البيئية الحاصلة وفهم اتجاهات الصناعات والأسواق التي تعمل فيها المنظمة وتركيز الانتباه على المؤثرات الأساسية في التغيير الاستراتيجي وتحسين إدارة موارد المنظمة والعمل كنظام للإنذار المبكر إضافة إلى تسهيل عملية إدارة المخاطر.

والمستوى الثاني والذي أختلف الباحثون في تسميته فمنهم من ساءها (بيئة الصناعة) وآخرون (بيئة المنافسة) وسنعمد في بحثنا هذا تسمية بورتر والذي أطلق عليها اسم (بيئة المنافسة) والتي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة، تضم بيئة المنافسة مجموعة العوامل الخارجية ذات التأثير المباشر على جميع أنشطة المنظمة والتي سنتناولها بشيء من التفصيل، حيث بين (البكري والصقال، 2015: 68) أن بيئة المنافسة تصنف كأهم مستويات البيئة الخارجية التي ينبغي أن تدرسها المنظمة في صياغة استراتيجيتها، لما لها من أهمية في تحقيق التميز والنجاح للمنظمة نسبة إلى منافسيها.

6- تحليل بيئة المنافسة حسب نموذج القوى التنافسية الخمس لـ (porter).

قدم (Michael E. Porter) أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفرد نموذج القوى التنافسية الخمسة لقياس الطبيعة التنافسية للصناعة، ويتيح إطار عمل هذا النموذج تحليل واكتشاف وتحديد القوى الرئيسية التي تؤثر في ربحية الصناعة (Pawar & Hole, 2019: 1436). والجدير بالذكر أن هذه القوى مجتمعة هي التي تحدد الأرباح المحتملة للصناعة والتي تقاس بالعوائد طويلة الأمد على رأس المال المستثمر كما أن الزيادة في قوة أي عامل من العوامل أعلاه يعتبر تهديداً للمنظمة في حين ضعفه يمثل فرصة يجب استغلالها (Indiatsy, et.al, 2014: 77). وبين (Lord, et.al, 2020: 51) أن من خلال نموذج القوى الخمسة لبورتر يمكن تصور الهيكل التنافسي للسوق، ويسمح نموذج بورتر للقوى الخمس للمدراء بتحليل جميع اللاعبين باستخدام رؤيا أوسع مما يتيح بدوره فهماً أعمق لإمكانات ربح الصناعة. وعلاوة على ذلك، يوفر الأساس لكيفية قيام الشركة بوضع نفسها لكسب واستدامة الميزة التنافسية (Rothaermel, 2021: 83). وأكد (Witcher, 2020: 27) أن فهم القوى التي تشكل المنافسة هو نقطة البداية لتطوير الاستراتيجية وفيما يلي شرح للقوى الخمسة المذكورة في أعلاه.

أ- التهديد بدخول المنافسين الجدد: عادة ما يجلب المنافسون الجدد إلى الصناعة قدرات جديدة ورغبة في الاستحواذ على حصة سوقية، وبالتالي فهي تشكل تهديداً إلى للمنظمات القائمة (Wheelen et.al, 2018: 141). ويعتمد خطر دخول منافسين جدد على عاملين اثنين هما (حواجز الدخول وردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين اتجاه القادم الجديد إلى الصناعة) (ابو ناعم، 2018: 152). ويمكن تعريف حواجز الدخول بأنها مجموعة عوامل تجعل الدخول إلى صناعة معينة أو قطاع معين أمراً مكلف جداً وكلما ارتفعت تكاليف التي يتحملها المنافسون الجدد لدخول مجال معين دل ذلك على ارتفاع حواجز الدخول وتعمل هذه الحواجز على إبعاد المنافسين الجدد (Bruijl, 2022: 3).

ب- قوة المساومة لدى الموردين: يمكن لسلوك الموردين وقوتهم النسبية أن يؤثر على أرباح الصناعة، حيث تمثل زيادة الأسعار وتقليل جودة المنتجات الوسائل المحتملة التي يمكن أن يستخدمها الموردون لممارسة الضغط على المنظمات المتنافسة داخل الصناعة (Hitt et.al, 2020: 57). ولكي تتنافس المنظمات بفاعلية في بيئتها تحتاج إلى مجموعة متنوعة من المدخلات في عملية الإنتاج بما في ذلك الموارد الأولية والمكونات والعمالة (Rothaermel, 2021: 88). ويرى كل من (Lynch, 2015: 89) و (Chowdhury, et.al, 2023: 86) بإمكانية تمتع الموردين بقوة أكبر على المساومة في حالات معينة أهمها:

- هنالك عدد صغير من الموردين القادرين على تزويد المنظمات بالمواد اللازمة.
- لا يمكن توفير موردين بديلاً بسهولة.
- يمكن للموردين أن يهددوا فعلياً بالتكامل الاعمالي في الصناعة.

