



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management

SAHLA MAHLA
المصدر الأول للطالب الجزائري



مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة إدارة أعمال

من إعداد الأستاذة: أسماء يوسف

السنة الجامعية: 2018 / 2019





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

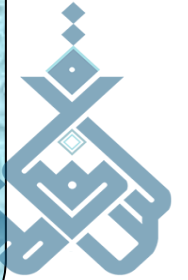
قسم علوم التسيير



الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management

المصدر الأول للطالب الجزائري



مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة إدارة أعمال

من إعداد الأستاذة: أسماء يوسف

السنة الجامعية: 2018 / 2019

فهرس المحتويات

SAHLA MAHLA

المصدر الاول للطالب الجزائري





الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
	الفصل الأول: المنظمة و المحيط
11	المبحث الأول: ماهية المنظمة الاقتصادية
11	المطلب الأول: تعريف المنظمة الاقتصادية و اهم خصائصها
12	المطلب الثاني: اهداف المنظمة:
13	المطلب الثالث: تصنيفات المنظمات:
16	المبحث الثاني: محيط المنظمة
16	المطلب الأول: مفهوم المحيط
17	المطلب الثاني: أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط
18	المطلب الثالث : مكونات المحيط
21	المطلب الرابع: تأثير المحيط في المنظمة وتأثير المنظمة في المحيط
	الفصل الثاني: تطور الإدارة الإستراتيجية
26	المبحث الأول: الفكر الاستراتيجي و مفهوم الاستراتيجية
26	المطلب الأول: تطور الفكر الإستراتيجي
27	المطلب الثاني: تعريف الإستراتيجية
28	المبحث الثاني: بعض المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية و مستوياتها
28	المطلب الأول: الاختلافات بين الاستراتيجية و بعض المصطلحات
30	المطلب الثاني: مستويات القرارات الاستراتيجية
	الفصل الثالث: طبيعة الإدارة الإستراتيجية: مدخل مفاهيمي
33	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية
33	المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية
34	المطلب الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية
35	المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية
36	المبحث الثاني: عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية و اهدافها
36	المطلب الأول: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية
37	المطلب الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية
37	المطلب الثالث: مدراس التفكير الاستراتيجي
38	المطلب الرابع: تحديات الإدارة الاستراتيجية
	الفصل الرابع: رؤية و رسالة المنظمة
43	المبحث الأول: رؤية المنظمة
43	المطلب الأول: مفهوم رؤية المنظمة
44	المطلب الثاني: أهمية الرؤية و صياغتها

45	المبحث الثاني: رسالة المنظمة و اهدافها
45	المطلب الأول: رسالة(مهمة) المنظمة
46	المطلب الثاني: اهداف المنظمة تعريفها و خصائصها
47	المطلب الثالث:الفرق بين الأهداف و الغايات
الفصل الخامس: التحليل البيئي	
50	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتحليل البيئي
50	المطلب الأول: مفهوم و اهمية التحليل البيئي
51	المطلب الثاني: اطار التحليل البيئي
51	اولا: البيئة الخارجية العامة
52	ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة
60	ثالثا: البيئة الداخلية للمنظمة
66	المبحث الثاني: تحليل SWOT و المصادر الرئيسية لبياناته
66	المطلب الأول: تحليل القوة و الضعف/ الفرص و التهديدات SWOT
68	المطلب الثاني: المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT
الفصل السادس: تحليل اصحاب المصالح	
72	المبحث الأول: نظرية اصحاب المصلحة عند R. Freeman
72	المطلب الاول: الفكرة الاساسية لنظرية اصحاب المصلحة و مفهومها
75	المطلب الثاني: الافتراضات الاساسية لنظرية اصحاب المصلحة
75	المبحث الثاني: اصناف و نماذج اصحاب المصلحة
75	المطلب الاول: تصنيف اصحاب المصلحة
77	المطلب الثاني: نماذج تحليل أصحاب المصلحة
الفصل السابع: أدوات التحليل الاستراتيجي	
82	المبحث الأول: التجزئة الاستراتيجية
82	المطلب الأول: تعريف التجزئة الاستراتيجية
83	المطلب الثاني: أهمية التجزئة الاستراتيجية و أبعادها
84	المطلب الثالث: معايير التجزئة الإستراتيجية و الحصول على مجالات النشاط الإستراتيجي
85	المبحث الثاني: دورة حياة المنتج
86	المطلب الأول: مراحل دورة حياة المنتج
87	المطلب الثاني:استخدام نموذج دورة حياة المنتج
88	المطلب الثالث:حدود نموذج دورة حياة المنتج
89	المبحث الثالث: منحني اثر الخبرة
90	المطلب الأول : مصادر أثر الخبرة
90	المطلب الثاني : حدود نموذج منحني الخبرة
90	المطلب الثالث: بعض الإنتقادات الموجهة لنموذج منحني الخبرة

91	المبحث الرابع: مصفوفات الوضعية التنافسية
92	المطلب الأول: مصفوفة BCG
93	المطلب الثاني: أهم الانتقادات الموجهة لمصفوفة BCG
93	المطلب الثالث: مصفوفة Mac Kinsey
96	المطلب الرابع: مصفوفة Ansoff و أسلوب السيناريو
	الفصل الثامن: البدائل الاستراتيجية
99	المبحث الأول: البدائل الاستراتيجية و العوامل المؤثرة في تحديدها
99	المطلب الأول: مفهوم البديل الاستراتيجي
100	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية
101	المبحث الثاني: البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة
101	المطلب الأول: البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل
104	المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
107	المطلب الثالث: البدائل الاستراتيجية على مستوى الوظائف
	الفصل التاسع: التنفيذ الاستراتيجي
112	المبحث الأول: ماهية التنفيذ الاستراتيجي
112	المطلب الأول: تعريف التنفيذ الاستراتيجي
112	المطلب الثاني: العلاقة بين الاستراتيجية و تنفيذها
113	المطلب الثالث: المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية
116	المطلب الرابع: ابعاد تنفيذ الاستراتيجيات
117	المبحث الثاني: التغيير الاستراتيجي و مستوياته
117	المطلب الأول: تعريف التغيير الاستراتيجي
118	المطلب الثاني: مستويات التغيير الاستراتيجي
119	المطلب الثالث: مداخل التنفيذ الاستراتيجي
	الفصل العاشر: الرقابة الاستراتيجية
123	المبحث الأول: مفهوم الرقابة الاستراتيجية و اهميتها
123	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الاستراتيجية
124	المطلب الثاني: اهمية الرقابة الاستراتيجية
124	المطلب الثالث: الاطراف التي تشترك في التقييم
125	المبحث الثاني: عملية الرقابة الاستراتيجية
125	المطلب الأول: شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة
125	المطلب الثاني: عملية الرقابة الاستراتيجية
128	المطلب الثالث: مداخل التقييم
131	المراجع

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تصنيفات المنظمة حسب معيار الحجم	14
02	توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم(%) .	15
03	تحليل وظيفة الانتاج	62
04	حالات تقاطع العوامل الداخلية و الخارجية في النموذج	68
05	معايير التجزئة الاستراتيجية	84
06	تأثير مراحل دورة حياة المنتج على مختلف وظائف المؤسسة	87
07	الإستراتيجيات العامة لـ M.Porter	104

قائمة الاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستويات ممارسة القرارات الاستراتيجية	30
02	مراحل الإدارة الاستراتيجية	35
03	المستويات البيئية	51
04	نموذج قوى التنافس لـ M.Porter	54
05	بنية نموذج سلسلة القيمة	64
06	مصفوفة SWOT	67
07	تصنيف (Edward Freeman ,1984) لأصحاب المصلحة	76
08	تصنيف (Edward Freeman et al ,2007) لأصحاب المصلحة	77
09	مصفوفة تحليل اصحاب المصلحة حسب السلطة و الاهتمام	77
10	تجزئة أنشطة شركة كبرى للصناعات الغذائية	83
11	منحنى دورة حياة المنتج	86
12	منحنى أثر الخبرة	89
13	مصفوفة BCG	92
14	مصفوفة جنرال اليكتريك	94
15	مصفوفة Ansoff	96
16	إحتمالات النتائج المتوقعة من العلاقة بين الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي	113
17	إطار العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة لشركة ماكينزي	114

مقدمة:

لقد اضحى الشغل الشاغل لإدارة أي منظمة هو كيفية الاستخدام الكفؤ و الفعال لمواردها المتاحة، و بما يساعدها على تحقيق البقاء و الاستمرار، أي بما يتلائم و التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة. و مع النمو المتزايد في اعداد المنظمات واحجامها، و اشتداد حدة المنافسة فيما بينها، استدعى الامر مجازة بمجمل التغيرات الاستراتيجية و المستحدثة في مجال الاعمال والتي تولدت من جراء مستجدات العولمة و الانترنت من خلال تبني مقاربة شمولية متكاملة لوضع الاستراتيجيات و استخدامها وتحليل الخيارات المتاحة امام المنظمة، و ذلك من خلال تحديد الفرص و التهديدات و كذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز قدرتها اتجاه المنافسين لاحداث تغيرات اساسية في الاهداف و الاستراتيجيات و الاساليب.

لقد برز مدخل الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل يتجسد بصياغة استراتيجية شمولية لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة. فبعد قيامها بتحليل و تشخيص بيئتها الداخلية و الخارجية تكون قد حددت اتجاهها المستقبلي المرغوب. لذلك حاولنا في هذه المطبوعة الموجهة خاصة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة ، أن نبرز أهم ما يتعلق بمقياس الإدارة الإستراتيجية بطريقة منهجية (تحديد الاهداف التعليمية المراد تحقيقها من كل محاضرة و تختتم هذه الأخيرة بخلاصة لما تم فيها) خاصة و أنها تتوافق مع هذا التخصص بل هي صميمه، و من ثم مساعدة الطالب على تطبيق هذه المعارف النظرية في الحياة المهنية فيما بعد.

SAHLA MAHLA

المصدر الاول للطالب الجزائري



الفصل الأول: المنظمة و المحيط
Organization and environment

01

المخرجات التعليمية المتوقعة تحصيلها من خلال هذا الفصل هي:

- ✓ تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ أهداف المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ تصنيفات المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ تعريف محيط المؤسسة الاقتصادية،
- ✓ مكونات محيط المؤسسة؛
- ✓ أبعاد محيط المؤسسة،
- ✓ تأثير المؤسسة على المحيط.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



تمهيد:

تعد المنظمة الاقتصادية الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط اقتصاد باعتبارها النواة الأساسية فيه ، حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر ، وبذلك تنشأ و تتسم بعدم الاستقرار نتيجة لجملة من المتغيرات السريعة التي تمس مجالات مختلفة وبالتالي يصعب التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها وهي بذلك يتشكل تهديدا مستمرا عليها لذا تسعى دوما إلى محاولة التكيف معها واستثمارها لصالحها من خلال العمل المستمر على التنبؤ بالمستقبل والترصد بالتقلبات التي قد تطرأ على محيطها ، والذي تشكل الدولة أحد أهم عناصره لكونها تتحكم في طبيعة أنشطة المنظمات بصورة مباشرة وغير مباشرة عن طريق إعادة النظر في تنظيم الاقتصاد انطلاقا من تحديد معاملها بشكل عام ووصولا إلى تهيئة الظروف المحيطة بها.

بناء على ما سبق نطرح التساؤل التالي:

ما المقصود بالمنظمة الاقتصادية؟ و ما هي تصنيفاتها؟ وكيف تتفاعل المنظمات مع عناصر محيطها الذي يعد المصدر الأساسي لمواردها الاقتصادية؟

المبحث الاول: ماهية المنظمة الاقتصادية:

سننطلق في هذا المبحث الى تعريف المنظمة و اهم خصائصها، اضافة الى اهدافها و اهم تصنيفاتها.

المطلب الأول: تعريف المنظمة الاقتصادية و اهم خصائصها:

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمنظمة و لكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

- "هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"¹.

- "المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجها ، تحويل ، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"².

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمنظمة يتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل

المالية والمادية والبشرية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ ناصر دادي عدون ، إقتصاد مؤسسة، دارالخميدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص 10.

² درحون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005، ص 13.

من خلال سرد التعاريف السابقة للمنظمة ، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المنظمة الاقتصادية¹:

- ✓ للمنظمة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها؛
- ✓ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها ؛
- ✓ أن تكون المنظمة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية ، و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- ✓ التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل منظمة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....؛
- ✓ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف؛
- ✓ لابد أن تكون المنظمة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمنظمة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف ، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها؛

- ✓ المنظمة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد ؛
- ✓ يجب أن يشمل إصلاح منظمة بالضرورة فكرة زوال المنظمة ، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها....

المطلب الثاني: أهداف المنظمة:

تختلف أهداف المنظمات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، و حسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها ، إلا أن أغلبية المنظمات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية²:

- **أهداف اقتصادية :** وتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.
- **أهداف اجتماعية :** تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة ، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة .
- **أهداف سياسية :** جعل الدولة في مصادفة الدول المتقدمة أي أن المنظمة الاقتصادية مثلا في الجزائر مؤسسات عامة أي خدمة المجتمع و كذلك تطوير اقتصادها .
- **أهداف ثقافية ورياضية :** كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين ، تخصيص أوقات للرياضة.
- **أهداف تكنولوجية :** كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993 ص26، 25.

² ناصر دادي عدون ، نفس المرجع ، ص10.

المطلب الثالث: تصنيفات المنظمات:

يمكن للمنظمات أن تأخذ أشكالاً متعددة و نظراً للاميازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها:

أولاً: حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاثة أنواع من الملكيات:

- الملكية الخاصة¹: حيث تكون المنظمة ملكاً لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص؛
- الملكية العامة (العمومية)²: وهي المنظمات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة؛
- الملكية المختلطة³: وهي منظمة يكون رأس مالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص .

ثانياً: حسب الحجم:

يرجع تصنيف المنظمات حسب الحجم إلى أهمية المنظمة ومكانتها في الاقتصاد ، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المنظمات حسب حجمها . فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع مورديها بدأت تأخذ منحاً آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية ، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار و انتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقاً لمبدأ المنافسة، أما حالياً فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، وخير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات و هي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا و إيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات و على الاقتصاد الوطني ككل. الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، وهناك أيضاً من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة. ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): تصنيفات المنظمة حسب معيار الحجم

¹ درجون هلال ، نفس المرجع، ص 23.

² عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ، ص 18

³ درجون هلال ، نفس المرجع.

مقياس التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالفرقة بين المنظمات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. -سهل الاستعمال.	- يستند إلى الكم و لا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال. - شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	- دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني (إلا في حالة التضخم) . -مهم لمقارنة المنظمات التابعة لنفس القطاع.	-ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). -لا يسمح بمقارنة المنظمات التابعة لقطاعات مختلفة.
حسب القيمة المضافة	- يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المنظمة. -يسمح بقياس الإنتاجية. -يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي.	-يختلف حسب درجة التكامل. -يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. -يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير.
حسب مبلغ الأموال الخاصة	-المساحة المالية للمنظمة. -إمكانية الدخول للأسواق المالية. -مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.	- مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.

Source: J. M. AURIAC et les autres , Economie d'entreprise , Costeilla , Paris , 1995 , P :49.

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعاري العمال ورقم الأعمال). ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال " معيار العمال كأساس للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل ومقسمة كما يلي:

* المؤسسات الصغيرة جدا T. P. E : تشغل ما بين 1-9 عمال.

* المؤسسات الصغيرة P. E : تشغل ما بين 10-49 عامل

* المؤسسات المتوسطة M. E : تشغل ما بين 50 و 499 عامل.

* المؤسسات كبيرة الحجم: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.

وبلغة الأرقام فإن النوع الأول يفوق 99 % من مجموع المؤسسات في الدول المقدمة وذلك حسب ما يوضحه الجدول

الآتي:

الجدول رقم (02) توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%).

عدد العمال	المجموعات	9 - 1	499 - 10	$500 \leq$
الولايات المتحدة الأمريكية	74,6	25,0	0,4	
اليابان	71,3	28,0	0,7	
التجمع الأوروبي	81,85	17,95	0,2	

المصدر: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص72.

رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً يقارب 50 % من مجموع اليد العاملة الإجمالية، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

ثالثاً: تصنيف المنظمات حسب القطاع الاقتصادي.
من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية: القطاع الأولي، القطاع الثانوي، القطاع الثالث.

وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي¹:

1-القطاع الأولي: ويشمل منظمات إنتاج المواد الأولية المثلثة في الفلاحة، الصناعة الغابية المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

2- القطاع الثانوي: ويشمل المنظمات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط.

3- القطاع الثالث: ويشمل المنظمات التي يعتمد نشاطها أساساً على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

¹ ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص25

رابعا :تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما¹ :

- **المؤسسات الخاصة** : و بدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

- **المؤسسات الفردية** : وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد و يؤسسها برأسمال شخصي، و تشمل عادة؛ الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق...الخ.

- **مؤسسات الشركات** : وهي مؤسسات يمتلكها آثر من شخص و تخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، و مساهمة آل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل ، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة...الخ.

- **المؤسسات العمومية** : هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

المبحث الثاني: محيط المنظمة

سنحاول في هذا المبحث التعرض لمفهوم محيط المنظمة و اهمية الاهتمام به، كذا مكوناته.

المطلب الأول: مفهوم المحيط

يعرف المحيط بأنه " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردين و العاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاديات العمال وغيرها"².

من خلال هذا التعريف نستنتج أن المحيط المنظمة يشمل المتعاملين الأساسيين من جهات وأشخاص دون أن يشمل كل المتعاملين مثل أسواق المالية و النقدية عامة ، البنوك ، المنظمات غير المنافسة أو الموردة لعوامل الإنتاج و على رأسها مؤسسات التكوين و البحث إلا انه لم يشر إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر في مكوناته البيئية الخاصة للمنظمات .

أما P.Filho فقد عرفها بـ : " المحيط الذي تعمل فيه المنظمة وينطوي على ثلاث مجموعات متغيرة هي :

1. المجموعة الأولى : تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية.
2. المجموعة الثانية : و هي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات وتنظيمات حكومية و إدارية مؤسسات التوزيع .

3. المجموعة الثالثة : و تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين وغيرهم."³

رغم أن هذا التعريف شمل عدد أكبر من الأطراف و متغيرات المنظمة ، إلا أنه جمع بين عوامل وهيئات أشخاص ودمج للمحيط الداخلي لها في نفس العناصر .

¹ نفس المرجع، ص26

² عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPU ، الطبعة الثالثة ، 2006 ، الجزائر ، ص : 40

³ عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، 1993، ص ص : 19 - 20

كما أنها " مجموعة عناصر مؤثرة وغير متحركة فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما إيجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر " ¹.

وفق هذا التعريف يظهر انه يمكن تقسيم البيئة إلى صنفين هما :

1. الماكروبيئة Macro-Enivement: ويقصد بها الإطار الكلي الذي يجمع اتجاهات الكبرى لتطور مجتمع معين .
2. الميكروبيئة Micro-enivement : الإطار الجزئي الذي ينطوي على عناصر التي هي في اتصال مباشر مع المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط

تتجسد أهمية اهتمام المنظمة بالمحيط من خلال النقاط التالية ² :

1. المنظمة غير معزولة : أي أنها لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من أسواق و هيئات وأفراد مما يحتّم عليها مساهمة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها .
2. أثر الأفراد و الهيئات عليها : تفرض الأفراد و الهيئات و المنظمات الأخرى قيودا وترسم للمنظمة حدودا لها طابع مختلفة (ثقافية ، اجتماعية ، اقتصادية ، بيئية) .
3. المنظمة مكونة من شبكة : وتشمل الأفراد و الجماعات لكل منها أهدافها واتجاهاتها ، قد تختلف أو تلتقي نسبيا وهؤلاء هم أطراف في محيطها أو بعبارة أخرى مصدر مهم منه ، بكل ما يحوي من عوامل اقتصادية و سياسية و اجتماعية ... إلخ .
4. استعمال المنظمة لموارد المحيط : تستخدم المنظمة موارد المحيط وتقدم له مخرجات فهي إذن تهتم بمكان وجودها وأسعارها ونوعيتها وتهتم في نفس الوقت بمتطلبات المحيط من كمية مطلوبة ونوعية مرغوبة .
5. مدى قراراتها : تتخذ المنظمة اختيارات لها أثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي تحققها بل على وجودها الكلي ودورة حياتها ، فمثلا إذا كانت تقلبات الأسعار (أسعار الموارد أو أسعار منتجات منافسها) تهتمها في تحقيق نتائجها في دورة معينة ، فهي أيضا لها أثر على حياتها في المستقبل فنتيجة اليوم تؤثر على تطورات المنظمة في المستقبل القريب و البعيد . كما يزداد تأثيرها على عناصر المرتبطة باستغلال طويل الأجل مثل القيام بانجاز فرع جيد أو توسيع فيها أو تغيير التكنولوجيا أو حتى استبدال المنتج ، فليس من أسهل تغطية أعباء مصنع جديد لم ينجح في الإنتاج نظر لظروف السوق أو نظر للاختيار الخاطئ لمقره الاجتماعي أو بظهور منافس جديد أكتسح السوق الذي تراهن المنظمة عليه ، تزداد درجة خطورة هذا إذا كان الموارد المستعملة فيه ذات مصدر خارجي أو من متعاملين لهم حق استرداد أموالهم .
6. تطورات السوق العنيفة : يستشهد السوق تطور عنيف في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب كتغير الأذواق الناتجة عن تحسن الثقافي و الحضاري للأفراد للتفاعل و الاحتكاك بمجتمعات وثقافات أخرى أو التغير المستمر في التكنولوجيا التي تعمل على تلبية رغبات وحاجات الأفراد في المجتمع التي تتأثر بشكل سريع من وقت إلى آخر ، كما أن عملية البحث و التطوير تلعب اليوم دورا هاما في المؤسسات ليس فقط من خلال توجيه الطلب و الاستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض المنظمات المؤثرة و المتأثرة فيما بينها .

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص : 40

² ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص ص : 78-79 .

7. عامل الوقت : أصبح الوقت عاملا مهما في الإدارة و الإنتاج فإذا فاتتها الفرصة اليوم فلا يمكنها أن تنتظر فرصة مقبلة في نفس السنة أو في سنوات مقبلة بل عليها اغتنامها أو العمل على خلق فرص جديدة، خاصة تلك التي تمتاز منتجاتها بالتغيير المستمر في مواصفاتها كالحضاعة لتكنولوجيا تطور بسرعة كالمنتجات الالكترونية كما أن المنتجات المتميزة بسرعة التلف أو الاستهلاك المستمر تتطلب متابعة مستمرة وسباق مع الزمن.

المطلب الثالث : مكونات المحيط

يتكون محيط المنظمة من مجموعة من العناصر يمكن تقسمها :¹

1. عناصر جزئية : وتشمل الأطراف و المتغيرات التي لها علاقة مباشرة مع المنظمة.

2. عناصر كلية : وهي الوسط العام الذي يكون نظام أشمل يحتوي على العناصر الجزئية يتبع عدة مقاييس في تحديد عناصره.

- العناصر الجزئية :² تعمل المنظمة على اختيار المكان المناسب الذي ستستخدمه مقرا لها اعتماد على مزاياه ودراسة القيود التي سوف تواجهه وتتخذ هذه العناصر شكلا قريبا وآخر قائم .

* الشكل القريب : و المقصور به المؤثرات القريبة من المنظمة مثل :

1) قرب الأسواق : في معظم الأحيان تتخذ المنظمة مقرا لها قريب من المواد الأولية إذا كانت إنتاجية وقريب من الزبائن إذا كانت خدمة .

2) نقاط الجذب للتطور الاقتصادي : تفضل المنظمات التمرکز في أماكن الكثافة السكانية و المنظمات المالية و الممولين والقريبة من الطرق و المواني ومراكز البحث وهذه العوامل تساهم في خلق تفاعلات متبادلة سريعة ومرجحة.

3) موقف الجماعات المحلية : وللجماعات المحلية دورا كبيرا في قيود وأهداف المؤسسات ومنها :

4) في الصناعات الثلاثية تعمل هذه الجماعات على الحد منها لإضرارها بالمواطن و المحيط الطبيعي .

5) أما الإجراءات الايجابية التي تساهم في دعم وجلب الصناعات من خلال المساعدات المالية كالتسهيلات الافتراض أو منح تخفيضات وتخفيضات وإعفاءات ضريبية أو إعداد بنية تحتية لقطاع الصناعة .

* الشكل القائم : وهو المتعلق بالتأثيرات داخل المنظمة و التي تخص الوظائف الكبرى التالية :

1) القيود المتعلقة بالإنتاج : يفرض أن الطاقة الإنتاجية بمستوى معين ولنرمز له بالرمز (أ) فعند تحديد طاقة البيع بالمستوى

(V) حيث $V > A$ ، فهنا يتم اعتماد المقاولين التحتيين أو فرق عمل حسب الدورات (2×8 ، 3×8) أو استعمال

ساعات إضافية ولكن لهذا تأثير مباشر على اليد العاملة ، كما ان هناك عدة قيود أخرى قد تحد من الأنظمة التحتية

التي يمكن أن تكون :

- قدم الآلات يؤدي إلى تخفيض متتالي : للكميات و بالتالي الكيفية مما يؤدي إلى انخفاض في رقم المبيعات فأرباح

- تعطيل استلام المواد الأولية أو الوسيطة ، وما يؤثر على رزنامة الإنتاج .

- انعدام الصيانة .

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص : 80-81 .

² عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص : 42 .

- انعدام مراقبة النوعية مما يؤدي إلى خسارة الزبائن .
- مستوى الجودة يؤدي إلى نزاعات بين الإنتاج و التسويق ، ويتطلب دراسات ابتكارية وتحسينات تطويرية.
- (2) القيود المالية : تتفاوض مصلحة المالية مع المصالح الأخرى فيما يخص ميزانية المنظمة ، فتتدخل في سعر البيع ، القروض إلى الزبائن ، قرار الشراء وإيجار الأجهزة مما يؤدي إلى نزاع مع مصلحة التسويق و هذا ما لا يخدم مصلحة المنظمة.
- (3) قيود تسيير الموارد البشرية : والتي تخص بصفة عامة :
 - شروط التوظيف العمال المتخصصين ، البائعين
 - شروط العمل
 - المناخ الاجتماعي مخاطر الإضراب وكل هته يشكل العناصر المؤثرة على التشغيل الأمثل للمصالح الأخرى .
 - (2) القيود التسويقية وتأثيرها على مصالح أخرى، التسويق وظيفة إستراتيجية تؤثر على كل الوظائف من خلال:
 - تحديد الجودة ، الأزياء ، الكميات ، الأسعار ..
 - تحديد تاريخ تسليم للزبائن.
 - تحديد درجة أداء عمل البائعين .
- فدرجة فعالية التسويق تؤثر على مردودية المنظمة وعلى سياسة الأجور وتسيير الموارد البشرية .
- العناصر الكلية :¹ وتتكون من :

1. البيئة الاقتصادية : يتوقف بناء الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية إذ أن فهي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة منظماته ومن بين هذه العوامل : الدخل ، الطلب ، مدى توافر عوامل الإنتاج ، التضخم ، السياسات النقدية والمالية للدولة .
2. البيئة السياسية : يشكل النظام السياسي مجموعة من الهيئات و الأنظمة و الأفراد الذين لهم هدف رئيسي يتمثل في إدارة وتسيير المجتمع ككل ، وتعد العوامل السياسية من العناصر الهامة في البيئة الكلية وكما تعتبر قوى تحركها قرارات سياسية التي هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية كان تعنى بحماية البيئة من التلوث فتمثل بذلك تهديدا للمؤسسات الصناعية أو فرصة جيدة للمنظمات التي تنتج الفيلتر.
3. البيئة الاجتماعية : تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المنظمات خاصة أن تأثيرها يكون على طلب المنتجات وعلى قيم وعادات وممارسات للعاملين داخل المنظمة ويلاحظ عند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية ما يلي :
 - تمثل الزيادة السكانية فرصة لبعض المنظمات التي يكون الطلب على منتجاتها في زيادة مستمرة
 - خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى زيادة دخل الأسرة مما يزيد من الطلب على المنتجات لمشاركتها في القرارات الإنتاجية
 - زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات و العمل مما يوفر بيئة عمل جيدة ومستقرة .

¹ بن واضح الهاشمي ، عماري عمار ، تقييم البيئة الخارجية و أثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة 3-4 ماي 2005 .

4. البيئة التكنولوجية : ويمثل المحيط الذي يتعلق بأدوات استخدام الإنتاج كالاختراعات و الابتكارات التي أصبحت سلاحا للتحكم في الإنتاج و الأسواق كاعتماد الإعلام الآلي و الروبوتيك، ويتطلب التغيير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تعمل المنظمات جاهدة للحصول على التكنولوجيا الجديدة لدعم مركزها التنافس لكونها تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وللتكنولوجيا تأثير على مؤسسات من حيث الطلب ومن حيث العمليات الإنتاجية وهذا الأخير يتطلب ضرورة التدريب الدائم للعمال لتأهيلهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

5. البيئة الايكولوجية¹ : يهتم علم الايكولوجيا بالعلاقات القائمة بين الكائنات الحية و المحيط حيث بات التوازن الحاصل بين مكونات المحيط المختلفة معرضا للخطر فعلى سبيل المثال :

- العيش في المناطق الضخيج يخلق توترا عصبيا دائما .
- بناء المطارات و الطرق السريعة لها تأثير سلبي على الإنسان و الحيوان و النبات .
- التلوث الصناعي و الذري في الوديان و الأراضي الفلاحية ويؤثر سلبا على المعيشة ككل .
- تتطلب التأثيرات السابقة على المحيط رد فعل منظم لتفادي أو التقليل من هذه السلبيات من خلال ما يلي :
- توسيع استعمال البنزين دون رصاص .
- استعمال التعبئة غير المضرة بالمحيط .
- الرقابة على مدخلات بشتى أنواعها و النفائات .

6. البيئة القانونية : تؤثر قوانين العمل ونقابات و القوانين الجبائية على سياسة المنظمة الاقتصادية ونشاطها بالإضافة إلى قوانين حماية البيئة ،قوانين المستهلك ، قوانين الاستيراد و التصدير ، والمؤسسات الجزائرية تعاني من عدة مشاكل تؤثر سلبا على نشاطها و صيرورتها لعدم قدرتها على تطبيق ما تسنّه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها لمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها فهذا المحيط قد يشكل تهديد حقيقا أمام المنظمات الوطنية.

7. المحيط الدولي : ويقصد به التصرفات التي تقوم بها الدولة و الذي يؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على أداء المنظمات ، فقد تتجه الدولة إلى حمايته الصناعات المحلية وتشجيع الاستثمار الأجنبي أو قد تعتمد إلى تمويل بعض الصناعات تشجيعا لها ولرفع قدرتها التنافسية مع الصناعات الأجنبية وزيادة إمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية ، فالتجمعات الاقتصادية مثلا يمكن لها أن تخلّف فرصا سوقية عديدة توسع من أسواقها فهي بذلك تشكل تشجيعا لها وقد تعد تهديدا لبعض المنظمات كالضرائب الجمركية المرتفعة المطلوبة لدخول أسواق تلك التكتلات. وعموما يوجد أربع حالات للمحيط :

- **محيط مستقر** : ويتميز بدرجة تغيير نادرة وغالبا ما تكون مهمة.
- **محيط انتقالي** : وتغييراته أيضا نادرة ولكن إذا ما حدثت فإنها قد تؤدي إلى انتشار النشاط ، وعندما تتكيف المؤسسة فيه تجد نفسها في محيط مستقر .
- **المحيط غير المستقر** : وتغييرات هذا المحيط تفرض على المؤسسة عملية تكيف مستمر .

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص: 42

■ المحيط العاصف: وأهمية ودرجة التغيير فيه تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم عن طريق تفعيل دور الأبحاث العلمية و الإعلام الآلي بصفة مستمرة به.

المطلب الرابع: تأثير المحيط في المنظمة وتأثير المنظمة في المحيط

1- طبيعة علاقات المنظمة مع المنظمات الأخرى: ¹ لكون المنظمة تحصل على مدخلاتها من الأسواق وفيها تفرغ مخرجاتها فطبيعة علاقاتها مع المنظمات الأخرى أما أن تكون تنافسية أو تكاملية.

1. العلاقات التنافسية: تظهر هذه العلاقات في إطار تنافس و له شكلان ألا وهما:

أ- التنافس المباشر: تظهره هذه المنافسة عندما تكون السلع متشابهة أو عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي (سوق المواد الاستهلاكية العامة) .

ب- المنافسة غير المباشرة: تكمن هذه المنافسة في بيع سلع متميزة أو استبدال و التي تلي نفس الحاجيات عند المستهلك .

ج- المنافسة في الأسواق الأخرى: تتكون هذه المنافسة في أسواق أعلى أي في:

- سوق اليد العاملة في إطار التنافس على توظيف العمال وإطارات كفوة

- سوق رأس المال: يتكون بسبب البحث عن جلب أحسن القروض التي تتوفر فيها شروط مناسبة.

- سوق المواد الوسيطة: وهذا للحصول على أحسن نسبة (جودة / الأسعار) .

2. العلاقات التكاملية: وهي علاقات متعددة الأشكال يمكن أن تكون تبادلية أي تبادل السلع و الخدمات فيما بين المنظمات

ويمكن تكون اندماجية كالتي تمت بالمنظمات العمومية الجزائرية في إطار تكوين هولنديين أو ما يسمى بالشركات القابضة مع منظمات أخرى في إطار اندماج عمومي الشعبة أو اندماج أفقي في إطار التآزر ما بين المؤسسات (كإجراء إعفاءات داخلية فيما بينها) أو تجمع لأغراض اقتصادية أو تجمع الأعراض إستراتيجية .

2- تأثير المحيط في المنظمة :

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستهلك المنظمة لتقديم مخرجاتها ، فهذه البيئة هي التي تشمل على الأشخاص الذين يقدمون جهدهم العضلي في صورة عما أو جهدهم الفكري من أجل تسيير هذه المنظمة بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة مستهلكين .

كما يشكل المحيط الجغرافي مصدرا لمواردها الأولية وهي أيضا في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل هذا يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة.²

أ- أثر تكوين الإنسان: يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة وتتحدد نتائج هذه التصرف بكيفية انجازه للمهام الممنوعة به ، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن و المستمر لتوفير حياة تمتاز بالرفاهية .

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص 47

² ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص : 83-85

ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المجتمع بثلاثة طرق :

1. بواسطة العامل : يرتبط العامل بالمنظمة ارتباط وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة و التي تتشكل من مجموعة من العوامل فيزيولوجية ومعنوية وهذه الأخيرة تعد رصيذا مخزنا مما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم والتكوين ومحتواها ذات مستوى جيد كان المتحصل ذا كفاءة تساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمنظمة .
 2. بواسطة المسير : يعد مسير العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاط المنظمة ، ففي حالة ما إذا كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كفاية بالإضافة إلى توفر روح المبادرة فإن المنظمة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا ما توفرت لها العناصر الأساسية الأخرى وبالعكس فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءتها ستؤدي إلى نتائج سيئة أو عدم استمرارها طويلا.
 3. بواسطة المستهلك : يتلقى المستهلك منتجات المنظمة في الأسواق التي تطرحها فيها فإذا كان هذا المستهلك على مستوى كاف من التكوين و التعليم فإنه لا يجد صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع وخدمات وفهم طرق استعمالها وإدراك الدعاية والإشهار لها مما يزيد من مبيعاتها ، وهذا هو الأثر الإيجابي الذي يقدمه المستهلك على منتجاتها ، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام وانخفاض مستوى التعليم في المجتمع فسيكون له أثر سلبي على مبيعاتها ورقم أعمالها.
- ب- أثر المواد الأولية : وهي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المنظمة فتوفرها بشكل كافي ومستمر وبنوعية مقبولة يبعد المنظمة على التوقف في الإنتاج ، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما فنوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءة أفراد المجتمع و المنظمات التي تحضرها ويمدى تطورها التكنولوجي.
- ج- أثر التطور التكنولوجي : تستعمل المنظمة ضمن عوامل الإنتاج آلات ومعدات مختلفة تكون قد أنتجت في منظمات أخرى، ويتوقف مستوى إنتاج المنظمة المستعملة لها بمستوى تطورها ومدى كفاءة استعمالها أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التكوينية التي تحصل عليها العمال وهنا أيضا يظهر الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الاختراع و إنتاج الآلات .

3- تأثير المنظمة في المحيط :

- أن وجود المنظمة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به ، ذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها عليه في حالة قوتها وضخامتها .
- ويمكن أن نفرق نوعين من آثار المنظمة على المجتمع :¹
- أ- الآثار الاجتماعية : ويمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في آثار ايجابية وأخرى سلبية تختلف درجة تأثيرها طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تواجه به المنظمة وباختلاف حجم المنظمة ووزنها الاقتصادي و المالي في المجتمع .ويمكن تلخيص آثار الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي :

¹ نفس المرجع ، ص ص : 86-89 .

