



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

### محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال

إعداد :

د/ غضبان حسام الدين



الموسم الجامعي: 2015-2016

## مقدمة:

لقد تطورت أساليب الإدارة و التسيير بشكل متسارع في الدول الغربية بالموازاة مع تطور الاقتصاديات نتيجة تأجج العولمة و زيادة تأثيراتها على حدة المنافسة العالمية، أين أضحى الشغل الشاغل للمسيرين هو كيفية الحفاظ على بقاء مؤسساتهم كأولوية في ظل المحيط المضطرب و المعقد، و من ثم تطوير الأداء الكلي للمؤسسة. و لما كانت المؤسسة في النظريات الحديثة تعتبر كنظام مفتوح فكان من الضروري التوجه نحو البحث و تبني مداخل إدارية تتجاوز سليات الممارسة الإدارية التقليدية ونقائصها، فكانت " الإدارة الإستراتيجية" أحد هذه المداخل التي اعتبرت كأسلوب فعال لتطوير أداء المؤسسات خاصة على المدى الطويل انطلاقا من الحاضر، لكونها تسمح بالتكيف مع ظروف محيط المؤسسة العام و الخاص و متابعة تغيراته المستمرة.

لذلك حاولنا في هذه المطبوعة الموجهة خاصة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة و المنجزة وفق محضر اجتماع اللجنة البيداغوجية لميدان التكوين في العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية لسنة 2015، أن نبرز أهم ما يتعلق بمقياس الإدارة الإستراتيجية بطريقة منهجية ( تحديد الهدف من كل محاضرة و تختتم هذه الأخيرة بأسئلة للفهم) 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.

## المحاضرة الأولى: المؤسسة الاقتصادية و علاقتها بالمحيط

### أهداف المحاضرة الأولى:

- 1- الخروج بتعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية
- 2- التمييز بين المؤسسة الاقتصادية و الأشكال الأخرى
- 3- الإلمام بمختلف أصناف المؤسسات الاقتصادية
- 4- معرفة شكل و طبيعة العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية و محيطها

### تمهيد

في ظل التغيرات الاقتصادية، السياسية، الثقافية، و حتى التنظيمية... التي تسارعت وتيرتها في ظل تطور و انتشار ظاهرة العولمة بأشكالها المختلفة، أضحت المؤسسات الاقتصادية مع حتمية المواجهة المباشرة على المدين المتوسط و الطويل. تحديات أخذت أبعاد متعددة منها ما ارتبط بالبقاء في السوق، فعالية إدارة المخاطر، تحقيق النمو...، خاصة مع زيادة حدة المنافسة و انقسام العالم إلى قسمين: عالم منتج " يبدع " و عالم يستهلك و يستورد.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن انتشار القيم الغربية في الاقتصاد: محلات Fast Food مثلا، حرية التسعير... كان له التأثير على تحول اتجاه الفكر الإداري نحو التخلي عن المفهوم الكلاسيكي للمؤسسة ( العلبة السوداء) و اعتبارها نظاما مفتوحا، يتطلب بل و يفرض دراسة و متابعة محيطها (أي المؤسسة) الداخلي و الخارجي و من ثم التكيف مع تغيراته.

## 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية و تطورها:

### 1-1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

من الصعب تقديم تعريف واحد لمفهوم المؤسسة لكونها تتميز بالشمولية و التعقيد، فيمكن أن نطلقها على مجمع صناعي، مقال، و حتى تاجر.... في الاقتصاد بصفة عامة المؤسسة الاقتصادية هي: " منظمة اقتصادية ذات شكل قانوني محدد تجمع بين موارد بشرية، مادية، مالية، و معنوية من أجل إنتاج خدمات و سلع موجهة للبيع في الأسواق بغرض تحقيق الربح". أما في القانون فتعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: " تجمع مستقل لموارد مادية و بشرية من أجل تحقيق هدف اقتصادي محدد".<sup>1</sup> حسب المعهد الوطني للإحصاء و الدراسات الاقتصادية الفرنسي ( INSEE ) فالمؤسسة الاقتصادية هي: " الوحدة التنظيمية المسؤولة على إنتاج السلع و الخدمات، و التي تتمتع باستقلالية القرار خاصة فيما يتعلق بالتصرف في الموارد جارية الاستغلال".<sup>2</sup>

أما معجم **Lexiques d'économie** فيعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: " وحدة اقتصادية مستقلة (ذاتية) تضم مجموعة من عوامل الإنتاج، الموجهة للبيع و تقديم الخدمات لتوزع العوائد فيما بعد على حسب استخدام هذه العوامل"، و على هذا لا يمكن اعتبار المؤسسات التي لا يكون فيها الإنتاج موجها لزبون قادر على السداد مؤسسات اقتصادية كالجمعيات....<sup>3</sup>

### 1-2- ظهور المؤسسة الاقتصادية و تطورها:

إن وجود المؤسسات الاقتصادية بشكلها الحالي كانت نتيجة المرور بمجموعة من المراحل هي:

أ- **مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:** سادت الحياة البسيطة منذ وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية من القرن 18، أين تميزت هذه المرحلة بالركود و الاكتفاء بالفلاحة مع استخدام الأدوات البسيطة التي كانت تستعملها بعض الأسر، و عادة ما تتم مبادلة المنتجات بين الأسر عن طريق المقايضة.

ب- **مرحلة ظهور الوحدات الحرفية:** بعد تحسن الظروف ممثلة في تكوين المجتمعات الحضرية و ارتفاع الطلب على المنتجات الحرفية و ظهور العمال المستقلين، أدى هذا إلى تشكل ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج و العمل تحت إشراف قدامئهم من الحرفيين. و كانت هذه الورشات خاضعة للكنيسة في تحديد الأجور و الأسعار بغرض حماية المستهلك، إلا أن هيمنتها بدأت بالتلاشي مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية و الصناعية.

ج- **النظام المنزلي الحرفي:** تعتبر هذه المرحلة همزة ربط بين النظام الحرفي الجماعي و نظام الإنتاج الرأسمالي، خاصة مع ظهور طبقة التجار الرأسماليين و توسطهم المنتجين و المستهلكين، حيث وفروا

<sup>1</sup> Norigeon. P , « les fonctions de l'entreprise », cours magistral, p05, [cgemo.free.fr/LES%20FONCTIONS%20DE%20L'ENTREPRISE.pdf](http://cgemo.free.fr/LES%20FONCTIONS%20DE%20L'ENTREPRISE.pdf)

<sup>2</sup> Kant. J.D (2005), « théorie de l'entreprise 1,cours 4, université Pierre et Marie Curie, Paris, France, p01.

<sup>3</sup> Gamsore.L.P ( 2006), « cours d'économie de l'entreprise » ; édition Harmattan , paris, France, p 05.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

للأسر المواد الأولية و أدوات العمل و رؤوس الأموال فأصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار، و كانت هذه المرحلة في بريطانيا في القرن 13.

**د - المانيفاكتورة:** ظهرت مع الاكتشافات الجغرافية، و هي عبارة عن مصانع حديثة تضم مجموعة من أدوات العمل يشتغل عليها العمال بأيديهم كما تخضع لتنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية، حيث أصبح في هذه المرحلة صاحب المصنع هو صاحب السلطة و المتحكم في الإنتاج و التوزيع... و بذلك يسهل عليه مراقبة أداء العمال و سلوكياتهم.

**هـ - المؤسسة الصناعية الآلية:** يعود ظهورها إلى بداية القرن 18 و ما صاحبها من اكتشافات علمية، تطور وسائل الإنتاج، اتساع الأسواق و ظهور المؤسسات المصرفية كبنك أمستردام المركزي سنة 1608 و بنك انجلترا سنة 1694، بالإضافة إلى نشوء الثورة الفكرية و الأفكار التحررية ( انفصال الحياة العملية عن الكنيسة)، و النمو الديموغرافي الذي شهدته أوروبا.

**و - التكتلات الاقتصادية:** كالكارتل، التروست، و الهولدينغ...

**ي - الشركات متعددة الجنسيات:** و التي يعرفها ناصر دادي عدون بأنها: " مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، و لكنها موحدة من خلال إستراتيجية عامة للإدارة ".<sup>1</sup>

## **2- خصائص المؤسسة الاقتصادية و تصنيفاتها:**

### **1-2- خصائص المؤسسة الاقتصادية:**

من التعاريف المتعددة التي قدمها الباحثون على اختلاف توجهاتهم يمكن أن نحدد مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية و التي تميزها عن باقي المنظمات، و من أهمها نذكر:

**- شخصية المؤسسة:** و تتمثل عناصرها في الاستقلالية المالية ( التي تسمح لها بالتصرف في مواردها المالية)، الاستقلالية الإدارية ( التي تسمح لها باتخاذ القرارات)، الاستقلالية القانونية ( التي تسمح لها بإبرام العقود و الحق في التقاضي).

- عبارة عن **وحدة اقتصادية:** فهي تمثل أحد الأعوان الاقتصاديين المنفوق عليهم.
- تعمل على **تحقيق مجموعة من الأهداف:** أهداف أساسية ( البقاء، النمو، التطور، الاستمرارية)، و أهداف فرعية ( الربح، السمعة، المسؤولية الاجتماعية...).
- تتميز باحتوائها على **مجموعة من الوظائف** لتتمكن من تحقيق أهدافها: وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة المحاسبة، وظيفة البحث و التطوير....
- يعتبر **الربح المحرك الرئيسي** لها.
- تحتاج **لموارد مالية و بشرية** لضمان استمرارية النشاط.
- المؤسسة **كائن له بيئته** التي ينبغي عليه التكيف معها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عطاء الله ياسين، **دروس في اقتصاد المؤسسة**، لطلبة السنة الثانية ل م د، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص ص 08-11.

ينبغي التفريق بين وظائف المؤسسة ( الإنتاج، المحاسبة، الموارد البشرية، التسويق، البحث و التطوير) و بين وظائف التسيير ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)

## 2-2- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

تأخذ المؤسسات أشكالاً مختلفة و متعددة وفق مجموعة من المعايير التي تسهل عملية دراستها، لذلك فنجد:

أ- **المعيار القانوني:** نصت المادة 544 من القانون التجاري الجزائري على أنه يحدد الطابع التجاري لشركة ما إما بشكلها أو بموضوعها، و عليه نجد نوعين من الشركات:

\* **شركات الأشخاص:** تعتمد في تكوينها أساساً على شخصية شركائها و الثقة المتبادلة بينهم و هي: شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة، شركة المحاصة.

\* **شركات الأموال:** هذا النوع من الشركات لا يعطي اهتماماً للاعتبار الشخصي بقدر ما يعطي اهتماماً لحصته المالية التي يقدمها في رأس المال، و هي: شركة المسؤولية المحدودة، شركة المساهمة، شركة التوصية بالأسهم.<sup>2</sup>

ب- **معيار الحجم:** و يكون إما على حسب عدد العمال أو قيمة رأس المال، فنميز:

\* مؤسسات مصغرة: تشغل ما بين 01 - 09 عمال.

\* مؤسسات صغيرة: تشغل ما بين 10 - 199 عامل.

\* مؤسسات متوسطة: تشغل ما بين 200 - 499 عامل.

\* مؤسسات كبيرة: تشغل أكثر من 500 عامل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد و تسيير المؤسسة، لطلبة السنة الثانية ل م د ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 04.

<sup>2</sup> بتصرف الباحث بالاستعانة بدراسات بعض المؤلفين ( أ/عباس حلمي المنزلاوي، أ/ حبة عفاف).

<sup>3</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص18.

### ج- معيار النشاط الاقتصادي: نميز فيه بين /

\* **المؤسسات الصناعية:** هي المؤسسات ذات الطابع الصناعي و الإنتاجي، كمؤسسات الحديد و الصلب، النسيج، الجلود....

\* **المؤسسات الفلاحية:** التي ترتبط بالإنتاج النباتي، الحيواني، السمكي.

\* **المؤسسات التجارية:** و هي المسؤولة عن توزيع السلع المادية و الخدمات كالمراكز التجارية....

\* **المؤسسات المالية:** و تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، المصارف، شركات التأمين....

\* **المؤسسات الخدمائية:** و تقدم خدمات النقل، البريد و المواصلات، التعليم....

### د - معيار الملكية: و نميز:

\* **المؤسسات العمومية:** التي تعود ملكيتها للدولة.

\* **المؤسسات الخاصة:** و التي تعود ملكيتها للأفراد الخواص.

\* **المؤسسات المختلطة:** و تكون فيها الملكية للدولة و التسيير للخواص.<sup>1</sup>

### 3- المؤسسة و المحيط:

محيط المؤسسة أو بيئة المؤسسة هو كل العناصر التي تقع داخل حدود المؤسسة ( البيئة الداخلية ) و خارج حدود المؤسسة ( البيئة الخارجية ) ، تتأثر به و تؤثر فيه المؤسسة لكونها نظام مفتوح، تعتمد على مدخلاته لتتحصل على مخرجات تساعد في استمرار نشاطها و تحقيق أهدافها. إن ارتباط هذه المدخلات بالمحيط فرض على المؤسسة التوجه نحو دراسته و متابعته و التكيف معه في جميع مجالاته، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية....، بالرغم من العراقيل و القيود التي يحتويها و التي مثل ما كانت سببا لنجاح بعض المؤسسات كانت سببا لفشل و زوال البعض الآخر. فإلى غاية الستينات كان ينظر إلى المؤسسة على أنها **نظام مغلق**، إلا أن تكثيف و زيادة العلاقات بين المؤسسات غير الوضع نتيجة تطور بيئة الأعمال الذي كان أمرا لا مفر منه، ما أدى إلى تبني فكرة " **المؤسسة: النظام المفتوح**".

لقد أدت إفرزات العولمة و تسارع تقلبات المحيط إلى طرح قضية أثر هذه التقلبات و التغيرات على سلوك المؤسسة و أدائها، و مدى قدرتها على مواجهة المخاطر التي تهدد بقائها، فبعض المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها بسهولة بل و أكثر من ذلك فهي تتوسع و تنمو و تحول الخطر إلى فرص، و في المقابل فإن البعض الآخر من المؤسسات تتعرض للإفلاس و الزوال عند أدنى الأخطار.

لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تغيرات و تحولات سريعة في الكثير من النظم الاقتصادية، السياسية و غيرها... نتيجة لما أفرزته العولمة من تأثيرات على المحيط، و ما تضمنته من ظهور العديد

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص ص 28-31.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

من التكتلات الاقتصادية، المنتجات الجديدة سريعة الانتشار، التسويق المتطور، زيادة التنافسية ( التنافس بالجودة، بالتكلفة، بالوقت، بالمعرفة) و هذا كله في إطار حرية آليات السوق و حرية التجارة الخارجية، اتساع دائرة انتشار عمليات الإنتاج و تشابكها، التقدم الهائل في التكنولوجيا، و أخيرا و ليس آخر الانتقال السريع لاقتصاد المعرفة.

إن المظاهر السابقة كانت لها تأثيرات كبيرة على المؤسسات الاقتصادية لكون تقلبات المحيط فرضت مجموعة من العوامل هي:

- صعوبة توقع الأحداث المستقبلية و تقدير توجيهاتها.
- اتساع رقعة المنافسة و ارتفاع حدتها.
- زيادة جاذبية القطاعات و سهولة الدخول إلى الصناعة دون أية عوائق.
- ضغوطات المنظمات العالمية.
- التطور التكنولوجي و المعرفي.<sup>1</sup>

### أسئلة للفهم:

- 1- ما هي أهداف المؤسسة الاقتصادية؟
- 2- التمييز بين المؤسسة الاقتصادية و الأشكال الأخرى؟
- 2- كيف كان تأثير العولمة على تطور المؤسسة الاقتصادية؟

<sup>1</sup> فالتة لمين، المؤسسة الاقتصادية و تحولات المحيط، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 7، فيفري 2005، ص ص 02-04.

## المحاضرة الثانية: التحولات الداخلية و التحولات في المحيط على المؤسسة

### أهداف المحاضرة الثانية:

- 1- إبراز مختلف أنواع محيط المؤسسة
- 2- توضيح تأثير تغيرات المحيط داخليا على المؤسسة
- 3- توضيح تأثير تغيرات المحيط خارجيا على المؤسسة

### تمهيد:

تنشط المؤسسة في محيط لا يتجزأ عنها بمعنى أنها غير مستقلة عنه، و علاوة على ذلك فأنشطة المؤسسة تتطور في نطاق هذا المحيط بما يفرضه من تغيرات و تحولات و آثار على التنظيم الداخلي للمؤسسة و تنظيمها الخارجي، خاصة في ظروف عدم التأكد التي ترفع من أهمية هذه التحولات و آثارها على المؤسسة.

### 1- تعريف المحيط و متغيراته:

وفقا لبيتر دراكر **فمحيط المؤسسة** هو: " كل ما يقع خارج المؤسسة كالتكنولوجيا، طبيعة المنتجات، الزبائن، المنافسين، المنظمات الأخرى، المناخ السياسي و الاقتصادي"، و منه فالمؤسسة خاضعة لبعض آثار هذه التحولات التي قد تطرأ على عناصر المحيط المتعددة، خاصة في حالة عدم تحكمها و ممارستها لعملية التخطيط و التحسين المستمر. كما يقدم بعض الباحثين **محيط المؤسسة** على أنه: " مجموع العوامل الفيزيائية و الاجتماعية الملائمة للمؤسسة في تحقيق أهدافها".

يقدم DESREUMEAUX مصفوفة لتبيان أنواع المحيط و التي تضم أربع (04) متغيرات هي:

- أ - محيط ثابت و عشوائي: تنشط فيه المؤسسات الصغيرة.
- ب - محيط ثابت و مهيكل: تنشط فيه المؤسسات الكبيرة.
- ج - محيط غير ثابت: تنشط فيه المؤسسات المرنة و ذات الطبيعة اللامركزية.
- د - محيط مضطرب و معقد: تنشط فيه المؤسسات التي لها نفس المستوى من التعقيد.

## 2- مستويات دراسة المحيط:

يدرس المحيط من خلال ثلاث (03) مستويات أساسية هي:

أ- **المحيط الكلي:** يتشكل من الإطار و النظم القانونية، الظروف الاجتماعية، التطورات التكنولوجية. يؤثر هذا المحيط العام كما يسميه بعض الباحثين على المسار العام للمؤسسة بشكل كبير، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تعاني من ضعف آليات التحكم و الرقابة.

ب- **المحيط الجزئي:** أو المحيط الخاص الذي يتشكل من الأطراف التي لديها علاقات مباشرة مع المؤسسة (الأطراف الآخذة<sup>\*</sup>). و يمكن التحكم فيها من خلال إستراتيجية المؤسسة.

ج- **المحيط الصناعي<sup>\*\*</sup>:** و يتشكل من خصائص اللعبة التنافسية في القطاع، فحالة نفس القطاع تختلف من دولة لأخرى (التنافسية، الجاذبية، الطلب...).<sup>1</sup>

## 3- أسباب دراسة المحيط:

هناك عديد الأسباب التي تفرض على المؤسسة دراسة محيطها و متابعتها، و من أهمها:

- ارتباط المؤسسة بعدد الأطراف الآخذة التي تتأثر بهم و تؤثر فيهم.
- استخدام المؤسسة لموارد المحيط من مدخلات و تقدم إليه مخرجاتها، ما يفرض عليها متابعة تطور العرض و الطلب.

- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية و المعرفية لتحقيق الميزة التنافسية.
- أهمية متابعة المؤسسة لسلوكها من خلال تحديد الفرص و التهديدات، نقاط القوى و الضعف.
- زيادة عدد المؤسسات و من ثم ارتفاع حدة المنافسة.
- إلزامية التقييم المستمر لوضعية المؤسسة في السوق و في المجتمع.<sup>2</sup>

## 4- التحولات الداخلية للمحيط على المؤسسة:

يفرض تسيير الانتقال الناتج عن التحولات الحاصلة في المحيط العام (الاقتصادي، السياسي...) أن تتوفر المؤسسة على نظام فعال للقيادة و أكثر رشادة يسمح لها بمجابهة تحولات المحيط عليها. فقد عرفت الثنائية " مؤسسة / محيط" في العقود الأخيرة تطورات هامة و ممارسات حديثة في تحليل سلوك المؤسسات تزامنا مع تطور الإدارة الإستراتيجية، و هذا استجابة لمطالب التحليل الموضوعي لبيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، فمع بداية الثمانينات بدأ تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات يأخذ

<sup>1</sup> Mathlouthi.J et autre, « l'environnement interne de l'entreprise », école supérieur d'économie numérique, Manouba, Tunisie, p 03.

\* **الأطراف الآخذة:** هي الأطراف التي لديها القدرة على التأثير في المؤسسة من زبائن، موردين، سلطات محلية، عمال....

\*\* ترجمة الباحث لمصطلح Mésio-environnement

<sup>2</sup> صولح سماح، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 12.

طابعا استراتيجيا لكونه أضحي يأخذ بعين الاعتبار متطلبات و تحولات المحيط الحالية و المستقبلية، كما أثرت هذه التحولات على عديد العناصر في المؤسسة كرسالتها، طبيعة منتجاتها، عوائد المسيرين المالية، الرضا و الولاء التنظيميين، الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

## 5- تحولات المحيط الخارجية:

إن العلاقة التي تربط بين المحيط و المؤسسة تمثل محورا أساسيا في نظريات المناجمنت، فالباحثين في دراستهم لهذه العلاقة تطرقوا إلى فرضيتين: **الفرضية الأولى** أن المؤسسة توجد في محيط يتميز بعدم الثبات والحركة الدائمة فبذلك هي مرتبطة بتغييراته و تحت تأثيره، فإن لم تستطع مسايرة هذه التغييرات فإنها تصبح معرضة للزوال، و بالتالي تصبح تحولات المحيط في هذه الحالة عائقا أمام المؤسسة. أما **الفرضية الثانية** مبنية على أن القرارات المتعلقة بالمؤسسة أقل ارتباطا بالمحيط، فهي مرتبطة بالأهداف الموضوعية من طرف المسيرين.<sup>1</sup>

كما ذكرنا سابقا بأن محيط المؤسسة هو مجموعة العناصر الخارجية القادرة على التأثير في أداء المؤسسة، و التي قد تظهر كفرص يجب اقتناصها أو تهديدات يجب تجنبها، و عليه سنحاول أن نبرز فيما يلي أهم التحولات الخارجية للمحيط على المؤسسة:

**أ - العوامل القانونية و السياسية:** فمثلا تميز الدولة بالاستقرار السياسي و ملائمة القوانين ( قانون الضرائب، قانون الاستثمار، قانون العمل...) و مرونتها يسمح بارتفاع إنتاجية المؤسسات و جذب الاستثمار الأجنبي.

**ب - العوامل الاجتماعية و الثقافية:** إن العادات و السلوكات تمثل الجوهر الأساسي للمؤسسة، و في نفس الوقت هناك عادات لا يمكنها التحكم فيها كالتيارات الدينية، سلم القيم، اللغة، الشخصيات المؤثرة...، هذا ما يؤدي إلى تقسيم السوق الكلي إلى أسواق متجانسة. كما ظهرت في العصر الحديث تحولات أكثر تأثيرا على المؤسسة كالنمو الديموغرافي، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، النماذج الاستهلاكية....

**ج - العوامل التكنولوجية:** يعتبر هذا العامل عنصرا مؤثرا و مباشرا على عمليات المؤسسة و نشاطها، خاصة و أنه اقتحم جميع وظائف المؤسسة ( الإنتاج، التسويق، المحاسبة...)، فمثلا أنظمة المعلومات تساعد المؤسسة على القيام برد فعل سريعة و دقيقة اتجاه محيطها....

**د - العوامل الاقتصادية:** هي مجموع القوى التي تؤثر على المؤسسات ككل، كالدخل، الطلب، التضخم، السياسات الاقتصادية، الأسعار، المنافسين....

<sup>1</sup> لهواري سعيد، آيت عكاش سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة، الإستراتيجية و المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى

الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر

2010، ص 01.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

هـ - العوامل الايكولوجية: و هي العوامل التي تهتم بالعلاقة بين الكائنات الحية و المحيط، كمحاربة التلوث، الضجيج، الرقابة على النفايات....<sup>1</sup>

### أسئلة للفهم:

1- ما هي أشد أنواع المحيط تأثيرا على المؤسسة؟

2- ما هي أسباب زيادة الاهتمام بمحيط المؤسسة ؟



<sup>1</sup> المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، متوفر على النطاق الإلكتروني <http://www.ta3lime.com/showthread.php?t=6095>.