- الموردین يقدمون منتجات متباينة من حيث الجودة.
 - تواجه المنظمات تكاليف تبديل كبيرة عند تغيير الموردین.
 - صناعة الموردین أكثر تركيزاً من الصناعة التي يبيعون لها.
 - لا يعتمد الموردین بشكل كبير على الصناعة في إيراداتهم.
- ج- قوة المساومة لدى المشتري:** تسعى المنظمات إلى تعظيم العائد على رؤوس أموالها المستثمرة وبدلاً من ذلك يرغب المشترون (زبائن الصناعة أو المنظمة) في شراء المنتجات بأقل سعر ممكن وهي النقطة التي تحصل عندها (الصناعة أو المنظمة) على أقل عائد مقبول على رأس مالها المستثمر (Hitt et.al,2020:58). وتتعلق قوة المساومة لدى المشتري بالضغط الذي يمكن لزبائن الصناعة فرضه على المنظمة من خلال المطالبة بتخفيض السعر أو توفير جودة أعلى للمنتجات التي تقدمها المنظمة (Rothaermel, 2021:88). ويؤكد كل من (داود، 2019: 107) و (Crossan et.al,2016:67) بأن قوة المساومة لدى المشتري تزداد في حالات معينة أهمها التالي:
- هنالك عدد قليل من المشتري وكل منهم يشتري بكميات كبيرة مقارنة بحجم بائع واحد .
 - منتجات الصناعة هي موحدة ونمطية (غير متميزة).
 - يواجه المشترون تكاليف تبديل منخفضة أو معدومة.
 - يمكن للمشتري التهديد بالتكامل الخلفي في الصناعة.
- د- تهديد المنتجات البديلة:** تعرف المنتجات البديلة بأنها منتجات المنظمات أو الصناعات المختلفة والتي يمكنها أن تلبى احتياجات الزبائن الماثلة، ويشكل وجود البدائل تهديداً تنافسياً قوياً لأنه يحد من السعر الذي يمكن للمنظمات أن تفرضه على منتجاتها مما يحد أيضاً من ربحية الصناعة (Budiharso, 2022:175). ويتزايد تهديد المنتجات البديلة عندما تقدم مقايضة جذابة بين السعر والأداء وتكاليف التحويل التي يتحملها المشترون تكون منخفضة لأن ذلك سيزيد من رغبتهم في الحصول على المنتجات البديلة (David et.al,2023:103). وبالإضافة إلى السعر قد تصبح المنتجات البديلة أكثر جاذبية من خلال تقديم قيمة أعلى كما هو الحال بالتحويل من الطائرات الى القطارات السريعة الحديثة (Rothaermel, 2021:90).
- هـ- المنافسة بين المنافسين الحاليين:** تعد المنافسة بين المنافسين الحاليين من أكثر القوى الخمسة تأثيراً على المنظمة ، يمكن تعريف المنافسون بأنهم جميع المنظمات العاملة في صناعة ما والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات مماثلة (أي ليست بديلة) لنفس قطاعات السوق أو مجموعة الزبائن ضمن نفس المنطقة الجغرافية (Appiah, et.al, 2020:6). وكلما زادت شدة المنافسة بين المنظمات كلما انخفضت الأرباح وقلت جاذبية الصناعة (Wunder, 2023:253). في الواقع أن السوق هو ساحة معركة تنافسية حيث يميل البائعون المنافسون إلى استخدام أي أسلحة تتوفر لديهم لتحسين مراكزهم في السوق وتعزيز وضعهم مع المشتري وكسب أرباح جديدة ، يكمن التحدي في صياغة استراتيجية تنافسية تسمح للمنظمة بالحصول على ميزة تنافسية تتفوق بها باقي المنافسين أو على أقل تقدير تسمح لها بالحفاظ على موقعها التنافسي الحالي (Gamble et.al,2021:48).
- 7- فوائد استخدام نموذج (porter) :** وندرج أدناه أهمية وفوائد استخدام المنظمات لأنموذج بورتر (Bowman & Faulkner,1997:87) و (Witcher, 2020:27) و (Goyal, 2020:150) وهي:
- أ. يركز أنموذج القوى الخمسة على التحليل الخارجي ، مما يمكن المنظمة من التركيز على رد فعلها اتجاه التغيير في البيئة الخارجية.
 - ب. الانموذج قابل للربط بشكل كبير مع النماذج الاخرى مثل نموذج (PEST) مما يمكن المنظمة من فهم ديناميكية البيئة والاستفادة منها.
 - ج. الفائدة الرئيسية من استخدام الانموذج هي توفير هيكلاً للتفكير الإداري حول بيئة المنافسة.
 - د. أن فهم القوى التي تشكل المنافسة الصناعية هو نقطة البداية لتطوير الاستراتيجية.
 - هـ. يكشف أنموذج عن سبب وصول ربحية الصناعة التي تعمل فيها المنظمة الى ما هي عليه الان.

ثانياً: الخيارات الاستراتيجية:

1- مفهوم الخيار الاستراتيجي:

يُعد الخيار الاستراتيجي من المفاهيم التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والكتاب والمختصين في مجال الادارة الاستراتيجية، وذلك لأنه بطبيعة الحال تسعى المنظمات الى تحقيق النجاح وتكافح لبناء مركز تنافسي قوي ويعتبر (الخيار الاستراتيجي) الأساس لحياة المنظمات، لما له من دور كبير في تحديد مسارات عمل المنظمة وفقاً لنتائج التحليل البيئي ورسالة المنظمة وأهدافها التي تسعى لبلوغها، وقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حول تحديد مفهوم الخيار الاستراتيجي. ويوضح الجدول رقم (2) بعض المفاهيم الخاصة بالخيار الاستراتيجي

الجدول (2) بعض المفاهيم الخاصة بالخيارات الاستراتيجية

ت	المصدر	المفهوم
1	(Zanoni, et.al , 2014:2)	هي الادوات والاجراءات التي تربط بين الادلة الناشئة عن عملية التحليل الاستراتيجي والاجراءات التي يتعين على المنظمة اختيارها لتعديل أنموذج أعمالها في سبيل تحقيق الرؤية الاستراتيجية.
2	(Lynch, 2015:34)	وهي العملية التي يحدد من خلالها مجموعة من الاستراتيجيات بناءً على نتائج التحليل البيئي ، ومن ثم اختيار أفضل الاستراتيجيات وتنفيذها.
3	(Mukokha & Ombaka ,2016) (:34)	تتضمن الخيارات الاستراتيجية الاتجاهات التي قد تتحرك فيها استراتيجية المنظمة والاساليب التي يمكن من خلالها متابعة الاستراتيجية.
4	(Wheelen ,et al.,2018:271)	هو عملية تقييم الاستراتيجيات البديلة واختيار أفضل بديل منها.
5	(Vincent, et.al ,2019 :2)	هو عبارة عن مسارات العمل المختلفة التي قد تتبعها المنظمة في وقت معين.
6	(Barney & Hesterly ,2019 :7)	هي القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة بعد القيام بعملية التحليل البيئي بغية تحقيق رسالتها وأهدافها.
7	(witcher ,2020:47)	هو النهج الاساس الذي تتبعه المنظمة لعرض تحقيق أهدافها.
8	(Johnson ,et.al ,2020 :15)	وهي الاتجاهات والاساليب البديلة المتاحة لصياغة استراتيجية المنظمة .
9	(Elsworth , 2023:82)	وهي عملية تحديد الاستراتيجيات التي تتصف بالمقبولية والملائمة والجدوى واختيار الاستراتيجية التي تلي هذه المعايير على أفضل وجه.
10	(Harney,2023:1)	هو العملية التي من خلالها يقرر أصحاب السلطة داخل المنظمة مسار العمل الاستراتيجي.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول اعلاه.