1. توفير العمل : إن إنشاء مؤسسات اقتصادية جيدة يسمح بتوفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعاً لحجمها فهي تعمل على امتصاص البطالة من المجتمع إلا أن التكنولوجيا المستعملة في هذه المنشآت لها دور في تحديد العمالة ، فالتكنولوجيا المستعملة لليد العاملة تتبع في المجتمعات التي تتوفر على يد عاملة كثيرة مما يفيدتها أيضاً في انخفاض التكاليف فهي تستعمل في المجتمعات التي تقل فيها الفئة الشابة أي في المجتمعات المتطورة صناعياً
 2. التأثير على الأجور : للمنظمات الهامة دور أساسي في تحديد الأجور ، فبقوة المنظمة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المنظمات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي ، كما تنجح أغلب هذه المنظمات بجلب العمال من قطاعات أخرى لتحسين مستواهم المعيشي .
 3. تغير نمط معيشة السكان : يساهم ظهور المنظمات في جهات معينة بتغيير نمط الحياة السابق للسكان فقد تفرض عليهم هذه المنظمات نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة وكذلك تغيير في عادات اليومية .
 4. التأثير على الاستهلاك : تؤثر سياسات البيع و الديون التي تتبعها المؤسسات على استهلاك المجتمع كما نوعاً فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع رفاهيتها كما أن الإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة ناتجة عن غزو منتجات جديدة وصناعية وتلعب وسائل الإعلام خصوصاً التلفزيون دوراً أساسياً في هذا الموضوع لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك.
 5. التأثير على البطالة : هذه الحالة تكون عند تصفية المنظمة التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد في نسبة البطالة ، كما أن التطور التقني باستمرار يؤدي في غالب الأحيان إلى تسريحهم نظراً لأخذ الآلة المتطورة مكان عدد منهم وتظهر هذه المشكلة أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض العمال بالمنظمات في حالات الكساد
- ب- الآثار الاقتصادية العامة : تساهم المنظمة في تغيير وجه النشاط الاقتصادي لكون تغيير جزءاً من أعوانه ، ومن بين الآثار الاقتصادية للمنظمة على المجتمع :
1. دفع عجلة التعمير : وينتج عن ظهور منظمات اقتصادية في جهات ريفية أو في أمكنة تتميز بتأخر العمران فيها حيث تقوم هذه المنظمات بإنشاء سكنات لعمالها وإعدادها للطرق ومرافق العامة وبذلك يتم إنشاء المدارس و المستشفيات وقد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة وهي بذلك تساهم في سياسات التنمية و التطوير.
 2. ظهور منشآت تجارية : إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة وهو ما ينتج عن ظهور منظمة أو منظمات اقتصادية جديدة يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الاقتصادية .
 3. التأثير على التكامل الاقتصادي : تحتاج الصناعة الثقيلة ، خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة ، أو نصف مصنعة ومكملة بعضها البعض لهذا فإنه غالباً ما يتم تصنيع هذه المنتجات في منظمات مختلفة وكلها يخدم المنظمة التي تقوم باستعمال هذا القواد في إنتاج منتجات تتنقل بتسويقها فيما بعد.
 4. التأثير على الأسعار : بنفس الطريقة التي تؤثر بها المنظمات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة وينتج من هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

الخلاصة:

المؤسسة عبارة عن وحدة اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح وضمان الاستمرار عن طريق محاولة التكيف مع المتغيرات التي يفرضها محيطها، وهذا الأخير عبارة عن نوعين رئيسيين من العوامل، عوامل تقع داخل حدود المؤسسة ويصطلح عليها المحيط الداخلي، وعوامل تكون خارج حدود المؤسسة وتسمى المحيط الخارجي، وكلما كان المحيط معقدا وفي تغير مستمر يؤدي إلى زيادة عدم التأكد البيئي.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



الفصل الثاني: تطور الإدارة الإستراتيجية
Strategic management development

02

المخرجات التعليمية المتوقعة تحصيلها من خلال هذا الفصل هي:

- ✓ تعريف الطالب باهم مراحل تطور الفكر الاستراتيجي؛
- ✓ إدراك الطالب لمفهوم الاستراتيجية؛
- ✓ إبراز الاختلافات بين الاستراتيجية و مفاهيم مشابهة لها.

SAHLA MAHLA

المصدر الاول للطالب الجزائري



تمهيد:

في ظل بيئة الأعمال الراهنة و التحديات المختلفة للعولمة، فإن محور إهتمام منظمات الأعمال، يتركز على ضرورة إيجاد السبل الكفيلة بخلق ميزة تنافسية لديها و المحافظة عليها بشكل مستدام. إن هذا الهدف الإستراتيجي المحوري لا يمكن تحقيقه وخاصة في ظل التقلبات المتسارعة لبيئة الأعمال إلا ضمن إطار ما يعرف بنموذج الإدارة الإستراتيجية.

إذا سلمنا بأن إستمرارية المنظمات إنما هي رهن بمدى تكيفها و و توافرها مع بيئة الأعمال من خلال الإستراتيجيات المنتهجة، فإننا سنحاول من خلال هذه المحاضرة أن نبرز تطور الفكر الاستراتيجي و مفهوم الاستراتيجية من جهة، و نسلط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية من جهة أخرى.

المبحث الأول: الفكر الاستراتيجي و مفهوم الاستراتيجية

سنحاول ضمن هذا المبحث التعرض لتطور الفكر الاستراتيجي، كذا مفهوم الاستراتيجية.

المطلب الأول: تطور الفكر الإستراتيجي

لقد تطور الفكر الإستراتيجي عبر عدة مراحل متعدد يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثارت هذا الموضوع. في البداية يجب الإشارة إلى أن مفهوم الإستراتيجية عرف قديما في الفكر البشري، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية Strategia التي تعني علم الجنرال Strategos، كما ترجم إلى " فن إدارة الحرب " عند بعض الباحثين. و تشير معاني "الجنرال" في تلك الحقبة الزمنية إلى شخصية مكونة من ثلاث أبعاد:

أ- الجنرال شخصية يتصرف بصورة حازمة.

ب- الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف و هو يعلم أنه ليس في فراغ و أن قوى أخرى تؤثر و تتأثر بطريقته في التصرف.

ج- الجنرال يملك حسا عميقا بالزمن (متى يتصرف)¹.

رغم قدم مصطلح الإستراتيجية إلا أنه خارج العسكر و الحروب (في ميدان الأعمال) لم يظهر إلا إلى طبيعة خلال العقود الأخيرة و بالضبط ابتداء من خمسينيات القرن العشرين، عندما أشار Newman إلى طبيعة و أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، و في الستينات وضع كل من Ansoff, Christiansen, Andrews الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي و ذلك بتحديد الحاجة إلى مزج و مقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية، و هكذا توالى الأعمال بتنوع المدارس و اختلافها و التي سنتطرق إليها لاحقا².

لقد تميزت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية بوتيرة نمو سريعة أفرزتها عملية إعادة بناء ما دمرته الحرب في أوروبا و من بينها إنشاء المؤسسات العملاقة، (Michelin, L'oréal, Shumberger....) و في مقابل هذا التشكل للاقتصاد العالمي الجديد ازدادت أهمية التخطيط و لو أن هذا لا يعتبر في حد ذاته حدثا مهما كون Fayol فايول سبق و اعتبر التقدير

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 15-17

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 27-28

جزءاً من العملية التسييرية . و في هذه الفترة دائما بدأ المحيط يفرض نفسه كبعد مؤثر في توجهات المؤسسات و تنظيمها الداخلي، إذ شهدت هذه المرحلة تكييف الهياكل التنظيمية بطريقة المحاولة و الخطأ تبعا لمتغيرات المحيط.

عمليا إن السياق السابق قد ساهم بشكل سريع في جعل الإستراتيجية مجالا للفكر و الممارسة الإدارية، إذ أنه مع بداية الستينات أصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة إستراتيجية تتناول خصوصا اختيار مجالات النشاط . أما فكريا يقتزن ظهور و إرساء الإستراتيجية في علوم التسيير خصوصا بأعمال Schandler الذي توصل إلى نتيجته الشهيرة " الإستراتيجية تسبق الهيكلية"، و كذا أعمال Ansoff الذي تطرق إلى تحليل سياسات النمو و التوسع للمؤسسات و يقسم أنسوف فيه القرارات التسييرية إلى ثلاث مستويات : إستراتيجية، إدارية، جارية، و من ثم مدرسة هارفرد Harvard ككل (التي كان لها السبق في طرح نموذج SWOT)¹.

المطلب الثاني: تعريف الإستراتيجية

لقد عرف الباحثون الإستراتيجية من زوايا مختلفة على حسب المدارس التي ينتمون إليها، فمنهم من يرى بأن الإستراتيجية هي " : طريقة تفكير تمكن من ترتيب المظاهر ثم اختيار الإجراءات الأكثر فعالية من أجل الوصول إلى الهدف المرتقب"، و منهم من يعرفها على أنها " : مجموعة العمليات الخاصة التي تساعد على تحقيق الغايات و الأهداف مع اندراجها في إطار مهام المؤسسة و سياستها العامة"، بينما يرى آخرون أن الإستراتيجية هي " : مجموع القرارات و العمليات المتعلقة باختيار الوسائل و بتعبئة الموارد قصد الوصول إلى هدف معين".

و هناك من يذهب إلى أن الإستراتيجية " تشير إلى اختيار معيار يستهدف توجيه أنشطة و هيكل المنظمة بكيفية محددة و على المدى الطويل"، و هي أيضا " : قيادة تحولات علاقات نظام المنظمة مع بيئته و علاقات حدود هذا النظام مع غيره"، و يرى آخرون بأن إستراتيجية المنظمة تتمثل في " : توليفة الأهداف التي حددها و الوسائل التي اختارها لتحقيق هذه الأهداف"².

كما يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها " وسيلة لتحديد موقف المنظمة في البيئة" و بالتالي فهي وفق هذا التعريف قوة وسيطة بين المنظمة و محيطها، و هي أيضا " : تصور أو وجهة نظر مستقبلية" أي تظهر الإستراتيجية شخصية المنظمة³.

حسب (Mintzberg) الإستراتيجية هي كل مركب من⁴:

- الخطة(plan) : سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما.
- الوضعية(position) : الموقع المرغوب في تحقيقه داخل المحيط.
- الأفق(perspective) : النظرة إلى العالم المقتسمة مع مختلف أعضاء المنظمة.
- النموذج(pattern) : النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المنظمة.

¹ عبد المللك مزهود، الفكر الاستراتيجي التسييري من SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 04، ماي 2003، ص 03-07

² عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 22-21

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية : العولمة و المنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 39-40.

⁴ Mintzberg, H. THE STRATEGY CONCEPT I: FIVE Ps FOR STRATEGY, California Management Review, vol(30), N(01), 1987, pp 11-19.

- الحيلة (ploy): التوجه الذي تتبناه المنظمة للتفوق على المنافسة.

(الأسطورة الهندية التي تتحدث عن الفيل وجماعة العميان تعكس بشكل عميق الحكمة مدى بساطة ومحدودية الوعي البشري وعجزه عن رؤية تمام المشهد بصورة شمولية. فالأسطورة تذكر أنه عندما مر جماعة العميان بفيل التفوا حوله محاولين استكناه طبيعة هذا المخلوق الضخم صاحب الصوت الهائل ، فقام كل منهم بتلمسه ووصف الجزء الذي وقعت عليه يده فقط ، فكانت أوصافهم عندها متفاوتة مختلفة باختلاف المساحة التي وصفوها، أو وصلت لها أطراف أصابعهم ، على الرغم من كونهم جميعاً كانوا يتحدثون عن مخلوق (أو أمر أو قضية) واحدة مشتركة، والحقيقة المطلقة هي سؤال فلسفي قدس لطلما اختلف حوله الفلاسفة) .

بناء على ما سبق يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها " عملية وضع أهداف طويلة الاجل و تخصيص الموارد لتحقيق أفضلية تنافسية مستدامة."

من التعاريف السابقة يمكن أن نبين الخصائص الأساسية للإستراتيجية، و نذكرها فيما يلي باختصار:

أ - نشاط يخص الأهداف الكبرى.

ب - تؤدي إلى تخصيص الموارد.

ج - تكون نتائجها على المدى الطويل.

هـ - تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الثاني: بعض المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية و مستوياتها

في هذا المبحث سنتعرض لبعض المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية و كذا اهم مستوياتها.

المطلب الأول: الاختلافات بين الاستراتيجية و بعض المصطلحات

1- الاستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية:

أول هذه العناصر أن الإستراتيجية هي خطة أما الإدارة هي ممارسة، و الفرق بين الخطة و الممارسة أن الخطة تحتاج إلى فترة زمنية معينة من أجل وضعها و تنفيذها بينما تتم الممارسة بدون انقطاع، و عليه فالإستراتيجية هي مرجع للإدارة الإستراتيجية.

2- الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي :

بما أن الإستراتيجية خطة فإن التخطيط الإستراتيجي يأتي لتمكين هذه الخطة، فهو عملية أو مرحلة من مراحل الإستراتيجية.

3- الاستراتيجية و القرار الاستراتيجي:

لا يمكن أن تظهر الإستراتيجية في غياب قرار إستراتيجي لكن لا يمكن أن يكون هذا الأخير هو الإستراتيجية، فهذه الأخيرة أكبر و أشمل لكونها تعني تفكير، عمليات، قرارات و إجراءات....¹.

¹ عيسى حيرش، المرجع السابق، ص ص 24-26

4- خصائص القرارات الاستراتيجية:

تتميز القرارات الإستراتيجية عن القرارات التكتيكية و التشغيلية بمجموع المميزات التالية:

- أ - **التوجه على المدى الطويل**: القرار الإستراتيجي يوجه المؤسسة نحو المدى البعيد خاصة في مجال **تخصيص الموارد** (المالية، البشرية، المادية.....)، و هو على النقيض من القرارات التكتيكية التي تعمل على المدى القصير. **مثال**: المؤسسة التجارية E. Leclerc لما فتحت فروعاً أجنبية خارج فرنسا (في إيطاليا مثلاً) كان هذا قراراً استراتيجياً تطلب تخصيص مجموعة من الموارد.
- ب - **التعقيد و الشمولية**: القرارات الإستراتيجية ذات طبيعة معقدة لارتباطها بالمستقبل (تغيرات المحيط في المستقبل تتميز بالتعقيد)، كما أنها تتخذ بناءً على **رؤية شاملة للمؤسسة لا على وظيفة معينة** كالقرار التسويقي أو الإنتاجي.... **مثال**: مؤسسة Procter et Gamble لما قررت الدخول إلى السوق بأنظمة "ماسك الغبار" **attrape-poussière** "électrostatique Swiffer" سنة 1999 كان هذا قراراً استراتيجياً، أما لما قدمت المؤسسة هذه التكنولوجيا بعروض أخرى (منتج Kit balai swiffer) سنة 2006 كان هذا قراراً **تسويقياً** وليس استراتيجياً.

- ج- **تحقيق رضا لدى الأطراف الآخذة**: تهدف القرارات الإستراتيجية إلى الحفاظ و تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق متطلبات و رغبات الأطراف الآخذة. **مثال**: قامت مؤسسة Apple بمراجعة ميثاق المنظمة غير الحكومية "السلام الأخضر" Greenpeace التي رفعت شعار "من أجل تكنولوجيا مسؤولة"، فبعد أن صنفت المؤسسة كأول مؤسسة تكنولوجية ملوثة للبيئة، قامت Apple بإنتاج سلع غير مضرّة بالبيئة (Les nouveaux Ipod, LCD...).

- د - **يمارس في ظروف عدم التأكد**: إن تعدد الأعوان الاقتصاديين و التعقيد الذي أصبح يميز المحيط فرض على المؤسسات ضرورة الصمود في وجه تغيرات مختلفة كالتكنولوجيا، النمو الديموغرافي.....، و بالتالي ممارسة القرارات الإستراتيجية في ظروف عدم التأكد.

- هـ - **عامل للتغيير**: فعند اتخاذ القرار الإستراتيجي من المتوقع نشوء "تغيير" سواء على المستوى الداخلي (المستوى التنظيمي، الثقافي.....)، أو الخارجي للمؤسسة (علاقاتها مع الموردين.....)¹. بالإضافة إلى المميزات السابقة الذكر.

يمكن تلخيص خصائص القرارات الإستراتيجية في النقاط التالية:

- صياغتها على مستوى الإدارة العليا.
- استخدام كبير لموارد المؤسسة.
- تأثيرها على مستقبل المؤسسة و ازدهارها على المدى البعيد.
- تعدد تأثيراتها.
- الندرة (غير متكررة)
- لديها الأولوية على القرارات الأخرى².

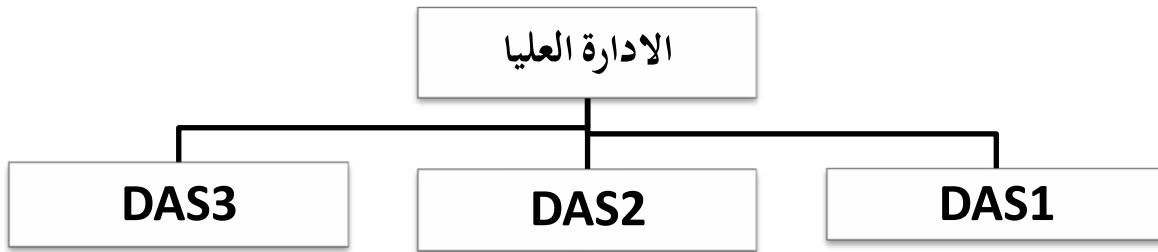
¹Cartier.M et autres (2010), **maxi fiches de stratégie**, Edition Dunod , Paris, France, pp 02-03.

² حسن محمد، **الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم و النماذج**، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2013، ص16.

المطلب الثاني: مستويات القرارات الاستراتيجية

من خلال ما سبق نجد أن القرارات الإستراتيجية تمارس على مستويين إداريين في المؤسسة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(01): مستويات ممارسة القرارات الاستراتيجية



Source: Cartier. M et al (2010), Op.cit, p03.

- أ- قرارات مرتبطة بالاستراتيجية الشاملة: تنظر للمؤسسة ككل، تعمل على تحقيق أفضلية تنافسية على مستوى عدة أسواق ويمكن أن تكون في نفس الوقت، وهي تمارس من طرف الإدارة العليا.
- ب- قرارات مرتبطة باستراتيجيات مجال النشاط الاستراتيجي: تعمل على تحقيق ميزة تنافسية على مستوى قطاع أو نشاط معين مقارنة بالمنافسين¹.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول للطالب الجزائري



¹ Cartier. M et al (2010), Op.cit, pp 03-04.

الخلاصة:

لقد حاولنا خلال هذا الفصل التطرق للتطور الحاصل في مجال الادارة الاستراتيجية و الذي لا ينفصل عن التطور الحاصل في الفكر الاداري بشكل عام. وكذا مفهوم الاستراتيجية و الاختلافات الجوهرية بينها و بين بعض المصطلحات كالقرار الاستراتيجي .



الفصل الثالث: طبيعة الإدارة الاستراتيجية: مدخل مفاهيمي
The nature of strategic management: conceptual approach

03

المخرجات التعليمية المتوقعة تحصيلها من خلال هذا الفصل هي:

- ✓ تعريف الطالب بمفهوم الإدارة الاستراتيجية و المفاهيم المرتبطة بها.
- ✓ إدراك الطالب لعوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية؛
- ✓ تحديد أهداف الإدارة الاستراتيجية؛
- ✓ إبراز المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية؛
- ✓ إعطاء نظرة عامة عن مدارس التفكير الاستراتيجي.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



تمهيد:

سيتم في هذا الفصل التطرق الى مفاهيم عامة عن الادارة الاستراتيجية من حيث مفهومها و مراحلها، و اهم مستويات الادارة الاستراتيجية، و تناول محددات نجاح الإدارة الاستراتيجية و الأهداف المتوخاة من تبني الادارة الاستراتيجية كفكر، ثم التطرق لأهم المدراس التي تناولت التفكير الاستراتيجي عبر الزمن.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية

سنحاول ضمن هذا المبحث التعرض لمفهوم الادارة الاستراتيجية و اهم مراحلها، اضافة الى مستويات الادارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية

الادارة الاستراتيجية: بلا شك هي أكثر أدوات علم الادارة تطورا في السنوات الأخيرة و الأكثر فوضوية في نفس الوقت، فهي تعمل على إيجاد الخيارات الكبرى التي تسمح للمؤسسة بالاندماج في محيطها على المدى الطويل، تحديد مصادر ميزتها التنافسية، معرفة سبب وجودها¹....

إن عملية التوصل إلى تعريف موحد متفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمرا صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة .و من التعريفات التي سنوردها في هذا المجال نذكر:

- تعريف Thomas: "الإدارة الاستراتيجية هي الأنشطة و الخطط التي تقرها المنظمة بما يضمن تناسق أهداف المنظمة مع رسالتها."
 - تعريف David: "الإدارة الاستراتيجية هي صياغة و تطبيق و تقويم القرارات و الأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ."
 - تعريف Chandler: "الإدارة الاستراتيجية هي تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد، و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الغايات."
 - تعريف Ansoff: "الإدارة الاستراتيجية هي تصور المنظمة من خلال العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها، حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد²."
 - تعريف آخر " :الإدارة الاستراتيجية هي وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية³."
- إن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي من خلالها يتم تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، و هذا من خلال الربط و التكامل بين رؤية المؤسسة و رسالتها و أهدافها و سياساتها لتحقيق الأهداف و الغايات⁴.

¹ Deroy. X et autres , **formes de l'agir stratégique**, Edition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2007, P 08.

² خضر مصباح، **الإدارة الإستراتيجية**، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، صص 39-40

³ نعمة عباس، **الإدارة الإستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات**، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 38

⁴ عادل محمد زايد، **إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية**، (كتاب الكتروني)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 105

- اما عند Higgins "الإدارة الاستراتيجية هي " :عملية متابعة تحقيق رسالة المؤسسة أثناء إدارتها لعلاقتها مع البيئة"، أما عند كل من Comerford et Callaghan فهي "طريقة لتسيير المؤسسة التي تدرك تعقد بيئتها"، و يرى Sharplin بأنها " :صياغة الخطط ووضع موضع التنفيذ، و كذلك تنفيذ فعاليات ذات صلة بشؤون مهمة و حيوية و مستمرة للمؤسسة ككل".¹
- التعريف الاجرائي الادارة الاستراتيجية فضلا عن كونها عملية قبلية فهي عملية مستمرة حالية ومستقبلية كذلك بحيث تتضمن مراحلها صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ورقابتها كذلك ؛ فهي إذن وان اعتبرت ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي فإنها تتميز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصلة.
- من خلال التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تركز على مجموعة من العناصر الأساسية هي:
 - أ - خطة إستراتيجية :أي تصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل.
 - ب - منظومة متكاملة من السياسات :و التي تسمح بتطبيق الخطة الإستراتيجية.
 - ج - مجموعة قرارات :بمستوياتها الثلاثة :التشغيلية، التكتيكية، الإستراتيجية.
 - د -أطر تنظيمية :تسمح بضمان التنسيق بين العمليات، القرارات، السياسات²....

المطلب الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية

ان أهمية الإدارة الإستراتيجية تكمن في كونها تسمح بمتابعة و تقييم أداء المؤسسة كنظام، و هذا عبر أربعة 04مراحل،

كما يوضحها الشكل رقم (.....) بشكل مختصر:

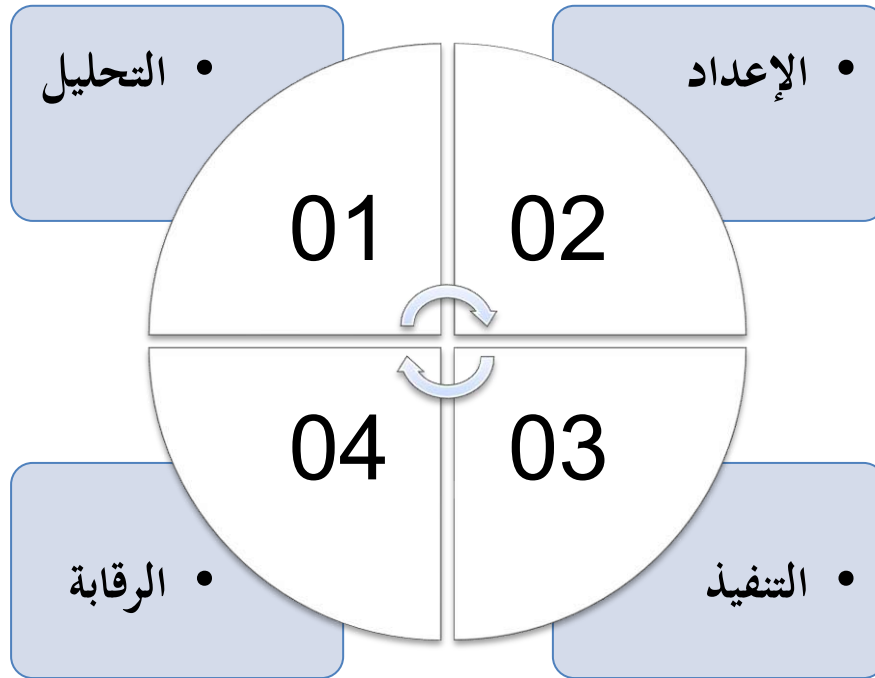
SAHLA MAHLA
المصدر الاول للطالب الجزائري



¹ كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص 57- 58.

² شاكر تركي أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، (كتاب إلكتروني)، كلية الأعمال برايف، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 03 .

الشكل رقم (02): مراحل الإدارة الاستراتيجية



المصدر: عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 111 .

أ - مرحلة التحليل الإستراتيجي: وهي أهم مرحلة في الإدارة الإستراتيجية، تعتمد على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، السؤال الأساسي فيها هو: أين نحن الآن؟
ب - مرحلة الإعداد: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: إلى أين نريد أن نذهب؟

ج - مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: كيف نصل إلى هناك؟

د - مرحلة تقييم الاستراتيجيات: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: كيف نعرف أننا وصلنا؟¹

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية

أعطت الأدبيات الإستراتيجية تنوعا واسعا في بدء تحديد مستويات الإدارة الإستراتيجية، و يعد تصنيف Johnson et Scholes هو النموذج الأكثر استخداما و شهرة حيث يتميز فيه وجود ثلاث (03) مستويات للإستراتيجية هي:

أ - الاستراتيجية الكلية: تهتم بالتوجهات الكلية للمؤسسة كالرؤية، الرسالة، العلاقات مع الأطراف الآخذة....، و هي

تهتم بالإجابة عن السؤال: ما هي مجموعة النشاطات التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة.

ب - الاستراتيجية التنافسية (وحدات الأعمال): تطبق هذه الإستراتيجية في حالة المؤسسة التي لها وحدات مستقلة على

مستوى المنتج مثلا، فهي تهدف إلى تقييم و تحسين الوضع التنافسي لمركز المؤسسة في صناعة أو قطاع معين، من خلال

تحديد المنتجات و الخدمات التي ينبغي تطويرها و عرضها و في أي الأسواق.

¹ عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 110

ج -الاستراتيجية الوظيفية: و هي التي توضع على مستوى وظائف المؤسسة المعروفة، تهدف إلى تعظيم إنتاجية الموارد و تطوير الأداء الوظيفي.

أما كلا من **Thomson et Strickland** فقد حددا أربعة (04) مستويات للإستراتيجية هي :

أ -استراتيجية المؤسسة، ب - استراتيجية الأعمال، ج -استراتيجية دعم القطاع الوظيفي د -استراتيجية مستوى التشغيل.

بينما قدم **Lorange** ثلاث (03) مستويات للإستراتيجية هي :أ -إستراتيجية المنصب الوظيفي (مستوى المنظمة). ب - إستراتيجية الأعمال (مستوى القسم)ج-البرامج الاستراتيجية (المستوى الوظيفي).

و بالنسبة ل**Hofer** فحدد أربع (04) مستويات :أ -استراتيجية مستوى المجتمع، ب -استراتيجية المنظمة، ج -استراتيجية الأعمال، د -استراتيجية القطاع الوظيفي .

أما كل من **Newman et Logan** قدما مستويين للإستراتيجية هما :أ -إستراتيجية الأعمال، ب -السياسة الوظيفية. و أخيرا يشير **Higgins** إلى أربع (04) مستويات هي :أ -استراتيجية الاستجابة المجتمعية، ب -استراتيجية تحديد الرسالة، ج -استراتيجية الرسالة الرئيسية، د -الاستراتيجية الداعمة للرسالة الرئيسية¹.

المبحث الثاني: عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية و اهدافها

ضمن هذا المبحث سنستعرض اهم متطلبات نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية و اهم الاهداف المتوقع تحقيقها منها، كذا اهم المدارس الفكرية التي تناولت الادارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

من الضروري توفر مجموعة من العوامل لنجاح الإدارة الإستراتيجية نوردنا فيما يلي:

أ -توفر التفكير الاستراتيجي: و هو مجموع المهارات و القدرات اللازمة لدى الفرد لممارسة الإدارة الإستراتيجية، و قد تطور الفكر الإستراتيجي عبر التاريخ و مر بمراحل متعددة انطلاقا من الرسل و الأنبياء، إلى قادة الحضارات المختلفة (نينوى، مصر، بابل، الصين). ثم الثورة الصناعية، فالأدباء و الشعراء و الفلاسفة، إلى العلوم العسكرية، المجال السياسي، علم الاجتماع، الرياضيات، الاقتصاد، علم النفس....

ب -توفر المؤسسة على أنظمة معلومات

ج -وجود نظام مالي جيد.

د -وجود نظام للحوافز.

هـ -هيكل إداري و تنظيمي متناسق².

¹ كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص 270 - 274 .

² شاكر تركي أمين، المرجع السابق، ص 04 - 05

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية

- من المعروف أن الهدف الأساسي الذي أدى إلى ظهور الإدارة الاستراتيجية هو الرفع من أداء المؤسسات على المدى البعيد انطلاقاً من تحسين أدائها الحالي، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق ما يلي:
- تحديد خارطة طريق لمؤسسة تسمح لها بتحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
 - زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة الشديدة المحلية و الأجنبية.
 - السعي لامتلاك ميزة تنافسية دائمة (مستدامة).
 - الاستخدام الأمثل للموارد في ظل المشكلة الاقتصادية (الندرة).
 - منح فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة في وضع الخطط و العمليات.
 - تطوير الفكر الاستراتيجي للمديرين، بشكل يجعلهم يبادرون إلى صنع الفرص (أفراد استباقيين) ، و ليس رد فعلين¹.

المطلب الثالث: مدارس التفكير الاستراتيجي

لقد لخص عدد من الباحثين في الإدارة الاستراتيجية، و منهم **Mintzberg** استاذ الإدارة الاستراتيجية في جامعة ماجيل في منتريال بكندا و معهد الانسياد في أوروبا لخصوا النظريات و الأطر الفكرية و النماذج في الادارة الاستراتيجية و اطلقوا عليها تعبير المداخل او المدارس في الادارة الاستراتيجية. و هذه هي اشهر المدارس²:

1- مدرسة التصميم Design school:

و يرى رواد هذه المدرسة ان صياغة الاستراتيجية تكون على شكل عملية فكرية يصممها القادة في المؤسسة.

2- مدرسة التخطيط Planning school:

و يرى رواد هذه المدرسة ان صياغة الاستراتيجية تكون بشكل عملية رسمية تتكون من خطوات متتالية ويتعاون في هذه الصياغة المخططون و القادة في المؤسسة. و من المفكرين في هذه المدرسة **Igor Ansoff**.

3- مدرسة التوضع Positioning school:

و يرى رواد هذه المدرسة ان صياغة الاستراتيجية كعملية تحليلية، و يرون ان الاستراتيجية عملية اختيار بين عدد محدد من الخيارات مبنية على اقتصاديات السوق. و من رواد هذه المدرسة **M. Porter**.

4- مدرسة الريادة Entrepreneurial school:

و يرى رواد هذه المدرسة ان صياغة الاستراتيجية على انها عملية وضع رؤى، ذلك ان عددا من القادة الرواد في المؤسسات يضعون الاستراتيجيات مستلهمين حكمتهم و رؤاهم و خبراتهم في تلك العملية.

¹ علي ميا و آخرون، الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري ، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة علوم الاقتصادية، اللاذقية، سوريا المجلد 29 ، العدد 01 2007 ، ص 07 ،

² عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين النظرية و التطبيق، الطبعة 01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص ص 71-73.

5- المدرسة المعرفية Cognitive school :

و يرى رواد هذه المدرسة ان صياغة الاستراتيجية تأتي على شكل عملية عقلية يشترك في اخراجها فكر القادة و المفكرين الاستراتيجيين.

6- مدرسة التعلم Learning school:

و يرى رواد هذه المدرسة ان صياغة الاستراتيجية عملية تنبثق من خلال مراحل تتمثل في كيفية تكون الاستراتيجية عبر مراحل زمنية عدة، و يتعلم واضعوها باستجابتهم للقضايا و المشكلات التي تظهر او تنبثق امامهم.

7- مدرسة السلطة او القوة Power school:

و يرى رواد هذه المدرسة ان صياغة الاستراتيجية تصاغ في شكل عملية تفاوضية بين من يملكون السلطة و النفوذ في المنظمات.

8- المدرسة الثقافية Cultural school:

و يرى رواد هذه المدرسة ان صياغة الاستراتيجية يكون في شكل عملية جماعية تكون نتيجة تفاعلات اجتماعية بين اعتقادات و قيم و افتراضات و افكار و تفاهات اعضاء المنظمة.

9- المدرسة البيئية Environmental school:

و يرى رواد هذه المدرسة ان صياغة الاستراتيجية تأتي على شكل عملية ردة فعل، فبينما ترى المدارس الاخرى البيئة كعامل في صياغة الاستراتيجية، يعتقد مفكرو هذه المدرسة ان البيئة هي العامل الوحيد في تلك الصياغة و ان الاستراتيجية هي رد فعل لقوى تلك البيئة.

10- المدرسة التكاملية Configuration school:

و يرى رواد هذه المدرسة ان صياغة الاستراتيجية هي عملية تحويلية تتكامل فيها افكار و رؤى المدارس الاخرى مما يتضمن مساهمات و تحفظات و قيود تلك المدارس، و من رواد هذه المدرسة Miles & Snou و

H.Mintzberg.

المطلب الرابع: تحديات الإدارة الاستراتيجية

من التحديات التي تواجهها افدارة الاستراتيجية ما يلي¹:

أ. التغير الكمي والنوعي المتسارع في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الاستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل افراد التنظيم.

¹ شاكر تركي أمين، المرجع السابق، ص 05 - 06

ب . زيادة حدة المنافسة:

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.

ج . كونية الأعمال (عولمة الأعمال)

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واكل محلية من ذي قبل.

فمثلا ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر ، شركة تويوتا و GM يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات.

د . التغير التكنولوجي المتسارع:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيج إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من الممي ارت التقنية الجديدة.

هـ . نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية

و . التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة استراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المنظمة أو فشلها.

ز . عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل

هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات الآتية الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

كما تفيد الادارة الاستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية.



الخلاصة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أول خطوة في الإدارة الاستراتيجية، إذ يتم الانتقال من التخطيط إلى الاستراتيجية عن طريق التحضير له وتحديد الاتجاه الاستراتيجي والعمل على تحليل الموقف الاستراتيجي ووضع البدائل وصياغة أفضل بديل بصيغة رسمية . وقد اهتمت عدة مدارس بدراسة وتطوير التفكير الاستراتيجي من أهمها: المدرسة التكيفية، مدرسة التخطيط، مدرسة التصميم، المدرسة الريادية، المدرسة المعرفية، مدرسة التعلم، المدرسة البيئية . وتشمل الاستراتيجية ثلاثة مستويات هي: الاستراتيجية الكلية، استراتيجية وحدات الأعمال، و الاستراتيجية الوظيفية. كما تواجه الادارة الاستراتيجية العديد من التحديات على راسها العولمة و التطور التكنولوجي .

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



الفصل الرابع: رؤية و رسالة المنظمة
Vision & mission of Organization

04

المخرجات التعليمية المتوقعة تحصيلها من خلال هذا الفصل هي:

- ✓ تعريف الطالب بمفهوم الإدارة الاستراتيجية و المفاهيم المرتبطة بها.
- ✓ إدراك الطالب لعوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية؛
- ✓ تحديد أهداف الإدارة الاستراتيجية؛
- ✓ إبراز المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية؛
- ✓ إعطاء نظرة عامة عن مدارس التفكير الاستراتيجي.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



تمهيد:

يتمثل المكون الأساس لعملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة بيان رسالة ورؤية المنظمة أو وصف أو إعلان لماذا Why انخرطت المنظمة في العمل، مما يوفر إطاراً أو بيئة تصاغ داخلها الاستراتيجيات. ذلك لأن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على مدى مقدرتها على بناء اسم مميز لها استناداً إلى مقدرتها على أن تحدد بدقة الغرض من تواجدها وكذا الطريق الواجب أن تسلكه لتحقيق هذا الغرض، وما يتبع ذلك من تجنيد موظفيها عبر صياغة هذا المعنى لتحقيق التميز المنشود. علماً أن ثمة جملة مشاكل قد تواجه المنظمة نتيجة لعدم تحديدها لرسالة واضحة تسيّر على هداها، كدخولها في مجالات عمل مغرية لكنها لا تتناسب مع قدرتها ومزاياها، فضلاً عما ستواجهه من صعوبة في إحداث التغيير وخلق قيم معينة لديهم .

المبحث الأول: رؤية المنظمة

سنحاول في هذا المبحث الامام بمفهوم الرؤية الاستراتيجية و كيفية صياغتها.

المطلب الأول: مفهوم رؤية المنظمة

بالنسبة لأي منظمة تعني الرؤية " :تقدم لحالة المنظمة المرغوب تحقيقها في المستقبل"، و بالرغبة من صعوبتها إلا أنها عامل مهم لتحقيق إدارة إستراتيجية فعالة لكونها تجيب على أسئلة إستراتيجية أساسية تتعلق بحياة المنظمة ونشاطها، فبدون تبني رؤية تزيد احتمالات الخطر¹. و لكن هذا لا يعني زوال المنظمة في حالة عدم تبنيها لرؤية إستراتيجية. الرؤية "عملية فكرية "أي هي " : الناتج الملموس من التفكير الاستراتيجي، كما تعتبر أحد مداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد على نظام السيناريوهات " و يعرفها البعض على أنها : فكرة عامة مجردة و قريبة من الحلم الإنساني، تشكل منظور مستقبلي للإدارة و العاملين فيها تتضمن عادة طموحها المستقبلي (ما تطمح للوصول إليه في المستقبل). ويمكن تعريف الرؤية :بالحلم المستقبلي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في أرض الواقع من خلال أعمالها وإنجازاتها، وبكلمات أخرى كيف ترى المنظمة نفسها في المستقبل ككيان من خلال تحقيقها لرسالتها ولأهدافها .

الرؤية الإستراتيجية تعكس طموحات المؤسسة ومصلحتها أو أعمالها ، وتزودها بنظرة بانارومية عن (إلى أين نذهب) وتعطي إشارات حول مستقبل خططها ، كما أنها تترجم الغرض البعيد الأمد ، وتجسد هوية المنظمة . كما أنها تحدد خارطة طريقها في اتجاه معين ، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل إتباعه . و بالتالي فالرؤية الإستراتيجية توضح إلى أين تحتاج المنظمة أن تتجه ، فهي تعنى بالتطلع المستقبلي الذي يحدد توجه المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً.

¹ Ducreux.J.M , le grand livre de la stratégie, Edition d'Organisation, Paris, France,2009, p 72.

المطلب الثاني: أهمية الرؤية و صياغتها

تعتبر الرؤية الإستراتيجية وسيلة فعالة لخلق التحفيز لدى الأفراد لسعيها على توحيد الجهود من خلال خلق الانتماء و الولاء للمنظمة، كما تسمح بتعزيز الثقة بين جميع الأطراف في المنظمة لأنها تصور كيف سيكون المستقبل المشترك، كما تمثل خطا إرشاديا للإستراتيجية لدى المسيرين¹.