## المحاضرة الثالثة: تطور الإدارة الإستراتيجية

### أهداف المحاضرة الثالثة:

- 1- إبراز أهم مراحل تطور الفكر الإستراتيجي باختصار
- 2- الفهم الدقيق لمعنى مصطلح " الإستراتيجية"
- 3- التفرقة بين الإستراتيجية و بعض المصطلحات المشابهة

### 1- تطور الفكر الإستراتيجي:

لقد تطور الفكر الإستراتيجي عبر عدة مراحل متعددة 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).<sup>1</sup>

رغم قدم مصطلح الإستراتيجية إلا أنه خارج العسكر و الحروب ( في ميدان الأعمال) لم يظهر إلا 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 بتتبع المدارس و اختلافها و التي سنتطرق إليها في المحاضرة اللاحقة ( المحاضرة الرابعة).<sup>2</sup>

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

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

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 فايول Fayol سبق و اعتبر **التقدير** جزءا من العملية التسييرية. و في هذه الفترة دائما بدأ المحيط يفرض نفسه **كبعد مؤثر** في توجهات المؤسسات و تنظيمها الداخلي، إذ شهدت هذه المرحلة تكيف 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** فيقترن ظهور و إرساء الإستراتيجية في علوم التسيير خصوصا بأعمال Schandler الذي توصل إلى نتيجته الشهيرة " **الإستراتيجية تسبق الهيكلية**"، و كذا أعمال أنسوف Ansoff الذي تطرق إلى تحليل سياسات النمو و التوسع للمؤسسات و يقسم فيه القرارات التسييرية إلى ثلاث (03) مستويات: إستراتيجية، إدارية، جارية، و من ثم مدرسة هارفارد Harvard ككل ( التي كان لها السبق في طرح نموذج SWOT).<sup>1</sup>

تزامن ظهور الإستراتيجية في المؤسسة مع تطور و ازدهار التخطيط الطويل المدى، لكن هذا الأخير أصبح مع بداية الثمانينات " مفهومين شبحا " وفق  
Martinet

## 2-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".

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، **الفكر الإستراتيجي التسييري من swot إلى نظرية الإستراتيجية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 04، ماي 2003، ص ص 03-07.

و هناك من يذهب إلى أن الإستراتيجية " تشير إلى اختيار معيار يستهدف توجيه أنشطة و هيكل المؤسسة بكيفية محددة و على المدى الطويل"، و هي أيضا: " قيادة تحولات علاقات نظام المؤسسة مع بيئته و علاقات حدود هذا النظام مع غيره"، و يرى آخرون بأن إستراتيجية المؤسسة تتمثل في: " توليفة الأهداف التي حددتها و الوسائل التي اختارتها لتحقيق هذه الأهداف".<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها " وسيلة لتحديد موقف المؤسسة في البيئة" و بالتالي فهي وفق هذا التعريف قوة وسيطة بين المؤسسة و محيطها، و هي أيضا: " تصور أو وجهة نظر مستقبلية " أي تظهر الإستراتيجية شخصية المؤسسة.<sup>2</sup> أما من جانبنا فيمكن تقديم الإستراتيجية على أنها: " عملية تخطيط أهداف المؤسسة الكبرى على المدى الطويل لتحقيق أفضلية تنافسية مستدامة ".

### 3- خصائص الإستراتيجية:

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.

### 4- الاختلافات بين الإستراتيجية و بعض المصطلحات:

#### 4-1- الإدارة الإستراتيجية:

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.

#### 4-2- الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي:

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

كل تخطيط إستراتيجي هو تخطيط طويل المدى و لكن ليس كل

تخطيط طويل مدى هو تخطيط إستراتيجي

<sup>1</sup> عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 21 - 22.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص ص 39 - 40.

#### 4-3- الإستراتيجية و القرار الإستراتيجي:

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....<sup>1</sup>

#### أسئلة للفهم:

1- ماذا يعني لك مصطلح "إستراتيجية" ؟

2- إلى أي مدى أصبح مصطلح " الإستراتيجية" يوظف في علوم التسيير ؟



<sup>1</sup>عيسى حيرش، المرجع السابق، ص ص 24-26.

## المحاضرة الرابعة: ماهية الإدارة الإستراتيجية

### أهداف المحاضرة الرابعة:

- 1- الإلمام بالإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية
- 2- إبراز الفرق بين الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي
- 3- توضيح مستويات تطبيق الإستراتيجية
- 3- التمييز بين مدارس الفكر الإستراتيجي

### 1- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية بلا شك هي أكثر أدوات علم التسيير 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 وجودها....<sup>1</sup> 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 الإستراتيجية هي الأنشطة و الخطط التي تقرها المنظمة بما يضمن تناسق أهداف المنظمة مع رسالتها".
- تعريف David: " الإدارة الإستراتيجية هي صياغة و تطبيق و تقويم القرارات و الأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".
- تعريف Chandler: " الإدارة الإستراتيجية هي تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد، و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الغايات".
- تعريف Ansoff: " الإدارة الإستراتيجية هي تصور المنظمة من خلال العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها، حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Deroy. X et autres (2007), « formes de l'agir stratégique », Edition De Boeck, Bruxelles, Belgique, P 08.

<sup>2</sup> خضر مصباح، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، ص ص 39-40.

- تعريف آخر: " الإدارة الإستراتيجية هي وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية".<sup>1</sup>
- 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 الغايات.<sup>2</sup>
- عند Higgins الإدارة الإستراتيجية 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 ووضعها موضع التنفيذ، و كذلك تنفيذ فعاليات ذات صلة بشؤون مهمة و حيوية و مستمرة للمؤسسة ككل".<sup>3</sup>
- التعريف الإجرائي: الإدارة الإستراتيجية هي : " إدارة أهداف المؤسسة على المدى الطويل بالاعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة".

الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة تطور التخطيط الإستراتيجي و توسع نطاقه، فالتخطيط ليس هو الإدارة إ و إنما عنصر من عناصرها.

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، السياسات....<sup>4</sup>
- و بالتالي فإن أهمية الإدارة الإستراتيجية تكمن في كونها تسمح بمتابعة و تقييم أداء المؤسسة كنظام، و هذا عبر أربعة (04) مراحل، كما يوضحها الشكل رقم (01) بشكل مختصر:

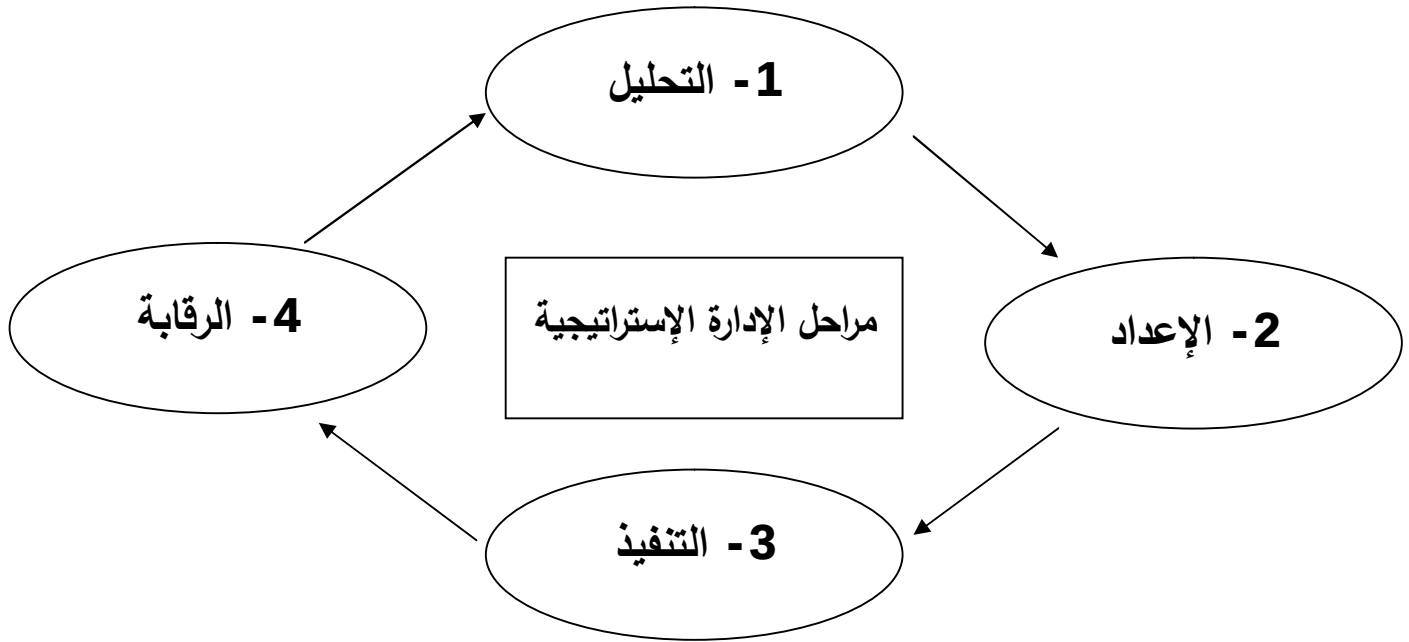
<sup>1</sup> نعمة عباس، الإدارة الإستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 38.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، ( كتاب إلكتروني)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 105.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص ص 57-58.

<sup>4</sup> شاكر تركي أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، ( كتاب إلكتروني)، كلية الأعمال برباغ، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 03.

**الشكل (01): مراحل الإدارة الإستراتيجية**



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 الإستراتيجيات: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: كيف نصل إلى هناك؟

د - مرحلة تقييم الإستراتيجيات: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: كيف نعرف أننا وصلنا؟<sup>1</sup>

**2 - مستويات الإستراتيجية:**

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 - الإستراتيجية 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.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 110.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

ب - الإستراتيجية 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.

ج - الإستراتيجية 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 - إستراتيجية المؤسسة، ب - إستراتيجية الأعمال، ج - إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي  
د - إستراتيجية مستوى التشغيل.

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

و بالنسبة لـ Hofer فحدد أربع (04) مستويات: أ - إستراتيجية مستوى المجتمع، ب - إستراتيجية المنظمة، ج - إستراتيجية الأعمال، د - إستراتيجية القطاع الوظيفي. أما كل من Newman et Logan قديما مستويين للإستراتيجية هما: أ - إستراتيجية الأعمال، ب - السياسة الوظيفية. و أخيرا يشير Higgines إلى أربع (04) مستويات هي: أ - إستراتيجية الاستجابة المجتمعية، ب - إستراتيجية تحديد الرسالة، ج - إستراتيجية الرسالة الرئيسية، د - الإستراتيجية الداعمة للرسالة الرئيسية.<sup>1</sup>  
3- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

من الضروري توفر مجموعة من العوامل لنجاح الإدارة الإستراتيجية نوردتها فيما يلي:  
أ - توفر التفكير الإستراتيجي: 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 متناسق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص ص 270 - 274.

<sup>2</sup> شاكر تركي أمين، المرجع السابق، ص ص 04 - 05.

#### 4- أهداف الإدارة الإستراتيجية:

من المعروف أن الهدف الأساسي الذي أدى إلى ظهور الإدارة الإستراتيجية هو الرفع من أداء المؤسسات على المدى البعيد انطلاقاً من تحسين أدائها الحالي، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية 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 الإستراتيجي للمديرين، بشكل يجعلهم يبادرون إلى صنع الفرص ( أفراد استباقيين)، و ليس رد فعليين.<sup>1</sup>

#### 5- مدارس التفكير الإستراتيجي:

وفقاً لـ Mintzberg هناك 10 مدارس للتفكير الإستراتيجي، يقدم فيها أبعاداً متعددة لمفهوم الإستراتيجية ولكنها تشترك جميعها في ارتكازها على تحديد "وضعية المؤسسة"، هذه المدارس هي:

أ - مدرسة التصميم: تهدف إلى البحث على أفضل تنسيق بين نقاط قوة و ضعف المؤسسة من جهة، الفرص و التهديدات من جهة أخرى.

ب - مدرسة التخطيط: تنطلق فكرة هذه المدرسة من الوضعيات المراد تغييرها لتحقيق الوضعيات المرغوبة، كما تفصل بشدة بين عملية التفكير و الفعل.

ج - مدرسة التوضع (التوقع): من روادها بورتر الذي كان له السبق في إدخال العوامل الخارجية كمتغيرات في معادلة نشاط المؤسسة. فكرة المدرسة تقوم على أن تحديد إستراتيجية المؤسسة هو قبل كل شيء تموضع في محيط قطاع تنافسي معين.

د - المدرسة الريادية ( القيادية): فكرة هذه المدرسة تقوم على ضرورة تمتع كلا من القائد و المدير برؤية إستراتيجية تتجلى في شخصيتهما.

هـ - المدرسة المعرفية: الإستراتيجية حسب رواد هذه المدرسة (Herbert Simon) هي عملية ذهنية تظهر من خلال عملية اتخاذ القرارات و معالجة المعلومات.

و - مدرسة التعلم: حسب هذه المدرسة الإستراتيجية عملية ناشئة ( صاعدة)، و دور المدير فيها هو تنسيق القرارات المتخذة في المستويات الإدارية المختلفة.

<sup>1</sup> 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 علوم الاقتصادية، اللاذقية، سوريا المجلد 29، العدد 01، 2007، ص 07.

- ك- مدرسة السلطة ترى بأن الإستراتيجية هي عبارة عن عملية تفاوض في يد الفريق الذي يدير هذه المفاوضات، و بالتالي فهي مرتبطة بموازين القوى بين الأطراف المتفاوضة.
- ي- المدرسة الثقافية: في فكر هذه المدرسة الإستراتيجية عملية جماعية، تنعكس في مقاسمة العادات و التقاليد بين الأفراد ....
- ن- مدرسة المحيط (البيئية): الإستراتيجية هي مجموع التفاعلات التي تنجم بين المؤسسة و محيطها.
- هـ- مدرسة الإعدادات: الإستراتيجية حسب هذه المدرسة هي عبارة عن مجموع التحولات الداخلية و الخارجية التي لا يمكن إدارتها و لكن يمكن مقاومتها...<sup>1</sup>
- و الجدول التالي يوضح هذه المدارس:

**الجدول (01): مدارس التفكير الإستراتيجي**

| اسم المدرسة                 | طبيعة الإستراتيجية |
|-----------------------------|--------------------|
| 1- مدرسة التصميم            | عملية إدراكية      |
| 2- مدرسة التخطيط            | عملية رسمية        |
| 3- مدرسة التموضع            | عملية تحليلية      |
| 4- المدرسة الريادية         | عملية مثالية       |
| 5- المدرسة المعرفية         | عملية عقلية        |
| 6- مدرسة التعلم             | عملية طارئة        |
| 7- مدرسة السلطة             | عملية تفاوضية      |
| 8- المدرسة الثقافية         | عملية جماعية       |
| 9- مدرسة المحيط ( البيئية ) | عملية تفاعلية      |
| 10- مدرسة الإعدادات         | عملية توازنية      |

المصدر: من إعداد الباحث

و لقد صنف Mintzberg, Ahlstrand et Lampel هذه المدارس العشرة إلى ثلاث مجموعات فكرية

رئيسية هي:

<sup>1</sup> Obin.A (1999), « les écoles de stratégies selon Mintzberg »,éditons village mondial, Paris, France, pp 1-3, disponible sur : [www.jpobin.com/pdf21nov09/2000lesecolesdestrategie.pdf](http://www.jpobin.com/pdf21nov09/2000lesecolesdestrategie.pdf)

أ - المدارس التوجيهية أو الإرشادية: تضم مدرسة التصميم و التخطيط و التموقع، و تعنى بالكيفية الواجب بها صياغة الإستراتيجية من ناحية كيف تتكون أو تتشكل.

ب - المدارس الوصفية: تضم المدرسة الريادية، التعلم، المعرفية، الثقافية، السلطة، المحيط، و تعنى هذه المدرسة ليس بالكيفية التي الواجب بها وضع الإستراتيجية بل بوصف الكيفية التي يتم بها وضع الإستراتيجية في الواقع العلمي.

ج - المدرسة التشكيلية: و تضم مدرسة واحدة هي مدرسة المحيط، لها صبغة مستقلة و منفصلة عن المدرستين السابقتين، بحيث تجمع بين الوصف ( وصف حالة المؤسسة و سياقها) و التحويل ( وصف عملية صنع القرار). و من أشهر الدراسات التي تناولت هذا التيار دراسة الفريد شاندلر حول "الإستراتيجية و الهيكل" سنة 1962.<sup>1</sup>

### أسئلة للفهم:

1- ما هو الفرق الجوهرى بين أفكار مدارس التفكير الإستراتيجى ؟

2- إلى أي مدى تحتاج المؤسسات إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية ؟

3- ما هي الفكرة التي تكونت لديك عن الإدارة الإستراتيجية؟

<sup>1</sup> فيليب سادلر، " الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 33.

## المحاضرة الخامسة: القرارات الإستراتيجية

### أهداف المحاضرة الخامسة:

- 1- توضيح ماهية القرار الإستراتيجي
- 2- إبراز الخصائص التي يجب أن تتوفر في متخذ القرار
- 3- معرفة أهم العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية

### تمهيد

تعد القرارات الإستراتيجية أحد أهم محاور عملية الصياغة الإستراتيجية، فهي نتاج عمليتي التفكير والتحليل الاستراتيجيين اللتان تقوم بهما المؤسسة في إطار ضبط علاقتها مع المحيط على المدى الطويل، فبعد تحديد الخيارات الإستراتيجية الممكنة يتشكل القرار الإستراتيجي بانقضاء أفضل هذه الخيارات دائما في ضوء متغيرات المحيط المعروفة و غير المعروفة ، المحتملة و غير المحتملة.

### 1- ماهية اتخاذ القرار:

قبل تحديد مسار القرار الإستراتيجي لا بد من التطرق إلى عملية " اتخاذ القرار " الذي يعتبر الإطار المفاهيمي المفسر و الموضح " للقرار الإستراتيجي ". فهي من أهم العمليات المستمرة و المواكبة للنشاط الإداري في المؤسسة، يعرفها بعض الباحثين على أنها: " عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة و الأهداف المطلوبة ". كما هي أيضا: " عملية اختيار واعية لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة قائمة".

تبرز أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد بحياة الأفراد اليومية، و في كونها محور العملية الإدارية نتيجة ممارستها على مستوى جميع الوظائف و في جميع المستويات التنظيمية. بل و أكثر من ذلك، فالقرارات عامل أساسي في نجاح المؤسسة أو فشلها لارتباطها بعناصر أساسية في المؤسسة:

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

توحيد الجهود، التأثير على الأفراد، رؤية المؤسسة و رسالتها، الثقافة التنظيمية، التكلفة ( المادية و غير المادية)....<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نجد أن **سيرورة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة** تتبلور في: تحديد المشكلة أو الهدف، وضع البدائل، تقييم هذه البدائل، اتخاذ القرار، الرقابة على اتخاذ القرار ( التغذية العكسية). ينبغي في الأخير التأكيد على أنه لتكون هناك عملية " اتخاذ القرار " ينبغي أن يتوفر على الأقل بديلين ( خيارين) لحل الظاهرة، و أن تكون عملية اتخاذ القرار أيضا غير موجهة ( أي تحت ضغوطات لتبني خيار معين).

## 2- أنواع القرارات:

من أهم تقسيمات القرارات في علوم التسيير نجد:

أ - **حسب معيار التأكد و نميز بين:**

\* قرارات في ظروف التأكد.

\* قرارات في ظروف تتميز بأحداث عشوائية.

\* قرارات في ظروف عدم التأكد.

\* قرارات في ظروف تتميز بوجود منافسين أذكاء.

ب - **حسب معيار الهدف:** نميز بين قرارات تمس وظائف المؤسسة، قرارات تسويقية، إنتاجية....

ج - **حسب معيار المشكلة المعالجة:** أنسوف قدم تصنيفا مشهورا حيث يميز بين ثلاث (03) قرارات:

\* قرارات عملية ( تشغيلية): و تتعلق بالانشغالات اليومية في العمل.

\* قرارات إدارية: مرتبطة بهيكل المؤسسة و بكيفية استخدام الموارد.

\* قرارات إستراتيجية: تتعلق بجوانب تطور و نمو المؤسسة.

في هذا السياق قدم باحثون آخرون تصنيفا مشابها لتصنيف أنسوف يميز بين نوعين (02) من

القرارات هي:

\* قرارات إستراتيجية: هي المسؤولة عن القضايا المهمة المرتبطة بحياة المؤسسة.

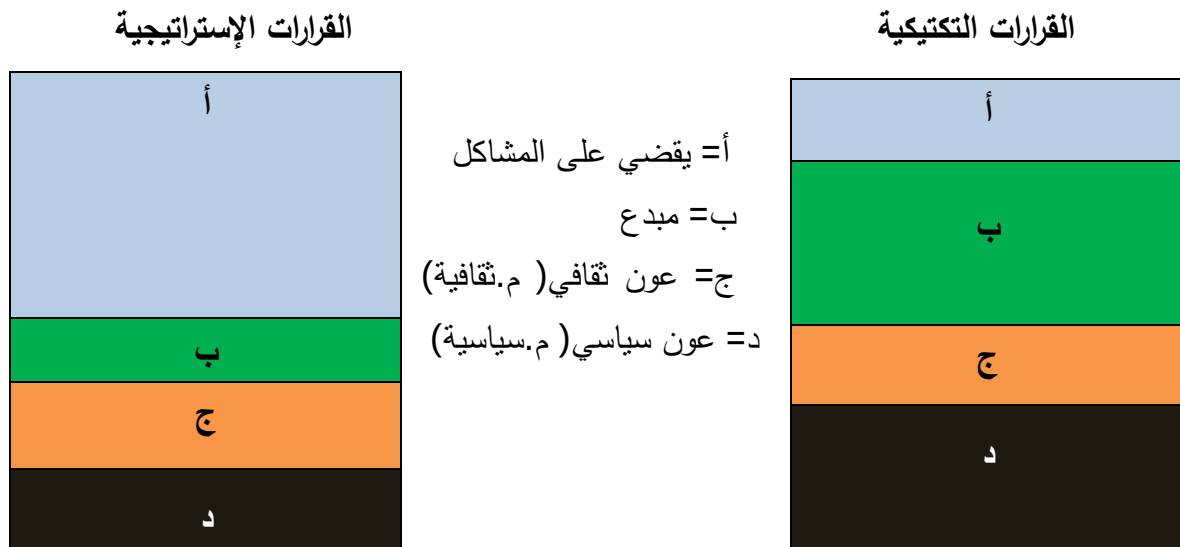
\* قرارات تكتيكية: هي قرارات جارية، الهدف منها القضاء على المشاكل التي تنشأ من يوم إلى

يوم، بدون المساس بالتوجهات الهامة.

و الشكل الموالي يوضح خصائص متخذ القرار حسب نوعي القرارات السابقين:

<sup>1</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص ص 36-37.

## الشكل (02): خصائص متخذ القرار



المصدر: Helffer.J.P (2000), « management : stratégie et organisation », édition Librairie Vuibert, Paris, France, p 342.

د - حسب إمكانية برمجتها: نميز بين: قرارات مبرمجة و قرارات غير مبرمجة.

هـ - حسب مصدرها: نجد قرارات فردية و قرارات جماعية.

و - حسب السياق (الطرف) الزمني: نميز بين قرارات استباقية، قرارات ناشئة، و قرارات جارية.<sup>1</sup>

### 3- سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة: الأول للطالب الجزائري

توجد العديد من النماذج الموضحة لكيفية اتخاذ القرارات في المؤسسة، إلا أن هيريت سايمون Simon

يعتبر من رواد نظرية اتخاذ القرارات، و من أهم نماذج سيرورة اتخاذ القرار نذكر النموذجين التاليين:

أ - نموذج IMC: هو نموذج مقترح من طرف H.Simon يتشكل من ثلاث مراحل، كون الاسم من

الأحرف الأولى لمبادئ هذا النموذج ( Intelligence, modélisation, choix ). بالنسبة للمرحلة الأولى

" الذكاء" فهي تعبر عن قدرة أنظمة المعلومات في المؤسسة على التشخيص و التحديد الدقيق للمشكلة أو

الهدف، بينما المرحلة الثانية " التصميم" فهي تدل على وضع البدائل الممكنة لتحقيق الهدف أو حل

المشكلة، بينما المرحلة الثالثة و هي " الاختيار" فهي تعكس عملية تبني خيار من الخيارات المحددة في

المرحلة الثانية.

<sup>1</sup> Helffer.J.P (2000), « management : stratégie et organisation », Edition Librairie Vuibert, Paris, France, pp 342-343.

**ب- نموذج التحلل:** نموذج تجريبي مقدم من طرف E.A.Archer يتشكل من تسعة (09) مراحل مترابطة هي على الترتيب كالتالي: رسم محيط المشكلة (معرفة حدودها)، تحديد المشكلة بدقة، تحديد الأهداف، التشخيص، البحث عن الحلول الممكنة ( البدائل)، وضع معايير تقييم البدائل، إجراء تقييم شامل، اختيار أحسن بديل، و أخيرا تنفيذ البديل.<sup>1</sup>

#### **4- تعريف القرارات الإستراتيجية:**

إن نقطة انطلاق دراسة القرارات الإستراتيجية هو الدراسة التجريبية لسلوك المؤسسات، لتحديد التغير في إستراتيجيتها سواء الأمر بالمنتج، السوق، الهياكل التنظيمية، المزايا التنافسية....، بمعنى آخر **القرار الإستراتيجي** هو: " العملية التي تسمح بتحقيق تغيير أو تعديل في إستراتيجية المؤسسة"<sup>2</sup>، و هو: " عبارة أيضا عن القرارات غير الروتينية، و المعقدة التي يكون تأثيرها على المؤسسة ككل"، كما أن **القرار الإستراتيجي** هو: " القرار الذي يستهدف تغيير وضعية المؤسسة على المدى الطويل"، و **القرار** أيضا هو: " الذي يسمح بانتقال المؤسسة من حالة تنافسية إلى حالة تنافسية أفضل في المستقبل".<sup>3</sup>

#### **5- خصائص القرارات الإستراتيجية:**

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 إستراتيجياً 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" Swiffer attrape-poussière electrostatique سنة 1999 كان هذا قراراً إستراتيجياً، أما لما قدمت المؤسسة هذه التكنولوجيا بعروض أخرى ( منتج Kit balai swiffer ) سنة 2006 كان هذا قراراً تسويقياً وليس إستراتيجياً.

