

" تأثير التحليل الاستراتيجي علي تحديد الموقف التنافسي "
 في منظمات الأعمال المصرية المدرجة في بورصة الأوراق المالية

بحث مقدم من

أمير محمد محمد أبو المجد

المعيد بقسم إدارة الأعمال بالكلية

أولاً : مقدمة البحث :

تواجه المنظمات اليوم في مصر سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص العديد من الظواهر الاقتصادية والإدارية التي أدت الي تراجع بعض المنظمات الكبيرة رغم كل ما تملكه من أصول ضخمة ، وازدهار منظمات أخرى بدأت متواضعة ، ومن أهم هذه الظواهر مايلي:

١. تدهور الأداء الاقتصادي مع الندرة النسبية في الموارد الاقتصادية وضرورة الاستفادة منها بشكل أفضل .

٢. زيادة الأعباء الواقعة علي ميزانية الدولة وضرورة الوفاء بمسئولياتها تجاه الموظفين

٣. ظهور التحالفات الاستراتيجية العالمية وأصبحنا في عصر السماوات المفتوحة وعصر العولمة والتغير المستمر في التكنولوجيا .

٤. ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ والحاجة الي تغيير أنماط وسلوكيات وهياكل وإجراءات العمل داخل الأجهزة والمؤسسات (الحكومية - الخاصة) الخدمية أو الصناعية بما يتفق مع متطلبات وتغيرات العصر.

وبالتالي أدت هذه الظواهر الي ضرورة التحسين والتطوير المستمر في جميع المجالات لمواجهة التغير في الظروف المحلية والعالمية والأخذ بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية ذات التوجه المستقبلي، والاستفادة بما توفره من فرص والاستعداد لمواجهة ما تفرضه من تحديات .

ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجالات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال الكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها وتمثلت أفكاره في حتمية التخلي عن البيروقراطية، الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة، التأقلم مع المستجدات ومع معطيات التطور ، وتشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة الي العمال مع تفويض الصلاحيات) ونتيجة هذه الأفكار استطاعت (شركة جنرال الكتريك) تحقيق نتائج مذهلة تمثلت في :

١. تبديل صناعتها من صناعة كهربائية الي صناعات تقنية مع تعدد الاستثمارات الصناعية

٢. تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.

٣. خلق جو عمل جديد.

٤. العمل علي تفويض الصلاحيات الي الادارة المتوسطة والاشرفية وذلك للحد من البيروقراطية.

٥. ارتفاع الانتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغير الهيكل التنظيمي.

وعلي ضوء ذلك يتبين أن التحليل الاستراتيجي من الأمور المهمة والحيوية لتفعيل نشاط أي منظمة من المنظمات وخاصة منظمات الأعمال التي تتبني المدخل الاستراتيجي في تسيير أعمالها وأنشطتها حتي تتمكن تلك المنظمات من الوقوف علي العوامل والمتغيرات البيئية وتشخيصها أو التنبؤ بها ، وتحديد مدي أثرها علي سلوكها وأداءها ، وتحديد الفرص المتاحة ، والقيود والتهديدات المحتملة مما يمكنها من إدارة وتوجيه أمورها وأنشطتها بكفاءة وفعالية ومن ثم تحقيق غايتها وأهدافها:

ويعتبر مفهوم استراتيجية الأعمال من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال الكتابات الإدارية حيث اقتصر هذا المفهوم في البداية علي النواحي العسكرية ، إلا أنه مع التطور الكبير في العلوم الاجتماعية امتد استخدامه ليشمل المجالات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية ، هذا ويمكن تفسير الاتجاه الحالي بالاهتمام المتزايد بمفهوم استراتيجية الأعمال بمواجهة المديرين في المنشآت المختلفة لدرجة عالية من التغيير في البيئة التي يعملون فيها ، وأيضا لدرجة عالية من عدم التأكد مما دفعهم إلي البحث عن الوسائل والطرق التي تمكنهم من مواجهة ظروف عدم التأكد في البيئة.

وفيما يلي يعرض الباحث بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث منها:

١. الاستراتيجية ، ٢. الادارة الاستراتيجية ، ٣. التحليل الاستراتيجي ، ٤. التفكير الاستراتيجي

ويستعرض الباحث بعض التعريفات لمفهوم الاستراتيجية علي النحو التالي :

- يعرف (Thomas) الإستراتيجية علي أنها تتضمن تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وإتباع برامج للعمل وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف:
 - ويرى (الحملوي وشرارة) ، أن الإستراتيجية هي مجموعة الخطط والسياسات التي تهدف المنظمة من خلال تنفيذها إلي تحقيق التميز والتفوق علي المنافسين .
 - ويعرف (الحداد) ، الإستراتيجية بأنها تحدد الأهداف العامة والأهداف الفرعية لكل قسم أو إدارة وتوضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال خطط أكثر تفصيلا.
- ومما سبق يتضح للباحث أن الاستراتيجية عبارة عن :-

١. خطة طويلة ومتكاملة وشاملة

٢. أن الاستراتيجية ذات خصائص وسمات مميزة تعبر عن أسلوب أو مسار يؤدي الي تحقيق الهدف المرغوب

٣. أن الاستراتيجية تقوم علي تحديد الموارد الممكن استخدامها وكيفية استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة .

أما عن التعريفات الخاصة بالادارة الإستراتيجية و يمكن عرض بعض المفاهيم منها :

- تعريف توماس (tomas) بأنها تمثل خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها ، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

- ويرى (الدوري) أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية (صياغة الرسالة وتحديد أهدافها ، التحليل الاستراتيجي ، صياغة الاستراتيجية ، الاختيار الاستراتيجي ، تنفيذ الاستراتيجية ، تقويم الاستراتيجية ، تقويم الإستراتيجية).

- ويرى جليوك (glueck) أنها تمثل اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق ، ومن ثم فهي تحرص علي استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداما أفضل بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

وبعد استعراض التعريفات المختلفة للاستراتيجية والادارة الاستراتيجية سيقوم الباحث

بالتعرض للمفاهيم المختلفة للتحليل الاستراتيجي (strategic analysis) ونذكر منها :

- حدد (Wheelen &Hanger) مجالات التحليل الاستراتيجي بمستويين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

- ويضيف (Stacey) أن التحليل الاستراتيجي ومن خلال أساليبه المستخدمة يؤكد سيادة المنطق الاستراتيجي الذي يركز عليه بناء الإستراتيجيات فهو يهيئ معرفة موضوعية عن سلسلة نتائج الأعمال وأسلوب أدائها ويحدد العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة .

-ويقول (david) أنه بناء علي التحليل الاستراتيجي يتم تقويم التفاعلات بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة، والتي في ضوئها تتحدد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التنظيمية، وتقوم المنظمة بتنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات والبرامج عبر رصد الموازنات واتخاذ القرارات والإجراءات التنفيذية .

- **عرف (الدوري) التحليل الاستراتيجي علي أنه مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحد يد أهداف المنظمة والإستراتيجية المطلوبة.**
-يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعه كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظمة ، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة ، ويجب إن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية .

التفكير الاستراتيجي

يهتم التفكير الاستراتيجي بالاستدلال المنطقي واستخدام الحدس (الفطنة) ن والابتكار لصياغة ورسم صورة متكاملة ورؤية استراتيجية مستقبلية لمسار وتوجه المنظمة .

ويمكن التعرف علي المنظمة التي تفكر استراتيجيا من خلال عدة طرق :

- ١ . حيث يفهم التنفيذيون رسالتها واستراتيجياتها
- ٢ . يعرفون كفاءات وقدرات المنظمة
- ٣ . يعرفون منافس الشركة ويستطيعون التنبؤ بردود أفعالهم تجاه التحركات الاستراتيجية للشركة
- ٤ . تعمل علي التطوير باستمرار لقدرات جديدة بهدف تجديد استراتيجياتهم والمنافسة بنجاح في المستقبل

ويعتبر التفكير الاستراتيجي مطلبا هاما للمديرين من أجل :

- ١ . فهم البيئة الخارجية المناسبة للشركة أو المنظمة التي يعمل بها
- ٢ . فهم قدرات وأهداف المنظمة
- ٣ . فهم الارتباطات القائمة بين الأحداث
- ٤ . إدراك العديد من المؤثرات

٥. استشعار الفرص الجديدة

٦. رؤية الاستراتيجيات والحلول المتنوعة

وهناك خمسة أبعاد للتفكير الاستراتيجي :

١. مهارات أساسية وتشمل مهارة التحديد وتحديد المشكلات والأهداف

٢. مهارة جمع المعلومات (محتوى معرفي ومعلوماتي) وهذه العمليات هي تكوين المفهوم ،

المبدأ ، الفهم ، وحل المشكلات واتخاذ القرارات ، والبحث والصياغة والخطاب اللفظي

٣. التفكير الناقد والابداعي وعناصرها

٤. عمليات معرفية

٥. عمليات ميتا معرفية (ما وراء المعرفة) وتشمل الدراية بالذات والتحكم فيها.

أما عن مفهوم الموقف التنافسي فيمكن تعريفه من خلال الآتي :

- يعرف الموقف التنافسي في القاموس بأنه موقف تحتله الشركة في السوق أو تحاول احتلاله بالنسبة لمنافسيها.

ويمكت تعريف التنافسيه في القاموس حسب المورد

- أنفس الشيء صار نفيساً .

نافس في الشيء؛ بالغ فيه ورغب ونافس فلانا في كذا سابقه وباراه من غير أن يلحق الضرر به،

تنافس القوم في كذا؛ تسابقوا فيه وتباروا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض .

التنافس نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء والحقوق بهم.

- يمثل الموقف التنافسي قدرة الشركة على المنافسة محلياً ودولياً من خلال تحسين عمليات مشاريعها،

وبالتالي جودة منتجاتها وقدرتها على تخفيض التكاليف الكلية وأثر ذلك في كل من الحصة السوقية

والمبيعات والأرباح والعائد على المجتمع لتحسين موقفها التنافسي. فهي إذن تلك العملية التي تتسابق

الشركات ضمن قواعدها لتتفوق على منافسيها.

وفي ضوء ذلك فإن الموقف التنافسي يتضمن الأبعاد التالية:

(المزاحمة بين المنافسين، المنافسون المحتملون ، الموردون ، المشترون (العملاء) ، المنتجات

البديلة) هذه الأبعاد تحدد ماهو موقف المنظمة التي تريد أن تحتله في السوق .

ثانيا: مشكلة البحث :

تتصف المنافسة في عصر العولمة انها أصبحت أكثر شراسة بشكل لم يسبق لها مثيل علي الأسواق والموارد ، وخروجها من طابعها الإقليمي ، ويعود ذلك إلي التكامل بين رأس المال والتكنولوجيا والمعلومات التي تتخطي الحدود بين دول العالم والتي نشأ عنها سوق عالمية واحدة، الأمر الذي أدي إلي كبر حجم منظمات الأعمال ، وتنوع طموحاتها ، والي جانب التطور الكبير في نظم المعلومات والاتصالات فيما بينها ، واتصفت بيئة الأعمال باضطراب عال أكثر من ذي قبل بسبب التغيرات السريعة التي تحدث في العالم والتي أدي ذلك إلي زيادة درجة عدم التأكد البيئي. وإلي جانب ذلك ظهور بعض المنظمات الجديدة التي ظهرت لها موقف تنافسي قوي وقوي تنافسية قوية ميزتها عن المنظمات التي لم تهتم بالبيئة الداخلية والخارجية .

في ضوء ذلك يعتبر التحليل الاستراتيجي هو الخطوة الأولى والمهمة من أجل ايجاد جسر بين البيئة المتحركة دوما والتي تحمل العديد من المفاجآت التي علي المنظمة التحسب لها ، والتحرك باتجاه احتواء هذه المتغيرات ، والعمل علي تقليل الفجوة بين المنظمات البيئية الخارجية . كل هذه الظواهر تفرض علي المنظمات الصناعية أن تواكب التغيير المستمر سواء كان هذا التغيير في البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للمنظمة ومحاولة ان تتكيف وتتوافق مع هذه المتغيرات (الداخلية والخارجية) .

