

# محاضرات في التسيير الاستراتيجي للمؤسسات

موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



د. فيروز شين

## المحور الأول: أساسيات حول الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية

### I: إستراتيجية المؤسسة ( مفهومها وخصائصها )

#### I. 1: مفهوم إستراتيجية المؤسسة

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية، نظرا لتعدد تصورات واتجاهات المنشغلين والمهتمين بهذا الموضوع وذلك لشموليته، بحيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه، لذا فإنه من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية.

وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف تحدد أصل كلمة إستراتيجية وتبرز التنوع والاختلاف حول مفهومها.

#### 1 - أصل كلمة إستراتيجية

استعملت كلمة إستراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب، بتحديد خطة لتحركات الجيش بشكل عام، لتحقيق هدف معين. وأصل الكلمة يوناني (Strategos) وهو جمع لـ (Strategoy) وهي تعني علم الجنرال أو فن الجنرال ومن هذا المنطلق عرف « Sun Zi » الإستراتيجية بأنها " فن الحرب" « L'art de la guerre »<sup>(1)</sup> حيث شبه البيئة التنافسية للمؤسسة بأرض المعركة والمنافسين بالأعداء. وقد تم التمييز بين الإستراتيجية والتكتيك، فالإستراتيجية مسؤولة عن الحرب ككل غير قابلة للتقسيم، هدفها النصر، في حين نجد أن التكتيك يعنى بحركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة، في عملية أو اشتباك معين.

والمعارك لا ترتبط بالجيش فقط بل بعدة عوامل أخرى مثل خطوط الإمداد والتموين، خطوط الاتصال والمعلومات، والجوانب المعنوية التي لها دور كبير في تحقيق النصر<sup>(2)</sup>، كل هذه النقاط يمكن إسقاطها على مفهوم الإستراتيجية في المؤسسة.

2- الإستراتيجية عبارة عن تخطيط: كما ارتبط مفهوم الإستراتيجية بالتخطيط، لتوضيح ذلك سنعرض التعريفين التاليين:

#### التعريف الأول:

حسب « Robinson و Pearce » الإستراتيجية عبارة عن "خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"<sup>(3)</sup>.

(1) H.krifa-Shneider. Cours de stratégie de l'entreprise. Université de lille 1. Paris. 1998 – 1999. P01.

(2) ناصر دادي عدون. الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 2001. ص12.

(3) فلاح حسن الحسيني. الإدارة الإستراتيجية. دار وائل. الطبعة الأولى. عمان 2000. ص ص 14-15.

## التعريف الثاني:

الإستراتيجية هي: "أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع"<sup>(1)</sup>.

إعتبر التعريف الأول الإستراتيجية بأنها تخطيط طويل المدى وربط نجاحها بإمكانية مواجهة المنافسين وتكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، إلا أنه لم يبين ما الذي يقصده بالبيئة ؟ هل يقصد بها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تتكون من البيئة الكلية والبيئة التنافسية الخاصة ؟ أم يقصد بها البيئة التنافسية الخاصة فقط ؟ بالإضافة إلى أنه أوكل مهمة تحقيق الأهداف إلى الإدارة العليا.

أما التعريف الثاني فيتنفق مع الأول في كون الإستراتيجية عبارة عن تخطيط، حيث وصفها بأنها أسلوب للتحرك، وأشار لمجموعة من العناصر ترتبط بمفهوم الإستراتيجية ويجب أخذها في الحسبان:

1- الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئتها؛

2- نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تشكو منها؛

3- ميز بين رسالة المؤسسة وأهدافها.

### 3 - الإستراتيجية عبارة عن قرارات

ويتضح ذلك من خلال التعاريف التالية:

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

## التعريف الأول:

الإستراتيجية هي: " قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتحبه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف"<sup>(2)</sup>.

## التعريف الثاني:

"الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق الهدف"<sup>(3)</sup>.

## التعريف الثالث:

(1) أحمد ماهر. دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية 1999. ص 20.

(2) محمد أحمد عوض. الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية). الدار الجامعية. الإسكندرية 1999.

(2) Raymond-Alain Thiétart. **La Stratégie d'entreprise**. 2<sup>ème</sup> édi. Ediscience. Paris 1993. P 01.

الإستراتيجية "مجموعة قرارات أساسية من طرف الإدارة العليا لتوضيح الهدف واختيار الوسائل وتخصيص واستعمال الموارد المتاحة وتوجيه النشاطات التي تسمح للمؤسسة التأقلم مع التطور المستقبلي للمحيط بغية تحسين التوازن التنافسي وإبقائه لصالحها، وبالتالي الوصول إلى الهدف المحدد إستراتيجيا وتحقيقه " (1)

نجد أن هذه التعاريف اعتبرت الإستراتيجية عبارة عن قرارات، البعض ميزها بأنها قرارات هامة وتتخذ على مستوى الإدارة العليا، أي قرارات إستراتيجية. والبعض الآخر لم يميز بين هذه القرارات سواء أكانت إستراتيجية أو تشغيلية. كما نلاحظ في هذه التعاريف الاهتمام الواضح بتخصيص الموارد واستعمال الوسائل.

#### 4 - الإستراتيجية هي تصور أو رؤية

نلاحظ من التعاريف السابقة أن هناك خلط أو عدم تمييز بين الإستراتيجية، التخطيط والقرار. فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة بدائل، وهو أحد خطوات التخطيط، أما التخطيط فهو الكيفية أو الطريقة التي يتم بها تحقيق غايات المؤسسة، وهو بدوره أحد خطوات الإستراتيجية.

إن ترتبط الإستراتيجية بمصطلحي، الغاية والكيفية، وهو ما ذهب إليه « Jarniou » عندما عرف المجال الإستراتيجي: " مجموع الأزواج (وسائل-غايات)" (2).

وتتعلق الغاية بما تريد المؤسسة تحقيقه ويطرح السؤال ماذا تريد ؟ على الإستراتيجية، أما الوسيلة فتتعلق بالتخطيط ويطرح سؤال كيف ؟ ولماذا ؟  
وقد دعم « Dery » هذا الرأي وقسم المجال الإستراتيجي إلى مجالين فرعيين هما(3):

المجال الفرعي الأول: المحتوي (Le contenu) أو الإستراتيجية ؛

المجال الفرعي الثاني: المحتوى (Le Processus) وهو ما يوجد داخل المحتوى.

وخلاصة القول: " الإستراتيجية هي تصور لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل " (4).

ويوضح هذا التعريف أن الإستراتيجية هي تصور قبل أن تكون: تخطيط، أهداف، قرارات، ...، تنفيذ، رقابة أو حتى منجزات.

### I. 2: خصائص إستراتيجية المؤسسة

(3) A.Ch-Martinet. **Stratégie**. Vuibert. Paris 1983. P 04.

(2) ناصر دادي عدون. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 16.

(3) Hervé Laroche. J.P-Nioche. **Les nouveaux fondements de la stratégie** In repenser la stratégie. Vuibert. Paris 1998. P 03.

(4) بنيامين. ب- تريجو. جون زيرمان. إستراتيجية الإدارة العليا. ترجمة: إبراهيم علي البرلسي. ط2. الدار الدولية. القاهرة 1998. ص 18.

إن للإستراتيجية خصائص عديدة ومختلفة تبرز الأهمية الكبيرة للإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فالإستراتيجية تتميز بـ:

**1 - الشمولية:** بما أن الإستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكات والممارسات الصادرة عن المؤسسة. هذا عكس السياسة التي لا يتعدى دورها الاهتمام ببعض المجالات المحدودة، ولهذا فإن الإستراتيجية يمكن اعتبارها الوسيلة الأكثر تجسيدا لديناميكية نظام المؤسسة خاصة وأن المؤسسة تواجه التغيرات البيئية الخارجية وكذا الأنظمة التحتية الموجودة داخلها، فالنظرة الكلية هي السبيل لإدراك جميع الجزئيات<sup>(1)</sup>.

**2 - موجه للنظام المفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية (كلية وصناعية) ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية،...) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي.

فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي وتعتمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

**3 - مجموعة قرارات:** قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها. وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

**4 - إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا، بحيث يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متقلبة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

**5 - الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

**6 - أسلوب مشاركة:** فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، هذه الاستشارة ستكون محفز لمطبقي هذه الإستراتيجية وتحسسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> بوعزيز شيشون. مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير. جامعة باتنة. 1999-2000. ص30.

<sup>(2)</sup> شريط عابد. إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير. جامعة الجزائر. 94-95. ص 34.

7 - محددة من حيث المراحل: هناك اختلاف في هذه النقطة، فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق والرقابة.

والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.

8 - المرنة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

9 - تخصيص الموارد: تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

## II: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي

لقد تطور الفكر الإستراتيجي عبر مراحل متعددة، يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثرت الموضوع بواسطة أعمال باحثيها، وسنعرض هذه المراحل على النحو التالي:

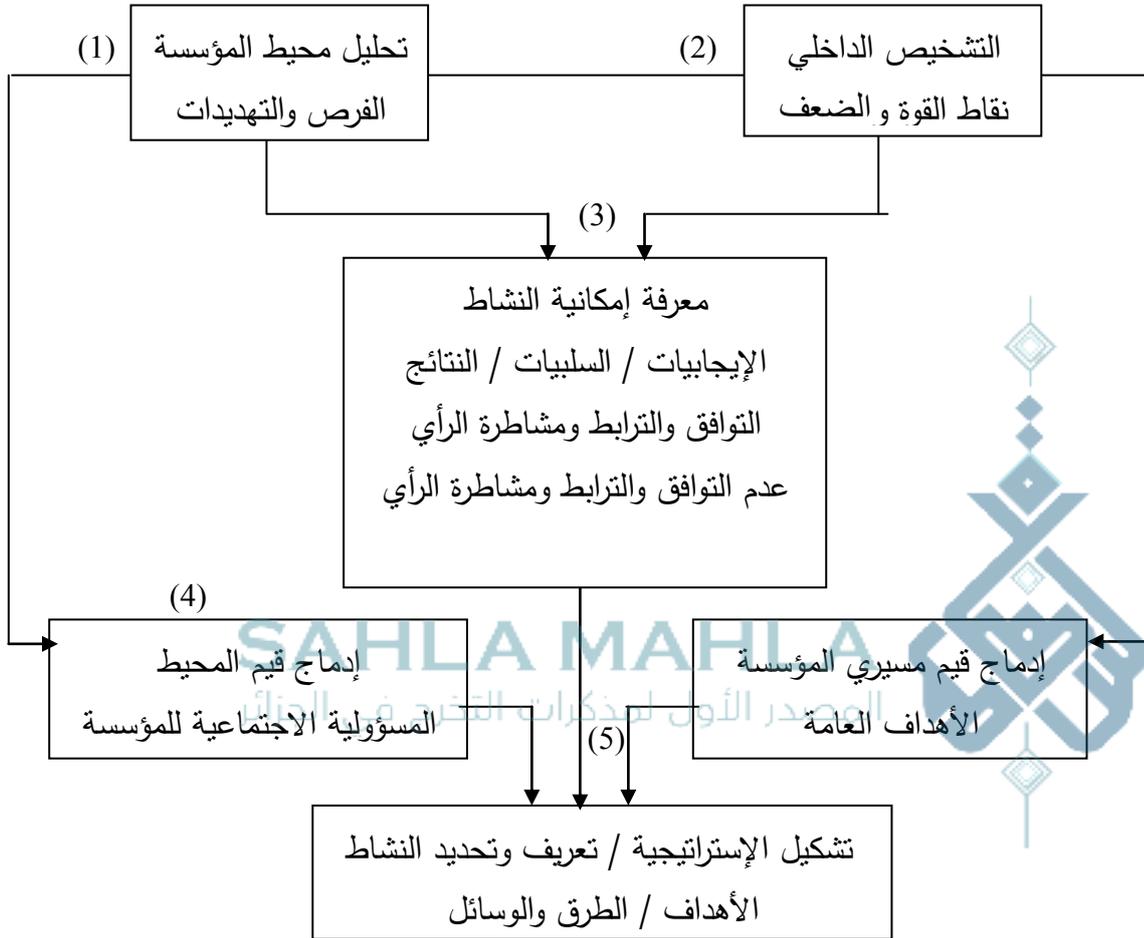
### II. 1: مدرسة هارفارد "Harvard"

ينفق الكتاب والباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي<sup>(1)</sup> حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بـ <<سياسة الأعمال>> وهدفها تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة، وكانت تركز هذه السياسة على التوقع (من 2 إلى 10 سنوات)، غير أن هذه الطريقة عرفت حدوداً لأن المستقبل ليس شبيهاً بالماضي. وخلال سنوات الستينات (1965) أقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات وموارد المحيط<sup>(2)</sup>، حيث قدم كل من "Guth , Andrews Christensen , Learned" ، ما يعرف بنموذج " LCAG " الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها وكذا الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي. كما يعطي هذا النظام اعتباراً لقيم المسيرين، أيديولوجياتهم، سلوكياتهم، ... باعتبارهم من يقوم بتحديد الأهداف الكبرى للمؤسسة، والشكل في الصفحة أدناه يوضح خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج "LCAG"

(1) Patrick Joffre. Gérard Koeing. *La stratégie d'entreprise (antimanuel)*. Economica. Paris 1985. P12.

(2) Michel Kalika. J. P Helfer. J. Orsoni. *Management (stratégie et organisations)*. 3<sup>ème</sup> édi. Vuibert. Paris 2000. PP 23-24.

الشكل رقم(1): خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج (LCAG)



Source: Patrick Joffre. Gérard Koeing. Op. Cit. p13.

وخلال سنوات (1970) قدم كل من "Lorch, Laurance, Chandler" نموذج "CLL". الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي، حيث إهتم بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاحها أثناء تطبيق الإستراتيجية، ويقول "Chandler": "البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع إستراتيجيتها" (1) بينما "Lorch", "Laurance" فينطلقان من المحيط ثم المؤسسة ليكونان تنظيما خاصا ومناسبا.

من جامعة "Harvard" أيضا نذهب إلى مساهمات الأستاذ "Micheal Porter" الذي قدم نموذج الإستراتيجيات التنافسية (1980)، وأهتم ببعد خاص وهو المحيط الصناعي للمؤسسة وتتمحور فكرته

(1) أحمد القطامين. التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. ط1. دار مجدلاوي. عمان 1996. ص 15.

الرئيسية على أن نجاح وفشل المؤسسة في إدارة شؤونها يتأثر بمجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية. وسنأتي للتفصيل في هذه النقطة في الفصل الثاني.

## II.2: التخطيط الإستراتيجي

تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل إستراتيجي تنبأه كل من " Ansoff, "، "Hoffer"، " Shendel " مكونين بذلك مدرسة متميزة من حيث التحليل تسمى مدرسة التخطيط الإستراتيجي تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات.

ونوضح مساهمة "Ansoff" (1965) من خلال النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

1- ميز بين ( القرارات الإستراتيجية، القرارات الروتينية والقرارات الإدارية)؛

2- حدد الإستراتيجية كتوليفة من المنتجات والأسواق؛

3- كل ثنائية ( منتج، سوق ) تحدد مجال النشاط؛

4- للبحث عن أثر أفضلية الزيادة (Synergie) يجب إيجاد التوليفة الأفضل لأنشطة المؤسسة من أجل استعمال أفضل للموارد.

وخلال السبعينات (1970) طور "Ansoff" مفهوم "التخطيط الإستراتيجي" وأخذ في الإعتبار مفهوم (اضطراب المحيط).

غير أن مساهمة "Ansoff" كانت نظرية يصعب تطبيقها، ليظهر في المقابل سنة (1975) ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الإستراتيجي، حيث تجيب هذه النماذج عن حاجات المؤسسة متعددة المنتجات وتعمل على استغلال موارد المؤسسة في أنشطة متعددة وتوضح وضعية المؤسسة في السوق مقارنة بمؤسسات أخرى، كما تسمح بترتيب ميادين نشاط المؤسسة حسب أهمية ومردودية كل ميدان، ومن أشهر هذه النماذج: نموذج BCG، ADL، MCK، SC، ...

إن مناهج التحليل الإستراتيجي الكلاسيكي والتي طغى عليها الطابع الاقتصادي، أي البحث عن مردودية الأموال المستثمرة، والتوجه نحو المنتجات والأسواق - لفترة الستينات والسبعينات - ليست جديدة بالتأقلم مع المعطيات الجديدة والمتغيرات الحالية في محيط شديد الاضطراب، بل يجب إدخال مناهج أخرى قادرة على مسايرة المعطيات الجديدة لهذا المحيط، وتجلى هذا الأسلوب في التسيير الإستراتيجي.

## II.3: التسيير الإستراتيجي

يعود تطور هذه المرحلة إلى أزمة (1974)، حيث أدت الأزمة إلى انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة، وأثبتت - هذه الأزمة - عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة التي اعتمدت عليها هذه

<sup>(1)</sup> H. Krifa Shneider. Op. Cit. P 15.

المؤسسات<sup>(1)</sup>، كذلك الوقت الذي تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الإستراتيجي استثمرته مؤسسات أخرى وعملت على السيطرة على أسواق هذه المؤسسات ( المؤسسات اليابانية سيطرت على أسواق المؤسسات الأمريكية والأوروبية).

وقد تطور التسيير الإستراتيجي كاستجابة لتطور المنافسة، حيث تميزت هذه المرحلة بـ<sup>(2)</sup>:

- 1 - تطور التبادلات ( السلع والخدمات )؛
- 2 - التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج؛
- 3 - زيادة تدفق الرأسمال الدولي؛
- 4 - اختلاف نماذج ( الاستهلاك، الذوق، الثقافات، ... ) نتيجة عولمة الأسواق، المنافسة، عدم الاكادة، التطور التكنولوجي، طرق التنظيم، طرق الإنتاج " Juste à temps"، ...

إذن فقد عرفت هذه المرحلة تطورا كبيرا في جميع المجالات ومحيط شديد الاضطراب مما يجعل للتسيير الإستراتيجي أهمية خاصة، ونظرا لأهمية هذه المرحلة في التفكير الاستراتيجي سنعمد إلى شيء من التفصيل فيها خاصة وأن المراحل اللاحقة هي نتيجة للتطور الحاصل في هذه المرحلة. كما أن موضوع الدراسة (التصميم الإستراتيجي) هو جزء من التسيير الإستراتيجي.

#### 1 - التسيير الإستراتيجي: تعريفه وفوائده

أ- تعريف التسيير الإستراتيجي: قبل ذلك سنحدد مستويات التسيير ليكون الأمر أكثر وضوحا<sup>(3)</sup>:  
التسيير العملي: ويتميز بأنه يومي التكرار في ميادين التسيير، يهدف إلى تشغيل طاقة المؤسسة بأقصى فعالية ممكنة وذلك بتحويل الاستثمارات إلى نتائج.

التسيير الإستراتيجي: إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها أما التسيير الإستراتيجي فيضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها ويكون مرتبطا بمفهوم الاستثمار في الإنسان، البحث، التنمية، جذب الزبائن، التنظيم. فما هو التسيير الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية ؟

تعددت تعاريف التسيير الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية بحكم أنها إطار شمولي ومتكامل لدراسة وتحليل كل أنشطة وعمليات المؤسسة، لذلك سندرج بعض التعاريف لتوضيح مفهوم التسيير الإستراتيجي.

التسيير الإستراتيجي هو: "تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع، تنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها"<sup>(4)</sup>.

(1) Michel Marchesney. **La stratégie (du diagnostic à la décision industrielle)**. O.P.U. Alger 1988. P190.

(2) H. Krifa. Shneider. Op. Cit. P 19.

(3) عبد الرزاق بن حبيب. **إقتصاد وتسيير المؤسسة**. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 2002. ص 139.

(4) إسماعيل محمد السيد. **الإدارة الإستراتيجية**. المكتب العربي الحديث. الإسكندرية 1993. ص 3.

كما يعرف على أنه: " مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمؤسسة ما. ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقييم والرقابة "(1).

أيضا هو عبارة عن: " منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة " (2).

وتوضح هذه التعاريف بأن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من العلاقات، الخطوات والأهداف، نبرزها في النقاط التالية:

1 - منظومة أو نظام من العمليات المتكاملة؛

2 - لها علاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

3 - يتم فيها صياغة إستراتيجية مناسبة؛

4 - تطبيقها وتقييمها ؛

5 - الاعتماد على تحليل أثر المتغيرات المهمة؛

6 - ضمان تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة؛

7 - تعظيم إنجاز مختلف أنشطتها.

بعد أن تعرفنا على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومفهوم التسيير الاستراتيجي نأتي إلى تحديد الفرق بينهما وذلك من خلال الجدول في الصفحة الموالية.

الجدول رقم (01): الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتسيير الإستراتيجي

مستويات الاختلاف	التخطيط الإستراتيجي	التسيير الإستراتيجي
الهدف	تحديد الوضعية المرغوبة أو المتوقعة والتي تحقق أكبر ربح ممكن	وضع شروط الفعالية بتكليف المؤسسة لمحيطها الداخلي والخارجي
المدة	طويل المدى	قصير، متوسط وطويل المدى.
البعد	اقتصادي	اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي
المستوى	يركز على المحيط الخارجي	التنظيم الداخلي والمحيط الخارجي
نمط التنظيم	القرارات من صلاحية الإدارة العليا	لا مركزي، الادارة بالأهداف
درجة الاستجابة للتحويلات	بطيء وغير فعال	سرعة الاستجابة للتحويلات والمراجعة المستمرة للأهداف (نظام المعلومات)

(1) توماس وهيلن. دافيد هنجر. الإدارة الإستراتيجية. ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى. زهير نعيم الصباغ. معهد الإدارة العامة. السعودية 1999. ص 27.

(2) بشير علاق. قحطان العبدلي. إستراتيجيات التسويق. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان 1999. ص 11.

1975	1950	تاريخ ظهوره
مرتفع (إشباع حاجات العملاء)	ضعيف (الاهتمام بالإنتاج)	الاهتمام بالتسويق
نظام عمل على شكل قرارات	يكون عبارة عن مخطط	النتيجة

المصدر: علي رحال. محاضرات في الإستراتيجية. جامعة باتنة. 2002.

### ب - فوائد الإدارة الإستراتيجية

إن الاعتماد على منهج التسيير الإستراتيجي يحقق مجموعة من الفوائد، يمكن إيجاز بعضها في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- 1 - يساهم هذا المدخل في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمؤسسة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف، الخطط، الإستراتيجيات والبرامج؛
  - 2 - يساعد على توقع العديد من التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة، وبالتالي تمكين هذه الأخيرة من تصميم الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التغيرات؛
  - 3 - يساعد على تخصيص الموارد اللازمة لمختلف الأنشطة؛
  - 4 - تحديد الأولويات، الأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف الأهم والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة؛
  - 5 - يمكن من تحديد الفرص البيئية المختلفة، والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، وتقليل آثار التهديدات البيئية ونقاط ضعف المؤسسة؛
  - 6 - يزيد من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتصميم الاستراتيجيات والأهداف وبرامج العمل؛
  - 7 - يزيد من كفاءة وتقديم المعلومات في الوقت المناسب، ومن ثم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛
  - 8 - يعمل على تحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات وبالتالي تقليل التكاليف؛
  - 9 - يحقق التكامل في سلوك الأفراد في إطار الفريق الواحد، مما يقلل من حدة الصراع داخل المؤسسة؛
  - 10 - يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون والجدية.
- كما يمكن أن نضيف المزايا التالية<sup>(2)</sup>:
- 11 - تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة، وكذا عملية التنسيق من أجل منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات؛
  - 12 - إيجاد معايير واضحة لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة، واتخاذ القرارات الملائمة؛

(1) فلاح حسن الحسيني. مرجع سابق. ص ص 29-30.

(2) محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 11.

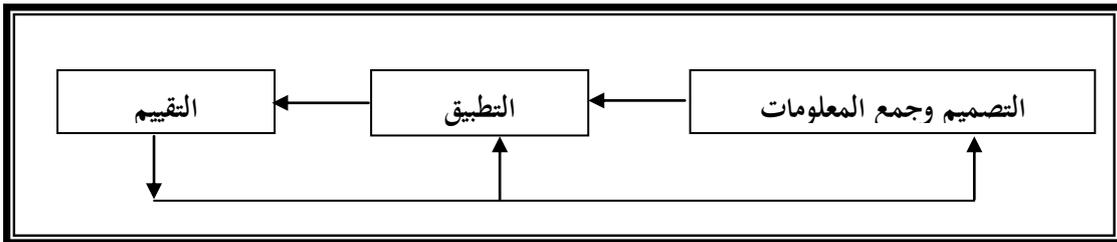
- 13 - زيادة التزام العاملين في تحقيق الخطط وذلك من خلال مشاركتهم في مناقشتها والموافقة عليها ومن ثم التقليل من مقاومتهم للتغيير الذي قد يحدث، كما يزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز؛
- 14 - يمكن من إقامة قيادة كفأة بحيث تتخذ قرارات مسؤولة، فلا تكون قراراتها مجرد رد فعل لقرارات المنافسين وذلك بالاعتماد على تشخيص نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتهديدات البيئية.

## 2 - مراحل ومستويات التسيير الإستراتيجي

### أ - مراحل التسيير الإستراتيجي

- يمر التسيير الإستراتيجي بثلاث مراحل هي: مرحلة التصميم، مرحلة التطبيق ومرحلة التقييم وتتميز هذه المراحل بعدة خصائص نذكر منها:
- لا يتم البدء في المرحلة اللاحقة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها مباشرة؛
  - جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها؛
  - مراحل التسيير الإستراتيجي متداخلة ومتكاملة، فأبي تغيير يحدث في مرحلة يؤثر على المرحلة السابقة أو اللاحقة؛
  - التسيير الإستراتيجي عملية مستمرة؛
  - التسيير الإستراتيجي يتطلب تدفق للمعلومات تتم من خلالها مراجعة مراحل التسيير الإستراتيجي وتصحيح الانحرافات. المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
- والشكل التالي يوضح مختلف هذه المراحل:

الشكل رقم(2): المراحل المختلفة للتسيير الإستراتيجي



المصدر: محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 13.

وفيما يلي سنقوم بعرض مراحل التسيير الإستراتيجي وما هي الأنشطة التي تتضمنها والقرارات التي تصدر عنها:

### 1- مرحلة التصميم

ويتم في هذه المرحلة اختيار الإستراتيجيات المناسبة للمؤسسة في ضوء تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لمعرفة وتحديد مختلف الفرص والتهديدات ومحاولة استغلال الفرص التي يوفرها المحيط وتجنب

التحديات التي يمكن أن يفرضها. ويوازي هذا التحليل القيام بتحليل البيئة الداخلية الخاصة بالمؤسسة واكتشاف نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ومحاولة استغلالها وإصلاح نقاط الضعف التي تشكو منها. ويتم على ضوء هذا التحليل تحديد رسالة المؤسسة أي ما تريد أن تكون عليه في المستقبل وتحديد أهدافها الممكنة واختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل.

## 2 - مرحلة التطبيق

ويتم في هذه المرحلة وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ وذلك من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

## 3- مرحلة التقييم

في هذه المرحلة يتم المقارنة بين النتائج المتوقعة والفعلية من عملية تطبيق الإستراتيجية، وذلك بعد إخضاعها لعملية التقييم ومعرفة مدى تناسبها والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم اكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها سواء أكانت على مستوى التصميم أو التطبيق أو حتى في أنظمة وهياكل العمل.

SAHLA MAHLA

المستوى الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

## ب - مستويات التسيير الإستراتيجي

يهتم التسيير الإستراتيجي بوضع أجزاء المؤسسة في كيان متكامل، منسق، مرتب وموجه. ويظهر ذلك في ثلاث مستويات يعمل كل واحد منها على تحقيق نتائج المستوى الأعلى، وهذه المستويات هي<sup>(1)</sup>:

### 1 - الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة

توضع في هذا المستوى الإستراتيجيات " الكلية" التي تتعلق بالمؤسسة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية وكذا الموارد الداخلية التي تمتلكها. وفي هذا المستوى تتخذ قرارات إستراتيجية عامة مثل: الاندماج، الانكماش، المشروعات المشتركة، تغيير نوع النشاط الرئيسي الدخول في نشاط جديد، تصفية أحد الأنشطة أو تصفية المؤسسة ككل، وتتميز هذه الإستراتيجيات في أنها ذات أثر طويل الأجل ويكون أثرا عاما على المؤسسة.