<sup>1</sup> Balland.S et Bouvier A.M, « management des entreprises », Edition Dunod, Paris, France, pp 43-44.

<sup>2</sup> Détrie. J.P et autres(2005), « strategor », Edition Dunod, Paris, France, p 595.

<sup>3</sup> مجموعة من التعريف المقدمة من الباحث بناءً على استنتاجاته.

**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 بمراعاة 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....، وبالتالي 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...).<sup>1</sup> بالإضافة إلى المميزات السابقة الذكر، يمكن تلخيص خصائص القرارات الإستراتيجية في النقاط التالية:

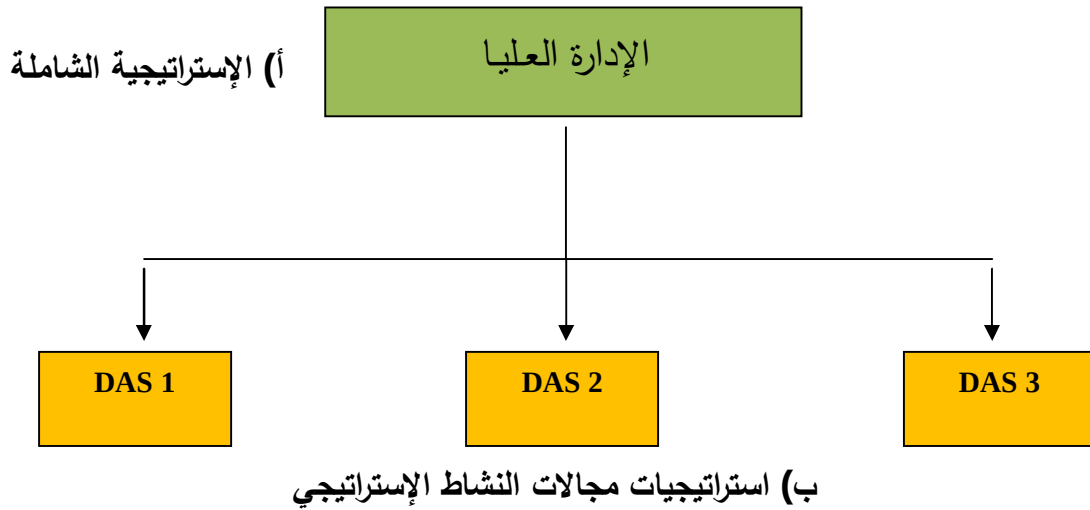
- صياغتها على مستوى الإدارة العليا.
- استخدام كبير لموارد المؤسسة.
- تأثيرها على مستقبل المؤسسة و ازدهارها على المدى البعيد.
- تعدد تأثيراتها.
- الندرة (غير متكررة).
- لديها الأولوية على القرارات الأخرى.<sup>2</sup>

في الأخير و من خلال ما سبق، نجد أن القرارات الإستراتيجية تمارس على مستويين إداريين في المؤسسة، كما يوضحه الشكل (03):

<sup>1</sup> Cartier.M et autres (2010), « maxi fiches de stratégie », Edition Dunod , Paris, France, pp 02-03.

<sup>2</sup> حسن محمد، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2013، ص 16.

**الشكل (03): مستويات ممارسة القرارات الإستراتيجية**



المصدر: Cartier.M et autre (2010), Op.cit, p 03.

أ- قرارات مرتبطة بالإستراتيجية الشاملة: تنظر للمؤسسة ككل، تعمل على تحقيق أفضلية تنافسية

على مستوى عدة أسواق و يمكن أن تكون في نفس الوقت، و هي تمارس من طرف الإدارة العليا.

ب- قرارات مرتبطة باستراتيجيات مجال النشاط الإستراتيجي: تعمل على تحقيق ميزة تنافسية على

مستوى قطاع أو نشاط معين مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

**6- أهمية القرارات الإستراتيجية:**

تبرز أهمية القرارات الإستراتيجية في كونها تسمح بـ:

- تحديد الأنشطة التي ينبغي على المؤسسة أن تستثمر فيها في المستقبل.
- معرفة كيف ستتنافس المؤسسة في مجالات نشاطها.
- مساعدة المؤسسة على تحقيق الاستقرار طيلة فترة نشاطها، خاصة في ظروف عدم التأكد التي تشهد ارتفاع درجة الأخطار.
- تساهم في دراسة و تقييم وضعية المؤسسة للانطلاق في عملية الاستثمار.

<sup>1</sup> Cartier. M et autres (2010), Op.cit, pp 03-04.

## 7- العوامل المؤثرة على القرارات الإستراتيجية :

هناك عوامل عديدة تؤثر على اتخاذ القرارات في المؤسسة تساهم في نجاح القرار أو فشله، تتنوع ما بين الشخصية و الموضوعية...، من أهمها نذكر:

أ- **التدخل الحكومي:** عادة ما تضع السلطة قوانين و إجراءات ينبغي على متخذي القرارات الإستراتيجية أخذها بعين الاعتبار، كقوانين الاستيراد و التصدير، إجراءات التسعير، الضرائب....

ب- **درجة المنافسة:** و هي تتعلق بسياسات المنافسين للسيطرة على السوق.

ج- **درجة المشاركة في اتخاذ القرارات:** كلما منح المسؤول على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفرصة للأفراد لإبداء رأيهم كلما زادت درجة فعالية القرار.

د- **القيم الشخصية لمتخذي القرارات الإستراتيجية:** كالخبرة، النمط القيادي، الشخصية....

هـ - **درجة توفر المعلومات:** و تعتبر من أهم العناصر المؤثرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لأنها فعالية هذا الأخير ة تتوقف على مدى توفر المعلومات لدى متخذي القرار.<sup>1</sup>

و هناك من الباحثين من حدد مجموعة من العوامل المؤثرة على **جودة القرارات الإستراتيجية** كما يلي:

أ- **الهدف الموضوع:** أي طبيعة الهدف المراد تحقيقه.

ب- **ظروف و وقت اتخاذ القرار.**

ج- **محيط المؤسسة.**

د- **آليات الرقابة و التقييم الشاملة للقرارات.**

هـ- **المقيم:** و هو المسؤول عن تقييم القرارات و نتائجها.<sup>2</sup>

## 8- صياغة القرارات الإستراتيجية:

تعتبر صياغة القرارات الإستراتيجية مرحلة مهمة من مراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، و التي تطرقنا إليها سابقا. يتم في هذا المرحلة وضع و تقييم البدائل الإستراتيجية وفق لمعايير مختلفة ( الملائمة، الصلاحية، التناسق، القابلية للخطر، التكيف، الجاذبية، التطبيق).

بعد القيام بمرحلة التحليل الإستراتيجي يؤدي التحليل الداخلي للمؤسسة إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، كما يؤدي التحليل الخاص بالظروف الخارجية إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها ، وفي هذه المرحلة يمكن للمسؤولين في الإدارة العليا وضع و تصنيف بدائل القرارات الإستراتيجية، وتعتبر هذه العملية إبداعا في عملية صنع القرارات الإستراتيجية، والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، و ينبغي أن تلتزم عملية صياغة البدائل الإستراتيجية بثلاثة شروط وهي:

<sup>1</sup> شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية " حالة المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011، ص ص 92 – 102.

<sup>2</sup> Helfer.J.P (2000), Op.cit , p 346.

أ - القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

ب - التناسب مع الموارد الحالية والمستقبلية.

ج - الالتزام بالقيود الخارجية.

و بعد تحديد وتقييم البدائل والتوصل إلى مجموعة من بدائل القرار الاستراتيجي المقبولة، ينبغي اختيار أحد هذه البدائل وتنفيذه ويتم هذا في ضوء العديد من المعايير، ومن أهم هذه المعايير قدرة القرار الاستراتيجي المقترح على التعامل مع نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة، والفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية، وقدرة القرار أيضا على تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل قدر ممكن من الموارد والآثار السلبية<sup>1</sup>.

### أسئلة للفهم:

1- ما هو الفرق بين القرار و القرار الإستراتيجي ؟

2- ما هو تأثير القرارات الإستراتيجية على حياة المؤسسة ؟

3- كيف يمكن تقييم فعالية القرارات الإستراتيجية ؟

SAHLA MAHLA

المصدر الاول للطالب الجزائري



<sup>1</sup>شارف عبد القادر، المرجع السابق، ص ص 96-97.

## المحاضرة السادسة: هوية المؤسسة (الرؤية - الرسالة - الأهداف)

### أهداف المحاضرة السادسة:

1- التفرقة بين الرؤية الإستراتيجية، الرسالة، و الأهداف

2- إبراز كيفية تشكل هوية المؤسسة

3- الإشارة إلى أهمية تبني المؤسسة لرؤية إستراتيجية

### تمهيد

تعتبر الرؤية الإستراتيجية و الرسالة و الأهداف المكونات الثلاثة الرئيسية لهوية المؤسسة، هذه الأخيرة أصبحت تتمتع في ظل الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من المقومات التي تعكس شخصيتها في السوق و أمام المجتمع على حد سواء. و لعل الأهم في هذه العناصر هي " الرؤية الإستراتيجية" التي تعتبر الخطوة الأولى في العملية الإستراتيجية لأنها تصور ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة ككل في المستقبل. أما الرسالة و الأهداف فيمكن اعتبارهما أدوات تطبيق و تجسيد لرؤية المؤسسة الإستراتيجية على أرض الواقع، بمعنى آخر يعتبران أداتين للوصول إلى تحقيق الرؤية الإستراتيجية المرغوب فيها.

### 1- الرؤية الإستراتيجية:

بالنسبة لأي مؤسسة تعني الرؤية الإستراتيجية: " تقديم لحالة المؤسسة المرغوب تحقيقها في المستقبل"، و بالرغبة من صعوبتها إلا أنها عامل مهم لتحقيق إدارة إستراتيجية فعالة لكونها تجيب على أسئلة إستراتيجية أساسية تتعلق بحياة المؤسسة و نشاطها، فبدون تبني رؤية تزيد احتمالات الخطر<sup>1</sup> ولكن هذا لا يعني زوال المؤسسة في حالة عدم تبنيها لرؤية إستراتيجية.

الرؤية الإستراتيجية "عملية فكرية" أي هي: " الناتج الملموس من التفكير الاستراتيجي"، كما تعتبر " أحد مداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد على نظام السيناريوهات ". و يعرفها البعض على أنها:

<sup>1</sup> Ducreux.J.M (2009), « le grand livre de la stratégie », Edition d'Organisation, Paris, France, p 72.

" 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).<sup>1</sup> و يمكن تعريف الرؤية : " بالحلم المستقبلي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في أرض الواقع من خلال أعمالها وانجازاتها، وبكلمات أخرى كيف ترى المؤسسة نفسها في المستقبل ككيان من خلال تحقيقها لرسالتها ولأهدافها.<sup>2</sup>

و 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 المؤسسة . كما أنها تحدد خارطة طريقها في اتجاه معين ، وترسم مسارا استراتيجيا لها من أجل إتباعه.<sup>3</sup> و بالتالي فالرؤية هي مجموع الأحلام و الآمال التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى الطويل و المتوسط.

## 1-2- أهمية الرؤية الإستراتيجية و صياغتها:

تعتبر الرؤية الإستراتيجية وسيلة فعالة لخلق التحفيز لدى الأفراد لسعيها على توحيد الجهود من خلال خلق الانتماء و الولاء للمؤسسة، كما تسمح بتعزيز الثقة بين جميع الأطراف في المؤسسة لأنها تصور كيف سيكون المستقبل المشترك، كما تمثل خطا إرشاديا للإستراتيجية لدى المسيرين.<sup>4</sup>

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 مؤسسة 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

<sup>1</sup> شاكر تركي أمين، المرجع السابق، ص08.

<sup>2</sup> رضا خوري، قائمة بمفاهيم بعض المصطلحات المتداولة في التدريب و التعليم التطبيقي، /.../ www.paaet.edu.kw/د.رضاء 20 % الخوري\_المصطلحات ، ص02.

<sup>3</sup> أكرم سالم، الرؤية الإستراتيجية: هل هي ضرورة أم ترف، موقع مؤسسة الحوار المتمدن، http://www.ahewar.org /show. /debat art.asp?aid=129316

<sup>4</sup> روبرت جي ويتمان و آخرون، التخطيط الإستراتيجي، ترجمة بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2011، ص ص 31-32.

**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 يركز على نشاطاتها الحالية و المستقبلية.

#### \* أمثلة أخرى للرؤية الإستراتيجية:

\* Johnson & Johnson : « Prendre soin du monde, une personne à la fois ».

\* Lafarge : « Être les meilleurs, croître rapidement en créant de la valeur, et marier étroitement le global et le local ».

\* Wikipédia : « j' imagine un monde où chaque individu sur la planète jouit d'un accès gratuit à la somme du savoir humain ». <sup>1</sup>

## 2- الرسالة ( مهمة المؤسسة):

تسعى المؤسسات 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 ضرورية كضرورة " نجمة الشمال " للبدوي في الصحراء أين تغير الزوايا 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". <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ducreux.J.M (2009),Op .cit, pp 73-77

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص 170.

تعرف رسالة المؤسسة بصفة عامة بأنها: "السبب في وجود المؤسسة والغرض منها"، أي مبرر وجودها واستمرارها، وهي وصف أكثر تدقيقاً لأنشطة ومنتجات وخدمات المؤسسة وقيمها الأساسية. وتحاول رسالة المؤسسة الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو مجال نشاط المؤسسة؟ وما هي الأعمال التي تؤديها سوف مستقبلاً؟<sup>1</sup>

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 المؤسسة لنفسها لتمييزها عن المؤسسات الأخرى"<sup>2</sup>.

لا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة 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 الإستراتيجية 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 لامتوارها ونموها<sup>3</sup>.

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:

- بنك المشرق الإماراتي: مهمتنا أن نكون الشركة القائدة في مجال الخدمات المالية في دولة الإمارات، وأن نكون الاختيار الأول للعاملين و الجمهور و المستثمرين و المجتمع ككل".

- شركة مكدونالدز:

“ To satisfy the world’s appetite for good food, well served, at a price people can afford”.

- شركة لوكهيد للطائرات:

“Our mission is to meet the needs of our united states and foreign customers with high-quality products and services and, in so doing produce superior returns for our shareholders and foster growth and achievement for our employees.”<sup>4</sup>

- مجلة الضياء الإماراتية: ادع إلى سبيل ربك بالحكمة و الموعدة الحسنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شاكر تركي أمين، المرجع السابق، ص 09.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص ص 170-171.

<sup>3</sup> شاكر تركي أمين، المرجع السابق، ص 09.

<sup>4</sup> عادل محمد زايد ، المرجع السابق، ص ص 122-123.

### الرسالة على خلاف الرؤية فهي تتجه نحو الفعل

«Trouver votre mission et vous entendrez une voix derrière vous dire : c'est le chemin, marche » **Isaïe**

هناك دائما فجوة بين الرؤيا و الرسالة لا يمكن سدها، لأن سدها يعني الاستغناء عن عملية التحليل الإستراتيجي.

### 3- الهدف:

يعرف **الهدف** بأنه: " الوصول إلى نتيجة ( أو نتائج ) مطلوبة ومحددة ، في وقت محدد، بشرط توفر الإمكانيات سواء المادية أو البشرية"<sup>2</sup>. و **الهدف** هو النتيجة النهائية لأي نشاط مهما كان نوعه، و يمكن اعتباره ترجمة رؤية و رسالة المؤسسة إلى عناصر يمكن قياسها، الجدول الموالي يبرز أهم تعريفات الباحثين لمصطلح الهدف:

#### الجدول(02): تعاريف مختلفة للأهداف

| الباحث            | التعريف                                                                                |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Etzioni           | صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها                                       |
| Ansoff            | قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه و قياس أداء المنظمة باتجاه الغرض المطلوب       |
| Ackoff            | النتائج و الأوضاع الممكنة و السلوكيات المرغوبة للمنظمة                                 |
| Drucker           | النتيجة المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها                                         |
| Hussey            | لسبب العام لوجود المنظمة في المدى البعيد، و هو ما تحاول أن تحققه من خلال قراراتها. إ   |
| Brown et Mobery   | النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، أو النهايات المرغوبة للعمل التنظيمي     |
| Glueck            | تلك النهايات التي تسعى المنظمة في الوصول إليها من خلال وجود عملياتها                   |
| Argenti           | السبب المستمر لوجود المنظمة                                                            |
| Brown             | النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، و أنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي |
| Daft              | حالة مرغوبة تسعى المنظمة في الوصول إليها                                               |
| Cetro et Peter    | الغايات التي توجه المنظمة الجهود نحوها                                                 |
| Wheelen et Hunger | النتيجة النهائية لنشاط مخطط                                                            |

**المصدر:** كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص 183.

<sup>1</sup> واجهة المجلة، <http://www.iacad.gov.ae/ar/pages/AIDeyaa.aspx>.

<sup>2</sup> رضا خوري، المرجع السابق، ص 02.

من خلال الجدول ( 02 ) يمكن أن نستنتج أن خصائص الأهداف التنظيمية للمؤسسة تتمثل في:

- حالة مستقبلية
- قابلة للقياس
- وضعية مناسبة تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها
- المرونة
- على ضوءها تتم عملية مراجعة الأداء
- مرتبطة بالتخطيط
- واضحة و دقيقة<sup>1</sup>

### 3-1- تصنيفات الأهداف:

لا تسعى المؤسسات إلى تحقيق هدف واحد بل تحدد لنفسها أكثر من هدف نتيجة لتعدد مصالح الأطراف التي لها علاقة بها ( الموردين، العمال، الزبائن، المجتمع...)، من بين تصنيفات الأهداف نذكر:

أ- تصنيف **Ansoff**: يميز بين نوعين من الأهداف هما: **الأهداف الاقتصادية** و التي تهدف إلى تعظيم كفاءة تحويل الموارد، و **الأهداف الاجتماعية** التي تتعلق بخدمة المجتمع.

ب- تصنيف **Guth**: يميز بين ثلاث (03) أنواع: **الأهداف التفاضلية** التي يتم وضعها على ضوء ما يتوقع الحصول عليه من موارد و إمكانيات مستقبلية، و ما يظهر من فرص بيئية يمكن استثمارها. و **الأهداف التشاؤمية** التي يتم وضعها في ضوء تصور ما سيمكن أن يحدث من تهديدات، ثالثا **الأهداف الأكثر احتمالا** و هي التي توضع في ضوء التصور المتوازن للبيئة من حيث الفرص و التهديدات.

ج- تصنيف **Ramiz**: الذي وضع عدة معايير في تصنيفه للأهداف، حيث يرى أنها تصنف: أولا على أساس **البعد الزمني** فنجد أهداف قصيرة الأمد، متوسطة الأمد و طويلة الأمد. ثانيا على أساس **المستوى التنظيمي** و نجد فيه: أهداف على مستوى المنظمة، أهداف على مستوى الأقسام، و أهداف على مستوى الوحدات. ثالثا على أساس **الوظيفة** نجد فيه أهداف تسويقية، إنتاجية....<sup>2</sup>

<sup>1</sup> استنتاجات الباحث.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص ص 183-184.

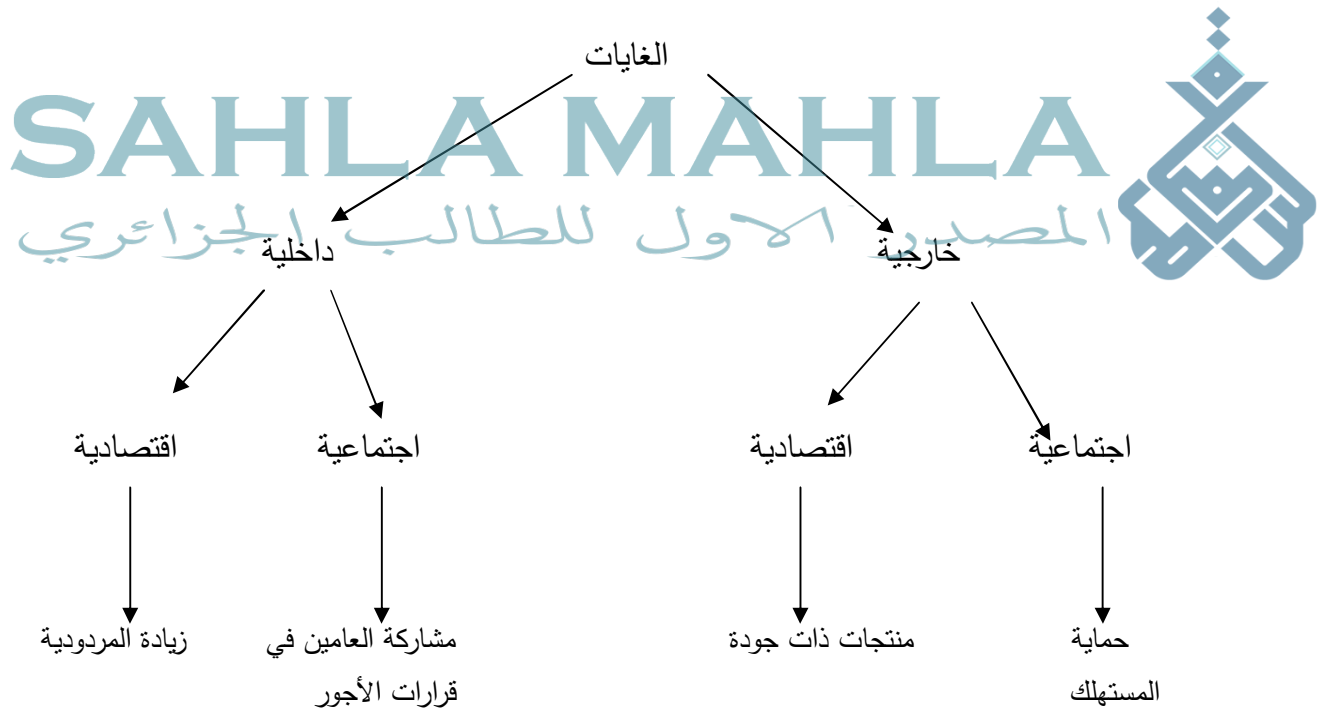
### 3-2- الفرق بين الأهداف و الغايات:

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".<sup>1</sup>

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 كما يوضحه الشكل الموالي ( رقم 04 ):

الشكل (04): غايات المؤسسة



المصدر: « Distinction entre les finalités, missions et objectifs des organisations », fichier disponible sur : [www.deltabut.com/documents/Distinction-entre-les-finalits.pdf](http://www.deltabut.com/documents/Distinction-entre-les-finalits.pdf), p 01.

<sup>1</sup> سليمان أبو عيسى، الفرق بين الغاية و الهدف ، [http://www.alukah.net/fatawa\\_counsels/0/14756](http://www.alukah.net/fatawa_counsels/0/14756) .

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

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<sup>1</sup>

|         |                                                    |
|---------|----------------------------------------------------|
| الغاية  | تحقيق أرباح من أجل استدامة المؤسسة                 |
| الرسالة | المساهمة في زيادة تنقل الأشخاص و السلع             |
| الهدف   | زيادة ربحية الأنشطة و الاستثمارات بـ 10% على الأقل |

### أسئلة للفهم:

- 1- فيما تكمن أهمية وجود رؤية المؤسسة ؟
- 2- ما هي العلاقة بين رؤية المؤسسة و رسالتها و أهدافها ؟

SAHLA MAHLA  
المصدر الاول للطالب الجزائري



<sup>1</sup> « Distinction entre les finalités, missions et objectifs des organisations », fichier disponible sur :[www.deltabut.com/documents/Distinction-entre-les-finalits.pdf](http://www.deltabut.com/documents/Distinction-entre-les-finalits.pdf), pp 01-02.

## المحاضرة السابعة: التشخيص الإستراتيجي

### أهداف المحاضرة السابعة:

- 1- إبراز عموميات حول التشخيص الاستراتيجي
- 2- تحديد أهداف التشخيص الاستراتيجي
- 3- توضيح بعض المصطلحات الأساسية في التشخيص الإستراتيجي

### تمهيد:

بالرغم من تشكل الإدارة الإستراتيجية من عدة عناصر ( التخطيط الإستراتيجي، القوارات الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية...) إلا أن التشخيص الإستراتيجي يعتبر أهمها و جوهر العملية الإستراتيجية، لكونه يسمح للمؤسسة بتحقيق استدامة ميزتها التنافسية من خلال تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية، أي الإنطلاق من الوضعية الحالية للمؤسسة للوصول إلى وضعية مستقبلية مثلى. و قد إزدادت أهمية التشخيص الإستراتيجي بعد التخلي عن النظرة الكلاسيكية للمؤسسة و اعتبارها نظام مفتوح ما سمح بظهور ممارسات ضمن هذا التشخيص لم تكون بارزة من قبل كتحديد القدرات التنافسية، تقييم الوضعية التنافسية، تحليل القوى....

### 1- التشخيص عموما:

التشخيص عموما مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار فهو الخطوة التي تسمح بكشف و هيكلة الظواهر في نسق معين، و يعبر عن ذكاء وضعية تنظيمية معينة بوصفها لنقاط القوة في المؤسسة ونقاط الضعف و ربطها بفرص و تهديدات المحيط.