صياغة الرؤية الإستراتيجية هي المهمة الأساسية للمسيرين رغم صعوبتها فهي تتطلب أحيانا الإبداع و أحيانا التحليل مع التأكيد على أن النتيجة غير مضمونة، لكن ينبغي أن تكون بسيطة في فكرتها ليسهل تقبلها من جميع الأطراف الآخذة و في نفس الوقت عميقة المعاني لتصمد تحت تأثير تحولات و تغيرات المحيط. يعتبر " أسلوب 3C (Collector, catalyser, cristalliser) أحد الأساليب المساعدة على تشكيل رؤية إستراتيجية معبرة عن مجالات نشاط المؤسسة، يتكون هذا الأسلوب من ثلاث (03) مراحل هي:

أ -الجمع: و يقصد بها جمع إجابات لمجموعة من الأسئلة التي تطرح مثل: ما معنى منظمة ناجحة؟، إلى أين نحن ذاهبون في نشاطنا؟، ما هو هدفنا في السوق؟....

ب -الصياغة: في هذه المرحلة يتم تجميع الإجابات المحصلة في شكل متناسق، لتوليد مجموعة أفكار قادرة على أن تشكل الرؤية فيما بعد، تقسم هذه الأفكار إلى مجموعتين: الأولى ذات طبيعة موضوعية و الثانية ذات طبيعة عاطفية مع ضرورة الاحتفاظ بالأفكار القابلة للتحقيق، لكن دون إهمال مقولة Goethe الذي يقول "J'aime celui qui rêve l'impossible" : "أنا أحب الذي يحلم بالمستحيل". كما يجب أن تكون الرؤية واسعة المعنى. فمبدأ لوثر كينج Luther King "لدي حلم" "J'ai un rêve" يعتبر أكبر مثال على رؤية إستراتيجية دافعة ألهمت فيما بعد حركة فكرية و أخرجت أمة، في نفس السياق أيضا رؤية الرئيس Kennedy التي تقول: "إرسال إنسان إلى القمر و عودته إلى الأرض بأمان خلال عشر (10) سنوات"، التي أعطت حافزا لكل أمة طموحة.

في الأخير يجب الإشارة إلى أنه لا بد من الاستعانة في هذه المرحلة بدراسة الرؤى الإستراتيجية للمؤسسات المنافسة و كذا مؤسسات قطاعات أخرى (ذات نشاط مختلف).

ج -البلورة: في المرحلة يتم اختيار البديل النهائي و البحث عن أحسن صيغة تعبيرية يمكن استيعابها من جميع الأطراف الآخذة. إن الرؤية الإستراتيجية يجب أن تكون " مرجعا " لهوية المؤسسة يمكن لأي طرف أن يترجمه في عمله، كما يجب أيضا أن تعطي توجهها لمستقبل المؤسسة يرتكز على نشاطاتها الحالية و المستقبلية.

*أمثلة أخرى للرؤية الاستراتيجية:

- رؤية شركة مايكروسوفت: Microsoft

"تمكين الأفراد من خلال برامج كمبيوتر عظيمة في أي وقت وفي مكان وعلى أي جهاز".

¹ روبرت جي ويتمان و آخرون، التخطيط الإستراتيجي، ترجمة بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2011، ص ص 31-32

"Empower People through great software anytime, anyplace, and on any device".

- رؤية شركه المقاولون العرب (عثمان احمد عثمان وشركاه)

"تهدف إلى أن تصبح الشركة الرائدة على مستوى شركات قطاع المقاولات في منطقة الشرق الأوسط. بالإضافة إلى أن تكون من كبرى شركات المقاولات في منطقتي الشرق الأوسط وأفريقيا في مجال صناعة التشييد".

المبحث الثاني: رسالة المنظمة و أهدافها

ستتم دراسة وتوضيح كيفية صياغة الأهداف الاستراتيجية و كذلك رسالة المؤسسة.

المطلب الأول: رسالة(مهمة) المنظمة

تسعى المنظمات في عالم الأعمال إلى إسباغ الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجل تحقيق أهدافها (البقاء لأطول مدة ممكنة)، و لا يتحقق ذلك إلا بامتلاك إدارتها " لرؤية إستراتيجية" واضحة سواء كان هذا في بداية حياتها أو أثناء إعادة الهيكلة، و تعد الرؤية كما أوضحنا سابقا ضرورة كضرورة " نجمة الشمال " للبدوي في الصحراء أين تغير الزوابع معالم الأرض بشكل مستمر، لذلك فهو يلجأ إلى النجوم في السماء ليهتدي إلى مساره. إن النجوم ليست هي الهدف و لكنها الدليل الذي يمكن الاعتماد عليه في الرحلة إلى الواحة التالية التي يأمل أن يصل إليها البدوي بسلام...، و عليه ف رؤية الإدارة هي كالنجم الشمالي ليست هدفا :إنها نقطة التوجه التي تقود حركة المؤسسة في الاتجاه المقصود، لذلك تسعى المؤسسات إلى ترجمة رؤيتها بوضوح في " بضع جمل" تحمل في طياتها السبب الرئيسي لوجودها، و بالتالي تتحول " الرؤية " إلى " رسالة".¹

تعرف رسالة المنظمة بصفة عامة بأنها " :السبب في وجود المنظمة والغرض منها"، أي مبرر وجودها و استمرارها، وهي وُصف أكثر تدقيقا لأنشطة ومنتجات وخدمات المنظمة وقيمها الأساسية. وتحاول رسالة المنظمة الإجابة على التساؤلات التالية :

ما هو مجال نشاط المنظمة؟ و ما هي الأعمال التي تؤديها سوف مستقبلا؟².

و يعرف **Pearce** رسالة المؤسسة بأنها " :تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها"، أما **Thomas** فيرى بأنها " :تلك الصفات المميزة (الفريدة)التي تضعها المنظمة لنفسها لتمييزها عن المؤسسات الأخرى"³.

لا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملمخة والواضحة الفهم، إضافة إلى وجوب تكونها من فقرة واحدة تصف سبب وجود المؤسسة وما هي أهم أعمالها وأنشطتها. ولكل مؤسسة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف طبيعة المؤسسات، وفي ضوء الرسالة أيضا يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها ، كما تتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضا أن تتغير رسالة المؤسسة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح هذه الأخيرة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرارها و نموها.

¹ كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص170

² شاكر تركي أمين، المرجع السابق، ص09

³ كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص170 - 171

و بالرغم من أهمية الرسالة في إستراتيجية المؤسسة إلا أنها من العناصر الأكثر غموضا و جدلا، ربما لكونها تحتوي على عبارات قد تبدو فلسفية و لهذا نجد كثيرا من المؤسسات لا تمتلك رسالة واضحة أو لا تهتم بها أصلا، أو تستخدمها في المناسبات الرسمية أو الدعائية فقط. غير أن الواقع العملي يؤكد غير ذلك فالرسالة هي دليل الأداء التنظيمي و التي تبنى عليها الأنشطة لأنها " دستور عمل المؤسسة " إن جاز التعبير، و هي المسؤولة عن تحديد المستقبل التي ترغب أن تصل إليه المؤسسة أو تريد أن تعيشه.

*أمثلة على رسالة المؤسسة:

شركة موتورولا: "تسعى الشركة إلى خدمة احتياجات المجتمع من السلع والخدمات ذات الجودة العالية وبسعر مناسب للعملاء من أجل الحصول على الربح العادل والمطلوب لنمو المشروع، وبالتالي إيجاد فرص لموظفي الشركة والمساهمين لتحقيق أهدافهم الخاصة"

رسالة شركة IBM: "إن تكون الشركة الأولى في العالم التي تقدم لعملائها نظم معلومات متكاملة"

فنادق هوليداي ان: "نحن نعمل في صناعة الاستضافة"

رسالة شركة سوني: "أن نجرب متعة تطبيق التكنولوجيا لخدمة الصالح العام".



المطلب الثاني: أهداف المنظمة تعريفها و خصائصها

يعرف **الهدف** بأنه " :الوصول إلى نتيجة) أو نتائج (مطلوبة ومحددة ، في وقت محدد، بشرط توفر الإمكانيات سواء المادية أو البشرية". و **الهدف** هو النتيجة النهائية لأي نشاط مهما كان نوعه، و يمكن اعتباره ترجمة رؤية و رسالة المؤسسة إلى عناصر يمكن قياسها.

❖ وتمثل حالة مستقبلية مرغوبة، أو غرضا تحاول المنظمة تحقيقه تشتق من رسالة المنظمة ورؤيتها.

❖ والغرض من الأهداف و التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

❖ أو هي عبارة عن التزام محدد لتحقيق نتائج معينة خلال مدة زمنية محددة.

❖ تأتي مرحلة صياغة الأهداف في بيان الرسالة عقب الانتهاء من تحديد الرسالة والرؤية وبعد صياغة بعض القيم الرئيسة.

خصائص الأهداف الجيدة أو الذكية (Smart):

- ❖ تكون محددة Specific
- ❖ قابلة للقياس Measurable .
- ❖ قابلة للتحقيق وفيها نوع من التحدي Attainable .
- ❖ موجهة لتحقيق النتائج Results-oriented .
- ❖ محددة في الزمن Target dates .

المطلب الثالث: الفرق بين الأهداف و الغايات

يعرفها الباحثون في علم الإدارة الغاية بأنها: " كل ما يمكن أن نعتبره مبدأ ساميا عاما، بعيد المدى، تحدد فيها النوعية، " ويعرفون الهدف بأنه " إجراء ملموس قابل للقياس، يحدد كمية، متغير، ويمكن تحقيقه كاملا ."

الغاية لا يمكن اختزالها في الربح العظيم فقط، فهي تعكس تطلعات المجتمع البشري في المؤسسة، تتأثر بمجموع القيم الإنسانية، تطلعات المسيرين، آمال الأفراد، عوائق المحيط، تاريخ المؤسسة... غاية المؤسسة تحدد أيضا من خلال منظومة السلع التي تقدمها للزبائن.

يمكن أن تمثل غاية المؤسسة من خلال القيم المفسرة لنشأتها و وجودها في السوق، أي هي مجموعة الأسباب الصريحة و الضمنية التي أدت إلى ظهورها، فمثلا المؤسسات العمومية غايتها " تحقيق رضا المجتمع أو خدمة الصالح العام " سواء في الصحة أو التعليم أو غيرهما... و هو ما يطلق عليها الاحتياجات العامة . بالنسبة لمؤسسة اقتصادية الغاية هي خلق زبائن دائمين، و بما أن للمؤسسة عدة أبعاد فهذا يعني تعدد غاياتها.

أما الأهداف فكما تطرقنا إليها سابقا، هي عبارة عن النتائج التي تحاول المؤسسة تحقيقها و الوصول إليها خلال مدة محددة.

مثال : حالة مؤسسة Michelin للعجلات

تحقيق ارباح من اجل استدامة المنظمة.	الغاية
المساهمة في زيادة تنقل الاشخاص و السلع.	الرسالة
زيادة ربحية الانشطة و الاستثمارات بنسبة 10% على الاقل.	الهدف

الخلاصة:

حسب المنظور الاستراتيجي فأنشطة المؤسسة عبارة عن أنشطة متكاملة فيما بينها تبدأ بالتحليل البيئي، ثم صياغة الاستراتيجية وبعدها تنفيذها وفي الأخير الرقابة الاستراتيجية، بينما هوية المؤسسة فيمكن تحديدها من خلال التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة .وتقوم المؤسسة بصياغة أهدافها وكذلك الرؤية الاستراتيجية عن طريق خطوات متتابعة ودقيقة حتى تضمن لنفسها النجاح، لأن أي خطأ على المستوى الاستراتيجي يؤدي إلى نتائج سلبية يصعب على المؤسسة علاجها.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



الفصل الخامس: التحليل البيئي
Environmental analysis

05

المخرجات التعليمية المتوقعة تحصيلها من خلال هذا الفصل هي:

- ✓ تعريف الطالب بمفهوم و أهمية التحليل البيئي؛
- ✓ إدراك الطالب لإطار التحليل البيئي (البيئة الخارجية العامة، البيئة الخارجية الخاصة، البيئة الداخلية)؛
- ✓ تحديد عناصر القوة و الضعف/الفرص و التهديدات؛
- ✓ إبراز المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT؛

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



تمهيد:

ان واحدا من اهم اسهامات نظرية النظام المفتوح هي تركيز الانتباه على اهمية بيئة المنظمة. فالمنظمة لا توجد في فراغ بل هي تعمل ضمن بيئة متنوعة و متعددة الاشكال و المكونات و هناك عمليات تبادل و تفاعل مستمرين تجري يوميا بين المنظمة و بيئتها. و لذلك بات من المسلم به في اطار الادارة الاستراتيجية القول ان نجاح اية منظمة يعتمد الى حد كبير على مدى المواءمة بين مكونات تلك المنظمة- عملياتها، هيكلها، استراتيجياتها- و بين البيئة التي تعمل بها.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتحليل البيئي

سنتناول في هذا المبحث التحليل البيئي من حيث المفهوم و الأهمية، اضافة الى مكونات التحليل البيئي.

المطلب الأول: مفهوم و اهمية التحليل البيئي

1- المفهوم:

على الرغم من أن مفهوم البيئة بات شائعا في دراسة افدارة و الاعمال منذ اواخر الخمسينات الا ان عددا من الباحثين اعترفوا ان هذا المفهوم لم يكن واضحا بشكل كاف مما ادى الى آثار مشوشة و سلبية احيانا. لذلك فهم فضلوا عدم تعريف المصطلح بشكل دقيق و انما تعريفه بانه كل ما يحيط بالمنظمة من متغيرات و مكونات تتعامل معها المنظمة باستمرار.

و يعبر (Johnson & Scholes) عن التحليل البيئي بالقول انه مجموعة من الوسائل و الادوات المستخدمة في تجميع و تحليل و فرز و استنتاج مؤشرات مهمة من البيانات و المعلومات المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية. فالبيانات و المعلومات من البيئة الخارجية تعطي للإدارة مؤشرات عن جوانب الفرص و التهديدات، في حين تعطي البيانات و المعلومات عن البيئة الداخلية مؤشرات عن جوانب الضعف و القوة¹.

2- الأهمية:

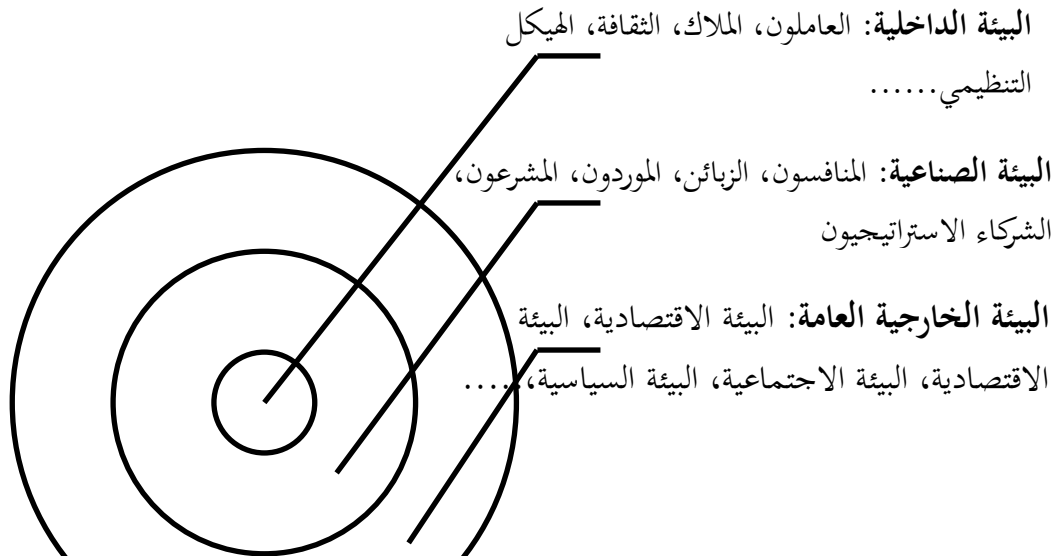
تبرز اهمية التحليل البيئي في انه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة و ليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط و بدائل استراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة و مدى امكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة و اهدافها. ان اكتشاف و توقع التغيرات البيئية يستلزم بالضرورة توفر قاعدة دائمة و مستمرة من المعلومات حيث ان اخطر ما يواجه المنظمات اليوم هو الفهم غير الصحيح و المتقادم للبيئة من قبل الادارة العليا. ان المنظمات الاكثر فهما لبيئتها افضل في تعاملها مع تلك البيئة، و تستطيع بالتالي تحقيق النجاح و انجاز الاهداف. هكذا تكون المنظمة اجدر في الحصول على المستلزمات من البيئة، و اقدر على التنافس و تلبية احتياجات الفئات المختلفة في البيئة الخارجية و الداخلية التي تتعامل معها المنظمة.

¹ وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية- المفاهيم... العمليات-، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2011، ص50.

المطلب الثاني: اطار التحليل البيئي

ان كون البيئة مفهوم شمولي و واسع النطاق، فان اغلب الدراسات تشير الى تقسيمها الى بيئة خارجية للمنظمة و بيئة داخلية لها، و ان التفاعل المستمر بين عناصر و متغيرات هاتين البيئتين يحدد قدرة المنظمة على النجاح و الاستمرار في العمل و التطور. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): المستويات البيئية



SAHLA MAHLA



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة
ان كون البيئة الخارجية لمنظمات الاعمال شاملة و معقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها و التعامل معها. حيث انه من بين اهم هذه المنهجيات تلك التي اشارت الى وجود مستويين اساسيين لهذه البيئة: تتمثل الاولى منها بالبيئة الخارجية العامة، فيما تمثل الثانية البيئة الخارجية الخاصة (الصناعة، التنافسية).

1- البيئة الخارجية العامة:

تشير البيئة الخارجية العامة الى مجموع العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و القانونية و البيئية التي تعمل منظمة الاعمال في اطارها و تؤثر فيها. و فيما يلي تعريف مختصر لأهم عناصر و مكونات البيئة الخارجية العامة¹:

- **العوامل السياسية (Political Factors(P):** و تعني التأثيرات الحالية و المستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الاعمال. و تؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال بطرق و اساليب مختلفة تتمثل في النظام السياسي في الدولة او البلدان التي تعمل فيها المنظمة و مدى الاستقرار و الحرية السياسية و طبيعة انظمة الحكم فيها.

¹ Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, Strategic Management, Oxford University Press, 2000, pp 96-99

- **العوامل الاقتصادية (Economic Factors(E):** و تعنى التأثيرات المحلية و الوطنية و العالمية و تأثيرات المتغيرات العالمية كالاقتصاد العالمي على عمليات منظمة الاعمال. و تشير هذه العوامل الى مجمل المؤشرات المتصلة بخطة التنمية الاقتصادية و المرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالناتج القومي الاجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، معدل التضخم و البطالة.. الخ من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.
- **العوامل الاجتماعية (Social Factors(S):** و توضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصلة في المجتمع على منظمة الاعمال. و تضم العديد من العوامل و التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة و الاعراف و التقاليد و الاطر الاخلاقية للمجتمع و الافراد، بالاضافة الى ديمغرافيا السكان، و الحركة الاستهلاكية.
- **العوامل التكنولوجية (Technology Factors (T):** و تبين تأثير التكنولوجيا الجديدة و الناشئة على عمليات منظمة الاعمال. و تعتبر التكنولوجيا من العوامل الاساسية في ميدان المنافسة و يعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير و تحسين خدماتها و منتجاتها باستمرار.
- **العوامل القانونية (Legal Factors(L):** و توضح تأثيرات التشريعات الوطنية و العالمية على عمليات منظمة الاعمال من ناحية القوانين الصادرة في مختلف المجالات مثل قوانين العمل، قوانين المنافسة، قانون الصحة و السلامة، قوانين الاستثمار الخارجي و غيرها.

من الضروري التاكيد بان عوامل البيئة الخارجية العامة تتبادل التأثير و العلاقات مع بعضها، و لا تعمل بشكل منعزل عن بعضها البعض. هذا يعني ان حصول تغيير في العوامل الاقتصادية قد يولد تغييرات بأشكال مختلفة و متنوعة في الجوانب الاجتماعية و القانونية، السياسية و هكذا.

2- البيئة الخارجية الخاصة:

لعل من اهم الجوانب المهمة عند تحليل البيئة الخارجية التعرف على العناصر ذات العلاقة بالتنافس والصناعة، حيث اشار العديد من الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية الى أهمية هذا الجانب ، وكذلك ظهرت العديد من النماذج التي ساهمت في تطوير الفكر الاستراتيجي في مجال تحليل البيئة الخارجية المباشرة ، والتي قدمت العديد من الأفكار في توضيح أهمية ذلك على الشركات .

1-2- أهمية تحليل بيئة الصناعة: وفقا للمقاربة الهيكلية فإن ”هيكل الصناعة يمارس تأثيرا كبيرا وحاسما على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة إعتماها إزاء ذلك“. فالعامل الأول كما يقول بورتير (M.Porter)، الذي يحدد مردودية منظمة ما تنشط في صناعة معينة ليس سوى جاذبية هذه الصناعة ؛ في حين يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية لهذه المنظمة في مواجهة منافسيها في نفس الصناعة؛ وتعكس هذه الوضعية المركز التنافسي للمنظمة.

2-2 - تعريف الصناعة، والقطاع:

يقصد بالصناعة مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض ، هذه المنتجات أو الخدمات تؤدي إلى إشباع نفس الحاجات الأساسية للعميل أو المستهلك.

أما القطاع فهو عبارة عن مجموعة من الصناعات المرتبطة معاً إلى حد بعيد ، والصناعة جزء من القطاع ، مثال قطاع الاتصالات يشمل صناعيتين هما صناعة معدات الاتصالات ، وصناعة خدمات الاتصالات.

2-3- الصناعة و السوق و هيكل الصناعة: هناك علاقة بين الصناعة والسوق ، فمن خلال الصناعة يتم تحديد أقسام السوق **Maret segments** ، وأقسام السوق هي مجموعات متميزة من المستهلكين داخل سوق ما ، ويمكن تمييزهم على أساس خصائصهم المتفردة ومطالبهم المحددة ، فمثلاً في صناعة الحاسب الشخصي هناك أقسام مختلفة يرغب فيها المستهلكون من حواسيب مكتبية وحواسيب محمولة ، ولذلك فإن صناع الحاسب الشخصي يدركون وجود هذه الأقسام المختلفة من السوق. أما هيكل لصناعة ، فيشمل مجموع الخصائص الفنية والاقتصادية للصناعة المعنية.

2-4- تحليل التنافس:

من أجل تحليل ظروف وبيئة التنافس ، فهناك عدد من الأساليب من أهمها:

✿ نموذج مايكل بورتر لقوى التنافس الخمس في الدول المتقدمة.

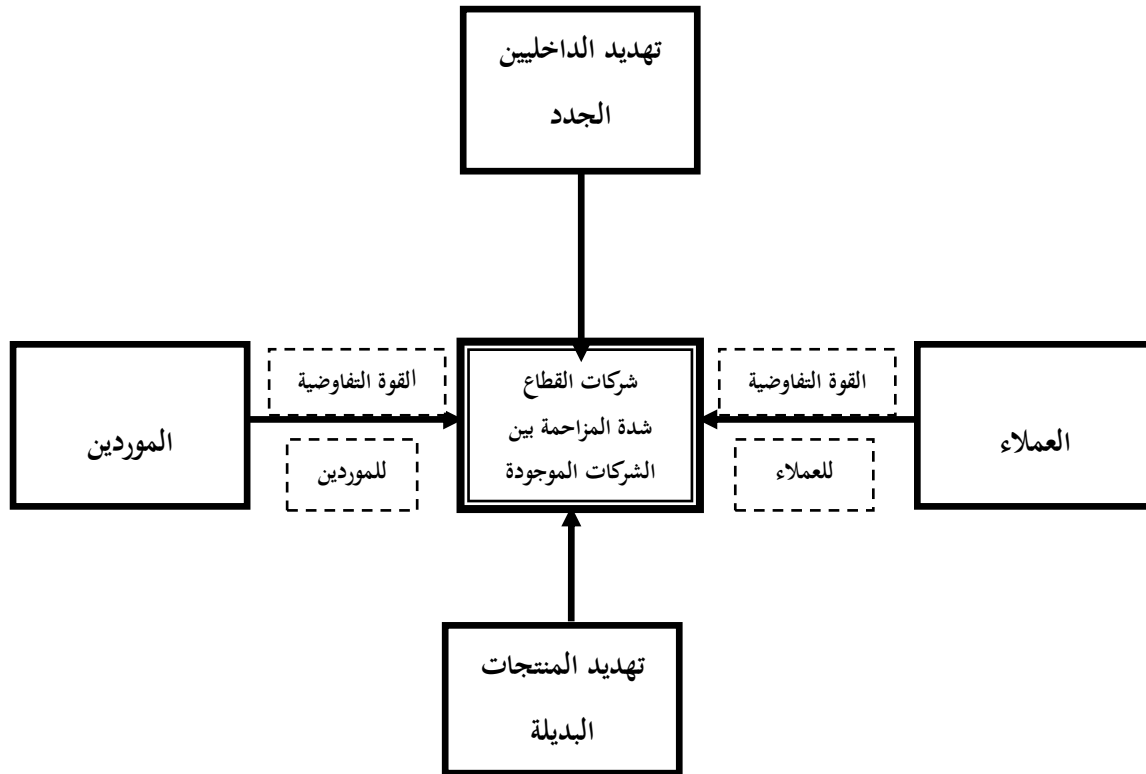
✿ نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس في الدول النامية.

□ نموذج مايكل بورتر لقوى التنافس:

إن فكرة نموذج **M.Porter** للقوى الخمس (قوى التنافس) تعتمد بالأساس على جاذبية السوق و الربحية الإجمالية والتي يمكن أن يحددها هيكل السوق¹. و منه فإن قدرة الشركة على إمتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي ، الذي تنشط فيه الشركة و مدى قدرتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها ، تتمثل هذه القوى في: شدة المزاومة بين المنافسين الحاليين ، تهديد الداخلين الجدد ، القوة التفاوضية للموردين ، القوة التفاوضية للعملاء ، تهديد المنتجات البديلة ، و الموضحة في الشكل أدناه ، و التي سنتعرض لها بالتفصيل.

¹ Slater, S. F., & Olson, E. M. A fresh look at industry and market analysis. **Business Horizons**, vol(45), N(1), 2002. P03.

الشكل رقم (04): نموذج قوى التنافس لـ M.Porter



Source: Porter, M. **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, 1985, P5.

1- المزاومة بين المنافسين الحاليين:

التنافس بين المنافسين الموجودين عادة ما يكون هو الأشد قوة في نموذج M.Porter، زيادته تؤدي إلى معارك من أجل الإستحواذ على حصة أكبر من السوق، الذي يتجلى في انخفاض أسعار المنتجات و الخدمات المقدمة وإمكانية انخفاض الربح في هذه الصناعة¹.

يشير M.Porter إلى أن التنافس يمكن أن يؤدي إلى زيادة في معدل الربحية و معدل نمو الصناعة، إذا لدى كل منافس احتياجات شريحة من السوق، مع إتباع مدخل أو نخب مختلف في السوق (الأسعار، سمات الخدمات)².

يرى (Tasevska) أن حدة المنافسة هي نتيجة لتفاعل عدد من العوامل الهيكلية و هي³:

- عدد المنافسين: تزداد المنافسة كلما زاد عدد المنافسين الذين يتصارعون فيما بينهم لزيادة حصتهم على حساب البعض.

¹ Mojan,D,S. Strategic analysis of the industry of routine maintenance of public roads without toll charge (RMPRWTC) in republic of CROATIA, **Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina** ,vol(14), N(1),2016.,p19.

² Porter, M. E., The Five Competitive Forces That Shape Strategy, **Harvard Business Review**,2008 .p85.

³ Tasevska,G.M, **An Economic Analysis of the Macedonian Viticulture – A Competitiveness View of the Grape and Wine Sectors**, Master thesis (unpublished), Department of Economics and Organization, Faculty of Agricultural Sciences and Food, university of Skopje, 2006. p15

- **معدل نمو الصناعة:** فالصناعة التي تتصف بمعدل نمو بطيء تكون شدة المنافسة فيها عالية، ذلك على العكس من الصناعات التي تنمو بمعدل سريع. فالصناعة ذات النمو البطيء تفرض على المنتجات التي ترغب في التوسع في حجم سوقها أن تحقق ذلك على حساب منافس آخر نظرًا لعدم التوسع في المبيعات المتاحة، أما إذا كانت الصناعة تنمو بشدة، فهناك فرص لكل شركة في الصناعة أن تتوسع في مبيعاتها وتحقق أهدافها.

- **التكاليف الثابتة:** تزداد حدة المنافسة كلما ارتفعت قيمة التكاليف الثابتة، لأن الشركات تعمل على تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، لذا تلجأ إلى تقديم تسهيلات مغرية للمستهلك.

- **تميز المنتج:** عندما تنخفض درجة تميز المنتج في المنتجات المنافسة تزداد حدة المنافسة، لأنه يمكن لأي منتج أن يجذب عملاء شركات منافسة أخرى. هناك نوعية معينة من السلع أو الخدمات لا يمكن تمييزها لأنها "سلع واحدة" وفي مثل هذه الحالة لا يمكن لأي شركة أن تدعي بأن ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسون الآخرون. وهنا يعتمد قرار المستهلك كلية على السعر ويعني هذا ظهور حرب أسعار.

- **درجة التمرکز و التوازن بين المتنافسين:** إن الصناعة التي يعمل بها مئات من المنافسين ذات القوة المتساوية (في حالة التساوي أو التوازن) تكون فيها المنافسة أقوى عن تلك الصناعة التي يوجد بها منظمة واحدة أو عدد محدود من المنظمات المسيطرة عليها.

- **الزيادة الكبيرة في الطاقة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة في شدة المنافسة،** حيث تفضل كثير من المنظمات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، زيادة الطاقة معناها زيادة الإنتاج والذي يلزم تعريفه تخفيض السعر وبالتالي زيادة المنافسة.

- **تكاليف التبديل أو التحول إلى شركة أخرى:** كلما زادت درجة سهولة تبديل المستهلكين لمنتجات شركة بمنتجات شركة أخرى، أي التوقف عن التعامل مع منظمة ما والتعامل مع منظمة أخرى داخل الصناعة دون أن يتحمل تكلفة تحول نتيجة لاتخاذ هذا القرار. كلما زادت شدة وحدة المزاومة. لذلك تحاول الشركات إتباع إستراتيجيات من شأنها إعاقه عملية التبديل.

- **حواجز أو عوائق الخروج:** تزداد حدة المنافسة بين منظمات الصناعة إذا لم يكن بقدره المنظمة الخروج من السوق دون تحمل خسائر كبيرة، ذلك بسبب تخصص الأصول في الصناعة بحيث لا يمكن تحويلها لاستخدامات أخرى، مما يجبر المنافسين على عدم ترك الصناعة، بالتالي استخدام كافة أساليب المنافسة للاستمرار في الصناعة.

2- تهديد الداخلين الجدد:

يرى (M.Porter) أن الداخلين الجدد إلى صناعة ما يجلبون قدرات جديدة، لديهم الرغبة في كسب حصة في السوق؛ و الموارد في كثير من الأحيان كبيرة¹. وكلما كان هناك وجود لحواجز دخول في هذه الصناعة كلما قل عدد الشركات الداخلة إليها، بالتالي يؤثر على "التنافس بين المنافسين الحاليين"².

¹ Porter, M. The structure within industries and companies' performance. Review of Economics and Statistics, vol(61),N(2),1979. P 138.

²Johnson, G., Whittington R. & Scholes, K. op cit,p61

ميز (M.Porter) بين ستة حواجز أمام الدخول للصناعة و هي¹:

- **حجم رأس المال المطلوب:** تختلف الصناعات في مقدار ما تتطلبه من استثمار مبدئي لتمويل الأصول الثابتة وتحمل الخسائر في المراحل الأولى من حياتها، فصناعات مثل الحديد والصلب والسيارات والحاسبات الآلية مثال على الصناعات التي تتطلب رأس مال ضخيم حتى يبدأ التشغيل، كلما زاد رأس المال المبدئي المطلوب كلما زادت درجة المخاطر التي يتعرض لها من يرغب دخول هذه الصناعات، يعتبر هذا عائقاً أمام دخول منافسين.

- **اقتصاديات الحجم:** يتطلب النجاح في بعض الصناعات الوصول إلى الحجم الكبير لتحقيق الوفورات في التكاليف، لأن التكلفة الإجمالية يمكن توزيعها على عدد كبير من الوحدات المنتجة وبالتالي ينخفض نصيب الوحدة من إجمالي التكلفة، يمثل هذا أهم عائق لدخول المنافسين الجدد. ومعنى ذلك أن الشركات التي تعمل في مثل هذه الصناعات لديها فرصة تتمثل في صعوبة دخول منافسين جدد.

- **تميز المنتج:** إن تمييز المنتج بعلامة أو ماركة معينة يجبر المنافس الجديد على إنفاق مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء المستهلك للمنتج في بحوث المستهلك والإعلان والتعبئة وكافة الأنشطة التسويقية، مما يؤدي إلى زيادة تكاليفه. لذلك فإن تمييز المنتج يمثل عقبة أمام دخول منافسين جدد. ومن أمثلة تلك الشركات شركات مستحضرات التجميل وشركات المياه الغازية..إلخ.

- **قنوات التوزيع:** فالحصول على قنوات لتوزيع المنتج في بعض الصناعات يعتبر أمراً مكلفاً وغاية في الصعوبة ، كلما كان المنافسون الحاليون مسيطرون على منافذ التوزيع الحالية كلما صعب على القادم الجديد اختراق هذه المنافسين. فحتى في الشركات الكبيرة المستقرة ذات ميزانيات التسويق الهائلة تواجه بعض الصعوبات في الحصول على مكان في أرفف محلات السوبرماركت المشهورة.

- **السياسات الحكومية:** تستطيع الحكومة أن تسهل أو تعقد عمليات الدخول للمنافسين الجدد إلى الصناعة من خلال تعقيد عملية الحصول على تراخيص ، كأن تشترط الوفاء بمتطلبات حماية البيئة أو ترك مساحات خالية دون بناء، زيادة الضرائب.

- **مزايا التكلفة المطلقة:** وتنشأ من ثلاثة مصادر أساسية:

-عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة، أو براءات الاختراع...

-التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج (عمالة ، مهارات إدارية....)؛

- إمكانية توفير مواد أرخص؛

- إن امتلاك الشركات التي تنشط حالياً في الصناعة لهيكل تكلفة منخفض من شأنه أن يضعف القوة التنافسية للداخلين الجدد.

¹ Mann,M.K&Byun,S-E.Assessment of five competitive forces of the Indian Apparel retail industry: Entry and expansion strategies for foreign retailers, journal of textile and apparel technology and management,vol(07),issue(02), 2011. p05.

3- تهديد المنتجات البديلة¹:

تحديد البدائل هو البحث عن المنتجات أو الخدمات التي يمكن أن تؤدي نفس وظيفة منتجات الشركة. وفقا لـ (Hubbard and Beamish) هناك العديد من العوامل التي تؤثر على التهديد المنتجات البديلة، على سبيل المثال، تكاليف التحويل بين المنتجات البديلة / الخدمات والمنتجات الشركة ، أو إدمان المشتري لشراء البدائل.

4- القوة التفاوضية للموردين:

الموردين هم الذين يزودوا الشركة باحتياجاتها من المدخلات، عندما يكون للمورد قوة تفاوضية عالية فإنه يمكن أن يمارس ضغطاً على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، مما يؤدي إلى تقليص أرباح تلك الصناعات إذا لم يستطيعوا استرداد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين، يتمتع الموردون بقوة تفاوضية في حالات معينة.

يرى (Renko et al) أن القوة التفاوضية للموردين تزداد في حالات منها²:

- وجود عدد قليل من الموردين: تركز كميات كبيرة من مشتريات الشركة لدى عدد قليل من المجهزين؛
- عدم وجود بدائل للمواد التي يتم توريدها: عندما يكون المورد على يقين بعدم توفر الموارد التي يقوم بتوريدها للشركة إلا عنده يصبح يمارس ضغطاً كبيراً على الشركة؛
- عندما لا تكون المنظمة عميلاً هاماً للمورد .
- أن منتج المورد أحد المدخلات الهامة للصناعة .
- تميز منتجات المورد عن الآخرين .
- قدرة المورد على إنتاج ما تنتجه المنظمة (التكامل الأمامي).

5- القوة التفاوضية للعملاء:

العملاء هم المستهلكون لمنتجات الشركة سواء كانوا أفراداً أو منظمات، عندما يكون للعميل قوة تساومية أو تفاوضية عالية، فإنه يمكن أن يرغم الشركة على تخفيض السعر والمساومة على جودة أعلى أو تقديم المزيد من الخدمات، مما يؤثر على معدلات الربحية المحققة³.

يرى (M.Porter) أن القوة التفاوضية للعملاء ترتفع في الحالات التالية⁴:

- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع أو المنتج؛
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين؛

¹ Hubbard, G. & P. Beamish . **Strategic management : thinking, analysis, action**, 4th edition, Pearson Education Australia.2011. P97.

² Renko, N., Sustic, I.,& Butigan, R. Desining marketing strategy using the five competitive forces model by Michael E. Porter - case of small bakery in Croatia, **International journal of management cases**, Vol(13), N(3),2011. p380.

³ Crook, T.R., Ketchen, D.J. & Snow, C.C.. Competitive edge: A strategic management model. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, vol(44),N(3),2003. p47.

⁴ Porter ,M, **Competitive Strategy, Techniques or Analyzing Industries and Competitors**. Originally published: New York: Free Press 1980, First Free Press Export Edition 2004. Chapters: 1 and 2.

● إمكانية قيام العميل بصنع المنتج بديلا من شرائه (التكامل الخلفي)

● عدم تأثير المواد المشتراة على جودة منتجات العميل .

● إذا كان لدى العميل معلومات كاملة عن الطلب عن المنتج وأسعار السوق وتكاليف إنتاجه .

بعد تحليل القوى الخمس لـ **M.Porter** تصبح الشركة قادرة على تحديد ربحية و جاذبية الصناعة، إستراتيجيا يمكن كذلك التعرف على نقاط القوة و الضعف للشركة، بالتالي وضع موقف أقوى في هذه الصناعة، يوفر تحليل القوى الخمس للشركة فرصة لدراسة و تقييم التفاعلات المعقدة بين المنافسين في الصناعة و بطريقة منظمة.

إذن ما يمكن إستنتاجه أن نموذج القوى الخمس يذهب إلى أبعد من التركيز على تحديد معدلات نمو السوق النسبية وجاذبية الصناعة، فهو يجعل مديري الشركات أكثر تركيزا على البيئة الخارجية مقارنة مع التحليل التقليدي "SWOT"، يشير (M.Porter) أن الهدف من نموذج القوى الخمس ليس فقط تقييم ربحية و جاذبية الصناعة، لكن أيضا لفهم أسس المنافسة و الأسباب الجذرية للربحية¹.

□ نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس للدول النامية:

رداً على نموذج بورتر للقوى الخمس، والذي يتناسب والبيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة، والتي تتميز بالتقدم الصناعي والتكنولوجي المتسارع، وكذا طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي الخاص بها، جاء "أوستن" ليميز البيئة التنافسية للمؤسسات في الدول النامية بإضافة بعض العوامل لنموذج بورتر، والتي تميز تلك الدول. ولكي يمكن استخدام نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر في تحليل الصناعات بالدول النامية، فهناك حاجة إلى إجراء تعديلات - حسب أوستن - على النحو التالي²:

- **التعديل الأول:** إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى Mega- force ، ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج بورتر. فالحكومة هي الحارس الذي يحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف. لذا يمكن لمؤسسات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة. إذن تصرفات الحكومة تؤثر في بيئة التنافس في الدول النامية

- **التعديل الثاني:** إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقاتها: شدة المزاومة، القوة التفاوضية للزبائن والموردين، تحديد الدخول للسوق، تهديد الاستبدال أو الإحلال في حالة المنتجات البديلة.

ودور الحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول النامية، وتأثيرها على قوى التنافس الخمس يتجلى من خلال³ :

¹ Porter, M. E., **op cit**, 2008. p29

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص: 74، 78.

³ نفس المرجع، ص: 78.

أ- شدة المزاخمة: نظرا لقيام الحكومة في الدول النامية بدور الحارس في السيطرة للعديد من الموارد الهامة مثل تبادل العملات الأجنبية، الائتمان، تراخيص الاستيراد، وأسعار المداخلات من عوامل الإنتاج، فإن المعاملات التفضيلية من جانب الحكومة تعد من أحد أشكال المنافسة داخل الصناعة. فتصبح إدارة العلاقات بين المؤسسات والحكومة أداة تنافسية حرجة هامة، ففي مثل تلك الحالات تتفاوت الشركات من حيث المزايا التي تحققها في ضوء قدرتها على اختراق المكاتب والإدارات الحكومية. وفي ظل هذا المناخ، تلجأ المؤسسات في الدول النامية إلى فتح قنوات اتصال من خلال العلاقات الشخصية، علاقات مع سياسيين، أو علاقات مع طبقة متخذي القرار الرئيسيين في الحكومة. وتؤثر الحكومة على مجال الأعمال من خلال سياساتها القطاعية والتي من شأنها التأثير بشكل جوهري على معدلات نمو صناعات معينة، ففي ظل السياسات القطاعية التوسعية سوف تنخفض شدة المنافسة للحصول على حصص أكبر من السوق، وعلى العكس من ذلك في حالة السياسات الانكماشية حيث تزداد شدة المنافسة .

ب- حواجز الدخول إلى السوق: في العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من جانب الحكومة مطلبا وشرطا أساسيا للدخول إلى صناعة من الصناعات، إذن الحكومة في الدول النامية تقيد عدد ونوعية المؤسسات المنافسة في صناعة ما. فعلى سبيل المثال، قد تسمح الحكومة للمستثمرين المحليين بالدخول في صناعة معينة وحماية السوق المحلية وتقيد عمليات الاستيراد، وكل هذا من شأنه التأثير على ديناميكية المنافسة داخل الصناعة .

ت- المنتجات البديلة : تزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف و وظائف المنتجات الحالية، الموجودة في السوق، وتؤثر إستراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الإحالية للمنتجات .

ث- القوة التفاوضية للزبائن والموردين : تؤثر الحكومة على قوة التفاوض بين الزبائن والموردين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمؤسسات، ومن أكثر السياسات الحكومية المؤثرة هي الرقابة على عمليات الاستيراد، وقد تكون هذه الرقابة بشكل مباشر مثل حصص الاستيراد أو بشكل غير مباشر كما هو الحال على العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد، وكلما زادت القيود أو الرقابة على الاستيراد، كلما زادت قوة الموردين المحليين على التفاوض حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد أقل ويتم إلزام المشتريين بالشراء من السوق المحلي، ومن جانب آخر، تؤدي رقابة الحكومة أو تحكمها في أسعار الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج إلى تزايد قوة أي من الطرفين (المورد أو المشتري) ووفقا للسعر الحكومي المعروض. ويمكن أن تؤثر الحكومة على قوة التفاوض أي من الطرفين من خلال تشريعها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي (اتجاه المواد الخام أو اتجاه الأسواق ومنافذ التوزيع). ومما سبق يتضح أن الحكومة تعد طرفا أساسيا في بيئة الصناعة بالدول النامية، وتؤثر بتشريعها على هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة.

3- البيئة الداخلية للمنظمة:

بعد ما تطرقنا في الجزئية السابقة للتحليل البيئة الخارجية العامة و الخاصة، لذلك سنحاول هنا أن نبرز تحليل البيئة الداخلية الذي يرتبط بإمكانيات و قدرات المؤسسة الداخلية، لأنه كما سبق لنا و أن ذكرنا لابد للمؤسسة أن تقوم بعملية التكامل بين نتائج التحليل الخارجي و التحليل الداخلي للوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

1-3 تعريف تحليل البيئة الداخلية:

يعرف التحليل البيئي الداخلي بأنه " العملية التي نستطيع من خلالها تحديد العناصر التي تمثل عائقا داخليا يحد من تطور المؤسسة (نقاط الضعف)، و كذا تحديد العناصر الداخلية التي تسمح بإنعاش نشاط المؤسسة و التي يمكن الاعتماد عليها لبناء مزايا تنافسية (نقاط القوة)". و يتناول بالدراسة:

- تحليل مختلف الموارد التي تمتلكها أو تتوفر عليها المؤسسة.
- دراسة كافة الاحتياجات.
- دراسة مختلف الوظائف و العمليات التي تتم داخل المؤسسة.
- طرق توزيع الموارد و آليات التوفيق بينها.
- تحديد مختلف المهارات و الطاقات الكامنة في المؤسسة.
- تحليل أساليب التسيير و الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3-2 أهمية التحليل البيئي الداخلي:

يميز التحليل الداخلي بين نقاط قوة المؤسسة (القدرة على خلق الفرص، جودة المنتج...) و نقاط ضعفها (القدرة على التمويل...) للسماح بإجراء مقارنة بين ما هو ممكن في المؤسسة و ما يمكن تحقيقه في المحيط.

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق. ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية و إمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها.

وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي التسويق، الموارد البشرية، الإنتاج، المحاسبة، البحث و التطوير².

تهتم المؤسسات بتحليل قدراتها و إمكانياتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، كما عملية دراسة البيئة الداخلية أمر لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية³:

¹ Diemer. A, la stratégie des entreprises, IUFM d'Auvergne, Clermont, France, 10.

² الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 39.

³ المرجع نفسه، ص 42.

*يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.

*يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقومها بسهولة.

*معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.

*معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

*معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.

*معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.

*مدى توفر الأفراد العاملين في المؤسسة وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

*. يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي... إلخ

3-3- مداخل التحليل البيئي الداخلي:

من أهم مداخل التحليل الداخلي و التي سنتطرق إليها كالآتي:

أ - التحليل الوظيفي: هو من الطرق الكلاسيكية في عملية التشخيص الداخلي يعتمد على تحليل كل وظيفة من وظائف المؤسسة بناء على معايير محددة، غالبا ما يتم التركيز على الوظائف التالية:

*تحليل المهارات: من الصعوبات التي تواجه المؤسسة هي تحديد و تقييم المهارات خاصة التي يمكنها أن تضيف قيمة إستراتيجية. في هذا الصدد طرح كل من **Hamel et Prahalad** سنة 1999 مقاربة إدارية توضح المعايير الأساسية في تحديد "المهارات المركزية" الخالقة للميزة التنافسية، و تتمثل في:

- معيار خدمة الزبائن: أي هل للمهارة القدرة على تقديم قيمة للزبون (حالة محركات - Honda)؟

- معيار الدخول إلى الأسواق: هل للمهارة القدرة على ضمان دخول المؤسسة إلى أسواق متنوعة؟

- معيار التنافسية: هل المهارة قادرة على أن تجذب المنافسين لامتلاكها؟¹

*التحليل المالي: يتم في هذه الوظيفة تشخيص مردودية المؤسسة، مصادر التمويل، الميزانية، الملاءة، المرونة المالية...

*تحليل الوظيفة التجارية: يتم فيها تشخيص حافظة المنتجات، درجة المبيعات، حصة السوق، العلامة التجارية، سياسة التسعير....

*تحليل وظيفة البحث و التطوير: يتم فيها تشخيص الإبداع التكنولوجي، الإبداع في المنتجات، قدرات البحث....

*تحليل وظيفة الإنتاج: يتم فيها تشخيص القدرة على الإنتاج، جودة الإنتاج، آجال الإنتاج، عمر التجهيزات....

*تحليل وظيفة الموارد البشرية: يتم فيها تشخيص هرم الأعمار، التكوين، الأجور.... الإستراتيجية الاجتماعية، مرونة العمل (مرونة الوظيفة، الوقت، التكاليف....)².

¹ Leroy. F (2008), **les stratégies de l'entreprise**, Edition Dunod, Paris, France, pp 63-64.

²Diemer. A, **Op.cit**, pp 16-18.

***تحليل التنظيم**: يعتبر تحليل الثنائية تنظيم/إستراتيجية من أصعب الثنائيات التي واجهت الباحثين، فالسؤال المطروح دائما هو : من يتبع الآخر؟، هل نبنى الإستراتيجية ثم نصمم التنظيم، أم نصمم التنظيم ثم نحدد الإستراتيجية. لكن المؤكد أن هناك ارتباط وثيق في المؤسسة بين الإستراتيجية المتبعة و التنظيم المتبنى. و بما أن التنظيم في المؤسسة يتمثل في الهيكل التنظيمي و تقسيم العمل فهذا يتطلب تشخيص كل ما له علاقة بأداء العمل (المسؤوليات، الثقافة التنظيمية....) و الشكل التالي يوضح كيفية تشخيص وظيفة الإنتاج على سبيل المثال:

الجدول رقم(03): تحليل وظيفة الإنتاج

نقاط الضعف	نقاط القوة	بعض المعايير
		القدرة على الانتاج
		جودة الانتاج
		مرونة الانتاج الكمية و النوعية
		نسبة المقاوله الباطنية
		عمر التجهيزات
		تكاليف الانتاج
		آجال الانتاج
		عمر التكنولوجيا المستخدمة

Source: Helfer.J.P , management : stratégie et organisation ,Edition Librairie Vuibert, Paris, France ,2000, p79.

ت- التحليل وفق نموذج سلسلة القيمة لبورتر:

ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Lourence-Milles و هو تاجر أمريكي¹، و عمل (M.Porte)

على تطويره و وصفه في تقريره الأكثر مبيعا "Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance"، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن مصادر الميزة التنافسية و أصولها على مستوى كل أنشطة الشركة و الحكم على مواردها و مهاراتها. و عليه فإن فهم مصادر الميزة التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها الشركة و الوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة.

حيث عرفها (M.Porter) على أنها "مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق السلع والخدمات، من استخدام المواد الأولية و لغاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي"².

نلاحظ من التعريف السابق أن M.Porter لخص سلسلة القيمة في مجموعة من الأنشطة المرتبطة، التي تهدف إلى تحويل مدخلات الشركة إلى مخرجات نهائية يتم تسليمها لمستهلكها النهائي.

¹ نيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص92.

² Porter M., Competitive Advantage , Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance,1985, P 37.

يشير (Stonehouse & Snowden) إلى أن "سلسلة القيمة كتقنية لـ M.Porter لفهم قدرة الشركة على إضافة قيمة من خلال أنشطتها، الروابط الداخلية و الخارجية، التي تتيح للمديرين تحديد أين تكمن القيمة المضافة في النظام الحالي و التي لديها الإمكانية لخلق المزيد من القيمة في المستقبل من خلال إعادة تشكيل و تحسين تنسيق الأنشطة¹."

نلاحظ أن التعريف أعلاه ركز على أنشطة الشركة التي تسمح لها بخلق قيمة مضافة ليس حالياً فقط، بل مستقبلاً من خلال إعادة تشكيلها و تحسين تنسيقها.

من خلال التعريفين السابقين يمكن أن نعرف سلسلة القيمة للشركة على أنها أسلوب أو طريقة أو تحليل يتطلب دراسة كافة أنشطة الشركة سواء الداخلية أو الخارجية، بحيث يتم ترتيب و تنظيم تلك الأنشطة وفق هيكل تنظيمي يسمح لها بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق قيمة مضافة للمستهلك و الشركة معا.

إن العلاقة بين سلسلة القيمة و الميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار و الأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها و ذلك على النحو التالي²:

- تمثل الشركة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها و خدماتها؛
 - تسمح بمعرفة نقاط القوة و الضعف في الشركة و بالتالي معالفة مصادر الميزة التنافسية؛
 - تحديد درجة التكامل و التنسيق الداخلي بين الأنشطة؛
 - التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
 - التوصل إلى تحسين و تطوير الأوضاع و التناسق من خلال تغيير العلاقات و الأنماط بين الأنشطة داخل الشركة.
- وفقاً لـ M.Porter فإن سلسلة القيمة تتألف من نوعين من الأنشطة، أنشطة أساسية (رئيسية) و التي تنشئ قيمة للعملاء، عدد من الأنشطة الداعمة (المساندة) و هي مساعدة للأنشطة الأساسية، كما هو موضح في الشكل التالي:



¹ Rajain,P&Rathee,R. Service Value Chain Models in Higher Education, **International Journal of Emerging Research in Management & Technology**, vol(02), Issue(07),2013, p01.

² عبد الله بلوناس، بوزيدي لجد، "طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل حلقة القيمة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10 نوفمبر 2010، ص 12.

الشكل رقم(05): بنية نموذج سلسلة القيمة



Source: Porter M, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, 1985, P37

أولاً: الأنشطة الرئيسية

تتمثل في مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج و حتى تقديمها للمشتري، يتم تقييم هذه الأنشطة بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف فيها و تشمل حسب الشكل رقم(05): الإمدادات الداخلية، العمليات (الإنتاج)، الإمدادات الخارجية، المبيعات و التسويق، الخدمات. و فيما يلي شرح لكل نشاط من الأنشطة الرئيسية¹:

- أ- **الإمدادات الداخلية** : وهي تلك الأنشطة التي ترتبط مع مناولة المواد الأولية ، عمليات الفحص ، نقل المواد ، الإستلام التخزين ، رقابة المخزون ، وتوزيع المدخلات التي تستخدم بإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة .
- ب- **العمليات الإنتاجية** : وهي تلك العمليات الخاصة بإدارة المواد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم الشركة بتقديمها الى الاسواق ، تختص أنشطة الانتاج بكل من الجودة والتكاليف وخدمات المستهلك والتسليم وزمن الاستجابة كما ترتبط العمليات الانتاجية بعمليات الشراء وتصميم وإستخدام الآلات والرقابة على الانتاج .
- ت- **الإمدادات الخارجية** : تتضمن عدة نشاطات منها التوزيع حيث تعتمد الشركات على الوسطاء في تصريف أو بيع منتجاتها الى المستهلك ، تعتبر نظم التوزيع إحدى الموارد الأساسية للشركة التي ينبغي الاهتمام بها ووضع خطة توزيع ترتبط بإختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها .

¹ Kehoe,K & Mateer,J, The Impact of Digital Technology on the Distribution Value Chain Model of Independent Feature Films in the UK, **International Journal on Media Management**,vol(17),N(02),2015, p95.

ث - التسويق والبيع : تعد أنشطة التسويق من الأنشطة الأساسية التي تسهم في التعرف على فهم حاجات المستهلكين أو إكتشاف الفرص التسويقية الجديدة والسعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانيات الشركة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للشركة .

ج - الخدمات : وتمثل بخدمات مابعد البيع مثل عمليات الصيانة وتوصيل السلعة الى الزبون . وترى الباحثة أن نشاط التوزيع يفترض أن يكون ضمن نشاط التسويق والبيع.

ثانيا .الأنشطة الداعمة

أما بالنسبة للأنشطة الداعمة فتتمثل في الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية و تشمل :البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، المشتريات ، فيما يلي شرح لكل نشاط¹:

أ. البنية الأساسية للمؤسسة :تضم العديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط، مراقبة الجودة ... كباقي الأنشطة الداعمة فإن أنشطة البنية الأساسية تعمل على دعم كامل لكل سلسلة القيمة والأنشطة الأساسية.

ب . تسيير الموارد البشرية :تتعلق بالأنشطة التي تتضمن التعيين، الاستخدام، التدريب والتطوير وأنشطة العمالة وتطوير المهارات.إن أنشطة الموارد البشرية تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل و تعمل على تدعيم الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في حد ذاتها.

ج .التطوير التكنولوجي:يتضمن الأنشطة المتصلة ببحوث تطوير المنتج، تحسين تصميم العمليات، تطوير برامج الحاسوب ونظم الاتصال...

د .المشتريات :تشير إلى وظيفة الحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات و تتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء .

يرى M.Porter في إطار تقديمه لنموذج سلسلة القيمة، أن تحقيق الشركة لميزة تنافسية يرتبط بقدرتها على أداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين، أو أداء الأنشطة بطريقة مميزة تخلق قيمة للعميل و تسمح للشركة بفرض سعر تنافسي جيد في السوق².

و في الوقت الحالي تتجه الدراسات نحو المقارنة أو التصور الاستراتيجي لخلق القيمة الذي يجمع بين كل من الجانبين المالي و التسييري، وهو ما يعبر عنه بالقيمة التشاركية أي خلق القيمة لمختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة³.

الهدف من سلسلة القيمة هو الكشف عن مصادر الميزة التنافسية،
و لكن هذه الأداة غير صالحة اليوم.

¹ Porter M, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, **op cit**, P. 38.

² Porter M, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, **op cit**, P. 53.

³Jaunet.P, **la création de valeur: approche financière ou managériale**, www.memoireonline.com/.../m_management-valeur-financiere-approche-necessaire-demarche-strategique16.htm

ح- التحليل وفق نظرية الموارد:

مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي، فبعدما كانت أساسا متجهة إلى التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق (نموذج Porter) بدأت تلك الأدوات تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة. فظهرت المقاربة الإستراتيجية للموارد التي تفترض أن أداء المؤسسة ونجاحها الإستراتيجي يعتمد خصوصا على بعدها الداخلي أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية، إذ تجلّى في الميدان أن عوائق الدخول التي تحتمي بها المؤسسات الكبرى لم تمنع المؤسسات الناشئة والمنافسة من دخول القطاعات المحمية وتحقق إلى جانبها إيرادات مرتفعة.

فتبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من موارد دها ودافعية أفرادها، والمقصود بالموارد حسب أحد رواد هذه المقاربة **Wernefelt** هو: "مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة التي تمتلكها المؤسسة كالمصانع، تجهيزات... فهي موارد منظورة، وسمعة المنظمة، ثقافتها، العلامة التجارية، الكفاءات... التي تمثل موارد غير منظورة." ومن أهم رواد هذه المقاربة نجد **Wernefelt** الذي يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد حيث استعملها في مقال نشره سنة 1984 في جريدة التسيير الإستراتيجي، ثم تبعه آخرون من أمثال: **Coll, Grant, Barney**¹.

حيث تم بناء هذه النظرية بتشبيه المؤسسة بشجرة صغيرة الحجم، حيث الجذع والفروع الأساسية تعبر عن العلوم الأساسية والنظريات والمعارف...، والفروع الثانوية في المنتجات المقدمة للسوق، أما الجذور التي تغذي وتحافظ على هذه الشجرة فهي المهارات القاعدية التي تركز عليها المؤسسة.

و بالتالي يقوم هذا التحليل على:
- تحديد المهارات الأساسية.

- تحديد برامج للحصول على هذه المهارات.

- تحديد آليات تطوير هذه المهارات.

- الربط بينها وبين العناصر الأخرى للحصول على منتجات نهائية تتلاءم مع السوق.

المبحث الثاني: تحليل SWOT و المصادر الرئيسية لبياناته

سنتناول في هذا المبحث تحليل SWOT و مصادر الرئيسية لبياناته.

المطلب الأول: تحليل القوة والضعف/ الفرص و التهديدات SWOT

عرف تحليل SWOT بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، و هو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية و الداخلية سواء كانت مناسبة او غير مناسبة، و ذلك من خلال نقاط القوة النسبية و نقاط الضعف النسبي و الفرص و التهديدات الخارجية المستقبلية. فالهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، و نقاط

¹ يحضيه سمالي، أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 10 مارس 2004، جامعة ورقلة، الجزائر، ص- 155

قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة اعمالها، كما انه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية او الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.

إن الحديث عن اطار تحليل SWOT يتطلب توضيح مكونات هذا التحليل، حيث أن الفرص البيئية **Environmental opportunities** توجد في بيئة عمل المنظمة و لها كبيرة على تطورها و مصيرها و ان اغتنم تلك الفرص يعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة، و قد عرفت بانها ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المنظمة.

أما التهديدات البيئية **Environmental Threats** فقد عرفت بانها ظرف رئيسي غير ملائم ابد موجود في بيئة المنظمة، و تمثل التهديدات عوائق تجعل المنظمة غير قادرة من الوصول الى اهدافها المرغوبة التي تنوي الوصول اليها، و يمثل دخول منافسين جدد من اكبر التهديدات للمنظمة، فضلا عن قوة المساومة لدى المشتريين الرئيسيين او المجهزين، فضلا عن التغيرات التكنولوجية.

أما فيما يتعلق بنقاط القوة **Strenghts** فهي صفات او مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى. و بصورة خاصة المنافسين و التي تعطيها ميزة عليهم. غير ان نقاط الضعف **Weaknesses** تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، و الذي يجب على منظمات الاعمال ان تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في انشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، هذا و ان تحديد نقاط الضعف يجب ان يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، بل كذلك و الاهم من وجهة نظر عملاء المنظمة، و على الرغم من انه لربما يكون من الصعب على المنظمة ان تعترف بنقاط ضعفها، غير انه من الافضل ان تعالج هذه الجوانب من دون اي تسويق. و الشكل التالي يوضح مصفوفة تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات

الشكل رقم(06): مصفوفة SWOT

عناصر القوة (S)	عناصر الضعف (W)	
الفرص (O)	استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة الاستراتيجيات المعتمدة في هذه الحالة النمو و التوسع في اطار هجوم منظم	التغلب على نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة و هنا يتم معالجة جوانب الضعف التي ترى المنظمة ضرورة تعديلها بالاضافة الى قيام المنظمة باتباع استراتيجيات التحول و التغيير
التهديدات (T)	استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات الخارجية او الحد من آثارها. و يتم هنا البحث عن بعض الفرص الممكنة و اعتماد استراتيجيات التنوع لفتح آفاق و فرص أخرى	تقليل نقاط الضعف لتخاشي التهديدات و يتم هنا اعتماد استراتيجيات دفاعية لحين انجلاء الموقف.

المصدر: وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم...العمليات، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص61

الجدول رقم(04): حالات تقاطع العوامل الداخلية و الخارجية في النموذج

الحالة 1: (SO)	نقاط القوة+الفرص: الإستراتيجية المناسبة هي الإستراتيجية الهجومية للحصول على أكبر حصة من السوق.
الحالة 2: (ST)	نقاط القوة+ التهديدات:توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات و الإستراتيجية المناسبة هي الإستراتيجية الدفاعية
الحالة 3: (WO)	نقاط الضعف+ الفرص: هنا يجب معالجة نقاط الضعف للإستفادة من الفرص المتاحة، و الإستراتيجية المناسبة هنا في إستراتيجية الإنتظار.
الحالة 4: (WT)	نقاط الضعف+ التهديدات: الإستراتيجية الأنسب لهذه الحالة هي إستراتيجية إعادة التمويع.

المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين -النظرية و التطبيق-، ط01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص210.

المطلب الثاني: المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT

يفترض بإدارة المنظمة ان تعتمد على مصادر متنوعة و موثوق بها في الحصول على البيانات و المعلومة الضرورية المتعلقة في

بيئة عمل المنظمة , و يمكن للمنظمة ان تعتمد على¹ :

1 - انظمة المسح البيئي :

تأخذ انظمة المسح البيئي اشكالا مختلفة وفق احتياجات و قدرات المنظمة المستخدمة لها . و بشكل عام , فان هذه الانظمة يمكن ان تكون واحدة او اكثر من ثلاث انماط و هي :

- انظمة المسح غير المنتظمة : وهذه تمثل دراسات و تحليلات و جمع لبيانات و معلومات غير منهجية و غير منتظمة، ويحاكي اغلبها الظروف و الازمات التي قد تظهر في البيئة، و في الغالب تركز الجهود على الاحداث الماضية، باعتبارها قد اصبحت واقع حال بمؤشرات واضحة،بالإضافة الى انصباب الجهود لتحديد تداعيات الاحداث على وضع المنظمة في الامد القصير ،ان هذه الانظمة تأخذ او تعطي اهمية اقل للأحداث البيئية المستقبلية .

- انظمة المسح المنتظمة : وهذه الانظمة تدور حول احداث منتظمة يتم فحصها لغرض اختبار مكونات استراتيجية المنظمة , فقد يحصل ان يتم إعادة نظر سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المنظمة مستقبلا , و ان هذه الانظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الاحداث الماضية و الحالية و المستقبلية , و التي يعطى لها اهمية خاصة من قبل المنظمة .

- انظمة المسح المستمرة : و هذه الانظمة تراقب و تفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المنظمة , فالمسح هنا يمثل انظمة مستمرة و ليس عملية وقتية تفرزها احداث معينة , و في الغالب فان هذه الانظمة أكثر اتجاها نحو المستقبل من الانظمة السابقة .

¹ وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص ص 62-66

2 - انظمة التنبؤ :

ان التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات , بالإضافة الى عمليات لتحديد القضايا الاستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية , هذا وتجد العديد من المنظمات ان التنبؤ المستقبلي بالأحداث الاستراتيجية يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي .

و في اطار هذه التنبؤات يصار الى تحديد مستويات التغيير في البيئة الخارجية في محتوى المكونات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية، كذلك بالعناصر المهمة مثل الموردين و العملاء و المنافسين وغيرهم . ومن اهم الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي هي :

- اراء الخبراء : حيث ان الافراد الخبراء و اصحاب الخبرة الطويلة يمكن ان يتم اختيارهم ليسالوا عن آرائهم في اهمية و احتمالية التطورات المستقبلية الممكنة , وهنا فان طريقة دلفي تستخدم لتقييم احداث و اعطاء افتراضات واحكام حولها، ان هذه الطريقة مهمة جدا و تستخدم في المنظمات لاستجلاء موقف معين حول قضايا مهمة ترى المنظمة ضرورة التخطيط لها .

- الاسقاطات الاتجاهية : و المعبر عنها بعدة طرق تم تطويرها كإسقاطات و منحنيات تمثل سلسلة من الزمن الماضي باتجاه المستقبل من قبل منحنيات النمو و المبيعات و الايرادات و غيرها , و تستخدم هنا اساليب احصائية و رياضية مثل البرمجة الخطية -العلاقات الاتجاهية: حيث ان البحث عن طبيعة العلاقات عبر الزمن بشكل سلسلة و احداث لتأشير من هو مهم منها و الذي يؤدي الى بناء علاقات سببية تسند تنبؤات المنظمة حول متغيرات بيئتها .

- النمذجة الديناميكية : و المعبر عنها بالبحث عن بناء مجموعة معدلات لغرض وصف حالة النظام في اطارها، وتستخدم هنا وسائل احصائية و نماذج الاقتصاد الرياضي لتفسير ظواهر معينة .

- تحليل التأثير المتبادل : و هنا يتم تحديد مجموعة احداث رئيسية و التي تعتبر مهمة جدا و محتملة الظهور و يسأل عما اذا كان لها تأثير بحدث تداعيات اخرى , حيث ان النتائج تستخدم لبناء سلسلة مترابطة تؤثر بعضها البعض الاخر

- السيناريوهات المتعددة : و يتم في اطارها بناء صور كخيارات مستقبلية , كل واحدة منها تحمل احتمالية حدوث معينة , حيث ان الغاية الاساسية من هذه السيناريوهات تتمثل ببحث الادارة على استخدام التخطيط الموقفي .

الخلاصة:

تقوم المؤسسة بتشخيص البيئة الخارجية عبر خطوات حتى تتعرف على الفرص والتهديدات الناتجة عن هذه البيئة، وتقوم بتقسيم البيئة الخارجية إلى بيئة كلية وبيئة جزئية، وتستخدم تحليل Porter لدراسة القوى المحركة للمنافسة في الصناعة لما لها من آثار مباشرة على القدرة التنافسية للمؤسسة. وتعتمد المؤسسة على عدة وسائل للتشخيص الخارجي من أهمها: المسح البيئي، المراقبة، والتنبؤ. ويعتبر التشخيص التكنولوجي مهم جدا بسبب التغير السريع لهذا المتغير والذي يعتبر عامل يؤدي إلى زيادة عدم التأكد البيئي.

كما انها تقوم المؤسسة بالتشخيص الداخلي لكي تحدد نقاط قوتها وضعفها، فتعتمد على عدة أدوات كاستخدام الموارد أداة للتشخيص الداخلي، تحليل سلسلة القيمة، تحليل الأداء، تحليل الفجوة، و دراسة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمؤسسة. وتهتم بتحليل الموارد والكفاءات باعتبارها مصدر مهم للمزايا التنافسية وتركز على تحليل وظائفها كالمالية وإدارة الموارد البشرية، كما تركز على تشخيص التنظيم والتسيير باعتبار المورد البشري هو المسؤول على نجاح استراتيجية المؤسسة.



الفصل السادس: تحليل اصحاب المصالح
Stakeholders Analysis

06

المخرجات التعليمية المتوقعة تحصيلها من خلال هذا الفصل هي:

- ✓ تعريف بنظرية اصحاب المصلحة عند Freeman؛
- ✓ إدراك الطالب لإفتراضات الاساسية التي قامت عليها نظرية اصحاب المصالح؛
- ✓ تصنيف أصحاب المصالح؛
- ✓ الوقوف على نماذج تحليل اصحاب المصالح؛

SAHLA MAHLA

المصدر الاول للطالب الجزائري



تمهيد:

ناقش العديد من الباحثين و الأكاديمين أن عالم الأعمال في القرن الحادي والعشرين يخضع لتغيير جذري، فظاهرة العولمة وهيمنة تكنولوجيا المعلومات ، وتحرير الدول ، وخاصة زوال التخطيط المركزي للدولة وملكية الصناعة ، وزيادة الوعي المجتمعي بتأثير منظمات الأعمال على المجتمعات والدول، كانت جميعها اسباب و دوافع لإعادة النظر في فهم منظمات الأعمال .

استدعى هذا التغيير ضرورة تطوير طريقة لفهم نظرية الأعمال والإدارة، حيث لا تزال أفكار Weber's حول البيروقراطية تسيطر على المشهد الإداري ، ولا تزال فكرة الاقتصاديين حول سير منظمة نحو التوازن تهيمن على معظم اقتصاديات الأعمال. تعتبر المنظمات ملكا لأصحابها - المساهمين في المنظمات العامة - ومحدودة في مسؤوليتها عن آثارها على الآخرين. في عالم تكون فيه المخاوف محلية في المقام الأول ، قد تكون مثل هذه النماذج مناسبة، كما يمكن للحكومات إلغاء أي آثار سلبية بطريقة عادلة للجميع. لهذا تم تطوير نظرية أصحاب المصلحة على مدى الثلاثين سنة الماضية لمواجهة هذه الافكار السائدة وكحل لهذه المشاكل المتعددة.

المبحث الأول: نظرية اصحاب المصلحة عند R. Freeman

يمكن ارجاع ادبيات نظرية اصحاب المصلحة stakeholders theory الى العمل الرائد الذي قدمه R. Edward Freeman سنة 1984 الا و هو "نموذج اصحاب المصلحة" ليحل بذلك محل "النموذج الإداري" للمنظمة. هذا الاخير الذي استخدمه المدراء لسنوات عديدة، حيث كان تركيزه منصبا على دور الموظفين و الموردين، المساهمين والعملاء، و كيف يمكنهم تحقيق اهداف المنظمة من خلال فهم احتياجاتهم و توقعاتهم المتغيرة. الا ان التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة فرضت تحديات جديدة، و اصبح تحقيق اهداف المنظمات يتطلب من المدراء تطوير استراتيجيات في كيفية فهم و التعامل مع هذه التغيرات، فاقترح Freeman نموذجا مفاهيميا جديدا للشركة يدمج بشكل اساسي البيئة الخارجية للمنظمة، بحيث يحتم على المدراء فهم احتياجات و تطلعات تلك المجموعات في هذه البيئة و الاستجابة لها. واطلق على هذه المجموعات مصطلح "اصحاب المصلحة" التي يصفها Freeman بأنها "أي مجموعة او فرد يمكنه التأثير او التاثر بتحقيق اهداف المنظمة".

المطلب الاول: الفكرة الاساسية لنظرية اصحاب المصلحة و مفهومها

يعتبر التعريف الذي قدمه Freeman سنة 1984 بمثابة التعريف التقليدي لأصحاب المصلحة، و الذي مفاده أنه "أي مجموعة او فرد يمكن ان يؤثر او يتاثر بتحقيق اهداف المنظمة"، ان الفكرة العامة لهذا التعريف تدور حول ما يجب ان تكون عليه المنظمة و كيف يجب ان يتم تصورها.

و يضيف (Friedman) على انه ينبغي التفكير في المنظمة نفسها على انها مجموعة من اصحاب المصالح، بحيث يكون هدف المنظمة ادارة مصالحهم و احتياجاتهم، و يعتقد ان ادارة اصحاب المصلحة تتحقق من خلال مديري المنظمة، بحيث يجب

عليهم ادارة المنظمة لصالح اصحاب المصلحة لضمان حقوقهم و المشاركة في صنع القرار من ناحية، و من ناحية اخرى يجب على الادارة ان تكون بمثابة وكيل على اسهمهم لضمان بقاء الشركة و حماية اسهم كل مجموعة على المدى الطويل¹.

ان تعريف اصحاب المصالح و هدف المنظمة و طابعها، و دور المديرين ظل غير واضح في الادبيات السابقة وتغير هذا المفهوم على مر السنين، حتى "ابو مفهوم اصحاب المصلحة" كما يطلق عليه Freeman غير تعريفه، فعرّفه (Freeman) بانها "تلك المجموعات الحيوية لبقاء و نجاح المنظمة"².

يضيف Freeman في واحدة من اهم منشوراته مبدأ جديدا يعكس توجهها جديدا في نظرية اصحاب المصالح، في هذا المبدأ حسب رايه يجب النظر في منظور اصحاب المصلحة انفسهم و انشطتهم، اذ يعد هذا مهم جدا ويجب أن تاخذ ادارة الشركات بعين الاعتبار.

و ذكر مبدأ "الجؤ اصحاب المصلحة"، حيث يقوم اصحاب المصلحة باتخاذ إجراء ضد أعضاء مجلس الإدارة بسبب اخفاقهم في أداء واجب الرعاية المطلوب.

تعرف جميع الافكار و المفاهيم المذكورة لمفهوم اصحاب المصلحة بنظرية اصحاب المصلحة المعيارية في الادب النظري، و التي مفادها أن علاقة المنظمة باصحاب المصلحة ترتبط بسؤال اساسي: ما هي العوائد التي يجب أن تحققها المنظمة؟ و لمصلحة من يجب أن تعمل المنظمة؟ و لقد طورت نظرية اصحاب المصلحة هذا المنظور عبر وصف دور الادارة، الممارسات الادارية و اخلاقيات الاعمال، اجراءات عمل المنظمة من خلال التاكيد على فائدة المنظمة و ما الذي ستقدمه الادارة بشكل نموذجي.

مقارنة أخرى قدمت لمفهوم اصحاب المصلحة هو ما اطلق عليه نظرية اصحاب المصلحة الوصيفية، و التي تعني بكيفية تصرف المدراء و اصحاب المصلحة فعليا و كيفية رؤيتهم لافعالهم و ادوارهم. تتعامل نظرية اصحاب المصلحة الفعالة مع الكيفية التي يجب على المديرين ان يتصرفوا بها اذ كانوا يرغبون في تحقيق التميز في الاداء من اجل مصالحهم الخاصة، والتي غالبا ينظر اليها عل انها مصلحة المنظمة، و عادة ما تهدف الى تحقيق اقصى قدر ممكن من الربح او زيادة قيمة المساهمين. و هذا يعني انه اذا كان المديرون يعاملون اصحاب المصلحة تماشيا مع مفهوم اصحاب المصلحة فتكون المنظمة أكثر نجاحا على المدى الطويل.

1- مفهوم اصحاب المصلحة:

ازدهر مفهوم اصحاب المصلحة في السنوات الماضية كثيرا، و كتب الاكاديميون الكثير عن هذا الموضوع، و حتى المنظمات غير الحكومية و الهيئات التنظيمية، وسائل الاعلام و منظمات الاعمال، كذا صانعي القرار يفكرون في هذا المفهوم و يحاولون تنفيذه بطريقة او باخرى، و معظم مساهماتهم تتعلق بشكل خاص بالمبدأ المعياري، و هذا يعزز رؤية المنظمة و دور المديرين الذين يمثل هدفهم الرئيسي في زيادة قيمة حملة الاسهم الى الحد الاقصى. و مع ذلك يبدو ان المنظور المعياري يفسح المجال لمسؤوليات اوسع نطاقا تقع على عاتق المديرين، هناك سبب آخر يجعل من هذا المفهوم يحظى بواج كبير الا و هو النزاع او الصراع القائم بين المنظرين، مفاده ان هناك دراسات عديدة متنازع عليها في هذا الموضوع و التي تتم محاولة استبدالها او تحديثها

¹ Friedman, A.L. and Miles, S. **Stakeholders: Theory and Practice**, Oxford University Press, 2006

² Freeman, R.E. . **"A Stakeholder Theory of Modern Corporations"**, **Ethical Theory and Business**, 7th ed. 2004.

مؤخرا. هذا كله كان السبب وراء الغموض و الارباك الذي يحتاج هذا المفهوم، و كيف يمكن التعامل مع هذا الاندماج المفاهيمي لذلك سنعتمد بشكل اساسي على الطرح الذي قدمه Freeman .

ذكر (Freeman) في كتابه " الادارة الاستراتيجية: مقارنة اصحاب المصلحة" او اول ظهور لمصطلح اصحاب المصلحة نسب على تقرير قدمه معهد ستانفورد للأبحاث سنة 1963 بالولايات المتحدة الامريكية، حيث عرفها " تلك المجموعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل" ¹.