### 2 - الإستراتيجيات على مستوى الوحدات الإستراتيجية

ويظهر هذا المستوى في الشركات متعددة الأغراض أو المؤسسات التي تسيطر على عدد من الشركات الصغيرة التي يمكن اعتبارها وحدة إستراتيجية قائمة بذاتها. لها خصائص تميزها عن باقي

(1) موسى اللوزي. التنمية الإدارية. ط1. دار وائل للنشر. عمان 2000. ص ص 243-244.

الوحدات، توضع هذه الإستراتيجيات من طرف رؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها. ويجب توفر التناسق مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

القرارات الإستراتيجية الممكن اتخاذها في هذا المستوى هي: تحديد تشكيلة المنتجات، مجالات التطوير في المنتجات والخدمات، فتح منافذ للتوزيع، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة فئة معينة من المتعاملين.

### 3 - السياسات على مستوى الوظائف

توضع السياسات بالاعتماد على إستراتيجيات الوحدات والإستراتيجيات الكلية. ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل: وظائف الإنتاج، التسويق، التمويل... تتميز هذه السياسات بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل، ومن أمثلة القرارات المتخذة في هذا المستوى: القرارات المتعلقة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية، طرق البيع، الإعلان العلاقات العامة، التسعير، التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، طرق الدفع، منح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات...

### 3 - نظام التسيير الإستراتيجي والتحديات التي يواجهها

#### أ - نظام التسيير الإستراتيجي

يمكن اعتبار التسيير الإستراتيجي نظام له مدخلات ومخرجات وعمليات، فالمدخلات هي البيانات المجمعة ونتائج تقييم الإستراتيجيات السابقة وأراء ومقترحات مديري المؤسسة وإرشادات رسالة المؤسسة باعتبارها الوثيقة الأساسية للتخطيط الإستراتيجي.

هذه المدخلات تخضع لعمليات التحليل، المشاركة والابتكار، ويتم ذلك في حدود قيود البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف وقيود البيئة الخارجية، وما تتيحه من فرص وما تفرضه من تهديدات.

أما مخرجات النظام فتتمثل في مختلف القرارات الإستراتيجية على جميع المستويات. أيضا يتكون النظام من قناة للمعلومات المرتدة تعمل على تصحيح الاخطاء، كما يتأثر هذا النظام بالمكونات الداخلية له مثل: الهيكل التنظيمي، الإجراءات، السياسات وطبيعة القوى العاملة، وكذا المكونات الخارجية مثل: الحكومة، المساهمين، الموردين، العملاء، المنافسين والمقرضين.

#### ب - تحديات الإدارة الإستراتيجية

بالرغم من كل الفوائد والمزايا التي تحققها الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات بوصفها إطار عمل شمولي ومتكامل إلا أنه هناك بعض التحديات التي تواجه عملية استخدام هذا المدخل والقدرة على تطويره، وهذا يتطلب المزيد من الدراسة والتحليل، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي<sup>(1)</sup>:

(1) بنيامين تريجو. جون زيمرمان. مرجع سابق. ص ص 133-152.

1 - تحديد دور مجلس إدارة المؤسسة في العملية الإستراتيجية، أي إلى أي مدى ينبغي على المجلس أن يساهم في وضع الإستراتيجية، وكيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس ومراجعتها مرتكزة على الإستراتيجية؛

2 - الإعداد للتأثير في البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية، حيث إن دراسة وفهم البيئة إنما تمثل جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الإستراتيجي، والتحدي هنا هو كيف يمكن للإدارة العليا أن تؤثر على شكل الاتجاهات والأحداث البيئية؟ والتي يحتمل أن يكون لها تأثير على الإطار الإستراتيجي، ومن ثم على طبيعة واتجاه الأعمال وكيف يمكن تشخيص الاتجاهات البيئية الملائمة؟ وكيف يمكن للمسير أن يكون أكثر تفاعلا مع ديناميكية عملية اتخاذ القرارات السياسية والاقتصادية؟

3 - وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر، وهذا قد يجعل من عمليات الإدارة الإستراتيجية في حالة متقدمة قبل أن تكتمل أنشطتها المتعددة؛

4 - تردد العديد من المديرين في صياغة وتحديد أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، وذلك نظرا للخوف من عدم القدرة على تحقيقها مما يعني عدم الكفاءة وبالتالي تهديدا لوجودهم في مؤسساتهم؛

5 - قد يؤدي التطبيق غير الكفء وغير الفعال للخطط الإستراتيجية إلى بلورة انطباع سيئ لدى المدراء، وذلك بسبب وجود خطط تشغيلية أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الإستراتيجية الموضوعية، أو نتيجة المغالاة في وضع بعض معايير تقييم الأداء الكمية والتي تؤدي إلى سوء تطبيق إستراتيجية المؤسسة؛

6 - قصور وضعف الموارد المادية والبشرية المتاحة أمام المؤسسة بحيث تكون عقبة أساسية في استخدام مفهوم التسيير الإستراتيجي؛

7 - تتطلب عمليات التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي تكلفة ووقت كبيرين، وقد يراه بعض المدراء بأنه مضيعة للوقت، حيث لا توجد خلال المناقشات النظرية لهذه العمليات أية نتائج مادية ملموسة، كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات والتي قد لا تكون متاحة أمام المؤسسة، وعملية جمعها وتحليلها قد تتطلب وقتا طويلا وإنفاقا عاليا.

## II.4: الرؤية الإستراتيجية

مرحلة أخرى من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي، بداية (1990) ميزتها أحداث ووقائع متعددة انطلقا من سقوط "جدار برلين" الذي يشكل معطى (اقتصادي، جيوسياسي) جديد، حرب الخليج، التدخل الواسع للحكومات في الأعمال، العولمة، الاختراعات التكنولوجية في الإعلام الآلي البيوتكنولوجيا، الإلكترونيك، الاتصال،...

يتضح من هذه المؤشرات بأن محيط المؤسسة أصبح أكثر ديناميكية وتصارعا كما أصبح أكثر تعقيدا، لذلك على المؤسسة قبل أن تقدم على أي خطوة أن تحدد رؤيتها المستقبلية لما تريد أن تحققه وتعمل على

تجسيد هذه الرؤية بدراسة شاملة للمحيط ( المحيط العالمي )، وتحدد الإمكانيات والمهارات التي تتوفر عليها والتي يمكن أن تستحوذ عليها، وتقوم بتغيير ما يجب تغييره.

## 5.II: الوظيفة المعرفية (الإدراكية) للمؤسسة

إن الشخص العادي يقوم بإثراء معارفه خلال فترة وجوده في هذه الحياة، نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة التي تعتبر كنظام تستقبل وتطرح المعلومة (مدخلات ومخرجات)، ونظرا لأهمية المعلومة في المؤسسة ودورها الكبير في جعل المؤسسة على دراية لحظة بلحظة بكل ما يحدث حولها وداخلها. تم القيام بابتكار ما يسمى " بالبطاقة المعرفية "، وهي عبارة عن مخططات مبنية انطلاقا من المحادثات لواحد أو عدد من الأشخاص التابعين للإدارة العليا<sup>(1)</sup>، هذه التقنية تعرض صورة ملموسة للرؤية الإستراتيجية، وهي تسهل نقل الأفكار وتثري الوعي الجماعي لمجموعة المقررين، كما تساعد على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

وأخيرا هذه البطاقة بالأفكار المدونة داخلها تمكن من التفكير الإستراتيجي المسبق، ولعل الفضل الكبير يعود لتطور وسائل الاتصال (NTIC) الذي جعل المؤسسات تدخل إلى عالم جديد، عالم الاتصالات أو الاقتصاد الجديد الذي يركز على المعرفة وهو " اقتصاد المعارف ". من بين وسائل الاتصال المساهمة فعلا في هذا التطور " الإنترنت " التي تسمح للملايين من المستهلكين بالشراء ( المتاجرة ) في الوقت الحقيقي (Le temps réel).<sup>(2)</sup>

- 1 - نموذج جديد للمتاجرة يسمح للمؤسسة بأن تكون على المباشر مع المستعمل؛
- 2 - مؤسسات خدمية جديدة موجهة إما نحو المستهلك (B to c) (Business to Consumer) أو نحو المؤسسات (B to b) (Business to Business)؛
- 3 - إمكانية كبيرة لتقليل التكاليف عن طريق تكوين مواقع تخص المؤسسات، أو مواقع هي المؤسسة في حد ذاتها (هيكل المؤسسة يتكون من موقع على الإنترنت)؛
- 4 - جلب رؤوس أموال تهدف إلى الربح المستقبلي؛
- 5- توظيف رأس مال قليل من أجل نتائج كبيرة.

## المحور الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة

(1) Henri Maché. **Dictionnaire de gestion**. Economica. Paris 1998. P51.

(2) Gérard Garibaldi. **L'analyse stratégique**. 3<sup>ème</sup> édi . Editions d'organisations. Paris 2001. PP 10-11.

توجد العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، وتقوم باختيار أحدها أو مجموعة منها وذلك حسب: وضعيتها، أهدافها، إمكاناتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية،... وهناك عدة تصنيفات للإستراتيجية، سنأخذ بالتصنيف التالي:

## I: إستراتيجيات "بورتر"

يعتبر "بورتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية الأول في العالم الذي حدد ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين. يقول بورتر: يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن يتبع ويحقق إحدى هذه الاستراتيجيات لينجح وإن لم يفعل ذلك فسيجد نفسه محشوا في وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط<sup>(1)</sup>.

وهذه الإستراتيجيات الثلاث هي:

**1.I - إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:** تقوم المؤسسة التي ترغب أو تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة مثل تكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع،... فحسب بورتر المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل<sup>(2)</sup> وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين، فيتم في هذه الإستراتيجية تقديم منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال<sup>(3)</sup>:

- 1 - الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة الواحدة؛
- 2 - اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية؛
- 3 - التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛
- 4 - استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة؛
- 5 - استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

واختيار أحد هذه السبل يتوقف على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها. ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في إنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبيا وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة، وهذا ما يعرف بمنحنى الخبرة، سنوضح أثره في الشكل الموالي. وتشير بعض الدراسات إلى أن مضاعفة الخبرة يترتب عليه تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق بمعدل 30 % تقريبا<sup>(4)</sup>.

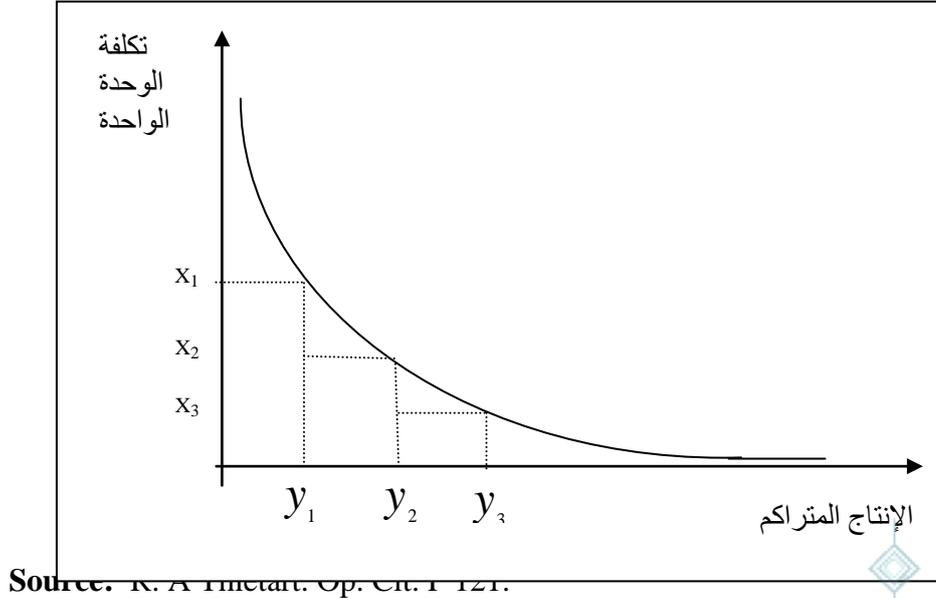
(1) توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 297.

(2) **Stratégior (Politique générale de l'entreprise)**. Dunod. Paris 1997. P61.

(3) محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 175.

(4) نادية العارف. الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة). الدار الجامعية. الاسكندرية 2000/1999. ص 223.

الشكل رقم(3): منحى التجربة



أ - مميزات إستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة

تتميز إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف بـ<sup>(1)</sup>:

- 1 - ضمان حصة كبيرة للمؤسسة عن طريق الحجم الكبير للمبيعات والسعر التنافسي؛
- 2 - السعر التنافسي يشكل حاجز دخول أمام المنافسين المحتملين؛
- 3 - السيطرة عن طريق التكلفة لا يعني تقديم منتجات عديمة الجودة؛

ب - عوامل نجاح إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

ولضمان نجاح هذه الإستراتيجية يجب<sup>(2)</sup>:

- 1 - القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة مع الحرص على التكلفة المنخفضة؛
- 2 - إيجاد أنظمة للتوزيع بأقل التكاليف؛
- 3 - متابعة نظام التكاليف مع ضمان عدم تأثير ذلك على الجودة؛
- 4 - إنتاج منتج تسويقي معروف لدى الزبائن، متوفر، يضيف قيمة للمستهلك، يتميز بجودة معقولة، يوفر ربح دائم؛

5 - دراسة دائمة للمنافسة؛

6 - جعل تقليل التكلفة ضمن ثقافة المؤسسة؛

7 - متابعة التطورات التكنولوجية.

(1) A.Ch Martinet. La Stratégie. Op. Cit. PP 166-167.

(2) Gérard Garibaldi. L'analyse stratégique. Op. Cit. PP 56-58.

## ج - مخاطر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

رغم أن لهذه الإستراتيجية عدة ميزات إلا أنها لا تخلو من المخاطر، لذلك سندرج مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة إذا ما كانت تطبق هذه الإستراتيجية نذكر من بينها<sup>(1)</sup>:

- 1 - تقليص المنافسين لتكلفة منتوجاتهم عن طريق استعمالهم للتكنولوجيا والمكننة.
- 2 - من أجل أن تتمكن مؤسسة ما من الاستفادة لأكبر الحدود من هذه الإستراتيجية عليها أن تقوم بإنتاج منتج واحد لفترة طويلة من الزمن، هذا الأمر غير ممكن مع وجود محيط متقلب وعدم تمكن المؤسسة من مواكبة تطوراتها، كما حدث لـ "Ford" أما جنرال موتورز "GM" التي قامت بوضع منتجات عديدة ومنتوعة نافست منتج "Ford" الوحيد الذي لم تقم بتطويره (Modèle T).
- 3 - حرب الأسعار، عندما تقوم مؤسسات أخرى بتبني نفس الإستراتيجية، سيؤدي ذلك بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر عن سعر منافستها، أي إلى حرب الأسعار، مما ينتج عنه انخفاض مردودية النشاط، ويمكن أن يؤدي بالمؤسسة التي استنفذت قدرتها على البقاء إلى الخروج من الصناعة أو الإفلاس.

- 4 - الخبرة المنتزعة بالمنتجات البديلة، إن المنتجات البديلة تنافس المنتجات ذات الخبرة خاصة إذا كانت هذه المنتجات تتميز بتكنولوجيا جديدة مثل الساعات الميكانيكية والإلكترونية حيث أن الأولى غالبية الثمن نسبيا والثانية ذات ثمن رخيص ومتوفرة للجميع.
- 5- النشاطات التي لا تركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، توجد بعض الأنشطة التي لا تمثل فيها التكلفة أو السعر أي قيمة أو أن المنافسة لا تعتمد على السعر ومستوى التكاليف ليس معيارا للنجاح، إذن فهذه الأنشطة لا تعتبر الخبرة كميزة تنافسية ويظهر ذلك خاصة في المجالات ذات التكنولوجيا العالية.

## II.2- إستراتيجية التمييز

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع...<sup>(2)</sup>

### أ - شروط نجاح إستراتيجية التمييز

هناك عدة شروط تضمن للمؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية النجاح وهي<sup>(3)</sup>:

- 1 - التمييز يضيف قيمته، يجب أن يضيف التمييز قيمته للمنتج بحيث يلاحظه المستهلك ويبرر هذا التمييز السعر الذي سيدفعه المستهلك (السعر المرتفع)؛
- 2 - إعادة استثمار جزء من الأرباح المحققة في مجال البحوث والتطوير؛

<sup>(1)</sup> Stratégor. Op. Cit. PP 73-77.

<sup>(2)</sup> توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 295.

<sup>(3)</sup> محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 176.

3 - الحفاظ على السبق في تقديم الجديد والبقاء في مقدمة الشركات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب بمكان تقليد منتجاتها؛

4 - يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية المبتكرة في المنتج، كما يجب الأخذ في الاعتبار استعداد المستهلك لدفع هذه الزيادة في السعر؛

5 - الإستماع الجيد لحاجات السوق.

### ب - مخاطر إستراتيجية التمييز

إن إستراتيجية التمييز يمكن أن تؤدي إلى عدة مخاطر نذكر من بينها<sup>(1)</sup>:

- 1 - عدم تقبل الزبائن لسعر التمييز وعدم إيجادهم مبرر لهذه الزيادة السعرية؛
- 2 - تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى، خاصة إذا كانت هناك مؤسسات تقوم بمراقبة منحى سلوكيات الشراء لدى المستهلكين كل سنتين أو ثلاث سنوات؛
- 3 - قيام المنافسين بتقليد الأفكار الجديدة لمنتجات المؤسسة، خاصة تلك التي تعتمد على التطور التكنولوجي بحيث يمكن شراء هذه التكنولوجيا؛
- 4 - خطر المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة من أن تقوم بتقليد إستراتيجية المؤسسة التمييزية أو حتى القيام بتمييز مختلف وتقدمه بسعر منخفض نوعا ما.

### 3.I - إستراتيجية التركيز

تعني إستراتيجية التركيز تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة (Niche)<sup>(2)</sup>، وتتاسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتختار قطاعا معيناً لا تخدمه هذه المؤسسات الكبيرة أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو<sup>(3)</sup>

ترتكز هذه الإستراتيجية على أن تركيز الجهود يؤدي إلى خدمة هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من المنافسين<sup>(4)</sup>، كأن تركز على المستهلكين الذين لا يتوافر لديهم قدر كبير من السيولة أو الذين يطلبون مواصفات خاصة في السلعة، فمثلا بعض شركات الطيران تقوم بخدمة المسافر في خطوط معينة لا تفضلها شركات الطيران الكبيرة، وهناك نوعان من إستراتيجيات التركيز:

أ - إستراتيجية التركيز على التكلفة: وتعني البحث عن تحقيق ميزة عن طريق السيطرة على التكلفة في السوق المحددة (الجزء)، ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب<sup>(5)</sup>:

(1) Gérard Garibladi. L'analyse Stratégique. Op. Cit. P 68.

(2) محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 177.

(3) A. Ch. Martinet. Stratégie. Op. Cit. P 172.

(4) توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 296.

(5) Gérard Garibladi. L'analyse Stratégique. Op. Cit. P71.

1 - البحث عن فئة لها حاجات خاصة، من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة (تركيز الجهود)؛

2- تتطلب خدمة هذا القطاع أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.

ب - إستراتيجية التركيز بالتمييز: عن طريق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق التي حددتها، ولنجاحها يجب:

1 - خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع؛

2 - جعل التمييز واضح وجلي؛

3 - إختيار فئة محددة تتفهم أبعاد هذا التمييز؛

4- إضافة ميزات جديدة للمنتج باستمرار لتفادي التقليد؛

5 - إختيار فئة لديها حاجات خاصة جدا ولديها حساسية أكثر للتمييز.

#### I - 4. تسيير الإستراتيجيات التنافسية

إن إختيار وتسيير هذه الإستراتيجيات التنافسية، هو تحدي حقيقي للمسيرين، ومن أجل تكوين أسس حقيقية للميزة التنافسية تتصف بالديمومة يجب إتباع ما يلي<sup>1</sup>:

1 - التحديد بوضوح للمشاركين أو المستعملين الذين يكونون الفئة الإستراتيجية المختارة؛

2 - التحديد بوضوح لحاجات الزبائن ومصادر خلق القيمة لكل جزء من أجزاء السوق؛

3 - توفير المعلومات الكافية حول الكفاءات وهياكل التكلفة بالنسبة للمنافسين، من أجل متابعة تطورات ميزتهم التنافسية؛

4 - تطبيق هذه الإستراتيجيات بالطريقة التي تلبى احتياجات المستهلكين وتختلف عن المنافسين؛

5 - ضمان أن تطبيق الإستراتيجيات يتلاءم ويتطابق مع الإستراتيجيات التنافسية المختارة.

وعليه فالهدف من الإستراتيجيات الثلاث التي قدمها "بورتر" هو محاولة زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، غير أن هذه الإستراتيجيات اتسمت بالعمومية فلم يخصصها في مجال بعينه بل يمكن تطبيق أي منها في أكثر من مجال وبأكثر من طريقة.

لذلك ظهرت إلى جانب هذه الإستراتيجيات مجموعة أخرى من الإستراتيجيات الأساسية الأكثر تفصيلا والتي يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة لتحقيق الإستراتيجيات التنافسية، وفيما يلي سنعرض مجموعة من الإستراتيجيات الأساسية.

#### II: الإستراتيجيات الأساسية

توجد أنواع عديدة لهذه الإستراتيجيات، سنأخذ مجموعة منها نرى أنها ملمة وتشمل جميع الجوانب.

#### II.1 إستراتيجية التكامل العمودي

<sup>1</sup> Gerry Johnson. Hevan Scholes. **Stratégique**. Public Union. Paris 2000. PP 318-319.

وهي من الإستراتيجيات المطبقة كثيرا بحيث تعتبر توجهها طبيعيا<sup>(1)</sup> (السلسلة التقنية أو التجارية للمنتج)، وهناك نوعين للتكامل العمودي هما: التكامل الأمامي والتكامل الخلفي، والشكل الموالي يوضح أشكال التكامل العمودي

الشكل رقم(4): إستراتيجية التكامل العمودي.



Source: J.P Helfer. M. Kalika. J.Orsoni. Op. Cit. P 182.

أ - إستراتيجية التكامل الخلفي

<sup>(1)</sup> A. Ch. Martinet. Stratégie. Op. Cit. P 179.

- ويقصد بالتكامل الخلفي محاولة المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها، والأسباب التي تدعو المؤسسة لإتباع هذه الإستراتيجية هي:<sup>1</sup>
- 1 - عدم قدرة المورد على تلبية احتياجات المؤسسة من ناحية الوقت، الجودة، السعر، ...؛
  - 2 - توافر الإمكانيات المادية والإدارية لقيام المؤسسة بدور المورد؛
  - 3 - قلة عدد الموردين مقارنة بعدد المنافسين في السوق؛
  - 4 - ارتفاع تكلفة التوريد بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج؛
  - 5 - عدم إمكانية تحميل المستهلك لجزء من تكلفة التوريد في سعر البيع؛
  - 6 - زيادة مخاطر توقف الإنتاج أي ندرة الموارد؛
  - 7 - رغبة المؤسسة في تخفيض التكلفة ومن ثم الأسعار؛
  - 8 - ازدهار الصناعة وتوقع استمرار نموها؛
  - 9 - حصول المورد على أرباح كبيرة تمثل إمكانية للمؤسسة إذا ما استثمرتها في شراء مصدر توريد

#### ب - إستراتيجية التكامل الأمامي

ويعني محاولة المؤسسة السيطرة على منافذ التوزيع بالشراء أو الإنتاج، وتلجأ المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية للأسباب التالية:<sup>(2)</sup>

- 1 - الأرباح التي يتحصل عليها الموزع كبيرة بحيث تبرر إمكانية استثمارها في فتح منافذ توزيع خاصة بالمؤسسة؛
  - 2 - عدم قدرة الموزع على بيع المنتجات بالسعر والإعلان والترويج وخدمات ما بعد البيع المناسبة؛
  - 3 - قلة عدد الموزعين مقارنة بعدد المنافسين في الصناعة؛
  - 4 - إذا توافرت للمؤسسة القدرات المالية والمادية للدخول في نشاط التوزيع لتدعيم النشاط الأساسي؛
  - 5 - إذا كانت الصناعة مزدهرة ويتوقع استمرارية النمو.
- ويمكن إجمال مختلف الدوافع المالية، التكنولوجية والاستراتيجية التي تؤدي بالمؤسسة إلى تفضيل هذه الإستراتيجية، في الجدول في الصفحة الموالية.

#### الجدول رقم(2): دوافع إستراتيجية التكامل العمودي

<sup>1</sup>محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 179.

<sup>(2)</sup> محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 180.

الاستراتيجية	التكنولوجية	المالية
- زيادة حجم المؤسسة	- اكتساب تكنولوجيا	- اكتساب هوامش ربح الموردين
- إمكانية اللعب بالأسعار	- الأمام و/ أو الخلف	- أو الموزعين
- تشكيل عوائق الدخول أمام المنافسين الجدد	- تطوير ممارسة الجودة	- تقليص تكاليف الرقابة
- ضمان التمويل	- تبسيط عملية الإنتاج	- تقليص تكاليف المخزون
		- الأمامي و/ أو الخلفي

Source: Martinet. Stratégie. Op. Cit. p 180.

هذه الإستراتيجيات تمكن المؤسسة من ضمان توريد مستلزمات الإنتاج كما تضمن لها تسويق منتوجاتها كما ترغب، لكنه كما لهذه الإستراتيجيات مزايا فلها مخاطر ومساوئ ندرجها في الجدول الموالي.

### الجدول رقم(3): مزايا ومخاطر إستراتيجية التكامل العمودي

المزايا	المساوئ
- تغطية أسواق جديدة أكثر ربحية	- تتطلب استثمارات كبيرة
- التنوع في الأنشطة	- مضاعفة حواجز الخروج
- زيادة الحواجز ضد المنافسة	- اختلاط الثقافات داخل المؤسسة
- تقليل المخاطر	- التوقف عن تطوير الوظيفة الأساسية في المؤسسة
- تحقيق وفورات	
- توسيع المعلومة	
- زيادة القدرة في السوق	
- ضمان التمويل	

Source: J. P . Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 183.

## 2.II إستراتيجية التكامل الأفقي

وتعني السيطرة على المؤسسات المنافسة الموجودة في نفس الصناعة عن طريق الشراء أو التملك<sup>(1)</sup>، والأسباب التي تدعو إلى إتباع هذه الإستراتيجية هي<sup>(1)</sup>:

<sup>(1)</sup> محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 180.

1 - محاولة الوصول إلى وضع احتكاري والسيطرة على السوق؛

2 - توقع استمرارية نمو السوق؛

3 - تحقيق وفورات الحجم.

## II 3 إستراتيجية التنوع

تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على تقديم تشكيلة جديدة من المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة، وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية للأسباب التالية<sup>(2)</sup>:

1 - توزيع المخاطر؛

2 - مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الانحطاط؛

3 - تحقيق فرصة الاستفادة من أثر أفضلية الزيادة (Synergie)؛

4 - تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالنفع على المؤسسة.

وهناك عدة أنواع للتنوع ولعل أكثرها انتشارا، التنوع المتمركز والتنوع غير المتمركز<sup>(3)</sup>.

أ - التنوع المتمركز

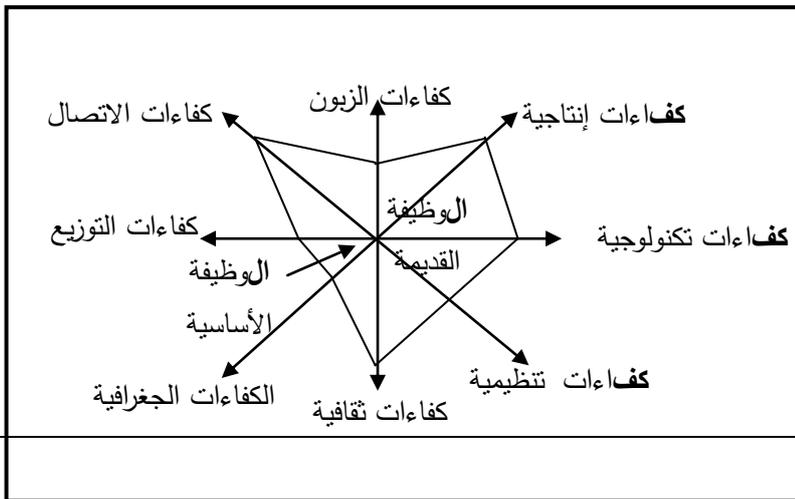
ويعني إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ويعتبر كمنتج إضافي لتشكيلة المنتجات.