و التشخيص أيضا مصدر للتغيير إذ أنه يفسح مجال للتكهن و الاقتراح بالنسبة للمؤسسة، إذن يمكن اعتباره " حكم استعدادي" Rétrospectif ، فمن جهة فهو يبحث في مسببات الوضع الحالي كما يساعد في التنبؤ بالوضعيات الممكنة. إن هذا الأمر يرتبط إلى حد ما " بإرادة الإدارة " كما يشير Marion، فالتشخيص يسمح بتحديد الإمكانيات أو يكشف عن الأمراض ( كما في المجال الطبي) و هذا كله من

مسؤولية الإدارة و غايتها، فإن كان **توجه المؤسسة** نحو معالجة الإختلالات سيتم في هذه الحالة التركيز على كشف الأعراض أما إذا كان **الهدف** هو مباشرة مشاريع جديدة فسيتم التركيز على تطوير الإمكانيات الداخلية.

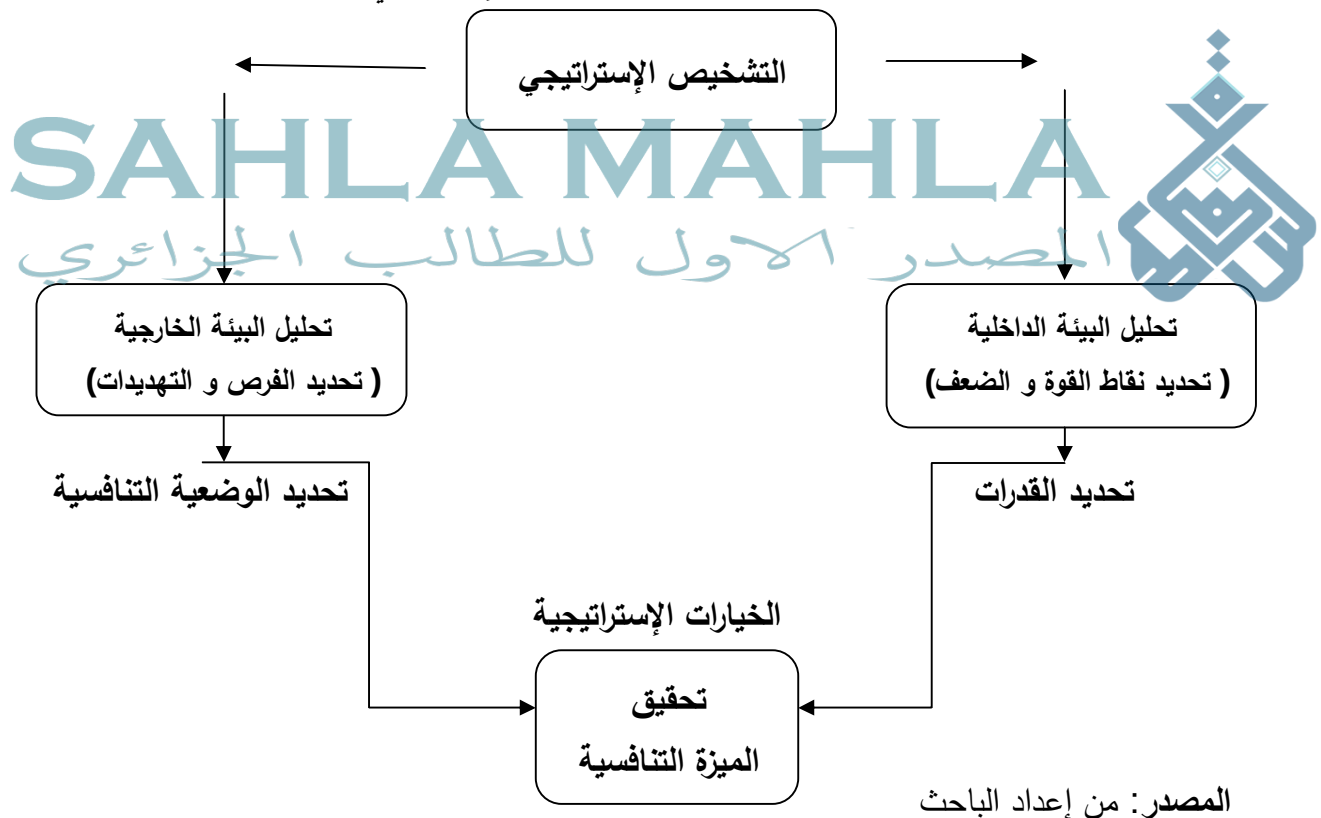
فالتشخيص إذن يفسح مجالا للتكهن و التنبؤ و الاقتراح للمؤسسة، الهدف منه ليس تصوير الحقيقة فهي كثيرة التعقيد و إنما الهدف منه هو المساهمة و المساعدة على اتخاذ القرار و تقديم خطة العمل على **ضوء معطيات المحيط**.<sup>1</sup>

## 2- تعريف التشخيص الإستراتيجي:

التشخيص الإستراتيجي أول مرحلة من مراحل العملية الإستراتيجية، يعرف على أنه: " العملية التي تتيح للمؤسسة معالجة عوامل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية التي قد تؤثر على أدائها".<sup>2</sup> و يعد أيضا المرحلة الأولى في نموذج الإدارة الإستراتيجية فهو: " عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية و الداخلية".<sup>3</sup>

ترتكز مقارنة التشخيص الإستراتيجي على عاملين كما يوضح ذلك الشكل (05):

الشكل(05): مقارنة التشخيص الإستراتيجي



<sup>1</sup> بوزيدي دارين، **مساهمة لإعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء - دراسة حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة -**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في تدبير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التدبير، جامعة باتنة، الجزائر، 2005/2004، ص 81.

<sup>2</sup> Oubejja M(2013), «le diagnostic stratégique », <http://lewebpedagogique.com/oubejja30/2013/05/01/le-diagnostic-strategique/>.

<sup>3</sup> أحمد القطامين، المرجع السابق، ص 59.

كلمة **Diagnostic** من أصل يوناني ( إغريقي) تعني " القدرة على التمييز"، تستخدم بكثرة في المجال الطبي لأنها تعني القدرة على تحديد المرض و طبيعته من خلال أعراضه، ثم تحليله و تحديد أسبابه و أخيرا محاولة إيجاد العلاج المناسب لها. كلمة **Diagnostic** مشتقة من كلمة **Diagnosis** و التي تعني " المعرفة"، انتقل المصطلح إلى ميدان العلوم الاقتصادية و الإدارية ليعرف على أنه: " مجموعة التصرفات التي تؤدي إلى تحليل الخلل و محاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة".

**التشخيص الإستراتيجي** هو: " وسيلة معلوماتية تسمح بتحديد مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة، و التي تتمثل في متغيرات المحيط الخارجي و المحيط الداخلي، بحيث يتم تحليلها و فحصها من أجل تحديد الفرص و التهديدات و كذا نقاط الضعف و القوة".

إذن فالتشخيص الإستراتيجي عملية مستمرة تستلزم تضافر الجهود و الوقت و المال لأن مستقبل المؤسسة مرهون بها، فهو الذي يضمن لها القدرة على التفاعل مع محيطها بشكل إيجابي.<sup>1</sup>

### 3- أهداف التشخيص الإستراتيجي:

يهدف التشخيص الإستراتيجي إلى تقييم القدرات التنافسية للمؤسسة، و هو مرحلة أساسية في تكوين " إستراتيجية المؤسسة"، فقبل كل عملية لاتخاذ القرار لا بد أن يسمح للمؤسسة من معرفة " ما تريد" اعتمادا و على ضوء مواردها و مزاياها التنافسية التي تمتلكها. التشخيص الفعال يعمل أيضا على تحديد فرص النمو و التطور التي يمكن أن تقتنصها المؤسسة.

يعمل التشخيص الإستراتيجي على تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- تحديد أسباب فشل المؤسسات، و مراكز الخلل في الوظائف الإدارية.
- البحث عن موارد لتحسين الأداء الداخلي.

- تبني الفكر الإستباقي لدى المسيرين.

- الكشف عن الفرص الجديدة.<sup>2</sup>

- تحقيق التوازن بين الفرص و نقاط قوة المؤسسة.

**4- مصطلحات مرتبطة بالتشخيص الإستراتيجي:** لفهم التشخيص الاستراتيجي بشكل دقيق لابد من التطرق إلى بعض المصطلحات الأساسية و المرتبطة بهذه العملية، و لعل أهمها:

<sup>1</sup> حبة نجوى، محاضرات في مقياس التشخيص الإستراتيجي، لقسم السنة الأولى ماستر مالية و حوكمة الشركات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014، غير منشورة.

<sup>2</sup> Meier.O (2007), « Diagnostic stratégique », Edition Dunod, Paris, France, pp 37-46.

- أ - **البيئة التنافسية للمؤسسة:** تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي، سواء كانت عوامل تدخل ضمن **بيئتها الداخلية** أو عوامل تدخل ضمن **بيئتها الخارجية**، و عليه يتضح من هذا التعريف أن للمؤسسة " بيئة داخلية" تضم مختلف الموارد الداخلية المادية وغير المادية، بالإضافة إلى مختلف الأنظمة والأنشطة والوظائف، والعمليات التي تتحكم فيها المؤسسة ، وبيئة خارجية تتسم بالتنافسية الشديدة لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها.
- ب - **بيئة المؤسسة:** تعرف **بيئة المؤسسة** على أنه : " تلك العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدودها، بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها أدنى رقابة عليها"، وتفرز هذه البيئة مجموعة من المتغيرات والعوامل التي يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها، فقد تكون إيجابية تعمل في صالح المؤسسة كالفرص التي تتيحها أو سلبية تعمل في غير صالحها متمثلة في التهديدات التي تواجهه، ويمكن تقسيم البيئة التنافسية إلى خاصة وعامة<sup>1</sup>.

**بيئة المؤسسة أيضا هي :** " مجموعة العناصر التي تتعامل مع المؤسسة و تشكل علاقات سببية معها"، و هي : " العوامل المادية و الاجتماعية الكائنة خارج حدود المؤسسة "، و لدى البعض هي: " الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على المؤسسة"، و البعض الآخر يرى بأنها: " جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرار". و رغم اتفاق العديد من الباحثين مع هذه المفاهيم إلا أنهم يختلفون في تحديد مصدر التأثير و أولويته و درجته، فالمؤسسة لا تستطيع أن تعزل نفسها عن المجتمع بل عليها أن تتكيف مع بيئتها. لذلك فالتعريف الأدق هو الذي قدمه الباحثان Jauch et Glueck الذي يعتبر **بيئة المؤسسة** هي : " العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص و التهديدات للمؤسسة " <sup>2</sup>.

تتمثل خصائص بيئة المؤسسة التي تعمل فيها بما يلي:

- تعمل المؤسسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر مما يستوجب استمرارية عملية التحليل الاستراتيجي لمتغيراتها.
- تتميز بيئة المؤسسة بالتعقيد بسبب تفاعل المتغيرات المختلفة ليصبح هذا التأثير أكثر تعقيدا على المؤسسة.
- تواجه المؤسسة في ظل البيئة التي تعمل بها عدة متغيرات تؤثر على أدائها كالمتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية،...الخ، وعلى المؤسسة مراعاة تأثير كل هذه المتغيرات على أسلوب إدارتها.
- يوجد ارتباط قوى بين متغيرات بيئة المؤسسة نتيجة لتداخلها، مما يزيد من درجة تعقد عملية التحليل.

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص ص 20 - 21.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص ص 118 - 119.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

- هناك اختلاف في بيئات المؤسسات من حيث عدد وطبيعة المتغيرات ودرجة تأثيرها على كل مؤسسة.
- صعوبة السيطرة والتحكم في متغيرات البيئة التنافسية لأنها تقع خارج سلطة ورقابة المؤسسة<sup>1</sup>.
- ج- **البيئة الداخلية:** و هي الموارد ( العناصر) الموجودة داخل حدود المؤسسة، من موارد بشرية، مادية، مالية، طبيعية، تكنولوجية.... و يمكن للمؤسسة التحكم فيها.
- د- **البيئة الخارجية:** و هي الموارد ( العناصر) الموجودة خارج حدود المؤسسة، كالزبائن، التكنولوجيا، الموردين، العادات و التقاليد.... و لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها.
- هـ- **الوضع التنافسي:** و هي موقف المؤسسة في قطاع نشاطها أو بتعبير أبسط هي مكانتها في السوق التنافسي، و و تظهر من خلال دمج نتائج كل من التشخيص الداخلي و التشخيص الخارجي.

### أسئلة للفهم:

- 1- ما هي عناصر البيئة الداخلية ؟
- 2- حدد في نقاط أهمية التشخيص الإستراتيجي.
- 2- قم بالإطلاع على نموذج بورتر للقوى الخمسة ثم وضح أهميته كأداة للتشخيص الإستراتيجي.

SAHILA MAHILA  
المصدر الاول للطالب الجزائري



<sup>1</sup> سملالي يحضيه، المرجع السابق، ص ص 20 - 21.

## المحاضرة الثامنة: التجزئة الإستراتيجية و مجالات النشاط الإستراتيجي

### أهداف المحاضرة الثامنة:

- 1- الفهم الدقيق لمعنى مجالات النشاط الإستراتيجي
- 2- إبراز أهمية التجزئة الإستراتيجية لنشاطات المؤسسة
- 3- أمثلة عن التجزئة الإستراتيجية لمؤسسات عالمية

**1- تعريف التجزئة الإستراتيجية:** تعد خطوة مهمة في عملية التحليل الإستراتيجي للمؤسسة و الهدف منها معرفة الأسواق التي ستشغلها المؤسسة و تنشط فيها ( أين تريد أن تتنافس ) و (بماذا ستتنافس)<sup>1</sup>. إن التجزئة الإستراتيجية هي مجال نشاط يتميز بتوليفة وحيدة لعوامل محددة (clé) 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 بحواجز<sup>2</sup>. 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 unités autonomes)، كل وحدة قسمت إلى أنشطة يمكن أن تسير بصورة مستقلة ( DAS ).<sup>3</sup>

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...، فتتظلم المؤسسة بإمكانه تجميع بصورة اصطناعية 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

<sup>1</sup> جديان منال، إسهام 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، ص 76.

<sup>2</sup> 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>

<sup>3</sup> Mezghani .L , « politique et stratégie d'entreprise », FSEG Sfax, Tunisie, p01, [flestination.e-monsite.com/medias/files/ch-1.pdf](http://flestination.e-monsite.com/medias/files/ch-1.pdf)

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

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 تغييرات على المدى المتوسط و الطويل.<sup>1</sup>

تقسم التجزئة الإستراتيجية إلى مستويين أساسيين كما يوضحهما الجدول التالي:

### الجدول (03): مستويات التجزئة الإستراتيجية

|                                                     |                 |
|-----------------------------------------------------|-----------------|
| أ - حرف المؤسسة<br>↳ مهمة المؤسسة                   | التجزئة الكلية  |
| ب - مجالات النشاط الإستراتيجي<br>↳ الميزة التنافسية | التجزئة الوسيطة |

المصدر: جديان منال، المرجع السابق، ص 76، بتصرف الباحث.

تسمح **التجزئة الكلية** للمسيرين من اكتساب نظرة إستراتيجية لمؤسستهم، و تمنحهم الفرصة للتخلي عن النظرة العمومية ( الكلية)، فهي تنظر إلى المؤسسة كمجموعة من الوحدات الإنتاجية. أما **التجزئة الوسيطة** فهي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تجميع عوامل النجاح FCS، في هذا المستوى تقوم المؤسسة بتصنيف منتجاتها وفق معايير محددة تقنية، تكنولوجية، بشرية.... و هو ما يطلق عليه **مجالات النشاط الإستراتيجي DAS**، بعد هذه العملية تتم عملية المقارنة مع المنافسين لتحديد الفجوة التنافسية (المعرفية، الإنتاجية....).<sup>2</sup>

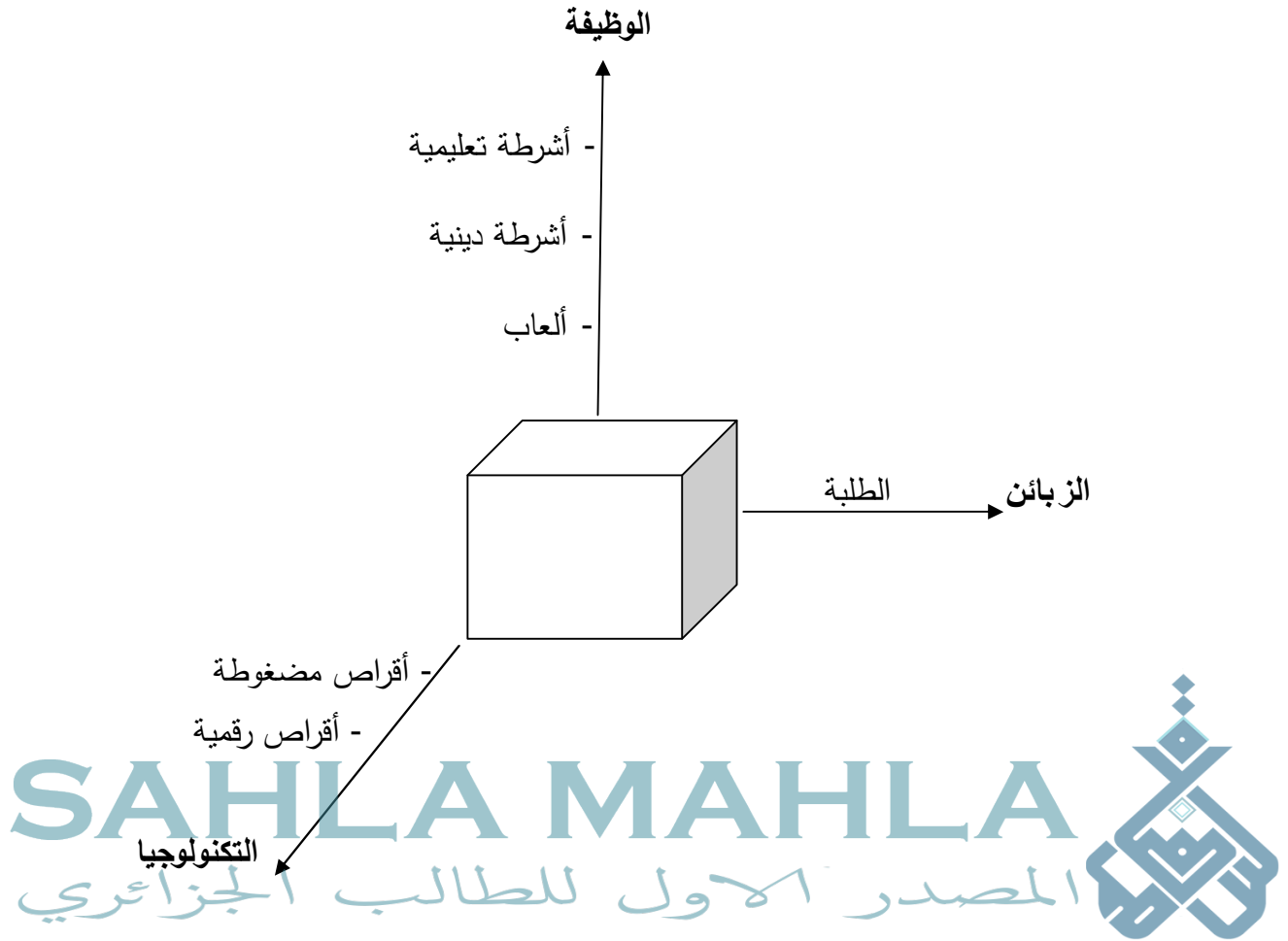
### 2- أهمية التجزئة الإستراتيجية و أبعادها:

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 **نشاط المؤسسة**، لذلك فكثيرا ما نجد المسيرين محتارين في تحديد وحدات التجزئة الإستراتيجية خاصة و أن أي خطأ فيها يؤدي إلى مشاكل كبيرة فيما بعد. تسمى وحدة التجزئة الإستراتيجية "**مجال النشاط الإستراتيجي**". بعد عملية التجزئة تقوم المؤسسة بتوجيه مجهوداتها وتخصيص مواردها و مهاراتها حسب كل مجال نشاط، كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> بوهزة محمد، مرجع سابق.

<sup>2</sup> جديان منال، مرجع سابق، ص ص 77-78.

**الشكل(06): مجال النشاط الإستراتيجي ( أقراص مضغوطة لألعاب الأطفال)**



المصدر: عيسى حيرش، المرجع السابق، ص 120.

من خلال الشكل رقم (06) نلاحظ أنه يمكن تقسيم نشاط المؤسسة إلى وحدات إستراتيجية استنادا إلى عدة أبعاد (حسب D.F.Abell) هي:

- \* الزبائن (المستفيدون) من المنتج أو الخدمة: أي مجموعات الزبائن أو المستعملين للمنتج حسب معايير مختلفة (الدخل، المنطقة الجغرافية، العمر....).
- \* وظائف المنتج: و هي الوظائف التي ينتظر أن يؤديها المنتج.
- \* طبيعة التكنولوجيا المستخدمة: أي المستعملة من أجل صنع المنتج أو من أجل تقديم الخدمة.

### 3- معايير التجزئة الإستراتيجية و الحصول على مجالات النشاط الإستراتيجي:

مجالات النشاط الإستراتيجي ( DAS ) هي تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات متجانسة، وفقا لعدة معايير كالتيكنولوجيا 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 (04): معايير التجزئة الإستراتيجية

| مجالات إستراتيجية مختلفة | نفس مجال النشاط الإستراتيجي | أ - عوامل أساسية للنجاح       |
|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| نفس التوليفة             | نفس التوليفة                | ب - معايير خارجية             |
| زبائن مختلفين            | نفس الزبائن                 | *زبائن                        |
| أسواق مختلفة             | نفس السوق                   | * سوق                         |
| شبكات مختلفة             | نفس الشبكة                  | * توزيع                       |
| منافسين مختلفين          | نفس المنافسين               | * منافسة                      |
| مختلفة                   | مماثلة                      | ج - معايير داخلية             |
| مختلفة                   | مماثلة                      | *التيكنولوجيا                 |
| ضعيفة                    | قوية                        | *المهارات                     |
| تكاليف خاصة              | تكاليف متقاسمة              | * أفضليات التجميع ( Synergy ) |
| سلاسل كثيرة للقيمة       | سلسلة واحدة للقيمة          | * هيكله التكاليف              |
|                          |                             | د - سلسلة القيمة              |

المصدر: عيسى حيرش، المرجع السابق، ص 121.

من خلال الجدول السابق (رقم 04) يمكننا الاستنتاج بأن النشاطات التي لا يوجد بينها أفضلية التجميع لا يمكن أن تجمع في نفس النشاط الإستراتيجي، و إذا كان لنشاطين نفس الزبائن و نفس السوق و نفس شبكة التوزيع و يواجهان نفس الزبائن فهذا يعني أنهما يكونان نفس المجال للنشاط الإستراتيجي. 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 الإستراتيجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيسى حيرش، المرجع السابق، ص ص 117 - 122.

و وجدنا تصنيفا آخر يحدد معايير التجزئة الإستراتيجية يركز على ثلاث معايير هي :

- أ - **الحاجيات:** أي يجب أن تلبي الأنشطة حاجيات واضحة و متجانسة.
- ب - **التكنولوجيا:** لا بد للنشاطات أن تركز على تكنولوجيا أو معرفة محددة و متجانسة.
- ج - **منافسين متجانسين.**<sup>1</sup>

**قاعدة عامة للتجزئة الإستراتيجية:**  
**كل مجال نشاط إستراتيجي DAS يمكن أن يمثل مؤسسة قائمة بذاتها:**  
**بمواردها، تكنولوجيتها، مهاراته....**

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

أ - منتجات الألبان الطازجة

ب - المشروبات

ج - أغذية الأطفال

د - التغذية السريرية

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

أ - منتجات الجمهر : ... Garnier, l'oréal paris...

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

ج - منتجات الجودة العالية

د - مستحضرات التجميل النشطة

هـ - عرض الأناقة the body shop

و بالنسبة لشركة نيسكلي NESTLE فتتملك أربع ( 04 ) مجالات نشاط إستراتيجي هي:

أ - التغذية: كحليب الأطفال، سباقيتي Maggi ....

ب - الإطعام خارج المنزل: Nescafé, Nesquik, Chef

ج - الأسواق الناشئة: و هي المنتجات الموجهة للدول في طريق النمو تتميز

بسعر منخفض و قيمة غذائية كبيرة.

د - السلسلة الراقية ( الفخمة): Nespresso, Movenpick ....<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Meier.O (2007), Op.cit, p 111.

<sup>2</sup> بالاعتماد على دراسات حالة المتوفرة على الإنترنت .