في ضوء ماسبق ، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل التالي

هل يؤثر التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية علي تحديد الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال . وذلك بمعني عندما تعمد الشركات الي التحليل استراتيجي وان تحلل نفسها استراتيجيا وتتعرف علي نقاط قوتها وضعفها في بيئتها الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية سوف تتمكن من الوقوف علي امكانية تحديد موقفها ومركزها التنافسي في السوق وكذلك مقارنة موقفها التنافسي ومركزها مع الشركات المماثلة والمنافسة لها وهل ستستفيد الشركات من هذا التحليل أم لا .

ثالثا : أهمية البحث

يمكن ابراز أهمية البحث من خلال النقاط التالية :

(أ) المستوى العلمي :

١. من خلال ضرورة الاستفادة من التحليل الاستراتيجي ومحاولة إبراز أهميته من خلال هذا البحث ، ومواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في العالم نتيجة للتغيرات العالمية والبيئية .
٢. مشروعات البنية الأساسية او المشروعات الاستثمارية الضخمة. تحتاج انفاقا استثماريا ضخما . وعادة يكون عائد تلك المشروعات في الأجل الطويل وليس علي المدى القصير .ولما لهذه المشروعات من أهمية اقتصادية واجتماعية يستلزم ضرورة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية ومحاولة التعرف علي المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية .

(ب) علي مستوى المجتمع :

نتيجة للاستفادة من التحليل الاستراتيجي وإمكانية تحديد نقاط القوة والضعف لدي منظمات الأعمال لإغتنام الفرص ومواجهة التهديدات من الممكن ان يساهم في رفع كفاءة كافة الخدمات والمرافق أو التطوير الصناعي من انشاء مصانع جديدة ، والاسهام في رفع الانتاجية وزيادة الانتاج المحلي في مختلف المجالات ، وبالتالي سيقفل من الحاجة الي الاستيراد ويزيد من فرص التصدير.

رابعا: أهداف البحث :

يهدف البحث إلي دراسة تأثير التحليل الاستراتيجي علي تحديد الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية ، وذلك من خلال :

أ. تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وهل ستمكن من تجنب نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة في مواجهة المنافسة لكي تحسن من مركزها التنافسي لدي شركات منظمات الأعمال مجال التطبيق.

ب. تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه شركات منظمات الأعمال والعمل علي تجنب التهديدات واغتنام الفرص لتقوية مركزها التنافسي في المستقبل .

ج. الاستفادة من التحليل الاستراتيجي ومحاولة التعرف علي المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية ومحاولة معرفة تأثير ذلك علي الموقف التنافسي لدي منظمات الأعمال في مصر وذلك من خلال التعرف علي الآتي :

١. تأثير البيئة الداخلية والتي من خلالها يمكن تحديد نقاط القوة والضعف والتي يمكن السيطرة عليها وتشمل علي المتغيرات التالية (الانتاج ، التسويق ، التمويل ، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي) علي تحديد الموقف التنافسي لدي منظمات الأعمال
٢. تأثير البيئة الخارجية والتي من خلالها يمكن تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي لاتخضع لسيطرة المنظمة وتشمل علي المتغيرات التالية (السياسية ، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية) علي تحديد الموقف التنافسي لدي منظمات الأعمال .

خامسا: فروض البحث

يمكن صياغة فروض البحث كالتالي :

١. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي وتحديد الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الداخلية والموقف التنافسي
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الخارجية والموقف التنافسي
٢. يوجد تأثير معنوي للتحليل الاستراتيجي علي تحديد الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال
 - يوجد تأثير معنوي للبيئة الداخلية علي الموقف التنافسي
 - يوجد تأثير معنوي للبيئة الخارجية علي الموقف التنافسي
٣. توجد فروق ذات دلالة احصائية لعناصر التحليل الاستراتيجي تبعا للشركات محل التطبيق
٤. توجد فروق ذات دلالة احصائية لعناصر الموقف التنافسي تبعا للشركات محل التطبيق

سادسا : منهج البحث : يتمثل أسلوب البحث فيما يلي :

(أ) . تكوين الاطار النظري للبحث عن طريق تجميع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع من المصادر الثانوية التالية :

١. المراجع والكتب والرسائل والبحوث والمقالات والدوريات العربية التي تتناول موضوع البحث .

٢. القيام بالدراسة الميدانية وذلك لتوفير البيانات من المصادر الأولية والتي من خلالها يستطيع الباحث التأكد من صحة الفروض وذلك من خلال استخدام المقاييس المختلفة الموضحة في نموذج الدراسة وكذلك المقاييس المختلفة لقياس كل من المتغير المستقل والمتغير التابع .

(ب) مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في : الشركات المدرجة في مؤشر EGX 30

الشركات المدرجة في مؤشر EGX 30 بالبورصة المصرية في ٣١ يناير ٢٠١٥

م	اسم الشركة
١	البنك التجاري الدولي (مصر)
٢	مجموعة طلعت مصطفى القابضة
٣	المجموعه الماليه هيرمس القابضه
٤	جلوبال تيلكوم القابضة
٥	جھينة للصناعات الغذائية
٦	الشرقية للدخان - ايسترن كومباني
٧	السويدي اليكترويك
٨	مدينة نصر للاسكان والتعمير
٩	السادس من اكتوبر للتنميه والاستثمار- سوديك
١٠	المصرية للاتصالات
١١	النساجون الشرقيون للسجاد
١٢	بالم هيلز للتعمير
١٣	أوراسكوم للاتصالات والاعلام و التكنولوجيا القابضه
١٤	حديد عز
١٥	بايونيرز القابضة للاستثمارات المالية
١٦	القابضة المصرية الكويتية
١٧	مجموعة عامر القابضة (عامر جروب)

١٨	مصر الجديدة للاسكان والتعمير
١٩	جنوب الوادي للاسمنت
٢٠	العربية للاسمنت
٢١	العربية لحليج الأقطان
٢٢	العربية للاستثمارات والتنمية القابضة للاستثمارات مالية-نقدى
٢٣	الكابلات الكهربائية المصرية
٢٤	الصعيد العامة للمقاولات والاستثمار العقاري SCCD
٢٥	بلتون المالية القابضة
٢٦	الاستثمار العقاري العربي - اليكو
٢٧	المصريين للاسكان والتنمية والتعمير
٢٨	الشمس للاسكان والتعمير
٢٩	برايم القابضة للاستثمارات المالية
٣٠	المصرية للدواجن

وتم اختيار هذا المؤشر كمجال للتطبيق ، وذلك تبعاً لعدد من الاعتبارات ومنها :

١. مؤشر EGX 30 (المعروف بمؤشر CASE 30 سابقاً) هو مؤشر تم تصميمه وحسابه بمعرفة البورصة المصرية والتي بدأت في نشر بياناته اعتباراً من ٢ فبراير ٢٠٠٣ عن طريق مروجي البيانات، نشرات البورصة، الموقع الإلكتروني للبورصة على الانترنت، الصحف .
٢. يضم مؤشر EGX 30 أعلى ٣٠ شركة من حيث السيولة والنشاط. ومكونات المؤشر تعبر بصدق عن الشركات التي ذات التداول النشط وأن المؤشر يعد مقياس جيد وموثوق به للسوق المصرية.