و استمر (Freeman) في استخدام هذا التعريف بشكل معدل حيث عرفها على انها " تلك المجموعات الحيوية لبقاء المنظمة و نجاحها" ². هذا التعريف موجه بشكل كامل للمنظمة، لكن يفضل العديد من الاكاديميين التعريف الذي طرحه Freeman سنة 1984 حيث يعرف اصحاب المصلحة بانه " اي مجموعة او فرد يمكنه التأثير او التاثر بتحقيق اهداف المنظمة" .

و تاسيسا على ما سبق ، نرى ان المنظمة و من خلال ممارستها لانشطتها المختلفة في اطار البيئة التي تعمل فيها. تصادفها العديد من المجموع (افراد او جماعات) تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية و متباعدة الشدة و التأثير، وفي صيغ و اشكال مختلفة . و مثل هذه المجموع هم من يطلق عليهم "اصحاب المصلحة Stakeholder" الذين تربطهم معها مصلحة مشتركة.

2- التطور التاريخي لنظرية اصحاب المصلحة :

تعتبر الأدبيات السابقة والكتابات بمثابة الأساس الذي تبنى عليه جميع الافكار و الاتجاهات، و المتبع لمفهوم اصحاب المصالح يلتمس ان هناك تنوع في نظرة المفكرين حول هذا المفهوم عبر التاريخ ففي كلمة القاها frank Abraham رئيس مجلس ادارة standard oil of jersey سنة 1951، إشارة إلى تأثير أصحاب المصالح على المنظمة، كما أشار إلى إن وظيفة الإدارة هي المحافظة على توازن عادل وعملي بين مطالب الجماعات المختلفة ذات المصالح المباشرة مع المنظمة ³. الاطراف المتأثرة بنشاط المنظمة، العاملين، العملاء وأفراد المجتمع بوجه عام .

وفي الستينات وبالضبط في سنة 1963 عزز معهد ستانفورد للأبحاث بالولايات المتحدة الأمريكية عن طريق السويدي Eric Rhenman هذا المنهج وكان التصور الأساسي السائد آنذاك هو إن الدعم الذي يقدمه أصحاب المصالح هؤلاء ضروري لاستمرارية المنظمة فلا وجود لها بدونهم ⁴. وقد اعترض على هذا المفهوم في بدايته Ansoff Igor الذي يعتبر أب الإدارة الاستراتيجية في كتابه الاستراتيجية النقاية لعام 1965 حيث يقول إن المسؤوليات والأهداف ليست مترادفة، ولحقه بعد ذلك وابان السبعينات Taylor منظر فكر التخطيط الاستراتيجي الذي تنبأ بتدني أهمية أصحاب الأسهم وأكد أن إدارة المنظمة ملزمة بأخذ كل أصحاب المصالح بعين الاعتبار.

¹ Freeman .R,E, Harrison .J, Hicks .A, Parmar .B and Colle.S,D , Stakeholder Theory The State of the Art, Published in the United States of America by Cambridge University Press, New York,2010.P28

² Freeman, R.E .op cit. 2004.

³ فليب سادلر ترجمة علا احمد إصلاح : الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، ، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر، 2008 ص89 .

⁴ فليب سادلر ترجمة علا احمد إصلاح ، مرجع سبق ذكره، ص89

وفي أدبيات النظم جاءت فلسفة **Russel Aktoff** سنة 1975 لتضيف للنقاش أن مساهمة أصحاب المصالح ضرورية لبلورة نظام فعال كما أن تفاعل ودعم أصحاب المصالح يساعد على إيجاد حلول للمسائل المجتمعية حيث تم اعتبار المنظمات على أنها أنظمة مفتوحة تمثل جزءا من شبكات أوسع تؤثر بدورها على النظام وعليه لا ينظر لهذه الأخيرة على أنها كيانات جامدة ومستقلة¹.

في سنة 1978 نصت نظرية المنظمات التي وضعها **Richard Salancick & Jeffrey Pfeffer** على أن فعالية المنظمة ترتبط ارتباطا مباشرا بإدارة الطلبات وبالحصوص المتعلقة بالجماعات المهمة.

إن مفهوم أصحاب المصلحة جاء في عدد من التخصصات على مدى تاريخه، بداية بظهوره كضرورة لبقاء المنظمة واستمرار نشاطها في اجتماع ستانفورد إلى التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، نظرية المنظمات، لكن هذا المفهوم لم يتبلور في شكله التنظيري حتى سنة 1984 على يد **Freeman** في كتابه " الإدارة الاستراتيجية ": "مقاربة لأصحاب المصالح".²

المطلب الثاني: الافتراضات الأساسية لنظرية أصحاب المصلحة

بالرغم من الطبيعة المحددة لهذه النظرية تطورت مع مرور الوقت، إلا أن الافتراضات الأساسية التي تستند عليها ظلت على حالها. أن الإقرار بأن المنظمات نظام مفتوح يحتاج للتفاعل مع البيئة المحيطة يعكس النقاط التالية و هي الافتراضات الأساسية لنظرية أصحاب المصلحة³:

- توجد مجموعات محددة (أصحاب مصلحة) في هذه البيئة لها تأثير على سلوك و فعالية تلك المنظمة، كما أن هذه المجموعات يمكن تحديدها و تصنيفها بطرق مختلفة، إلا أنها تشترك في الرغبة و الاستعداد للعمل بهدف التأثير على المنظمة؛
- في المقابل، فإن المنظمة تدرك هذه المجموعات و تقر بالحاجة للتعامل معها، و لتحقيق ذلك تقوم المنظمة بتطوير استراتيجيات توجه سلوكها فيما يتعلق بتلك المجموعات و مصالحها. و يستند هذا السلوك و الاستراتيجيات الداعمة له إلى افتراض أن أصحاب المصلحة (المجموعات) يمكن إدارتها لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

المبحث الثاني: اصناف و نماذج أصحاب المصلحة

ستتم دراسة و توضيح اصناف أصحاب المصالح و كذا النماذج المقترحة لتحليل أصحاب المصلحة

المطلب الاول: تصنيف أصحاب المصلحة:

اختلف الباحثون في تصنيفهم لأصحاب المصالح رغم اتفاقهم في تحديدها، وعلى هذا الأساس اقترح **Freeman**

تصنيفين هما:

¹ Annika. C. " Analyse Du Role Des Parties Prenantes Dans La Stratégie De Développement Durable D'une Banque Etude De Cas : La Banque Trio-Dos ", travail de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'études spécialisées en gestion de l'environnement, université libre de bruxelles, 2006,p.27.

² Freeman, E.R. Strategic Management:A Stakeholder Approach,Bitman,Boston,1984 , p46.

³ Jonker.J& Foster.D. Stakeholder Excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm. journal of corporate social responsibility and environmental management ,vol(09),issue04,2002,p 188

أولاً: تصنيف (Edward Freeman):

لقد صنف Freeman أصحاب المصالح إلى مجموعتين¹:

- أصحاب المصلحة الداخليين: وتشتمل هذه الفئة على كل من الملاك، العملاء، الموردين والموظفين؛
 - أصحاب المصلحة الخارجيين: ويضم هذا الصنف كلا من الحكومات، المنافسين، المجتمع المدني، جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلكين، جمعيات حماية البيئة، جماعات المصالح الخاصة ووسائل الإعلام وغيرها من جماعات الضغط.
- الشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (07): تصنيف (Edward Freeman, 1984) لأصحاب المصلحة



ثانياً: تصنيف (Edward Freeman et al)

- تماشياً مع التصنيف الذي قدمه Freeman في سنة 1984 فقد حاول رفقة زملائه التفريق بين أصحاب المصالح الأساسيين والثانويين من خلال نوع العلاقة التي تربطهم بالمنظمة و هم²:
- أصحاب المصالح الأساسيين: هم من تربطهم علاقة جيدة ووطيدة بالمنظمة تمكنها من تحقيق أداء مستدام؛
 - أصحاب المصالح الثانويين: لهم تأثير كبير على علاقة المنظمة بالأساسيين. و الشكل التالي يوضح ذلك

¹ Kumar.V , Rahman.Z , and Kazmi.A.A. Assessing the Influence of Stakeholders on Sustainability Marketing Strategy of Indian Companies, SAGE Open July-September 2016. P05.

² Freeman. E.R, Harrison .J.S and Wicks .A.C, Managing. : For Stakeholders Survival : Reputation, And Success, University Press New Haven, London,2007, P.7

الشكل رقم (08): تصنيف (Edward Freeman et al ,2007) لأصحاب المصلحة



Source: Freeman. E.R, Harrison .J.S and Wicks .A.C, **Managing : For Stakeholders Survival : Reputation, And Success**, University Press New Haven, London,2007, P.7

المطلب الثاني: نماذج تحليل أصحاب المصلحة
مع تعدد النماذج التي من خلالها يتم تحليل أصحاب المصلحة الهادف إلى معرفة كيف يؤثر كل صاحب مصلحة و إلى أي مدى، فإننا سنتناول ذلك من خلال نموذجين هما:

✓ التحليل حسب السلطة و الإهتمام.

✓ التحليل حسب القدرة و الشرعية و الإلحاح.

1- التحليل حسب السلطة و الإهتمام 1986:

بالنظر إلى عنصري إهتمام أصحاب المصالح بشؤون المنظمة من جهة، و سلطتهم فيها من أخرى. يتبين عبر المصفوفة التالية أن تقاطع إهتمام و سلطة أصحاب المصالح يؤدي إلى أربعة أوضاع مبينة حسب المصفوفة التالية:

الشكل رقم (09): مصفوفة تحليل أصحاب المصالح حسب السلطة و الإهتمام

		الإهتمام	
		ضعيف	كبير
السلطة	ضعيفة	بذل أدنى جهد (01)	الحرص على إعلامه (02)
	كبيرة	الحرص على إرضائهم (03)	عناصر حيوية فاعلة (04)

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة

يظهر من هذه المصفوفة أن تقاطع اهتمام وسلطة أصحاب المصلحة يؤدي الى اربع اوضاع :

الوضع الاول(01): في هذه الحالة يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة وضعيف الاهتمام لا يمكن إعطاؤه الا القليل من العناية، أي أن المدير يخصص له الحد الأدنى من الجهد .

الوضع الثاني(02): هنا يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة ولكنه يولي اهتماما كبيرا بأمور المؤسسة . حتى تلبي حاجته بالتجاوب مع اهتمامه الكبير، يسهر المدير على إبلاغه أي تزويده بالمعلومات المفيدة في كل مرة . هذا النوع من الاطراف قادر على التأثير في غيرهم وحتى في الاطراف القوية جدا ولذا على المدير الاقتراب منهم، وإدارتهم عن قرب .

الوضع الثالث(03): من يوجد في هذا الوضع من أصحاب المصلحة فهم يتميزون بسلطة كبيرة في المؤسسة ولكن لا يولون اهتماما لما يجري فيها. كما انهم قد يولون اهتماما كبيرا للمؤسسة في بعض الحالات . كبعد أحداث معينة ، في حالة أزمة. وفي هذه الحالة فإنهم ينتقلون الى الخانة (04) لأنهم يصبحون أصحاب سلطة و اهتمام كبيرين.

فنظرا لما لديهم من سلطة يجب على المدير (الاهتمام بهم- و الحرص على ارضائهم لان لهم الوزن الكبير من حيث القرار).

الوضع الرابع(04): عندما يكون لصاحب المصلحة السلطة الكبيرة في المؤسسة و يكون اضافة الى ذلك كثير الاهتمام بما يجري فيها فهذا عنصر اساسي. لا يمكن للمدير تجاهله و لا الاستغناء عنه، فعلى المدير ان ينتبه له.

يدخل المدير هذا النوع من أصحاب المصالح في اهتماماته الاولى، وعليه أن يعرف كيف يجعلهم يوافقون على أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، لأن قبولهم للاستراتيجية ضروري.

2- التحليل حسب القدرة و الشرعية و الإلحاح (1967): يقوم على ثلاث خصائص هي :

❖ **القدرة:** تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير او ما يتوفر لديه من سلطة و لو عبر التحالفات. أي قدرة الشريك صاحب المصلحة على التأثير في المؤسسة، قد يلجأ صاحب المصلحة إلى ما يتوفر لديه من سلطة للتأثير في المؤسسة كما قد يلجأ إلى التحالفات مع أصحاب المصالح الآخرين ليكون التأثير أكبر.

❖ **الشرعية:** أي مدى شرعية علاقاته بالمنظمة و كذا أعماله و تصرفاته.

❖ **الإلحاح:** أي مدى إصرار أصحاب المصلحة على تلبية طلباته من قبل المنظمة.

و يتم التحليل تبعا للخصائص التي تتراكم في نفس الطرف.

من توفرت فيهم خاصية واحدة من هذه الخصائص الثلاثة، إعتبروا شركاء كامنين (مستترين)، لأنه ليس لديهم من الخصائص ما يجعلهم اقوياء بما فيه الكفاية؛

من توفرت فيهم خاصيتين ، يسمون بالشركاء المتأهبين لما لديهم من الخصائص التي تجعلهم اقوياء و مؤثرين؛

أما من توفرت فيهم الخصائص الثلاثة، فيسمون بالشركاء النهائيين.

أصحاب المصلحة	الخصائص
النائمون	لهم سلطة لكنها لا تستعمل لكونهم لا يملكون شرعية و لا طلبات ملحة و تكون علاقتهم بالمنظمة محدودة جدا.
التقديرون	لهم الشرعية لكن ليس لهم السلطة و لا الطلبات الملحة لذلك فهم قليلوا او عديموا التأثير في المنظمة.
المطالبون	لهم مطالب لكن ليس لهم لا السلطة و لا الشرعية لذلك لا يستطيعون التأثير على المنظمة.
المسيطرون	لهم السلطة و المصلحة، لذلك فتأثيرهم مؤكد و يتعين على المدير إيلائهم الإهتمام و العناية.
الخطيرون	لهم السلطة و الإلحاح لذلك يستطيعون التأثير على المنظمة لتلبية مطالبهم حتى و لو كانت غير شرعية.
التابعون	لهم الطلبات الملحة و المشروعة إلا أنهم يبقون تابعون لأنهم لا يملكون السلطة لجعل المنظمة تلي طلباتهم فهم في موقف تبعية إتجاه الآخرين.
النهائيون	و هم الذين تتوفر فيهم الخصائص الثلاثة، و عادة ما يسعى المديرون للتقرب منهم .

SAHLA MAHLA

المصدر الاول للطالب الجزائري



الخلاصة:

ان منظمات الأعمال ، ومن خلال ممارساتها لأنشطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعمل فيها ، تصادفها بعض المجموعات من الأفراد والمجموعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة ، وفي صيغ وأشكال مختلفة ، ويطلق على تلك المجموعات أصحاب المصلحة ، وهم الذين تربطهم مع المنظمة مصلحة مشتركة .

و كرد فعل على ما جاءت به المدرسة النيوكلاسيكية و الذي مفاده بأن المنظمة تعمل لتعظيم أرباحها فحسب، و ضمن سياق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ، يأتي هذا المفهوم ليكرس إهتمام المنظمة بكل هذه المجموعات ذات الصلة و التي تترهن إلى حد كبير حياتها و إستمراريتها، علما أنه لا يمكن اليوم الحديث عن تصميم إستراتيجية للمنظمة إلا بمراعاة مسؤوليتها الاجتماعية.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



الفصل السابع: أدوات التحليل الاستراتيجي
Strategic Analysis Tools

07

المخرجات التعليمية المتوقعة تحصيلها من خلال هذا الفصل هي:

- ✓ التعرف على أدوات التحليل الاستراتيجي و تحديد(التجزئة الإستراتيجية، دورة حياة المنتج، أثر الخبرة، المصفوفات).
- ✓ إدراك أهمية أدوات التحليل الاستراتيجي و دورها في إختيار و بناء الإستراتيجية.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



تمهيد:

أدوات التحليل الإستراتيجي هي مجموعة من الأدوات طورها الباحثون و المستشارون في مكاتب الإستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المنظمة، و وضعية مجالات أنشطتها، و قدراتها الإستراتيجية و إختياراتها الإستراتيجية الأنسب، من هذه الأدوات:

- ☐ التجزئة الإستراتيجية؛
- ☐ دورة حياة المنتج؛
- ☐ أثر الخبرة؛
- ☐ المصفوفات.

المبحث الأول: التجزئة الاستراتيجية

إن القيام بإعداد استراتيجية المؤسسة، يتطلب دراسة شاملة لمختلف أنشطتها، وعندما كان من الصعب دراسة هذه الأنشطة مجتمعة تطلب الأمر تقسيمها إلى مجموعات أو وحدات و دراسة كل واحدة على حدى، وهذا ما يعرف بالتجزئة الاستراتيجية، فما هي التجزئة الاستراتيجية؟ وما هي المعايير التي يتم على أساسها التقسيم؟

المطلب الأول: تعريف التجزئة الاستراتيجية

تعد خطوة مهمة في عملية التحليل الإستراتيجي للمؤسسة و المهدف منها معرفة الأسواق التي ستشغلها المؤسسة و تنشط فيها (أين تريد أن تنافس) و (بماذا ستنافس؟) ¹.

إن التجزئة الإستراتيجية هي مجال نشاط يتميز بتوليفة وحيدة لعوامل محددة (Cle) للنجاح، والتي تعتمد على قدرات المعرفة (savoir-faire) خاصة تلك التي تعتمد عليها المؤسسة من خلال تجاربها المتراكمة المقيدة بحدود جغرافية ملائمة، لذلك فسنحصل على العديد من الأجزاء الإستراتيجية على ضوء وجود هذه التوليفات (combinaison). فالتجزئة الإستراتيجية تمثل إذن فضاء كفاح تنافسي خاص ومحاط بمحاذير ².

مفهوم التجزئة الإستراتيجية طور من طرف مؤسسة "جينيرال إلكتريك" سنة 1970 بناء على توصيات مكتب الاستشارات "ماكينزي"، أين تم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى وحدات ذاتية (Des unites autonome)، كل وحدة قسمت إلى أنشطة يمكن أن تسير بصورة مستقلة ³ (SBUs or DAS).

¹ جديان منال، اسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة و البقاء فيه - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014-2013، ص 76.

² بوهزة محمد، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة، لقسم السنة الرابعة إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، منشورة على موقع الجامعة

<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/index.html>

³ Mezghani .L , politique et stratégie d'entreprise, FSEG Sfax, Tunisie, p01, flestation.e-monsite.com/medias/files/ch- 1.pdf

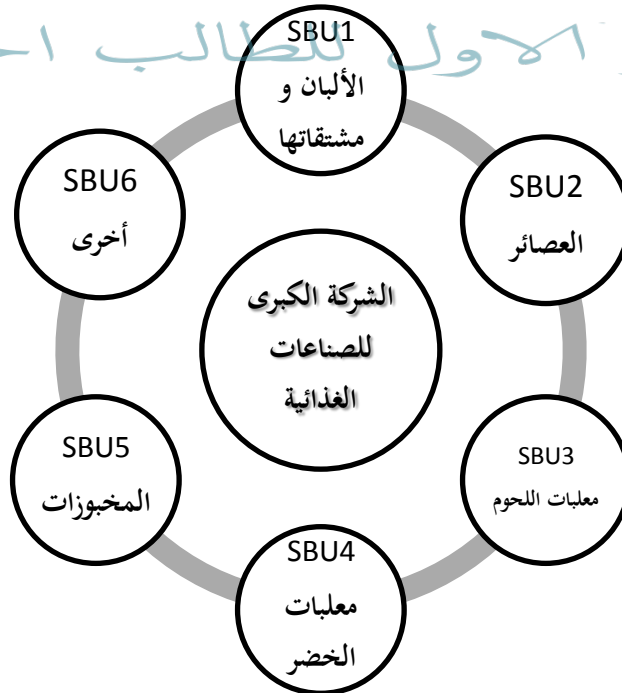
التجزئة الإستراتيجية هي نوع آخر مما يطلق عليه بنشاطات الوضعية الإستراتيجية، فالمؤسسة على العموم تأخذ الطابع الشمولي بمعنى أنها تقوم بإنتاج منتج أو مجموعة منتجات، مجموعة وظائف...، فتتظيم المؤسسة بإمكانه تجميع بصورة اصطلاحية عدة مجالات لأنشطة مختلفة، كما يمكنه على العكس من ذلك تقسيم أو فصل نفس مجال نشاط إلى عدة مراكز قرارات مستقلة . و أمام هذا التنوع فهناك عمل صعب و قاسي للتجزئة الإستراتيجية وأن الكشف عنها يصبح ضروري . كما تسمح التجزئة الإستراتيجية بزيادة الطموح لخلق أنشطة جديدة و من ثم مزايا تنافسية جديدة، مع العمل على إحداث تغيرات على المدى المتوسط و الطويل .

المطلب الثاني: أهمية التجزئة الاستراتيجية و أبعادها

للتجزئة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة و ذلك لأنها تسمح بوضع إستراتيجية خاصة بكل مجال نشاط استراتيجي، فمن حيث المستوى تكون وحدات التجزئة الإستراتيجية هي الطريق الوسط بين المنتج (تجزئة السوق) و بين نشاطا للمؤسسة، لذلك فكثيرا ما نجد المسيرين مختارين في تحديد و حداث التجزئة الإستراتيجية خاصة و أن أي خطأ فيها يؤدي إلى مشاكل كبيرة فيما بعد . تسمى وحدة التجزئة الإستراتيجية " مجال النشاط الاستراتيجي او وحدة عمل استراتيجي ". ❖ تشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى قطاع أعمال أو خط إنتاج، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج و تسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة و خدمة مجموعة معينة من العملاء و التعامل مع عدد معين من المنافسين. ❖ أو هي مجال نشاط عادي للمنظمة، تضم مجموعة من المنتجات و الخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين و الذين يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة.

يمكن تجزئة أنشطة شركة كبرى للصناعات الغذائية على النحو التالي:

الشكل رقم (10): تجزئة أنشطة شركة كبرى للصناعات الغذائية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: معايير التجزئة الاستراتيجية و الحصول على مجالات النشاط الاستراتيجي

بمجالات النشاط الاستراتيجي (DAS, SBUs) هي تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات متجانسة، وفقا لعدة معايير كالكنولوجيا المستخدمة، المنافسين، أسلوب الإنتاج، الزبائن.... في الواقع لا توجد معايير ثابتة لتجزئة نشاط المؤسسة إلا أن بعض الباحثين و من أجل تسهيل العملية قاموا باقتراح بعض المعايير و الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(05): معايير التجزئة الاستراتيجية

عوامل اساسية للنجاح	نفس مجال النشاط الاستراتيجي	مجالات استراتيجية مختلفة
معايير خارجية:	نفس التوليفة	نفس التوليفة
- زبائن	نفس الزبائن	زبائن مختلفين
- سوق	نفس السوق	اسواق مختلفة
- توزيع	نفس الشبكة	شبكات مختلفة
- منافسة	نفس المنافسين	منافسين مختلفين
معايير داخلية:	نفس التوليفة	نفس التوليفة
- التكنولوجيا	مماثلة	مختلفة
- المهارات	قوية	مختلفة
- افضليات التجميع (التأزر)	قوية	ضعيفة
- هيكل التكاليف	تكاليف متقاربة	تكاليف خاصة
سلسلة القيمة	سلسلة واحدة للقيمة	سلاسل كثيرة للقيمة

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص121

من خلال الجدول السابق يمكننا الاستنتاج بأن النشاطات التي لا يوجد بينها أفضلية التجميع لا يمكن أن تجمع في نفس النشاط الاستراتيجي، و إذا كان لنشاطين نفس الزبائن و نفس السوق و نفس شبكة التوزيع و يواجهان نفس الزبائن فهذا يعني أنهما يكونان نفس المجال للنشاط الاستراتيجي. ثم إذا كان صنعهما يتم بنفس التكنولوجيا و نفس المهارات فهذان النشاطان يكونان نفس المجال، إما إذا اختلفا في واحد من هذه العناصر إما الخارجية أو الداخلية فيكونان مجالين مختلفين للنشاط الاستراتيجي¹.

و وجدنا تصنيفا آخر يحدد معايير التجزئة الاستراتيجية يركز على ثلاث معايير هي²:

أ -الحاجيات: أي يجب أن تلي الأنشطة حاجيات واضحة و متجانسة.

ب -التكنولوجيا: لا بد للنشاطات أن تركز على تكنولوجيا أو معرفة محددة و متجانسة.

ج -منافسين متجانسين.

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص117-122

² Meier.O, Diagnostic stratégique, Edition Dunod, Paris, France.2007, p 111

كل مجال نشاط إستراتيجي (SBUs) يمكن
أن يمثل مؤسسة قائمة بذاتها:
بمواردها، تكنولوجيتها، مهارته....

مثال : شركة دانون **DANON** لديها أربع (04) مجالات نشاط إستراتيجية هي :

أ- منتجات الألبان الطازجة

ب- المشروبات

ت- أغذية الأطفال

ث- التغذية السريرية.

أما شركة **L'OERIAL** لمواد التجميل فهي تضم خمسة (05) مجالات نشاطات إستراتيجية هي :

أ- منتجات الجمهور

ب- المنتجات المهنية : الموجهة لصالونات الحلاقة مثلاً....

ت- منتجات الجودة العالية

ث- مستحضرات التجميل النشطة

ج- عرض الأناقة **the body shop**.

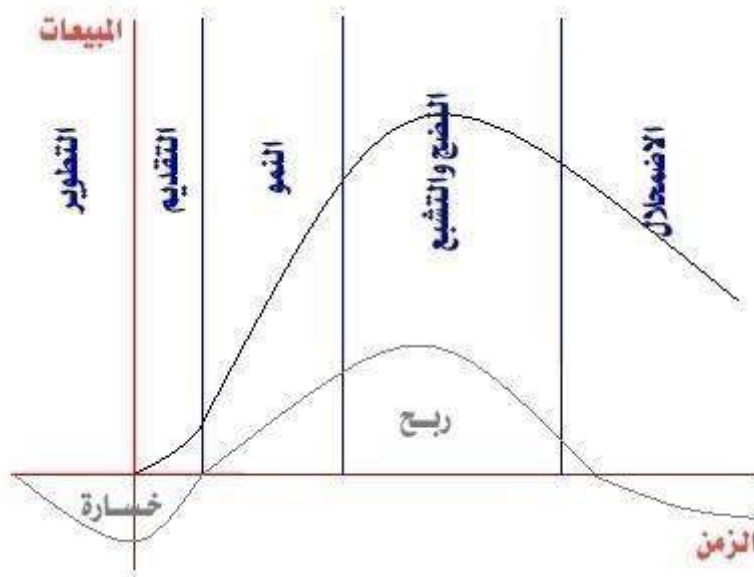
لا يجب الخلط بين التجزئة التسويقية و التجزئة الإستراتيجية، فالأولى
تعني تجزئة السوق إلى زبائن، أما الثانية فهي تجزئة أنشطة المؤسسة.

المبحث الثاني: دورة حياة المنتج

تم اقتراح هذا النموذج منذ سنة 1950م من طرف **J.Dean** حيث حدد من خلاله مراحل تطور مبيعات المنتج خلال فترة حياته، وتم تقسيم هذه المراحل إلى خمس مراحل كما هو مبين في الشكل أدناه، ولأجل القدرة على استعمال نموذج دورة حياة المنتج كأداة للتحليل الإستراتيجي يجب قبل كل شيء تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج، وذلك باستعمال النسبة المئوية لزيادة المبيعات لتحديد نقطة الانتقال من مرحلة لأخرى، فعندما تزيد المبيعات بنسبة أكثر من 10% سنويا فالمنتج في مرحلة النمو، أما إذا كانت الزيادة السنوية محصورة بين 0 و 10% فالمنتج في مرحلة النضج، وعندما يكون الميل السنوي سلبا أي أن

المبيعات في انخفاض فالمنتج في مرحلة التدهور .وهناك خبراء آخرون اقترحوا مقاييس أخرى تحدد المرحلة التي بها المنتج مثل: عدد المنافسين، معدل التغيرات التكنولوجية، سرعة تغير المنتجات¹.

الشكل رقم(11): منحنى دورة حياة المنتج



ومن الشكل يلاحظ كل المراحل التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، تشارك في تطور المبيعات والخزينة ومردودية المنتج كما أن المنتجات تختلف من حيث فترة حياتها حتى ولو كانت من نوع واحد خاصة بعد الثورة الصناعية التي أحدثت تطوراً تقنياً واقتصادياً، والتي جعلت أغلب المؤسسات تسعى لجعل دورة حياة المنتج أقصر. **المطلب الأول: مراحل دورة حياة المنتج**

تصف هذه الدورة أن أي منتج يمر بعدة مراحل تبدأ بمرحلة تصور، والبحث ودراسة المنتج الذي سيتم طرحه في السوق، وتنتهي في ظل ظروف معينة بمرحلة التدهور، وتم تعداد هذه المراحل بخمس مراحل على النحو الآتي²:

1- **مرحلة الدراسات والبحوث:** و يتم خلالها تصور المنتج الذي سيتم طرحه في السوق، والعمل في مجال دراسة وبحث خصائص المنتج على جميع النواحي مثل شكله العام، استخداماته، السوق التي يتم طرحه فيها، ومستوى المنافسة... إلخ، والإستراتيجية الواجب اتباعها في هذه المرحلة هي إستراتيجية البحث والإبتكار، وهذه المرحلة تتطلب الكثير من الإستثمارات في مجال البحوث.

2- **مرحلة الإنطلاق:** في هذه المرحلة يتم دخول المنتج إلى السوق، ويبقى دائما في المخطط التقني لتحسين خصائصه، ويكون قليل المعرفة من قبل المستهلكين، لذا مبيعاته تطوّر ببطء، ويتعرض لمنافسة عالية، وتكاليف إنتاجه تبقى متزايدة، لذا تبقى مردوديته سلبية، والإستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية الإبتكار والتطوير.

3- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة يكون المنتج معروفاً أكثر فأكثر من قبل المستهلكين والموزعين، ويزيد مستوى رضاهم عنه، مما

¹ Ahmed Hamadouche: **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, Chihab, Batna, 1997, P71.

² **Op.cit**, P183

يجعل مبيعاته تزداد بمعدل متزايد مما يجعل تكاليف الإنتاج تنخفض، وتظهر النتائج الإيجابية لأنه خلال هذه المرحلة يتم بلوغ عتبة المردودية، لذا يجب خلالها استثمار كل الطاقات الممكنة لزيادة تنافسية المنتج، لذا على المؤسسة إلتهاج إستراتيجية النمو والتطوير.

4- **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة تستمر مبيعات المنتج بالزيادة إلا أنها متناقصة حتى تبلغ ذروتها حيث أن الإحتياجات تتغير خاصة مع دخول منتوجات جديدة وبديلة ومنافسة تحل محلها، وخلال هذه المرحلة أثر الخبرة يصل إلى ذروته، وتكاليف الإنتاج تبلغ أدنى مستوى لها مما يزيد مكاسب المؤسسة، لذا يستمر الإهتمام بولاء العملاء مما يتطلب الإهتمام بالتوزيع والترويج والخدمة، والإستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية الإستقرار.

5- **مرحلة التدهور:** في هذه المرحلة تكون المبيعات في هبوط مستمر لأن المنتج يواجه منافسة قوية من المنتجات الجديدة والبديلة والأكثر استخداماً للتكنولوجيا، مما يسمح بإشباع أكثر لحاجات المستهلكين فأذواقهم تتغير بمرور الزمن وتطور التقنيات، وتستمر المبيعات بالإنخفاض إلى غاية التخلي عن المنتج، والإستراتيجية الواجب إلتهاجها هي إستراتيجية الإنكماش.

المطلب الثاني: استخدام نموذج دورة حياة المنتج

خلال مرحلتى النمو والنضج المنتج يحقق نتائج تكون ضرورية من أجل تمويل عمليات بحث وتطوير منتجات جديدة قادرة على تعويض المنتجات المتخلى عنها، وتنوب عن المنتجات في مرحلتى النضج والتدهور، كذلك تسعى المؤسسة إلى الحصول على تشكيلة منتجات متوازنة وموزعة على مختلف مراحل دورة الحياة.

فعلى سبيل المثال، مؤسسة كل منتجتها في مرحلة النضج فهي تحقق الكثير من المكاسب المالية لكنها لا تضمن مستقبلها، وبعث منتجات جديدة ضرورية يسمح بإنعاش الأسواق المشبعة لمقاومة تدهور المنتجات القديمة. والفائدة الأساسية لنموذج دورة حياة المنتج هي بعث المؤسسة لمنتجاتها التي لا تتصف بالإستمرارية، ومطلوب منها استبدالها بمنتجات جديدة يسمح بتجديد المؤسسة، وأفضل إشباع لحاجات المستهلكين.

وتعتبر دورة حياة المنتج أولى الأدوات الأكثر استعمالاً لتحليل المراحل المتوالية للمنتجات مع الأخذ في الحسبان بيئة المؤسسة، أهدافها، مسؤولياتها، كما تسمح بتعيين إستراتيجية لكل مرحلة، كما تقيد في تحديد درجة ملائمة الأداء في مختلف المجالات الوظيفية بالنسبة لمنتج معين خلال مرحلة معينة، كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول رقم (06): تأثير مراحل دورة حياة المنتج على مختلف وظائف المؤسسة

الوظائف المراحل	التسويق	التمويل	الإنتاج والعمليات	الموارد البشرية	البحوث والتطوير
إنطلاق	- التعريف بالمنتج	- تدفقات نقدية	- الإنتاج بأحجام	- جذب كفاءات	- تحسين المنتج
إستراتيجية	- متابعة ردود أفعال	سالية	صغيرة	تسييرية عالية	- تطوير الأسلوب
الابتكار	المستهلكين	- توفير الأموال	- تحسين المنتج	- اختيار وتدريب	الفني للإنتاج
والتطوير	- البحث عن منافذ التوزيع	اللازمة	باستمرار من حيث	عمال الإنتاج ورجال	- تسجيل براءة
	- حصّة سوقية ضئيلة	- مديونية مرتفعة	الحجم والخصائص	البيع	لإختراع
	- منافسة محدودة			- تحفيز الأفراد	منتج جديد

النمو إستراتيجية النمو والتطوير	-ارتفاع حجم المبيعات -نشاط ترويج محدود -دخول منافسين -زيادة الحصة السوقية	-تدفقات نقدية موجبة ناشئة عن زيادة الأرباح -الإستثمار في الطاقة الإنتاجية -إنخفاض تكاليف الإنتاج	-الإنتاج بحجم كبير -التوسع في الطاقة الإنتاجية	-إختيار وتدريب عمال جدد في قسم الإنتاج -الترقية -اللجوء للساعات الإضافية	-تميز المنتج وتحسينه (إبداع تكنولوجي) -تصور أفكار لمنتجات بديلة مستقبلا
النضج إستراتيجية الإستقرار	-يصل حجم المبيعات إلى أقصى حديه -التركيز على تنمية ولاء المستهلكين -إستقرار المنافسة -البحث عن منافذ جديدة وحماية الحصة الحالية	-ارتفاع الأرباح -سيولة كبيرة -تخفيض التكاليف وبالتالي إمكانية تخفيض السعر	-الإهتمام بالطاقة العاملة -الرقابة على المخزون -التنوع في الإنتاج -تخفيض تكاليف الإنتاج	-تخفيض القوى العاملة وتحويلها إلى أنشطة أخرى. -رفع الروح المعنوية والدافعية -الأخذ بنظام الاقتراحات	-استخدامات جديدة للمنتوج (شكل وجوده) -تحسين فعالية الإنتاج (تخفيض التكاليف) -تقديم بدائل للمنتوج
تدهور إستراتيجية الإنكماش	-إنخفاض حجم المبيعات -الترويج في حده الأدنى -الترويج للمنتوج الجديد	-إنخفاض الإيرادات -تنوع مصادر الربح -التخلص من الأصول الزائدة عن الحاجة	-زيادة فعالية الإنتاج (المقاولة من الباطن) -الرقابة على المخزون -تخفيض تنوع المنتوج	-الإحتفاظ بالروح المعنوية والدافعية. -تحويل العاملين إلى مجالات وأنشطة أخرى	-التركيز على المنتجات البديلة -تخفيض تكلفة المنتوج الحالي لحدها الأدنى

Source: Hutin .H: Le gestion financière, Ed d'organisation, Paris, 2000, P 268.

المطلب الثالث: حدود نموذج دورة حياة المنتج

العائق الأساسي في نموذج دورة حياة المنتج يكمن في اختيار مستوى التحليل الذي يتم توظيفه، ففي الواقع يجب تحليل متغيرات عديدة كالسوق، المنتج، العلامة التجارية للمؤسسة، المواد الأولية. فضلا عن ذلك، ومع تطور المشاريع تقنيًا، والتغير المستمر في أذواق المستهلكين، فإن فترة حياة المنتجات تكون قصيرة أكثر فأكثر، وعليه من الصعب استعمال نموذج دورة الحياة كأداة للتحليل الإستراتيجي بعيد المدى، فعلى سبيل المثال هناك منتجات تمر بسرعة من مرحلة الإنطلاق إلى مرحلة التدهور، أي أن مرحلتَي النمو والنضج تمرّان بوتيرة متسارعة. كذلك، عملية تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج بدقة صعب، ففي حالة ما إذا تم تحديد المرحلة بطريقة خاطئة وعلى هذا المستوى فسيكون منتج المؤسسة في حالة صعبة لأن كل مرحلة مسؤولة عن توجه إستراتيجي معين متوافق مع البيئة. ومن كل ما سبق، فاستعمال نموذج دورة حياة المنتج كأداة التحليل الإستراتيجي واضح يتطلب دراسة

مختلف المتغيرات الأخرى المحيطة بالمنتج لتحديد المرحلة التي يمر بها بدقة، كما أنه على المؤسسة السعي والعمل على إعطاء دائما استخدامات جديدة للمنتج وتمديد مرحلتي النمو والنضج لأنهما تبقيان الميزة التنافسية لها، والتي تم امتلاكها خلال مرحلة الإنطلاق، أما مرحلة التدهور فتتضمن زوال تلك الميزة التنافسية والبحث عن مزايا تنافسية أخرى.

المبحث الثالث: منحني اثر الخبرة

أثر الخبرة فكرة قدمت من طرف مجموعة بوسطن الإستشارية منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر، وأثر الخبرة تقدر العلاقة التي تربط ما بين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن، حيث بينت الدراسات أن المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة، دائما ما تتمتع بإنخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي فهي تستطيع فرض أسعار أقل من منافسيها وتكون تتمتع بميزة تنافسية سريعة. حيث يقصد بأثر عامل الخبرة أن تكلفة الوحدة المنتجة يميل إلى الإنخفاض بنسبة من 20 إلى 30%، وذلك كلما تضاعف حجم الإنتاج¹، ويتحقق هذا الإنخفاض من خلال الست عوامل التالية:

- تحقيق اقتصاديات الحجم (اقتصاديات السلم).

-زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعلم).

-تحسين العملية الإنتاجية ذاتها.

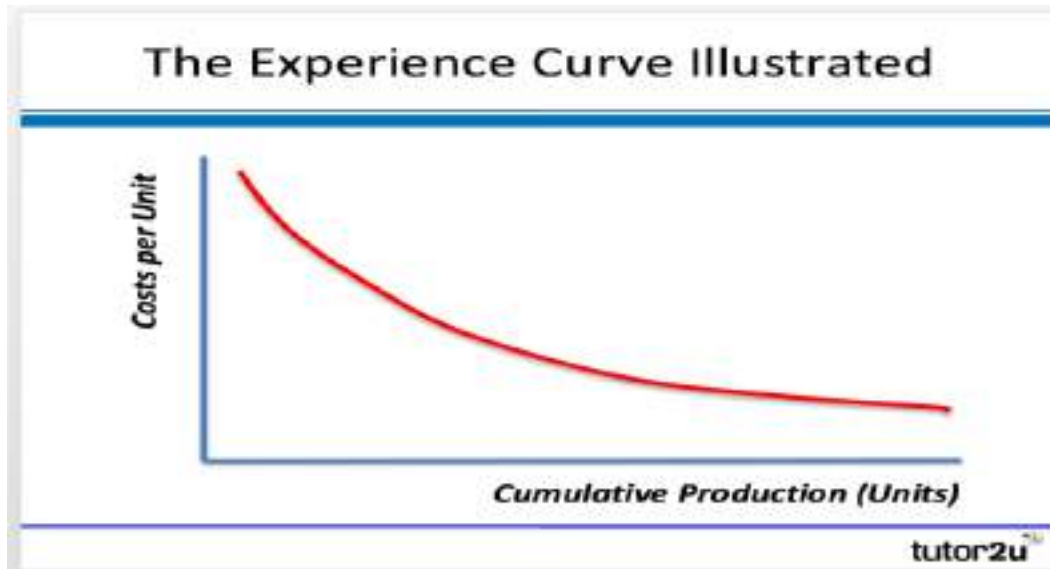
-الوصول إلى تنميط المنتج.

- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.

- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

والشكل الموالي يوضح منحني الخبرة.

الشكل رقم(12): منحني اثر الخبرة



¹ Mark Vendercamman: **Marketing**, 1ère édition, xuculot, Bruxelles, 2002, P 214.

المطلب الأول : مصادر أثر الخبرة

يتم التعرف على مصادر أثر الخبرة من خلال مجموعة النقاط التالية¹:

- 1- **فعالية وإنتاجية العمل**: حيث أن عملية تكرار المهام والواجبات تسمح للعمال باكتساب مهارة، وبراعة تزيد من إنتاجيتهم، وفعاليتهم وتدرهم، وتؤدي مضاعفة الخبرة لليد العاملة بتخفيض تكاليفها بنسبة تتراوح من 10 إلى 15%.
- 2- **التخصص في العمل**: إن عملية التخصص في المسؤوليات والمهام يسمح بتحسين تنظيم العمل، وكذا يقلل من 10 إلى 15% من الوقت الأساسي لإنتاج وحدة واحدة، وأثر التدريب، والتخصص معاً يؤديان إلى تقليل التكاليف بنسبة تتراوح من 20 إلى 30%.
- 3- **تجديد المسؤوليات**: إن عملية تجديد وتحديث المسؤوليات وتحسين أساليب الإنتاج تكون مصادر لتقليل التكلفة لا يمكن إهمالها.
- 4- **تحسين مردودية التجهيزات**: أثر الخبرة يسمح للمديرين بالكشف عن تجديرات في المنشآت الحالية وتحسين الإنتاجية.
- 5- **تفسير استعمالات المواد الأولية**: إستعمال المواد الأولية في إنتاج المنتجات ذات الأسعار الأقل يحدث نتائج خبرة.
- 6- **معايرة المركبات**: حيث أن عملية معاينة وتحليل جميع الوسائل والمواد المشاركة في العملية الإنتاجية تساهم في تخفيض التكلفة.
- 7- **تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج**: العمل على تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج ووسائله الحالية لجعلها تشارك في إنتاج منتجات جديدة أقل تكلفة.

المطلب الثاني : حدود نموذج منحنى الخبرة

نموذج منحنى الخبرة ذو قيمة في مرحلة النمو، لكن وبالتأكيد يتعذر استعماله في فترة الإضطراب والتقلب، لأن الإبداع التكنولوجي ينشئ كبح قوي لتراكم الخبرة ومضاد، كما يجب عدم الإنخداع بفكرة أن العلاقة مباشرة بين الحجم والتكلفة لأن المنتجين بأحجام أكبر يمتلكون بالتأكيد مزايا أخرى لتسمح لهم بالحصول على مكاسب هذا الحجم للوصول إلى تكاليف تنافسية للإنتاج، لذا يجب العمل على مواجهة الأعباء الأساسية التي تؤثر على الجانب التنظيمي، ولتحصل المؤسسات على حصص سوقية أكبر عليها تطوير مختلف وظائفها واستغلال طاقاتها الضائعة وتكييفها مع محيطها المتذبذب والمتقلب.

المطلب الثالث: بعض الانتقادات الموجهة لنموذج منحنى الخبرة

- هناك مجموعة من الانتقادات الموجهة للنموذج، نذكر بعضاً منها فيما يلي:
- أثر الخبرة يتضاءل عبر الزمن، ففي مراحل متقدمة فإن القدرة على مضاعفة وزيادة حجم الإنتاج يستغرق زمناً أطول مقارنة بالمرحلة الأولى، فضلاً عن إمكانية عدم حدوثه إطلاقاً.
 - كما أن التخصص في منتجات متميزة أو أسواق معينة، وبطلبها أسعار ولو كانت مرتفعة يمكنها تحقيق أرباح رغم صغر حجم إنتاجها.
 - في بعض الحالات قد لا تنخفض بالضرورة وبطريقة أوتوماتيكية التكاليف بزيادة خبرة المؤسسة.

¹Ahmed Hamadouche: **Op.cit**, P 215.

-قد يقوم المنافسون بتخفيض الأسعار كإجراء مضاد حتى ولو ترتب على ذلك ضررًا لهم.
-يمكن ألا تحقق المؤسسة هامش للربح في حالة تحول المستهلكين إلى المنتجات البديلة إذا لم تقم المؤسسة بخفض أسعارها.

المبحث الرابع: مصفوفات الوضعية التنافسية

التحليل الإستراتيجي في حالة المؤسسات متعددة الأنشطة يكون من خلال أسلوبين لا ثالث لهما هما: إستراتيجية الأعمال "Business strategy" يكون في حالة تحليل كل نشاط على حدة، و الثاني على مستوى مجال النشاط SBU و يسمى إستراتيجية الشركة "Corporate strategy" الذي يسمح بإعطاء نظرة واسعة للإدارة العليا فيما يتعلق بالأنشطة و المهن.

إن اتساع حافظة المؤسسات الإستراتيجية جعل هذه الأخيرة تعاني من تعدد و تعقد المعلومات لذلك ظهرت المصفوفات كأسلوب مقدم من طرف مكاتب الاستشارة من أجل توجيه إستراتيجية المؤسسة و خياراتها. فهذه المصفوفات تسمح بتسيير حافظة الأنشطة الإستراتيجية من خلال تموضع أنشطة المؤسسة وفق معايير إستراتيجية و مالية.

للمصفوفات مجموعة من الوظائف كما يمكن اعتبارها أيضا من وجهة نظرنا من مبادئها و هي¹:

* وظيفة خلق التوازن المالي بين الأنشطة.

* وظيفة خلق التوازن في دورة حياة الأنشطة: مثلا بين تلك التي في مرحلة الانطلاق و تلك

التي في مرحلة الزوال.

* وظيفة خلق التوازن الإستراتيجي بين الأنشطة: مثلا في الأنشطة ذات الوضعية السيئة تحاول الموازنة بين تلك الأنشطة التي كان سببها ضعف النمو و الأخرى التي سببها حدة المنافسة. كما تسمح المصفوفات بتحديد الأنشطة التي تحتاج إلى تقوية، و التي تحتاج إلى توجيه، أو التي يجب أن تلغى....

مثال: شركة Nestlé قامت بتصنيفية الأنشطة ذات الربحية الضعيفة، من خلال التحلي عن إنتاج مادة الياوورت و توجهت نحو

يمكن تطبيق المصفوفات في تشخيص الأنشطة الإستراتيجية كما يمكن تطبيقها في تشخيص حافظة المنتج في نفس النشاط.

جميع المصفوفات تقوم على نفس المبدأ و هو تقاطع جاذبية النشاط و أصول المؤسسة

المنتجات المربحة (Lucratifs) - كمنتجات الرضع، الفيتامينات

¹ Leroy. F (2008), les stratégies de l'entreprise, Edition Dunod, Paris, France, pp96-98

المطلب الأول: مصفوفة BCG

هي من أشهر مصفوفات تشخيص الوضعية الإستراتيجية قدمت من طرف مكتب الاستشارة "Boston Group" سنوات الستينيات، تقوم المصفوفة على عاملين هما " معدل نمو النشاط " و " الحصة السوقية " مقارنة بالمنافسين أو المنافسين الأساسيين. معدل النمو يسمح بتحديد درجة الاحتياج المالي الذي يتطلبه تجزئة النشاط، فمثلا في مرحلة النمو تخفض التكاليف، أما الحصة السوقية تسمح بتحديد درجة مردودية تجزئة النشاط¹. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(13): مصفوفة BCG

معدل نمو السوق	الحصة السوقية النسبية		منخفض
	مرتفعة	منخفضة	
	البقرة الحلوب	الكلاب	
	النجوم	علامة استفهام	مرتفع

المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق، ط01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص233.

تميز في مصفوفة BCG إمكانية توقع أنشطة المؤسسة في أربع وضعيات (04) هي :

* **علامة الاستفهام (المربع الأول):** تشير هذه الوضعية إلى حصة سوقية منخفضة في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع، ما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في نفس مجال النشاط، لذا يجب على المؤسسة أن تدعم هذه الأنشطة لتنتقل إلى وضعية النجم. الإستراتيجية المناسبة في هذه الوضعية هي محاولة الرفع من الحصة السوقية، الاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق.

* **النجوم (المربع الثاني):** تشير هذه الوضعية إلى أنشطة ذات مركز تنافسي قوي من جهة و معدل نمو متزايد في النشاط من جهة أخرى، ما يعني كبر حصة المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها، بل قد يكون لها مركز القيادة. الإستراتيجية المناسبة في هذه الوضعية هي إحدى استراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي و ذلك بالإتفاق على البحث و التطوير، استمرار الإعلان و التوسع في التوزيع²....

¹ Lécirvain .G, **marketing stratégique : du diagnostic au plan marketing stratégique**, Lycée Mariette, Académie de Lille, www.managmarket.com/_.../bv000004.lkdoc.dossier-2-.

² براهمي حياة، بن ثامر كلثوم، نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG و دوره في اختيار القرارات الاستراتيجية بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية. cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/res/res_08.pdf ص ص 05-06

*البقرة الحلوب (المربع الثالث): يكون في هذه الوضعية معدل نمو النشاط ضعيف و الحصة السوقية كبيرة، المؤسسة في هذه الحالة تكون في وضعية جيدة يفترض أن تحافظ عليها، و تكون المؤسسة بحاجة للسيولة لدعم النمو و القيام بالاستثمارات¹.

*الكلاب (المربع الرابع): تشير هذه الوضعية إلى حصة سوقية منخفضة و معدل نمو منخفض، و الأنشطة التي تكون في هذا الوضع هي أنشطة في حالة تدهور (مفلسة) و لا فائدة من الاستمرار في الاستثمار فيها، و عادة ما تكون في نهاية دورة حياتها. الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الانكماش².

من خلال دراستنا لنموذج BCG لاحظنا بأن هناك تدرج منطقي لتموقع نشاطات المؤسسة و هذا التدرج ناتج عن دورة حياة المنتج، فالبداية الطبيعية للنشاط تكون في المربع الأول فالمرجع الثاني ثم الثالث و أخيرا المربع الرابع و يطلق على هذه الدورة " دورة النجاح". أما إذا تدرجت نشاطات المؤسسة من المربع الأول إلى المربع الرابع فيطلق على هذه الدورة " دورة الفشل".

المطلب الثاني: أهم الإنتقادات الموجهة لمصفوفة BCG

- ✓ حصر المنافسة في السعر فقط؛
- ✓ حصر العوامل الإستراتيجية في عاملين كميّين فقط (الحصة السوقية للمنظمة، معدل نمو السوق)؛
- ✓ الإعتماد على أثر التجربة و التكاليف بالتالي فقط كميزة تنافسية؛
- ✓ إفتراضها أن البيئة غير مضطربة؛
- ✓ الإعتماد على نموذج دورة الحياة رغم الإنتقادات الموجهة له.

SAHLA MAHLA

المطلب الثالث: مصفوفة Mac Kinsey للطالب الجزائري

ظهر نموذج ماكينزي عندما قدم هذا المكتب الأمريكي للاستشارة اقتراحه بإدارة محفظة نشاط شركة General electric، يقوم النموذج على تقاطع محورين كمصفوفة BCG، لكن هناك اختلاف بين ، و الباحثين فيما يخص هذين المحورين، فمنهم من يعرض النموذج على أساس أنه تقاطع محوري " المكانة التنافسية " للمركز الإستراتيجي و " قيمة قطاع النشاط"، و منهم من يعرضه على أساس أنه يقوم على محوري " المكانة التنافسية " و " جاذبية الصناعة"، و البعض يرى بأن المحورين هما " جاذبات السوق" و " قوى المجال التنافسي"، و هذا ما يؤدي إلى قراءات مختلفة للنموذج . الشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ Meier.O (2007), Op.cit, pp184-185.

² براهيمى حياة، بن ثامر كلثوم، مرجع سابق، ص06

الشكل رقم(14): مصفوفة جنرال اليكتريك

قوية	- الحفاظ وإعادة التركيز - البحث على المردودية المباشرة - الدفاع بكل قوة على أفضل الأقسام	- الاستثمار إختياري - الإستثمار في أحسن الأقسام - رفع النجاعة - رفع الإنتاجية	- التوسع والنمو. - الإستثمار لأقصى حد ممكن - تركيز الجهود للحفاظ على الوضعية
متوسطة	- المردودية اختيارية - الحفاظ على وضعيتها في أفضل الأقسام - تحسين المنتجات - خفض الإستثمار	- المردودية اختيارية - الحفاظ على المخططات الحالية - تركيزها على الأنشطة ذات المردودية وضعيفة المخاطر	- الإستثمار للنمو - مهاجمة القائد - الإستثمار في نقاط قوتها. - تقويم نقاط ضعفها
ضعيفة	- التخلي: - البيع في الوقت الأكثر ملائمة - تقليل التكاليف الثابتة - وعدم الإستثمار	- توسع محدود - البحث عن طريق التوسع في المنتجات ضعيفة المخاطر، - ولا تقليل الإستثمار.	- الإستثمار إختياري - التخصيص في نقاط قوتها - البحث للحد من نقاط ضعفها - التراجع عن النمو غير المستمر
	ضعيفة	متوسطة	قوية

جاذبية النشاط

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2005، ص187

1-2 المضايمين الإستراتيجية لمصفوفة McKinsey: يتضح من الشكل أعلاه أن مصفوفة McKinsey من خلال نقاط محوريها حسب قوة وضعف كل بعد فهي تتكون من ثلاث مناطق رئيسية تشترك الخانات الثلاثة لكل منطقة في استراتيجيات معينة كما يلي:

1- المنطقة الأولى: وتضم هذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية ومتوسطة، وكذا وضعية تنافسية قوية ومتوسطة فتتصح المؤسسة بزيادة حجم إنفاقها، والإستثمار أكثر في هذه الأنشطة، وتعد الإستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجوم الساطعة في مصفوفة BCG، ومنها إستراتيجيات النمو والتوسع.

2- المنطقة الثانية: وتضم الأنشطة التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة إتجاهها موقف الحذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تنفقها على رفع قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة الواقعة بها مع إتخاذ الحذر نحوها، وهذه الأنشطة تقابل الأنشطة

التي توجد في خانة علامة الإستفهام في مصفوفة BCG، وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فإنها تنهج بعض الإستراتيجيات الدفاعية.

3- المنطقة الثالثة: وتضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في أحد البعدين ومتوسطة في البعد الثاني أو ضعيفة في البعدين معاً، ولا تنصح المؤسسة بزيادة الإنفاق عليها، ومثل هذه الأنشطة تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع البقرة الحلوب، وخاصة التي في مرحلة متأخرة من هذه المرحلة من مصفوفة BCG، وعادة يتم إدارة هذه الأنشطة باتباع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً من الإنفاق، ومنها إستراتيجيات الإستقرار ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط، أو التصفية.

2-2 خطوات تطبيق مصفوفة جنرال إلكتريك/ ماكينزي:

- 1) تحديد عوامل مدى جاذبية الصناعة.
- 2) تحديد العوامل الخاصة بمدى قوة الأعمال (الموقف التنافسي لوحدة الأعمال).
- 3) إعطاء درجة لكل عامل من عوامل جاذبية الصناعة بحيث تتراوح من 1-5، حيث يشير الرقم (1) إلى أسوأ درجة، والرقم (5) إلى أفضل درجة.
- 4) إعطاء درجة لكل عامل من عوامل الموقف التنافسي لوحدة الأعمال، بحيث تتراوح من 1 - 5، حيث يشير الرقم (1) إلى أسوأ درجة، والرقم (5) إلى أفضل درجة.
- 5) إعطاء كل عامل وزناً نسبياً يعبر عن أهميته.
- 6) التوصل إلى الأوزان المرجحة لكل من العوامل.
- 7) التوصل لمتوسط مرجح واحد يعبر عن الدرجة الكلية لمدى جاذبية الصناعة ومتوسط مرجح واحد يعبر عن الدرجة الكلية للموقف التنافسي للوحدة.
- 8) يتم استخدام هاتين الدرجتين باعتبارهما إحداثي المحورين ويعبر عن وحدة الأعمال بدائرة مساحتها تعبر عن الحجم الكلي والجزء المظلل يعبر عن الحصة السوقية للوحدة.

نقاط القوة:

- 1- ادخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الاعمال
 - 2- تسمح بتحليل أكثر تفصيلاً
- الانتقادات على نموذج جنرال إلكتريك:**
- كلاً من نموذج جنرال إلكتريك وبوسطن لم يوضحا كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي.
 - الصعوبة والتعقيد ؛ نظراً لتعدد عدد الخلايا .
 - أن عملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية إلا أن إعطاء درجة تمثل أهمية هذا العامل أو الوزن النسبي له هي عملية غير موضوعية.

- كلاً من نموذج جنرال اليكتريك وبوسطن لم يعطيا أي أهمية للتغيرات التي يمكن حدوثها في موقع الوحدات أو الأنشطة على شبكتي التقييم .

المطلب الرابع: مصفوفة Ansoff و اسلوب السيناريو

1- مصفوفة Ansoff

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من الثنائية منتج/سوق لتقدم أربع استراتيجيات كما يوضحها الشكل الموالي¹:

الشكل رقم(15): مصفوفة Ansoff

منتجات جديدة	منتجات حالية	
تنمية المنتج	اختراق السوق	اسواق حالية
التنوع	تنمية السوق	اسواق جديدة

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص110

1- استراتيجية اختراق السوق: تطبيق هذه الإستراتيجية يكون عندما تريد الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المؤسسة

في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق . يطلق عليها أيضا إستراتيجية الدفاع لأنها تركز على الحصة الحالية في السوق أكثر من هدف النمو أو التوسع في نشاط الأعمال.

2- استراتيجية تنمية السوق: تطبيق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة، أي تركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق و أوضاع المنافسين.

3- استراتيجية تنمية المنتج: عند تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية يكون التركيز على تطوير و تحسين مزيج المنتج.

4- التنوع: تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة و الدخول في أسواق جديدة.

2-اسلوب السيناريو:

هو وصف نظامي لاحتمالات المستقبل خاصة في حالات عدم التأكد، استخدم من طرف شركة General cable و كذلك من قبل شركة Royal Dutch Shell التي استفادت من تطبيق أسلوب السيناريو في تهيئة نفسها لمواجهة الأزمة النفطية التي حدثت سنة 1973 ، حيث تمكنت من بيع نفطها قبل حصول التخمة في السوق العالمية النفطية. و لأن احتمالات المستقبل عديدة فإن هناك من العديد من السيناريوهات التي يمكن كتابتها للتنبؤ بمتغيرات المحيط في المستقبل، و يفاضل بين السيناريوهات عادة باختيار السيناريو الأكثر احتمالا للتحقق، و الذي يساعد الإدارة على رؤية المستقبل القريب و البعيد.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000. ص 109-111

الخلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرض لأدوات التحليل الاستراتيجي بدءا بالتجزئة الاستراتيجية، ثم دورة حياة المنتج و منحى اثر الخبرة، لنتطرق بشكل من التفصيل للمصفوفات، حيث شهدت هذه الاخيرة شهرة كبيرة، إذ أنه لا يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات (BCG, MCK, ADL, Ansoff.....) إلا أنها تلقت إنتقادات لاذعة حتى من ممارسيها وذلك يعود إلى:

- ربطها لتطور المؤسسة بالثنائيات (منتوج /سوق) ، بدلا من مهاراتها وكفاءاتها؛

- اقتصار تحليلها على بعدين اقتصاديين مهما كثرت خاناتها؛

- تصورهما 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"

SAHLA MAHLA

المصدر الاول للطالب الجزائري



الفصل الثامن: البدائل الاستراتيجية
Strategic Alternatives

08

المخرجات التعليمية المتوقعة تحصيلها من خلال هذا الفصل هي:

- ✓ تحديد مفهوم البدائل الاستراتيجية؛
- ✓ التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية؛
- ✓ إدراك الطالب لأهم البدائل الاستراتيجية على مستوى:

SAHLA MAHLA
المصدر الأول للطالب الجزائري



تمهيد:

عقب تحديد المنظمة لرسالتها، ووضع الاهداف الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيقها، اضافة الى ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية و الداخلية، وتحديد الفرص و التهديدات المحيطة و نقاط القوة و الضعف، لذا اصبح لازما على المنظمة بضرورة قيامها بتوليد البدائل الاستراتيجية و دراستها كخيارات تتمكن بعدها من اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

المبحث الاول: البدائل الاستراتيجية و العوامل المؤثرة في تحديدها

سنحاول ضمن هذا المبحث التعرض لمفهوم البدائل الاستراتيجية، كذا اهم العوامل المؤثرة في تحيد البديل الاستراتيجي الانسب للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم البديل الاستراتيجي

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص و التهديدات من ناحية، و مجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة و الضعف من ناحية أخرى. و وفقا لهذا المفهوم تسعى الادارة العليا الى خلق حالة الموازنة بين اختيار البديل الاستراتيجي الافضل من بين البدائل المتاحة، و تتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل التالية¹:

1- تكوين البديل او البدائل الاستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة الاستراتيجية من خلال انتهاز الفرص او الحد من

التهديدات البيئية، و تعزيز جوانب القوة و معالجة نقاط الضعف، اضافة الى تحديد ملامح الميزة التنافسية.

2- تقويم البدائل الاستراتيجية، من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل من البدائل الاستراتيجية لتحديد مدى ملائمتها مع موقف المنظمة الاستراتيجي، و تخضع عملية التقويم للبدائل الاستراتيجية لمعايير عدة:

أ- التوافق (consistent): لا بد أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقا مع عناصر او عوامل البيئة الخارجية

الكلية/ او البيئة الصناعية و قوى التنافس من جهة، و مع عناصر البيئة الداخلية كاهداف المنظمة، و فلسفة

الادارة، و نمطها القيادي، هيكلها التنظيمي و الانشطة الرئيسية في المنظمة.

ب- المنفعة (Benefit): ينبغي ان يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة سواء كانت مادية ام مالية ام بشرية.

ت- القبول (Acceptable): يجب أن يحظى البديل الاستراتيجي بقبول معظم الاطراف المتعاملة مع

المنظمة (المالكين، اصحاب الاسهم، الموردين، المستهلكين، الادارة العليا، الافراد العاملين في المنظمة).

ث- التطابق (conformity): من الضروري ان يحقق البديل الاستراتيجي تطابقا مع رسالة المنظمة و اهدافها

الاستراتيجية، و تناسبا واضحا مع الفرص و التهديدات البيئية و نقاط القوة و الضعف الداخلية.

ج- الميزة التنافسية (competitive advantage): تسعى المنظمات جاهدة بان يحقق البديل الاستراتيجي ميزة

تنافسية للمنظمة ازاء المنظمات المنافسة الاخرى في السوق.

¹ زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية- مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، الطبعة الاولى، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2005، ص ص 211-212.

3- الاختيار الاستراتيجي، تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الافضل. و قد تختار المنظمة بديلا استراتيجيا واحدا او اكثر تضمن به تحقيق رسالتها و اهدافها الاستراتيجية. و يرتبط موضوع تحديد البدائل الاستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة او وحدة نشاط الاعمال حاليا او في المستقبل. ان البدائل الاستراتيجية تمون في اضييق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد، نتيجة لتركيز منتجاتها او خدماتها على نشاط واحد فقط. في حين يصبح الامر مختلفا في المنظمات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة و تقدم منتجات او خدمات متنوعة حيث تتوفر بدائل استراتيجية متعددة و متنوعة امامها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية

لم يتفق الكتاب على تصنيف موحد حول العوامل المؤثرة في عملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للمنظمة. فقد وجد البعض ان العوامل المؤثرة هي (عوامل البيئة الخارجية الكلية و بيئة الصناعة و قوى التنافس) و عوامل البيئة الداخلية المتضمنة الأنشطة الرئيسية (التسويق، الانتاج، التمويل، الموارد البشرية) و ثقافة المنظمة و توجهات الإدارة العليا. و عزا البعض الآخر التأثير الى العوامل التنظيمية متمثلة بالهيكل التنظيمي، النمط القيادي، دورة حياة المنتج، الأنشطة الداخلية، و معايير الأداء. و قد اشار آخرون الى أن العوامل الشخصية للمدير الاستراتيجي كالذوافع الفردية، المهارات، النمط القيادي، الاتجاهات، الخصائص الشخصية لهم، و مدى القوة و النفوذ اللذان يمتلكها، اضافة الى ادراكه للقوى السياسية الداخلية تلعب دورا مؤثرا في تحديد البديل الاستراتيجي. في حين ذهب آخرون الى اعتبار ان العوامل السلوكية تعتبر من المحددات الرئيسية و المؤثرة في البديل الاستراتيجي.

يمكننا القول، بالرغم من التباين في آراء الكتاب حول تلك العوامل، ان هناك اتفاق في الاطار العام، و انهم جميعا لا يخرجون عن التصنيف الذي نوردته ادناه حول اهم العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي¹:

1- **الأهداف:** تمثل الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، و التي سبق تحديدها في المراحل الاولى لصياغة الاستراتيجية احد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي للمنظمة، اي ينبغي عند اختيار البديل الاستراتيجي النظر الى امكانيته في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة سواء اكانت تلك الاهداف عامة او خاصة، رئيسية او فرعية، طويلة او قصيرة المدى.

2- **العوامل الخاصة بالفرص و التهديدات البيئية:** لا يمكن للمنظمة التوجه لتحديد البديل الاستراتيجي ما لم تأخذ بحسابها نتائج تحليل و تقويم العوامل البيئية الخارجية الكلية و بيئة الصناعة المحيطة بالمنظمة بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة امامها، او اتخاذ البديل الاستراتيجي الذي يكفل بتحجيم و تقليل الاثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

3- **العوامل الخاصة بنواحي القوة و الضعف:** لم تكنفي المنظمة بالاهتمام بالنتائج المتعلقة بالعوامل الخارجية المحيطة بها، بل تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المنظمة الداخلي عبر انشطتها الرئيسية المتمثلة بالتسويق و الانتاج و التمويل و الموارد

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص 213-214.

البشرية و الهيكل الاداري و التنظيمي، و تحليل نقاط القوة و الضعف في تلك الأنشطة، لما لها من تأثير مباشر عند وضع البدائل الاستراتيجية.

4- **العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة:** ان اختيار البديل الاستراتيجي يتحدد بمجموعة من عوامل مرتبطة بفلسفة المنظمة، و نمط الادارة، و هيكلها التنظيمي، او القيم التنظيمية و الثقافية السائدة فيها، و العوالم السلوكية المتمثلة في الاتجاهات و ميول الافراد العاملين بها.

المبحث الثاني: البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة

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

المطلب الأول: البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل

1- استراتيجيات النمو:

يقصد باستراتيجية النمو زيادة وتطوير أعمال المؤسسة من حيث الكمية والنوعية، وذلك بالاعتماد على خصائص مواردها وقدراتها حتى تزيد دخل مبيعاتها وحجم أسواقها وعدد موظفيها بالإضافة إلى تحسينها لجودة منتجاتها وإحداث تحسينات في نوعية أعمالها. والهدف من النمو ليس الحصول على الفرص واغتنامها فقط ، بل يهدف النمو إلى التفوق على المنافسين، وقد تكون استراتيجية النمو إما داخلية أو خارجية، فاستراتيجية النمو الداخلي عن طريق المحاولة النمو والتوسع في المجالات التشغيلية حتى تصمد أمام المنافسة، بينما استراتيجية النمو الخارجي فتتم من خلال الاستحواذ على مؤسسات أخرى أو الاندماج معها¹. تتضمن استراتيجية النمو عدة أنواع من الاستراتيجيات هي كالآتي²:

✓ **استراتيجية التركيز:** هي إحدى استراتيجيات النمو التي تلجأ فيها المؤسسة إلى التركيز على العملاء أو التركيز على المنتج أو التركيز على التكنولوجيا، ومن أهم مزايا هذه الاستراتيجية هو الحصول على التداؤب حيث الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الأعمال. أما ما يعاب عليها هو عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد ومكانات المؤسسة .

✓ **استراتيجية التكامل:** تعتبر هذه الاستراتيجية استراتيجية محبذة لمنظمات الأعمال لأنها تدر عليها أرباح إذا ما نفذت بطريقة فعالة وأتت في إطار دراسات متكاملة، وهناك نوعين من التكامل هما:

• **استراتيجية التكامل العمودي:** هذه الاستراتيجية تتبعها المؤسسة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، حيث كانت هذه المؤسسات تقتني هذه المدخلات من مؤسسات أخرى، وتظهر هذه

¹ Vardarlier, P., Vural, Y., Yildirim, O., & Yilmazturk, B. "Impacts of Growth Strategies on Human Resources Policies". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 2013, vol(99), p 861.

² طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2009، ص408-412

الاستراتيجية من خلال السيطرة على المواد الأولية أو تسويق المنتجات تامة الصنع. ويوجد نوعين للتكامل العمودي هما :

استراتيجية التكامل العمودي الأمامي: إذ يهدف هذا التكامل إلى الدخول في ميدان توزيع المنتجات عن طلاق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي .

استراتيجية التكامل العمودي الخلفي : ويقصد بهذه الاستراتيجية سيطرة المؤسسة على المواد الأولية، وهذا التكامل يمكن المؤسسة من السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها.

• **استراتيجية التكامل الأفقي:** يتم هذا النوع من التكامل عند دخول المؤسسة إلى ميادين أعمال جديدة، فتطرح منتجات جديدة إلى الأسواق نفسها أو تقوم ببيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة.

✓ **استراتيجية التنوع:** يقصد بهذه الاستراتيجية أن تتوسع المؤسسة من خلال: تقلم منتجات جديدة؛ إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية؛ إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى العمليات الحالية. إذ تهدف المؤسسة إلى دخول مجالات أعمال معينة حتى يكون لها موقع تنافسي قوي. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختيار هذه الاستراتيجية: تنوع المخاطر؛ مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الاشباع؛ تحقق دفعات نقدية تزيد على إحتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الاستراتيجية؛ زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة.

• **استراتيجية التنوع المتمركز او المتصل او المترابط:** تعتمد هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المؤسسة الحالية في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا، الإنتاج أو التسويق، إذ يسمح هذا النوع من الترابط إلى الاستفادة من التداؤب والتعاون بين مقومات الإنتاج، فمن خلال التنوع المتأصل تستطيع منظمات الأعمال أن تعمل على إستقرار العائد والدخل.

• **استراتيجية التنوع غير المترابط:** يحدث هذا النوع عندما تدخل المؤسسة إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية. وقد يعتمد على هذا النوع من التنوع للاستفادة من السمعة الحسنة للمؤسسة ومركزها التسويقي، وكذلك الاستفادة من مواردها المالية المتاحة.

2- استراتيجيات الاستقرار:

يستخدم إذا كانت المؤسسة تحقق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي، وذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السنوات السابقة، أو إذا كان الهدف هو زيادة معدلات تحسين الاداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة، وقد تعتمد المؤسسة هذا النوع من الاستراتيجيات إذا كانت لا تملك الموارد الكافية للتوسع في الأسواق، وتشمل استراتيجيات الاستقرار الأنواع التالية¹:

✓ **استراتيجية عدم التغيير:** أي أن المؤسسة تقوم بتحقيق نفس معدلات النمو التي حققتها في السنوات السابقة، مع تكيف هذه الأهداف مع معدلات التضخم، وغالبا ما تركز المؤسسة على منبع واحد أو خط منتج واحد، تنمو ببطء

¹ احمد زغدار، المنافسة- التنافسية و البدائل الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار جرير، عمان الأردن، 2011، ص 104-106.

ولكن عن طريق التغلغل في السوق والإضافة البطيئة لعدة منتجات أو إضافة أسواق جديدة. ويتم الاعتماد على هذه الاستراتيجية لعدة أسباب منها: ادراك الإدارة أن أداءها جيد، لذا تتبع نفس الأسلوب المستخدم في السنوات السابقة، ولا تفكر في التغيير؛ قلة المخاطرة التي تتميز بها هذه الاستراتيجيات بسبب الخوف من الفشل عند إدخال تغييرات كبيرة.

✓ **استراتيجية النمو مع الثاني:** في هذه الاستراتيجية تعمل المنظمات على تقليص مستوى أهدافها من مستوى النمو إلى مستوى الاستقرار حتى تركز على الكفاءة. إذ تعتمد على هذه الاستراتيجية عندما يرى المدراء أن المؤسسة تحتاج إلى فترة لالتقاط الأنفاس وإعادة التوازن، ومن ثم الحاجة إلى ضبط والتحكم في التكاليف وتحقيق الكفاءة تمهيدا لإعادة النظر لوضع الاستراتيجية التي تساعد على فاعلية الأداء، كما قد تستخدم هذه الاستراتيجية لتقليل المخاطر الناتجة عن زيادة الضغط على المؤسسة، أو تستخدمها من أجل المحافظة على نصيبها في السوق.

✓ **استراتيجية الربح:** تنتهج المؤسسة هذه الاستراتيجية بهدف توليد النقدية، وقد استخدمت هذه الاستراتيجية مجموعة بوسطن الاستشارية. أي المنتجات أو الوحدات الإنتاجية التي تعتبر مصدرا للنقدية أكثر مما هي مستخدمة لها، وقد تقوم إدارة المؤسسة بالتضحية بالنصيب في السوق أو رفع الأسعار لتحقيق هذه الاستراتيجية. من خلال هذه الاستراتيجية ربحية يمكن تحويل بعض المنتجات أو الوحدات الإنتاجية التي كان ينظر لها على أنها متقدمة إلى منتجات ووحدات إنتاجية مربحة.

3- استراتيجيات الانكماش:

تشير هذه الاستراتيجية إلى حالة فشل أو مشكلة كبيرة تواجه المؤسسة، إذ يتم اتباع هذا النوع من الاستراتيجيات عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، إذ تحاول الإدارة رفع الأداء من خلال تحقيق الكفاءة، كما تركز خلالها على تحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي. إذ تهدف المرحلة الأولى من استراتيجية الانكماش إلى خفض الحجم والكلف أما المرحلة الثانية فتهتم بدعم الاستراتيجية لضمان البقاء وتثبيت وضع المؤسسة عن طريق برامج التثبيت¹.

وتشمل استراتيجية الانكماش عدة أشكال هي²:

✓ **استراتيجية الالتفاف (التصويب):** حسب هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتحسين كفاءة أداء عملياتها عندما تلاحظ اضطرابات، وتعتبر استراتيجية مناسبة عندما تتعرض المؤسسة لمشكلات عامة كثيرة ومنتشرة ولكنها ليست خطيرة. إذ تتم هذه الاستراتيجية وفق خطوتين، الخطوة الأولى هي مرحلة الانكماش في النشاط من أجل تخفيض الحجم والتكاليف، بينما المرحلة الثانية هي التعزيز عن طريق وضع برنامج معين لتثبيت الاستقرار للمؤسسة في وضعها الجديد.

✓ **استراتيجية الشركة الأسيرة:** يقصد بهذه الاستراتيجية أن المؤسسة تباع معظم منتجاتها إلى زبون واحد. أي أنها تتخلى عن استقلالية التبادل بغرض تحقيق الأمان. فالمؤسسة الضعيفة لا تكون قادرة على القيام باستراتيجية الالتفاف.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 204

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 173-174.

تستطيع المؤسسة بهذه الاستراتيجية تخفيض نطاق أنشطتها الوظيفية مثل التسويق وبالتالي خفض التكاليف بشكل كبير.

✓ استراتيجية البيع للغير: عندما تفشل المؤسسة في استخدام الاستراتيجيتين السابقتين تلجأ إلى هذا الخيار وهو أن يتم بيعها وبالتالي ترك الصناعة. و استراتيجية البيع قد تكون ذات دلالة عندما تتمكن إدارة المؤسسة من الحصول على سعر جيد لحملة الأسهم أو المستثمرين وذلك عن طريق بيع المؤسسة ككل إلى مؤسسة أخرى.

✓ استراتيجية التصفية: تتمثل هذه الاستراتيجية في آخر حل أمام المؤسسة، إذ عندما تجد نفسها في وضع تنافسي سيء وفي صناعة ذات عملاء قليلون ومستقبل سيء فإن الإدارة لا يبقى أمامها سوى إنهاء أعمالها.

المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تقسم استراتيجيات الأعمال إلى صنفين رئيسيين من الاستراتيجيات، الاستراتيجيات التنافسية و الاستراتيجيات التعاونية، وستتم دراسة كل من النوعين على حدى.