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

ب - التنوع غير المتمركز

ويعني إضافة منتج جديد ليس له علاقة بالمنتج الحالي ويتم الاعتماد فيه على تكنولوجيا مختلفة ويشعب حاجات مختلفة فهو يعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة (ربما تكون مكملة للصناعة الحالية). يمكن أن يمثل التنوع عن طريق نجمة في الصفحة الموالية.

الشكل رقم (5): نجمة التنوع



كلما اتسعت النجمة

كلما انفصلت المؤسسة

عن وظيفتها.

(1) نادية العارف. مرجع سابق. ص 198.

(2) فلاح حسن الحسيني. مرجع سابق. ص 168.

(3) R. A Thiétart. Op. Cit. PP 163-165.

Source : J. P.Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 171.

هناك أيضا أشكال أخرى للتنوع<sup>(1)</sup>:

#### أ - إستراتيجية تطوير السوق

تعمل المؤسسة على التوسع الجغرافي، وذلك بزيادة عدد الأسواق ولكن ببيع نفس المنتج.

#### ب - إستراتيجية تطوير المنتج

وهنا تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات شكلية على المنتج الحالي (الحجم، التغليف، اللون...) وكذلك التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه من أجل إطالة دورة حياته أو تعرض منتج جديد كلية وتقوم ببيعه في السوق الحالي.

#### ج - إستراتيجية التنوع الكلي

تقوم المؤسسة بطرح منتج جديد في سوق جديد.

#### د - إستراتيجية اختراق السوق

يتم هنا استخدام مختلف الجهود البيعية والتسويقية لزيادة حجم المؤسسة في السوق الحالي والمنتجات الحالية، بهدف جذب عملاء المنافسين وعملاء جدد<sup>(2)</sup>.  
والجدول التالي يوضح مختلف هذه الأشكال:

الجدول رقم(4): أشكال التنوع

المنتج	السوق	
	الحالي	الجديد
الحالي	اختراق السوق	تطوير المنتج
الجديد	تطوير السوق	التنوع الكلي

Source: J. P Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P174.

مزايا ومساوئ إستراتيجية التنوع، نوضحها مباشرة في الجدول التالي.

الجدول رقم(5): مزايا ومساوئ إستراتيجية التنوع

(1) J.P Helfer. M.Kalika. j. Orsoni. Op. Cit. pp 175-176.

(2) Jerry Johnson. Op. Cit. P 351.

المساوي	المزايا
- غياب الوحدة وأداة الارتباط بين مختلف النشاطات	- تقليل المخاطر
- تشتت جهود المستثمرين	- تكوين الثروة عن طريق (Synergie)
- صعوبة الخروج من الصناعة	- تطوير هيكل حافظة الأنشطة (DAS)
- ضياع هوية المؤسسة	- تطوير كفاءات جديدة
- تشتت الثقافة (تنوع)	- مرونة إستراتيجية كبيرة
- تشتت الموارد	

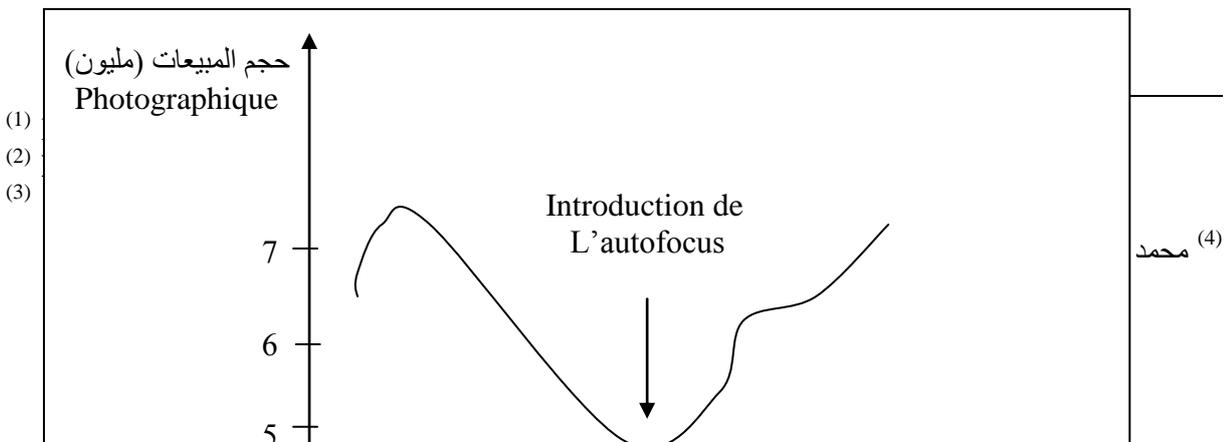
Source: J.P Helfer. M.Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 180.

تطرقنا في إستراتيجية التنوع إلى مفهوم أثر أفضلية الزيادة (Synergie)، لقد لخص "I Ansoff" هذا المفهوم في المعادلة التالية:  $(2+2=5)$  <sup>(1)</sup>، ويعني أثر أفضلية الزيادة أن تكون القيمة الإجمالية لحافظة الأنشطة أعلى من مجموع القيم لمختلف أنشطتها منفردة <sup>(2)</sup>، بمعنى أن الأثر الذي يتركه كل نشاط على حدى أقل من مجموع الآثار التي تتركها الأنشطة مجتمعة.

## 4.II إستراتيجية الاختراعات

وتعني إنتاج منتج جديد أو خلق دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي، إذ يمكن عن طريق هذه الإستراتيجية إعادة تنمية المؤسسة وحتى الصناعة <sup>(3)</sup>، والأسباب التي تدعو المؤسسة لتبني هذه الإستراتيجية هي <sup>(4)</sup>:

- 1- توفر كفاءات فنية وبحثية ورأس مال يكفي لإنتاج منتج جديد؛
  - 2 - وصول المنتج الأصلي إلى مرحلة التدهور؛
  - 3 - طبيعة الصناعة التي تخضع لتطور تكنولوجي دائم (الإلكترونيات).
- إن إستراتيجية الاختراعات تغير من هيكل المنافسة، وتعطي للمؤسسة المخترعة ميزة تنافسية قوية تمكنها من السيطرة على الصناعة. والشكل الموالي يوضح كيف تساهم الاختراعات في إعادة التنمية.
- الشكل رقم(6): مساهمة الاختراعات في إعادة التنمية.



Source : Thiétart. Op. Cit. P166.

## 5.II إستراتيجية التحالفات والشراكة

وهي إستراتيجية إنشاء شركة مؤقتة أو اتحاد بغرض الاستفادة من مزايا الاتفاق، توفر المشروعات المشتركة سبيلا لتجميع مجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكل الأطراف<sup>(1)</sup>. تحظى المشروعات المشتركة بشعبية كبيرة في مجال المشروعات الدولية، بسبب القيود المالية السياسية والقانونية، توفر أيضا سبيلا أيسر للتعاون بين الشركات الخاصة والعامة. وهناك عدة أسباب لتبني هذه الإستراتيجية هي<sup>(2)</sup>:

- 1 - التمتع بالمزايا التي تعطيها الحكومات للمؤسسات الوطنية في السوق المحلي؛
  - 2 - الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة لإحدى الشركات الرائدة في الصناعة؛
  - 3 - المساهمة في إكمال نقاط القوة المتوفرة لدى أطراف التحالف؛
  - 4 - وجود تكتلات ومنافسة كبيرة وقوية يتم مواجهتها عن طريق الشراكة.
- وقد أشار " Glander " إلى ثلاثة أشكال لهذه الإستراتيجية هي<sup>(3)</sup>:

### أ - إستراتيجية شبكة العنكبوت

تقوم مجموعة من المؤسسات الصغيرة بشبكة من المشاريع المشتركة لتحقيق أهدافها ومواجهة المؤسسات الكبيرة. حتى لا تقوم بابتلاعها

<sup>(1)</sup> توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 280.

<sup>(2)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن 21). مجموعة النيل العربية. القاهرة 1998 . ص 172.

<sup>(3)</sup> فلاح حسن الحسيني. مرجع سابق. ص ص 166-167.

## ب - إستراتيجية المصاحبة ثم الانفصال

مجموعة من المؤسسات تقوم بالاتفاق على القيام بمشروع مشترك له هدف محدد، ضمن فترة زمنية معينة.

## ج - إستراتيجية التكامل المتتابع

وتقوم مجموعة من المؤسسات بالاتفاق وعندما تنمو وتقوى هذه المشاريع تكون مرشحة لتحقيق الاندماج، أي تكوين كيان واحد.

## II. 6 إستراتيجية الانكماش

تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تقليص أعمالها بطريقة ما وتلجأ المؤسسة إلى اعتمادها نتيجة ل:

- 1 - الضغوط التنافسية؛
- 2- الظروف الاقتصادية؛
- 3 - ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية؛
- 4 - الإفلاس.

ومن أبرز أشكال هذه الإستراتيجية لدينا<sup>(1)</sup>:  
أ - إستراتيجية التخفيف

تقوم المؤسسة بتقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة، وتعمل على تخفيض عناصر التكلفة للبقاء لمدة طويلة في الصناعة<sup>(2)</sup>.

## ب - إستراتيجية التصفية

وتعني التخلص من أحد أنشطة المؤسسة أو المنتجات نهائيا لاستمرار انخفاض المبيعات والأرباح.

## ج - إستراتيجية التصفية الكلية

وتعني بيع أصول المؤسسة والخروج من الصناعة وتجنب إعلان الإفلاس.

هناك من يقول بأن هذه الأخيرة (التصفية الكلية) ليست إستراتيجية بل هي ورطة محتمة وقعت فيها المؤسسة، ولكن يمكن أن نقول أنها إستراتيجية إذ أن تمكن المؤسسة من بيع أصولها بنفسها بدلا من

(1) محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص ص 186-187.

(2) فلاح حسن الحسيني. مرجع سابق. ص 174.

أن يقوم بذلك الدائنين يتيح لها أن تبيعها بسعر ملائم وكذلك تحفظ لها سمعتها إذا ما أرادت أن تدخل في صناعة أخرى.

## المحور الثالث: تصميم إستراتيجية المؤسسة

### I: رسالة وأهداف المؤسسة

إن مصطلح الهدف مشتق من فن الرمي، أي السهم الذي يوجه نحو لوحة التصويب والذي يرمي بقوة من أجل تحقيق أفضل رمية<sup>(1)</sup>، في النظرية الاقتصادية التقليدية للمؤسسة لم يكن هناك فرق بين المؤسسة والمالك، فهدف المؤسسة هو ببساطة يحدد بهدف المالك<sup>(2)</sup>، ومع تعدد وظائف المؤسسة وكبر حجمها وانتقال تسيير المؤسسة من المالك إلى المسير تعددت نماذج وتسميات الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها، حسب كل مستوى وحسب محتوى هذه الأهداف.

1.I : تصنيف الأهداف: رغم الاختلاف حول تصنيف الأهداف إلا أننا سنحاول تقديم مجموعة من الأهداف نرى بأنها تمس كل مستويات المؤسسة.

#### 1 - الرؤية " Vision "

وتعرف بأنها: " الحالة المستقبلية التي يرغب المسؤولون تحقيقها "<sup>(3)</sup>

#### 2 - الرسالة " Mission "

أول من استعمل هذا المصطلح هو "Drucker" للإجابة عن السؤال الذي يطرحه المسيرون (ما هو عملنا؟) ويقول "Drucker" بأن هذا السؤال مرادف لسؤال (ما هي رسالتنا؟) <sup>(4)</sup>، تحدد الرسالة سبب وجود المؤسسة وسبب تميزها عن غيرها ويمكن أن تعرف الرسالة بأنها: " وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا "<sup>(5)</sup>. كما تعرف بأنها: " تلك الخصائص الفردية في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها "<sup>(6)</sup>.

#### 3 - الأهداف الأساسية " but "

توضع على مستوى الإدارة العليا، تمثل تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل يكفي ذكرها للتدليل عليها، مثل: (هدف البقاء، النمو، تحقيق الربح،...)

(1) J. P. Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 38.

(2) Herbert. A.Simon. **Administration et processus de décision**. Economica. Paris 1983. P231.

(3) Gerry Johnson. Hevan Scholes. Op. Cit. P 273.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. مرجع سابق. ص 69.

(5) محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 9.

(6) إسماعيل محمد السيد. مرجع سابق. ص 4.

#### 4- الأهداف الفرعية " Objectif "

تتخذ في المستويات المتوسطة والدنيا، لها أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف الرئيسية مثل ( تحقيق كمية مبيعات معينة في الشهر).

ومهما يكن محتوى الأهداف، السؤال المطروح هو من ؟ وكيف ؟ يتم تحديد وإعداد الأهداف.

#### 2.I : تحديد الأهداف

ينقسم الباحثون في هذا المجال إلى مدرستين، هناك من يقول بأن تحديد الأهداف يتم بطريقة معيارية وهناك من يقول بأنه يتم بطريقة وصفية.

##### 1 - الرؤية المعيارية

المدافعون عن هذا المدخل يقولون بأن الأهداف تدرك كنتيجة لمسار منطقي وعقلاني من خلال توفر المعلومات ونتائج كل بديل تكون أكيدة مما يجعل التوجه نحو الهدف هو التوجه الأمثل<sup>(1)</sup>.

يقول "Ansoff" بأنه يتم تحديد هدف شامل وأساسي (تعظيم مردودية المؤسسة) من خلاله تتحدد الأهداف الفرعية لتساهم في تحديد الهدف الأساسي، حسب هذه المدرسة الأهداف يجب أن تجيب عن بعض الالتزامات<sup>(2)</sup>:

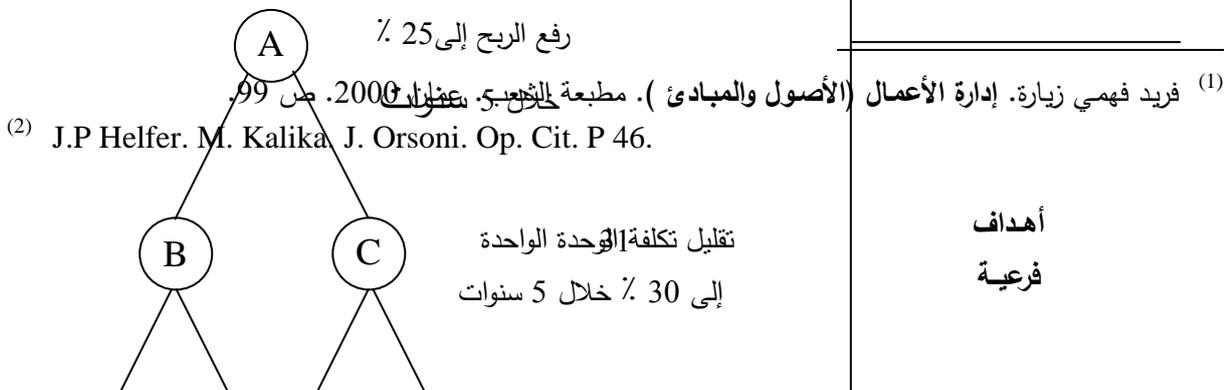
- 1 - يجب أن يكون لها محتوى محدد بمتغيرات محددة جدا (رقم الأعمال، حصة السوق، مستوى التكاليف،...)
- 2 - أفق زمني يسجل الوقت الذي تتحقق فيه ( 3 سنوات، 5 سنوات،...)
- 3 - يجب تعيين الأشخاص المكلفين بتحقيقها.
- 4 - القيام بتحليل منطقي وضروري، هدفه تحديد مختلف العلاقات التي يمكن أن تطرح بين الأهداف (علاقة تكميلية، منافسة، اختلاف،...)

بصفة عامة الأهداف يجب أن تكون :

- محققة؛
- حالية بمعنى ترتبط بالوضع الحالية؛
- مقبولة من طرف الأشخاص المكلفين بتحقيقها؛
- مكتوبة.

وحسب هذه الرؤية يمكن إعداد نظام للأهداف حسب الشكل في الصفحة الموالية.

الشكل رقم(7): نظام الأهداف



Source : J.P Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 46.

## 2 - الرؤية الوصفية

هذا المدخل يقوم على أن المؤسسة تتكون من مجموعات من الأفراد، لديهم أهدافهم الخاصة (الموظفين، العمال، الإطارات، الموردين، الزبائن، المساهمين،...) وجميعهم يؤثرون على هدف المؤسسة من خلال اختلاف قيمهم والمصالح التي يرغبون تحقيقها.

من أنصار هذه المدرسة " Cyert و March " الذين يقولان بأن الأهداف تتحدد كنتيجة لعملية المساومة بين مختلف الأفراد والمجموعات اللذين لديهم أهدافهم الخاصة والأهداف الناتجة لن تكون عقلانية. لذلك يقول في هذه الحالة "H.Simon" بأن المقررين لديهم "عقلانية محددة " وتحديد أهداف المؤسسة يكون تحت ضغوطات<sup>(1)</sup> ، وطبقا لهذه الرؤية تعتبر الأهداف كعناصر ديناميكية تطابق التوقعات الناجمة عن المحيط.

### 3.I : نظام إعداد الأهداف

بما أن عملية تحديد الأهداف تتأثر بالمتغيرات المحيطة بها، يمكن أن نعتبر عملية تحديد الأهداف عبارة عن نظام وهذا النظام يمر بالمراحل التالية<sup>(2)</sup>:

#### 1 - البحث عن الأهداف الممكنة للمؤسسة

ويتعلق الأمر هنا بأهداف الإدارة العليا (المردودية، النمو،...) ويتم دراسة إذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقق أم لا، عن طريق دراسة نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، وكذا الفرص المتوفرة والمخاطر التي يمكن أن تمنع تحقق هذه الأهداف ويتم توفير إمكانيات التحقق بطرق إبداعية أكثر منها عقلانية.

(1) Thiétart. Op. Cit. P 46.

(2) J.P Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. PP 48-50.

بعد تحديد الخيارات الممكنة ننتقل إلى المرحلة الثانية التي يتم فيها تحديد إذا كانت هذه الأهداف عملية (واقعية).

1 - الوقت الذي يجب أن تتحقق فيه ( 5 سنوات)؛

2 - القيم المراد تحصيلها (من 20 ٪ إلى 30٪ من حصة السوق).

#### 4.I - تحليل العلاقات بين الأهداف: هناك دراستين:

الدراسة الأولى: تسلط الضوء على العلاقات المستقبلية أو المرتبطة بين الأهداف بطريقة تستبعد الاختيارات التي تكشف عن نزاعات؛

الدراسة الثانية: تقوم بإعداد علاقات الأولوية بين مختلف الأهداف وبهذه الطريقة يتم ترتيب الخيارات الممكنة وإعطاءها معاملات.

#### 5.I - تحليل معايير تحقيق الأهداف

مثل معيار الطموحات إذ يجب أن تكون هذه الأخيرة وهمية أو مستحيلة كما يبدأ في هذه المرحلة التساؤل عن مدى توفير وتحديد الإمكانيات الكافية لتحقيق الأهداف (أشخاص مكونين جيدا، بالعدد الكافي، توفير رأسمال، التكنولوجيا،...)

#### 6.I - خيارات نظام الأهداف

من بين الخيارات الممكنة، يتم اختيار الأهداف التي تظهر ملائمة وتراعي قيم المجموعة والإدارة.

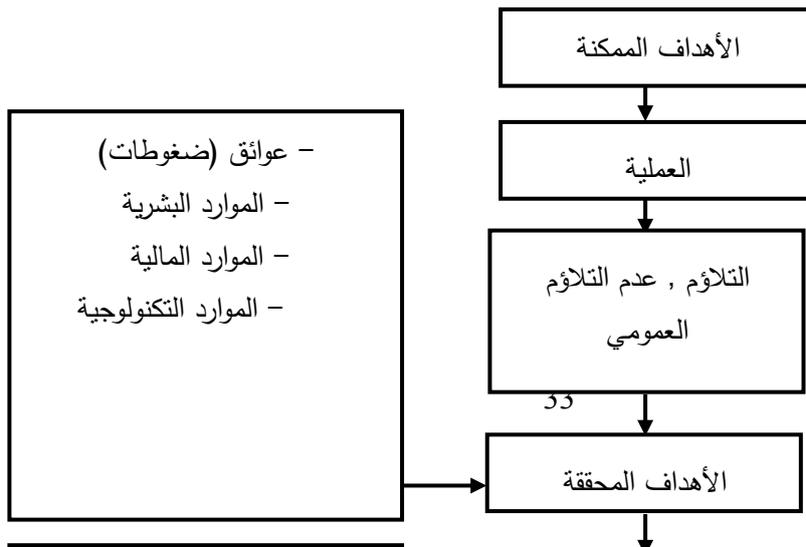
#### 7.I - تحقيق الأهداف

لأجل تحقيق الأهداف يتم توفير المسؤولين المكلفين بتحقيقها، والقيام بعملية التفاوض مع مختلف المجموعات.

#### 8.I - الرقابة

وضع نظام للرقابة هدفه مراقبة تحقيق الأهداف وتوضيح مختلف التغيرات في المحيط من أجل تصحيح الانحرافات، والشكل التالي يبين مراحل نظام الأهداف.

الشكل رقم(8): مراحل نظام الأهداف



Source : J.P Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 49

بعدما نظرنا لمختلف تصنيفات الأهداف وطرق ونظام تحديد الأهداف نأتي الآن إلى دراسة رسالة المؤسسة وأهدافها بشيء من التفصيل.

## 5.I: رسالة المؤسسة

### 1 - كيفية إعداد الرسالة

كما سبق وأن قلنا بأن الرسالة تُحدد سبب وجود المؤسسة وسبب تميزها عن غيرها من المؤسسات، إن تحديد ووضع رسالة المؤسسة يتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وطبيعة المنافسة، واهتمامات العملاء والإدارة العليا... ولكي تكون الرسالة جيدة يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية<sup>(1)</sup>:

- 1 - التركيز على الفئة المراد إشباع حاجاتها وليس على منتجاتها.
- 2 - صياغتها بعبارات موجزة، واضحة، مكتوبة بلغة سليمة وذات مفهوم واحد.
- 3 - تميز المؤسسة عن باقي منافسيها وتحدد المزايا التنافسية لها.
- 4 - إمكانية استخدامها في إرشاد عملية اتخاذ القرار والجهود المبذولة في المؤسسة.
- 5 - تحديد أفضل الأساليب لاستغلال فرص المحيط وإمكانيات المؤسسة.
- 6 - تحديد دعائم النجاح التي سوف تعتمد عليها المؤسسة.

يتم إعداد الرسالة بالعمل الجماعي والمشاركة لعدد كبير من المدراء، بحيث تعقد اجتماعات متتالية في كل اجتماع يطرح أحد المدراء رسالته، وفي اجتماع عام تناقش كل الرسائل للوصول إلى صياغة جيدة وتوزع على المشاركين ثم يقوم كل مدير بتعديلها ويقترح رسالة جديدة لإعادة مناقشتها حتى تصل المجموعة إلى أفضل صياغة، وقد يؤخذ بعين الاعتبار مساهمات بعض المدراء السابقين، العملاء، النقابات، الجهات الحكومية... ورسالة المؤسسة لا يتم تغييرها خلال

<sup>(1)</sup> محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 47.

فترة زمنية محددة، لكن يجب مراجعتها كل سنة على ضوء تقييم المحيطين الداخلي والخارجي، فإذا ما وقع تغير كبير يجب تغيير الرسالة بما يتوافق مع الوضع الجديد (تطورات تكنولوجية كبيرة، تغير نشاط المؤسسة، صدور قوانين جديدة،...)

## 2 - المكونات الرئيسية للرسالة

أجريت العديد من الدراسات لتوضيح العناصر التي يجب أن تتوفر عليها الرسالة، من بينها تلك التي قام بها " David " وقد توصل إلى أن العناصر والمكونات الأساسية للرسالة هي (1):

### أ - نشاط المؤسسة

إن نشاط المؤسسة لا يعني ما تنتجه من منتجات ولكنه يعني ما تشبعه من حاجات. فالمؤسسة التي تنتج الملابس ليس بالضرورة أنها تشبع نفس الحاجات ملابس أطفال، كبار، شيوخ، فتيات، ذكور، صيفية، شتوية، ربيعية،... وإلا كيف تتميز كل مؤسسة عن الأخرى. لذلك تحدد في الرسالة طبيعة النشاط لكي يكون لها كمرشد في كل قراراتها ومحفز للمدراء لإيجاد أفكار جديدة تدعم التميز.

### ب - العملاء

وهم الذين تهدف المؤسسة لإشباع حاجاتهم سواء أكانوا مستفيدين أو مستهلكين نهائيين حيث تقوم المؤسسة بتصنيف العملاء إلى قطاعات ثم تختار القطاع الذي يمكنها أن تشبع حاجاته بصفة متميزة. ويمكن تصنيف قطاعات العملاء حسب: التقسيم الجغرافي، الخصائص السكانية، دوافع الشراء وحتى عادات الشراء.

### ج - سوق المؤسسة

السوق هو المكان الذي تخطط المؤسسة التعامل فيه، سواء أكان تقليديا (مكان التقاء البائع مع المشتري) أو الحديث (كالسوق الإلكترونية أين يلتقي البائع مع المشتري عبر شبكات الاتصال العالمية وإتمام الصفقات).

ويتكون السوق من: المناخ، العادات، التقاليد، الحالة الاقتصادية، الاستقرار السياسي، مستوى الدخل، التشريعات الحكومية، وأهم ما يتضمنه المنافسون الذين يستهدفون نفس السوق.

### د - الموردون

وهم مصادر حصول المؤسسة على مدخلاتها، وتحدد في الرسالة الخصائص التي يجب توفرها في من تتعامل معهم من موردين.

### هـ - المنتجات (السلع والخدمات)

(1) نفس المرجع. ص ص 55- 79.

تحدد الرسالة نوعية المنتجات التي يجب أن تنتجها المؤسسة والتي ستميزها عن غيرها من منتجات المنافسين، ويتحقق التميز بعدة طرق من بينها: عن طريق الجودة السعر، تقليل التكلفة،...  
و - الانطباع الذهني

تعكس الرسالة مجموعة من الصفات عن المؤسسة فور سماع اسمها، إذ تعمل المؤسسة على تحديد انطباع لدى المتعاملين معها كالسرعة، الجودة، الانضباط، التميز، الولاء، الفخامة والقوة...  
ز - إدراك المؤسسة لإمكاناتها

تحدد الرسالة نقاط القوة التي سوف تعتمدها المؤسسة في إستراتيجيتها.

ح - التكنولوجيا

تحدد المؤسسة في رسالتها المستوى التكنولوجي الذي سيعتمد عليه في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك في إطار التكلفة، العائد، الجودة وتحقيق رغبات العملاء.

ط - أهداف البقاء والنمو والربحية

رغم أن البقاء والنمو هدفان أساسيان لمعظم المؤسسات، إلا أنه نتيجة لعوامل اقتصادية وسياسية تحرص بعض المؤسسات على تحديد معدل نموها أو فترة بقائها في الصناعة(نفاذ المادة الخام) كما ينبغي للمؤسسة أن تحدد اتجاهاتها العامة في الربحية.

ي - الإطار الأخلاقي

وهي مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المؤسسة كإطار بحكم تصرفات وسلوك العاملين بها، من أجل كسب ثقة الموردين وجذب العمالة المتميزة في سوق العمل.

### 3 : أهداف المؤسسة

الأهداف هي ترجمة عملية لرسالة المؤسسة وكلما نزلنا إلى مستوى أدنى ازدادت الأهداف تفصيلا وتحديدا.

I - أهمية وضع الأهداف

توجد العديد من المبررات توضح لنا أهمية وضع الأهداف نلخصها في العناصر التالية<sup>(1)</sup>:

- 1 - يمكن المخطط من تحديد السياسات والإجراءات التي تحقق الأهداف؛
- 2 - يمكن من تحديد نوع القرارات المناسبة للظروف التي تواجه المؤسسة أثناء عملها؛
- 3 - يمكن المستويات العليا للمؤسسة من تحديد الأهداف الفرعية في المستويات الأقل؛
- 4 - يمكن من تحديد المسؤوليات والمهام لمختلف الإدارات والأفراد؛

<sup>(1)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. مرجع سابق. ص 95.

- 5 - يمكن من تحديد العلاقات الواجب توفرها بين مختلف الإدارات وبين المؤسسة وبيئتها؛
- 6 - يمكن من تحديد المعايير التي تستخدمها في الرقابة وتقييم الأداء (التسيير بالأهداف).
- II - فعالية الأهداف: ولتكون الأهداف فعالة، يجب أن تتوفر على الاعتبارات التالية<sup>(1)</sup>:

1 - الخاصة، البعد؛

2 - سلسلة التقدير؛

3 - المعايير (الضوابط)؛

4 - الأفق الزمني.

مثال: الحصول على معدل (سلسلة التقدير) مردودية (البعد) بنسبة 20% (معياري) خلال سنتين (الأفق الزمني).