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

### أسئلة للفهم:

1- ما هي فوائد المؤسسة من تحقيق أفضلية الزيادة ( التجميع ) Synergie ؟

2- القيام بتجزئة نشاط مؤسسة عالمية (دراسة حالة)؟

3- ما هو الفرق بين التجزئة الإستراتيجية و التجزئة التسويقية ؟

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول للطالب الجزائري



## المحاضرة التاسعة: التشخيص الإستراتيجي الخارجي

### أهداف المحاضرة التاسعة:

- 1- تحديد أهمية التشخيص الإستراتيجي الخارجي
- 2- التعرف على أهم نماذج التشخيص الإستراتيجي الخارجي
- 3- توضيح مراحل القيام بالتشخيص الإستراتيجي الخارجي

كما تطرقنا سابقا تتكون سيرورة التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة من مرحلتين التشخيص الخارجي والتشخيص الداخلي. في هذه المحاضرة سنوضح ماهية التشخيص الإستراتيجي و أدواته.

### 1- تعريف التشخيص الإستراتيجي الخارجي:

يقصد بالتشخيص الإستراتيجي الخارجي أو تشخيص البيئة الخارجية: "عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية و قوى المنافسة، من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية المباشرة و غير المباشرة".<sup>1</sup> يشير التشخيص الإستراتيجي الخارجي أيضا إلى : " العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرار فهمهم للعوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء و العمل التنظيمي حاليا أو مستقبلا"، و يعرف أيضا بأنه: " العملية التي يستطيع الإستراتيجيون من خلالها تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة لمعرفة الفرص و التهديدات".<sup>2</sup>

### 2- أهمية التشخيص الإستراتيجي الخارجي:

إن التشخيص الإستراتيجي الخارجي يساعد الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر يسمح بالاستعداد لاقتناص الفرص و تجنب التهديدات في الوقت المناسب، و من ثم وضع الإستراتيجيات القادرة على مواجهة تغيرات المحيط الخارجي السلبية و الإيجابية.<sup>3</sup> يعمل أيضا التشخيص الخارجي نحو اطلاع الإستراتيجيين على المتغيرات الحالية و المحتملة التي تحدث في البيئة الخارجية و تزويدهم بالمعلومات المهمة، فيقوم بوصف التغيرات الحالية و وصف البديل ( الخيار) للتغيرات المستقبلية.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص 119.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 67.

يمكن هذا الوصف المؤسسات في الوقت المناسب من تحديد القضايا الخارجية و فهمها و التكيف معها. و يقدم بالإضافة إلى ذلك أسلوب " التعلم التنظيمي " عن طريق حث الإدارة العليا على التفكير بما وراء اهتماماتهم التشغيلية الحالية، و إجبارهم على التوجه نحو دراسة البيئة.<sup>1</sup>

### 3- مراحل التشخيص الإستراتيجي الخارجي:

يمر التشخيص الإستراتيجي الخارجي بأربع مراحل أساسية هي:

أ - **تحديد طبيعة المحيط:** ففي حالة المتغيرات البسيطة و الثابتة نسبيا فإنه يسهل فهم المحيط لأنه لا يتعرض لتغيرات كثيرة و حتى إذا وجدت فإنه يمكن التنبؤ بها، غالبا ما تكون مثل هذه المحيطات متميزة بالتكنولوجيا البسيطة، المنافسون و الزبائن محدودون، و هنا يكون التحليل تاريخيا أي أننا نعمم الظروف التاريخية الأكثر احتمالا على المستقبل.

أما إذا كانت المتغيرات ديناميكية فإنه ينبغي على المسيرين فهم المحيط الماضي و الحالي و محاولة إدراك المستقبلي، ما يستدعي الاعتماد على أساليب مثل " التخطيط بالسيناريو ". و في حالة المتغيرات المعقدة و الديناميكية يكون هنا التشخيص أكثر تعقيدا لأن المتغيرات معقدة من جهة و سريعة التغيير من جهة أخرى ما يتطلب أساليب تشخيص متنوعة.

ب - **تحديد آثار المحيط:** في هذه المرحلة يتم تحديد عناصر المحيط السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، الإيكولوجي، و القانوني ( PESTEL )، و من ثم تحديد وزن كل عنصر بمعنى تحديد كيفية تأثيره على المؤسسة.

ج - **تحليل المنافسة:** نطلق في هذا التحليل من البيئة الحالية التي ستكون الأساس لتحديد المجال التنافسي لتطور نشاط المؤسسة، من خلال تحديد قوى المنافسة ( نموذج بورتر )، و العوامل المفتاحية للنجاح ( FCS ).

د - **تحليل الوضعية التنافسية:** أي ما هو موقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها، و ما هو سلوكها بالمقارنة مع منافسيها ( الذين يملكون نفس الموارد و نفس الزبائن )، و يتم ذلك من خلال:

\* تحديد المجموعات الإستراتيجية.

\* تحليل أجزاء السوق.

\* تحليل جاذبية السوق.

\* تحليل المنافسين ( طبيعتهم، ردود أفعالهم... )<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص 119 - 120.

<sup>2</sup>حبة نجوى، المرجع السابق.

البيئة الخارجية للمؤسسة تنقسم إلى قسمين:

- أ- بيئة خارجية عامة: يمتد تأثيرها جميع المؤسسات ( العامل الاقتصادي، السياسي، التكنولوجي، الثقافي....)
- ب- بيئة خارجية خاصة: وهي التي يختلف تأثيرها على حسب طبيعة المؤسسات ( المنافسين، الزبائن، الموردين...)

#### 4- أدوات التشخيص الإستراتيجي الخارجي:

سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى أهم أدوات التشخيص الإستراتيجي الخارجي التي طورت من مختلف الباحثين و مكاتب الاستشارات، و الشيء الإيجابي هو تعدد هذه الأدوات بما يسمح باستخدامها على حسب كل حالة فهي لا تصلح جميعا لكل الحالات. فمنها ما يرتبط بتسيير تشكيلة المنتج Gamme de produit (دورة حياة المنتج، BCG) و منها لتحليل المحيط ( نموذج بورتر، SWOT)، و منها لتحليل القدرات الداخلية للمؤسسة.<sup>1</sup> و نذكر فيما بعض أدوات التشخيص الإستراتيجي الخارجي على سبيل المثال لا الحصر:

#### 4-1- نموذج LCAG :

هو من أقدم أدوات التشخيص الإستراتيجي الخارجي و أولها، اختصر بـ LCAG نسبة لأسماء الباحثين الذين شاركوا في إطلاقه. يركز على عاملين أساسيين هما " المهارات المميزة " الذي طوره Selznick سنة 1957 و " إستراتيجية قطاع النشاط " الذي طوره Chandler سنة 1972. يقدم النموذج سيرورة " التفكير الإستراتيجي المنطقي " في خمسة (05) مراحل هي:

\* التقييم الخارجي: يتم فيه تحديد الفرص و التهديدات في المحيط، و كذلك العوامل الأساسية للنجاح.

\* التقييم الداخلي: تحديد نقاط القوة و الضعف مقارنة بالمنافسين و الوقت، و كذلك تحديد المهارات المميزة مقارنة بالمنافسة.

\* خلق و تقييم كل احتمالات الحركة (الإستراتيجية).

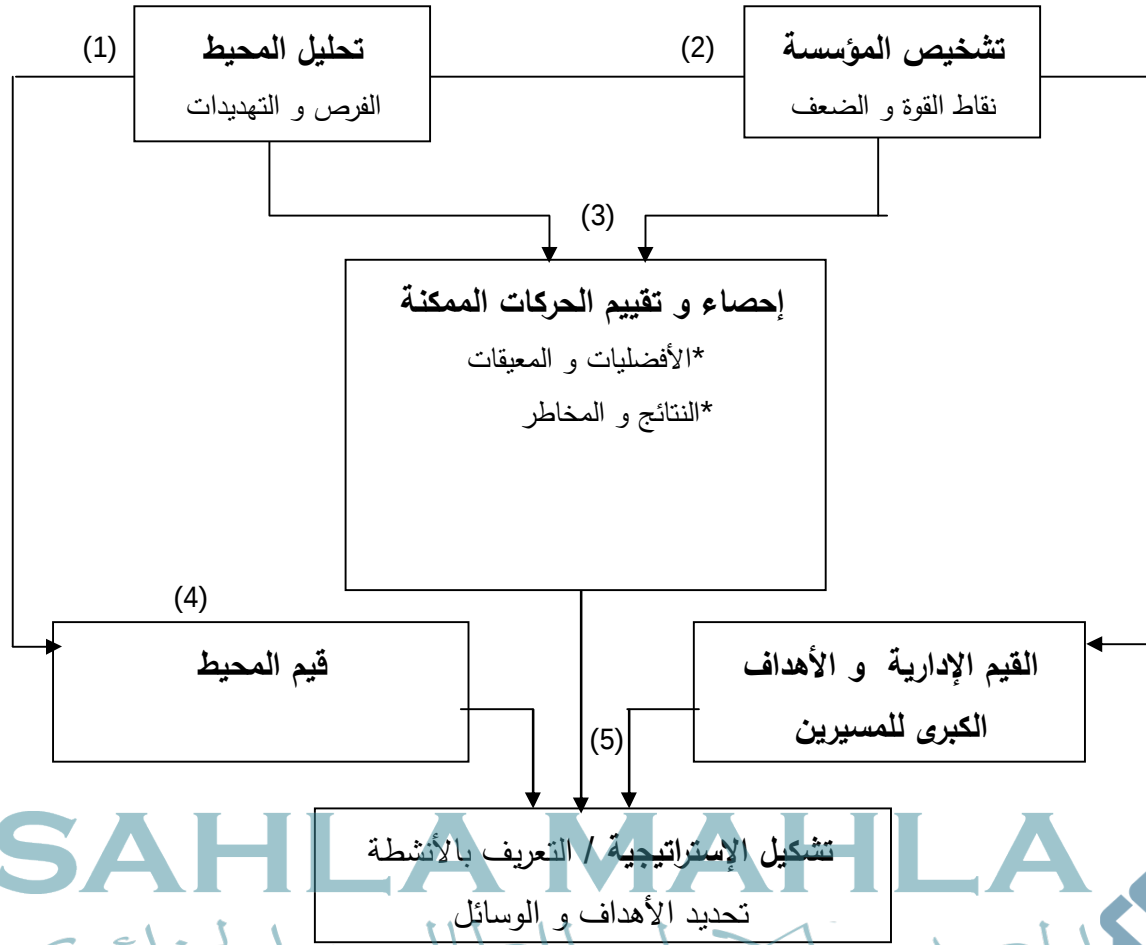
\* توضيح قيم المحيط (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات) و القيم الإدارية للمديرين.

\* تحديد الخيارات الإستراتيجية.

و الشكل (07) يوضح نموذج LCAG:

<sup>1</sup> Lasary(2006), « la stratégie d'entreprise »,ouvrage imprimé à compte d'auteur, France , p106.

الشكل (07): نموذج LCAG



المصدر: 03 p, [www.pug.fr/extract/show/1301](http://www.pug.fr/extract/show/1301), « les outils classiques de diagnostic stratégique »

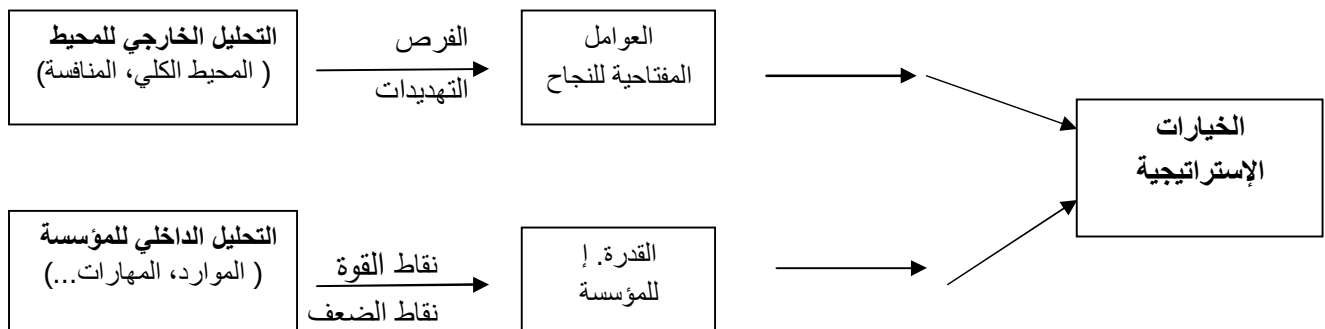
إن عناصر هذا النموذج و مكوناته ( التشخيص الداخلي، الخارجي، قيم المحيط....) كانت بمثابة جذور التحليل الإستراتيجي، لذلك لا بد من فهم هذا النموذج بشكل جيد ليسهل فهم العملية الإستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> « les outils classiques de diagnostic stratégique », [www.pug.fr/extract/show/1301](http://www.pug.fr/extract/show/1301), pp 01-03.

#### 4-2- نموذج SWOT:

يسمى أيضا نموذج نقاط قوة/ نقاط ضعف و فرص/ تهديدات ( Strengths/weaknesses, opportunities,threats)، **يجمع بين** التحليل الخارجي للمحيط و بين التحليل الداخلي لقدرات المؤسسة، فهو بذلك يحاول التنسيق بين تأثيرات المحيط و نقاط قوة و ضعف المؤسسة.<sup>1</sup>

#### الشكل (08): مقارنة SWOT



المصدر: Lasary(2006), « la stratégie d'entreprise », Edition , p24.

- أ- **الفرص:** هي العناصر الإيجابية في المحيط و التي يمكن للمؤسسة استغلالها و الاستفادة منها.
- ب- **التهديدات:** هي المعوقات التي تعيق نشاط المؤسسة و تطورها، قد تكون في التكنولوجيا، ظهور منافسين جدد....
- ج- **نقاط القوة:** هي المميزات التي تمتلكها المؤسسة و التي تساعد على تحقيق المزايا التنافسية.
- د- **نقاط الضعف:** هي العناصر السلبية التي تظهر داخل المؤسسة و لا تسمح لها باقتناص الفرص.<sup>2</sup>

#### العوامل المفتاحية للنجاح FCS

هي العامل الأساسي في نموذج SWOT و تعني العناصر الإستراتيجية التي يجب أن تمتلكها المؤسسة من أجل التنافس في نشاط استراتيجي معين

<sup>1</sup> Leroy. F (2008), « les stratégies de l'entreprise », Edition Dunod, Paris, France, pp 23-24.

<sup>2</sup> من استنتاجات الباحث

#### 4-3- نموذج PESTEL:

قبل تحديد الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة لابد من فهم المحيط العام ( أو ما يسمى بالبيئة الخارجية العامة) الذي تنشط فيه و من ثم متابعة ديناميكيته و تغيره، لأن تأثيره يمتد إلى خيارات المؤسسة الإستراتيجية في مواجهة مستقبلها. شكل هذا النموذج في بدايته من أربع (04) عوامل مترابطة فيما بينها ثم أضيف له عوامل أخرى هي:

أ - العامل السياسي: و يعبر عن الشروط السياسية التي تفرضها الدولة ك: علاقة الدولة بمؤسساتها (لا نقصد هنا علاقة الدولة بمؤسساتها الحكومية و لكن بالمؤسسات الاقتصادية)، درجة الاستقرار السياسي، القوانين التشريعية، السياسة الجبائية....

ب - العامل الاقتصادي: و يرتبط بالمناخ الاقتصادي في الدولة و صحة نظامها الاقتصادي ك: أسعار الفائدة، أسعار الصرف، الناتج الداخلي الخام....

ج - العامل الاجتماعي - الثقافي: و يختص بالظروف الاجتماعية و الثقافية المحيطة بالمؤسسة ك: النمو الديموغرافي، دور المرأة و الرجل في المجتمع، سلوك المستهلكين....

د - العامل التكنولوجي: للبعد التكنولوجي من أهم العناصر مع الطفرة التكنولوجية التي عرفها العالم، و يضم على سبيل المثال: نسبة التقادم و طرح المنتجات الجديدة، سرعة تحول و نقل التكنولوجيا، الاستثمار في وظيفة البحث و التطوير...<sup>1</sup>

هـ - العامل الإيكولوجي: و له علاقة بالتأثيرات الطبيعية كنسبة التلوث، إعادة التدوير....

و - العامل القانوني: يتمثل في القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي ك: قانون الضرائب، القانون التجاري، قانون العمل....

إن المهم ليس معرفة هذه العوامل و إنما معرفة درجة تأثيرها

<sup>1</sup> Cartier.M et autres (2010), Op.cit, pp 23-24.

#### 4-4- مصفوفات الوضعية التنافسية:

التشخيص 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 DAS 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 وخياراتها. 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 هي:

\* 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 بتصنيف الأنشطة ذات الربحية الضعيفة، من خلال التخلي عن إنتاج مادة الياوورت و توجهت نحو المنتجات المربحة ( Lucratifs ) كمنتجات الرضع، الفيتامينات....<sup>1</sup>

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

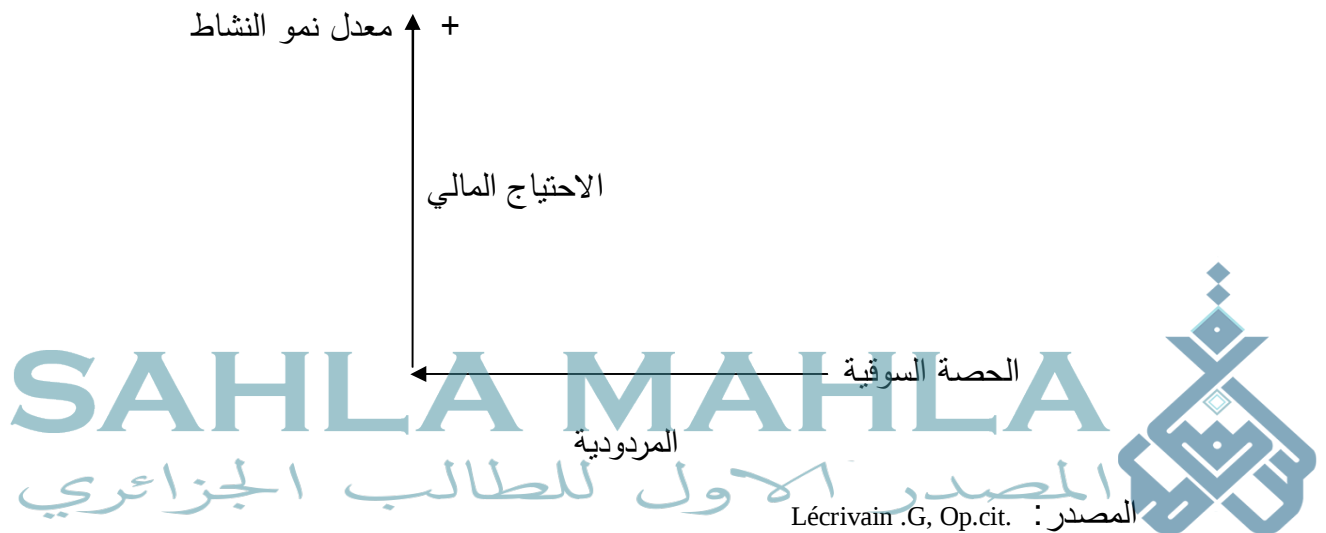
يمكن تطبيق المصفوفات في تشخيص الأنشطة الإستراتيجية كما  
يمكن تطبيقها في تشخيص حافظة المنتج في نفس النشاط.

<sup>1</sup> Leroy. F (2008), Op.cit, pp 96-98.

### أ- مصفوفة BCG:

هي من أشهر مصفوفات تشخيص الوضعية الإستراتيجية قدمت من طرف مكتب الاستشارة Boston group سنوات الستينات، 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 النشاط<sup>1</sup>. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (09): مبدأ مصفوفة BCG



تهدف مصفوفة بوسطن إلى مساعدة المؤسسات على  
تسيير تنوع محفظة أنشطتها ، و اتخاذ القرار فيما يخص كل نشاط.

<sup>1</sup> Lécivain .G, « marketing stratégique : du diagnostic au plan marketing stratégique », Lycée Mariette, Académie de Lille, [www.managmarket.com/\\_.../bv000004.lkd.doc.dossier-2-](http://www.managmarket.com/_.../bv000004.lkd.doc.dossier-2-).

تمثل مصفوفة بوسطن على الشكل التالي:

### الشكل (10): مصفوفة بوسطن

| الحصة السوقية |       |                                                 |                                          |
|---------------|-------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|
| نمو السوق     |       | كبيرة                                           | ضعيفة                                    |
|               |       | وضعية النجم<br>" الحفاظ على المركز<br>المسيطر " | وضعية التردد<br>" استثمار، تجزئة، تخلي " |
| نمو السوق     | كبيرة |                                                 |                                          |
|               | ضعيفة | وضعية البقرة الحلوب<br>" مريح "                 | وضعية الأوزان الميتة<br>" التخلي "       |

المصدر: Meier. O (2007), Op.cit, p 184

نميز في مصفوفة BCG إمكانية تموقع أنشطة المؤسسة في أربع وضعيات (04) هي:

**\* التردد ( 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.

**\* النجم ( المربع الثاني):** تشير هذه الوضعية إلى أنشطة ذات مركز تنافسي قوي من جهة ومعدل 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 التوزيع....<sup>1</sup>

**\* 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 بالاستثمارات.<sup>2</sup>

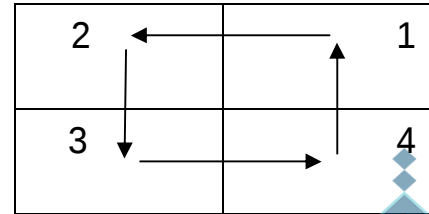
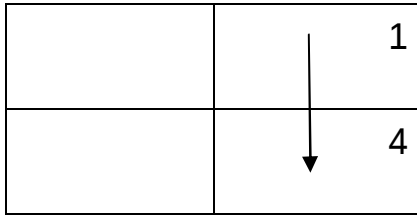
<sup>1</sup> براهمي حياة، بن ثامر كلثوم، نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG و دوره في اختبار القرارات الإستراتيجية بالتطبيق على منتجات مؤسسة كندور للأجهزة الإلكترونية، [cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/res/res\\_08.pdf](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/res/res_08.pdf)، ص ص 05-06.

<sup>2</sup> Meier. O (2007), Op.cit, pp 184-185.

**\* الأوزان الميئة ( 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 الانكماش.<sup>1</sup>

من خلال دراستنا لنموذج BCG لاحظنا بأن هناك تدرج منطقي لمتوقع نشاطات المؤسسة و هذا التدرج ناتج عن دورة حياة المنتج، فالبداية الطبيعية للنشاط تكون في المربع الأول فالمربع 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". كما يوضح ذلك الشكل الموالي:

**الشكل(11): دورة حياة النشاط الإستراتيجي**



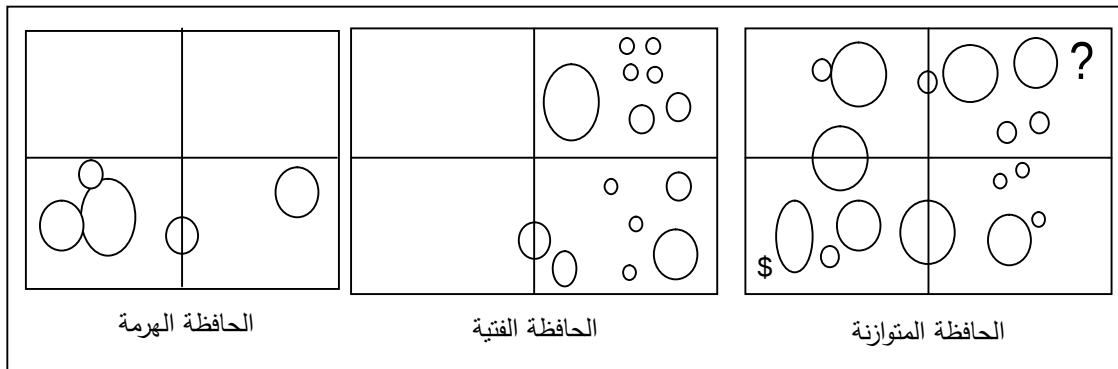
**دورة النجاح** **دورة الفشل**

المصدر: محاضرات في إستراتيجية المؤسسة للسنة الثالثة ل م د، تخصص إدارة أعمال و تجارة، ص 28.

و بالاعتماد دائما على مصفوفة BCG فإننا نجد أن هناك ثلاثة (03) أشكال لحافظة الأنشطة وفق

هذه المصفوفة، كما يوضح ذلك الشكل الموالي:

**الشكل(12): أشكال حافظة الأنشطة**



المصدر: محاضرات في إستراتيجية المؤسسة للسنة الثالثة ل م د، تخصص إدارة أعمال و تجارة، ص 29

<sup>1</sup> براهمي حياة، بن ثامر كلثوم، المرجع السابق، ص 06.

**\* الحافظة المتوازنة:** و هو المستوى الذي ترغب المؤسسات دائما ببلوغه، تضم هذه الحافظة أنشطة في مستويات مختلفة ( منتشرة على المصفوفة) و القاعدة التي ينصح BCG بإتباعها هو أن المؤسسة يجب أن تعمل دائما للحصول على حافظة أنشطة متوازنة و نامية ( رقم الأعمال، السيولة)، وبذلك يجب أن تمول البقرة الحلوب أنشطة التردد و تضمن تنقلها إلى أنشطة النجم، كما أن الأنشطة الموجودة في المربع الأول ( أنشطة التردد) تعوض الأنشطة الموجودة في مرحلة التدهور.

**\* الحافظة الفتية:** و تضم أنشطة في مرحلة الانطلاق، قد تشكل خطرا لأنها غير مضمونة إذا لم تتمكن المؤسسة من تلبية الاحتياجات المالية لهذا العدد الكبير من الأنشطة.