1- الاستراتيجيات التنافسية:

وصف M.Porter مخطط يتألف من ثلاث أنواع من الإستراتيجيات، و التي تستخدم من قبل الشركات لتحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية، تعرف هذه الإستراتيجيات أيضا بإستراتيجيات التنافس و هي تعتمد على بعدين هما:

- نطاق الإستراتيجية: و يتعلق بجانب الطلب، حجم و تركيبة السوق المستهدف؛
 - قوة الإستراتيجية: يتعلق بجانب العرض و يتمثل في القوة و الكفاءة الأساسية للشركة.
- و بشكل خاص ميز M.Porter بين إثنين من الكفاءات هما: تمييز (تمايز) المنتج، تكلفة المنتج، تقاطع كلا البعدين يعطينا الجدول التالي و الذي يلخص الإستراتيجيات التنافسية الثلاث :

الجدول رقم (07): الإستراتيجيات العامة لـ M.Porter

التميز	التكلفة المنخفضة	صناعة واسعة (نطاق واسع)
إستراتيجية التمايز (التميز)	إستراتيجية قيادة التكلفة	نطاق الإستراتيجية
إستراتيجية التركيز		قطاع واحد (نطاق ضيق)

Source: Kinyuira,D. Effects of Porter's Generic Competitive Strategies on the Performance of Savings and Credit Cooperatives (Saccos) in Murang'a County, Kenya. IOSR Journal of Business and Management, Vol(16), Issue(6),2014, p95.

أشارت البحوث التجريبية التي أجريت أن إستراتيجية الشركة تؤثر على الحصة السوقية لها، حيث أن الشركات التي لها حصة سوقية عالية كانت ربحيتها جيدة، كذلك الشركات التي لها حصة سوقية منخفضة، أما الشركات التي كانت ربحيتها أقل، كانت تلك الشركات التي حصتها السوقية معتدلة، فسر M.Porter هذا أن الشركات التي لديها حصة سوقية عالية كانت ناجحة لأنها إتبع إستراتيجية قيادة التكلفة، أما الشركات التي لديها حصة سوقية منخفضة كانت ناجحة لأنها تستخدم تجزئة السوق،

أي التركيز على قطاع سوقي معين و لكنها ذات ربحية عالية، في حين كانت الشركات الواقعة في المنتصف أقل ربحية لأنها لم يكن لديها إستراتيجية عامة قابلة للتحقيق¹.

يمكن أن نلخص الإستراتيجيات التنافسية الثلاث كما يلي:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

حسب (M.Porter) فإن الشركات التي تطبق أو تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة يكون لها رقابة صارمة على التكلفة و كفاءة في جميع مناطق العمليات، الشركة التي تقرر إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة يكون هدفها الأساسي هو التمكن من تقديم عروضها(منتجات/ خدمات) بأقل تكلفة ممكنة².

و يرى (Frambach et al) أن إستراتيجية قيادة التكلفة تميل إلى التوجه بالمنافسين أكثر من التوجه بالعملاء، حيث أن قيادة التكلفة تتطلب التركيز القوي على جانب العرض خلافا على جانب الطلب في السوق و هذا يتطلب مستوى عال من التوجه بالمنافس³.

حيث عرف (M.Porter) إستراتيجية قيادة التكلفة كالتجارة بالمنتجات القياسية أو المعيارية، جنبا إلى جنب مع حرب الأسعار. و يقترح M.Porter إستراتيجية قيادة التكلفة كوسيلة ناجحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الحد والسيطرة على التكاليف⁴، هناك العديد من الطرق لتحقيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة و تحقيق الأداء المطلوب منها: وفورات الحجم، مراقبة و الحد من التكاليف الإدارية، منحى الخبرة، التكنولوجيا.

و من أمثلة الشركات التي تنتهج هذه الإستراتيجية: - شركة مكدونالدز في صناعة الطعام المعروف عنها أن عائد هوامش الربح منخفض الأمر الذي يجعل من الصعب التنافس على إستراتيجية التسويق بقيادة التكلفة، مكدونالدز ناجحة للغاية مع هذه الإستراتيجية، من خلال تقديم وجبات طعام سريعة و بأسعار منخفضة و هي قادرة على إبقاء الأسعار منخفضة من خلال تقسيم العمل، كذلك توظيف و تدريب العمال عديمي الخبرة بدلا من الطهاة المدربين، كما أنها تعتمد على عدد قليل من المدراء الذين يتقاضون أجور عالية، هذه السياسات تسمح للشركة بتقديم وجبات سريعة و بتكلفة أقل⁵.

- كذلك شركة الطيران Southwest Airlines حيث يصعب تحقيق الأرباح في هذا القطاع من دون الرفع في أسعار التذاكر، تحدث الشركة هذا المفهوم من خلال تسويق نفسها كقائد للتذاكر منخفضة الأسعار في قطاع الطيران.

¹ Tanwar,R. Porter's Generic Competitive Strategies, IOSR Journal of Business and Management, vol(15), Issue(01),2013, p11.

² Porter,M. Competitive Strategy, Free Press. New York. NY, 1980,p37.

³ Frambach,R.T. Prabhu,J.&Verhallen,T.M, The influence of business strategy on New product activity: the role of market orientation, international journal of research in management, vol(20),2003, p385.

⁴ Porter,M, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance,1985,p 55.

⁵ Ouma,G& Oloko,M. The relationship between Porter's generic strateis and competitive advantage a case study of bus companies plying, International Journal of Economics, Commerce and Management, vol(03), Issue(06),2015,p1068.

2- إستراتيجية التمايز (التمييز):

يرى (Johnson et al) أن إستراتيجية التمايز تتضمن التفرد بعمل شيء ما يلقي قيمة بما فيه الكفاية عند العملاء، حتى يسمح لهم بدفع العلاوة السعريّة¹.

أما (M.Porter) فيرى أن التمايز يشير إلى تطوير منتج أو خدمة فريدة من نوعها مقارنة مع منتجات المنافسين، هذا بسبب السمات المميزة و هناك عدة طرق و أبعاد كثيرة يمكن للشركات إعتمادها لتمييز منتجاتها و خدماتها المقدمة منها²:

أولاً: حيث يرى (Allen & Helms) أن صورة و تصورات العملاء عن الشركة عناصر هامة في إستراتيجية التمايز، لأن الاختلاف المدرك و السمات المميزة تجعل العملاء أثر حساسية لعملية الشراء³؛

ثانياً: التمايز ينشأ كذلك من علاقة الشركة بالمشتريين من خلال تخصيص المنتجات و تكييفها مع خصائص المشتريين؛

ثالثاً: التمايز يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على الإتصالات بين الإدارات أو علاقات الشركة الأخرى مثل: مزيج المنتج، قنوات التوزيع، خدمات ما بعد البيع.

الشركة التي تتميز بمنتجاتها و خدماتها بنجاح، تضع سعراً أعلى من أسعار المنافسين لتبرر إرتفاع تكاليف التفرد والاختلاف.

وفقاً لـ (M.Porter) فإن المزايا التي تستفيد منها الشركة من إتباعها لإستراتيجية التمايز تتمثل في تحقيقها دخل أعلى بالمقارنة مع المنافسين بسبب الولاء للماركة و الجودة، كذلك مرونة الطلب قليلة .

و من أمثلة الشركات التي تطبق هذه الإستراتيجية: سلاسل فنادق ماريوت Marriott و هيلتون Hilton التي تنتهج إستراتيجية التمايز من خلال توفير خبرات عالية الجودة لرجال الأعمال و المسافرين⁴.

3- إستراتيجية التركيز:

الإستراتيجية الثالثة التي إقترحها (M.Porter) هي إستراتيجية التركيز، هذه الإستراتيجية التي تهدف لخدمة العملاء في قطاع ضيق من السوق من خلال التكلفة المنخفضة أو التمايز.

أشار (Thompson et al) أن إستراتيجية التركيز تهدف إلى ضمان ميزة تنافسية للشركة، إما على أساس التكلفة المنخفضة أو التمايز، حتى تصبح أكثر جاذبية مع توفر الشروط التالية⁵:

- ✓ القطاع السوقي المستهدف كبير بما يكفي ليحقق الربحية و يقدم إمكانات نمو جيدة؛
- ✓ قادة الصناعة لا يرون في هذا القطاع السوقي أهمية بالغة للنجاح؛

¹ Johnson, G., Whittington R. & Scholes, K, **Exploring Strategy Text and Cases**, 8th edition. Harlow, England: Pearson Education Ltd, 2009, p 230.

² Pulaj, E. Kume, V. & Cipi, A. The impact of generic competitive strategies on organizational performance: the evidence from Albanian context, , **European Scientific Journal** , vol(11), N(28), 2015, P274.

³ Allen, S; & Helms, M. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. **Business Process Management Journal**, Vol(12), issue(04), 2006, p 447. Emerald Group Publishing Limited

⁴ Bordean, O. N. Borza, A. I. Nistor, R. L. & Mitra, C. S., The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry, **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Vol(1), N(2), 2010, p174.

⁵ Baroto, M. B. Bin Abdullah, M. M. & Wan, H. L., Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage, **International Journal of Business and Management**; Vol(7), N(20), 2012, P125.

- ✓ إستراتيجية مكلفة و صعبة لتعدد الشرائح على المنافسين، لوضع القدرات في المكان المناسب لتلبية الاحتياجات الخاصة للمشتريين و التي تشكل السوق المستهدف؛
- ✓ الصناعة لديها العديد من القطاعات و الشرائح المختلفة، مما يسمح للمركز من إتقاط مكانة جذابة ذات تنافسية تتناسب و قوة موارده و قدراته؛
- تنفيذ هذه الإستراتيجية يتيح للشركات إمكانية دمج مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالتمايز أو تخفيض التكلفة في القطاع السوقي المستهدف، مما يسمح للشركات بتحقيق أرباح عالية.
- من الشركات التي تطبق هذه الإستراتيجية نجد: PepsiCo و كذلك فنادق الفصول الأربعة Four Seasons التي تركز على العملاء ذوي الأذواق المميزة، كذلك فندق برج العرب الذي صمم على هيئة شراع في جزيرة صناعية، موجه لأعضاء العائلة المالكة بالإضافة إلى المشاهير و أثرياء الصناعيين و الزوار.

2- الاستراتيجيات التعاونية:

يتم استخدام الاستراتيجيات التعاونية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بالتعاون مع مؤسسات أخرى، ويتضمن هذا النوع من الاستراتيجيات يتضمن شكلين هما¹:

- ✓ **استراتيجية التواطؤ أو التآمر:** يتمثل مضمون هذه الاستراتيجية في التعاون الفعال لبعض المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض المنتجات المطروحة في السوق ورفع الأسعار بهدف زيادة الأرباح وفقا للتحكم في آلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب، وقد يكون التعاون سري أو صريح. تكون هذه الاستراتيجية ناجحة بتوفر جملة من الشروط هي: توفر عدد صغير من المنافسين المعروفين؛ وجود مؤسسة واحد ترغب بأن تكون الرائدة في مجال السعر؛ وجود عوائق تمنع الدخول إلى هذه الصناعة؛ عدم اختلاف التكاليف بين المؤسسات.

- ✓ **التحالفات الاستراتيجية:** هو التحالف بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف استراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات المنافع المتبادلة. فقد تكون التحالفات لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة أو تمتد لأجل طويل، وقد ينتهي بالاندماج Merger، بين المؤسسات. وتوجد عدة أسباب تدفع بالمؤسسات إلى انشاء التحالفات الاستراتيجية من بين هذه الأسباب: الحصول على التكنولوجيا لتسهيل العملية الانتاجية؛ الحصول على منافذ تسويقية جديدة؛ خفض المخاطر المالية؛ تحقيق المزايا التنافسية.

المطلب الثالث: البدائل الاستراتيجية على مستوى الوظائف

ان تحديد الاستراتيجيات الوظيفية يتم عبر الخطوات التالية: الاسترشاد بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة لتحديد المتطلبات الأساسية للاستراتيجية الوظيفية؛ تذكر الدور الرئيسي الذي ستؤدي به كل استراتيجية وظيفية حسب مجال تخصصها في تحقيق الميزة التنافسية؛ الاسترشاد باستراتيجية وحدة النشاط لتحديد المتطلبات الأساسية للاستراتيجية الوظيفية؛ تحديد المجالات الوظيفية الاستراتيجية محور الاهتمام؛ تفهم الاتجاهات الحرجة في الصناعة مواقع المنافسين الرئيسية حاليا ومستقبلا؛ جمع المعلومات عن مدى التطور والتقدم التكنولوجي الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بكل وظيفة؛ اتخاذ مجموعة القرارات الاستراتيجية التي تساعد

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 158-160

على بناء مهارات معينة في كل مجال وظيفي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية؛ اعداد برامج التصرف العريضة والمحددة، الموازنات و مؤشرات الأداء الاستراتيجي لكل وظيفة. ويمكن توضيح انواع الاستراتيجيات الوظيفية كما يلي¹:

1- استراتيجية التمويل:

تشمل استراتيجية التمويل اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها الكلية. ويمكن للاستراتيجية المالية أن توفر للمؤسسة ميزة من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، وكذلك المرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم الكافي الذي تحتاجه استراتيجية الأعمال. فالهدف من الاستراتيجية المالية هو تعظيم القيمة المالية للمؤسسة وتحقيق التوازن في ميزانيتها والمحافظة على السيولة والتدفق النقدي للمؤسسة أو وحدة الأعمال.

2- استراتيجية البحث والتطوير:

يركز هذا النوع من الاستراتيجيات على القضايا الخاصة بتحسين خصائص السلعة وتطويرها، والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الانتاجية. وتتعامل مع المزيج المناسب للأنواع المختلفة من البحوث والتطوير (أساسية/ خاصة بالمنتج/ خاصة بالعمليات الصناعية) ومع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، فتوقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة مهم جدا إذ يجب اختيار التوقيت المناسب. ومن أهم الاختيارات الاستراتيجية الهامة التي تقوم بها المؤسسة هنا هو هل تكون المؤسسة رائدة في التكنولوجيا Technological Leader أي تقوم بإنتاج منتجات يصعب تقليدها من طرف المنافسين؟ أم تكون تابعة تكنولوجيا Technological Follower، أي تقوم بتقليد منتجات المنافسين؟.

3- استراتيجية الشراء:

تركز هذه الاستراتيجية على الحصول على المواد الخام، والأدوات والتسهيلات اللازمة للعملية الانتاجية. كما يندرج ضمن هذه الاستراتيجية الاهتمام بمصادر التوريد من حيث الاختيار والعلاقة معهم والتفاوض معهم لتوفير احتياجات ومستلزمات العملية الانتاجية بالمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت والمكان المناسبين. ومن أهم الخيارات التي تدخل ضمن هذه الاستراتيجية كل ما يتعلق بالموردين من حيث الاعتماد على أكثر من مورد، أم مورد وحيد، أم التوريد المتوازي Parallel Sourcing.

4- استراتيجية الموارد البشرية:

تعتبر هذه الاستراتيجية مهمة جدا ولا يمكن الاستغناء عنها، لأنها تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة. وتتمثل مساهمات هذه الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة بتوفير مهارات عالية وبتكلفة مناسبة. كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية Team Work لزيادة الانتاجية والجودة. وبغرض تحقيق أهداف استراتيجية الريادة بالتكلفة تلجأ بعض المؤسسات إلى استخدام العمالة المؤقتة. كما تهتم المؤسسات أيضا بالحصول على هيكل عمالة متنوع من حيث الخصائص الديمغرافية.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 196-199.

5- استراتيجية نظم المعلومات:

بهذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات، ومن ثم دعم الميزة التنافسية للمؤسسة. وفي الوقت الحاضر تستخدم نظم المعلومات على نطاق واسع في مجالات الانتاج وخدمة العملاء والإدارة وكذلك الحفظ والتوثيق، والتنبؤ بالمبيعات، والرقابة على الجودة، وعمليات اتخاذ القرارات وغيرها. فهذا النوع من الاستراتيجيات الوظيفية أصبح من ملامح التميز التنافسي للمؤسسات.

6- استراتيجية التسويق¹:

أن استراتيجية التسويق تتمثل في تحديد وتوقع وكذلك خلق منتجات لتلبية واشباع حاجات العملاء، وذلك من خلال عدة وظائف هي: تحليل العملاء؛ بحوث التسويق؛ تحليل الفرص؛ تخطيط المنتجات؛ بيع المنتجات بالاعتماد على الترويج؛ التسعير؛ التوزيع. فالمؤسسة تقوم بتحليل عملائها لتحديد احتياجاتهم بطريقتة دقيقة وقد تلجأ لبحوث التسويق لمعرفة هذه الحاجات، كما تقوم بتحديد الأسواق المستهدفة من خلال استخدام تجزئة السوق السوق ثم استهداف الأسواق التي تراها مربحة لها وتحاول التمويع فيها.

فالمؤسسات تقوم بتطوير منتجاتها من خلال التعرف على الحاجات الفعلية لعملائها ومعرفة توجهاتهم السلوكية، وتتبع سياسة التسعير التي تراها مناسبة فقط تعتمد سياسة التغلغل أو سياسة قشط السوق بحسب الأهداف التي تريد تحقيقها، كما تقوم بالاعتماد على المزيج الترويجي الذي يتناسب مع السوق المستهدف وتختار سياسة التوزيع المناسبة، إذ يمكن أن تعتمد على التوزيع المباشر لمنتجاتها أو تعتمد على وسطاء لتوزيع منتجاتها.

7- استراتيجية العمليات الانتاجية:

ان لتحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات يتوجب على مدير العمليات اتخاذ أنواع عديدة من القرارات التي تخدم أهداف المؤسسة الطويلة الأجل، وهذا ما يعرف باستراتيجية العمليات والتي تمثل النمط الإجمالي للقرارات والأفعال التي تصوغ دور وأهداف ونشاطات العمليات بما يمكنها من تقديم الدعم والمساهمة لاستراتيجية الأعمال في المنظمة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية. وتشمل استراتيجية العمليات الانتاجية ما يلي: تحديد نوع عملية التحويل؛ تحديد الطاقة الانتاجية بتحديد حجمها وتقرير موقعها؛ تحديد حجم المخزونات وتصميم نظام للتخزين؛ كذلك تخطيط الجودة ووضع معايير لها وتنظيم إدارة الجودة².

¹ David, F, R. **Strategic Management Concepts and Cases**. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, New Jersey, 2011, pp103-105.

² محسن عبد الكريم، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الثانية، مكتبة الذكراة، عمان الأردن، 2006، ص ص 12-13

الخلاصة:

تنطلق عملية الاختيار الاستراتيجي من خلال تقييم البدائل الاستراتيجية، ثم تحديد معايير الاختيار النهائي للاستراتيجيات وتحديد العوامل المؤثرة في تحديد هذه الأخيرة، وتوجد ثلاثة بدائل استراتيجية عامة هي استراتيجيات النمو، استراتيجيات الاستقرار، و استراتيجيات الإنكماش وكل نوع ينطوي على أنواع مختلفة من الاستراتيجيات. أما استراتيجيات الأعمال فتكون إما استراتيجيات تنافسية أو تعاونية وهي في حد ذاتها يمكن تقسيمها إلى أنواع مختلفة. بينما الاستراتيجيات الوظيفية تشمل: استراتيجية التمويل، استراتيجية البحث والتطوير، استراتيجية الشراء، استراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية نظم المعلومات، استراتيجية التسويق، و استراتيجية العمليات الإنتاجية.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



الفصل التاسع: التنفيذ الاستراتيجي
Strategic Implementation

09

المخرجات التعليمية المتوقعة تحصيلها من خلال هذا الفصل هي:

- ✓ تحديد مفهوم التنفيذ الاستراتيجي؛
- ✓ التعرف على اهم متطلبات التنفيذ الاستراتيجي؛
- ✓ إدراك الطالب لأهم مستويات التنفيذ الاستراتيجي.

SAHLA MAHLA

المصدر الاول للطالب الجزائري



تمهيد:

بعد التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية تأتي عملية التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية، وسيتم توضيح المتطلبات التنظيمية لضمان التنفيذ الجيد للاستراتيجية وكذلك سيتم التعرف على التغيير الاستراتيجي كضرورة لعملية التنفيذ الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التنفيذ الاستراتيجي

بعد القيام بتحديد أهداف المؤسسة ومعرفة الإمكانيات التي تتمتع بها ودراسة مختلف ظروف المحيط واختيار الاستراتيجية الملائمة أو التي ترى المؤسسة بأنها تتوافق مع تحليلها. تأتي عملية تنفيذ هذه الاستراتيجية كمحاولة لتحسيد كل ما سبق. لذلك سنتطرق في هذا المبحث لعملية التنفيذ الاستراتيجي.

المطلب الأول: تعريف التنفيذ الاستراتيجي

يعرف التنفيذ الاستراتيجي على أنه "إيصال وتفسير الخيار الاستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة"¹ فعملية التنفيذ إذن هي ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى اجراءات عمل.

إذن ، هي تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات . مما يؤكد وجود علاقة بينهما، فهل هذه العلاقة هي علاقة تابع أم علاقة مستقلة؟.

المطلب الثاني: العلاقة بين الاستراتيجية و تنفيذها

لدراسة العلاقة الموجودة بين التصميم والتنفيذ هناك مدخلين هما :

المدخل الأول : من قادة هذا المدخل "Bosman" ، مفاده أن عملية التنفيذ منفصلة عن عملية تصميم الاستراتيجية 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 أريه وأدلته المقنعة، لكن المهم لدينا هو أنه إذا ما حدث اضطراب في إحدى العمليتين ستكون نتائجه غير مرضية، لذلك سنقوم بعرض مصفوفة قدمها كل من "Peter" و "Certo" ، توضح مختلف الاحتمالات التي يمكن أن تحدث في العلاقة بين التصميم والتنفيذ.

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 113

الشكل رقم(16):إحتمالات النتائج المتوقعة من العلاقة بين الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي

تنفيذ الاستراتيجية	جيد		ضعيف
	النجاح		المغامرة
	المشاكل		الفشل
	التصميم		

المصدر: فلاح حسن الحسني. الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار وائل .عمان، 2000، ص 199.

توضح المصفوفة 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.

المطلب الثالث: المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية

إن اعتقاد العديد بأن عملية التنفيذ سهلة هو اعتقاد خاطئ، فلا بد من الإعداد المسبق لإنجاح الاستراتيجية المختارة، وفيما يلي سنعرض مجموعتين من الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل التنفيذ هي:

أ- **الزمن** : إن اعتماد المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها 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 .

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

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

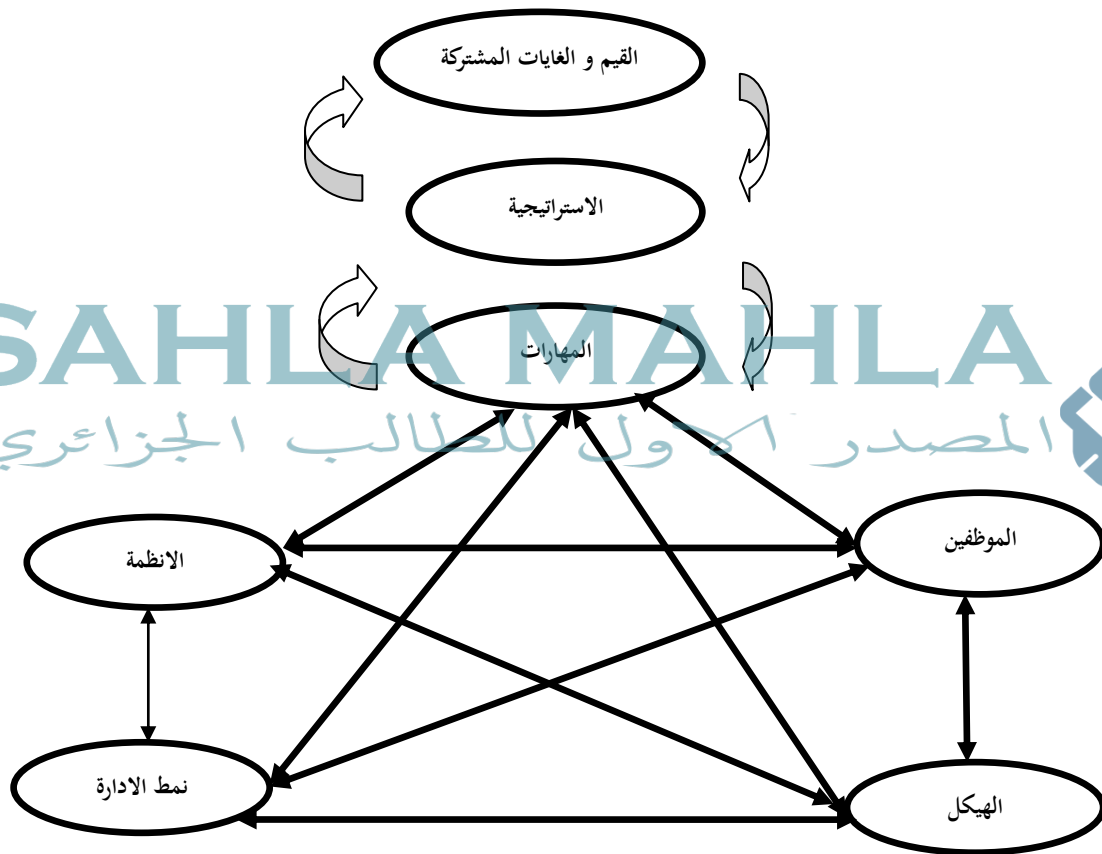
ت- **حشد الجهود وتنظيم الصفوف** : يجب على رئيس المؤسسة القيام بتوجيه جهود العاملين و المدراء التنفيذيين إلى الخطوة والإشارة لمختلف التغيرات التي تتطلبها.

ث- **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 ومعاينة من يخالفها.

كما أكد Rajasekar ان تنفيذ الاستراتيجية هو حلقة الوصل بين صياغتها والرقابة عليها، وتعتبر عملية التنفيذ أصعب من صياغة الاستراتيجية، فتنفيذ الاستراتيجية تحتاج إلى وقت كبير بالإضافة إلى قدرات مالية وبشرية كبيرة، كما يجب مراعاة التغيرات البيئية عند التنفيذ وضرورة التكيف مع الفرص والتهديدات التي يفرضها السوق، مما يجعل منفذي الاستراتيجية ملزمين بتنفيذ استراتيجيات مبدعة وقابلة للتطبيق، علاوة على ما سبق فنجاح التنفيذ مرهون بمرحلة الصياغة أما الفشل فقد يحدث في حالة عدم القدرة على إيجاد الصلة بين صياغة الاستراتيجية و تنفيذها¹.

إن تنفيذ الاستراتيجية بنجاح يتطلب عدة اجراءات مقدمة أو تغييرات على الاجراءات الحالية، وقد قدمت شركة ماكينزي الإستشارية Mckinsy Consulting Company نموذج يهتم ببيان العناصر التنظيمية الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية، إذ يطلق عليه The Seven S Framework يوضح هذه العناصر الشكل التالي²:

الشكل رقم(17):إطار العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة لشركة ماكينزي



المصدر: وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 458.

¹ Rajasekar, J. "Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman". International Journal of Business and Social Science, 2014, vol(05), N(09), pp169- 183.

² وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 458.

1- القيم والغايات المشتركة:

تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأف ا رد بالمؤسسة، غالبا تكون في شكل أهداف ضمنية، إذ يتم التعبير عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة ومن ثم يجب مشاركتها مع كل افراد المؤسسة.

2- المهارات:

تمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

3- الموظفين:

هنا يصبح الاهتمام والتفكير في هؤلاء الافراد أمر ضروري، إذ يجب الاهتمام بهم بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية وكل ما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

4- نمط الإدارة

يعبر نمط الإدارة عن الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة وفلسفتها التنظيمية، بحيث توضح قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحسبه مهما ويحتاج إلى أفضل الموارد المادية والبشرية وكذلك ووقتاً، ويستحق أن يتحول إلى سلوك أو تصرف.

5- الاستراتيجية:

تعتبر الوسيلة لبلوغ الغايات وهي طريقة تحديد الأهداف بعيدة الأمد، وما ينطوي عليها من تبني أفعال محرة وتوزيع موارد ضرورية لتنفيذ تلك الغايات. فهي أحد الأنماط التطويرية وليس بالضرورة أن تكون بمثابة خطة نظامية ذهنية منطقية. وإنما تأتي لتتوافق مع الزمن، كما تنبثق عن معطيات اتخاذ القرار. حتى تنجح الاستراتيجية يجب أن تنطوي على الإبداع وتنوع السوق وأن تحرص على التوسع في نطاق السوق وكذلك أن تهتم بالسيطرة على التكاليف¹.

6- الهيكل:

بما أن الاستراتيجية تشير إلى إلى تحولات قوية ومستمر في مسار المؤسسة فلا بد أن تتناسب مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مما يتطلب إحداث تغيير دائما في التنظيم يتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة. كما أن المؤسسات دائمة التغيير وهذا ما يؤدي إلى التغيير الدائم في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى أنه لا يوجد تنظيم مثالي يصلح لكل الاستراتيجيات، فكل مؤسسة لها ظروفها الخاصة، وحتى يتم تصميم هيكل تنظيمي يتماشى مع الاستراتيجية يجب تتبع ما يلي²:

- ✓ تحديد الأنشطة والمهام الأساسية المطلوب تنفيذها لتحقيق الاستراتيجية؛
- ✓ تحديد تأثير الأنشطة المطل وب تنفيذها لتحقيق الاست ا رتيجية على خلق وحدات تنظيمية جديدة؛
- ✓ يجب أن يعطى الوحدات التنظيمية الجديدة القوة والسلطة والأولوية اللازمة؛

¹ طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، صص 78-81.

² احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الاسكندرية. 2007، ص 434.

✓ توفير التنسيق بين كل الوحدات .

7- نظم معلومات

يهدف نظام المعلومات إلى تحديد الاحتياجات من المعلومات واختيار البيانات اللازمة من بين البيانات المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويتم معالجتها بغرض إنتاج وتوصيل المعلومات المطلوبة إلى مستخدميها النهائيين، حيث توفر المعلومات يؤدي إلى تقليص درجة عدم التأكد البيئي ويسمح باتخاذ قرارات صحيحة. وتعتمد المؤسسة على عدة أنظمة من أهمها: نظام المعلومات الإدارية الآلية؛ نظم دعم القرارات؛ والنظم الخبيرة.

المطلب الرابع: ابعاد تنفيذ الاستراتيجيات

هناك ابعاد مختلفة لعملية تنفيذ الاستراتيجيات، و المقصود بهذه الابعاد هو كيفية تحديد الاجابات المختلفة لعدد من الاسئلة المحددة، حيث تمثل هذه الاسئلة، بالتالي الاجابات المتوقعة لها ابعاد عملية تنفيذ الاستراتيجيات. و بشكل اكثر تحديدا تتمحور عملية تنفيذ الاستراتيجيات حول ثلاثة ابعاد و هي¹:

أ- من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة؟

من المعروف ان المديرين في الادارة العليا لأية منظمة هم الذين يقومون بعملية التخطيط الاستراتيجي، و بالتالي وضع الخطط و السياسات، فيقوم كل فرد في المنظمة، و حسب موقعه بعملية التنفيذ من خلال وضع البرامج التنفيذية التي يمكن من خلالها القيام بعملية التنفيذ على اكمل وجه، و ربما يكون المنفذون للخطط و السياسات المختلفة من اي مستوى إداري، و كل حسب موقعه و اختصاصه.

ب- ما المطلوب من اجل القيام بعملية التنفيذ؟

تتضمن عملية تنفيذ الخطط المختلفة القيام بثلاثة أنشطة أساسية من شأنها وضع تلك الخطط موضع التنفيذ الفعلي و العملي، و هذه الأنشطة هي:

- 1- وضع البرامج التنفيذية، التي يتم من خلالها تحديد الخطوات و النشاطات المطلوبة لإنجاز الخطط المختلفة، و الهدف من وضع هذه البرامج التنفيذية هو نقل الخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها الى موضع التنفيذ الفعلي.
- 2- وضع الموازنات المالية، و في هذه الحالة يتم تحديد الكلفة المرافقة لكل برنامج تنفيذ، و ذلك بهدف تخصيص الموازنات المالية التي تكفي للقيام بعملية التنفيذ بشكل فاعل ودون إبطاء.
- 3- تطوير الاجراءات المختلفة، حيث تعرف الاجراءات بانها نظام من الخطوات المتلاحقة و المتتابعة التي توضع بشكل مفصل لبيان كيف يمكن انجاز المهام المختلفة، و تهدف الاجراءات لتوجيه الأنشطة المختلفة الوجهة السليمة.

ت- كيف سيتم القيام بما هو مطلوب؟

بمعنى كيف سينفذ البديل الاستراتيجي الذي تم اختياره، و هنا يأتي دور عملية التحليل الاستراتيجي التي تم من خلالها تحديد نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية، و تحديد الفرص و التهديدات التي تحملها البيئة الخارجية، حيث تقود

¹ عبد البارى ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 252-253.

الاجابة عن هذا التساؤل الى دراسة واقع المنظمة من حيث الامكانيات المادية و البشرية المطلوبة، و كذلك تهيئة الوضع الداخلي للمنظمة و العاملين فيها، من خلال تنظيم و اعادة تنظيم المنظمة و تدريب العاملين و توجيههم ، اي ان عملية تنفيذ البديل الاستراتيجي تتطلب اولا اجراء تغييرات مهمة في البناء التنظيمي، و ثانيا تاهيل العاملين بشكل اساسي ليكونوا قادرين على القيام بعملية التنفيذ بشكل ممتاز.

المبحث الثاني: التغيير الاستراتيجي و مستوياته

يشهد العالم تغيرات جذرية سريعة ومتابعة ، اذ أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل المحيط بنا هي التقلب والتغيير الديناميكي السريع ، فالتغيير هو استجابة ونتيجة لمؤثرات البيئة سواء كانت داخلية او خارجية بهدف احداث التوازن للمنظمة مع بيئتها وتحقيق الميزة التنافسية بهدف الاستمرار ، والتغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمنظمة ، والمنظمة الفاعلة هي التي تتخذ خطوات متأنية صداما " ، لأن قوى التغيير تأتي من داخل المنظمة وليس من خارجها ، أي ان الفعل الاداري للمديرين هو الذي يؤدي الى هذا التغيير ، اذ يبدأ بإدراك المديرين له.

المطلب الاول: تعريف التغيير الاستراتيجي

التغيير الاستراتيجي فهو عملية التغيير المقصودة لتحويل مكان او مهام او اجزاء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة الى حالة جديدة غير مألوفة¹.

او هو عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة من اجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. وبيننا (Robbins & Couler) التغيير الاستراتيجي بأي تغيير يحصل في المنظمات من حيث بيئتها او هيكلها او تقنياتها او افرادها . وبالنظر لآتساع مدى وحجم تأثير التغيير الاستراتيجي على المنظمات ، فقد بات نجاحها مرهونا " بالكيفية التي تديرها تلك المنظمات هذا التغيير².

يعتبر إعادة النظر في استراتيجية المؤسسة ورسالتها نقطة انطلاق التغيير التنظيمي، إذ على هذا الأساس عادة ما يتطلب التغيير الاستراتيجي إحداث تغييرات أخرى مثل التغيير في تكنولوجيا الإنتاج والهيكل. إذ يعتبر Yotaro Kobayashi الرائد الأول في إحداث التغيير الاستراتيجي التنظيمي والثقافة التنظيمية. بشركة زيروكس، إذ لاحظ وجود بعض المؤشرات التي تتطلب التغيير، ومن هذه المؤشرات الحصة السوقية للشركة وعدم تقديم منتجات جديدة في السوق، بالإضافة إلى زيادة معدلات شكاوي العملاء. واستنادا إلى هذه الملاحظات قام بتشكيل فريق من أجل صياغة رؤية جديدة للشركة تستهدف الانتقال بالشركة نحو وضع جديد يركز على الرقابة على الجودة ودعم القدرات الاستراتيجية³.

¹ طالب اصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي و انعكاساته على الاداء التنظيمي، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد التاسع و الستون، 2008، ص ص 64-65.

² Robbins , Stephn , & Couler , Mary , Management , 20th ed. , hill inc., new jersey , U.S.A., 2004 .p203

³ محمد سيد احمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 298

المطلب الثاني: مستويات التغيير الاستراتيجي

ان التنفيذ الفعال للاستراتيجية يتطلب تحديد مدى التغيير اللازم القيام به في المؤسسة، إذ تختلف مستويات التغيير الاستراتيجي باختلاف الظروف وطبيعة الاستراتيجية التي تريد المؤسسة تطبيقها، وفيما يلي مستويات التغيير الاستراتيجي التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بها¹.

1- استراتيجية الاستقرار:

تمثل إعادة لمديات عملية التخطيط المعتمدة، لذا لا تتطلب مهارات جديدة، ولا تضيف مهام مختلفة وغير متشابهة مع سابقتها، وحتى تنجح عملية التنفيذ تركز على أنشطة الفحص والرقابة، والاستفادة من منحنيات الخبرة.

2- تغييرات روتينية في الاستراتيجية:

تستدعي تكييف رؤية جديدة إلى عوامل جذب العملاء و اجراء تغييرات بسيطة، أي إعادة في التكتيك المعتمد سواء على مستوى سياسة التسعير أو سياسة التوزيع. وهي في كل الحالات تهتم على إعادة وضع المنتجات وفق اعتبارات حاجة العملاء.

3- تغييرات استراتيجية محدودة

تتضمن تغييرات في تقديم المنتجات الجديدة في أسواق جديدة في إطار نفس أصناف المنتج وخطوط الإنتاج، إذ يستدعي الأمر تغييرات على مستوى إضافة منتجات أو تطوير منتجات وتحسين منتجات موجودة. ولإنجاح عملية التغيير يجب دراسة الأسواق والتعرف على المشاكل التي قد تواجه استراتيجية التغيير هذه.

4- تغييرات استراتيجية مهمة:

تشمل هذه الاستراتيجية على تغييرات مهمة ورئيسية في المؤسسة، فالخيارات من نوع الاندماج أو الاستحواذ أو إضافة خطوط إنتاج لمنتجات جديدة في نفس الصناعة كلها استراتيجيات مهمة تستوجب تطوير هياكل تنظيمية جديدة، كما تستوجب ضرورة الاهتمام حل الصراع المحتمل والناتج عن اختلاف بين الثقافة التنظيمية القديمة ومفردات الثقافة التنظيمية الجديدة التي أفرزتها هذه التغييرات.

5- إعادة توجيه المنظمة:

تعتبر تغييرات جذرية للمؤسسة لكونها ستتقل إلى صناعات مختلفة، يركز هذا التغيير على طبيعة الترابط بين الصناعة الحالية للمؤسسة والصناعات الجديدة، فعملية تنفيذ الاستراتيجية تستوجب ضرورة استيعاب بطريقة جيدة الحقائق سواء في إطار توفير المستلزمات أو إعادة الهياكل والثقافة بشكل جذري.