وحتى يمكن الاختيار من بين الشركات وأن هذا الاختيار قد تطلب ألا يتم بصورة عشوائية وإنما وفقا لمجموعة من المؤشرات وذلك من خلال الاعتماد علي متوسط معدل العائد علي الاستثمار للشركات المدرجة في المؤشر EGX30

والجدول التالي يوضح متوسط معدل العائد علي الاستثمار علي مدي ٥ سنوات من (٢٠١٠-٢٠١٤) - وتم استبعاد عام ٢٠١٥ حيث لم يتم الانتهاء بعد من عمل القوائم المالية للشركات المختلفة في نهاية هذه السنة، وذلك تفاديا للطفرات والظروف الغير متوقعة التي تحدث في الفترات القصيرة ، وفي آخر الجدول خانة للمتوسط العام الذي سيتم المقارنة علي أساسه .
وتم حساب معدل العائد علي الاستثمار باستخدام المعادلة التالية

صافي الربح

$$100 \quad X \quad \underline{\hspace{2cm}} \quad =$$

إجمالي الأصول

يقيس هذا المعدل الفعالية الكلية للشركة في تحقيق الربح من خلال الإستثمارات والموجودات المتاحة لديها. وكلما زاد هذا المعدل كلما كانت الربحية أكبر. وهذا المعدل مؤشر على الربحية الكلية للشركة ذات الرأسمال المتوفر من خلال الأسهم والديون الرأسمالية. والمستثمرون حريصون على النظر إلى هذا المعدل لأنه يعطي صورة واضحة عن ربحية الشركة. وفيما يلي معادلة حساب العائد على الاستثمار.

وسوف يتم اختيار الشركات عن طريق المقارنة بين جميع الشركات وذلك باستخدام (اسلوب المدي

الاحصائي) :

وهو أحد أساليب ومقاييس التشتت في الاحصاء ، ويتم حسابه بايجاد الفرق بين أعلى قيمة وأقل قيمة. ثم سوف يقوم الباحث بتقسيم هذه الشركات الي ٣ فئات منتظمة (حيث تمثل هذه الفئات كل من المستوي العالي ، المتوسط ، المنخفض).

ثم يتم الاختيار من كل فئة بعض من الشركات وذلك كالآتي :

المدي = الحد الأعلى – الحد الأدنى

$$10.081 - (- ٠.٤٤٤) = ١٠.٥٢٥ =$$

وبالقسمة علي (٣) حيث أن الباحث سوف يقسم الشركات الي ثلاث فئات منتظمة ، تعبر عن
العالي - المتوسط - المنخفض)

$$\text{طول الفئة} = 3 / 10.081 = 3.027$$

الفئة	من	الي
الفئة الأولى	-0.444	أقل من 3.06
الفئة الثانية	3.06	أقل من 6.07
الفئة الثالثة	6.07	أقل من 10.081

الفئة الأولى تنحصر بين (-0.444) وأقل من (3.06) وبالتالي أي شركة تقع في هذا المدى يمكن
أن تشير الي المستوى المنخفض أو الضعيف

الفئة الثانية تنحصر بين (3.06) وأقل من (6.07) وبالتالي أي شركة تقع في هذا المدى يمكن
أن تشير الي المستوى المتوسط

الفئة الثالثة تنحصر بين (6.07) وأقل من (10.081) وبالتالي أي شركة تقع في هذا المدى
يمكن أن تشير الي المستوى العالي أو القوي .

بيان بصافي الربح

الشركة	2014	2013	2012	2011	2010
الصعيد العامة للمقاولات	74,592.13	66,637.85	71,957.69	68,232.19	68,226.70
المصرية للاتصالات	2,030,567	2,958,644	2,610,990	2,992,879	3,143,253
الشركة الشرقية ايسترن كومباني	908,405	754,411	677,136	631,936	850389
مصر الجديدة للاسكان والتعمير	183,860.84	135,532.65	108,434.48	125,625.40	151,541.52
مدينة نصر للاسكان	215,211.84	175,977.40	85,916.19	59,865.69	36,578.52
جھينة للصناعات الغذائية	169,963.65	328,174.48	325,328.23	185,887.36	227,807.72
النساجون الشرقيون	367,079.81	347,488.07	272,761.51	243,025.56	322,140.94
مجموعة عامر	218,403.74	32,192.93	162,850.65	247,492.63	557,723.74
الكابلات	43,683.43	7,771,797.00	1,897,763.00	40,039,216.00	71,410,378.00
العربية لحليج الأقطان	28,585	75,351	-3,885	211,783	204,448
العربية للاستثمار	34,686.79	43,699.75	43,352.86	53,414.20	53,170.05
السويدي اليكتريك	403,300.49	96,501.80	116,540.82	509,118.70	795,529.15
البنك التجاري الدولي	3,741,456	3,006,487.54	2,226,180.50	1,614,738.32	2,005,545.51
بايونيرز القابضة	241,780.34	159,795.01	120,644.27	77,154.58	10,888.55
جنوب الوادي للاسمنت	151,182.26	133,474.45	106,867.46	11,053.26	50,918.83
الشمس للاسكان والتعمير	9,855.59	8,135.58	6,610.36	2,132.55	5,524.13
مجموعة طلعت مصطفى	681,804.12	585,185.46	545,731.03	577,509.29	940,008.37
الاستثمار العقاري العربي	3,487.45	8,019.56	1,782.26	-3,421.22	13,153.90
بالم هيلز	353,290.48	236,835.30	-134,634.58	-331,270.54	526,365.57
المصريين للاسكان والتعمير	1,544.28	2,565.55	7,844.25	225.688	4,708.95
المصرية للدواجن	971.791	332.656	-63.201	223.593	2,035.87
هيرماس القابضة	537,764.72	-540,322.09	-792,250.75	132,579.93	700,426.81
حديد عز	-696,559	134,361	8,381	202,400	251711
السادس من اكتوبر	142,443.52	-447,138.14	250,045.55	-188,715.78	134,561.96
برايم القابضة	25,002.53	256.715	-3,659.75	-14,443.58	-17,675.67