**\* الحافظة الهرمة:** و تضم أنشطة في مرحلة النضج و تؤول إلى الزوال، خاصة و أنها لا تجد أين تستثمر النقدية المتوفرة لديها.<sup>1</sup>

#### ب - مصفوفة Mac Kinsey:

ظهر نموذج ماكينزي عندما قدم هذا المكتب الأمريكي للاستشارة اقتراحه بإدارة محفظة نشاط شركة General electric، و يقوم النموذج على تقاطع محورين كمصفوفة BCG، لكن هناك اختلاف بين الباحثين فيما يخص هذين المحورين، فمنهم من يعرض النموذج على أساس أنه تقاطع لمحوري " 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.<sup>2</sup> و لكننا سنتبنى في هذه المحاضرة محوري " قيمة القطاع " و " المكانة التنافسية" كما يوضح ذلك الشكل (13).

الشكل(13): مصفوفة Mac Kinsey

|                   |        | قيمة القطاع |        |       |
|-------------------|--------|-------------|--------|-------|
|                   |        | قوية        | متوسطة | ضعيفة |
| المكانة التنافسية | قوية   | تطوير       |        |       |
|                   | متوسطة |             | حفاظ   |       |
|                   | ضعيفة  |             |        | تخلي  |

المصدر: عيسى حيرش، المرجع السابق، ص 174.

<sup>1</sup> محاضرات في إستراتيجية المؤسسة للسنة الثالثة ل م د، تخصص إدارة أعمال و تجارة، ص ص 27 - 29.

<sup>2</sup> عيسى حيرش، المرجع السابق، ص ص 169 - 170.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

من خلال مصفوفة ماكنيزي يمكن للمؤسسة أن تتبنى ثلاث (03) استراتيجيات كبرى لتسيير وضعيتها التنافسية هي إستراتيجية التطوير، إستراتيجية الحفاظ، و إستراتيجية التخلي.

بالإضافة إلى مصفوفتي BCG و Mac kinsey هناك مصفوفة ثالثة  
ADL تكمل مثلث مصفوفات الوضعية التنافسية، تعتمد على محوري  
نضج القطاع و المكانة التنافسية للمؤسسة.

#### 4-5- نموذج Ansoff:

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

#### الشكل (14): مصفوفة Ansoff

منتجات جديدة      منتجات حالية

| تنمية المنتج | اختراق السوق |
|--------------|--------------|
| التنوع       | تنمية السوق  |

أسواق حالية

أسواق جديدة

المصدر: سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 110.

**\* إستراتيجية 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.

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

**\* إستراتيجية تنمية المنتج:** عند تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية يكون التركيز على تطوير و تحسين مزيج المنتج.

**\* التنوع:** تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة و الدخول في أسواق جديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص ص 109-111.

#### 4-6- أسلوب 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 التخمّة 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.<sup>1</sup>

#### 5- تشخيص المحيط التكنولوجي:

##### 5-1- تطور المحيط التكنولوجي للمؤسسة:

لقد كان الابتكار التكنولوجي يتم من خلال الجهود الفردية التي يقوم بها المخترعون في بيوتهم أو في مخابهم الخاصة. كما أن وظيفة البحث والتطوير لم تكن تحظى بالاهتمام على مستوى المؤسسات، وبالتالي لم تكن هناك موازنة خاصة بها. فالتكنولوجيا كانت تعد مجرد متغير خارجي يرتبط بتفسير الدورات الاقتصادية التي تتسم بالأمد الطويل.

ويرجع بروز الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير على مستوى إدارة المؤسسات إلى منتصف السبعينيات، إثر الأزمة الاقتصادية التي أصابت قطاع الصناعة من جهة والتطور الحاصل في مجال المعلوماتية والإلكترونيك والبيوتكنولوجيا والطاقة وأبحاث الفضاء من جهة ثانية. ولقد تولد على إثر هذا التحول تيار فكري جديد مع بداية الثمانينيات: التطورية (l'évolutionnisme)، يهدف إلى إبراز أهمية العلاقة بين التغيرات التكنولوجية وبين التنمية والنمو الاقتصادي.

وبالفعل فإن التطور العلمي والتقني أصبح جزءا لا يتجزأ من الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات. ويتجلى ذلك من خلال ما يلاحظ من تحول في تفكير الإنسان وفي سلوكه. كما إن هذا التطور رفع كل الحواجز الجغرافية وأصبح الاتصال يتم في وقت حقيقي.

لقد شهدت السنوات الأخيرة تزايدا كبيرا في مجال المنافسة، ويتوقع أن تزيد حدتها أكثر فأكثر، في ظل ظاهرة العولمة، التي جعلت من التاريخ أكثر تسارعا ومن الجغرافيا أكثر تحولا. فلقد تقلصت دورة حياة المنتجات والمؤسسات إلى بضعة سنوات أو حتى إلى بضعة أشهر، وهو ما يستدعي التجديد المستمر من أجل ضمان الاستمرار. كما توسع نطاق تدفق السلع والخدمات وعوامل الإنتاج والمعلومات بصورة لم يعرف لها نظير من قبل.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 102.

وهكذا، فقد أضحى المحيط التكنولوجي للمؤسسة يتصف بالتسارع والتعقيد، وهو ما يستوجب على المؤسسات أن تكون يقظة تجاه هذا المحيط، وهو ما يعني المتابعة المستمرة، ليس فقط للتكنولوجيات الموجودة حاليا في مجال نشاطها، بل والمتوقع إدخالها لاحقا من قبل منافسين موجودين أو منافسين محتملين، وذلك من خلال متابعة أنشطة البحث القائمة. ولذلك نجد المدافعين عن الذكاء الاقتصادي يمزجون بين مراقبة المحيط والتجسس الصناعي. ولاشك أن هذه المهمة أصبحت أكثر صعوبة بعدما أخذت المنافسة بعدا عالميا، وأصبح المنافس نفسه غير معروف.

ومن هذا المنطلق لم يعد بالإمكان الاكتفاء باعتماد إستراتيجية دفاعية، بل يتوجب في كل مرة المبادرة بالهجوم وإستراتيجية الهجوم تعني الابتكار أو التجديد. كما أن الإستراتيجية الهجومية لا تهدف دوما دعم المركز التنافسي وزيادة الحصة في السوق، بل قد تهدف إلى مجرد الحفاظ على المركز الحالي. وفي كل الأحوال (دفاع، استقرار، هجوم) يتعين على المؤسسة تكثيف الجهود التجديدية، وذلك وفق مخطط تنمية تكنولوجية (un plan de développement technologique) قائم على دراسة وافية للمحيط..<sup>1</sup>

## 5-2- التشخيص الإستراتيجي التكنولوجي:

في إطار التطرق إلى أدوات التشخيص الإستراتيجي للتكنولوجيا ارتأينا التركيز على أشهر هذه الأدوات التي قدمت من طرف مكاتب الاستشارات الثلاثة BCG ، ADL ، SRI.

### أ- مصفوفة ADL الجديدة:

طور مكتب ADL الاستشاري مصفوفته الشهيرة من خلال الجمع بين الوضعية التنافسية للمؤسسة والوضعية التكنولوجية، لكن من خلال الفصل بين الصناعات التي هي في مرحلة الانطلاق و الصناعات التي هي في مرحلة الزوال. كما يوضح ذلك كل من الشكل ( 15 ) و الشكل (16):

<sup>1</sup> حسين رحيم، المؤسسة الاقتصادية و تحديات المحيط التكنولوجي: تشخيص و استراتيجيات، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أفريل 2003، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص 57-58.

**الشكل(15): تشخيص المحيط التكنولوجي في مرحلة النمو**

|                   |        | الوضعية التكنولوجية |                 |           |
|-------------------|--------|---------------------|-----------------|-----------|
|                   |        | قوية                | مقبولة          | ضعيفة     |
| المكانة التنافسية | قوية   | مبدع                | مبدع            | متابع     |
|                   | مقبولة | مبدع                | متابع<br>التخصص | الاستحواذ |
|                   | ضعيفة  | التخصص              | مشروع مشترك     | العقلنة   |

المصدر: Helfer.J.P (2000), Op.cit , p 160

**الشكل(16): تشخيص المحيط التكنولوجي في مرحلة النضج أو نهاية النمو**

|                   |        | الوضعية التكنولوجية |        |           |
|-------------------|--------|---------------------|--------|-----------|
|                   |        | قوية                | مقبولة | ضعيفة     |
| المكانة التنافسية | قوية   | مبدع                | متابع  | الاستحواذ |
|                   | مقبولة | التخصص              | ?      | إنجاز     |
|                   | ضعيفة  | مشروع مشترك         | إنجاز  | التخلي    |

المصدر: Helfer.J.P (2000), Op.cit , p 160

## ب - المصفوفة متعددة الأبعاد:

بغية التشخيص الإستراتيجي الفعال للمحيط التكنولوجي تم تطوير مصفوفة BCG من خلال إضافة بعد جديد هو " درجة ممارسة التكنولوجيا"، و تم تعويض نمو السوق بـ " طاقة تطوير النشاط" و تم تعويض حصة المؤسسة بـ " الحضور في السوق". و بالتالي نتحصل على المصفوفة التالية:

الشكل (17): المصفوفة ثلاثية الأبعاد

| طاقة تطوير النشاط               |                                    |                                           |                       |                                                 |                                                   |                      |                     |
|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------|---------------------|
| الحضور في السوق +               |                                    |                                           |                       | الحضور في السوق -                               |                                                   |                      |                     |
| الممارسة التكنولوجية            |                                    | الممارسة التكنولوجية                      |                       | الممارسة التكنولوجية                            |                                                   | الممارسة التكنولوجية |                     |
| +                               | -                                  | +                                         | -                     | +                                               | -                                                 | +                    | -                   |
| الحفاظ على مكانتها و دعم تقدمها | السعي لاكتساب التكنولوجيا الضرورية | التعاون من أجل تبادل التكنولوجيا أو بيعها | الاستثمار أو الانسحاب | إعادة استثمار التكنولوجيا في قطاعات أكثر جاذبية | اكتساب تكنولوجيا لكن في حالة كانت المردودية سريعة | نشر التكنولوجيا      | الانسحاب ( التخلي ) |

المصدر: Helfer.J.P (2000), Op.cit , p 162

## ج - مصفوفة SRI:

هي مصفوفة مقترحة من طرف مكتب الاستشارات SRI و بنيت على بعدين هما: " التأثير التنافسي للتكنولوجيا" على العوامل المفتاحية للنجاح FCS و " درجة ممارسة التكنولوجيا" من طرف المؤسسة، كما يوضح ذلك الشكل الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Helfer.J.P et autres (2000), Op.cit , pp 159- 162

### الشكل(18): تشخيص المحيط التكنولوجي من خلال مصفوفة SRI

درجة ممارسة التكنولوجيا

|                                   |        | ضعيفة | مقبولة      | قوية      |
|-----------------------------------|--------|-------|-------------|-----------|
| التأثير<br>التنافسي<br>على<br>FSC | قوية   | ●     | الاستثمار → | ● الدعم ● |
|                                   | مقبولة | ●     | ●           | التميز ↑  |
|                                   | ضعيفة  | ● ●   | ← التراجع   | ● ●       |

المصدر: Helfer.J.P (2000), Op.cit , p 159

### 5-3- تشخيص الممتلكات التكنولوجية:

من المفروض أن تجهز كل مؤسسة مخزون تكنولوجي يستخدم في تطوير الأنشطة المختلفة، لذلك على المؤسسات أن تقوم بجرد ممتلكاتها التكنولوجية. و في هذا الصدد يقترح مكتب ADL تصنيفا لهذه

الأخيرة يتشكل من أربع (04) عائلات يمكن أن تمتلكها المؤسسة:

- أ - التكنولوجيا القاعدية: ضروري توفرها لممارسة النشاط.
- ب - التكنولوجيا المفتاحية: لديها تأثير كبير على التنافسية.
- ج - التكنولوجيا الفنية: تسمح بتحقيق التميز و الاختلاف، و هي مستقبل نجاح المؤسسة.
- د - التكنولوجيا الناشئة: هي مرحلة البحث و التطوير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Orsoni. J et Helfer.J ( 1994), « management stratégique »,Librairie Vuibert, Paris, France, pp 167-168.

## 6- تشخيص KALIKA:

و يسمى أيضا تشخيص الحقول الأربعة، يقوم هذا النموذج على تقسيم المحيط الخارجي إلى أربعة مجموعات أو حقول حيث كل حقل يتم تحديده و تعريفه بمجموعة من الأسئلة المتضمنة في جداول، و من خلال الإجابة عن هذه الأسئلة يمكننا تحديد الخصائص التي تعطي صورة واضحة عن الوضعية الحالية و المستقبلية لمحيط المؤسسة. و أما عن الحقول فهي على النحو التالي:

- أ - **الطلب:** يتناول تتبع توجهات و تغيرات الطلب الحالي و توقع المستقبلي.
- ب - **العرض:** يتعلق بالدراسات التسويقية عموما، حيث يركز على تحليل مجمل عروض المؤسسات المنافسة و توجهاتها.
- ج - **القوة التنافسية:** و تعني تحديد القدرة التنافسية للمؤسسة في مواجهة باقي قوى المنافسة (نموذج بورتر للقوى الخمسة).
- د - **المنافسة:** تعتمد بدرجة كبيرة على تحليل الإستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات المنافسة و البدائل المتاحة أمامها ( الممكن إتباعها)، و ردود أفعالهم عبر الزمن.<sup>1</sup>



**أسئلة الفهم:**

- 1- ما هي الاختلافات الجوهرية بين نماذج المصفوفات؟
- 2- ما هي أهمية تشخيص المحيط التكنولوجي للمؤسسة ؟
- 3- البحث عن أدوات التشخيص الإستراتيجي الخارجي الأخرى ( أعمال بورتر).
- 4- قم بتحليل مصفوفة التشخيص التكنولوجي لمرحلة النمو و مرحلة الزوال.

<sup>1</sup> حبة نجوى، المرجع السابق.

## المحاضرة العاشرة: التشخيص الإستراتيجي الداخلي

### أهداف المحاضرة العاشرة:

- 1- تحديد أهمية التشخيص الإستراتيجي الداخلي
- 2- التعرف على أهم نماذج التشخيص الإستراتيجي الداخلي

### تمهيد:

بعد ما تطرقنا في المحاضرة السابقة للتشخيص الخارجي سنحاول في هذه المحاضرة أن نبرز التشخيص الإستراتيجي الداخلي الذي يرتبط بإمكانيات و قدرات المؤسسة الداخلية، لأنه كما سبق لنا أن ذكرنا لا بد للمؤسسة أن تقوم بعملية التكامل بين نتائج التحليل الخارجي و التحليل الداخلي للوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

### 1- تعريف التشخيص الإستراتيجي الداخلي:

يعرف التشخيص الإستراتيجي 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<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

## 2- أهمية التشخيص الإستراتيجي الداخلي:

يتميز التشخيص الداخلي بين نقاط قوة المؤسسة ( القدرة على خلق الفرص، جودة المنتجات...) و نقاط ضعفها ( القدرة على التمويل...) للسماح بإجراء مقارنة بين ما هو ممكن في المؤسسة و ما يمكن تحقيقه في المحيط.<sup>1</sup>

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق. ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها 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 والتطوير.<sup>2</sup>

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

\* 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 وتقويمها 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 مؤسساتهم.
- \* 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.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Diemer. A, « la stratégie des entreprises », IUFM d'Auvergne, Clermont, France, 10.

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

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 42.

### 3- أدوات التشخيص الإستراتيجي الداخلي:

من أهم طرق التشخيص الداخلي و التي سنتطرق إليها في هذه المحاضرة هي:

أ- **التشخيص 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:

**\* تشخيص 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:

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

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

- **مقياس التنافسية:** هل المهارة قادرة على أن تجذب المنافسين لامتلاكها؟<sup>1</sup>

**\* التشخيص المالي:** يتم في هذه الوظيفة تشخيص مردودية المؤسسة، مصادر التمويل، الميزانية،

الملاءة، المرونة المالية...

**\* تشخيص الوظيفة التجارية:** يتم فيها تشخيص حافظة المنتجات، درجة المبيعات، حصة السوق

، العلامة التجارية، سياسة التسعير....

**\* تشخيص وظيفة البحث و التطوير:** يتم فيها تشخيص الإبداع التكنولوجي، الإبداع في

المنتجات، قدرات البحث....

**\* تشخيص وظيفة الإنتاج:** يتم فيها تشخيص القدرة على الإنتاج، جودة الإنتاج، أجال الإنتاج،

عمر التجهيزات....

**\* تشخيص وظيفة الموارد البشرية:** يتم فيها تشخيص هرم الأعمار، التكوين، الأجور<sup>2</sup>،

الإستراتيجية الاجتماعية، مرونة العمل ( مرونة الوظيفة، الوقت، التكاليف...)....<sup>3</sup>

**\* تشخيص التنظيم:** يعتبر تحليل الثنائية تنظيم/إستراتيجية من أصعب الثنائيات التي واجهت

الباحثين، فالسؤال المطروح دائما هو: **من يتبع الآخر؟** هل نتبنى 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:

<sup>1</sup> Leroy. F (2008), Op.cit, pp 63- 64.

<sup>2</sup> Helffer.J.P et autres (2000), Op.cit , pp 78-79.

<sup>3</sup> Diemer. A, Op.cit, pp 16-18.

### الشكل (19): تشخيص وظيفة الإنتاج

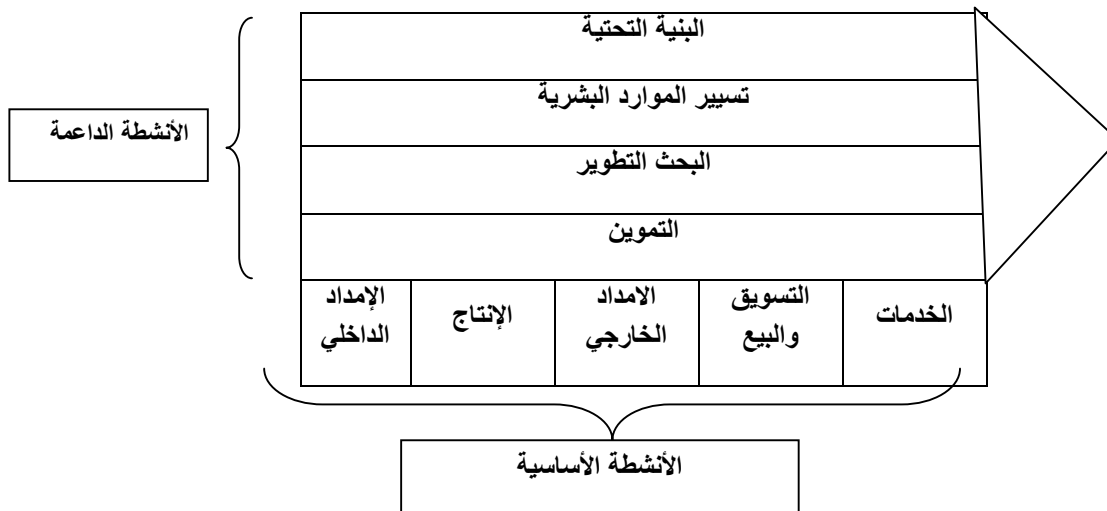
| نقاط الضعف | نقاط القوة | بعض المعايير                   |
|------------|------------|--------------------------------|
|            |            | القدرة على الإنتاج             |
|            |            | جودة الإنتاج                   |
|            |            | مرونة الإنتاج الكمية و النوعية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

المصدر: Helfer.J.P et autres (2000), Op.cit , p79.

ب - سلسلة القيمة لبورتر: وفق بورتر من المستحيل فهم الميزة التنافسية إذا نظرنا للمؤسسة نظرة شاملة Vision globale، فامتلاك الميزة التنافسية يعتمد على مجموعة من الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتصميم، إنتاج، تسويق، توزيع، و دعم منتجاتها. كل نشاط يساهم في تموقع المؤسسة على الخريطة التنافسية من خلال السيطرة بالتكاليف و التميز.

نتيجة للأفكار المقدمة في التقديم البسيط السابق، طرح بورتر " سلسلة القيمة " كأداة مساعدة لتحقيق ميزة تنافسية. فكرة السلسلة تقوم على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى قسمين (02): أنشطة أساسية و أنشطة ثانوية كما يوضح ذلك الشكل رقم (20)، و المؤسسة التي تمارس الأنشطة الأساسية بفعالية أو أحسن من منافسيها هي التي تتوصل إلى تحقيق ميزة تنافسية.

## الشكل (20): سلسلة القيمة لبوتر



المصدر: Porter.M (1999), « l'avantage concurrentiel » Edition Dunod, Paris, France, p 53

وفق أسلوب " سلسلة القيمة " المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخالقة للقيمة يمكن تمثيلها على شكل سلسلة كما يوضح ذلك الشكل السابق، و فيما يلي شرح للعناصر المشكلة للسلسلة:

\*أنشطة أساسية ( القاعدية): هي الأنشطة التي تسمح بإنتاج سلعة تحوي قيمة مباشرة للزبون، وهذه الأنشطة لا يمكن الاستغناء عنها. و هي الإمداد الداخلي ( شراء و تخزين المواد الأولية، النقل...)، الإنتاج ( تحويل المادة الأولية إلى مواد نهائية، التغليف، الصيانة...)، الإمداد الخارجي ( التوزيع، معالجة الطلبات...)، البيع ( الإشهار، الأسعار، علاقات التوزيع...)، الخدمات ( التكوين، ما بعد البيع...).

\*أنشطة ثانوية: هي أنشطة خالقة للقيمة أيضا لكن يتم بصورة غير مباشرة فهي تساعد الأنشطة الأساسية و هي: التموين (شراء الموارد غير الأولية، اليد العاملة المؤقتة...)، التطوير التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، الهياكل القاعدية.

\* الهامش: هو الفرق بين القيمة الإجمالية و مجموع التكاليف الناتجة عن ممارسة الأنشطة الخالقة للقيمة (الأنشطة الأساسية).

\* القيمة: هي ما يستطيع الزبون دفعه، و حاصل ضرب X السعر في الكمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Porter.M (1999), « l'avantage concurrentiel » Edition Dunod, Paris, France, pp 49-61.

في الأخير يجب الإشارة إلى أن مصطلح " خلق القيمة " يعرف عديد التأرجحات في الأدبيات الإدارية، البداية في كون خلق القيمة هي نتيجة للممارسات المطبقة داخل المؤسسة و ليست هدفاً، ونجاحها يتوقف على مدى استيعاب الأطراف الذين لهم العلاقة بالمؤسسة بالدور المطلوب منهم. أما ثانياً فنلاحظ التأرجح الواضح لمفهوم خلق القيمة بين التصور المالي والتصور التسييري، فالتصور المالي لخلق القيمة يعتبر المالك هو العنصر الأساسي المعني بها ، باعتبار أن المؤسسة تتواجد في محيط يتطلب تدفقاً مستمراً لرؤوس الأموال ، وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على خلق القيمة لهم ، وهذا ما يعبر عنه بالقيمة المساهماتية. أما التصور التسييري أو الإداري لخلق القيمة على عكس التصور المالي فهو يعتبر الزبون هو العنصر الأساسي في خلق القيمة، وذلك عن طريق حسن استغلال الموارد من أجل تخفيض تكاليف المنتجات و تحسين جودتها ( نظرة بورتر).

وفي الوقت الحالي تتجه الدراسات نحو المقاربة 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 المؤسسة.<sup>1</sup>

الهدف من سلسلة القيمة هو الكشف عن مصادر الميزة التنافسية،

و لكن هذه الأداة غير صالحة اليوم.

SAHLA MAHLA

المصدر الاول للطالب الجزائري  
ج- التحليل وفق نظرية الموارد:

مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي، فبعدما كانت أساساً 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 خصوصاً على بعدها الداخلي أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية، إذ تجلّى في الميدان أن عوائق الدخول التي تحتّمى 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 مواردها ودافعية أفرادها، والمقصود بالموارد حسب أحد رواد هذه المقاربة Wernefelt هو: " مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة التي تمتلكها المؤسسة كالمصانع ، تجهيزات ... فهي موارد منظورة، و سمعة المنظمة، ثقافتها، العلامة التجارية، الكفاءات ... التي تمثل موارد غير منظورة ".

<sup>1</sup>Jaunet.P, «la création de valeur: approche financière ou managériale », [www.memoireonline.com/.../m\\_management-valeur-financiere-approche-necessaire-demarche-strategique16.htm](http://www.memoireonline.com/.../m_management-valeur-financiere-approche-necessaire-demarche-strategique16.htm)

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: Barney، Coll، Grant.<sup>1</sup>

و قد تم بناء هذه النظرية بتشبيه المؤسسة بشجرة صغيرة الحجم، حيث الجذع و الفروع الأساسية تعبر عن العلوم الأساسية و النظريات و المعارف...، و الفروع الثانوية في المنتجات المقدمة للسوق، أما الجذور التي تغذي و تحافظ 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 و بين العناصر الأخرى للحصول على منتجات نهائية تتلاءم مع السوق.<sup>2</sup>

### أسئلة للفهم:

- 1- ما هي الانتقادات الموجهة لنموذج سلسلة القيمة؟
- 2- قارن بين التشخيص الداخلي و التشخيص الخارجي؟
- 3- ما هي العلاقة بين التشخيص الداخلي و الخارجي؟

<sup>1</sup> 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، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 155.