## II : التخصيص الإستراتيجي

### 1.II : التشخيص الخارجي

يقصد بالتشخيص الخارجي قيام المؤسسة بتقييم المحيط الخارجي لها واكتشاف الفرص التي يتوفر عليها المحيط والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة. والفرصة هي أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق المؤسسة في ظلها ميزة تميزها عن منافسيها، أما التهديد فهو مشكل أو ضرر محتمل للمؤسسة ينبغي لها أن تتفاداه أو تواجهه<sup>(2)</sup> ومن أجل تحديد مختلف الفرص والتهديدات، سنعمل على دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة.

1 - دراسة المحيط

أ - تعريف المحيط: في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب حول مفهوم محدد للمحيط، ربما يرجع هذا إلى تعقد وتداخل مكوناته، فيعرف "Thomson" المحيط بأنه "مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة المحيط والمؤسسة معا"<sup>(1)</sup>، وهذه المتغيرات أو العوامل الإستراتيجية "هي تلك المتغيرات التي تعتقد الإدارة العليا أنها تؤثر تأثيرا كبيرا على نشاط المؤسسة"<sup>(2)</sup>.

(1) J.P Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 38.

(2) نادية العارف. مرجع سابق. ص 102.

(1) عبد الغفار حنفي. رسمية قرياقص. أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية 2000 . ص 152.

(2) توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 149.

ويعرف المسيرون عموما صعوبات عند محاولتهم فهم (البيئة) أو المحيط وتحديد المتغيرات التي لها تأثير حقيقي على المؤسسة<sup>(1)</sup> وأيضا مشكلة عدم الأكادة تطبع على المحيط وتزيد من المخاطرة.

ب - أهمية وأسباب دراسة محيط المؤسسة

هناك عدة أسباب تدفع المؤسسة لدراسة المحيط منها<sup>(2)</sup>:

1 - محيط المؤسسة ينطوي على فرص النجاح والفشل ويحدد سلوك وخطط وإستراتيجيات المؤسسة، كما أن العرض والطلب على منتجات المؤسسة ما هي إلا متغيرات أو نواتج المحيط الذي يحدد مستقبل المؤسسة.

2 - جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من القيود الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والثقافية...

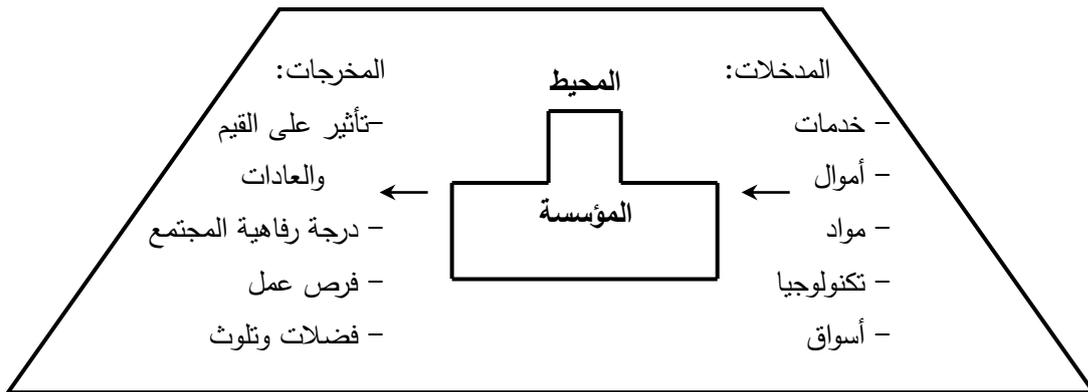
3 - المؤسسة نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في المحيط الذي يتواجد به.

4 - ممارسة وتنفيذ وظائف المؤسسة يتم في ضوء متغيرات المحيط المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات المؤسسة<sup>(3)</sup>.

ج - العلاقة بين المؤسسة والمحيط

إن علاقة المؤسسة بالمحيط علاقة تبادلية، أي أن كل منهما يتأثر ويؤثر في الآخر، يقدم المحيط للمؤسسة مختلف الموارد البشرية والمادية، كما يوفر لها المجال لعرض مختلف منتجاتها، وتؤثر المؤسسة في المحيط وأول تأثير لها هو ما تقدمه من منتجات وفرص للعمل لإشباع حاجات المجتمع، والشكل في الصفحة الموالية يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم(9): طبيعة العلاقة بين المؤسسة والمحيط



المصدر: عبد الغفار حنفي. رسمية قرياقص. مرجع سابق. ص 156.

(1) G.Johnson. H. Scholes. Op. Cit. P 115

(2) عبد الغفار حنفي. رسمية قرياقص. مرجع سابق. ص ص 152 - 153.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. مرجع سابق. ص 110.

إن من أبرز المشاكل التي تقابل التسيير الإستراتيجي هي مشكلة عدم الأكادة فكلما كانت ظروف المحيط أكثر ديناميكية وتعقيدا كلما ازدادت مشكلة عدم الأكادة، ولتحديد هذه الظروف يؤخذ في الاعتبار بعديّ: درجة سكون المحيط ودرجة التعقيد، فبحسب سكون وديناميكية المحيط والبساطة والتعقيد تختلف درجة عدم الأكادة.

وعليه سنحاول تحديد مختلف الظروف التي يمكن أن تواجه المؤسسة، والوسائل التي يمكن استعمالها لتحصيل المعلومات عن المحيط<sup>(1)</sup>.

1 - عندما تكون الظروف بسيطة وثابتة يكون المحيط نسبيا سهل الفهم ولا توجد به تغيرات معتبرة، مثلا: مؤسسة تقوم بالإنتاج، التكنولوجيا بسيطة، المنافسين والزبائن متجانسين بمرور الوقت، هنا يمكن تحليل المحيط من وجهة نظر تاريخية أي توقع المستقبل من خلال أحداث الماضي.

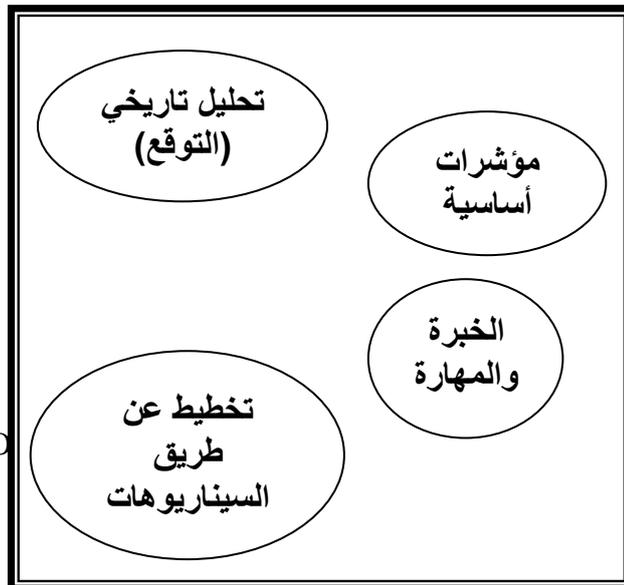
وفي وضعية نسبيا معقدة يمكن تحديد بعض المؤشرات التي تسمح بمعرفة تطورات المحيط، فمثلا: في الخدمات العامة المعطيات الديمغرافية (معدل المواليد) يمكن استعماله، في تحديد الحاجات المستقبلية في المدارس، الصحة، الخدمات الاجتماعية،...

2 - في الظروف الديناميكية هنا المسيرين يجب عليهم إدراك المحيط المستقبلي وليس فقط فهم الماضي، من أجل ذلك يمكنهم استعمال طرق مثل: التخطيط عن طريق السيناريوهات التي توفر عدد من وجهات النظر حول المحيط في المستقبل وما الذي يجب القيام به.

3 - عندما تحيط بالمؤسسة ظروف معقدة، يكون من الصعب ضبط وإدراك محيطها خاصة إذا كان هذا الأخير شديد الديناميكية، مثل: المؤسسات الإلكترونية، المؤسسات متعددة الجنسيات، في هذه الحالة يمكن أن يكون للمهارات الإستراتيجية للمؤسسة التي تركز على التجربة، أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسة وتتخطى هذه الظروف. والشكل الموالي يعرض مختلف ظروف المحيط

الشكل رقم(10): فهم عدم أكادة المحيط

محدد بسيط ظروف المحيط



(1) G. Johnson. H. Scholes. O

ديناميكي

Source : G. Johnson. H. Scholes. Op. Cit. P 119.

هـ- متغيرات المحيط

هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في المؤسسة، فلا يعقل أن نفترض أن كل شيء خارج المؤسسة يمثل بيئتها الخارجية. وقد قدم " Leaderman " مصفوفة "أولوية الأمور" تساعد في تقرير أي المتغيرات لها تأثير كبير على المؤسسة فيتم دراستها عن قرب ويحذر (أولوية مرتفعة) والأمور التي تجب دراستها جزئياً (أولوية متدنية).

الشكل رقم(11): مصفوفة أولويات الأمور

	مرتفع	أولوية مرتفعة	أولوية مرتفعة	أولوية متوسطة
احتمالات	متوسط	أولوية مرتفعة	أولوية متوسطة	أولوية متدنية
الحدوث	منخفض	أولوية متوسطة	أولوية متدنية	أولوية متدنية
		مرتفع	متوسط	منخفض

احتمالات التأثير على المؤسسة

المصدر: توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 153.

II . 2- مكونات البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من مستويين هما:

أ - البيئة الكلية : وتؤثر على مؤسسات تعمل في صناعات مختلفة.

ب - البيئة الصناعية : وتؤثر على مؤسسات تعمل في نفس الصناعة.

أ - البيئة الكلية

تتمثل البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة ولكن المؤسسة لا تستطيع السيطرة عليها، بل على المؤسسة أن تحقق درجة عالية من التواءم بين أنشطتها والبيئة التي توجد بها. العديد من الباحثين حددوا المتغيرات التي لها تأثير على المؤسسة وهي المتغيرات الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والاجتماعية.

## 1- المتغيرات الاجتماعية

تتعلق بالقيم، العادات والتقاليد، نمط ومستوى المعيشة، القيم الأخلاقية، الخصائص السكانية، المكانة والحضارة السائدة في المجتمع المحلي والدولي، هذه المتغيرات يمكن أن تخلق فرصة كما يمكن أن تفرض تهديدا، مثلا: ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها، أسلوب إنفاقه لأمواله في السوق كما تحدد أسلوب الاتصال به وإقناعه بالمنتج، عمل المرأة تغير اجتماعي مهم أتاح فرصة لدور الحضانة، شركات الأغذية والوجبات السريعة، ومن أمثلة المتغيرات الاجتماعية نذك: معدل الزواج، الرغبة في التعليم، الولاء للوطن، طرق قضاء وقت الفراغ.

## 2 - المتغيرات الاقتصادية

تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدل النمو، نسبة البطالة، التجارة الدولية، دورة الأعمال،...  
فمثلا: زيادة البطالة يعتبر فرصة للحصول على العمالة الرخيصة، التضخم يؤثر في سلوك المشتري الذي يرغب في الشراء لأنه يرى أن الأسعار الحالية ستكون أفضل من المستقبلية، وهذا يعتبر فرصة للمؤسسات التي لديها مركز مالي يمكنها من جذب العملاء الذين يعتبرون شراء المنتجات أفضل وسيلة للدخار.

## 3 - المتغيرات التكنولوجية

يختلف الباحثون حول مفهوم التكنولوجيا، فتعرف التكنولوجيا بأنها " السلوك أو مجموعة من السلوكيات التي تسمح بعد محاولة واضحة أو ضمنية للبحث وتطوير التقنيات الأساسية أو تطبيق المعارف العلمية لإنتاج منتج صناعي"<sup>(1)</sup>.

نلاحظ من هذا التعريف أن الهدف من التكنولوجيا هو الإنتاج الآلي، غير أن مفهوم التكنولوجيا في التسيير يختلف بحيث تعتبر التكنولوجيا: "هي المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تمويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات"<sup>(2)</sup>.

فالتطور يؤثر بلا شك في الطلب سلبا أو إيجابا على منتجات المؤسسة ويمتد هذا التأثير على العمليات التشغيلية (الإنتاج، المواد الأولية،...)، فمثلا: صناعة المطاط الصناعي والحريير الصناعي التي شكلت تهديدا للصناعات المعتمدة على المطاط والحريير الطبيعيين، تقدم تكنولوجيا الاتصال كانت فرصة أمام البنوك حيث وسعت نشاطها إلى أسواق جغرافية جديدة.

## 4 - المتغيرات السياسية

درجة الاستقرار السياسي، التدخل الحكومي، القوانين التي تصدرها الحكومة،..فمثلا: منح الحكومة معونات لصناعة ما أو إعفاءات جمركية حتى تتمكن من المنافسة العالمية، يعتبر تهديد

(1) Pierre Dussauge. Bernard Ramantsoa. **Technologie et stratégie d'entreprise** Ediscience. Paris 1994. P 135.

(2) محمد قاسم القريوتي. **نظرية المنظمة والتنظيم**. ط1. دار وائل. عمان 2000. ص 150.

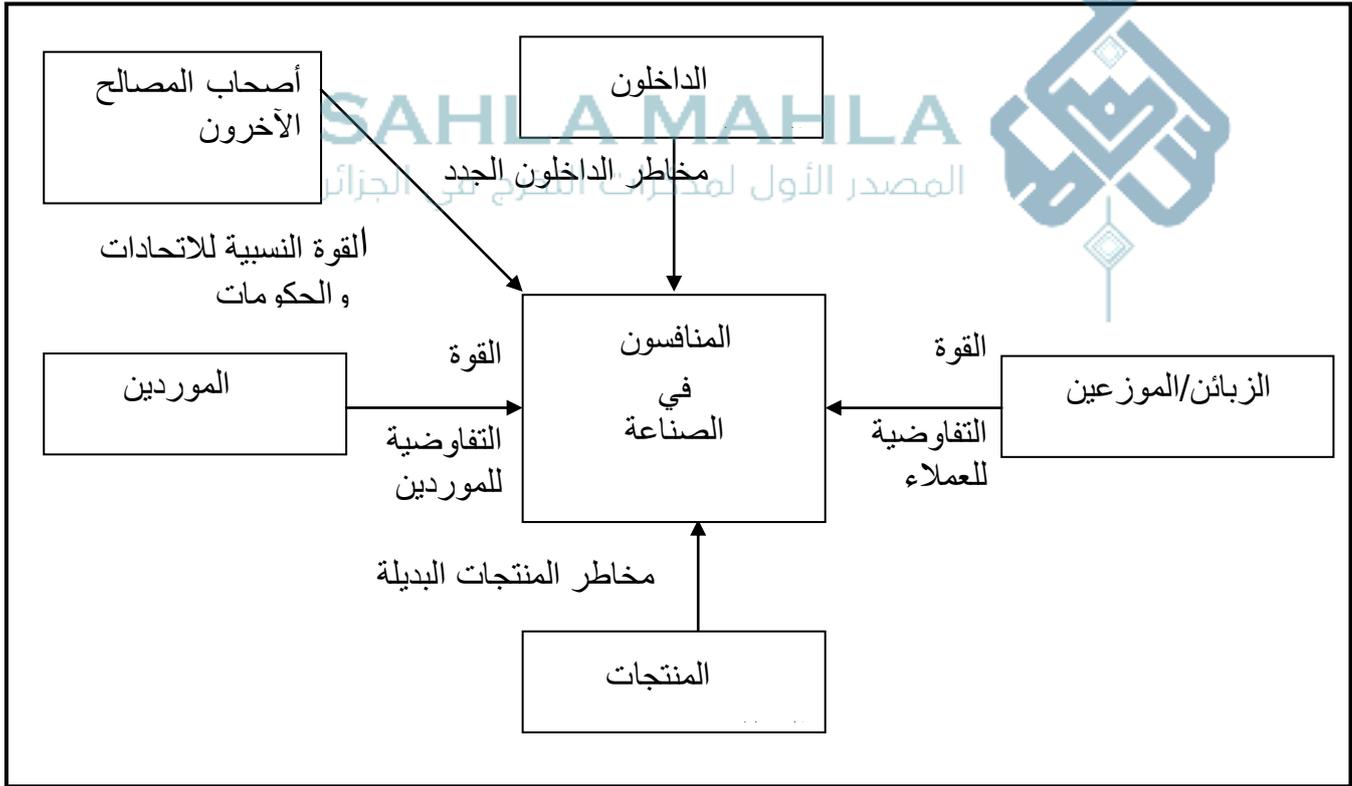
للمؤسسات الأجنبية وفرصة للمؤسسات الوطنية، كما حدث في بريطانيا عام 1996 عند حظر اللحوم البريطانية نتيجة لداء جنون البقر حيث اعتبر هذا تهديدا ليس لصناعة اللحوم فقط بل لصناعة العلف أيضا<sup>(1)</sup>

#### ب - البيئة الصناعية

تتضمن البيئة الصناعية المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة، يطلق عليها أيضا البيئة التنافسية، وتؤثر هذه المتغيرات سلبا أو إيجابا على حصة المؤسسة، ربحيتها، نموها، مركزها التنافسي، قدرتها على جذب العملاء...<sup>(2)</sup>

ولقد ذكر " Porter " أن أهم ما يشغل المؤسسة هو حدة المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها ويتحدد مستوى هذه الحدة من خلال خمسة قوى أطلق عليها ما يسمى بالقوى التنافسية الأساسية<sup>(3)</sup>، وكلما ازداد تأثيرها ضعفت العوائد المتوقعة للمؤسسات العاملة في بيئة التنافس<sup>(4)</sup> يوصي "قريمان" بإضافة قوة سادسة إلى القوى الخمس وهي القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرون (الحكومات، النقابات، مجتمعات محلية، مقترضين، غرف تجارية...)<sup>(5)</sup>، والشكل التالي يوضح هذه القوى.

الشكل رقم(12): القوى المحركة للمنافسة في الصناعة (نموذج بورتر)



(1) محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 106.

(2) نفس المرجع. ص 107.

(3) توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 154.

(4) أحمد القطامين. مرجع سابق. ص 21.

(5) فلاح حسن الحسيني. مرجع سابق. ص 78.

## 1 - المنافسون في الصناعة

هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي تعمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة، تقدم نفس المنتجات وتخدم نفس قطاع العملاء، إن أي حركة تنافسية من مؤسسة ما قد تؤدي إلى تأثير ملحوظ على منافسيها مما ينتج عنه ردة فعل و تآر أو مواجهة.

فمثلا: دخول مؤسسة " فيليب موريس " إلى صناعة المشروبات (الخمور) من خلال امتلاكها لمؤسسة (Miller) للمشروبات أدى إلى زيادة حدة المنافسة حيث أصبح ظهور منتجات جديدة وإعلانات يتبعه نفس الإجراء من المنافسين (1).

عموما نقاط ضعف المنافسين يمثل فرصة للمؤسسة، كما أن التهديد الذي تواجهه هو نتيجة لما يتمتع به المنافسون من نقاط قوة، فالمؤسسة التي لديها علاقات قوية مع الموردين بالمقارنة مع المنافسين، تتمتع بفرصة توريد المواد الخام خاصة في أوقات الأزمات وهي بذلك تمثل تهديدا لغيرها من المؤسسات في نفس الصناعة.

## 2 - القوة التفاوضية للمشتريين (العملاء)

العملاء هم القطاع المستهدف من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، على المؤسسة أن تجمع المعلومات الكافية حول العملاء الحاليين والمرقبين حتى تضع المؤسسة الإستراتيجية الملائمة لخصائصهم، رغباتهم وأماكن تواجدهم،...  
يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، التفاوض بشأن نوعية المنتجات (الجودة) والأساليب التسويقية، فكلما كانت القوة التفاوضية للعملاء كبيرة كلما شكل ذلك تهديدا للمؤسسة، وترتبط هذه القوة بمجموعة من العوامل تميز الوضعية في السوق (2):

1 - شراء جزء كبير من منتجات المؤسسة؛

2 - وجود بدائل عديدة للمنتج؛

3 - إحتمال التكامل الخلفي وإنتاج نفس السلعة.

3 - القوة التفاوضية للموردين

المورد هو الذي يقوم بتوريد المؤسسة بالمواد الأولية ويعتبر الموردون أحد المحددات لنجاح المؤسسة، فإذا كانت على علاقة جيدة معهم (فرصة) فهذا يميزها عن باقي المؤسسات في الصناعة، وقد يشكلون تهديدا حال توقفهم عن إمدادها بالمدخلات أو عدم انتظام التوريد، التأثير في السعر، الجودة، شروط الدفع، تكلفة المنتج، وربحية الصناعة،...

(1) توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 155.

(2) Bengt Carlof. **La stratégie des affaires**. OPU. Alger. 1994. P 204.

#### 4 - تهديد المنتجات البديلة

تتنافس المؤسسات في الصناعة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، يعرف المنتج بأنه: " مجموعة من العناصر المادية وغير المادية له وظائف إستعمالية ووظائف تقديرية يرغب فيه المستهلك للخدمات التي يؤديها والقدرة على إشباع حاجاته" (1) والمنتجات البديلة هي التي تؤدي نفس الوظيفة، وتحد من ربحية المؤسسات المتنافسة.

#### 5- تهديد المنافسون الجدد

إن تهديد الداخلون الجدد للصناعة يرتبط أساسا بوجود عوائق الدخول، وهي العوامل التي تواجه الداخلون الجدد وتكون مرتفعة ومؤثرة بالمقارنة مع المؤسسات الموجودة في الصناعة. من بين عوائق الدخول نذكر (2):

- 1 - اقتصاديات الحجم، تفرض على الداخلون المحتملون استثمارات مرتفعة ؛
- 2 - المؤسسات الموجودة منذ زمن في الصناعة تكون لها صورة قوية، وفاء الزبائن وتعرض خدمات خاصة؛
- 3 - تكاليف التحويل من مورد إلى آخر تشكل عائق أمام الداخلون المحتملون ؛
- 4 - سيطرة المنافسين الحاليين على التكاليف.

## 2.II : التشخيص الداخلي

يقصد بالتشخيص الداخلي تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة، وتلك الخاصة بمراكز الأنشطة الإستراتيجية(3) ومقارنتها بنقاط قوة وضعف المنافسين من جهة والظروف المحيطة من جهة أخرى. يقصد "بنقاط القوة" مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعترم خدمتها، أما "نقاط الضعف" فهي قيد أو قصور في الموارد أو المهارات والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر(4). هناك العديد من وظائف المؤسسة ومراكز الأنشطة الإستراتيجية تخضع للتحليل مثل: وظيفة التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة،... لذلك سنعمد إلى ذكر بعض الطرق المعتمدة في التشخيص ثم نعرض بعض وظائف وهيكل المؤسسة.

(1) Mohamed Seghir Djitli. **Comprendre le Marketing**. Berti édition. Alger 1990. P 27.

(2) Gérard Garibaldi. L'analyse stratégique. Op. Cit. pp 146 – 147.

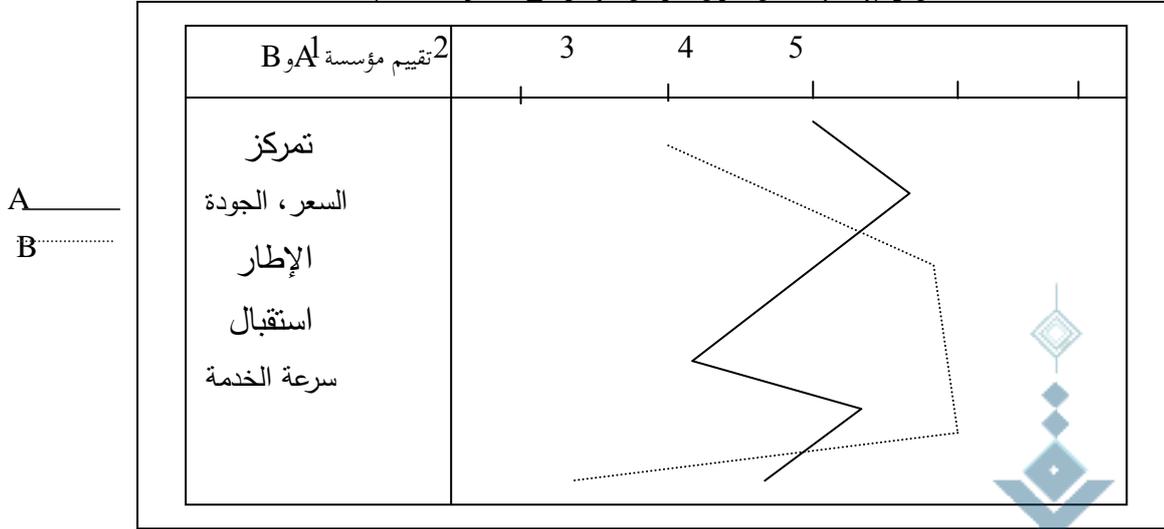
(3) R. A.Thiétart. Op. Cit. p 86.

(4) ثابت عبد الرحمن إدريس. جمال الدين محمد المرسي. الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). ط1. الدار الجامعية. الإسكندرية 2001 – 2002. ص 220.

1- الطرق المعتمدة في التشخيص الداخلي: وتوجد عدة طرق للتشخيص نذكر من بينها:

أ - تشخيص سيطرة عوامل النجاح: إن عامل النجاح المفروض من المحيط ميزة يجب على المؤسسة السيطرة عليها إذا كانت ترغب في فرض نفسها في مجال معين، وأساس هذه الطريقة هو تحديد مجموعة من العوامل المحددة للنجاح في صناعة معينة. وذلك لأن عوامل النجاح تختلف من صناعة لأخرى.

الشكل رقم(13): مثال حول عوامل نجاح في قطاع المطاعم المختصة

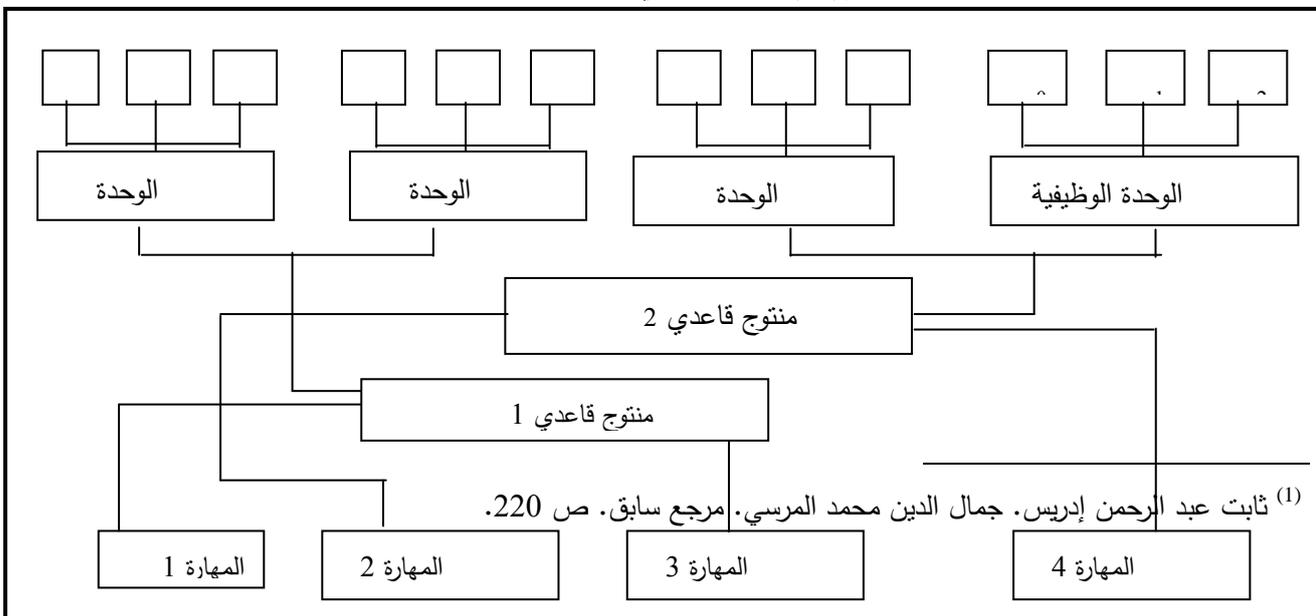


Source : J.P.Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 85.

ب - التشخيص عن طريق المهارات

بالنسبة لـ "Prahald" و "Hamel" المؤسسة عبارة عن شجرة، الفروع الأساسية تمثل المنتجات القاعدية، الفروع الصغيرة هي الوحدات، أما الأزهار والثمار فهي المنتجات المباعة للزبائن وأخيرا الجذور التي تعطي الدعم والثبات هي المهارات القاعدية. فالمهارات القاعدية أو المهارات المميزة "Distinctive Competence" هي الخبرة الجماعية التي تقوم بربط مختلف كفاءات الإنتاج. وتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق<sup>(1)</sup> بالإضافة إلى أنها تقدم قيمة "إيجابية" في نظر زبائن المؤسسة.