وفي ضوء ذلك نستطيع تعريف الخيار الاستراتيجي " هي الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة من بين عدة خيارات استراتيجية بناءً على نتائج التحليل البيئي، ويجب أن تتصف الاستراتيجية المختارة بأنها ملائمة لرسالة وأهداف المنظمة".

2- ابعاد الخيارات الاستراتيجية:

توصل العالمان كليف بومان وديفيد فولكر عام 1997 الى صياغة انموذجاً للاستراتيجيات التنافسية أسمياه بأنموذج الساعة الاستراتيجية وهو عبارة عن امتداد وتطوير لأنموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية العامة (Mbura,2020:140). وبين(Singagerda & Riadi,2019:4) بأن أنموذج الساعة الاستراتيجية قد سمي بهذا الاسم لأنه مرّن بزاوية 360 درجة ولا توجد أي حدود بين استراتيجيات وأخرى. ويكشف هذا الأنموذج خيارات التوضع الاستراتيجي، أي كيف ينبغي وضع المنتج لمنحه المركز الأكثر تنافسية في السوق ، والغرض من ساعة بومان الاستراتيجية هو توضيح أن الشركة سيكون لديها مجموعة متنوعة من الخيارات حول كيفية وضع المنتج على أساس بعدين هما (السعر والقيمة المدركة للزبون) (Helmold & Samara,2019:28). وبين(Radut,2015:81) أن هذا الأنموذج يمتد الى ثمانية استراتيجيات بالاضافة الى تحديده لاحتمالية النجاح لكل استراتيجية، ويعتبر أنموذجاً مفيد جداً لمنظمات الاعمال عن طريق المساعدة على فهم كيفية التنافس في السوق من خلال النظر الى المجموعات المختلفة من السعر والقيمة المدركة. ويمكن للمنظمة البدء في اختيار موقع الميزة التنافسية الذي يكون منطقياً بالنسبة لها ولا مكنائياتها ، وهذه الطريقة قوية للنظر في كيفية إنشاء مكانة تنافسية والحفاظ عليها في اقتصاد يحركه السوق من خلال فهم المواقف الاستراتيجية الثانية وتحليل وتقييم

الاستراتيجية الحالية وتحديد ما إذا كانت التغيرات في الاستراتيجية قد تؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي العام للمنظمة. ويتكون النموذج هذا من خمسة خيارات رئيسة والتي سيتم شرحها بنوع من التفصيل:-

أ- الخيارات المعتمدة السعر وتشمل خيارين: (سعر منخفض وقيمة مضافة قليلة) و(سعر منخفض وقيمة مضافة أكبر)

الخيارات المعتمدة على السعر ما شبة إلى حد ما لاستراتيجية قيادة التكلفة لأنموذج بورتر، إلا أنها تحوي على خيارين هـا:
 - **السعر المنخفض والقيمة المضافة منخفضة:** في هذا الموقف الاستراتيجي يعد الحفاظ على السعر المنخفض نسبياً هو الوسيلة الوحيدة للطريقة التنافسية التي يمكن للمنظمة استخدامها في سوق المنافسة (7 : 2021, Saqib). ويكون سعر المنتج أو الخدمة المقدمة منخفض جداً بالإضافة إلى ذلك فإن المنتج أو الخدمة غير مميزة ولا يرى الزبون سوى قيمة قليلة جداً، المنتجات ذات نوعية رديئة ومع ذلك فإن الأسعار جذابة جداً بما يكفي لتحفيز الزبائن على تجربتها من حين لآخر، تعتمد المنظمات على حجم المبيعات وتقليل التكاليف للحفاظ على أعمالها، هذا الموقف ليس تنافسياً للغاية ضمن أنموذج ساعة بومان للخيارات الاستراتيجية، حيث أنه على الرغم من السعر المنخفض إلا أن المنتج أو الخدمة يفتقر إلى التمايز ولا يدرك الزبون سوى قيمة قليلة (Sridharan, 2023).

- **السعر المنخفض مع تحقيق قيمة مضافة أكبر:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق سعر أقل من المنافسين الآخرين في السوق مقابل مستوى مماثل في فوائد المنتج أو القيمة المتصورة مقارنة بتلك التي يقدمها المنافسون، ويمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال استخدام هذه الاستراتيجية لبيع المنتجات التي لا تجذب منافسيها حتى تتمكن من تجنب الضغوط التنافسية التي تأكل الأرباح (30: 2023, Shen). وغالباً ما تنتج المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية كميات كبيرة من المنتجات وتبيعها بسعر منخفض، مما يؤدي إلى هامش ربح منخفض على القطعة الواحدة، ومع ذلك ونظراً لارتفاع حجم الانتاج لا يزال بإمكان المنظمات تحقيق أرباح ضخمة، ومن الممكن أن يؤدي اتباع هذه الاستراتيجية إلى حروب الأسعار بين المنظمات نتيجة لمحاولة كل منظمة الحفاظ على حصتها السوقية (140: 2018, Echchakoui).

ب- الخيارات الهجينة (الجمع بين السعر الأقل والجودة الأعلى)

تسعى المنظمات التي تتبع خيار الاستراتيجية الهجينة إلى توفير منتج أو خدمة متميز إلى حد ما بأسعار مقبولة، وغالباً ما تُستخدم الاستراتيجية الهجينة لزيادة الحصة السوقية للمنظمة، كما يمكن أن تكون وسيلة فعالة لدخول أسواق جديدة (20: 2020, Tarvainen). يمكن لهذه الاستراتيجية أن تكون فعالة للغاية إذا تمكنت المنظمة من توضيح وإبراز القيمة المضافة للزبون وتقديم منتجاتها بجودة ثابتة وبأسعار منخفضة، وللقيام بهذا الأمر بنجاح يجب أن تحقق المنظمة مزايا التكلفة المخفضة من وفورات الحجم أو يتناسب متوسط التكلفة مع زيادة الانتاج بصورة عكسية، كذلك الحصول على المواد الأولية والنصف مصنعة الداخلة في تكوين المنتج بكلفة منخفضة كل ذلك يؤدي إلى انخفاض في التكلفة النهائية للمنتج، مع العرض بأن الزبائن تنجذب لمنظمات الأعمال التي تتبع هذا الخيار الاستراتيجي لقناعتهم بتقديم المنظمة منتجاً ذا قيمة جيدة وبسعر منخفض (214: 2020, Johnson, et.al).