<sup>2</sup> حبة نجوى، المرجع السابق.

## المحاضرة الحادية عشر: الخيارات الإستراتيجية

### أهداف المحاضرة الحادية عشر:

- 1- إبراز الخيارات الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة
- 2- التعرف على أهم الخيارات الإستراتيجية الأخرى للمؤسسة
- 3- توضيح الحالات التي يتم فيها تبني بعض الخيارات الإستراتيجية

### تمهيد:

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

#### 1- استراتيجيات كوتلر:

قدم كوتلر الذي اشتهر في مجال التسويق أربع (04) استراتيجيات أساسية تتبناها المؤسسة و هي تختلف عن تلك التي قدمها بوتر.

أ- إستراتيجية القائد: حدد كوتلر أربع (04) استراتيجيات ممكنة للمؤسسة القائدة هي:

\* إستراتيجية تنمية الطلب: من أجل زيادة حجم السوق و بالتالي سينتج تجزئة جديدة للزبائن، زيادة الاستهلاك...

\* الإستراتيجية الدفاعية: تهدف إلى حماية حصة المؤسسة السوقية من المنافسين.

\* الإستراتيجية الهجومية: تهدف إلى زيادة الحصة السوقية بغرض الاستفادة من اقتصاديات الحجم و الخبرة في الأسواق الجاهزة.

\* إستراتيجية التسويق العكسي Demarketing: و تكون في الحالة التي ترغب فيها المؤسسة

تخفيض حصتها السوقية في قطاع معين لتجنب عقوبات السلطات العمومية.

ب- إستراتيجية التحدي Challenger: صفة المنافس أو المتحدي تعني كسب شخصية القيادة في السوق و من المنافسين، و بالتالي فهو يختار أولا حقل النشاط ثم يستبق أفعال منافسيه و ردود أفعالهم خاصة نقاط ضعفهم، وسائل استفزازه، قدراته الانتقامية. و تقدم هذه الإستراتيجية مجموعة من التقنيات

للفوز بالقيادة و هي: **تقنية الهجوم المباشر** (مهاجمة القائد مباشرة بنفس إستراتيجيته)، و **تقنية الهجوم الوحشي** (مهاجمة القائد في بعده الاستراتيجي الضعيف)،

**ج- إستراتيجية المتابع** Suiveur: المتابع هو من يتبنى القرارات المتخذة من القائد، فهو يبحث عن " التعايش السلمي"، و هذا لا يعني عدم تبني المؤسسة المتابعة لتوجهات إستراتيجية، بل يمكن لها أن تمتلك ثلاث (03) مميزات هي: أنها تستطيع تجزئة السوق من أجل تلبية احتياجات فئة معينة من الزبائن، الاستثمار في البحث و التطوير، و أخيرا تعمل وفق إمكانياتها و حجمها.

**د- إستراتيجية المتخصص** Spécialiste: تختار المؤسسة مجال تنشط فيه على حسب طبيعة الزبائن، الخصائص التقنية، الجودة المميزة. و يجب أن يتميز هذا المجال بمعدل نمو جذاب و مردودية مرضية للمؤسسة مقابل قلة مردوديته للمنافسين، و أن يشكل عوائق لمن يريد الدخول إليه....<sup>1</sup>

## 2- إستراتيجيات "بورتر":

يعتبر "بورتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية الأول في العالم الذي حدد ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين. يقول: " يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن يتبع ويحقق إحدى هذه الإستراتيجيات لينجح و إن لم يفعل ذلك فسيجد نفسه محشوا في وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط". وهذه الإستراتيجيات الثلاث هي:

### أ- إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

تقوم المؤسسة التي ترغب أو تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة مثل تكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع،... فحسب بورتر المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين،

فيتم في هذه الإستراتيجية تقديم منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال:

- الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة الواحدة.

- اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية.

- التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

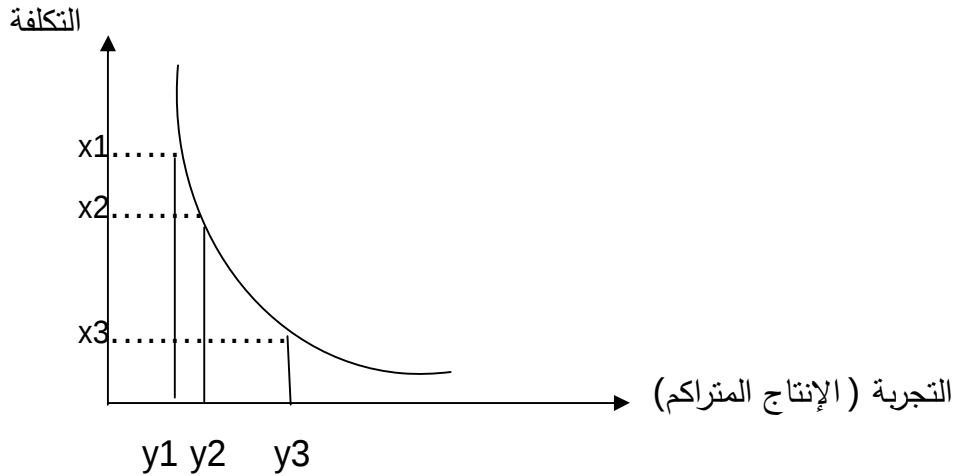
- استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة.

- استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

واختيار أحد هذه السبل يتوقف على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها. ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في إنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبيا وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة، وهذا ما يعرف بمنحنى الخبرة ( الشكل 21).

<sup>1</sup> Lasary, Op.cit, pp 169-171.

### الشكل (21): منحنى الخبرة



المصدر:

Ducreux.J.M et Marchand.T.M (2004), « stratégie : clé du succès concurrentiel », Edition d'Organisation, Paris, France, p 10.

و يطلق على المنحنى السابق أيضا " منحنى التجربة " أين تشير بعض الدراسات إلى أن مضاعفة الخبرة يترتب عليه تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق بمعدل 30 % تقريبا.<sup>1</sup>

#### ب - إستراتيجية التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها إذا استطاعت أن تستحوذ على خاصية وحيدة يمكنها من خلق القيمة للزبائن، قد تكون هذه الخاصية في المنتج ( جودته، سعره، تصميمه... )، وقد تكون في المؤسسة ( العلامة التجارية، سمعة المؤسسة... ). تسمح إستراتيجية التميز للمؤسسة من فرض رسوم إضافية، بيع كميات أكبر، و تحقيق أفضليات تنافسية غير مادية كولاء الزبائن....<sup>2</sup>

#### \* شروط نجاح إستراتيجية التميز

- هناك عدة شروط تضمن للمؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية النجاح وهي:
- التميز يضيف قيمته، يجب أن يضيف التميز قيمته للمنتج بحيث يلاحظه المستهلك ويبرر هذا التميز السعر الذي سيدفعه المستهلك (السعر المرتفع).
- إعادة استثمار جزء من الأرباح المحققة في مجال البحوث والتطوير .
- الحفاظ على سبق في تقديم الجديد والبقاء في مقدمة الشركات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب بمكان تقليد منتجاتها.
- يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية المبتكرة في المنتج، كما يجب الأخذ في الاعتبار استعداد المستهلك لدفع هذه الزيادة في السعر .
- الاستماع الجيد لحاجات السوق.

<sup>1</sup> محاضرات في إستراتيجية المؤسسة، المرجع السابق، ص ص 09 - 10.

<sup>2</sup> Porter.M (1999),Op.cit, pp 152-153.

### \* مخاطر إستراتيجية التمييز

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

### ج- إستراتيجية التركيز:

- هي الإستراتيجية الثالثة لبورتر التي تقوم على أنه يجب أن تركز المؤسسة جهودها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشترين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل. و الفرق بين إستراتيجية التركيز والإستراتيجيات التنافسية الأخرى هو اقتصار المؤسسة في إستراتيجية التركيز على التعامل مع جزء صغير من السوق و ليس كله بكفاءة و فعالية، كمؤسسة BMW التي تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة و الراقية فقط.
- من الانتقادات الموجهة لبورتر فيما يخص هذه الإستراتيجية أنها تكون محدودة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة، حيث يمكنها أن تعطي للمؤسسة حصة معتبرة من السوق المستهدف و لكنها تظل منخفضة نسبيا مقارنة بالسوق ككل، كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محاضرات في إستراتيجية المؤسسة، المرجع السابق، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 10، جوان 2013، ص 51.

### 3- الإستراتيجيات الأخرى:

أ- إستراتيجيات النمو: و هي نوعان: إستراتيجية النمو الداخلي و يقصد بها التوسع الذاتي للمؤسسة، إستراتيجية النمو الخارجي (الشراء، الاستحواذ...)، و الجدول الموالي يوضح مقارنة بين الإستراتيجيتين:

**الجدول(05): المقارنة بين النمو الداخلي و النمو الخارجي**

| المعوقات                                                                                                                                                                                                                                                                        | الأفضلية                                                                                                                                                                                                           |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف النشاط في حالة تغير الشروط أو نضج السوق</li> <li>- صعوبات في الوصول إلى الحجم المرضي</li> <li>- مهلة تعلم تنظيمي طويلة</li> </ul>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل في قطاع محدد يسمح بالتركيز على التجربة و المعرفة المتراكمة</li> <li>- تحديد هوية المؤسسة</li> <li>- الحفاظ على الاستقلالية</li> <li>- غياب إعادة الهيكلة</li> </ul> | <b>النمو الداخلي</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحاجة إلى رأسمال كبير</li> <li>- مشكل التنسيق و الرقابة بين الأنشطة</li> <li>- تكلفة إعادة التنظيم و الهيكلة</li> <li>- التأثير النفسي للعمليات على المناخ الاجتماعي</li> <li>- التكامل الثقافي و الإداري للكيانات الحساسة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- دخول سريع لمجالات النشاط الإستراتيجي</li> <li>- التطلع إلى العالمية</li> <li>-أفضلية الزيادة</li> <li>-زيادة قدرات المؤسسة التنافسية (تخفيض حدة المنافسة)</li> </ul>      | <b>النمو الخارجي</b> |

المصدر: Schier.G et Olivier.M (2009), « fusions, acquisitions », Edition Dunod, Paris, France, p 11

ب- إستراتيجية التكامل العمودي : وهي من الإستراتيجيات المطبقة كثيرا بحيث تعتبر توجهها طبيعيا (السلسلة التقنية أو التجارية للمنتج)، وهناك نوعين للتكامل العمودي هما: التكامل الأمامي والتكامل الخلفي.

ج- إستراتيجية التنوع: تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على تقديم تشكيلة جديدة من المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة، وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية للأسباب التالية:

- توزيع المخاطر.
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الانحطاط.
- تحقيق فرصة الاستفادة من أثر أفضلية الزيادة (Synergie).
- تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالنفع على المؤسسة.

#### د - إستراتيجية الاختراعات:

وتعني إنتاج منتج جديد أو خلق دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي، إذ يمكن عن طريق هذه الإستراتيجية إعادة تنمية المؤسسة وحتى الصناعة، والأسباب التي تدعو المؤسسة لتبني هذه الإستراتيجية هي:

- توفر كفاءات فنية وبحثية ورأس مال يكفي لإنتاج منتج جديد.
- وصول المنتج الأصلي إلى مرحلة التدهور.
- طبيعة الصناعة التي تخضع لتطور تكنولوجي دائم (الإلكترونيات).
- إن إستراتيجية الاختراعات تغير من هيكل المنافسة، وتعطي للمؤسسة المخترعة ميزة تنافسية قوية تمكنها من السيطرة على الصناعة.<sup>1</sup>

#### هـ - إستراتيجية التحالف:

التحالفات الإستراتيجية هي : "شراكة بين مجموعة من المؤسسات المنافسة ( على الأقل اثنين) التي تختار نشاطا أو مشروعا محددا يتم العمل فيه من خلال توفير الموارد و المهارات و الوسائل الضرورية".  
نميز في العادة أسلوبين (02) لتطور المؤسسة هما النمو الداخلي و النمو الخارجي، لكن إستراتيجية التحالف قدمت طريقة ثالثة تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية بالإضافة إلى الأسلوبين التقليديين المذكورين سابقا. و تلجأ المؤسسات إلى تبني هذه الإستراتيجية أي التحالف لأنها تسمح لها ب:

- الاستفادة من أفضلية الزيادة.
- الاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- توسع حدود التعاون الإقليمي.
- التعلم التنظيمي.
- الصمود من المنافسين الأقوياء.<sup>2</sup>

#### أسئلة للفهم:

- 1- ما هي مخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف ؟
- 2- ما هي الإستراتيجيات الأخرى التي تعرفها ؟
- 3- قارن بين إستراتيجيتي بورتر و كوتلر ؟

<sup>1</sup> محاضرات في إستراتيجية المؤسسة ، المرجع السابق ، ص ص 13، 16، 18

<sup>2</sup> Dètrie. J.P et autres(2005), Op.cit, pp 334-341.

## المحاضرة الثانية عشر: المقارنة المرجعية ( Benchmarking )

### أهداف المحاضرة الثانية عشر:

1- التعريف بمصطلح " المقارنة المرجعية"

2- تحديد الانطلاقات الأولى للمصطلح

### تمهيد:

بعيدا عن الأدوات الكلاسيكية للتشخيص الإستراتيجي و خاصة المصفوفات التي تعرضت لانتقادات كثيرة حتى في البلد الذي نشأت فيه ( الولايات المتحدة الأمريكية)، سنحاول في هذه المحاضرة و التي بعدها إن شاء الله التطرق إلى أهم الأدوات الحديثة ( المقارنة المرجعية، حوكمة المؤسسات) في التحليل الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة، و التي تشترك في كونها تسمح بالتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

### 1- تعريف المقارنة المرجعية (Le benchmarking):

هو أسلوب أطلق من طرف مؤسسة Xerox سنة 1979 كرد فعل على المنافسة القوية في مجال تصوير الوثائق ( Photocopier)، تهدف المقارنة المرجعية إلى تحسين الأداء عن طريق فهم، دراسة، و التكيف مع العمليات الجارية داخل و خارج المؤسسة.<sup>1</sup>

ينظر إلى Benchmark على أنه نموذج يمكن اتخاذه كمرجع من خلاله تقليده أو نسخه. فكرة المقارنة المرجعية بسيطة و هي أنه بما أن المؤسسات التي تنشط في قطاع واحد لها نفس الأهداف، نفس التوجهات، نفس الغايات، نفس الزبائن، نفس المشاكل... فبالتالي يمكن نقل أفكار المؤسسات بحذافيرها. بالمقابل لا بد لنجاح فكرة المقارنة المرجعية من أن تغيير الثقافة التنظيمية من خلال " الانفتاح على الآخرين".

<sup>1</sup> Kelessidis. V (2000), « benchmarking »,report produced for the EC funded project,p02, [www.adi.p t/docs / in noregio\\_benchmarking-en.pdf](http://www.adi.p t/docs / in noregio_benchmarking-en.pdf).

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

المقارنة المرجعية لا تعني " التجسس " لأن هذا الأخير غير مشروع مهما كان طبيعة هدف المؤسسة، بينما الأولى فهي تبادل للمعلومات بين المؤسسات، خاصة الممارسات التي يمكن أن تتخذ كمرجع. و فيما يلي بعض التعريف المقدمة من صاحب هذا النموذج Rank Xerox:

- هي: " عملية تسمح بتحديد ما هو أفضل في قطاع معين".
- هي: " عملية تتعلق بتقييم الجودة و قياسها".<sup>1</sup>
- هي: " عملية معرفية تسمح بتعلم ممارسات المؤسسات المنافسة و غير المنافسة".
- هي: " مقارنة مستمرة للمؤسسة مع أفضل المؤسسات بصرف النظر عن القطاع أو البلد".

## 2- نشأة المقارنة المرجعية:

تشير بعض الدراسات إلى أن " المقارنة المرجعية" اشتقت من " علم المساحة"، إذ يستخدم المساحون منذ مئات السنين علامات تعتبر " نقاط مرجعية" لمواقع محددة سابقا تقوم استنادا عليها النقاط الأخرى. مثال: إذا كانت مؤسسة تستغرق 18 شهرا لتطوير منتجها و مؤسسة منافسة تستغرق 08 أشهر، فإن مدة 08 أشهر تعتبر " مدة مرجعية".

للقيام بأفضل ممارسة للمقارنة المرجعية لا بد من إتباع المراحل التالية:

- تشخيص قدرات المؤسسة.
  - تشخيص المؤسسات المنافسة و غير المنافسة.
  - تحديد أفضل الممارسات.
  - التحسين المستمر<sup>2</sup>.
- و لقد وجدنا في دراسة أخرى بأن المقارنة المرجعية لها جذور تاريخية تعود إلى عام 1810 م عندما قام الصناعي الإنجليزي فرانسيس لويل Francis Lowell بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال. و في أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينيات من القرن الماضي .

و ترجع أولى الإصدارات الموثقة في مجال مقاييس الأداء إلى عام 1938 م ، عندما نشرت الجمعية الدولية لإدارة المدن ICMA دراسة ميدانية بشأن مقاييس أداء الخدمات المحلية. وانتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية .. حيث تعتبر شركة زيروكس Xerox هي الرائدة في هذا المجال في سنة 1979 استجابة إلى الأزمة التنافسية كما ذكرنا سابقا ، وفي منتصف

<sup>1</sup> Mougins.Y(2004), « processus : les outils d'optimisation de la performance », Edition d'organisation, Paris, France, pp 95-97.

<sup>2</sup> ايثار عبد الهادي، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، العدد 54، 2005، ص ص 87-90.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

السبعينيات أصدر المعهد الحضري بالتعاون مع الجمعية الدولية لإدارة المدن ICMA مجلدين: الأول في عام 1974 م والثاني في عام 1977 م. وفي الثمانينيات اتسع مفهوم مقاييس الأداء، ليشمل أفكار الجودة ورضا الزبون والإدارة بالأهداف...، وفي أوائل التسعينيات من القرن الماضي تجدد الاهتمام بتقويم أداء الحكومات الذي تضمن الاستفادة في مجال القطاع العام من تطبيق المقارنة المرجعية في مجال القطاع الخاص<sup>1</sup>.

### أسئلة للفهم:

- 1- ما هي أهمية المقارنة المرجعية؟
- 2- ما هي أنواع المقارنة المرجعية ؟

# SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



<sup>1</sup> فاطمة العبودي، مؤشرات الأداء و المقارنة المرجعية، عمادة ضمان الجودة و الاعتماد الأكاديمي، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض ، السعودية، 2013، ص 41.

## المحاضرة الثالثة عشر: حوكمة المؤسسات كأسلوب إدارة إستراتيجية

### أهداف المحاضرة الثالثة عشر:

- 1- التعريف بحوكمة الشركات
- 2- وصف مبادئ حوكمة الشركات
- 3- إبراز الأهمية من تطبيق حوكمة الشركات

### تمهيد:

إن حوكمة المؤسسات فكرة و اصطلاحا شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية التسعينات من قبل الهيئات الدولية كأسلوب و نظام إداري يهدف إلى تحقيق التنمية للاقتصاديات الوطنية، إلا أن هذه الفكرة أصبحت اليوم على قدر كبير من الأهمية نتيجة تحديات العولمة و الاندماج العالمي. فقد اكتسبت الحوكمة و ممارساتها أهمية كبيرة منذ حدوث الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 و من ثم اكتشاف سلسلة الفضائح التي مست كبرى الشركات العالمية نتيجة تلاعبها بقوائمها المالية كإنرون، ووردكوم...، ما أدى إلى جعلها إحدى القضايا الأساسية التي استحوذت على اهتمام الملاك والمديرين في المؤسسات، و الباحثين في الجامعات و المعاهد.

### 1- مدخل إلى حوكمة المؤسسات:

بعد الفضائح و الأزمات المالية و الانهيارات المتعددة التي زعزت عالم الأعمال في السنوات الأخيرة خاصة بإفلاس المؤسسات الكبيرة ( إنرون، ووردكوم....)، أثير جو من الخوف و التردد لدى أصحاب رؤوس الأموال ( les investisseurs ) نتيجة لعدم قدرة آليات التسيير ( Outils de gestion ) في المؤسسات على تجنب هذه الأزمات....

نتيجة لهذه الظروف بدأ الحديث عن آلية جديدة تركز على ضرورة إتباع أساليب رشيدة تعمل على حماية المؤسسة من خلال العمل على إرضاء مختلف المتعاملين معها و التوفيق بين مصالحهم، وقد عرفت هذه الآلية بـ "حوكمة المؤسسات" Gouvernance d'entreprise

## 2- مفهوم حوكمة المؤسسات:

لغويا على المستوى المحلي و الإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح Corporate governance باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات و المشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية و الاقتصاديين و القانونيين المهتمين بهذا الموضوع، استقر مجمع اللغة العربية بمصر على مصطلح " حوكمة الشركات". و الحوكمة لغويا معناها الحكم أو التحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط و قيود تحكم العلاقات داخل المنظمة.

أما اصطلاحا و بعد أن أصبحت حوكمة المؤسسات من الموضوعات التي اهتمت بها العديد من الدوائر الأكاديمية و الاقتصادية العالمية، فقد عرفت من قبل صندوق النقد الدولي على أنها: " الإدارة الرشيدة للشركات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين و القواعد التي تؤدي إلى الشفافية"، أما منظمة التمويل الدولية فعرفت بأنها: " مجموعة الأطر التنظيمية، الهيكلية، وعمليات التحكم التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة، المالك، و أصحاب المصالح الآخرين".

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات تعني "إيجاد و تنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على تسيير الشركة، بما يحافظ على حقوق المساهمين و العاملين بالشركة و أصحاب المصالح"، ما يعني باختصار أن حوكمة الشركات تعبير واسع يتضمن قواعد و ممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركة لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ هذه القرارات، ومدى المساءلة التي يتعرض لها المسؤولين عن القرارات.

## 3- مبادئ حوكمة المؤسسات:

تعرف مبادئ حوكمة الشركات بأنها: " مجموعة الأسس و الممارسات التي تطبق بصفة خاصة على شركات المساهمة، وتتضمن الحقوق و الواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة، والتي تظهر من خلال النظام و اللوائح الداخلية المطبقة بالشركة".

في أفريل 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية و غيرها من المنظمات الدولية و القطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير و المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات، وفي سنة 2004 توصلت المنظمة إلى مجموعة من المبادئ الرسمية ( و ذلك بعد اعتمادها مبادئ غير رسمية سنة 1999) التي تهدف إلى دعم الثقة في سوق رأس المال، و كانت هذه المبادئ على النحو التالي:

أ - ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات: و يقصد به ضرورة وجود أساس قانوني و تنظيمي مؤسس فعلا يمكن كافة المشاركين في السوق من الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، و عادة ما يضم إطار حوكمة الشركات عناصر تشريعية، تنظيمية، ترتيبات النظام الداخلي، و ممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة و تاريخها و تقاليدها.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

**ب - حقوق المساهمين:** يهدف هذا المبدأ إلى العمل على المحافظة على مصالح المساهمين أقلية كانوا أم أغلبية، صغار أم كبار، و يمكن القول بشكل أدق بأن على حوكمة الشركات أن تعمل على الأقل على حماية مصالح المساهمين التي يكفلها لهم القانون: كالحرية في الانتخاب، الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات، التصويت....

**ج - المعاملة المتكافئة للمساهمين:** إن مجالس الإدارة و المديرين و كبار المساهمين قد تكون لديهم فرصة الاضطلاع بأنشطة معينة لتحقيق مصالحهم على حساب مصالح غيرهم من المساهمين، و عليه يتضمن هذا المبدأ تأكيدا على المعاملة المتكافئة للمساهمين في نطاق أساليب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، ولكن لا يتصدى للمبدأ للسياسات الحكومية في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر.

**د - دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات:** عرف كل من KOCHAN ET RUBENSTIEN أصحاب المصالح: " هم الأفراد الطبيعيين و المعنويين الذين تتوفر فيهم ثلاث ميزات هي:

- القدرة على التأثير في أداء المؤسسة

- تقديم موارد خاصة من أجل تميز و نجاح المؤسسة

- القدرة على تحمل المخاطر مع المؤسسة

أما saches et Puston فقد عرفا أصحاب المصالح على أنهم: " الأفراد الذين يسعون لخلق الثروة للمؤسسة و السعي لنجاح أنشطتها ". من خلال ما سبق يجب أن ينطوي إطار ممارسات حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون، و أن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل.

**هـ - الإفصاح و الشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق و في الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بالمؤسسة كالحالة المالية، هيكل المالية....

**و - مسؤوليات مجلس الإدارة:** حيث يجب أن تتيح حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية لتوجيه و تسيير المؤسسة، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، و أن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

#### 4- أهمية حوكمة المؤسسات:

يمتد نظام حوكمة الشركات لينتقاطع مع العديد من المجالات الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية...، فمن الناحية الاقتصادية تبرز أهمية الحوكمة في كونها تعمل على ضمان رفع الأداء المالي ، تخصيص أموال الشركة، تدعيم المركز التنافسي للشركة من خلال كسب ثقة أصحاب المصالح في السوق، بالإضافة إلى كونها تساعد على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية.