الشكل رقم(14): المهارات هي جذور التنافسية



Source : J.P Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 89.

### ج - التشخيص عن طريق سلسلة القيم

لقد قدم مكتب مكنزي مفهوم سلسلة الأنشطة وهذه السلسلة توجه الاهتمام حول الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ونتائجها المتسلسلة زمنيا. وهي تعرض مجموعة من الفوائد (2):

1 - تحديد مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؛

2 - البحث عن الأنشطة التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية؛

3 - مقارنة النتائج مع سلسلة أنشطة المنافسين؛

4 - مقارنة الإستراتيجيات المنفذة.

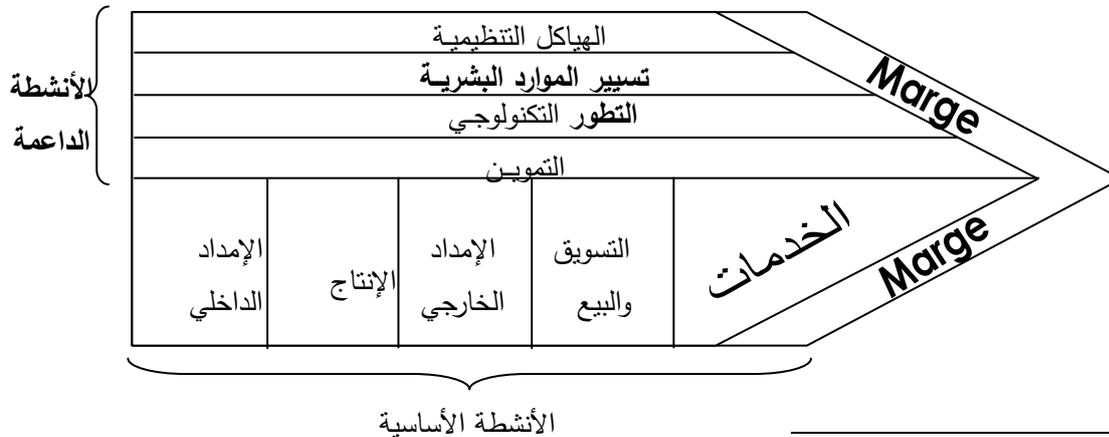
لقد ركز مكنزي على الأنشطة المتعلقة بسلسلة الإنتاج، انطلاقا من كون المنتج عبارة عن مواد أولية إلى عرضه للزبائن، أي أنه اعتمد على الأنشطة الأساسية فقط، والميزة التنافسية لا تتحقق عن طريق هذه الأنشطة فقط.

انطلاقا من هذه المساوي قدم " Porter " سلسلة سماها "سلسلة القيم" قدم فيها إضافة إلى الأنشطة الأساسية التي قدمها " Mck " أنشطة أخرى سماها بالأنشطة الداعمة.

فالأنشطة الأساسية: هي الأنشطة التي تدخل مباشرة في عملية إنتاج وبيع المنتجات، تعنى مباشرة بخلق القيم، الإمداد، الإنتاج، التسويق والخدمات.

أما الأنشطة الداعمة: فتشارك بطريقة غير مباشرة في الإنتاج والبيع، تكون عموما مشتركة في جميع الأنشطة وتسهل التنفيذ الجيد للأنشطة الأساسية (1).

الشكل رقم(15): سلسلة القيم



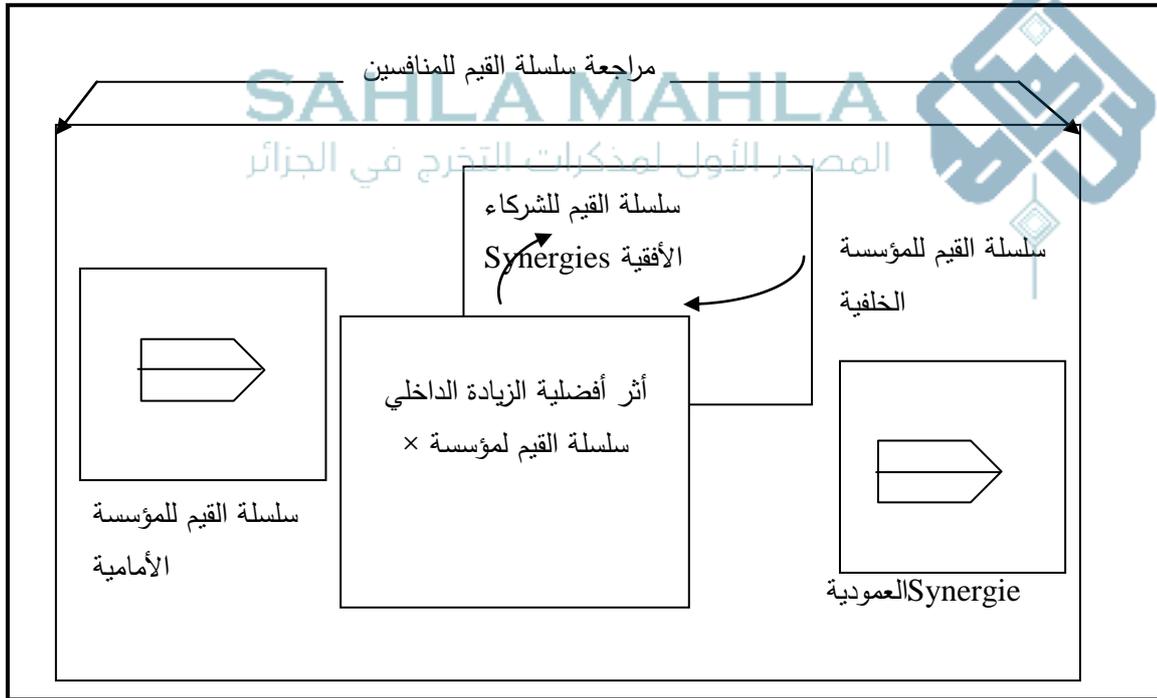
(2) R. A. Thiétart. Op. Cit. p 91. Source: Michel weill. Op. Cit. P75

(1) R. A. Thiétart. Op. Cit. p 91.

لقد طور مفهوم "Management Transformation" الذي يوضح إمكانية تكامل سلسلة القيم وأن المؤسسة ليست منعزلة في تكوينها لميزتها وتعتبر هذه المساهمة خطوة إضافية لتحليل الميزة التنافسية، فمثلا لا تستطيع فهم الميزة التنافسية لـ " Toyota " إذا لم نلاحظ المساهمة الأساسية لمقابلة الباطن "Sous Traitance" التي تعتمد عليها.

هنا نستطيع القول أن الميزة التنافسية ليست فقط ذات طبيعة وظيفية ولكنها مرتبطة بأنشطتها المتنقلة " Transfonctionnel " وكذلك بالعلاقات بين المؤسسات (Inter-entreprise) والمجموع يكون ما يمكن تسميته بنظام القيم للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (16): نظام القيم للمؤسسة



Source: Michel Weill. Op. Cit. P 76

هذا الشكل يوضح اتساع مفهوم سلسلة القيم من خلال المدخل النظامي وهذه التبادلات لا تصيف قيمة فقط بل تنتج أثر أفضلية الزيادة.  
2 - وظائف المؤسسة

(1) Michel weill. Op. Cit. P 76.

سنحاول في النقاط التالية عرض الهياكل التنظيمية وثقافة المؤسسة بالإضافة إلى بعض الوظائف.

#### أ - وظيفة التسويق

تتعدد التعاريف حول التسويق، فتعرف الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه : " القيام بأنشطة المشروع التي توجه تدفقات السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي"<sup>(1)</sup>. أما " Kotler " فيعرفه: " التخطيط والتنظيم والرقابة على موارد المنشآت المتصلة بالمستهلك ورسم السياسات ومباشرة النشاط ومحاولة إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الفعليين والمرتبين بهدف الحصول على الربح المناسب"<sup>(2)</sup>.

إذن فاهتمام التسويق ينصب حول المستهلك وكيفية تلبية رغباته ومن أجل عقلانية استغلال الوسائل والإمكانات التي تتوفر عليها المؤسسة واكتشاف نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها بالنسبة لوظيفة التسويق، تقوم المؤسسة بإعداد سياسة تسويقية (المزيج التسويقي) والتي تتشكل من سياسات فرعية كسياسة المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع.

#### ب - وظيفة الموارد البشرية

إن الموارد البشرية عبارة عن مجموعات من الأفراد القادرين والراغبين في أداء الأعمال، ومن الضروري توفر صفتي الرغبة والقدرة لأداء الأعمال.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "وحدة تنظيمية وفرع من فروع الإدارة وهي وظيفة كل مدير في أي مركز من مراكز المسؤولية في المؤسسة، طبيعتها إستشارية حيث تقدم خدماتها للجميع سواء المديرين أو العاملين"<sup>(1)</sup>.

إن المورد البشري ذو أهمية خاصة لأنه أساس العملية الإنتاجية فبعدها كان يعتبر تكلفة (إدارة الأفراد) أصبح الاهتمام به كمورد لا ينضب (الموارد البشرية)، ويتم الاهتمام به في المؤسسة من حيث (التوظيف، التدريب، التكوين، الأجور، الترقية،...) أو ما يعرف بتنمية الموارد البشرية.

وتكون إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال، تشخيصها لمواطن القوة والضعف في أنشطتها وفي موارد المؤسسة البشرية من أجل تحقيق المزايا التنافسية<sup>(2)</sup>.

(1) محمد سعيد عبد الفتاح. التسويق. دار النهضة العربية. بيروت. 1983. ص 23.

(2) Philippe Kotler. François Dubois. **Marketing Management**. 9<sup>ème</sup> édi. Publiunion. Paris 1997. P 44.

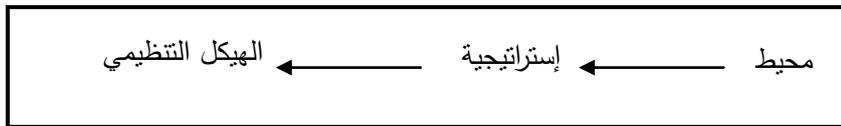
(1) ليندة رقام. " إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة " يوم دراسي " الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية في أفق الإنظام للاقتصاد العالمي". في 19 أكتوبر 2002. جامعة بسكرة. ص 8.

(2) سهيلة محمد عباس. علي حسين علي. إدارة الموارد البشرية. ط1. دار وائل. عمان 1999. ص 22.

إن يجب أن يتماشى تسيير الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة والمساهمة ولو بجزء في تحقيق أهداف المؤسسة لضمان فاعليتها، ولضمان الفاعلية يتم تنمية الموارد البشرية على مستوى الحكومة أو المؤسسة وما قامت به حكومة سنغافورة دليل على ذلك، حيث قامت بالاستثمار بشكل مكثف في تنمية مهارات عالية المستوى حيث وسعت نظام الجامعات بالدولة وتوجيهه نحو حاجات سياستها الصناعية مغيرة التخصص من الدراسات الاجتماعية إلى العلم والتقنية، وفي هذه العملية مارست الحكومة أحكاما شديدة على محتوى وجود المنهج لتضمن الصلة الوثيقة بالأنشطة الصناعية وكرست الحكومة أيضا جهودا معقولة لتحويل نظم التدريب الصناعي الذي يعتبر الآن أفضل برامج العالم لإنتاج التقنية العالية، فكونت صندوق دعم تنمية المهارات الذي أنشئ عام 1979، جمع ضريبة قدرها 1 % من دخل أصحاب العمل لإعانة تدريب العمال ذوي الأجور المنخفضة، كما يدير أصحاب الأعمال برامج تدريبية متفقة مع حاجاتهم ومجلس التنمية الاقتصادية يحدد الحاجات من المهارات مع المؤسسات الرائدة ويعد برامج متخصصة، وقد وصل الاستثمار الوطني في التدريب إلى 3,6 % في 1995 في حين المملكة المتحدة 1,8 %<sup>(1)</sup>.

#### ج - الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: " مجموعة الوظائف والعلاقات المحددة رسميا لمهمة كل وحدة تنظيمية يجب إنجازها ونماذج التعاون بين هذه الوحدات"<sup>(2)</sup>، كما يعرف بأنه: " نظام ثابت من العلاقات المتناسقة"<sup>(3)</sup>.  
فالهيكل التنظيمي يقوم بتحديد مختلف المهمات والأنشطة وفقا لتقسيم العمل، تحقيق التنسيق، وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطة، ونظرا لأهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة العديد من الباحثين اهتموا بدراسته وفي التسيير هناك اتجاهان مختلفان لكنهما متداخلان، وهذان الاتجاهان هما<sup>(4)</sup>:  
الاتجاه الأول: تبناه كل من " Barnard"، " Fayol"، و " Chandler"، مفاده أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية، وتظهره العلاقة التالية:



(1) تقرير التنمية البشرية. ترجمة ندا جمال الدين بيومي. مركز معلومات قراءة الشرق الأوسط. القاهرة. 2001. ص 89.

(2) Stratégor. Op. Cit. P 253.

(3) ناصر دادي عدون. إقتصاد المؤسسة. ط1. المحمدية العامة. الجزائر 1998. ص 288.

(4) .A. Ch. Martinet. **Management Stratégique (organisations et politique)**.

Ediscience. Paris 1994. P102.

الاتجاه الثاني: وتبناه " Grozier " , " March " , " Simon " , " Cyert " , ومفاده الإستراتيجية هي التي تتبع التنظيم.

لكن *Martinet* يرى أن التنظيم قد يحدد الاستراتيجية، خاصة وأن المؤسسة أصبحت توجد في محيط شديد التقلب، حسب العلاقتين في الصفحة الموالية:

تغير الإستراتيجية ← تغير الهيكل ، تغير الهيكل ← تغير الإستراتيجية

من جهة أخرى ربط الأستاذ/الطيب حفصي بين عملية إعداد الهيكل التنظيمي, تحليل الوظائف، وتقسيم العمل والتنسيق وبين عدد من العوامل سماها "عوامل الحظ" مثل: عمر وحجم المؤسسة، طبيعة التكنولوجيا، نوع المحيط الذي تتم فيه النشاطات والمؤشرات التي تؤثر عليها للحصول على الهيكل المرغوب فيه. لذلك فلا يمكن القول أن إحدى العلاقتين هي المحددة لحركة العنصرين<sup>(1)</sup>، وهناك عدة أشكال يمكن أن يأخذها الهيكل التنظيمي<sup>(2)</sup>.

#### 1 - الهيكل الوظيفي

يلتزم هذا الهيكل الشركات متوسطة الحجم، التي توجد بها عدة خطوط منتج داخل نفس الصناعة، وعادة ما يكون العاملين متخصصين في الوظائف المختلفة مثل: التسويق، المالية، الإنتاج.

#### 2 - هيكل الأقسام

يصلح للمؤسسات التي لديها عدة خطوط للمنتج في صناعات مترابطة وتهدف المؤسسة إلى إيجاد لجان وحلقات وصل بين هذه الصناعات.

#### 3 - هيكل وحدات الأعمال الإستراتيجية

وتمثل وحدات أعمال تكون لها رسالتها الخاصة، منافسين محددين، إذن تسيطر فكرة اللامركزية.

#### 4 - الهيكل المختلط

يجمع فيه مؤسسات منفصلة تنتج سلعا مختلفة في أسواق مختلفة، تعتمد على المركز الرئيسي في المواد<sup>(3)</sup>

د - ثقافة المؤسسة.

إن مصطلح الثقافة أصبح بالنسبة للأنثروبولوجيين مرادف للتحضر "civilisation" بمعنى "مجموعة الآداب والسلوكيات التي تميز مجتمع وتبني له شخصيته"<sup>(4)</sup>، كما تعرف بأنها: "مجموعة

(1) ناصر دادي عدون. إقتصاد المؤسسة. مرجع سابق. ص 233.

(2) نادية العارف. مرجع سابق. ص 112.

(3) توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 182.

(4) Chantal Bussenault. Martine Pretet. **Organisation et gestion de l'entreprise**. Tome2. Vuibert. Paris. P 199.

المعتقدات، التوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين<sup>(1)</sup> تؤدي هذه الثقافة إلى معايير تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا حتى الفرد العامل، وتظهر مع مرور الوقت، وثقافة المؤسسة هي نتيجة لتفاعل عدة عوامل أهمها<sup>(2)</sup> :

1 - الصفات الشخصية لأعضاء المؤسسة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف؛  
2 - الخصائص الوظيفية في المؤسسة ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث يتجه الفرد إلى المؤسسة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المؤسسة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.

وقد قام "دينسون" بدراسة على 34 مؤسسة وجد أن المؤسسات التي تمتاز بثقافة المشاركة تتميز بسجلات أداء أفضل من غيرها ( ليست لهم نفس الثقافة ) تؤدي ثقافة المؤسسة ووظائف مهمة نذكر منها<sup>(3)</sup>:

-الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين؛

-إيجاد الالتزام بين العاملين؛

-استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي.

كما تعكس ثقافة المؤسسة رسالتها، هذه هي هويتنا، هذا ما نفعله، ما نؤمن به، ما نؤيده وندافع عنه.

## المحور الرابع: أدوات التحليل الإستراتيجي

توجد العديد من نماذج تحليل الحافظة مثل: نموذج، Mck, BCG، ADL، ...، سنقوم بالتطرق إليها بشيء من التفصيل، لكن قبل القيام بذلك سنعمل على تحديد أحد المعايير أو المتغيرات التي تعتمد عليها هذه النماذج، وهو التجزيء الإستراتيجي.

### I.: التجزيء الإستراتيجي

إن القيام بإعداد إستراتيجية المؤسسة، يتطلب دراسة شاملة لمختلف أنشطتها، وعندما كان من الصعب دراسة هذه الأنشطة مجتمعة تطلب الأمر تقسيمها إلى مجموعات أو وحدات ودراسة كل واحدة على حدى، وهذا ما يعرف بالتجزيء الإستراتيجي، فما هو التجزيء الإستراتيجي ؟ وما هي المعايير التي يتم على أساسها التقسيم ؟

#### 1.I- تعريف التجزيء الإستراتيجي

يعرف التجزيء الإستراتيجي بأنه: « مجموعة متجانسة من سلع أو خدمات المؤسسة، موجهة لسوق معين، له منافسين معينين، بواسطته يمكن إعداد الإستراتيجية»<sup>(1)</sup> .

(1) توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 183.

(2) مصطفى محمود أبو بكر. دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية 2000.

(3) توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 185.

وهناك عدة جوانب للتقسيم كجانب المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا،...ينتج عنها ما يسمى بميادين النشاط الاستراتيجي(DAS). ويتم عن طريق التجزيء الإستراتيجي معرفة المنافسين، إحتياجات السوق، بالإضافة إلى الخيارات الإستراتيجية الملائمة لكل جزء إستراتيجي.

## I. 2. طريقة التجزيء

إن عملية التجزيء تتم بطريقتين هما (2) :

أ- طريقة التقسيم: وتتم عن طريق اعتبار المؤسسة كـّ وتبدأ بالبحث عن مختلف أجزاءه الإستراتيجية. وهذه الطريقة صعبة التنفيذ لأنه غالبا ما يكون من الصعب الحصول على المعلومات. إلا أنها الطريقة الوحيدة الممكنة عندما نكون أمام مؤسسة تنتج منتوجا واحدا. والشكل في الصفحة الموالية يوضح الطريقة.

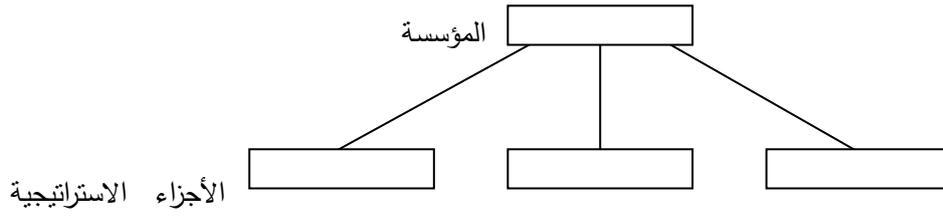
**SAHLA MAHLA**  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



(1) A. Ch. Martinet. Stratégie. Op. Cit. P 89.

(2) Stratégor. Op. Cit. PP 93-94

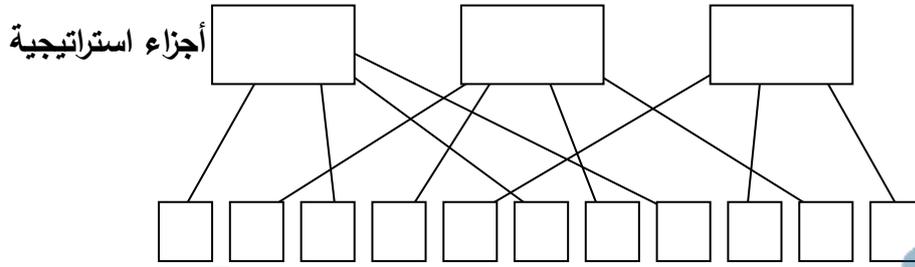
الشكل رقم(17): التجزيء عن طريق التقسيم.



Source: Stratégor. Op. Cit. P 94.

ب- طريقة التجميع: انطلاقا من منتجات تسوقها المؤسسة يتم العمل على تجميعها، في أجزاء إستراتيجية، وتكون عملية التجميع هذه حسب نفس المهارات، نفس المنافسين، ... إذن التجميع يرتكز على التماثل، والشكل الموالي يوضح العملية.

الشكل رقم(18): التجزيء عن طريق التجميع.



Source: Stratégor. Op. Cit. P 94

3.I - أبعاد التجزيء الإستراتيجي

إن تحديد مجال النشاط الإستراتيجي يتطلب معالجة الأبعاد التالية (1) :

أ - البعد الأول: نوع الزبائن الخاصين بكل جزء والتي تحدد حسب عدة عوامل: جغرافية ديمغرافية، اقتصادية، اجتماعية، ...

ب - البعد الثاني: الحاجة التي يتم إشباعها، أو الوظيفة التي يؤديها المنتج؛

ج - البعد الثالث: ويتعلق بالتكنولوجيا المستعملة ليؤدي المنتج وظائفه.

هناك من يزيد على هذه الأبعاد، قنوات التوزيع، المنافسة، التكاليف،

(1) R. A. Thiétart. Op. Cit. P 59.

## II: نموذج جماعة الاستشارة ببوسطن (BCG)

### 1.II - التعريف بنموذج (BCG)

وهو أكثر النماذج شهرة وبساطة في تطبيقه، يركز على بعدين أساسيين<sup>(1)</sup>:

- الحصة النسبية للمؤسسة في السوق (المكانة التنافسية)،

- معدل نمو السوق.

أما وحدة التحليل فهي: مركز الأنشطة الإستراتيجية (CAS)، أو ميدان النشاط الإستراتيجي (DAS)

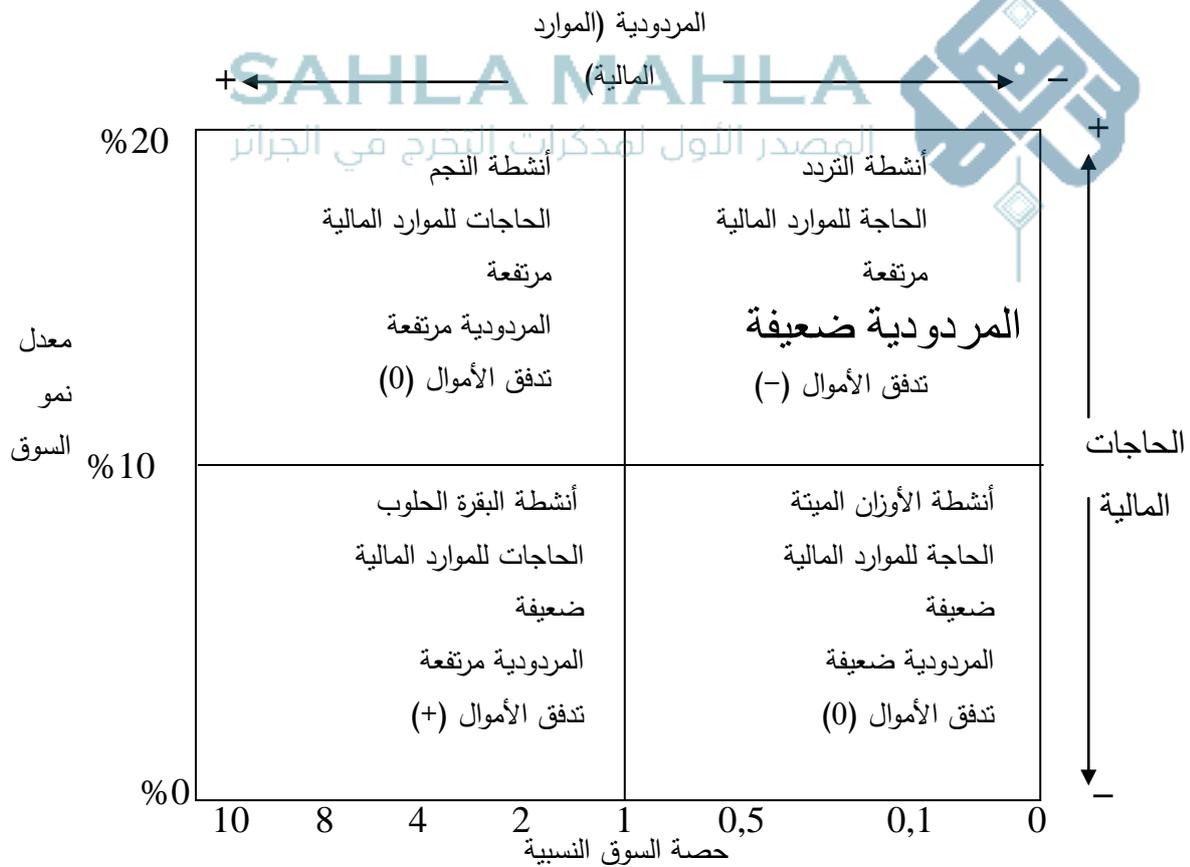
ويوضح الشكل التالي ما يلي<sup>(2)</sup>:

1 - تتوزع مصفوفة BCG على محورين أساسيين هما معدل النمو وحصة السوق، وقد تم تقسيم كل بعد منهما إلى مستوى عالي وآخر منخفض؛

2 - يمثل المحور الرأسي (العمودي) معدل النمو والذي يعبر عن نسبة نمو المبيعات (احتياجات السيولة)؛

3 - ويمثل المحور الأفقي نسبة حصة السوق للمنافسين (المردودية).

الشكل رقم(19): مصفوفة BCG



Source: Stratégor. Op. Cit. P 10.

<sup>(1)</sup> Stratégor. Op. Cit. P 105.

<sup>(2)</sup> فلاح حسن الحسيني. مرجع سابق. ص 124.

ويتم حساب الحصة النسبية للمؤسسة عن طريق النسب التالية:

1 - حصة المؤسسة في السوق / حصة المنافسين في السوق ؛

2 - حصة المؤسسة في السوق / حصة المنافسين الأساسيين في السوق.

العديد من المحللين يعتبرون الحصة المطلقة في السوق لها أهمية ثانوية (النسبة 1) ويفضلون استعمال حصة أكبر منافسين في السوق (نسبة 2) <sup>(1)</sup>.

وقد أدرج " Martinet " مثلا عن كيفية حساب الحصة النسبية للمؤسسة <sup>(2)</sup>، نوضحه أدناه.

لدينا 5 متنافسين في المجال (الميدان) ومعدلات النمو كما يلي:

$$\left. \begin{array}{l} A: +10 \% \\ B: +18 \% \\ C: +12 \% \\ D: +20 \% \\ E: +16 \% \end{array} \right\} \Rightarrow Y = 15.2 \%$$

وحصة السوق لكل منافس هي:

A: 18%

B: 25%

C: 40%

D: 12%

E: 5%

=100%

SAHLA MAHLA  
المصدر: التمارين التخرج في الجزائر



الحصة النسبية للمؤسسة في السوق = حصة المؤسسة في السوق / حصة المنافسين الأساسيين في السوق.

نقوم بحساب المتوسط الحسابي لمعرفة حصة المنافسين الأساسيين في السوق والتي تساوي إلى:

$$\frac{5+12+40+25}{4}$$

$$0,87 = \frac{18}{20,5} = \text{الحصة النسبية للمؤسسة (A) في السوق}$$

وعند تقاطع معدل النمو وحصة المؤسسة (النسبية) نقوم برسم دائرة داخل المصفوفة تمثل نصيب مبيعات المؤسسة في نشاط معين من المبيعات الكلية للمؤسسة.

نفترض بأن للمؤسسة ثلاث ميادين نشاط، والذي يعيننا هو النشاط الذي يمثل 35% من رقم أعمالها.