ج- خيارات التميز

الهدف من هذا الخيار الاستراتيجي هو تزويد الزبائن بأقصى قدر ممكن من القيمة المتصورة من خلال تمايز المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، تقوم المنظمة بأنشاء شكل فريد من القيمة للزبون ويمكن أن تكون هذه القيمة الفريدة مشابهة لعرض القيمة لمنتج أو خدمة أخرى، ولكن بعض جوانب المنتج المميز تجعل عرض القيمة أعلى، علاوة على ذلك تلعب جودة المنتج والعلامة التجارية دوراً حاسماً في هذه الاستراتيجية (7: 2021, Chauke). تعد المنتجات عالية الجودة والوعي القوي بالعلامة التجارية من العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع الأسعار والقيمة المضافة، ونتيجة لذلك يكون الزبائن على استعداد لدفع المزيد مقابل الحصول على هذه المنتجات أو الخدمات لأنهم حساسون تجاه المنتجات والخدمات عالية الجودة لعلامة تجارية مشهورة في السوق (294: 2019, Abor, et.al). ويعتمد نجاح استراتيجية التمايز على بعض العوامل المحددة منها (يجب تحديد وفهم الزبون المستهدف من خلال أبحاث السوق، ويجب تحديد المجال المستهدف، وأن تأخذ الاستراتيجية احتياجات الزبون بعين الاعتبار)، أن نجاح استراتيجية التمايز يسمح بتحديد سعر أعلى لمنتجات المنظمة وكسب ولاء الزبائن، وعلى المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية العمل على استخدام براءات الاختراع والتكنولوجيا المتطورة والفريدة واستغلال سمعة علامتها التجارية الجيدة لكي تجعل من منتجاتها متفردة ويصعب على المنظمات الأخرى تقليدها أو منافستها (115: 2022, Mihajlović & Miletić).

د- خيارات التميز المركز

يجمع هذا الخيار الاستراتيجي بين القيمة العالية والسعر المرتفع، وهنا تقدم المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية منتجات أو خدمات فاخرة ومميزة وذات قيمة عالية ومصممة بعناية لتلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن وتبيعها بأعلى سعر ممكن، حيث يقوم الزبائن بشراء المنتج أو الخدمة بسبب قيمته المتصورة العالية، عادةً ما تحقق المنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية أرباحاً مرتفعة ولكن يتوجب عليها بذل الكثير من الجهد لإنجاحها، ومع ذلك فإن أفضل العلامات التجارية هي التي يمكنها الصمود مع هذه الاستراتيجية على المدى الطويل (Sridharan, 2023).

ه- استراتيجيات الفشل

تشير استراتيجيات الفشل إلى الاستراتيجيات المتبقية (السعر المرتفع / القيمة المضافة قليلة، ارتفاع السعر مع انخفاض القيمة، ارتفاع أكبر في السعر مع انخفاض أكبر في القيمة) وتم تسميتها بهذا الاسم لأنها لا توفر قيمة ملحوظة مقابل المال لا من حيث مميزات المنتج ولا من حيث السعر، قد يكون من غير المقبول فرض سعر أعلى بنفس القيمة أو بقيمة أقل أو فرض أسعار أعلى على قيمة أقل، حيث أنه من المؤكد أن المستهلكين سيرفضون المنتج في أي موقف من هذه المواقف الاستراتيجية الثلاثة، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجيات محكوم عليها بالفشل ما لم تكن مثل هذه المواقف مبررة ومدعومة بموجب التشريعات الحكومية أو ظروف وطبيعة السوق مثل الاحتكار (Abor, et.al, 2019:296). ويرى (Sridharan, 2023) بأن هذه الاستراتيجيات عادة ما تكون قصيرة المدى لاستغلال اختلال توازن العرض في السوق وسيستمر المستهلكين في عملية الشراء حتى يتم تحديد البديل المناسب ومرار الوقت سيشتري عدد أقل من المستهلكين المنتج، في سوق لا تتوافر فيه البدائل بسهولة يمكن لهذه الاستراتيجيات النجاح لفترة مؤقتة، حتى يقوم المستهلكين بالبحث عن منتج أفضل في نطاق سعري مماثل أو نوع مماثل من المنتجات بسعر أقل علاوة على ذلك تجذب هذه الاستراتيجيات المنافسين أو المنتجات البديلة، أن المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجيات لا تستطيع الاستمرار خصوصاً في السوق التنافسية.

المحور الثالث: الجانب العملي

1- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل (التحليل البيئي): يلاحظ من الجدول رقم (3) ما يأتي:

- إن متغير (التحليل البيئي) حقق وسطاً مقداره (3.367) ومستوى (متوسط) و بانحراف (0.607) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة، أما بالنسبة لمعامل الاختلاف فقد كانت قيمته (18.02)، إذ بلغت نسبة الاتفاق بالمجمل على هذا المتغير (67.3%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (32.7%)، وبينت النتائج بصورة عامة إلى أن اهتمام المنظمات المبحوثة بعملية التحليل البيئي لبيئة التنافس ليس بالمستوى المطلوب، مما يشير ذلك إلى ضرورة تعزيز الوعي وزيادة القدرة لدى إدارة المنظمات المبحوثة تجاه التحليل البيئي، لضمان تحقيق المزيد من الفهم والتنبيه بتغيرات البيئة التنافسية وبناء استراتيجيات فعالة للمنافسة في السوق.
- تظهر النتائج أن متوسط القيمة لبعـد "شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين" بلغ (3.541)، وكان عند مستوى (جيد) بانحراف قدره (0.691). إذ بلغ معامل الاختلاف (19.50). وسجلت نسبة الاتفاق الإجمالية على هذا البعد (70.8%)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (29.2%)، وجاء هذا البعد بالترتيب (1) من حيث الأهمية النسبية بناءً على معامل الاختلاف، وهذا يعني بأنه توجد منافسة شديدة بين المنظمات العاملة هذا القطاع، إذ تتنافس كل منهم لزيادة حصتها السوقية على حساب المنظمات الأخرى.
- أظهرت النتائج أن الوسط الإجمالي لبعـد "التهديد بدخول المنافسين الجدد" سجل (3.166)، وكان على مستوى (متوسط) بانحراف بلغ (1.005). وبلغ معامل الاختلاف (31.74) وجاء هذا البعد بالترتيب (5) من حيث الأهمية النسبية بناءً على معامل الاختلاف، كما بلغت نسبة الاتفاق الإجمالية على هذا البعد (63.3%)، أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (36.7%)، وهذا يعني أن التهديد بدخول المنافسين الجدد للقطاع محدود نسبياً، وذلك بسبب شدة المنافسة الحالية بين المنظمات داخل القطاع وحاجة المنظمات لتحقيق اقتصاديات الحجم للحصول على أرباح مقبولة.

جدول (3) خلاصة ابعاد متغير التحليل البيئي

ت	ابعاد متغير التحليل البيئي	"الوسط"	"الانحراف"	"معامل الاختلاف"	نسبة الاتفاق %	نسبة عدم الاتفاق %	الترتيب
1	التهديد بدخول المنافسين الجدد	3.166	1.005	31.74	63.3	36.7	الخامس
2	قوة المساومة لدى الموردين	3.497	0.748	21.40	69.9	30.1	الثاني
3	قوة المساومة لدى المشترين	3.146	0.894	28.40	62.9	37.1	الرابع
4	تهديد المنتجات البديلة	3.486	0.748	21.44	69.7	30.3	الثالث
5	شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين	3.541	0.691	19.50	70.8	29.2	الاول
	متغير التحليل البيئي	3.367	0.607	18.02	67.3	32.7	

المصدر: برنامج SPSS V 28

ب- المتغير المعتمد (الخيارات الاستراتيجية): يلاحظ من الجدول رقم (4) ما يأتي:

- إن متغير (الخيارات الاستراتيجية) حقق وسطاً بلغ (3.410) وبمستوى (جيد)، وانحراف (0.700) أما بالنسبة لمعامل الاختلاف فقد كانت قيمته (20.53)، إذ بلغت نسبة الاتفاق بالمجمل على هذا المتغير (68.2%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (31.8%)، وتشير النتائج إلى أن الخيارات الاستراتيجية التي اعتمدها المنظمات كانت مستندة إلى فهم عميق لطبيعة القطاع الذي تعمل فيه .
- بينت النتائج أن متوسط القيمة لبعد "خيارات التمايز" كان (جيد)، وكان على مستوى (3.748) مع انحراف بلغ (0.745). وكان معامل الاختلاف (19.88). إذ حققت نسبة الاتفاق على هذا البعد (75.0%)، بينما سجلت نسبة عدم الاتفاق (25.1%)، وجاء هذا البعد بالترتيب (1)، وهذا يفسر طبيعة القطاع الذي تعمل فيه المنظمات المبحوثة والذي يسعى لتوفير منتجات ذات مواصفات محددة تلبي احتياجات الزبائن المختلفة.
- تشير النتائج إلى أن الوسط الإجمالي لبعد "الخيارات الهجينة" بلغ (3.146)، وكان على مستوى (متوسط) بانحراف قدره (1.052)، بلغ معامل الاختلاف (33.43) كما بلغت نسبة الاتفاق الإجمالية على هذا البعد (62.9%)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (37.1%)، وجاء هذا البعد بالترتيب (الخامس)، وهذا يعني بأن المنظمات المبحوثة لا تفضل الخيار الهجين كونها تدرك صعوبة تحقيق خيار (السعر الأقل والجودة الأعلى) وهذا بسبب طبيعة المنتجات التي تتعامل بها.

جدول (4) خلاصة ابعاد متغير الخيارات الاستراتيجية

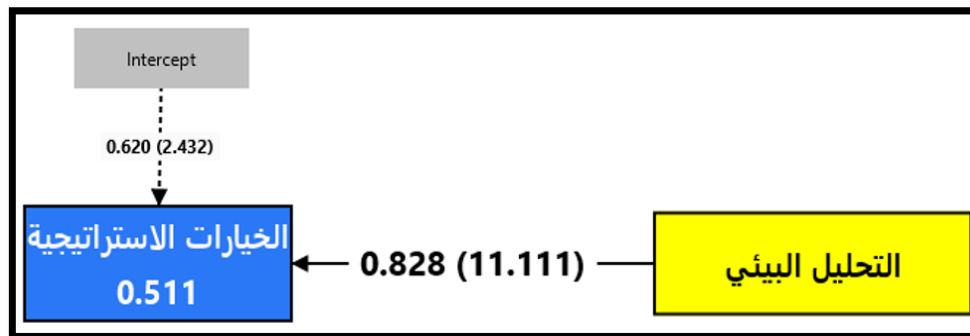
ت	ابعاد متغير الخيارات الاستراتيجية	"الوسط"	"الانحراف"	"معامل الاختلاف"	نسبة الاتفاق %	نسبة عدم الاتفاق %	الترتيب
1	الخيارات المعتمدة على السعر	3.598	0.757	21.06	72.0	28.1	الثاني
2	خيارات التمايز	3.748	0.745	19.88	75.0	25.1	الاول
3	الخيارات الهجينة	3.146	1.052	33.43	62.9	37.1	الخامس
4	خيارات التمايز المركز	3.266	0.947	29.00	65.3	34.7	الثالث
5	الاستراتيجيات الانكماشية	3.292	0.974	29.59	65.8	34.2	الرابع
	متغير الخيارات الاستراتيجية	3.410	0.700	20.53	68.2	31.8	