المصدر: من اعداد الباحث وذلك استنادا الي القوائم المالية المنشورة لتلك الشركات في أعوام (٢٠١٠ ،

(٢٠١٢، ٢٠١١، ٢٠١٣، ٢٠١٤)

بيان باجمالي الأصول

الشركة	2014	2013	2012	2011	2010
الصعيد العامة للمقاولات	832,635.05	789,322.21	643,680.32	606,156.79	596,554.60
المصرية للاتصالات	32,354,740	32,638,272	32,285,483	32,984,962	33,209,479
الشركة الشرقية ايسترن كومباني	10,714,153	10,392,466	10,315,304	9,385,646	8420460
مصر الجديدة للاسكان والتعمير	2,300,253.58	2,095,659.57	1,837,717.71	1,584,218.20	1,460,398.59
جھينة للصناعات الغذائية	4,515,001.61	4,347,442.40	3,445,335.75	2,961,343.56	2,728,211.75
مدينة نصر للاسكان	2,013,752.34	1,691,942.06	1,396,401.99	1,261,063.12	1,206,286.44
النساجون الشرقيون	6,626,510.99	6,372,116.60	6,015,850.42	6,263,601.94	6,057,718.13
مجموعة عامر	7,510,874.13	6,241,401.91	4,955,203.66	4,444,003.39	4,564,103.09
الكابلات	801,011.14	761615342	733138255	726549146	771026317
العربية لحليج الأقطان	3,069,668	3,006,770	3,147,144	3,125,223	3,136,160
السويدي اليكتروك	13,911,201.06	14,359,191.64	13,570,679.56	13,975,411.62	13,944,165.58
العربية للاستثمار	1,399,703.42	1,545,130.02	1,353,907.22	1,332,077.48	1,385,436.54
البنك التجاري الدولي	143,813,322	113,751,995.43	94,014,450.31	85,534,175.59	75,425,433.63
جنوب الوادي للاسمنت	3,953,231.35	4,000,442.80	3,861,172.79	3,985,265.66	4,235,322.17
بايونيرز القابضة	7,627,344.99	6,346,381.16	5,730,075.82	3,633,906.39	3,395,830.90
الشمس للاسكان والتعمير	470,810.57	407,012.94	327,762.52	276,395.67	288,738.91
مجموعة طلعت مصطفى	57,234,322.35	55,296,110.25	54,964,208.97	53,889,311.04	54,873,258.27
الاستثمار العقاري العربي	592,973.37	490,119.51	411,077.83	398,238.11	364,385.39
المصريين للاسكان والتعمير	405,710.81	382,166.66	355,866.91	332,430.57	328,747.52
بالم هيلز	14,838,718.62	13,278,840.73	11,418,413.16	11,914,128.49	13,212,485.64
المصرية للدواجن	90,894.16	90,233.58	68,733.73	69,006.37	68,933.87
هيرماس القابضة	75,663,997.63	67,371,741.88	59,496,031.23	52,491,168.87	46,688,566.13
حديد عز	23,473,788	21,859,127	20,491,594	19,836,934	19457074
السادس من اكتوبر	13,704,567.23	7,586,171.41	6,916,195.02	6,365,446.71	6,901,141.83
برايم القابضة	486,735.09	406,618.17	556,988.17	395,548.03	522,637.70

المصدر: من اعداد الباحث وذلك استنادا الي القوائم المالية المنشورة لتلك الشركات في أعوام (٢٠١٠ ،

(٢٠١٢، ٢٠١١، ٢٠١٣، ٢٠١٤)

متوسط معدل العائد على الاستثمار

الشركة	اجمالي صافي الربح	اجمالي الأصول	متوسط صافي الربح	متوسط اجمالي الاصول	متوسط معدل العائد %
الصعيد العامة للمقاولات	349,646.56	3,468,348.97	69929.3126	693669.793	10.08106642
المصرية للاتصالات	13,736,333	163,472,936	2747266.6	32694587.2	8.402817822
الشركة الشرقية ايسترن كومباني	3,822,277	49,228,029	764455.4	9845605.8	7.764432332
مصر الجديدة للاسكان والتعمير	704,994.88	9,278,247.64	140998.9768	1855649.529	7.598362439
مدينة نصر للاسكان	573,549.63	7,569,445.95	114709.9268	1513889.189	7.577167974
جھينة للصناعات الغذائية	1,237,161.43	17,997,335.07	247432.2864	3599467.013	6.874136796
النساجون الشرقيون	1,552,495.89	31,335,798.07	310499.1772	6267159.614	4.954384383
مجموعة عامر	1,218,663.69	27,715,586.17	243732.7378	5543117.234	4.39703379
الكابلات	121,162,837.43	2,993,130,071.14	24232567.49	598626014.2	4.048031143
العربية لحليج الاقطان	516,282	15,484,965	103256.4	3096993	3.334085676
العربية للاستثمار	228,323.65	69,760,649.46	45664.7302	1403250.934	3.254209855
السويدي اليكتريك	1,920,990.95	7,016,254.67	384198.1908	13952129.89	2.75368846
البنك التجاري الدولي	12,594,408	512,539,377	2518881.574	102507875.4	2.457256639
بايونيرز القابضة	610,262.76	20,035,434.76	122052.5518	5346707.851	2.282760817
جنوب الوادي للاسمنت	453,496.26	26,733,539.25	90699.2524	4007086.952	2.263471032
الشمس للاسكان والتعمير	32,258.22	1,770,720.60	6451.6432	354144.12	1.821756408
مجموعة طلعت مصطفى	3,330,238.27	276,257,210.87	666047.6536	55251442.17	1.205484649
الاستثمار العقاري العربي	23,021.96	2,256,794.21	4604.3912	451358.8416	1.020117648
بالم هيلز	650,586.22	1,804,922.46	130117.2444	12932517.33	1.006124648
المصريين للاسكان والتعمير	16,888.72	387,801.71	3377.7434	360984.4918	0.935703189
المصرية للدواجن	3,500.71	301,711,505.73	700.1426	77560.3412	0.902706962
هيرماس القابضة	38,198.62	105,118,517	7639.7236	60342301.15	0.012660643
حديد عز	-99,706	41,473,522.20	-19941.2	21023703.4	-0.094851034
السادس من اكتوبر	-108,802.89	2,368,527.15	-21760.5784	8294704.441	-0.262343023
برايم القابضة	-10,519.75	258,288,000	-2103.9506	473705.4306	-0.444147452