ومن أجل توضيح حجم دائرة النشاط في المصفوفة نقوم بحساب القيمة d

<sup>(1)</sup> Bengt Carlof. Op. Cit. P 183.

<sup>(2)</sup> A. Ch. Martinet. Stratégie. Op. Cit. PP 94 - 95.

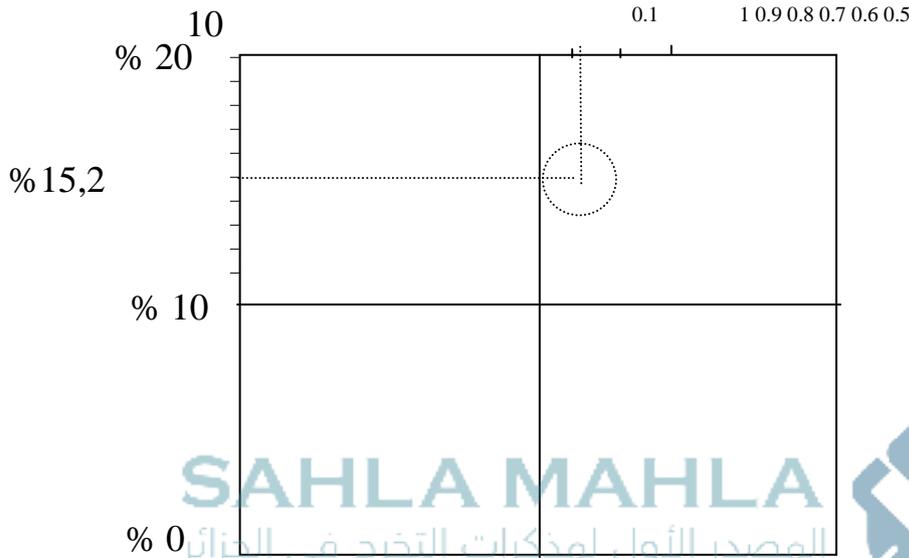
$$\text{حيث: } d = \frac{1}{2}\sqrt{X}$$

$d$  : تمثل قطر الدائرة.

$$X: \text{نسبة ميادين النشاط الإستراتيجي من رقم الأعمال، وعليه: } d = \frac{1}{2}\sqrt{\frac{35}{100}} = 0,29$$

وسنوضح هذا المثال من خلال الرسم (الشكل الموالي)

الشكل رقم(20): مثال حول نموذج الـ BCG



Source: A. Ch. Martinet. Stratégie. Op. Cit. P 96.

## 2.II - التوجهات الإستراتيجية لنموذج ( BCG )

إن بعدي المصفوفة بالإضافة إلى تحديد احتياجات التمويل والمردودية يحددان خصائص كل وضع من الأوضاع الإستراتيجية الأربعة التي تعرضها المصفوفة<sup>(1)</sup>:

أ - أنشطة التردد (المربع الأول): وتكون الحصة السوقية منخفضة، معدل النمو عالي، مما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها والحاجة إلى التمويل، وتتميز الأنشطة الموجودة في هذا المربع بـ<sup>(2)</sup>:

1 - انخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بمنافسيها؛

2 - ومن ثم تناقص الأرباح؛

<sup>(1)</sup> Précis de gestion d'entreprise. Nathan. Paris 1997. P 24.

<sup>(2)</sup> نادية العارف. مرجع سابق. ص 216.

### 3 - اقبال العملاء على منتجات المنافسين.

ب - أنشطة النجم (المربع الثاني): وتكون فيه درجة نمو النشاط عالية وحصصة المؤسسة عالية، لكنه على الرغم من حجم المبيعات الذي تحققه هذه الأنشطة إلا أنها لا تحقق ربحا عاليا للمؤسسة ويرجع ذلك إلى الإنفاق الكبير أو تخفيض الأسعار من أجل المحافظة على حصصة المؤسسة أو زيادتها ومنع دخول المنافسين.

ج- أنشطة البقرة الحلوب (المربع الثالث): وتتميز بحصة كبيرة للمؤسسة ومعدل نمو منخفض، تشير هذه الأنشطة إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة في حين أن معدل نمو السوق منخفض أي أنه لا حاجة للاستثمار لأن هذه الأنشطة أصبحت معروفة وذات مردودية عالية ويجب على المؤسسة أن تحافظ على هذه الأنشطة لتجني ثمار الاستثمار لأطول فترة زمنية ممكنة<sup>(1)</sup>.

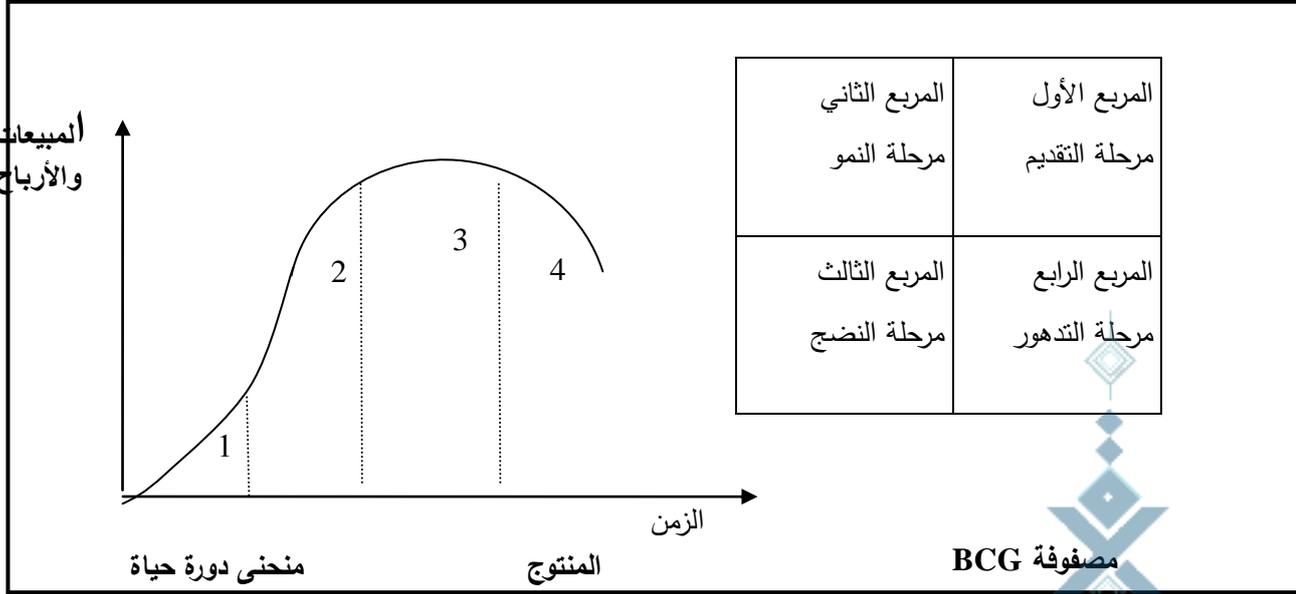
كما ينصح بأن تستثمر هذه الأموال في الأنشطة التي تحتاج إلى تمويل مالي مثل: أنشطة النجم وأنشطة التردد.

د - أنشطة الأوزان الميتة (المربع الرابع): حصصة المؤسسة في السوق منخفضة، معدل نمو السوق منخفض، عادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها وبدأت تكاليفها في الزيادة، وقد يكون من الأفضل تصفية هذه الأنشطة أو التخلص منها.

من خلال دراستنا لنموذج " BCG " لاحظنا بأن هناك تدرج منطقي لمنتجات المؤسسة وهذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في المربع الأول، فالمربع الثاني ثم الثالث وأخيرا الرابع. فالمنتج في مرحلة التقديم (المربع الأول) يرتبط بمعدل نمو مرتفع في السوق، ومبيعات منخفضة لأنه غير معروف ويتطلب استثمارات كبيرة في مجال الإعلان، البيع، وبعد فترة ينتقل المنتج إلى مرحلة النمو (المربع الثاني) لكنه رغم نمو مبيعاته إلا أنه مازال يتطلب استثمارات كبيرة (حاجة التمويل) لتقوية مكانته. ثم ينتقل لمرحلة النضج (المربع الثالث) حيث تتميز المنتجات في هذه المرحلة بأنها أصبحت معروفة وأكثر انتشارا مما يجعل لها مردودية عالية لأنها تمتلك حصصة كبيرة في السوق لكن نمو مبيعاتها يبدأ في الانخفاض ومن أجل ضمان تدفق الموارد المالية لفترة طويلة يجب أن تقوم بتطوير المنتج. وإلا فإنها ستدخل في المرحلة الرابعة وهي مرحلة الانحطاط أو التدهور (المربع الرابع) نظرا لانخفاض معدل نمو سوق الصناعة إلى جانب انخفاض حصصة المؤسسة وتدهور مركزها التنافسي. وبناء على ما سبق نلاحظ بأن هناك علاقة وثيقة وإسقاط لمراحل دورة حياة المنتج على مصفوفة " BCG " والشكل التالي يوضح هذه العلاقة.

<sup>(1)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. مرجع سابق. ص 184.

الشكل رقم (21): العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. مرجع سابق. ص 188.

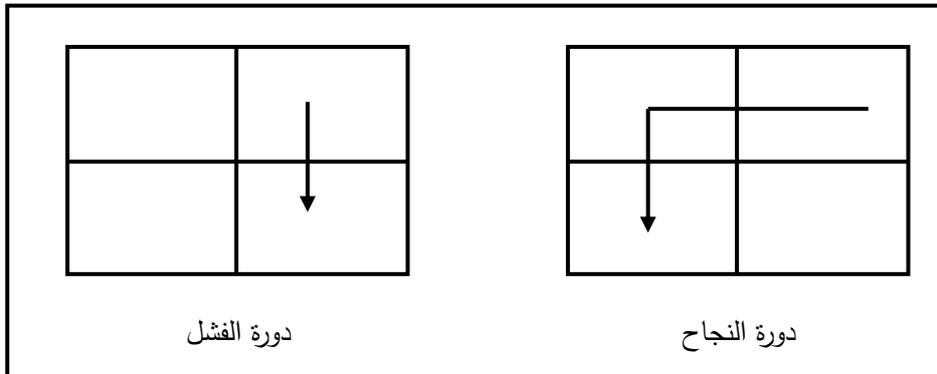
ومما سبق نستطيع تحديد دورة النجاح ودورة الفشل لمصفوفة BCG على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

دورة النجاح: تنطلق من المربع الأول إلى الثاني فالثالث؛

دورة الفشل: تنطلق من المربع الأول إلى المربع الرابع.

ويمكن عرض هاتين الدورتين في الشكل التالي:

الشكل رقم(22): دورة حياة النشاط الإستراتيجي



Source: Tarondeau. Op. Cit. P 30 .

(1) Jean- Claude Tarondeau. **Stratégie Industrielle**. 2<sup>eme</sup> éd. Vuibert. Paris 1993. P 29.

هناك ثلاثة أشكال لحافظة الأنشطة<sup>(1)</sup> :

### أ - الحافظة المتوازنة

وهو المستوى الذي ترغب المؤسسات دائما بلوغه، تضم هذه الحافظة أنشطة في مستويات مختلفة (منتشرة على المصفوفة). والقاعدة العامة التي ينصح " BCG " باتباعها هو أن المؤسسة يجب أن تعمل دائما للحصول على حافظة أنشطة متوازنة ونامية (رقم الأعمال، السيولة) ومن أجل ذلك يجب أن تمول البقرة الحلوب أنشطة التردد وتضمن تنقلها إلى أنشطة النجم كما أن الأنشطة الموجودة في المربع الأول (أنشطة التردد) تعوض الأنشطة الموجودة في مرحلة التدهور، والشكل التالي يوضح هذه القاعدة.

الشكل رقم (23): تدفق السيولة



Source : Martinet. Stratégie. Op. Cit. P 97.

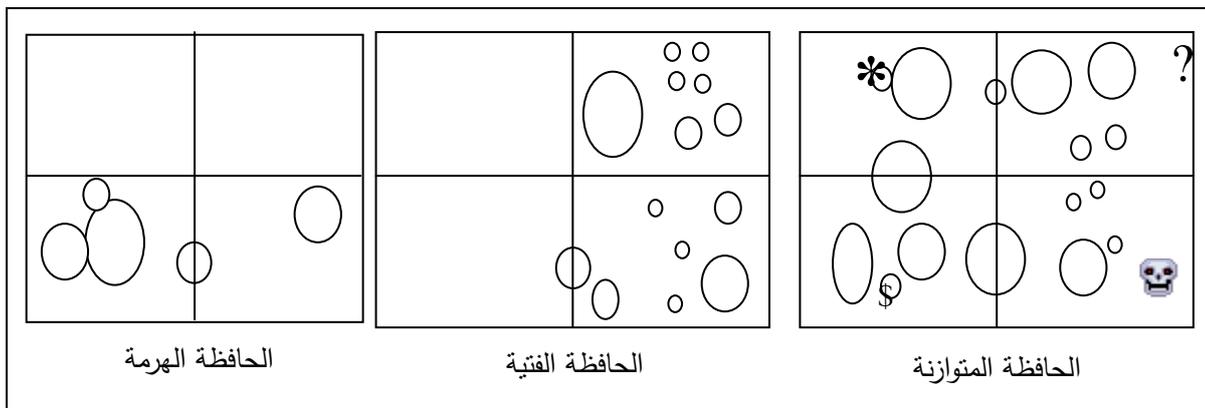
### ب - الحافظة الفنية

وتضم أنشطة في مرحلة الانطلاق، قد تشكل خطرا لأنها غير مضمونة إذا لم تتمكن المؤسسة من تلبية الاحتياجات المالية لهذا العدد الكبير من الأنشطة.

### ج- الحافظة الهرمة

وتضم أنشطة في مرحلة النضج وتؤول إلى الزوال، خاصة وأنها لا تجد أين تستثمر النقدية المتوفرة لديها. والشكل في الصفحة الموالية يوضح هذه الأشكال.

الشكل رقم(24): أشكال حافظة الأنشطة.



Source: A. Ch. Martinet. Diagnostic Stratégique. Op. Cit. P 81.

#### II.4 - جوانب القوة والضعف في مصفوفة BCG

أ - من جوانب القوة:

- 1 - قدرة المؤسسة على تصنيف مجالات نشاطها على خارطة واحدة
- 2 - مقارنة هذه الأنشطة من حيث مساهمة كل واحدة منها مقارنة بالصناعة ككل؛
- 3 - تساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية الملائمة.

ب - من جوانب الضعف:

- 1 - استخدام النموذج لمعدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة في حين أن تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة يتطلب تحليلاً أكثر شمولية، كالمغيرات التي تحدث في ذوق المستهلك التطورات التكنولوجية والتي قد تؤثر على جاذبية الصناعة بصورة أكبر؛
- 2 - استخدام حصة المؤسسة في السوق كمؤشر وحيد لربحيتها هو مؤشر تقريبي يتصف بالمخاطرة الشديدة، حيث أن الربح الذي يحققه النشاط يختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته، كذلك التطور التكنولوجي يمكن أن يؤثر على حصة المؤسسة؛
- 3 - اعتماد هذا النموذج على اقتصاديات الحجم، إذ يمكن لمؤسسات لا تنتج بأحجام كبيرة أن تحقق تخفيض التكلفة بفاعلية؛
- 4 - اعتماد هذا النموذج على قوة وضعف الأنشطة فقط رغم أن هناك أنشطة متوسطة الأداء.

#### III: نموذج " Arthur D-Little " (ADL)

##### III - 1. التعريف بنموذج (ADL)

وترتكز مصفوفة (ADL) كسابقتها (BCG) على بعدين أساسيين<sup>(1)</sup>:

1 - درجة نضج النشاط؛

2- الوضعية التنافسية للمؤسسة.

يقسم البعد الأول إلى أربعة مراحل (التقديم، النمو، النضج، التدهور) وقد اشتقت هذه المراحل من نظرية " دورة حياة المنتج "، يسمح هذا البعد بقياس حاجات التمويل لكل مرحلة اعتماداً على حاجة التمويل لدورة حياة المنتج (كما رأينا في BCG).

<sup>(1)</sup> Précis de gestion d'entreprise. Op. Cit. P 26.

أما البعد الثاني فيقيس القوة النسبية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين فكلما كانت مسيطرة هذا يعني بأن الأنشطة ذات مردودية عالية، ولقد ربط بين وضعية المؤسسة وخطر المنافسة، إذ كلما كانت وضعية المؤسسة قوية كلما كان الخطر ضعيفا والعكس، وهذا ما سيظهر من خلال الشكل.

الشكل رقم (25): وضعيات التمويل في مصفوفة (ADL)

		انطلاق	نمو	نضج	انحدار		
مسيطرة قوية درجة نضج النشاط	مقبولة	مردودية عالية + الحاجة للاستثمار قوية =	مردودية عالية + حاجات الاستثمار ضعيفة = سيولة فائضة جدا			المردودية خطر المنافسة	+
	غير مقبولة	مردودية ضعيفة + الحاجة للاستثمار قوية = عجز قوي في السيولة	مردودية ضعيفة + الحاجة للاستثمار ضعيفة = تمويل ذاتي				
							-
							+

Source: J.P. Helfer. M. Kalika. J.Orsoni. Op. Cit. P 157.

### III - 2. التوجهات الإستراتيجية لنموذج (ADL)

من الشكل يتضح بأن مصفوفة "ADL" تقوم بالربط بين الوضعية الإستراتيجية والوضعية

التمويلية لمجالات النشاط الإستراتيجي، إذ تبرز أمامنا أربعة حالات:

أ - الحالة الأولى

1 - الأنشطة في مرحلة النضج والانحدار تستلزم مردودية عالية والحاجة للاستثمار ضعيفة.

2 - وضعية الأنشطة مسيطرة وقوية تستلزم خطر المنافسة ضعيف.

مما يوفر سيولة فائضة في هذه المجالات الإستراتيجية، ويجب أن تمول هذه الأخيرة الأنشطة التي في حاجة إلى استثمارات.

ب - الحالة الثانية

1 - الأنشطة في مرحلة النمو والانطلاق تستلزم مردودية عالية والحاجة للاستثمار قوية.

2 - وضعية الأنشطة مسيطرة وقوية تستلزم خطر المنافسة ضعيف.

هذا يجعل هذه الأنشطة تمول نفسها ذاتيا.

ج - الحالة الثالثة

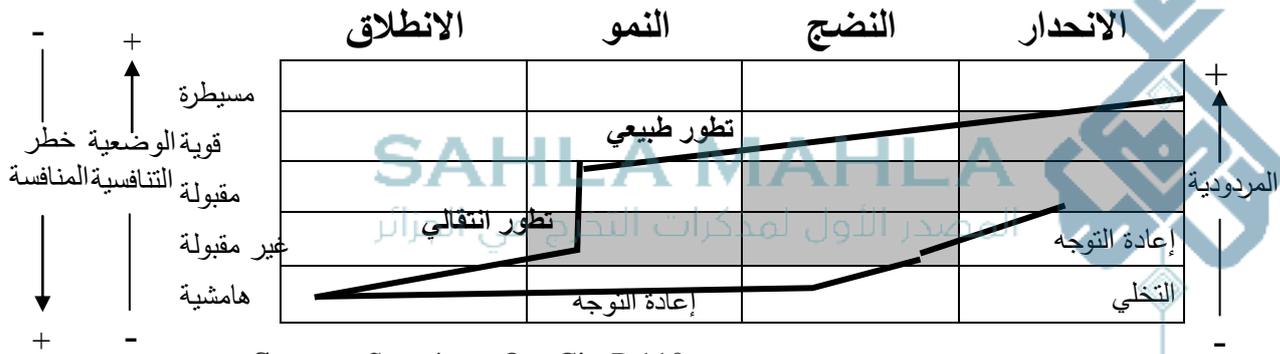
- 1 - الأنشطة في مرحلة النمو والانطلاق تستلزم مردودية ضعيفة والحاجة للاستثمار قوية.
  - 2 - وضعية الأنشطة غير مقبولة وهامشية تستلزم خطر المنافسة قوي.
- إذن هذه الأنشطة عاجزة نقدا.

د - الحالة الرابعة

- 1 - الأنشطة في مرحلة الانحدار والنضج تستلزم مردودية ضعيفة والحاجة للاستثمار ضعيفة.
  - 2 - وضعية الأنشطة غير مقبولة وهامشية تستلزم خطر المنافسة قوي.
- هذا سيجعل المؤسسة تتخلى عن هذه الأنشطة.

" تقدم أربع توجهات إستراتيجية وهي: التطور الطبيعي، الانتقائي إعادة التوجيه ADL إن مصفوفة " والتخلي. تظهر في الشكل في الصفحة الموالية.

الشكل رقم(26): مصفوفة ADL



Source: Stratégor. Op. Cit. P 110.

1- وضعية التطور الطبيعي

إن تواجد أنشطة المؤسسة في مساحة التطور الطبيعي يعني أنها في وضعية جيدة تتميز بمردودية عالية وخطر المنافسة ضعيف، مما لا يستدعي من المؤسسة أي إجراء بل تترك الأنشطة تتطور طبيعياً.

2 - وضعية التطور الانتقائي

تقوم المؤسسة بانتقاء بعض الأنشطة الإستراتيجية وتوجيه الموارد الضرورية لها للوصول بها إلى الخانة المرغوبة.

3 - وضعية إعادة التوجيه

تقوم المؤسسة بإعادة توجيه بعض الأنشطة التي تأمل في مواصلة نشاطها.

وهنا تقوم المؤسسة بالتخلي عن مجالات أنشطتها الإستراتيجية التي تتعرض لخطر المنافسة بشكل كبير بالإضافة إلى مردوديتها الضعيفة.

إن "ADL" يرى بأن لدرجة نضج القطاع أهمية في تحديد مدى جاذبية القطاع للمؤسسة وقد أشار إلى عدة عوامل مؤثرة في نضج القطاع والتي غالبا ما ترتبط بتركيبته، والجدول في الصفحة الموالية يوضح مختلف هذه العوامل.

**SAHLA MAHLA**  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



الجدول رقم(6): مؤشرات تحديد نضج القطاع

المؤشرات	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
1.نسبة النمو	سريع جدا أكثر من P.N.B	سريع أكثر من P.N.B	يساوي أو أقل من P.N.B	منعدم أو في تدهور
2.إمكانات النمو	عموما غير كافية نسبيا غير معروفة	في أقسام غير كافية نسبيا معروفة	كافية في المجموع معروفة	كافية، معروفة جدا
3.تشكيلة المنتجات	ضيقة، مختلفة قليل	واسعة متوالدة	متسعة عقلانية	ضيقة أو متسعة إذا إنتعش القطاع
4.عدد المنافسين	ليس هناك قاعدة في الغالب متزايد	في تعاضم ثم يبدأ في التناقص	ثابتا أو في تناقص	قليل
5.توزيع الحصص في السوق	ليس هناك قاعدة في الغالب أكثر تقسيما	مركزة تدريجيا (أو سريعة)	ثابتة	مركز أو بالعكس أكثر تقسيم
6.ثبات الحصص في السوق	غير ثابتة	تدريجيا ثابتة	ثبوت كافي	أكثر ثباتا
7.ثبات الزبائن	غير ثابت	تدريجيا ثابت	ثابت	أكثر ثباتا
8.سهولة الدخول في السوق	سهل	أكثر صعوبة	صعب جدا	أقل إغراء
9. التكنولوجيا	تطور سريع، تكنولوجيا غ معروفة	متغيرة	معروفة، الدخول سهل	معروفة الدخول سهل

Source: Martinet. Diagnostic Stratégique. Op. Cit. P 88.

كما يرى بأنه لتحديد المكانة التنافسية يجب تحليل مختلف عوامل النجاح لجميع الأنشطة الإستراتيجية (CAS). والجدول الموالي يوضح هذه العوامل.  
الجدول رقم(7): عوامل النجاح المحددة للوضعية التنافسية.

عوامل التموين	عوامل الإنتاج	عوامل التسويق
التكامل الخلفي	قدرة ومرونة الوحدات الإنتاجية	الصورة
إمكانية الاقتراض	إنتاجية الوحدات ومستوى	قيم المنتج
تكلفة القروض	التكاليف	شروط التسويق (القروض)
تكلفة اليد العاملة...	نوعية التسيير...	النوعية
		امتداد شبكة التوزيع
		اتساع تشكيلة المنتجات

Source: H. K. Shneider. Op. Cit. P 42.

نظرا لصعوبة تحليل العوامل كلها، يمكن للمؤسسة أن تقوم بتحليل أهم العوامل بالنسبة لكل مجال نشاط إستراتيجي، ثم تعطيه درجة معينة، وعند تحديد درجة نضج القطاع والمكانة التنافسية، يمكن رسم مختلف (DAS) للمؤسسة في شكل دوائر ذات قطر:  $d = \frac{1}{2}\sqrt{x}$ .

### III: نموذج " ماکزني " / " جنرال اليكتريك " ( GE/Mck )

#### 1.III – التعريف بنموذج ( GE/Mck )

قدمت هذه الطريقة من طرف شركة (جنرال إلیکتريک) بالتعاون مع المكتب الاستشاري لشركة (ماکزني)، طور هذا النموذج لتفادي نقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، ويركز هذا النموذج على البعدين التاليين<sup>(1)</sup>:

1 - الوضعية التنافسية؛

2 - جاذبية الصناعة.

وخلافا لـ (BCG) فقد قسم هذين البعدين إلى ثلاث مستويات: منخفض، متوسط ومرتفع، كما لم يدع تحديد المكانة التنافسية ودرجة جاذبية الصناعة لبعدي الحصة النسبية ودرجة نمو السوق فقط، بل قدم مجموعة من المؤشرات والعوامل نلخصها في الجدول الموالي.

الجدول رقم(8): المؤشرات المحددة للوضعية التنافسية ودرجة جاذبية الصناعة

جاذبية الصناعة	الوضعية التنافسية
- الحجم - معدل النمو - السعر - الربح	- الحجم - حصة السوق - معدل النمو
- التنوع - هيكل المنافسة - التكنولوجيا	- الربحية - التكاليف - الوضعية التكنولوجية
	- نقاط القوة ونقاط الضعف
	- الصورة - الموارد البشرية

Source: A. Ch. Martinet. Stratégie. Op. Cit. P 104.

ويتم قياس جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية عن طريق إعطاء وزن لكل عنصر من (1 إلى 9) أو من (1 إلى 5)، ويتم هذا التقسيم على مستويين:

1 - أهمية كل عنصر في مجال العمل؛

2 - قيمة العنصر في الوقت الحالي.

جاذبية الصناعة =  $\Sigma$  (أهمية كل عنصر X التقييم الحالي للعنصر).

(1) J.C.Tarondeau. Op. Cit. P 1

ونفس الطريقة تحسب بها المكانة التنافسية، والشكل الموالي يوضح أبعاد مصفوفة (GE/Mck) ووضعية الأنشطة داخل مختلف الخانات.

الشكل رقم(27): مصفوفة GE/MCK

		المكانة التنافسية		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
جاذبية الصناعة	مرتفعة	A	A	أنشطة التردد B
	متوسطة	A	الأنشطة المقبولة B	C
	منخفضة	أنشطة القيم المربحة جدا B	C	C

Source: J.C. Tarondeau. Op. Cit. P 32

إن الأنشطة الموجودة في الخانات (A) تقابل النجوم في مصفوفة (BCG) والموجودة في الخانات (B) تقابل البقرة أو أنشطة التردد أما الموجودة في خانات (C) تقابل أنشطة الأوزان الميتة. ويتم التعبير عن كل نشاط يخضع للتحليل في شكل دائرة قطرها (d) تقيس حصة النشاط في الصناعة ككل. وبداخل هذه الدائرة جزء مظل يعبر عن حصة المؤسسة من مبيعات النشاط على مستوى الصناعة.

### 2.III – التوجهات الإستراتيجية لنموذج ( GE/Mck )

وفيما يلي سنوضح مختلف التوجهات التي يمكن أن تتخذها المؤسسة بشأن كل نشاط من نشاطاتها في كل خانة، حسب الجدول في الصفحة التالية.

	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
مرتفعة	- النمو - السيطرة على السوق - تعظيم الاستثمار	- تقييم إمكانية تحقيق موقع قيادي من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات - تحديد جوانب الضعف وبناء جوانب القوة	- التخصص - البحث عن قطاعات في السوق - الاستحواذ
متوسطة	- تحديد قطاعات النمو - الاستثمار بقوة - الاحتفاظ بالموقع	- تحديد قطاعات النمو - التخصص - الاستثمار الاختياري	- التخصص - البحث عن قطاعات في السوق - أخذ احتمال الخروج في الحسبان
منخفضة	- الاحتفاظ بالموقف الكلي - البحث عن تدفق نقدي - الاستثمار في ظل مستوى معين	- الاستغناء عن خطوط الإنتاج - تخفيض الاستثمار - الاستبعاد	- الخروج من السوق والاستبعاد - الاستثمار في ظل مستوى معين

المصدر: علي رجال. مرجع سابق.