المصدر: برنامج SPSS V 28

2- اختبار فرضيات الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحليل البيئي وابعاده في الخيارات الاستراتيجية والتي تتمثل بالمعادلة التالية:

$$\text{(التحليل البيئي)} = 0.620 + 0.828 \text{ الخيارات الاستراتيجية}$$

- كشفت نتائج الاختبار المبينة في الجدول (5) والشكل (2) والخاصة بتحليل التأثير بين التحليل البيئي في الخيارات الاستراتيجية , إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (123.459) , وعند مقارنتها بنظيرتها الجدولية (F) البالغة (3.94) يظهر انها اكبر منها ,وتشير النتيجة لوجود تأثير بين التحليل البيئي في الخيارات الاستراتيجية, وفي ضوء هذه النتيجة قبل الفرضية أي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التحليل البيئي في الخيارات الاستراتيجية), كما يلاحظ من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (11.111) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة الخيارات الاستراتيجية بمقدار (82%) ,اذ استطاع متغير التحليل البيئي من تفسير ما نسبة (51%) من التغيرات التي تطرأ على الخيارات الاستراتيجية.



شكل (2) تحليل التأثير بين التحليل البيئي في الخيارات الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج smart pls 4

- على مستوى الابعاد الفرعية بين ابعاد التحليل البيئي في الخيارات الاستراتيجية يبين الجدول (5) نتائج تحليل التأثير بين ابعاد التحليل البيئي في الخيارات الاستراتيجية، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (116.926, 38.258, 97.225, 4.879, 37.271) على التوالي، وعند مقارنتها بنظيرتها الجدولية (F) البالغة (3.94) يظهر انها أكبر منها ، اذ تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين (ابعاد التحليل البيئي في الخيارات الاستراتيجية).
- أظهرت النتائج ان قيم (t) المستخرجة قد حققت (10.813, 6.185, 9.860, 2.209, 6.105) على التوالي وتشير النتائج إلى ان تأثير المعلمة (β) للابعاد بصورة عامة هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة الخيارات الاستراتيجية بمقدار (49%, 46%, 52%, 18%, 50%) على التوالي ، اذ اشارت النتائج ان اعلى قوة تأثيرية كانت عند بعد قوة المساومة لدى المشترين اذ بلغت (52%) اما اقل قوة تأثيرية فقد كانت عند بعد تهديد المنتجات البديلة إذ بلغت (18%).

جدول (5) تحليل التأثير لأبعاد التحليل البيئي في الخيارات الاستراتيجية

التغير المعتمد	ابعاد متغير التحليل البيئي			(R)	(R ²)	Adj (R ²)	(F)	(t)	Sig
مؤثرات الاستراتيجيات	التهديد بدخول المنافسين الجدد	(α)	1.847	0.709	0.502	0.498	116.926	10.813	0.000
		(β)	0.494						
	قوة المساومة لدى الموردين	(α)	1.780	0.498	0.248	0.242	38.258	6.185	0.000
		(β)	0.466						
	قوة المساومة لدى المشترين	(α)	1.745	0.675	0.456	0.451	97.225	9.860	0.000
		(β)	0.529						
	تهديد المنتجات البديلة	(α)	2.754	0.201	0.040	0.032	4.879	2.209	0.029
		(β)	0.188						
	شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين	(α)	1.639	0.493	0.243	0.237	37.271	6.105	0.000
		(β)	0.500						
	التحليل البيئي	(α)	0.620	0.718	0.516	0.511	123.459	11.111	0.000
		(β)	0.828						
قيمة (F) الجدولية = 3.94 / قيمة (t) الجدولية = 1.984 / N =118									

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

1. لوحظ ان المنظمات المبحوثة لم تستخدم الاسس العلمية في عمليات التحليل البيئي ، بالإضافة الى عدم وجود قاعدة معلومات للمتغيرات البيئية ، إذ تعتمد المنظمات المبحوثة في هذا الجانب على الخبرة الشخصية.
2. تتمتع قطاع تكنولوجيا المعلومات في العراق بمنافسة شديدة ، بسبب تقارب الاسعار والخصمة السوقية وتجمع الباعة في رقعة جغرافية محدودة.
3. ان المنظمات المبحوثة تواجه ضغوطاً من قبل موردين البضائع بسبب قل عددهم ، منها فرض تغطية كلف الضمان ، وفرض قيود على الكميات المباعة ، وذلك يؤدي الى التأثير سلباً على الارباح التي تحققها تلك المنظمات .
4. ان المنظمات المبحوثة تواجه تهديداً من قبل (المنتجات البديلة) ، وخصوصاً التطور الحاصل في مجال الهواتف المحمولة والاصحمة اللوحية .

5. ان المنظمات المبحوثة لا تواجه تهديداً من حيث (قوة المساومة لدى المشتري)، وذلك لكثرة عدد المشتري بالإضافة إلى ان أغلبهم لا يمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية بمنتجات قطاع تكنولوجيا المعلومات والتطورات التي تحدث فيه.
6. إن ادارة المنظمات المبحوثة لا تواجه تهديداً بدخول (المنافسين الجدد)، وذلك بسبب متطلبات رأس المال وشدة المنافسة بين المنظمات الحالية وصعوبة الوصول إلى اقتصاديات الحجم لكي تحقق ارباحاً مقبولة، مما يحول سلباً ويشكل حاجز يعمل على قلة المنظمات الجديدة التي تدخل الى هذا القطاع .
7. استنتج الباحث أن ادارة المنظمات المبحوثة كانت تتبع خيار (التميز) على الاغلب، نظراً لطبيعة القطاع السوقي والتي ترمي لتوفير منتجات متميزة تلبي احتياجات الزبائن المختلفة، وكان الخيار الثاني (الخيارات المعتمدة على السعر)، وذلك لان المنظمات تسعى لتوفير بعض المنتجات ذات المواصفات المقبولة والاسعار المنخفضة والتي تلبي احتياجات جزء من القطاع السوقي، إضافة الى أن بعض المنظمات تخدم قطاعات سوقية محددة من خلال توفير منتجات مميزة بأسعار مرتفعة عبر (خيار التمايز المركز)، أما بخصوص الخيارات (الانكماشية والهجينة) لم يرى الباحث من خلال زيارته المتكررة للسوق اي من المنظمات كانت تتبعها.
8. وجود تأثير بين التحليل البيئي في الخيارات الاستراتيجية، وهذا يعني كلما كان اهتمام المنظمات المبحوثة بعملية التحليل البيئي كبيراً، كلما انعكس ذلك ايجاباً في جودة ودقة الخيار الاستراتيجي الذي ستتبناه المنظمة.