المصدر: من اعداد الباحث وذلك استنادا الي القوائم المالية المنشورة لتلك الشركات في أعوام (٢٠١٠ ،

(٢٠١٢، ٢٠١١، ٢٠١٣، ٢٠١٤)

وبعد الاختيار من بين الشركات أصبح عدد الشركات محل الدراسة هي كما يوضحها جدول رقم (١/٤) كالتالي :

جدول رقم (١ /٤)
الشركات محل الدراسة

الشركة
١ . العربية لحليج الأقطان
٢ . جهينة
٣ . النساجون الشرقيون
٤ . السويدي اليكتريك
٥ . المصرية للدواجن
٦ . الشرقية للدخان
٧ . الكابلات الكهربائية
٨ . المصرية للاتصالات

وذلك بعد أن رفض التعاون مع الباحث الشركات التالية (الصعيد العامة للمقاولات ، برايم القابضة ، حديد عز ، المصريين لاسكان والتعمير) وقد تم استبعاد شركة جلوبال تليكوم القابضة لأن الموجود في مصر ما هو الا مكتب ، بالاضافة الي عدد من الشركات لم يستطع الباحث الحصول علي بياناتها حتي يتم المفاضلة والاختيار من بينها وهم (أوراسكوم للاتصالات والاعلام و التكنولوجيا القابضة ، بلتون المالية القابضة ، القابضة المصرية الكويتية ، العربية للاسمنت).

٢ . مفردة الدراسة :

شملت مفردة الدراسة السادة المديرين في الشركات المدرجة في مؤشر EGX30 ،
واتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل في التعامل مع مفردات الدراسة ، ويوضح الجدول رقم (٢/٤) عدد المديرين في الشركات محل التطبيق كالتالي :

جدول رقم (٢/٤)
عدد المديرين في الشركات محل التطبيق

الشركة	عدد المديرين
١. العربية لحليج الأقطان	١٢
٢. جهينة	١٠
٣. النساجون الشرقيون	١٤
٤. السويدي اليكتريك	٦
٥. المصرية للدواجن	٥
٦. الشرقية للدخان	٨٠
٧. الكابلات الكهربائية	٦٠
٨. المصرية للاتصالات	٤٠

المصدر : من اعداد الباحث وذلك عن طريق المقابلة الشخصية في كل شركة من هذه الشركات وبسؤال مسئول الموارد البشرية عن عدد المديرين كانت هذه الاجابات .

(ج) : نموذج ومتغيرات البحث

تتطوى الدراسة الحالية على متغيرين :

المتغير الأول: المتغير المستقل ويتمثل في التحليل الاستراتيجي ويعتمد على الأبعاد التالية:

البعد الأول : البيئة الداخلية ويتم قياسها عن طريق الادارات المختلفة الموجودة داخل المنظمة والتي تتنل في : (إدارة الانتاج ، التسويق ، الادارة المالية ، الموارد البشرية ، الهيكل التنظمي والادارة .)

البعد الثاني : البيئة الخارجية ويتم قياسها عن طريق المتغيرات التالية : (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية) .

وسوف يتم قياسه من خلال مجموعة من العبارات تضمها قائمة إستقصاء

المتغير الثاني: المتغير التابع ويتمثل في الموقف التنافسي لدي الشركات المدرجة في مؤشر

EGX30 ويعتمد على الأبعاد التالية :

ويتم قياسه عن طريق عناصر الموقف التنافسي وفقا لنموذج بورتر والمتمثلة في الآتي: وتتكون من

نموذج القوي التنافسية الخمسة (نموذج بورتر)