#### IV: النموذج الثاني لجماعة الاستشارة ببوسطن (BCG 2)

##### 1.IV – التعريف بنموذج (BCG 2)

إن تطور قوانين لعبة المنافسة والوضعية التنافسية الحقيقية للمؤسسة، أدت بمجموعة الاستشارة ببوسطن إلى اعتماد أدوات تسمح بالأخذ بعين الاعتبار هذا التطور وتتركز على بعدين أساسيين هما<sup>(1)</sup>:

- مصادر التميز التنافسي؛

- حجم الميزة التنافسية.

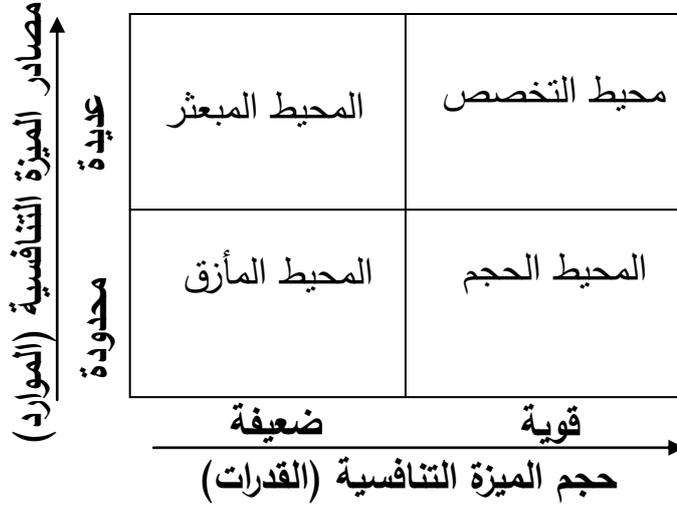
يتعلق البعد الأول بمدى توفر الطرق والكيفيات التي تسمح لمؤسسة ما بخلق ميزة تنافسية

(وهناك من يقول أفضلية تنافسية).

(1) G.Garibaldi. **Stratégie concurrentielle(choisir et gagner)**. 2<sup>ème</sup> édi. Les éditions d'organisation. Paris 1995. PP 321-322.

أما البعد الثاني فيعبر عن قوة أو كثافة العائق الإستراتيجي الذي يضعه أحد المنافسين لمواجهة البقية. والشكل أدناه يوضح مصفوفة (BCG 2) والخيارات الإستراتيجية الممكنة.

الشكل رقم(28): نموذج الـ (BCG 2)



Source: G. Garibaldi. Stratégie concurrentielle. Op. Cit: P 322

#### 5.IV – التوجهات الإستراتيجية لنموذج (BCG 2)

الإطار الأول: حجم الميزة التنافسية ضعيف ومصادرها محدودة. إذن المؤسسة توجد في وضعية " المأزق " وتفسر هذه الوضعية بضعف القدرات والموارد المتاحة لدى المؤسسات المتواجدة في هذا المحيط.

الإطار الثاني: مصادر الميزة التنافسية محدودة لكن المؤسسة قادرة على خلق ميزة تنافسية قوية إذن يظهر بأن المؤسسة يجب أن تطبق إستراتيجية " الحجم "

الإطار الثالث: مصادر الميزة التنافسية عديدة، وقدرات المؤسسة في خلق ميزة تنافسية ضعيفة إذن توجد المؤسسة في محيط "مبعثر"، فتقوم باستعمال أي طريقة لخلق ميزتها التنافسية إلا أنها تتميز بالضعف أمام المنافسين.

الإطار الرابع: مصادر الميزة التنافسية عديدة وقدرات المؤسسة كبيرة لخلق ميزة تنافسية، تبحث المؤسسة هنا عن النشاط الذي يحقق لها النجاح في ميزتها التنافسية، يعتبر هذا المحيط هو محيط " التخصص " .

لقد شهدت هذه المصفوفات شهرة كبيرة، إذ أنه لا يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات (BCG, MCK, ADL) إلا أنها تلقت إنتقادات لأذعة حتى من ممارسيها وذلك يعود إلى:

- ربطها لتطور المؤسسة بالتثايات (منتوج/ سوق)، بدلا من مهاراتها وكفاءاتها؛
- اقتصار تحليلها على بعدين اقتصاديين مهما كثرت خاناتها؛

- تصورها لوضعية المؤسسة تصور تاريخي، والتاريخ لا يشبه الحاضر.

ولقد صرح "Williamson" وهو رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلا:

"لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية"<sup>(1)</sup>

## المحور الخامس: التنفيذ والرقابة على الإستراتيجية

بعد القيام بتحديد أهداف المؤسسة ومعرفة الإمكانيات التي تتمتع بها ودراسة مختلف ظروف المحيط واختيار الإستراتيجية الملائمة أو التي ترى المؤسسة بأنها تتوافق مع تحليلها.

تأتي عملية تنفيذ هذه الإستراتيجية كمحاولة لتجسيد كل ما سبق. ثم تليها عملية التقويم والرقابة لذلك سنتطرق في هذا المبحث لعمليتي التنفيذ والرقابة لمعرفة ماهيتهما والعلاقة بينهما وبين التصميم ودورهما في إنجاح الإستراتيجية المقررة.

### I: تنفيذ الإستراتيجية

#### 1.I- تعريف عملية التنفيذ الإستراتيجي

يعرف التنفيذ الإستراتيجي على أنه: « إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة»<sup>(1)</sup> فعملية التنفيذ إذن هي ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل مما يؤكد وجود علاقة بينهما، فهل هذه العلاقة هي علاقة تابع أم علاقة مستقلة؟

#### 2.I- العلاقة بين الإستراتيجية وتنفيذها

لدراسة العلاقة الموجودة بين التصميم والتنفيذ هناك مدخلين هما<sup>(2)</sup>:

**المدخل الأول:** من قادة هذا المدخل "Bosman"، مفاده أن عملية التنفيذ منفصلة عن عملية تصميم الإستراتيجية وأن لها حدودها وأبعادها المستقلة،

**المدخل الثاني:** ومن قاداته "Jaush"، "Holland"، "Rue"، ويفيد بأن عمليتي التصميم والتنفيذ متكاملتان ولا توجد حدود فاصلة بينهما.

نحن لا نقول أي المدخلين صحيح، لأن لكل واحد منهما رأيه وأدلته المقنعة، لكن المهم لدينا هو أنه إذا ما حدث اضطراب في إحدى العمليتين ستكون نتائجه غير مرضية، لذلك سنقوم بعرض مصفوفة قدمها

<sup>(1)</sup> عبد المليك مزهودة. (الفكر الاستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية). مجلة العلوم

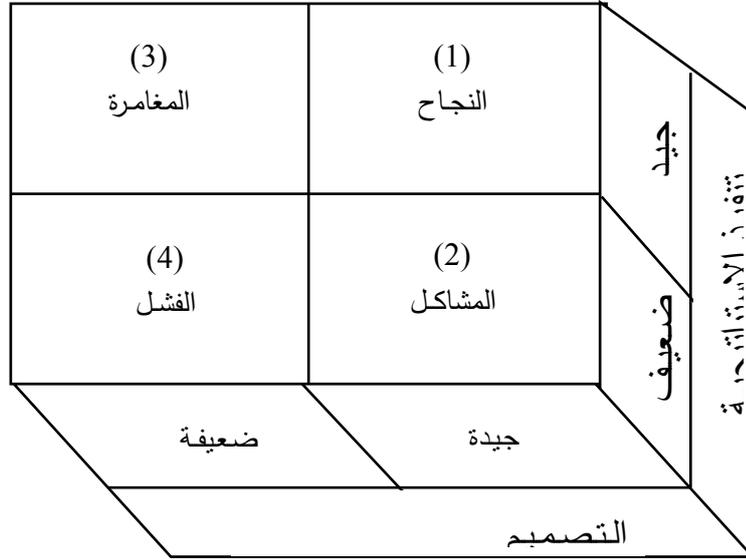
الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر: العدد 4. ماي 2003. ص 113.

<sup>(1)</sup> فلاح حسن الحسيني. مرجع سابق. ص 197.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع. ص ص 198-199.

كل من "Peter" و "Certo"، توضح مختلف الاحتمالات التي يمكن أن تحدث في العلاقة بين التصميم والتنفيذ.

الشكل رقم(29): احتمالات النتائج المتوقعة من العلاقة بين الصياغة والتنفيذ الإستراتيجي



المصدر: فلاح حسن الحسيني. مرجع سابق. ص 199.  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

توضح المصنوفة أربع حالات هي:

**النجاح:** هذه النتيجة تترتب عن تصميم جيد وتنفيذ جيد، لضمان هذا النجاح يجب أن تكون هناك متابعة مستمرة للمحيط الخارجي حتى لا يحدث الفشل؛

**المشاكل:** تترتب عن تنفيذ ضعيف وتصميم جيد، هذا نتيجة لتركيز المدراء على التصميم، إذ يجب عليهم التأكد إذا كان الخطأ في التصميم أو في التنفيذ، حتى لا يعيدوا التصميم ويواجهوا نفس المشاكل؛

**المغامرة:** هي نتيجة للتصميم الضعيف والتنفيذ الجيد (إذا فالتصميم سيئ)؛

**الفشل:** وهو نتيجة متوقعة لتصميم ضعيف أو سيئ يتبعه تنفيذ سيئ.

### 3.I - المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية

إن اعتقاد العديد بأن عملية التنفيذ سهلة هو اعتقاد خاطئ، فلا بد من الإعداد المسبق لإنجاح الإستراتيجية المختارة، وفيما يلي سنعرض مجموعتين من الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل التنفيذ هي<sup>(1)</sup>:

(1) أحمد ماهر. مرجع سابق. ص ص 210 - 212.

أ - الزمن: إن اعتماد المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها على الوقت يحقق لها ميزة تنافسية، إذا ما حافظت على هذا التمييز الزمني، خاصة إذا كانت الفئة التي تخدمها تعطي قيمة كبيرة للوقت.

ويمكن أن تحافظ المؤسسة على هذه الميزة إذا كانت تشجع الابتكار، السرعة في التصرف والاستجابة مع توفير التكنولوجيا اللازمة لتحقيق ذلك<sup>(2)</sup>.

فمثلا مؤسسة "Panasonic"، تقوم بإنتاج دراجات حسب الطلب ( رغبة وذوق الزبون) ثم تقوم بتسليم الدراجة في اليوم التالي.

ب - الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية: إذ يجب القيام بإيصال الخطة إلى مختلف المستويات في المؤسسة، عن طريق توزيع نسخ مكتوبة، تقارير دورية (ربع سنوية)، وضع نشرات بها موضوعات التخطيط.

ج - حشد الجهود وتنظيم الصفوف: يجب على رئيس المؤسسة القيام بتوجيه جهود العاملين والمدراء التنفيذيين إلى الخطة والإشارة لمختلف التغيرات التي تتطلبها.

د - وضع مستويات الأداء: قبل البدء في التنفيذ يتم إعداد قائمة تحدد مؤشرات النجاح الحرجة ومن خلالها يتم إعداد مستويات الأداء لكل المجالات. يقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة هذه القائمة دوريا بغرض مكافأة الأشخاص الذين حققوا نجاحا في مؤشرات النجاح الحرجة ومعاقبة من يخالفها.

#### I - 4. تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية

بعد الانتهاء من وضع الخطة الإستراتيجية تقوم الإدارة العليا بتحديد مؤشرات النجاح الرئيسية أو الأهداف التنفيذية ثم تعمل على تحديد مدى مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق هذه المؤشرات، كما تقوم بإعداد الميزانيات والإجراءات والبرامج اللازمة للتطبيق.

#### أ - مؤشرات النجاح الرئيسية للإستراتيجية

يقوم المدراء خلال مناقشتهم للجوانب الإستراتيجية المختلفة بتحديد عدة أهداف تنفيذية يرون أنها يمكن أن تتخذ كمعيار للحكم على مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية، حيث يقوم كل مدير في تخصصه باقتراح مجموعة من المؤشرات وي طرحها للنقاش مع المدراء الآخرين وهذه المؤشرات يجب أن تكون<sup>(1)</sup>:

1 - واضحة ومحددة؛

2 - قابلة للقياس (ماليا، زمنيا، كميا)؛

3 - مفهومة ومقبولة من الجميع؛

4 - يمكن ربطها بأنظمة الحوافز؛

(2) نادية العارف. مرجع سابق. ص 242.

(1) نادية العارف. مرجع سابق. ص 255.

الجدول رقم(9): بعض مؤشرات النجاح الرئيسية للإستراتيجية

- الربح	- كمية الإنتاج
- جودة المنتوجات	- نسبة النمو
- حصة السوق	- رضا المستهلك
- السيولة	- عدد العملاء
- الإنتاجية	- حجم العمالة
- عدد المنتجات	

المصدر: أحمد ماهر. مرجع سابق. ص 225

ب - تحديد مدى مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق مؤشرات النجاح

ويبدأ هذا العنصر بشكل عام بتحديد كل مدير تنفيذي ما إذا كانت وحدته التنظيمية ذات صلة بتحقيق مؤشر نجاح معين أم لا ؟  
وقد يشترك أكثر من مدير في مجاله في تحقيق مؤشر نجاح معين، فيتم وضع مؤشرات النجاح الحرجة لكل خط أعمال ثم بعد ذلك إعداد هذه المؤشرات للمؤسسة ككل.

ج- إعداد البرامج

ويعرف البرنامج بأنه بيان بالأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة مفردة الاستعمال، تهدف إلى جعل الإستراتيجية محددة الخطوات (مثلا: تتبع المؤسسة إستراتيجية التكامل الأفقي ولتنفيذها يجب شراء أحد منافذ التجزئة وهذا ما يتطلب وضع برامج مختلفة مثل: (برنامج للإعلان، برنامج تدريب مديري المتاجر الجدد، برنامج لتحديث هذه المتاجر،...)

د - إعداد الميزانيات

تبدأ هذه العملية عند الانتهاء من إعداد البرامج، وهي عبارة عن بيان ببرامج المؤسسة في صورة نقدية وتوضح فيها مختلف التكاليف التفصيلية لكل برنامج.

هـ - الإجراءات

تعمل على توجيه الموظفين في أعمالهم اليومية وهي عبارة عن نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وهي تصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أداءها لإنجاز برامج المؤسسة.

## I - 5 كيفية تطبيق الإستراتيجية

تشتمل عملية التنفيذ على أنشطة إدارية أخرى مثل: التوجيه، التنظيم، التوظيف والرقابة. فقبل البدء بالتطبيق يجب التأكد من أن المؤسسة تم تنظيمها كما ينبغي وأنه تم توفير اليد العاملة اللازمة ووجهت الأنشطة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

## II: الرقابة على الإستراتيجية

تواجه المؤسسة أثناء قيامها بتنفيذ إستراتيجيتها، مسألة تعديل اختياراتها، والوسيلة الوحيدة لقيام المؤسسة بهذا التعديل هي قيامها بعملية التقييم والرقابة الإستراتيجية، فما هي الرقابة ؟ وما هو التقييم الإستراتيجي ؟

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

## 1.II - تعريف الرقابة

الرقابة هي: "العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفعالية والكفاءة" (1).

>>الرقابة عبارة عن نظام يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر << (2).

أما الرقابة الإستراتيجية فلا تعني مجرد الاستجابة للأحداث بعد وقوعها ( أي ردة فعل ) بل تعني كذلك وضع المؤسسة على الطريق الصحيح واستباق الأحداث المتوقعة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة، كما أنها لا تعني فقط بمراقبة كيفية الإنجاز للأهداف المرسومة واستغلال الموارد المتاحة، إنما تعني أيضا بتحفيز الموظفين والتركيز على المشكلات التي تواجه المؤسسة في الحاضر والمستقبل والعمل على إيجاد حلول تساهم في الأداء الأفضل على مدار الوقت.

(1) شارلز هيل. جاريث جونز. الإدارة الاستراتيجية. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي. محمد سيد أحمد عبد المتعال. الجزء الأول. دارالمريخ للنشر. الرياض 2001. ص 628.

(2) إسماعيل محمد السيد. مرجع سابق. ص 376.

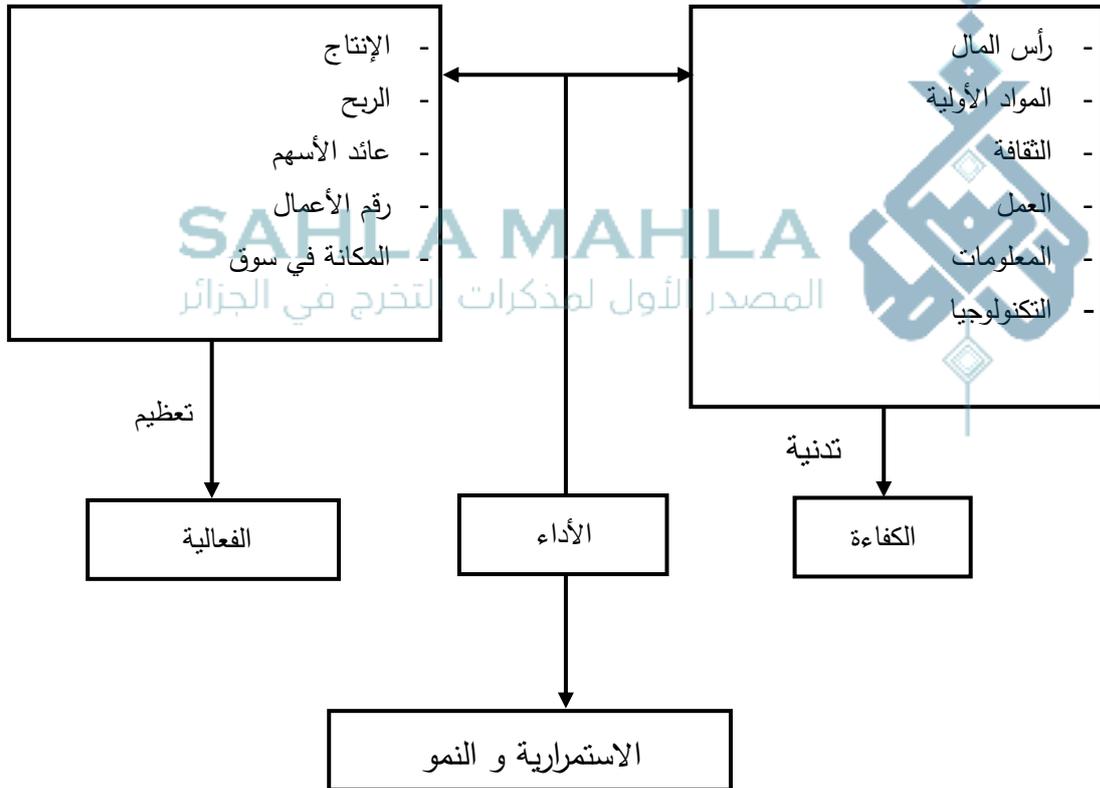
من خلال التعريفين نلاحظ بأن الرقابة هي وسيلة للقيام بعملية تقييم الأداء، وعادة ما يرتبط الأداء بمصطلحي الكفاءة والفعالية، فما هي الكفاءة؟ وما هي الفعالية؟ وهل هما تسميتان لمفهوم واحد؟

**الكفاءة:** هي مدى تحقيق الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة؛

**أما الفعالية:** فهي القدرة على تقليص مستويات استخدام الموارد دون الإخلال بالأهداف، وتقاس بالعلاقة (النتائج / الموارد المستخدمة) (3).

رغم الاختلافات الموجودة حول تحديد مفهوم الأداء وارتباطه بالجانب التشغيلي فما يهمنا هو الجانب الإستراتيجي، فهناك من يضيف الصيغة الإستراتيجية على الأداء، حيث يقول " *Angelier* " «إن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها ويمكنها من مواجهة القوى التنافسية» (4) وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية، والشكل أدناه يوضح ذلك.

الشكل رقم (30): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة. (الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم). مرجع سابق. ص 86.

## 2.II - أهمية الرقابة الإستراتيجية

(3) M. Marchesney. Op. Cit. P 27

(4) عبد المليك مزهودة. (الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم). مجلة العلوم الانسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر: العدد 01. نوفمبر 2001. ص 87.

لفهم الأهمية الحيوية لعملية الرقابة الإستراتيجية، سندرس الأسس الأربعة للمزايا التنافسية كما يراها أحد الباحثين وهي: ( تحقيق الكفاءة المتفوقة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعملاء ) (1).

أ - **الرقابة والكفاءة:** إن الاستعانة بنظام الرقابة سيساعد المدراء في معرفة مستوى أداء مؤسساتهم وكيفية الوصول بالأداء لمستويات أفضل وهذا الأمر تزداد أهميته خاصة وأن بيئة الأعمال الحالية تنسم بشدة المنافسة والمنافسة العالمية، لذلك يحتوي نظام الرقابة على مقاييس معتمدة تساعد المدراء على تقييم مدى كفاءتهم في إنتاج السلع وتقديم الخدمات. (كفاءتهم في استغلال موارد المؤسسة).

ب - **الرقابة والجودة:** إن تطور التقنية وتطور ذوق المستهلك أدى بالمؤسسات إلى إنتاج منتجات ذات جودة، إذ أصبحت المنافسة بين المؤسسات تتمحور حول زيادة الجودة.

وتعد الرقابة ذات أهمية كبيرة في تحديد جودة المنتجات لأنها توفر نظاما للتغذية العكسية، يعمل باستمرار في قياس جودة المنتجات ليتمكنوا من إدخال تحسينات بمرور الوقت، بما يحقق لهم ميزة تنافسية.

فمثلا: لدينا مؤسسة تعمل في صناعة السيارات، إذا قام المدراء بقياس وتقييم عدد شكاوي العملاء وعدد السيارات المعادة للصيانة والإصلاح فإنه سيتوفر لديهم مؤشر جيد يتعلق بمدى قيمة الجودة التي قاموا بإرسالها.

ج- **الرقابة والتحديث:** تساعد الرقابة الإستراتيجية على رفع مستوى الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، فمثلا: قامت مؤسسة " كريزلر " بتشجيع كل فريق إنتاجي على الإبداع وتولى مديرو القمة الرقابة على أداء كل فريق بشكل مستقل وتقرر منح علاوات مادية على مستوى الأداء الذي وصلوا إليه. ومن ثم قام مدير كل فريق بتقييم أداء كل فرد من أفراد الفريق، وتلقى كل موظف مبتكر ترقيات ومكافآت بناء على مستوى الأداء.

د - **الرقابة والاستجابة للعملاء:** يمكن للمدراء الإستراتيجيين أن يساعدوا مؤسساتهم كي تكون أكثر كفاءة في الاستجابة للعملاء، عن طريق نظام للرقابة يسمح بتقييم مدى إيجابية اتصال موظفيهم بالعملاء، إن مراقبة سلوك الموظفين يمكن من مساعدة المدراء على إيجاد طرق لزيادة مستوى أدائهم وقد يتحقق ذلك من خلال إتاحة برامج للتدريب على المهارات أو من خلال استحداث إجراءات جديدة تسمح للموظفين بأداء وظائفهم بشكل أفضل وتجاوبهم مع العملاء.

فمثلا: مؤسسة " كريزلر " تقوم بمسح منتظم للعملاء، حول تجاربهم مع الوكلاء أو الموزعين فإذا ما كانت هناك شكاوى من الوكلاء، فيعمل مدير "كريزلر" على التحقيق في المسألة، ومن الحلول التي تعتمد عليها تقوم بتهديد الوكلاء بتخفيض عدد السيارات التي ترسلها لهم لترغمهم على تحسين جودة خدمتهم للعميل.

(1) شارلز هيل. جاريت جونز. مرجع سابق. ص ص 629-631.

### 3. نظام الرقابة الإستراتيجية

للقيام بالرقابة الإستراتيجية توجد المؤسسة نظاما للرقابة يمر بالمراحل التالية (1):

- أ - تحديد ما هو المراد بقياسه: يتم في هذه المرحلة تحديد ما الذي يراد متابعته وتقويمه، على أن تكون العناصر المحددة تمثل أكبر نسبة من الإنفاق أو المشاكل؛
- ب - وضع معايير للأداء: توضع معايير أو مؤشرات يتم على أساسها مقارنة الأداء الحقيقي بالأداء النموذجي أو المعياري؛ ترتبط هذه المعايير بالمجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة (1) والجدول أدناه يوضح هذه المعايير.

#### الجدول رقم (10): معايير الأداء الخاصة ببعض المجالات الوظيفية

المعايير المرتبطة بالأداء الحالي	المعايير المرتبطة بالموارد البشرية	المعايير المرتبطة بالإنتاج	المعايير المرتبطة بدرجة خدمة المستهلك
- معدل العائد على رأس المال المستثمر - معدل العائد على الأصول - معدل العائد لكل سهم	- معدل دوران الأفراد - معدل الغياب - معدل الأجور الأخرى - درجة قيام المؤسسة بالتدريب والتنمية للأفراد	- معدل التقادم في المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج - معدل دوران المخزون من المنتج النهائي - نسبة المواد التالفة إلى الحجم الكلي	- الوقت الخاص بالتسليم - نسبة مردودات المبيعات - طول وقت الخدمة والقيام بها

المصدر: إسماعيل محمد السيد. مرجع سابق. ص 378.

ج - قياس الأداء الفعلي: بعد القيام بتحديد المعايير الخاصة بالأداء تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي ويتطلب ذلك (2):

- 1 - تحديد وقت القياس مسبقا، يقول "جورمان" وهو رئيس قسم ممارسات الموارد البشرية العالمية في مؤسسة "Hewit" (أحرص على أن تضغط على الأزرار المناسبة في التوقيت المناسب) (3)؛
- 2 - تحديد نوعية المقاييس التي سوف تستخدم؛
- 3 - تحقيق التوازن بين المقاييس الكمية والنوعية.

(1) توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص ص 370-371.

(2) إسماعيل محمد السيد. مرجع سابق. ص 378.

(3) نفس المرجع. ص 382.

(3) كريس أشتون. تقييم الأداء الإستراتيجي (المعرفة والأصول الفكرية). الجزء الأول. ترجمة: علا أحمد إصلاح. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). القاهرة 2001. ص 24.

إن عملية القياس تجعل المؤسسة تدرك إذا ما كانت ستحقق نتائج أم لا، هناك مقولة شهيرة « ما يتم إخضاعه للقياس، يتم أداءه »، لكن " كلايف جينز " وهو عضو منتدب في مؤسسة " ميلكين أوروبا " اقترح تعديل هذه المقولة لتصبح « ما يتم إخضاعه للقياس بطريقة سليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة »<sup>(4)</sup> وتفسيره لذلك، أن قياس الأشياء بالأساليب الصحيحة سيجعل سلوك الأفراد أو الإدارات أو حتى القطاعات متمحورة حول ما يشكل أهمية بالنسبة للمؤسسة أو غايتها. ولكي يكون القياس والتقييم ككل ملما بالغايات الإستراتيجية نقترح هذه النصيحة التي قدمها " آندي نللي " وهو أستاذ محاضر بمعهد القضاة بجامعة كمبردج وخبير في القياس، تتضمن نصيحته النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- يجب تحديد غايات العمل بالاشتراك مع مديري المؤسسة كافة؛
  - تصميم أو إعادة تصميم المقاييس بحيث ترتبط بالغايات وبنظام المعلومات المرتدة؛
  - نشر المقاييس الخاصة بالمستويات العليا في صورة تسلسل هابط متتابع وصولا إلى المقاييس التنفيذية؛
  - أن تتصل المقاييس التنفيذية مرة أخرى بالمقاييس الأولى وتدعم غايات العمل؛
  - إعطاء الأفراد صورة واضحة عن العمل و إسهاماتهم فيه.
- وفيما يلي سنذكر بعض المقاييس المستخدمة:

إن المؤسسات تجد دائما مشكلا في خلق توازن بين استخدام المقاييس الكمية أو النوعية، وغالبا ما تميل إلى استخدام الأساليب الكمية نظرا لأن الأمر سهل بالنسبة لها، كأن تقوم بقياس عدد الوحدات المنتجة، عدد الوحدات المباعة، قيمة المبيعات نقدا،...