ثانياً: التوصيات :

1. ضرورة اهتمام ادارة المنظمات المبحوثة باستخدام الاساليب العلمية عند إجراء (التحليل البيئي) وان يكون بصورة دورية، لمتابعة التغيرات في العوامل البيئية باستمرار والتأكد من بناء قاعدة معلومات محدثة، التي من شأنها ان تجعل الادارة على دراية تامة باتجاه هذه العوامل التي تحيط بها وتساعدها في تحديد خيارها الاستراتيجي.
2. ضرورة اهتمام ادارة المنظمات المبحوثة باستخدام ادوات تحليل لبيئة المنافسة، ومعرفة نقاط القوة والضعف لمنافسيها والعمل على استغلالها لزيادة حصتها السوقية وبالتالي ارباحها.
3. ضرورة التخلص من سيطرة الموردين من خلال العمل على التواصل مع الشركات الام للعلامات التجارية البارزة في قطاع تكنولوجيا المعلومات للحصول منها على (الوكالات التجارية) بصورة مباشرة، والتي بدورها ستوفر دعماً كاملاً للمنظمات.
4. زيادة الوعي لدى الزبائن من خلال الشرح المبسط والمقارنة بين منتجات قطاع تكنولوجيا المعلومات التخصصية وبدائلها مثل الهواتف المحمولة لبيان أهمية هذه المنتجات وما تحتويه من مواصفات وبرامج متخصصة وحصرية تسهل عمل المستخدم وتوفر عليه الجهد والوقت، وان يتم ذلك عبر الاعلان المستمر في مواقع التواصل الاجتماعي مثل (الفيس بوك، الانستكرام، وغيرها).
5. ضرورة ان يكون قرار الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمات المبحوثة مبني على نتائج التحليل البيئي، وذلك لتجنب الخيار الخاطئ والذي لا يتناسب مع الواقع الحالي والذي بدوره يقود المنظمة الى خسائر فادحة.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- أبو ناعم ، عبد الحميد مصطفى ، (2018) ، الادارة الاستراتيجية بناء منظمات وقادة المستقبل ، كلية الادارة ، جامعة القاهرة ، مصر.
- البكري ، ثامر و الصقال ، احمد هاشم سليمان ، (2015) (التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية ، الطبعة الاولى ، دار امجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- داود ، فضيلة سلمان ، (2019) ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم اساسية وممارسات تطبيقية ، الطبعة الثانية ، دار السيسبان ، بغداد ، العراق.
- ذكي ، هالة أبراهيم وعبد العال ماجدة عبد الله والحوالي ، محمد أبراهيم، (2021) ، تحليل البيئة الداخلية لتنفيذ دور كلية الطب البيطري بجامعة الزقازيق في خدمة المجتمع ، Zagazig Journal of Agricultural Research, Vol. 48 No.2.
- رشيد ، صالح عبد الرضا وجلاب ، أحسان دهش، (2015)، الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- السامرائي ، محمد مجيد طالب و العبيدي ، عائشة عبد الكريم، (2018) ، أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئتين في تصميم تكلفة المنتج باستعمال تقنيتي هندسة القيمة والمقارنة المرجعية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الألبان/أبو غريب، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الرابع والخمسون.
- سروط ، نور جاسم و الصقال، أحمد هاشم، (2024)، أثر التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة الصحية: دراسة تحليلية لعدد من المستشفيات الاهلية في بغداد ،مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، المجلد 3، العدد1، ص(338-317).
- سلامة ، أساء سعيد والنجار ، أحمد كرم، (2019)، التحليل الاستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ،العدد الاول ، المجلد 16 ، الصفحات 112-123.
- غانم، أمنة خالد و الصقال، أحمد هاشم، (2022)، تأثير التسويق المستدام في تحديد الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج بورتر (دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات العليا والوسطى لمصنع القطنية في محافظة بغداد)،مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد26، ص(170-148).
- يحياوي، هالة ، (2021) ، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة ، بحث منشور ، مجلة آفاق للبحوث والدراسات ، المجلد الرابع، العدد الاول ، الصفحات 98- 112 .

English References:

- Abor, J. Y., Gyeke-Dako, A., Fiador, V. O., Agbloyor, E. K., Amidu, M., & Mensah, L.,(2019), Money and banking in Africa. Springer.
- Akingbade, W. A., (2021), Strategic Options for Improved Organizational Performance in the Nigerian Telecommunication Industr : Miles and Snow Approach, Acta Universitatis Danubius. Economica, vol 17(2), 139-158.
- Appiah, M. K., Possumah, B. T., Ahmat, N., & Sanusi, N. A., (2020), Do industry forces affect small and medium enterprise's investment in downstream oil and gas sector? Empirical evidence from Ghana, Journal of African Business, 22(1), 42-60.
- Barney & Hesterly, W. S., (2019), Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson.
- Bowman, C., Faulkner, D. , (1997), Competitive and corporate strategy, Irwin.
- Bruijl , G. H. , (2022), The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment . Journal of Marketing Management and Consumer Behavior, Vol. 4, Issue 1.