المزاحمة بين المنافسين في الصناعة

١ . منظمات لديها منتجات بديلة

٢ . قوة الموردين

٣ . قوة المشتريين

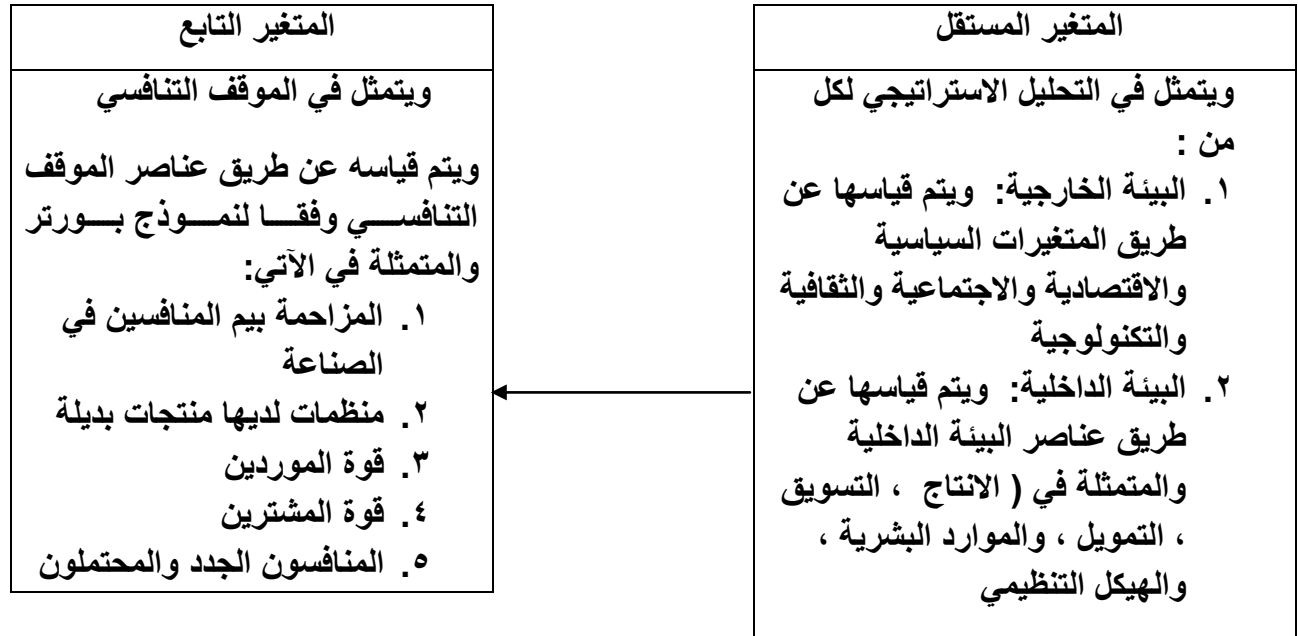
٤ . المنافسون الجدد والمحتملون

وسوف يتم قياسه من خلال مجموعة من العبارات تضمها قائمة إستقصاء وسيقوم الباحث بإعدادها

ويتمثل نموذج البحث في الشكل التالي :

شكل رقم (١/١)

نموذج ومتغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

(د) : اطار البحث : يمكن تصور الإطار العام للدراسة علي النحو التالي :

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة : وتتضمن مقدمة البحث ومشكلة البحث وأهداف وفروض البحث ثم بعد ذلك عرض لأهمية البحث ، ونوعية المعلومات والبيانات اللازمة ومصادر الحصول عليها.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي

ويهدف هذا الفصل إلي توضيح الاطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأبعاد ، وذلك علي النحو التالي :

أولا : مقدمة

ثانيا : مفهوم التحليل الاستراتيجي

ثالثا : أهداف التحليل الاستراتيجي

رابعا: نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي

خامسا: البيئة الخارجية للتحليل الاستراتيجي

سادسا: البيئة الداخلية للتحليل الاستراتيجي

سابعا: التوجه الاستراتيجي

ثامنا: صياغة الاستراتيجية

الفصل الثالث : الموقف التنافسي والشركات المدرجة في مؤشر EGX30 بالبورصة المصرية

ويهدف هذا الفصل إلي تناول الموقف التنافسي والشركات المدرجة في مؤشر EGX30 بالبورصة المصرية :

أولا : مقدمة

ثانيا : مفهوم الموقف التنافسي والعوامل التي تؤثر علي الموقف التنافسي

ثالثا : تعريف البورصة المصرية وتطورها

رابعا : تعريف مؤشر EGX30

خامسا : الادارة العلمية لتطبيق التحليل الاستراتيجي

الفصل الرابع : منهج الدراسة الميدانية .

يهدف هذا الفصل إلى عرض منهجية الدراسة الميدانية ، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمها وتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة واختبارها وكذلك الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وطرق جمعها واختبار صدق الأداة وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة وسوف يتم تناول ذلك من خلال النقاط التالية :

- أهداف الدراسة
- فروض الدراسة
- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها
- مجتمع وعينة الدراسة
- تصميم قائمة الإستقصاء واختبارها
- جمع البيانات
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

الفصل الخامس : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تشغيل البيانات باستخدام الحاسب الآلى وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة وذلك بهدف توضيح مدى مساهمة نتائج اختبار الفروض في تحقيق أهداف الدراسة وعلى ذلك يتناول هذا الفصل النقاط التالية :

أ. توصيف بيانات الدراسة

ب. اختبار فروض الدراسة

الفصل السادس : النتائج والتوصيات .

يهدف هذا الفصل إلى إستخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية والتي من خلالها يقترح الباحث مجموعة من التوصيات المرتبطة بالدراسة وعلى ذلك يتضمن هذا الفصل النقاط التالية :

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

ثالثا : الدراسات المستقبلية

أولاً: نتائج البحث :

يعرض الباحث خلال هذا الجزء أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية وذلك علي النحو التالي :

أولاً: فيما يتعلق بالفرض الرئيسي الأول : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي وتحديد الموقف التنافسي في منظمات الأعمال المصرية المدرجة في بورصة الأوراق المالية .
فيما يتعلق بتحديد مدي وجود علاقة بين التحليل الاستراتيجي وتحديد الموقف التنافسي في منظمات الأعمال المصرية المدرجة في بورصة الأوراق المالية .

تبين من خلال استخدام اسلوب ارتباط بيرسون أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي وتحديد الوقف التنافسي في الشركات محل التطبيق والمدرجة في بورصة الأوراق المالية حيث تبين ما يلي :

١. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الداخلية وتحديد الموقف التنافسي في الشركات محل التطبيق والمدرجة في بورصة الأوراق المالية .

٢. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الخارجية وتحديد الموقف التنافسي في الشركات محل التطبيق والمدرجة في بورصة الأوراق المالية

وعلي ذلك يمكن قبول الفرض الرئيسي الأول والذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي وتحديد الموقف التنافسي في منظمات الأعمال المصرية المدرجة في بورصة الأوراق المالية " .

ثانيا : فيما يتعلق بالفرض الرئيسي الثاني : يوجد تأثير معنوي للتحليل الاستراتيجي علي تحديد الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال في منظمات الأعمال المصرية المدرجة في بورصة الأوراق المالية .وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

أ. يوجد تأثير معنوي للبيئة الداخلية علي تحديد الموقف التنافسي

ب. يوجد تأثير معنوي للبيئة الخارجية علي تحديد الموقف التنافسي

فيما يتعلق بتحديد مدي وجود علاقة تأثير بين التحليل الاستراتيجي وتحديد الموقف التنافسي في منظمات الأعمال المصرية المدرجة في بورصة الأوراق المالية .

تبين من خلال استخدام اسلوب الانحدار أنه يوجد تأثير معنوي بين التحليل الاستراتيجي وتحديد الوقف التنافسي في الشركات محل التطبيق والمدرجة في بورصة الأوراق المالية حيث تبين ما يلي :

١. عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين تحليل البيئة الداخلية وتحديد الموقف التنافسي في الشركات محل التطبيق والمدرجة في بورصة الأوراق المالية .

٢. وجود علاقة تأثير معنوية بين تحليل البيئة الخارجية وتحديد الموقف التنافسي في الشركات محل التطبيق والمدرجة في بورصة الأوراق المالية .