¹ وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 444-446.

المطلب الثالث: مداخل التنفيذ الاستراتيجي

حتى تتم عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فاعل، فإن على المنظمة ان تحدد المدخل المناسب الذي يمكنها من تنفيذ الاستراتيجية، و غالبا ما يعتمد اختيار هذا المدخل على طبيعة نشاط المنظمة، و نوع الهيكل او البناء المعتمد، و طبيعة الثقافة السائدة، و قد اورد المهتمون عددا من المداخل التي يمكن اعتماد احدها لتنفيذ الاستراتيجية، و من اهم تلك المداخل¹:

1- مدخل إصدار الاوامر: استنادا لهذا المخل يقوم المديرون في المستويات العليا بعمليات التحليل الاستراتيجي، و كذلك

صياغة الاستراتيجيات المختلفة، ثم يطلبون من العاملين في المنظمة تنفيذ البدائل الاستراتيجية التي قاموا بتطويرها، اي انهم يصدرن الاوامر للعاملين من اجل القيام بعملية التنفيذ، و ما يؤخذ على هذا المدخل هو الفصل بين عمليات التفكير و التنفيذ، الامر الذي من شأنه ان يولد مشاكل اثناء عملية التنفيذ.

2- مدخل التغيير التنظيمي: يعرف التغيير التنظيمي بانه استراتيجية تعليمية تهدف الى تغيير المعتقدات و القيم و

الاتجاهات و هيكل المنظمة لتستطيع ان تكيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية و الاجتماعية و الاقتصادية، اي ان التغيير التنظيمي هو ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة، و العمليات، و الاهداف و العاملين، استجابة لقوى ضاغطة، غالبا ما تكون خارجية، و بالتالي، فان مدخل التغيير التنظيمي هو ذلك المدخل الذي يقوم على اساس دفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تقبلهم لبعض التغييرات، سواء على صعيد المنظمة، او على صعيد بعض السلوكيات للعاملين، اي انه، و من اجل تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، ينبغي اجراء بعض التغييرات في الهيكل التنظيمي و في الموارد البشرية، و في تحديد اولويات و اهداف المنظمة.

3- المدخل التعاوني: استنادا الى هذا المدخل يتم توزيع الصلاحيات و المسؤوليات بين الأطراف المختلفة في المنظمة،

حيث يتولى فريق التخطيط صياغة الاستراتيجيات المختلفة، و اقتراح الآليات المناسبة للتنفيذ، و الذي يتم من خلال التنسيق بين مختلف المديرين العاملين في المنظمة، حيث تعتمد المنظمات الى تشكيل لجان دائمة مهمتها صياغة الاستراتيجيات و تنفيذها، و ذلك بالتعاون بين عملية التخطيط و الصياغة، بل يشارك في ذلك معظم المديرين، و ما يؤخذ على هذا المدخل كثرة وجهات النظر بسبب كثرة المشاركين في عمليات التخطيط و اقتراح آليات التنفيذ.

4- المدخل الثقافي للتنفيذ: جاء هذا المدخل كمكمل للمدخل التعاوني السابق، فبينما يقوم المدخل التعاوني على فكرة

اشراك المديرين في عمليات التخطيط و اقتراح آليات التنفيذ التي تتم بالتعاون بين جميع العاملين في المنظمة، ياتي هذا المدخل ليدمج المستويات الادارية الدنيا في عمليات الصياغة و التنفيذ، و يحتاج هذا الامر الى تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة لتقبل مشاركة الفئات الدنيا بعمليات الصياغة و التنفيذ، و ذلك من خلال ايجاد او بناء نظام للقيم المشتركة في المنظمة، و بالرغم من اهمية هذا المدخل و جدواه الكبيرة في عملية التنفيذ الاستراتيجي، الا انه لا يؤخذ عليه افتراضه توفر الذكاء و المقدرة الذهنية لجميع العاملين، اضافة الى انه يحتاج لوقت طويل حتى يتم بناء القيم المشتركة.

¹ وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 460-461

5- المدخل الابداعي في التنفيذ: يرى هذا المدخل ان عمليات صياغة و تنفيذ البدائل الاستراتيجية تتم مع بعضها بعضا، دون ان يكون هناك فاصل بين العمليتين، و بالتالي فان عمليتي التفكير و التنفيذ للاستراتيجية متلازمتان، لذا فان تنفيذ الاستراتيجية ينبغي ان يتم بطرق ابداعية، مما يدفع الادارة العليا لتشجيع العاملين على ابتكار اساليب ابداعية في التنفيذ دون ان تحدد لهم برامج تنفيذية محددة، بل يترك لهم اختيار ما يرونه مناسبا من اساليب يكون فيها روح التحدي و الابداع، و يناسب هذا المدخل الشركات الكبيرة التي تتكون من عدد كبير من الدوائر و الوحدات.

SAHLA MAHLA

المصدر الاول للطالب الجزائري



الخلاصة:

أكدت شركة ماكينزي الاستشارية أن التنفيذ الصحيح للاستراتيجية تتطلب مجموعة متطلبات تنظيمية هي: القيم والغايات المشتركة، المهارات، الموظفين، نمط الإدارة، الاستراتيجية، الهيكل، والنظم. وأثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي تهتم المؤسسة بالتغيير الاستراتيجي وتحاول أن تستجيب إلى المتغيرات البيئية.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



الفصل العاشر: الرقابة الاستراتيجية

Strategic Control

10

المخرجات التعليمية المتوقعة تحصيلها من خلال هذا الفصل هي:

- ✓ تحديد مفهوم الرقابة الاستراتيجية و أهميتها؛
- ✓ التعرف على شروط الرقابة الاستراتيجية ؛
- ✓ إدراك الطالب لأهم مراحل عملية الرقابة الاستراتيجية.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



تمهيد:

تمثل الرقابة الاستراتيجية المرحلة الأخيرة في نموذج الإدارة الاستراتيجية التي تتمكن فيها المنظمة من معرفة ما اذا كان تطبيق خيارها الاستراتيجي قد حقق اهدافها و مدى النجاح في ذلك.

تشكل الرقابة الاستراتيجية جزءا اساسيا من وظيفة المدير الاستراتيجي التي تتمثل في اتمام الانشطة كما خطط لها: فهي تتضمن مراقبة، و تقويم، و تحسين النشاطات المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، و بالتالي امكانية التعرف على الانحرافات المحتملة الحدوث ليتسنى للمدير الاستراتيجي اتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب لضمان سير العملية الاستراتيجية بالاتجاه الصحيح.

المبحث الأول: مفهوم الرقابة الاستراتيجية و اهميتها

سنناول في هذا المبحث مفهوم الرقابة الاستراتيجية و كذا اهميتها بالنسبة للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الاستراتيجية

يقصد بالرقابة الاستراتيجية تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف و الغايات بنجاح و ما اذا كانت هذه الاهداف ممكنة التحقق كما خطط لها، و ان من مهام الرقابة اعادة تكييف استراتيجية المنظمة لتحسين قدراتها في تحقيق اهدافها¹.

كما تشير الرقابة الاستراتيجية الى ذلك النظام الذي يساعد الاديرين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق اهدافها، و في تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج الى عناية و اهتمام اكبر².

و بذلك فهي تتطلب متابعة جانبين اساسيين هما الأداء و التنفيذ داخل المنظمة، و جانب البيئة التنافسية و الخارجية لها لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر على عمليات المنظمة و مستقبلها.

و بالتالي فان الرقابة الاستراتيجية هي نوع خاص من الرقابة المنظمة التي تركز على مراقبة و تقويم عملية الإدارة الاستراتيجية للتأكد من انها تعمل بالشكل الصحيح و ضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها.

و من الضروري التمييز بين الرقابة الاستراتيجية و مفهوم الرقابة من خلال الموازنة، فالرقابة الاستراتيجية هي أكثر سعة و شمولية من الموازنة التي تكون فيها الرقابة على النفقات مثلا تشمل ملاحظة ما اذا كانت النفقات الفعلية قد تجاوزت النفقات المخططة، و يكون فيها التأكيد على العمليات الداخلية، ثم ان تصحيح و تقويم الموقف يتم عادة بعد انقضاء فترة الموازنة في حين ان الرقابة الاستراتيجية تأخذ بعدا زمنيا يتجاوز السنة الى عقد من الزمن، كما ان الوسائل الكمية و النوعية تأخذ بنظر الاعتبار بالاضافة الى العمليات الداخلية و البيئة الخارجية .

¹Wright,p.,& Kroll,M.J. and Parnell,J., **Strategic Management: concept and cases**,New Jersey,Prentice Hall,Inc.,1996,p244.

² فلاح حسن عداي الحسينس، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها-مدخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص220.

المطلب الثاني: أهمية الرقابة الاستراتيجية

تبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية في كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة و ذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة، أي القيام بعمليات التقويم و الرقابة باستمرار. لذلك فهي تعكس حالة تكييف المنظمة مع بيئتها الخارجية و الداخلية و تعد بمثابة اختبار لدرجة الموائمة للخطط و الاجراءات و السياسات و البرامج مع متغيرات البيئة الخارجية و التنافسية و الداخلية.

هذا بالإضافة الى ان الرقابة الاستراتيجية تزود المنظمة بالتغذية العكسية التي تحدد فيما اذا كانت مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية مناسبة و متناسقة و تعمل بالشكل الصحيح.

و قد طرح (Bennett) اغراضا ابعده للرقابة الاستراتيجية هي¹:

1- تحسين الكفاءة التشغيلية؛

2- تسهيل ادارة التغيير؛

3- تطوير ثقافة عامة داخل المنظمة؛

4- المساعدة في تطبيق طرق الادارة الحديثة كادارة الجودة الشاملة.

ان نظام الرقابة الفعال سوف يتمكن من نشر الموارد في اماكن استخدامها الأكثر كفاءة، و توزيع خبرة و مهارة الإدارة في ارجاء المنظمة و توليد معلومات شاملة في فعاليات الوحدات الثانوية.

و يمكن النظر الى الرقابة الاستراتيجية كعملية تتوسط العديد من التفاعلات المستمرة بين المتغيرات البيئية و الابعاد الداخلية للمنظمة، فهي وسيلة مرشدة و ناصحة و تحدد مجالات الاخفاق او التصحيح المطلوب لنجاح مجمل اعمال المنظمة الادارية في المنظمة. اما تقيم ثلاثة مجالات رئيسية هي البيئة الكلية و البيئة التنافسية و العمليات الداخلية².

المطلب الثالث: الأطراف التي تشترك في التقييم

اما عن الجهة التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي، فانه ينبغي تحديدها بشكل دقيق، كي تتم هذه العملية بنجاح، و بالتالي تحقق الأهداف المرجوة، كما يجب تحديد الاسس التي ينبغي توفرها في الجهات التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي، اذ ينبغي على تلك الجهات ان تكون حريصة على القيام بعملية التقييم، و ان تسعى لتوفير نظام واضح و محدد يحكم بهذه العملية، اضافة الى ضرورة تحديد معايير محددة للتقييم من حيث درجة التلاؤم و الاتساق و توفر الوقت و القابلية، و غيرها من المعايير، و عموما، يمكن ان تتألف الاطراف التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي هي³:

- مجلس الإدارة في المنظمة؛

- المديرون العامون (التنفيذون)؛

- رؤوساء وحدات الأعمال و رؤوساء الدوائر بالتعاون مع العاملين؛

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص320

² Wright,p.,& Kroll,M.J. and Parnell,J., op. cit., p245.

³ عبد البارى ابراهيم درة، ناصر مسعود جرادات، مرجع سابق، ص277.

- مستشار خارجي.

المبحث الثاني: عملية الرقابة الاستراتيجية

لقد تمت الإشارة مسبقا الى مفهوم الرقابة الاستراتيجية و اهميتها في المنظمة، سنحاول ضمن هذا المبحث التطرق الى شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة، و عملية الرقابة الاستراتيجية.

المطلب الأول: شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة

لكي يكون نظام الرقابة الاستراتيجي فعالا، لابد من توفر بعض الشروط و المتطلبات الأساسية لذلك منها¹:

1- من المفترض ان يتم التركيز في النظام الرقابي على القضايا الحيوية و الاساسية بغض النظر عن صعوبة إيجاد معايير للقياس سهلة لها. من المعلوم ان منظمات الأعمال العالمية اجتهدت كثيرا من خلال خبراتها في ان تجد وسائل القياس و المعايير الملائمة لقياس مثل هذه القضايا.

2- من الضروري ان تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة و في الوقت المناسب و في اطار الرقابة الاستراتيجية فان الاشكالية تبدو كبيرة اذا علمنا ان هذا الوقت المناسب لا يرتبط بفترات زمنية قصيرة و محدودة بل في كثير من الاحيان تتداخل الاوقات بحيث تجعل من عملية اصال المعلومة الى الجهات المعنية مشكلة تحتاج الى عناية خاصة.

3- الابتعاد عن التصور التقليدي و المرتبط بكون نظام الرقابة يعطي كما هائلا و كبيرا من المعلومات في حين يحتاج الأمر الى ان تكون هذه المعلومات مركزة و مفيدة بحيث تتيح للإدارة اعطاء احكام دقيقة حول الموقف المراد اتخاذه او الحالة المطلوب تصحيحها.

4- يفترض ان تكون مؤشرات الرقابة الاستراتيجية مرتبطة و منسجمة مع جوانب الأداء متوسط و قصير الامد.

المطلب الثاني: عملية الرقابة الاستراتيجية

ان الرقابة الاستراتيجية تعطي و تزود بالتغذية العكسية المحورية و الضرورية جدا لتحديد ما اذا كانت جميع هذه الخطوات لعمليات الادارة الاستراتيجية تجري بشكل سليم، و ملائم و تعمل بانتظام.

حيث يشير (Certo & Peter) ان هناك ثلاثة خطوات مميزة و لكن مترابطة تشكل عمليات الرقابة الاستراتيجية في المنظمة، و لكون الرقابة الاستراتيجية تمثل نمط خاص من الرقابة المنظمة، فان هذه الخطوات و المراحل مترابطة بقوة بنموذج عام للرقابة و الذي يتضمن قياس الأداء المنظمي، مقارنة الأداء مع المعايير و الاهداف، و اتخاذ اجراءات تصحيح ضرورية اذا تطلب الأمر و هي²:

¹ احمد القطامين، مرجع سابق، ص 174.

² وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية: المفاهيم....العمليات، مرجع سابق، ص 175-177

الخطوة الاولى: قياس الأداء المنظمي:

قبل ان يضع المديرين خطة العمل لجعل عمليات الإدارة الاستراتيجية فعالة، من المفترض القيام بقياس الأداء المنظمي الحالي، و لغرض معرفة قياسات الأداء و كيف يأخذ المدير هذه القياسات، فان الامر يحتاج ادخال موضوعين مهمين هما التدقيق الاستراتيجي، و طرق قياس التدقيق الاستراتيجي.

- التدقيق الاستراتيجي:

هو فحص و تقييم عمليات المنظمة المتأثرة بعمليات الادارة الاستراتيجية . ان هذا الشكل من الفحص ربما يكون شمولي بشكل كبير و واسع، و يؤكد على جميع اوجه عمليات الادارة الاستراتيجية او ضيق جدا و يؤكد على جزء واحد من هذه العمليات مثل تحليل البيئة ، بالاضافة لذلك فان التدقيق الاستراتيجي قد يكون رسمي مرتبط فقط بالقواعد و الاجراءات المنظمة او غير رسمي يسمح للمديرين بتوجه واسع في تقرير طبيعة المقاييس المعتمدة و متى و لماذا؟

تتطلب عملية التدقيق الاستراتيجي المرور بثلاثة مراحل حسب راي (Samuael) تتضمن التشخيص لمعرفة كيفية و ماهية التحليلات الاستراتيجية المفروض القيام بها، و من ثم التحليلات المركزة، و وضع التوصيات و اختبارها. مع ضرورة وجود الموضوعية و القدرة على طرح اسئلة مهمة و عميقة. و تكون هذه المراحل بالشكل التالي:

المرحلة الأولى: التشخيص

و تتضمن:

- 1- الإطلاع على الوثائق الرئيسية مثل الخطة الاستراتيجية و الخطط التشغيلية و الترتيبات المنظمة و السياسات الرئيسية التي تتحكم بالأنشطة مثل تخصيص الموارد و قياس الأداء؛
- 2- الإطلاع على الأداء التشغيلي و السوقي و المالي و مقارنته بمؤشرات و اعراف الصناعة لتحديد التباينات و الانحرافات؛
- 3- المعرفة التامة للدور الرئيسية و المسؤوليات المطلوبة و عمليات اتخاذ القرارات الرئيسية، و العلاقات الداخلية بين اعضاء الكادر الوظيفي و وحدات التشغيل، و الموارد بضمها المباني و راس المال و الادارة و التكنولوجيا؛
- 4- تحديد المضامين الاستراتيجية في التنفيذ المتمثلة في الهيكل التنظيمي و نماذج السلوك الاداري و الثقافة التنظيمية السائدة و تحديد الأنشطة الداخلية و الروابط بالاستراتيجية؛
- 5- تحديد التصورات الداخلية و الخارجية كاستطلاع وجهات النظر و درجة الادراك عن طريق المقابلات المركزة و الاستبيانات، و كذلك مقابلة عينة منتخبة بدقة من الزبائن الحاليين و الزبائن المحتملين و مصادر أخرى لفهم وجهة نظرهم اتجاه المنظمة؛
- 6- تحديد اوجه الاستراتيجية التي تعمل بشكل جيد و صياغة الفرضيات بخصوص المشاكل و الفرص للتطوير اعتمادا على النتائج اعلاه مع تحديد كيفية اتباعها و باي ترتيب.

المرحلة الثانية: التحليل المركز

و يتضمن اختبار الفرضيات الخاصة بالمشاكل و الفرص للتطوير من خلال تحليل قضايا محددة و تحديد العلاقات الداخلية بين مكونات او عناصر النظام الاستراتيجي، و يلي اختبار الفرضيات صياغة الاستنتاجات فيما يتعلق بنقاط الضعف في صياغة الاستراتيجية و الخلل في التنفيذ.

المرحلة الثالثة: التوصيات

و تتضمن وضع الحلول البديلة للمشاكل و اختبارها في ضوء متطلبات مواردها و مخاطرها و مكافأتها و الاجراءات الاخرى القابلة للتطبيق. و يلي ذلك وضع توصيات معينة لتقديم خطة عمل متكاملة و قابلة للقياس لتحسين النتائج الاستراتيجية.

- طرق قياس التدقيق الاستراتيجي:

يقيس المديرين الأداء المنظمي بواسطة طرق عامة مقبولة. احد الاساليب لوضع هذه الطرق في مجموعات هو تقسيمها الى نمطين، طرق كمية و طرق غير كمية(نوعية)، ان هذا الامر مفيد لتطوير فهم لطرق قياس التدقيق الاستراتيجي، القليل من الطرق قد لا تقترب من احد هذين النمطين و بذلك فهي تجمع بينهما.

القياسات التنظيمية النوعية:

هذه القياسات تعطي احكام منظمية بشكل بيانات غير رقمية و التي تلخص بشكل ذاتي و تنظم قبل الوصول الى استنتاجات و رسم على ماذا تستند الرقابة الاستراتيجية من افعال. العديد من المديرين يعتقدون ان افضل قياسات منظمية نوعية تكون بسيطة و تجيب على اسئلة محورية تصمم لتعكس الحقائق الاساسية للعمليات التنظيمية. ان هذا لا يعني وجود قوائم محددة متعارف عليها لكل سؤال من الاسئلة و لكن البعض منها مفيد للمدير الممارس.

و من الاسئلة المهمة المقترحة و التي يفترض ان تطرح خلال التقييم النوعي ، و التي تركز على الاجراءات المنظمة خلال

تطوير الاستراتيجية، هي:

- هل الاستراتيجية المنظمة منسجمة داخليا؟

- هل الاستراتيجية منسجمة مع البيئة؟

- هل الاستراتيجية المنظمة ملائمة مع موارد المنظمة؟

- هل ان استراتيجية المنظمة ذات مخاطر عالية؟

- هل الافق الزمني للاستراتيجية مناسب؟

القياسات التنظيمية الكمية:

هذه القياسات تعطي التقييم التنظيمي في شكل بيانات رقمية تختصر و تنظم قبل الاستنتاجات و التي عليها تستند

افعال الرقابة الاستراتيجية.

ان البيانات المجمعة عن هذا القياس يسهل اختصارها و تنظيمها بالمقارنة بالبيانات المجمعة بالقياسات غير الكمية. فالقياسات الكمية يمكن ان تقيم عدد الوحدات المنتجة بوحدة الزمن، كلفة الانتاج، مستوى كفاءة الانتاج، و معدلات الدوران و الغياب، المبيعات، نمو المبيعات، صافي الارباح، الارباح المدفوعة، العائد على الملكية، الخطة السوقية، العائد على الاسهم.

الخطوة الثانية: مقارنة أداء المنظمة مع الغايات و المعايير

بعد قياس الأداء المنظمي، من المفترض على المديرين المقارنة مع اثنين من مؤشرات المقارنة المحورية، هما الاهداف و

المعايير. فالاهداف المنظمة تمثل ببساطة مخرجات من مراحل عمليات الادارة الاستراتيجية.

حيث أن المعايير التنظيمية، تطور لتعكس الاهداف التنظيمية، و تمثل مقياس معياري يضع اداء المنظمة في ادراك ممكن، لهذا فان المعايير المحددة و الخاصة التي تطورها المنظمات تختلف من واحدة لآخرى، و هي كقاعدة او مسطرة يفترض ان يطور المديرين هذه المعايير في جميع مجالات الاداء التي تم تكوين اهداف تنظيمية لها.

الخطوة الثالثة: اتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية

و هي الخطوة الاخيرة التي تتطلب اجراء تغييرات لاعادة الموقع التنافسي للمنظمة في المستقبل. كالتغيرات في هيكل المنظمة و تخصيص الموارد بصورة مختلفة و تطوير حوافز اداء جديدة. فتقسيم الاستراتيجية يمكن ان يقود الى تغيرات في صياغة الاستراتيجية و تنفيذها.

ان الاجراءات التصحيحية يجب ان تضع المنظمة في وضع افضل لتستثمر قوتها الداخلية و تحصل على ميزة من فرصها الخارجية لتتجنب او تقلل التهديدات الخارجية و تحسن الضعف الداخلي. كما يجب ان يكون لها توقيت مناسب و الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية و الهم من ذلك كله هو تقوية مركزها التنافسي في الصناعة.

ان اتخاذ الاجراءات التصحيحية قد يزيد من قلق المدراء و الموظفين لذلك فان المشاركة في فعاليات التقويم هي واحدة من افضل الطرق للتغلب على المقاومة الفردية للتغيير، فتقبل الافراد للتغيير يكون افضل عند امتلاكهم ادراك معرفي بالتغيرات و احساس بالسيطرة على الموقف و الوعي بان الاجراءات الضرورية سيتم اتخاذها لتنفيذ التغييرات.

المطلب الثالث: مداخل التقييم

هناك مداخل مختلفة يمكن للمنظمات استخدامها من اجل القيام بعملية تقييم الاستراتيجية التي تمت صياغتها و اقرارها، و اهم هذه المداخل هي¹:

1- بطاقة المقارنة المرجعية Benchmarking : اي تصميم نظام التقييم بحيث يتضمن مؤشرات يتم تقييم الوحدة او

المنظمة على اساس مدى اقترابها منها، و يتم تحديد هذه المعالم و المؤشرات غالبا باستخدام المؤشرات لوحدة او منظمة اخرى. و يقوم هذا المنهج على الافتراض بانهم لا توجد مؤشرات مطلقة للأداء الجدي، و ان الأداء الجدي هو شي نسبي، و يمكن تحديد المعالم على اساس الارقام لأفضل وحدة او منظمة او الأداء المتوسط او غير ذلك.

2- بطاقة الأداء المتوازن Balanceed Scorecard : هي احدى وسائل تقييم الأداء، و هي عملية تخطيط

استراتيجي و نظام ادارة يستخدم على نطاق واسع في قطاع الأعمال و الصناعة و الحكومة و المنظمات غير الربحية في جميع انحاء العالم لمواءمة الانشطة التجارية مع رؤية و استراتيجية المنظمة، و تحسين الاتصالات الداخلية و الخارجية، و مراقبة اداء المنظمة، و توفر بطاقة العلامات المتوازنة الاطار الذي لا يوفر فقط قياس الاداء، و انما ايضا مساعدة المخططين في تحيدي ما ينبغي القيام به و قياسه، و في ما يخص تقييم الاستراتيجية، فان ذلك يعني تطوير اداة التقييم بدقة لتتضمن مؤشرات تفصيلية تتناول:

- الأهداف قريبة المدى و الأهداف بعيدة المدى؛

¹ ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، اسماء رشاد الصالح، ادارة المعرفة، اثره للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص ص 282-283

- مؤشرات كمية و مؤشرات غير كمية؛
 - ابعاد تقييم من وجهة نظر المنظمة نفسها و من وجهة نظر الأطراف الخارجية عن المؤشرات القائدة و المتخلفة.
 - و يتم كل ذلك لتحقيق التوازن بين هذه الابعاد المتناقضة، و عند اعتماد البطاقة، يجب ان تضم مؤشرات من وجهة نظر: العميل، و حملة الأسهم، و العمليات الداخلية و العاملين من حيث التعلم و النمو، و غالبا ما يتم تطوير الأداة عبر 4 مراحل و هي:
 - ترجمة رؤية المنظمة الى خطط و اهداف؛
 - تحديد اهداف محددة للمنظمة؛
 - التخطيط لتحقيق الأهداف المحددة في الخطوة السابقة؛
 - تحديد المؤشرات الرئيسية لتحقيق مدى تحقق الهداف الموضوعه.
- 3- رصد الأصول غير الملموسة : و الذي يركز كما يشير الاسم على الاصول غير الملموسة و الذي يرى بانها تشمل:
- البناء الخارجي (و يشمل العلاقة مع العملاء، و المجهزين، و اسم المنتج، و العلامة التجارية، و صورة المنظمة و سمعتها)
 - البناء الداخلي (و الذي يشمل براءات الاختراع، و المفاهيم و النماذج و النظم)
 - مؤهلات العاملين (و تشمل: مهارات فنية، و مهارات اجتماعية، و تعليم، و خبرة، و قيم)
- و يمكن تقييم هذه الاصول دوريا لتحديد نموها، و استقرارها، و كفاءتها و تجددتها، و استقرارها في تحقيق الأصول

المادية.
SAHLA MAHLA
المصدر الاول للطالب الجزائري



الخلاصة:

الرقابة الاستراتيجية هي النشاط الأخير في نموذج الإدارة الاستراتيجية الذي يحدد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف و الغايات و إعادة تكييف الاستراتيجية إذا لزم لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها. و تمثل الرقابة الاستراتيجية اختيار لدرجة المواءمة للخطط و الإجراءات و السياسات و البرامج مع متغيرات البيئة الخارجية و التنافسية و الداخلية.

و تكون الرقابة بثلاث مستويات هي الاستراتيجية و التكتيكي و التشغيلي، و تتطلب مراعاة عدد من الجوانب المهمة كتحديد العوامل التي تحتاج للمراقبة و تحديد المقاييس المناسبة لها و من ثم التأكيد على انظمة المعلومات الاستراتيجية التي تكامل المعلومات في جميع مستويات و مناطق المنظمة.

و لكي تنجز الرقابة الاستراتيجية على اكمل وجه و بالدقة المطلوبة لابد ان تكون لها خطوات منطقية متسلسلة اتباعها يؤدي الى نتائج ايجابية و تبدأ بخطوة مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية، و من ثم قياس الأداء التنظيمي ليتم مقارنة ما منجز مع ما هو مخطط له لتشخيص الانحرافات و مواقعها لنصل للخطوة الثالثة و الأخيرة باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



المراجع:

اولا: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 2- أحمد زغدار، المنافسة- التنافسية و البدائل الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار جرير، عمان الأردن، 2011، ص ص 106-104.
- 3- احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الاسكندرية. 2007.
- 4- حسن محمد، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2013.
- 5- خضر مصباح، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013 .
- 6- روبرت جي ويتمان و آخرون، التخطيط الإستراتيجي، ترجمة بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2011.
- 7- زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2005.
- 8- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002 .
- 9- شاكر تركي أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، (كتاب إلكتروني)، كلية الأعمال براغ، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 10- طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- 11- طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2009، ص 408-412.
- 12- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، (كتاب الكتروني)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 13- عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين النظرية و التطبيق، الطبعة 01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014.
- 14- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPU ، الطبعة الثالثة ، الجزائر، 2006 .
- 15- عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، 1993.
- 16- عمر صخري ، مبادئ الأقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986



- 17- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993.
 - 18- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
 - 19- فلاح حسن عداي الحسينس، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2000.
 - 20- فليب سادلر ترجمة علا احمد إصلاح : الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
 - 21- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية : العولمة و المنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
 - 22- محسن عبد الكريم، صباح مجيد النجار، ادارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الثانية، مكتبة الذكرا، عمان الأردن، 2006.
 - 23- محمد سيد احمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2007.
 - 24- مؤيد سعيد السالم، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005.
 - 25- ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998
 - 26- ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، اسماء رشاد الصالح، ادارة المعرفة، اثناء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2011.
 - 27- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
 - 28- نعمة عباس، الإدارة الاستراتيجية : المداخل و المفاهيم و العمليات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
 - 29- وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية- المفاهيم... العمليات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2011
- ب- المذكرات و الاطاريح:**
- 1- جديان منال، اسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة و البقاء فيه - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013- 2014.
 - 2- درحون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005.



ج- المقالات و المداخلات:

- 1- بن واضح الهاشمي ، عماري عمار ،تقييم البيئة الخارجية و أثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية ،ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة المسيلة 3-4 ماي 2005 .
- 2- طالب اصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي و انعكاساته على الاداء التنظيمي، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد التاسع و الستون، 2008.
- 3- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007.
- 4- عبد المليك مزهوده، الفكر الاستراتيجي التسييري من SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 04، ماي 2003 .
- 5- عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، "طرق بناء المزايا التنافسية :مدخل حلقة القيمة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10 نوفمبر 2010 .
- 6- علي ميا و آخرون، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري ، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة لعلوم الاقتصادية،اللاذقية، سوريا المجلد 29 ، العدد 01 2007 .
- 7- يحضيه سملاي، أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 10 مارس 2004 ، جامعة ورقلة،الجزائر .

د- المواقع الالكترونية:

- 1- براهيمى حياة، بن ثامر كلثوم، نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG و دوره في اختيار القرارات الاستراتيجية بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية، cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/res/res_08.pdf
- 2- بوهزة محمد، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة ، لقسم السنة الرابعة إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، منشورة على موقع الجامعة <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/index.html>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Ahmed Hamadouche: **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, Chihab, Batna, 1997.
- 2- Allen, S; & Helms, M. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. **Business Process Management Journal**, Vol(12),issue(04),2006.
- 3- Annika. C."**Analyse Du Role Des Parties Prenantes Dans La Stratégie De Développement Durable D'une Banque Etude De Cas : La Banque Trio-Dos** ", travail de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'études spécialisées en gestion de l'environnement, université libre de bruxelles, 2006.
- 4- Baroto,M.B. Bin Abdullah,M,M.&Wan,H.L, Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage, **International Journal of Business and Management**; Vol(7), N(20), 2012.
- 5- Bordean,O.N.Borza,A.I.Nistor,R.L&Mitra,C.S, The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry, **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Vol(1), N(2),2010.
- 6- Cartier.M et autres , **maxi fiches de stratégie**, Edition Dunod , Paris, France,2010.
- 7- Crook, T.R., Ketchen, D.J. & Snow, C.C.. Competitive edge: A strategic management model. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, vol(44),N(3),2003. p47.
- 8- David, F, R. **Strategic Management Concepts and Cases**. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, New Jersey,2011.
- 9- Deroy. X et autres , **formes de l'agir stratégique**, Edition De Boeck, Bruxelles, Belgique,2007.
- 10- Diemer. A, **la stratégie des entreprises**, IUFM d'Auvergne, Clermont, France, 10.
- 11- Ducreux.J.M , **le grand livre de la stratégie**, Edition d'Organisation, Paris, France,2009.
- 12- Frambach,R.T. Prabhu,J.&Verhallen,T.M, The influence of business strategy on New product activity: the role of market orientation, **international journal of research in management**, vol(20),2003.
- 13- Freeman .R,E, Harrison .J, Hicks .A, Parmar .B and Colle.S.D , **Stakeholder Theory The State of the Art**, Published in the United States of America by Cambridge University Press, New York,2010.
- 14- Freeman, E.R. **Strategic Management:A Stakeholder Approach**,Bitman,Boston,1984.
- 15- Freeman, R.E . **"A Stakeholder Theory of Modern Corporations", Ethical Theory and Business**, 7th ed. 2004.
- 16- Freeman. E.R, Harrison .J.S and Wicks .A.C, **Managing, : For Stakeholders Survival : Reputation, And Success**, University Press New Haven, London,2007.
- 17- Friedman, A.L. and Miles, S. **Stakeholders: Theory and Practice**, Oxford University Press,2006
- 18- Helfer.J.P , **management : stratégie et organisation** ,Edition Librairie Vuibert, Paris, France ,2000.

- 19- Hubbard, G. & P. Beamish . **Strategic management : thinking, analysis, action**, 4th edition, Pearson Education Australia.2011.
- 20- Hutin .H: **Le gestion financière**, Ed d'organisation, Paris, 2000.
- 21- J. M. AURIAC et les autres , **Economie d'entreprise** , Costeilla , Paris , 1995.
- 22- Jaunet.P, **la création de valeur: approche financière ou managériale**, www.memoireonline.com/.../ m_management-valeur-financiere-approche-necessaire-demarche-strategique16.htm
- 23- Johnson, G., Whittington R. & Scholes, K, **Exploring Strategy Text and Cases**, 8th edition. Harlow, England: Pearson Education Ltd,2009.
- 24- Jonker.J& Foster.D. Stakeholder Excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm. **journal of corporate social responsibility and environmental management** ,vol(09),issue04,2002.
- 25- Kehoe,K & Mateer,J, The Impact of Digital Technology on the Distribution Value Chain Model of Independent Feature Films in the UK, **International Journal on Media Management**,vol(17),N(02),2015.
- 26- Kinyuira,D. Effects of Porter's Generic Competitive Strategies on the Performance of Savings and Credit Cooperatives (Saccos) in Murang'a County, Kenya. **IOSR Journal of Business and Management**, Vol(16), Issue(6),2014.
- 27- Kumar.V , Rahman.Z , and Kazmi.A.A. Assessing the Influence of Stakeholders on Sustainability Marketing Strategy of Indian Companies, **SAGE Open** July-September 2016..
- 28- Lécivain .G, **marketing stratégique : du diagnostic au plan marketing stratégique**,Lycée Mariette, Académie de Lille, www.managmarket.com/.../bv000004.lkdoc.dossier-2-.
- 29- Leroy. F , **les stratégies de l'entreprise**, Edition Dunod, Paris, France, 2008.
- 30- Leroy. F, **les stratégies de l'entreprise**, Edition Dunod, Paris, France, 2008.
- 31- Macmillan,Hugh& Tampoe, Mahen, **Strategic Management**,Oxford University Press, 2000.
- 32- Mann,M.K&Byun,S-E.Assessment of five competitive forces of the Indian Apparel retail industry: Entry and expansion strategies for foreign retailers, **journal of textile and apparel technology and management**,vol(07),issue(02), 2011.
- 33- Mark Vendercamman: **Marketing**, 1ère édition, xuculot, Bruxelles, 2002.
- 34- Meier.O, **Diagnostic stratégique**, Edition Dunod, Paris, France.2007.
- 35- Mezghani .L , **politique et stratégie d'entreprise**, FSEG Sfax, Tunisie, p01, flestination.e-monsite.com/medias/files/ch-1.pdf
- 36- Mintzberg,H. HE STRATEGY CONCEPT I: FIVE Ps FOR STRATEGY, **California Management Review**, vol(30),N(01),1987.
- 37- Mošan,D,S. Strategic analysis of the industry of routine maintenance of public roads without toll charge (RMPRWTC) in republic of CROATIA, **Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina**, vol(14), N(1),2016.
- 38- Ouma,G& Oloko,M. The relationship between Porter's generic strateis and competitive advantage a case study of bus companies plying, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, vol(03), Issue(06),2015.

- 39- Porter ,M, **Competitive Strategy, Techniques or Analyzing Industries and Competitors**. Originally published: New York: Free Press 1980, First Free Press Export Edition 2004..
- 40- Porter, M. The structure within industries and companies' performance. **Review of Economics and Statistics**, vol(61),N(2),1979.
- 41- Porter, M. E., The Five Competitive Forces That Shape Strategy, **Harvard Business Review**,2008 .
- 42- Porter,M, **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**,1985.
- 43- Pulaj,E.Kume,V&Cipi,A. The impact of generic competitive strategies on organizational performance: the evidence from Albanian contexr, , **European Scientific Journal** , vol(11), N(28),2015.
- 44- Rajain,P&Rathee,R. Service Value Chain Models in Higher Education, **International Journal of Emerging Research in Management &Technology**, vol(02), Issue(07),2013.
- 45- Rajasekar, J. "Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman". **International Journal of Business and Social Science**, vol(05), N(09).2014
- 46- Renko, N., Sustic, I,& Butigan, R. Desining marketing strategy using the five competitive forces model by Michael E. Porter - case of small bakery in Croatia, **International journal of management cases**, Vol(13), N(3),2011.
- 47- Robbins , Stephn , & Couler ,Mary , **Management** , 20th ed. , hill inc., new jersey , U.S.A., 2004 .
- 48- Slater, S. F., & Olson, E. M. A fresh look at industry and market analysis. **Business Horizons**,vol(45),N(1),2002.
- 49- Tanwar,R. Porter's Generic Competitive Strategies, IOSR **Journal of Business and Management**, vol(15), Issue(01),2013.
- 50- Tasevska,G.M, **An Economic Analysis of the Macedonian Viticulture – A Competitiveness View of the Grape and Wine Sectors**, Master thesis (unpulished), Department of Economics and Organization, Faculty of Agricultural Sciences and Food, university of Skopje, 2006.
- 51- Vardarlier, P., Vural, Y., Yildirim, O., & Yilmazturk, B. "Impacts of Growth Strategies on Human Resources Policies". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, vol(99),2013.
- 52- Wright,p,& Kroll,M.J. and Parnell,J., **Strategic Management: concept and cases**,New Jersey,Prentice Hall,Inc.,1996.