- Budiharso, T. Makruf, I. Mujahid, I., (2022), Porter's Five Forces: Evaluating Education Management Practices in the Postgraduate Program of UIN RM Said Surakarta, Indonesia. *Journal of Social Studies Education Research*, 13(1), 164-192.
- Chauke, Ndwakulu Gilbert, (2021), The case of Post Holdings buying Weetabix A critical strategic analysis of the current Strategic Change, university of south wales prifysgol de cymru.
- Chowdhury, M. M. H., Hasan, K. R., & Islam, M. S., (2023), Michael Porter's Five Forces Analysis in Shipping Industry: Bangladesh Shipping Corporation Perspective. *Bangladesh Maritime Journal*, 1(1).
- Crossan, M.M., Rouse, M.J., Rowe, W.G., Maurer, C.C., (2016), *Strategic Analysis And Action*, 9th edition.
- David, F.R., David, F.R., David, M.E., (2023), *Strategic Management Concepts and Cases*, 17th edition.
- Echchakoui, S., (2018), An analytical model that links customer-perceived value and competitive strategies, *Journal of Marketing Analytics*, Vol 6, 138-149.
- Elsworth, T., (2023), *Understanding Strategic Analysis: A Simple Guide to Choosing, Developing and Implementing Business Strategy*, Taylor & Francis.
- Gamble, J., Thompson Jr, A., & Peteraf, M., (2021), *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*, 7th edition.
- Gardašević, J., Carić, M., Kovačević, M., & Egić, S., (2022), Presentation of the strategic analysis model of significance for company operations and strategic decision making. *Ekonomija-teorija i praksa*, 15(1).
- Goyal, A. (2020). A critical analysis of Porter's 5 forces model of competitive advantage, *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, Volume 7, Issue 7, 149-152.
- Harney, B., (2023), Strategic choice, In *Encyclopedia of Human Resource Management* (pp. 369-370). Edward Elgar Publishing.
- Hašlerová, M., (2023), *Strategická analýza vybraného podniku*. Diplomová práce Karviná.
- Helmold, M., & Samara, W. (2019). *Progress in performance management*. Springer International Publishing.
- Henry, A. (2021), *Understanding strategic management*, 4th edition, Oxford University Press.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., (2020), *Strategic management: Competitiveness and globalization (concepts and cases)*. Cengage.
- Hole, Y., Snehal, P., & Bhaskar, M. (2019). Porter's five forces model: gives you a competitive advantage. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control System*, 11(4), 1436-1448.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2014), *Essentials of strategic management*, 5th edition, Pearson.
- Indiaty, C. M., Mucheru, S. M., Mandere, E. N., Bichanga, J. M., & Gongera, E. G., (2014), The application of Porter's five forces model on organization performance: A case of cooperative bank of Kenya Ltd.
- Johnson, J., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K., (2020), *Exploring strategy*. Pearson UK.
- Kimani, J. (2022). Influence of Environmental Analysis on Financial Sustainability of NGOs in Kenya. *Journal of Business and Strategic Management*, 7(4), 68-77.
- Lord, J., Weech-Maldonado, R., Blackburn, J., & Carroll, N. (2021), Examination of nursing home financial distress via Porter's five competitive forces framework, *Health Care Management Review*, 46(3), E50-E60.
- Lutaaya, B., (2022), Dissecting the external operating environment of Uganda's Sugar Industry: A PESTLE analysis. Available at SSRN 4243404.
- Lynch, R. (2015). *Strategic management*, 7th edition, Pearson UK.

- Majid, H. , Daniai.R , Samsudin, A,(2021), Analysis of the External Environment and Internal Control of Company Performance, *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1).
- Mbura, O. (2020). Salient Attributes on the Choice of an Airline Service Provider: A Case of Domestic Airlines in Tanzania. *Business Management Review*, 22(2), 135-154.
- Mihajlović, V., & Miletić, V, (2022), Limiting factors of strategic positioning within established businesses, *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 17(1), 107-119.
- Mukokha, A. A., & Ombaka, B., (2016), Strategic choice, organizational learning, top management team processes and firm performance: A critical literature review, *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 4 (1), 32-39.
- Nogalski, B., Nguyen, H. T., & Kuc, B. R, (2021), Comparative analysis of internal business environment of Van Lang University and Van Hien University using IFE matrix. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*,1(1).
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571-579.
- Radut, C. (2015). Strategies of change for the hotel industry. Porter, Kotler, Bowman positions. *Knowledge Horizons. Economics, Knowledge Horizons - Economics Vol 7, No. 4, pp. 79-84.*
- Ritson, N. (2019). *Business strategy and strategic planning: A Definition and Definitive Guide.*
- Rothaermel, F. T,(2021),*Strategic management* ,5th edition.
- Saqib, N,(2021),Positioning strategies: a literature review, *Journal of Cardiovascular Disease Research*,6(6),(2616-2631)
- Shen, B, (2023), Competitive Strategies for OTA Services: Adapting the Strategic Clock for Tesla, *Highlights in Business, Economics and Management*, Vol 11, 26-32.
- Singagerda, F. S., & Riadi, S. (2019). Competitive Advantage of Family Business and the Barriers: Evidence from Indonesia SME's. In *Proceedings of the 1st Workshop on Multidisciplinary and Its Applications*, Aceh, Indonesia.
- Sridharan,M.(2023),Think Insights (December 27, 2023) Bowman's Strategic Clock How To Position Your Product?. Retrieved from <https://thinkinsights.net/strategy/bowmans-strategic-clock/>.
- Tarvainen,T,(2020),Strategies of European Telecom Operators in Challenging Environment.
- Togayev ,S. & Kenjaboyeva ,K ,(2022),Characteristics of the Analysis of the External Environment in the Process of the Developing a Strategy for the Development of Commercial Banks. *Best Journal of Innovation in Science, Research and Development*, 1(3), 29-32.
- Triantis, J. E. (2013). *Navigating strategic decisions: The power of sound analysis and forecasting.* CRC Press.
- Vilakazi, N, (2023), An exploratory study of an organisational strategy and organisational structure using the miles and snow typology: a case for a national government department (Doctoral dissertation, Publisher: Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Vincent,O, Osondu,O, Onyemachi,U,(2019), Strategic Alternative And Choice:Organizational Perspective, *Strategic Journal Of Business And Social Science (SJBSS)* Volume 2. Issue 2.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability.* Pearson.
- Witcher, B. (2020). *Absolute essentials of strategic management.* Routledge.

- Wunder, T. (2023). Essentials of Strategic Management: Effective Formulation and Execution of Strategy in the Era of Sustainability. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Zain, M., & Kassim, N. M,(2012),The influence of internal environment and continuous improvements on firms competitiveness and performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 65, 26-32.
- Zanoni, A. B., Vernizzi, S., & D'anna, E. P. (2014). What about Strategic Options? Lessons from Fiat's Turnaround. International Journal of Business and Social Science, 5(6).