أما مقاييس الأداء النوعية فهي صعبة القياس لأنها تتطوي أحيانا على أحكام شخصية غير موضوعية. ومن بين المقاييس الأكثر استعمالا نذكر<sup>(2)</sup>:

- 1 - المراجعة الإستراتيجية: وهي أكثر المقاييس استعمالا في قياس أداء المؤسسة ككل أو بعض وحداتها، تتمثل المراجعة الإستراتيجية في القيام بعملية التقييم في المجالات التالية:
  - يتم التقييم من ناحية علاقة المؤسسة بالمجتمع ودرجة وفاءها بمسؤولياتها الاجتماعية استجابتها لحاجة المستهلك، الصورة الذهنية للمؤسسة في ذهن المجتمع؛
  - تقييم العلاقات بين مختلف الوظائف في المؤسسة ( درجة التعاون والتعارض )، التنسيق بين مختلف الوظائف وفعالية الاتصالات؛

(4) نفس المرجع. ص30.

(1) كريس أشتون. مرجع سابق. ص 25.

(2) اسماعيل محمد السيد. مرجع سابق. ص 385.

- درجة مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها مقارنة بمنافسيها في نفس الصناعة؛
- وضع الإستراتيجيات اللازمة لاستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف؛
- 2 - نسبة العائد على الاستثمار = صافي الأرباح (قبل الضرائب) / مجموع الأصول؛
- 3- مقاييس أصحاب المصالح: تستخدم معايير خاصة بتحديد جودة أداء المؤسسة، والجدول الموالي يوضح هذا المقياس؛

### الجدول رقم(11): مقاييس أصحاب المصالح

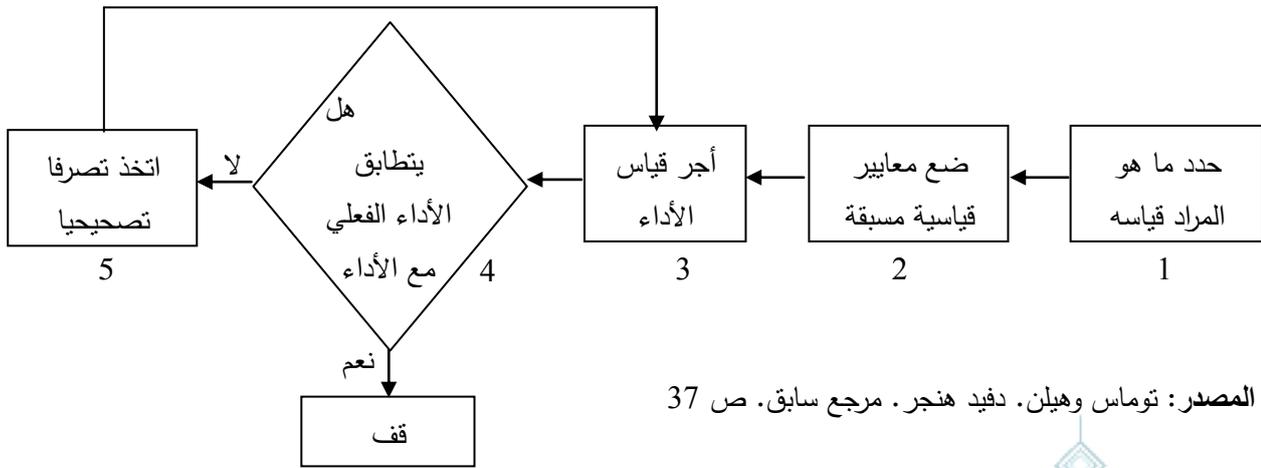
قياسات ممكنة في المدى البعيد	قياسات ممكنة في المدى القصير	فئة أصحاب المصالح
نمو المبيعات معدل دوران العمالن المقدرة على السيطرة على الأسعار	المبيعات (القيمة والكمية) العملاء الجدد عدد الاحتياجات الجديدة للعملاء، التي تم توفيرها.	العملاء
معدل النمو في تكاليف المواد الأولية معدل النمو في زمن التسليم معدل النمو في المخزون الأفكار الجديدة من قبل الموردين	تكلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون وفرة المواد الأولية	الموردون
المقدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بإستراتيجية النمو في العائد على الملكية	ربحية السهم سعر السهم في السوق العائد على الملكية	الممولون

المصدر: توماس وهيلين. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 385.

- 4 - مقياس القيمة المضافة = قيمة المبيعات - تكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراة.
- مقياس العائد على القيمة المضافة = صافي الأرباح (قبل ض) / القيمة المضافة (100).
- د - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري: وتتوقف عملية القياس إذا وقع الأداء الفعلي داخل مدى السماح المحدد؛

هـ - إتخاذ التصرف التصحيحي: يجب القيام بإجراءات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلي خارج منطقة السماح المحدد

الشكل رقم (31): نظام التقييم والرقابة



المصدر: توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 37

## II. 4 مقياس جدول القيادة الاستراتيجي كأداة لقياس الأداء

إن جدول القيادة هو أداة لخدمة كل فرد ليقود نشاطاته<sup>(2)</sup>. ويقود تعني جمع وتحليل المعلومات لإعطاء توجيهات [أو تعليمات، أوامر.....]<sup>(3)</sup>

التعليمات (الإستراتيجية، الأهداف، الخطط، الأعمال) **قيادة** (المؤشرات، التكاليف، الاحتياجات) المعلومات

يعتبر جدول القيادة (Tableau de Bord) إحدى الأدوات التيسيرية التي انتشرت خلال الستينات والسبعينات والثمانينات في المنظمات الاقتصادية لمتابعة الأداء. إذ من خلال ما يتضمنه من مجموعات المؤشرات الكمية المقدرّة والفعليّة، يمكن للمسيرين تكوين صورة عن نشاط المنظمة المنجز. وقد توافقت هذه الفترة مع ازدهار أدوات التخطيط الاستراتيجي ذات التركيز أكثر على المردودية المالية مما جعل جدول القيادة المستعمل في تلك الفترة، والذي يمكن وصفه بالكلاسيكي، يتميز بتوجه نحو الماضي. حيث يقيس أداء المنظمة بعد ما تتم عمليات الانجاز، وبالتالي يعجز عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المنظمة. بالإضافة إلى تركيزها على المؤشرات المالية أكثر للتعبير عن الأداء الشامل جعلها تكون قاصرة عن أداء وظيفتها كأداة للتحليل.

سدا لهذه النقائص اقترح (S Kaplan و D Norton) في بداية الثمانينات جدول للقيادة، وصفه بالإستراتيجي، يهدف إلى التكفل بمؤشرات الأداء التي تعكس إضافة إلى جانب البعد المالي أبعادا أخرى

<sup>(2)</sup> Vincent Plauchu. **Mesure et Amélioration des Performances Industrielle**. Office des Publications Universitaires. France 2006. P 13.

<sup>(3)</sup> Hans Brandenburg. **Identifier et Mettre en Œuvre les Processus de Pilotage**. W<sup>3</sup>. Aliquality. Org.

ذات صبغة إستراتيجية في نشاط المنظمة، خصوصا في ظل ازدياد أهمية المعلومة والأصول غير المادية. فأكملا بهذا الجدول، المؤشرات المالية بمؤشرات تقييم تعكس تطلعات أهم الأطراف الآخذة ويوزع المؤشرات على الأبعاد التالية:

- رضا الزبون
- القدرة على التمويل الذاتي
- آليات إنتاج نوعية
- الإبداع
- الربح السهمي.

هذه الطريقة تحاول تقييم العلاقات بين الأهداف الطويلة والأعمال الجارية وفقا للتصور التالي:

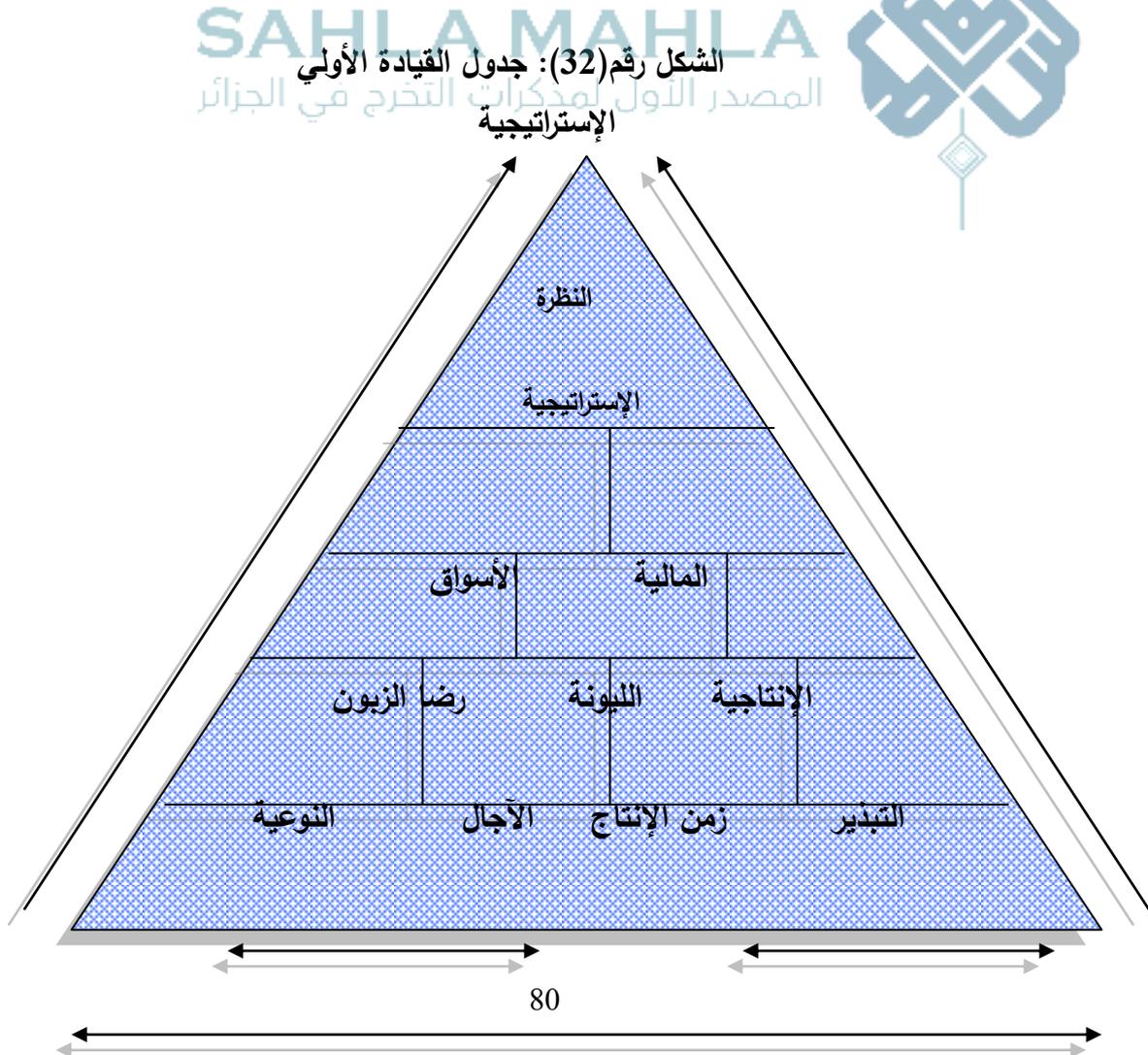
العملية الأولى: تبيين وترجم مشروع الإستراتيجية.

العملية الثانية: تعرف الإستراتيجية لكل المستويات وتربطها بأهداف والوحدات العملية.

العملية الثالثة: تخطط الأهداف وتقتراح إدماج الخطط المالية مع المبادرات الإستراتيجية.

العملية الرابعة: تمنح المنظمة وسائل التعلم الإستراتيجي (المعلومة المرتردة، اختبار فرضيات بناء الإستراتيجيات والتعديل حسب الاحتياجات).

يتدرج جدول القيادة الإستراتيجي بيانيا كما يلي:



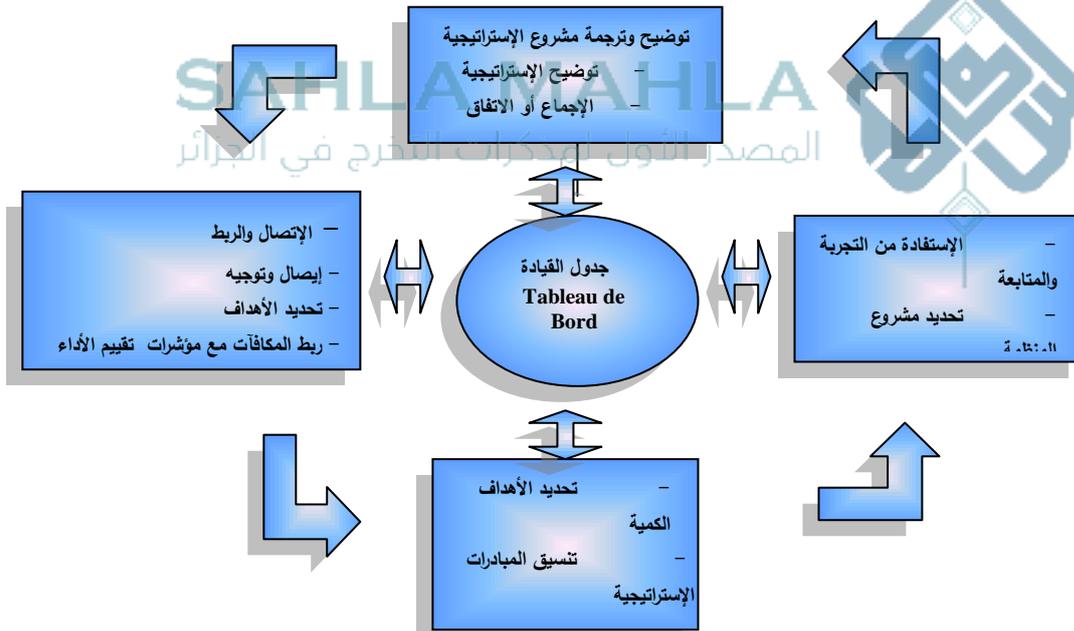
البعد الخارجي

البعد الداخلي

المصدر: عبد الملك مزهودة. المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً. مرجع سابق. ص 491.

وبذلك تربط الإستراتيجية بالتصرفات الآتية كما يعكسه الشكل التالي:

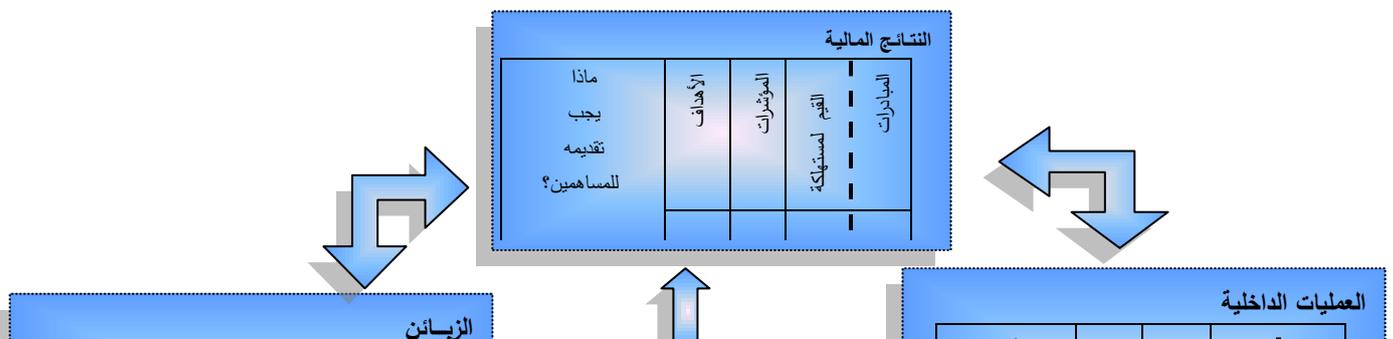
الشكل رقم(33): جدول القيادة



المصدر: عبد الملك مزهودة. المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً. مرجع سابق. ص 491.

ليأخذ جدول القيادة الإستراتيجي الشكل التالي:

الشكل رقم(34): جدول القيادة الإستراتيجي



Source : Robert S Kaplan et Davaid P Norton. Le Tableau de Bord Prospectif. Edition d'organisation. Paris 2003. P 189.

وتعمل هذه البطاقة حسب المحاور التالية<sup>(1)</sup>:

أ- **المحور المالي**: مدخل تقييم الأداء المتوازن\* (B S C) يرى أن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات الداخلية والتعليم والعملاء يساند جانب الأداء المالي. وفحص الارتباط بين أدوات الإدارة المالية والجوانب المتوازنة يثبت هذا الرأي. وأن إدارة تكاليف المشروع تعتبر خطوة هامة نحو النجاح ويجب عدم الانتظار حتى تخرج نفقات من المشروع لإدارتها.

ب- **محور العمليات الداخلية**: يوجد نوعين من العمليات تأخذ في الاعتبار عند تقييم المشروع من جهة بعد العمليات التي يحاول المشروع أن يحسنها وقد يتضمن تقدير عمليات المشروع قدر من الموضوعية إلا أن التخطيط الجيد والتوقعات الواضحة تعطي ضمانا لصحتها. كما أن فحص وتحديث خطة المشروع باستمرار تمكن من توقع المشاكل واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها.

وعملية الاتصال تكون أداة هامة لإدارة المشروع خاصة الاتصالات الداخلية يجب أن تكون ذات كفاءة وتتم في الوقت المناسب وتتفق مع طبيعة الرسالة المقدمة كما يجب أن لا تأخذ عملية التقرير مساحة كبيرة للتأكد من أن الرسالة الصحيحة وصلت المكان الصحيح. ويجب أن يصمم التقرير لكي يوضح الحقائق بصورة موجزة تؤدي إلى تحقيق رضاء العملاء. كما أن الاتصال فيما بين فريق العمل بالمشروع يكون ضروري للنجاح ويساعد على تحديد المسؤولية وتقديم الحلول لما تواجهه المنظمة ويساعد

<sup>(1)</sup> سعد صادق بحيري. إدارة توازن الأداء. الدار الجامعية. الإسكندرية 2004/2003. ص 214/212.

\* B S C=Balanced Scorecard.

على زيادة إمكانية تجنب المشاكل ويسفر هذا كله عن تحقيق أداء مالي جيد ورضاء عالي لدى العملاء وتطوير في أداء فريق العمل بالمنظمة.

ج- **محور العملاء:** يعتبر التعرف على عملاء المنظمة ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضاءهم من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المنظمة. والعملاء الرئيسيون الذين يجب الاهتمام بإرضائهم هم حملة الأسهم المالكن لرأس المال<sup>(2)</sup>، والمشروع يجب أن يحسن تعاملاته مع الإدارة الداخلية بصورة دائمة بغرض تخفيض التكلفة وزيادة قدرته التنافسية في السوق، وعموما فإن المشروع بصورة مباشرة يسعى إلى تحسين خدماته وكسب رضاء عملائه.

د- **محور العاملين (التعليم والتنمية الذاتية):** المشروعات الطموحة تتصف بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة والثقة لدى فريق العمل لديها ومما يزيد من الثقة ويشجع على اتخاذ القرارات الجريئة إن النجاح المتنامي والكفاءة العالية المرتبطة بوجود خطط فعالة وواضحة وجيدة للمشروع. واستخدام أفضل التدريبات والتكنولوجيا المتقدمة من خلال المشروع يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المشروع ككل ويجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لمصالح الموظفين في النمو والتقدم.

إن العمل في الجوانب الأربعة السابقة يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم(12): جدول القيادة المستقبلي (الإستراتيجي) Metro Bank

المؤشرات الإستراتيجية		الأهداف الإستراتيجية
المؤشرات السابقة	المؤشرات اللاحقة	
اختلاط مصادر العوائد	العائد على الاستثمار رفع رقم الأعمال تحرك (نمو) تكاليف الإبداع	<b>المالية:</b> 1. تحسين المردودية 2. تنويع مصادر العوائد 3. تخفيض هيكل التكاليف
توسيع العلاقة مع الزبائن تقرير عن الرضاء [حاجات الزبائن]	حصة السوق من خلال التجزئة الاحتفاظ بالزبائن	<b>العملاء:</b> 1. إشباع حاجات العملاء النسبة للمنتجات والأجور 2. إشباع الحاجات "قبل البيع"
تطور دورة حياة المنتجات الأوقات المخصصة للزبائن	نسبة البيع المتعدد زيادة الدوائر المختلطة نسبة الأخطاء في الخدمة أوقات الرد على الطلبات	<b>العمليات:</b> 1. معرفة العملاء 2. خلق منتجات إبداعية 3. البيع المتعدد للمنتجات (جملة، تجزئة) 4. توجيه الزبائن إلى دائرة الأرباح 5. تقليل مشاكل العمليات

(2) Jacques Richard. **Quelle Performance Stratégique pour Piloter l'Entreprise dans l'Economie de l'Internet ?**. [www.Dauphine.fr/cereg/these.php](http://www.Dauphine.fr/cereg/these.php)? Id=52. 10 décembre 2002

6. خدمة الكاشف.	
التعلم التنظيمي:	حاجة (إرضاء) للأجور
1- تطوير المهارات الإستراتيجية	- نسبة تغطية الوظائف الإستراتيجية
2- عرض المعلومات الإستراتيجية	- نسبة إمكانية الحصول على المعلومات الإستراتيجية
3- ترتيب أهداف الأفراد	- ترتيب أو وضع الأهداف للأفراد (%)

Source: Alain Marino. *Le Diagnostic d'Entreprise*. économica. Paris 1999. P 359.



## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1/ الكتب:

- 1- 23- نادية العارف. الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة). الدارالجامعية. الإسكندرية 1999-2000.
- 2- أحمد القطامين. التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. دارمجدلاوي. عمان 1996
- 3- أحمد ماهر. دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية. الدارالجامعية. الإسكندرية. 1999.
- 4- إسماعيل محمد السيد. الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية). المكتب العربي الحديث. الإسكندرية 1993.
- 5- بشيرعلاق. قحطان العبدلي. إستراتيجيات التسويق. دارزهران للنش. عمان 1999.
- 6- بنيامين. ب- تريجو. جون زيمرمان. إستراتيجية الإدارة العليا. ترجمة: إبراهيم على البرلسي. ط2. الدارالدولية. القاهرة 1998.
- 7- توماس وهيلن. دافيد هنجر. الإدارة الإستراتيجية. ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي. زهير نعيم الصباغ. معهد الإدارة العامة. السعودية 1990.

- 8- ثابت عبد الرحمان إدريس. جمال الدين محمد المرسي. الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). ط1. الدار الجامعية. الإسكندرية 2001-2002.
- 9- سهيلة محمد عباس. علي حسين علي. إدارة الموارد البشرية. ط1. دار وائل. عمان 1999
- 10- شارلز هيل. جاريت جونز. الإدارة الاستراتيجية. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي. محمد سيد أحمد عبد المتعال. الجزء الأول. دار المريخ للنشر. الرياض 2001.
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون). مجموعة النيل العربية. القاهرة 1998.
- 12- عبد الرزاق بن حبيب. إقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 2002.
- 13- فريد فهمي زيارة. إدارة الأعمال (الأصول والمبادئ). مطبعة الشعب. عمان 2000.
- 14- فلاح حسن الحسيني. الإدارة الإستراتيجية. ط1. دار وائل. عمان 2000.
- 15- كريس أشتون. تقييم الأداء الإستراتيجي (المعرفة والأصول الفكرية). ترجمة: علاء أحمد إصلاح. الجزء الأول. مركز الخبرات المهنية للإدارة (الميك). القاهرة 2001.
- 16- محمد أحمد عوض. الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية). الدار الجامعية. الإسكندرية 1999.
- 17- مصطفى محمود أبوبكر. دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية 2000.
- 18- موسى اللوزي. التنمية الإدارية. ط1. دار النشر. عمان 2000.
- 19- ناصر دادي عدون. إقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 1998.
- 20- ناصر دادي عدون. الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 2001.
- 2/ الرسائل الأكاديمية:
- 21- بوعزيز شيشون. مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية. رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية فرع التسيير. جامعة باتنة. 1999 - 2000.
- 22- شريط عابد. إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير. جامعة الجزائر. 1994 - 1995.
- 23- سعد صادق بحيري. إدارة توازن الأداء. الدار الجامعية. الإسكندرية 2003/2004. ص 214/212.
- 3/ المؤتمرات:

29- ليندة رقام. " إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة". يوم دراسي حول "الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية في أفق الإنظام للإقتصاد العالمي". 19 أكتوبر 2002. جامعة بسكرة.

#### 4/ المجالات:

30- عبد المليك مزهودة. (الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم). مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر. العدد 01. نوفمبر 2001.

31- عبد المليك مزهودة. (الفكر الإستراتيجي التسييري من نموذج SWOT الى نظرية الإستراتيجية). مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر. العدد 04. ماي 2003.

#### 5/ التقارير:

32- تقرير التنمية البشرية. ترجمة: ندا جمال الدين بيومي. مركز معلومات قراءة الشرق الأوسط. القاهرة 2001.

#### 6/ المحاضرات:

33- علي رجال. محاضرات في الإستراتيجية. طلبة السنة الأولى ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات. جامعة باتنة. 2002.

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

#### 1/ Dictionnaires:

34- Henri maché **Dictionnaire de gestion**. Economica. Paris 1998.

35- **Encyclopedia de la Gestion et du Managements**. Dalloz. . Paris 1999.

#### 2/ Livres:

36- A.ch. Martinet. **Stratégie**. vuibert. Paris 1983.

37-A.Ch. Martinet. **Management Stratégique (organisation et politique)**.édiscience. Paris 1994.

38- A. ch. Martinet. **Diagnostic Stratégique**. Paris: vuibert 1998.

39- Bengt Carlof. **La Stratégie des affaires**. Opu. Alger 1994.

40- D Merunka. **La Prise de décision en Management**. vuibert. Paris 1987.

41-Gérard Garébaldi. **L'analyse Stratégique**. 3<sup>eme</sup> édi. éditions d'organisations. Paris 2001.

42-Gérard Garébaldi. **Stratégie concurrentielle( choisir et gagner)**. 2<sup>eme</sup> édition. les éditons dorganisations. paris 1995.

43- Gerry Johnson. Hevan Scholes. **Stratégique**. publiunion. Paris 2000.

44- Patrick Joffre. Gérard koeing. **La Stratégie d'entreprise (antimanual)**. Economica. Paris 1985.

45- Herbert A. Simon. **Administration et processus de décision**. Economica. Paris 1983.

- 46- Hervé Laroche. J.P-Nioche. **Les nouveaux fondements de la stratégie In repenser la stratégie.** vuibert. Paris 1998.
- 47- Jean Claude Tarondeau. **Statégie Industrielle.** 2<sup>eme</sup> édi. vuibert. Paris 1993.
- 48- j. P. Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. **Management (stratégie et organisations).** 3<sup>eme</sup>édi. vuibert. Paris 2000.
- 49- j. P. Helfer. J. Orsoni. **Management stratégique.** 2<sup>eme</sup> édi. vuibert. Paris 1994.
- 50- Michel Marchesney. **La Stratégie (du diagnostic à la décision industrielle).** Opu. Alger 1988.
- 51- Michel Weil. **Le Management stratégique.** Armand colin. Paris 1992.
- 52- Mohamed Seghir Djitli. **Comprendre le Marketing.** Berti édition. Alger 1990.
- 53- Philippe Kotler. Froncois Dubois. **Marketing Management.** 9<sup>eme</sup> édi. Publi union édition. Paris 1997.
- 54- **Précis de gestion d'entreprise.** Nathan. Paris 1997.
- 55- Raymond. Alain théitart. **La Stratégie d'entreprise.** 2<sup>eme</sup> édi. Ediscience. Paris1993.
- 56- **Stratégor (politique générale de L'entreprise).** Dunod. Paris 1997.
- 57-Chantal Bussenault. Martine Pretet. **Organisation et gestion de l'entreprise.** Tome2. Vuibert. Paris. P 199.
- 58-Vincent Plauchu. **Mesure et Amélioration des Performances Industrielle.** Office des Publications Universitaires. France 2006. P 13.
- 59-Robert S Kaplan et Davaid P Norton. **Le Tableau de Bord Prospectif.** Edition d'organisation. Paris 2003. P 189.
- 60-Alain Marino. **Le Diagnostic d'Entreprise.** economica. Paris 1999. P 359.
- 3/ Cours :**
- 61 - Krifa Shneider. **Cours de stratégie de l'entreprise.** University de lille 1. Paris. 1998-1999.
- 4/ Internet:**
- 62 - Hans Brandenburg. **Identifier et Mettre en Œuvre les Processus de Pilotage.** W<sup>3</sup>. Aliquality. Org.
- 63-Jacques Richard. **Quelle Performance Stratégique pour Piloter l'Entreprise dans l'Economie de l'Internet ?.** [www.Dauphine.fr/cereg/these.php?Id=52](http://www.Dauphine.fr/cereg/these.php?Id=52). 10 décembre 2002

**SAHLA MAHLA**  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