وعلي ذلك يمكن قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئيا والذي ينص علي" يوجد تأثير معنوي للتحليل الاستراتيجي علي تحديد الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال في منظمات الأعمال المصرية المدرجة في بورصة الأوراق المالية". حيث لم يثبت صحة الفرض الفرعي الأول

ثالثا: فيما يتعلق بالفرض الرئيسي الثالث :: توجد فروق ذات دلالة احصائية لعناصر التحليل الاستراتيجي تبعا للشركات محل التطبيق

حيث تبين من خلال استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه أنه توجد فروق معنوية بين الشركات في تطبيق التحليل الاستراتيجي لعناصره البيئة الداخلية (ترجع الي كل من) الانتاج ، التسويق ، التمويل ، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي والادارة) ، وأيضا الي البيئة الخارجية .

وعلي ذلك يمكن قبول الفرض الرئيسي الثالث والذي ينص علي " توجد فروق ذات دلالة احصائية لعناصر التحليل الاستراتيجي تبعا للشركات محل التطبيق"

رابعا: فيما يتعلق بالفرض الرئيسي الرابع : توجد فروق ذات دلالة احصائية لعناصر الموقف التنافسي تبعا للشركات محل التطبيق

حيث تبين من خلال استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه أنه توجد فروق معنوية بين الشركات (المنافسون الحاليون في الصناعة ، الموردون ، المشترين ، المنافسون الجدد والمحتلمون) في حين اتضح أنه لاتوجد فروق معنوية فيما بين الشركات

ترجع الي المنتجات البديلة حيث أن الشركات مجال التطبيق اتفقت حول المنافسة من خلال المنتجات البديلة لها .

وعلي ذلك يمكن قبول الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص علي " توجد فروق ذات دلالة احصائية لعناصر الموقف التنافسي تبعا للشركات محل التطبيق"

ثانيا : توصيات الدراسة :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يقترح الباحث عدد من التوصيات التالية :

١. العمل علي انشاء إدارة خاصة بالتحليل الاستراتيجي في الشركات المختلفة محل التطبيق .
٢. بالنسبة للشركات القائده وهذه الشركات هي (شركة جهينة ، شركة السويدي اليكتريك ، المصرية للاتصالات) يجب علي هذه لشركات حماية مراكزهم التسويقية والسوقيه من خلال :

أ. منع نقاط الضعف الخاصة بالشركات القائده من وصولها ومعرفتها من قبل المنافسين ، حيث يجب أن تبدو دائما قوية وفعاله .

ب. يجب أن تكون أسعارها دائما مرتبطة بقيم العملاء ويعزز العلامة التجارية لهذه الشركات .

ج. يجب علي هذه الشركات الاحتفاظ بعلاقات قوية مع العملاء في الأجل الطويل ، والعمل علي سد الثغرات حتي لايقفز عليها المنافسون .

د. أن أفضل دفاع هو الهجوم الفعال علي المنافسين ويتم ذلك من خلال الابتكار والابداع المستمر وذلك لقيادة السوق والمنافسه من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة للعملاء مع كفاءة عملية التوزيع والمهم هو تخفيض التكاليف .

٣. بالنسبة للشركات المتحديه وهذه الشركات هي (شركة المصرية للدواجن) ويجب علي هذه الشركات :

١. أن تحدد أولا أي المنافسين تتحدي وماهي أهدافها الاستراتيجية

٢. يمكن لهذه الشركات مهاجمة الشركات القائده والمنافسين الآخرين بالرغم من أن هذه الشركات تتعرض لمخاطر وتهديدات عالية إلا أن لها استراتيجية فعالة وهي محاولة انتزاع جزء كبير من الحصة السوقية للمنافس القائد أو المنافسين الآخرين.

ج. يمكن لهذه الشركات أن تتجنب الشركات القائده وبدلاً من ذلك أن تعمل علي أن تتحدي الشركات المماثلة لها في الحجم

د. يجب علي الشركات المتحدية اختيار الفرص بعناية ودقه وتدافع عنها بقوة وتعمل علي تحقيق أهدافها بوضوح .

هـ. يجب علي هذه الشركات الهجوم غير المباشر علي نقاط ضعف المنافسين أو علي الفجوة التي لم يستطع المنافسون تغطيتها .

٤. بالنسبة للشركات التابعه وهذه الشركات هي (شركة العربية لحليح الأقطان ، شركة النساجون الشرقيون ، شركة الشرقية للدخان ، شركة الكابلات الكهربائية) يجب علي هذه الشركات حتي تتمكن من تحقيق مكاسب كثيرة ومزايا متعددة وذلك من خلال الآتي:

١. الاستفادة من خبرات الشركات القائده عن طريق الاستفادة من البرامج والمنتجات التي يقدمها قائد السوق وذلك باستثمارات أقل وبالتالي يمكنه من تحقيق أرباح كثيرة وبالتالي يتحسن موقفها التنافسي

٢. يجب علي هذه الشركات عدم التقليد الأعمى والكامل لأفعال الشركات القائده

ج. هذه الشركات تحاول أن تجد الميزة الأفضل لسوقه المستهدف وفي النطاق الذي يعمل فيه .

د. يجب علي هذه الشركات المحافظة علي أن تكون التكاليف الصناعية منخفضة ويقدم منتجات وخدمات عالية الجودة وعليه دخول الأسواق الجديدة كلما كان ذلك متاحاً لها .

ثالثاً: الدراسات المستقبلية :

علي الرغم من تعدد الأطر النظرية التي تناولت بالتحليل طبيعة التحليل الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه وبالتالي يري الباحث إمكانية تدعيم الجوانب النظرية والتطبيقية

لمفهوم التحليل الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه من خلال تركيز الدراسات المستقبلية
علي الجوانب التالية :

١. إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة في مجالات تطبيقية مختلفة ، وذلك بهدف الوصول إلي إمكانية تعميم النتائج .
٢. الجودة الاستراتيجية وعلاقتها بالموازنات الاستراتيجية .
٣. أثر التوجه الاستراتيجي علي القيادة الاستراتيجية .
٤. دور التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية .
٥. دور التحليل الاستراتيجي في عملية اتخاذ وصنع القرارات الاستراتيجية .