أما من الناحية القانونية، يهتم القانونيون بحوكمة الشركات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالشركة لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة، لذا فالتشريعات المنظمة لعمل الشركات تعد العمود الفقري لأطر و آليات حوكمة المؤسسات، حيث تنظم القوانين و اللوائح الداخلية بشكل محدد و دقيق العلاقات بين الأطراف المعنية في الشركة ( قوانين الشركات، المنافسة، الضرائب...).

و عليه يمكن القول بأن أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية تتجلى من خلال التغلب على سلبات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنشأ نتيجة الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة. و من الناحية الاجتماعية و باعتبار أن الشركات تؤثر و تتأثر بالحياة العامة، حيث أن أدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف، الدخول، المدخرات...، فإن الحفاظ على هذه الشركات و حسن تسييرها يعتبران عنصرا جوهريا في معادلة الأداء الاجتماعي.

إذن فالإطار الأشمل للحوكمة يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية، المالية، المحاسبية للشركات، و لكنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية، و يمكن القول أنه إذا صلحت الشركة أو المؤسسة كنواة صلح الاقتصاد، و إذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليزر عددا معتبرا من فئات الاقتصاد و المجتمع.<sup>1</sup>

#### أسئلة للفهم:

- 1- ما هي الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بحوكمة المؤسسات؟
- 2- أذكر أهداف حوكمة المؤسسات ؟
- 3- ما هي أبعاد حوكمة المؤسسات ؟

<sup>1</sup> بالاعتماد على أعمال الباحث العلمية ( كتاب، مقالات، مداخلات...)

## المحاضرة الرابعة عشر: خصائص التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### أهداف المحاضرة الرابعة عشر:

- 1- التعرف على مميزات التخطيط و التنظيم في المؤسسات الوطنية العمومية
- 2- الإشارة إلى الإصلاحات الحديثة لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية

### تمهيد:

على غرار الأمم الأخرى تبحث الجزائر منذ عقود طويلة على الطرق و الوسائل التي تسمح لها بتحقيق التنمية الاقتصادية خارج قطاع المحروقات، لذلك يتطلب هذا الأمر توفر مؤسسات اقتصادية فعالة تنشط في جميع القطاعات الحيوية، و تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ( سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية، تنظيمية...)و يرجع هذا الاهتمام بالمؤسسة الاقتصادية لكونها تعتبر النواة الأولى و القلب النابض لأي اقتصاد وطني.

يقول أب الإدارة بيتر دراكر بأنه: " لا يوجد دول متخلفة اقتصاديا و إنما هناك دول متخلفة التسيير"، و عليه فتطور الاقتصاد حسب دراكر مرتبط بوجود فعال لوظيفة التسيير في المؤسسات بمختلف أشكالها. و سنحاول أن نستعرض أهم مميزات وظيفة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لكونه وجوده يعتبر أكبر تحدي يواجه المؤسسات الوطنية منذ الاستقلال رغم خضوعها لعدد الإصلاحات ( التي سبق و أن تطرقنا إليها سابقا).

لقد مر التسيير في المؤسسات الجزائرية بمرحلتين أساسيتين: مرحلة قبل الثمانينات و مرحلة بعد الثمانينات، فكان المسير في المرحلة الأولى له سلوك المالك، يتصرف بحرية دون رقيب أو حسيب رغم وجود وصاية حقيقية عليها متمثلة في وصاية الدولة، فكان يتصور المؤسسة هيكلًا بدون شخصية. ثم جاءت مرحلة بعد الثمانينات أين أجبر المسير على التفكير في كيفية تحسين أداء مؤسساتهم و استغلال مواردها، و كان لقبولهم الإصلاحات التي طرحت في تلك الفترة أولى بوادر رغبتهم في النهوض بالمؤسسات من فترة الجمود المسيطرة عليها، و مع ظهور مجالس الإدارة بداية التسعينات ( ظهور

الهولدينغ و شركات المساهمة) عرف سلوك المسير تحولا نحو مزيد من العمل على خلق قيمة للمؤسسة. و لكن يبقى السؤال المطروح: ما هي الدروس التي استفدنا منها من تنوع أساليب التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

إن دراسة وظيفة التسيير في المؤسسات الجزائرية يتطلب دراسة للقوانين الرسمية و غير الرسمية، إضافة إلى المحددات الثقافية و التاريخية للدولة و الظروف التي مرت بها، ففي بداية التسعينات مثلا وجدت الجزائر نفسها ملزمة بتنفيذ تعهداتها مع صندوق النقد الدولي، ما أجبر المؤسسات العمومية في ذلك الوقت على الاندماج ضمن التوجه الجديد المتمثل في حرية النشاط الاقتصادي، الاندماج العالمي، تحرير التجارة، التنوع الثقافي... أو ما يعرف بالعولمة، فأصبحت المؤسسات الوطنية تعيش واقع اقتصاد السوق بدون حماية لا من حيث الأسعار، و لا النوعية، و لا حتى القوانين و اللوائح الداخلية.

### 1- التخطيط في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

التخطيط هو التفكير في المستقبل و تشكيله بالصورة التي تتفق مع آمالنا و تطلعاتنا، بشكل يقود إلى التنبؤ بما يمكن أن يكون عليه المستقبل، و من ثم استشراف هذا المستقبل بخطط و إجراءات مدروسة تهدف إلى التأثير على الأوضاع المستقبلية للمنظمة.<sup>1</sup>

كما سبق لنا و أن ذكرنا سابقا بأن المؤسسات الوطنية عرفت عدة أشكال و تحولات في أنماط تسييرها، و تبعا للإصلاحات التي أقرتها الدولة في كل مرحلة، ظهرت عملية التخطيط بدورها بعدة أشكال و تصورات، و لكن في العموم تميز التخطيط في المؤسسات الوطنية بـ:

أ- المركزية: عرفت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر و لمدة عقدين من الاستقلال تبني أسلوب التخطيط المركزي، في مقابل تتم جاهل عامل جد مؤثر ألا و هو "صياغة إستراتيجية المؤسسة"، بحيث ضيع هذا الأمر على المؤسسات فرصة اتصالها و احتكاكها بالواقع الاقتصادي، خاصة لما نعلم بأنه خلال هذه الفترة عرف التخطيط في الولايات المتحدة الأمريكية تطورا كبيرا في ممارساته، بحيث تم التوجه نحو تبني التخطيط اللامركزي الذي يعتبر أكثر فعالية خاصة لما يوفر له الإطار و الهيكل المناسبين لتطبيقه.

على المستوى الوطني لا تمتلك المؤسسات خبرة كبيرة في هذا النمط من التخطيط، و لعل أول فرصة أتاحت لها كانت بمناسبة تطبيق سياسة إعادة الهيكلة المالية و العضوية بداية سنة 1980، و لكن التخطيط في هذه الفترة غدى فقط أدراج المؤسسات، فتحليل الخطط و مختلف الوثائق ( الميزانيات، المخططات السنوية...) سمح باكتشاف غياب التنسيق بين الخطط المرسومة في إطار إعادة الهيكلة و البرامج المطبقة على المدى القصير.

<sup>1</sup> عبد الحميد النعيمي، مبادئ الإدارة العامة، منشورات ELGA، مالطا، 1997، ص99.

**ب - تخطيط جنيني:** إن عدم تطور الممارسات التخطيطية في المؤسسات الاقتصادية يمكن إرجاعه إلى سببين رئيسيين: يتعلق الأول بعدم استقرار الوضع الاقتصادي للبلاد، والنتائج أساساً من عدم القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد و الطاقات الوطنية المتوفرة. أما السبب الثاني فيتمثل في المشاركة الضعيفة لأفراد المستويات الدنيا في تصميم ووضع الخطط، حيث تقع هذه الأخيرة حبيسة لدى الإدارة العليا بدون مناقشات كافية، ما يضيف عليها صفة المحدودية و اللامبالية، لأن الدراسات أثبتت بأن إشراك مختلف الأفراد الذين لديهم القدرة على المشاركة في التخطيط يسمح بتنويع أهداف المؤسسة و توسيع آفاقها.

## 2- التنظيم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

تتنوع الأساليب التنظيمية المطبقة في مختلف المؤسسات العالمية، فمؤسسة جنرال إلكتريك تتبنى نموذج تنظيمي يعتمد على خلق منافسة شديدة بين الهياكل الداخلية في المؤسسة أي بين الأفراد، بغرض الرفع من قدراتهم و مهاراتهم، أما النموذج الياباني فيعتمد على اتخاذ القرارات بتوافق الآراء، مما يسمح بدمج متوازن بين المركزية و اللامركزية بشكل يكون في صالح المؤسسة.

في الجزائر تعاني المؤسسات الوطنية خاصة منذ فترة السبعينات أزمة تنظيمية، و غياب تام لمنهج تنظيمي واضح يمكن من تنظيم العلاقات و المسؤوليات بداخلها، نظراً لافتقارها لـ:

- مراجعة معمقة و شاملة لنقاط القوة و الضعف ( التشخيص).
- التحديد الدقيق لمشروع المؤسسة و رسالتها، كما يؤكد Handler: " الهيكل يتبع الإستراتيجية "
- المفاضلة بين مجموعة من الهياكل التنظيمية المناسبة: في هذه النقطة بالذات، كانت مكاتب الدراسات و الخبرة التي أوكلت لها مهمة تنظيم المؤسسات الوطنية بعد الاستقلال هي المسؤولة عن تجميد الفكر التنظيمي، لكونها فرضت نماذج تنظيمية محددة في غياب تام لعملية الإبداع.
- التقييم المستمر لأساليب التوظيف، الأجور، الترقية...

- الرقابة المستمرة، و هنا لا بد من التذكير بالمبدأ الإداري القائل: " الرقابة لا تلغي الثقة".

إن التحدي الحقيقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية سواء كانت عامة أم خاصة، هو العمل على إجراء تغييرات جذرية في آليات تسييرها، بشكل يسمح بالانتقال من تسيير يركز على الوظائف إلى تسيير يركز على الأهداف. بالرغم من أنه في هذه الحالة تطرح إشكالية مدى قدرة المؤسسات الوطنية على تحديد أهدافها بدقة؟.

من خلال ما تم ذكره سابقاً يمكن القول بأن عدم فعالية وظيفتي التخطيط و التنظيم في المؤسسة يعتبر حاجزاً يعيق تطورها، خاصة أن الأنماط التنظيمية لم تحل بصورة كافية محل علاقات السوق في اقتصاد يعرف نمواً متسارعاً.

### 3- النظام الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

تعتبر الأهداف المتوخاة من تصميم أي نظام داخل المؤسسة محددا رئيسيا لشكل و نمط إدارتها، و لطبيعة الأدوات الكفيلة بضبطها و تصحيح انحرافاتهما، و من ثم خلق مرونة تواكب احتياجات وظيفة التسيير الحديث.

يصور الهيكل العام للنظام الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال العناصر الآتية:

أ- أنظمة فرعية: يحتوي النظام الإداري في المؤسسات الوطنية على عدة أنظمة فرعية من الناحية النظرية، تعمل بشكل تكاملي من أجل توليد معلومات لكافة المصالح. من هذه الأنظمة الفرعية: الإعلام، التوضيح، التقرير، الرقابة. بيد أن هذه الأنظمة لا توجد فعليا على أرض الواقع، و حتى إن وجدت فهي لا تعمل وفق مناهج و معايير الممارسة المهنية، و هذا ما يفسر الوضعية التي آلت إليها مؤسساتنا الاقتصادية. لذلك يمكن إيجاز الأنظمة الفرعية و عملها الميداني على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في:

- النظام المحاسبي: يقتصر عمل هذا النظام على التسجيلات المحاسبية للأحداث الاقتصادية التي قامت بها المؤسسة، بغية الوصول إلى قوائم مالية يفترض أن تعبر عناصرها عن كل من الوضع و المركز الماليين الحقيقيين لها.

- النظام المالي: يتميز بتشغيله في بعض المعاملات المالية مثل إصدار الشيكات، متابعة معاملات الخزينة...، و إهمال مجموعة من الأنشطة الأساسية كالمشاركة في مد مختلف المصالح ببعض المؤشرات المالية، استخراج النسب و المخططات المتعلقة بالتدفقات المالية للمؤسسة.

- نظام الموارد البشرية: يعمل هذا النظام على التسيير الإداري الكلاسيكي للموارد البشرية في المؤسسة من خلال معالجة الأجور، متابعة الحضور...، من دون أن يراعي مثلا سياسات التحفيز المختلفة، فالأجر في المؤسسات الجزائرية يمثل راتب شهري يتساوى فيه العامل الكفاء بغيره.

- نظام الإنتاج: يقتصر على بعض المتابعات الإدارية كالبحث عن الوحدات المنتجة، و ذلك بمعزل عن تطبيق الطرق و الأنماط الحديثة في الإنتاج.

- النظام التسويقي: في ظل انتشار سياسة الاحتكار و أحادية الإنتاج خاصة فيما تعلق بالأنشطة الأساسية، نجد أن النظام التسويقي مغيب بشكل كبير في المؤسسات الوطنية سواء ماديا أو بشريا، هذا ما يفوت على هذه المؤسسات فرص التطور و النمو.

ب- المعالجة: تعمل الأنظمة المعلوماتية المختلفة في المؤسسات الاقتصادية الوطنية وفق مسار للتجهيز لا يتكيف مع ما يمليه الإطار الجديد للتسيير الحديث، ولا مع ما يتطلبه اقتصاد السوق من سرعة في المعالجة. إلا أن الأنظمة المعلوماتية المتوفرة في المؤسسات العمومية تقوم بدور محدد يقتصر على:

إعلام الإدارة الجبائية بالأوعية الضريبية المختلفة.

- إعلام الجهة الوصية بالوضعية العامة للمؤسسة.

و تجدر الإشارة هنا إلى أهمية ضرورة تكييف أساليب المعالجة وفق ما يتطلبه الوضع الراهن و المحتمل، و تبا لسياسة التسيير بالأهداف.

**ج - التقرير:** تخضع التقارير المتخذة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مهما كان نوعها للتقدير

الشخصي من قبل أصحابها بالإضافة إلى بعض الظروف المحيطة بالقرار، بدلا من اعتمادها على دراسة علمية دقيقة لنتائج القرار و انعكاساته على المؤسسة، اعتمادا على مختلف المعلومات المستقاة من الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الإداري، و المعلومات الخارجية التي تخص المحيط من منافسين، زبائن، موردين، مجتمع مدني....<sup>1</sup>

#### **4- الإصلاحات الأساسية فيما تعلق بحوكمة المؤسسات:**

لطالما كان ولا يزال تبني الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة ضعيفا لدرجة كبيرة، ولكن هذا لا يعني التخلي تماما عن فكرة الحوكمة في مؤسساتنا الوطنية مادام الأمر في صالحها فمن المنطقي جدا اعتبار مجموعة من الإصلاحات الهيكلية التي تقوم بها الدولة الجزائرية على أنها عوامل تساعد على الوصول إلى توافق حول أهمية تطبيق الحوكمة و وضع ركائز لها.

إن الإصلاحات التي اختصت بتنظيم نشاط المؤسسات من الجانب القانوني ( مثلا تحويل المؤسسات إلى شركات مساهمة ) ، و إصدار اللوائح المنظمة لهيكلها الداخلية ( مثلا إصدار دليل الحوكمة )...، تعتبر مساهمة في سبيل تشجيع تبني و تفعيل حوكمة المؤسسات، وهو ما نهدف إليه من خلال هذه العناصر الذي يعمل على إبراز أهم الإصلاحات التي يمكن تصنيفها في خانة "تفعيل حوكمة المؤسسات الجزائرية"، و لعل من أبرزها نذكر:

**أ - توثيق العلاقة بين المؤسسة و شركائها:** في هذا الصدد نجد مجموعة من الإجراءات التي

وضعت بغرض تنظيم العلاقات بين المؤسسة و مساهميها، زبائنها، موظفيها...، من بينها:

- تحديد حقوق وواجبات شركاء المؤسسة من خلال مجموعة من القوانين كالقانون التجاري،

القانون الجنائي، قانون التأمينات....

- حماية و ضمان الاستثمار: و هي محددة من خلال المرسوم رقم 01-03 المؤرخ في 20

أوت 2001، بالإضافة إلى الترتيبات متعددة الأطراف المنصوص عليها في إطار إنشاء الوكالة الدولية لتطوير و ضمان الاستثمارات.

- مصالح المساهمين محمية من طرف القانون التجاري الذي يحدد إطار ممارسة هؤلاء

الأطراف لحقوقهم في إطار الجمعية العمومية العادية و الاستثنائية، فالقانون مثلا يعطي للمساهمين الحق

<sup>1</sup> مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 01، 2002، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 62.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

في الإطلاع على الوثائق التي تسمح لها بمعرفة الأسلوب الذي يتم به تسيير المؤسسة، تعيين و إنهاء مهام أعضاء مجلس الإدارة، طلب خبرة مراجعين خارجيين مستقلين للتأكد من حسابات و قوائم المؤسسة المالية...، كما تجدر الإشارة إلى أنه هذه الحقوق صالحة مهما كان نوع و طبيعة المؤسسة القانونية (SPA, SARL...).

- بالإضافة إلى مصالح و حقوق المساهمين فإن مصالح الأطراف الأخرى ( إداريين، موردين، مجتمع...) محفوظة و محددة بموجب المادة 04 من المرسوم رقم 04-01 المتعلق بتسيير و تنظيم خصوصية المؤسسات العمومية، فمن أهم المواد التي ينص عليها المرسوم هي التأكيد على أن الرأس مال الاجتماعي هو تعهد دائم بين الدائنين و غير قابل للاختزال، بالإضافة إلى تحديد كيفية تنظيم العقود بين الطرف الأجنبي و المحلي في إطار توقيع اتفاقية الخصوصية.

ب - تحديد مسؤولية المؤسسة، المديرين، الإطارات: من أهم الإجراءات التي تنظم نشاط و مسؤولية هؤلاء الأطراف نجد:

- نشاط المؤسسات المالية و المصرفية، المؤسسات الصناعية، مؤسسات التأمين سواء كانت هذه المؤسسات عمومية أو خاصة فهي منظمة من طرف القانون التجاري، لوائح مجلس النقد و القرض، قانون التأمينات، قانون الضرائب.

- المادة 75 من القانون الجبائي تنص على أنه لا يسمح لأي هيئة خاضعة لسلطة إدارية محلية (ولاية، بلدية) أن يعارض أو ينتهك السرية المهنية التي يتحلى بها أعوان الإدارة الجبائية.

- نظام المعلومات الاقتصادي الوطني يتميز بعدم الفعالية نتيجة أسباب عديدة منها: عدم كفاءة العمل الإحصائي، عدم القدرة على الوصول إلى المعلومات الخارجية....

- الشروع في العمل بالمعايير المحاسبية الدولية كبديل للنظام المحاسبي الوطني المعتمد منذ سنة 1975.

- زيادة المراقبة على أعمال مجلس الإدارة من خلال شركة التسيير و المساهمة (SGP) التي دخلت الخدمة سنة 2005، و التي تعتبر كممثل لمساهمة الدولة.<sup>1</sup>

### أسئلة للفهم:

1- ما هي أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية العمومية ؟

2- كيف تقيم أساليب التسيير و الإدارة في المؤسسات العمومية ؟

<sup>1</sup> Boutaleb. K , « la problématique de la gouvernance des entreprises en Algérie », fseg.univ-tlemcen .dz /la revue07/BOUTALEB%20Kouider.pdf,

## خاتمة:

في ختام هذه المطبوعة نرجوا أن نكون قد وفقنا في توضيح الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية لطلبة التخصص أو طلبة التخصصات الأخرى ، و أن نكون أبرزنا أهمية هذا الأسلوب الإداري في حياة المؤسسات التنافسية خاصة لما نتكلم على حالة الجزائر، أين مؤسساتنا مطالبة اليوم بالتحضير لمرحلة ما بعد البترول، و لن يتحقق هذا الأمر إلا من خلال تبني أساليب إدارية علمية تواكب ظروف ومتغيرات المحيط المتقلب الصعب التنبؤ بها، و في نفس الوقت قادرة على مواجهة آثاره. و قد أردنا أن نختم هذه المطبوعة بمجموعة من الاستنتاجات التي نراها مهمة:

- الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة لتحسين و تقويم الأداء الشامل للمؤسسة.

- تعمل الإدارة الإستراتيجية على خلق القيمة التشاركية للأطراف الآخذة.

- يمثل التشخيص الإستراتيجي الداخلي و الخارجي عصب الإدارة الإستراتيجية.

- تسمح الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة بتحدي المحيط المضطرب.

- الإدارة الإستراتيجية ليست تكلفة و إنما استثمار للمؤسسة.

- لا بد من تخصيص الموارد الكافية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

- من الضروري تبني المسيرين للأساليب العلمية في إدارة المؤسسات الوطنية.

SAHLA MAHLA  
المحيط المضطرب الجزائري



## قائمة المراجع:

### أولا/ الكتب باللغة العربية:

- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- حسن محمد، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2013.
- خضر مصباح، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
- روبرت جي ويتمان و آخرون، التخطيط الإستراتيجي، ترجمة بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2011.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- شاكر تركي أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، كلية الأعمال برباغ، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية (كتاب الكتروني)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- عبد الحميد النعيمي، مبادئ الإدارة العامة، منشورات ELGA، مالطا، 1997.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- فيليب سادلر، " الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
- نعمة عباس، الإدارة الإستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

## ثانيا/ المقالات:

- ايثار عبد الهادي، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، العدد 54، 2005.
- 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.
- فاطمة العبودي، مؤشرات الأداء و المقارنة المرجعية، عمادة ضمان الجودة و الاعتماد الأكاديمي، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض ، السعودية، 2013.
- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 10، جوان 2013.
- مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 01، 2002.

## ثالثا/الرسائل الجامعية:

- بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء – دراسة حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2005/2004.
- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
- جديان منال، إسهام 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.
- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية.....د/ غضبان حسام الدين

- شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية " حالة المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011.

#### رابعاً/ محاضرات:

- أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد و تسيير المؤسسة ( للسنة الثانية ل م د )، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.

- بوهزة محمد، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة للسنة الرابعة إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، منشورة على موقع الجامعة، <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/index.html>

- حبة نجوى، محاضرات في مقياس التشخيص الإستراتيجي، لقسم السنة الأولى ماستر مالية و حوكمة الشركات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015، غير منشورة.

- صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

- عطاء الله ياسين، دروس في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.

- فالتة لمين، المؤسسة الاقتصادية و تحولات المحيط، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 7، فيفري 2005.

- محاضرات في إستراتيجية المؤسسة للسنة الثالثة ل م د، تخصص إدارة أعمال و تجارة.

#### خامساً/ الملتقيات:

- حسين رحيم، المؤسسة الاقتصادية و تحديات المحيط التكنولوجي: تشخيص و استراتيجيات، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أفريل 2003، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

- لهواري سعيد، آيت عكاش سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة، الإستراتيجية و المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.

### سادسا/ المواقع الإلكترونية:

- أكرم سالم، الرؤية الإستراتيجية: هل هي ضرورة أم ترف، موقع مؤسسة الحوار المتمدن،  
/show.art.asp?aid=129316 bat de g/ <http://www.ahewar.or>
- براهيمى حياة، بن ثامر كلثوم، نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG و دوره في اختيار القرارات  
الإستراتيجية بالتطبيق على منتجات مؤسسة كندور للأجهزة الإلكترونية، -cte.univ-  
.setif.dz/coursenligne/enviro/res/res\_08.pdf
- رضا خوري، قائمة بمفاهيم بعض المصطلحات المتداولة في التدريب و التعليم التطبيقي، [www.paaet.edu.kw/.../](http://www.paaet.edu.kw/.../) د.رضاء % 20الخوري\_المصطلحات
- سليمان أبو عيسى، الفرق بين الغاية و الهدف، [http://www.alukah.net/fatawa\\_counsels](http://www.alukah.net/fatawa_counsels)،  
.0/14756
- المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، متوفر على النطاق الإلكتروني <http://www.ta3lime.com/showthread.php?t=6095>

### A- Livres en français :

- Balland.S et Bouvier A.M, « management des entreprises », Edition Dunod, Paris, France.
- Cartier.M et autres (2010), « maxi fiches de stratégie », Edition Dunod , Paris, France.
- Détrie. J.P et autres(2005), « strategor », Edition Dunod, Paris, France.
- Diemer. A, « la stratégie des entreprises », IUFM d'Auvergne, Clermont, France.
- Ducreux.J.M (2009), « le grand livre de la stratégie », Edition d'Organisation, Paris, France.
- Ducreux.J.M et Marchand.T.M (2004), « stratégie : clé du succès concurrentiel », Edition d'Organisation, Paris, France.
- . Gamsore.L.P( 2006), « cours d'économie de l'entreprise » ; édition Harmattan , paris, France.
- Helfer.J.P (2000), « management : stratégie et organisation », Edition Librairie Vuibert, Paris, France.
- Kant. J.D (2005), « théorie de l'entreprise 1,cours 4, université Pierre et Marie Curie, Paris, France.
- Lasary(2006), « la stratégie d'entreprise »,ouvrage imprimé à compte d'auteur, France.
- Leroy. F (2008), « les stratégies de l'entreprise », Edition Dunod, Paris, France.

- Mathlouthi.J et autre, « l'environnement interne de l'entreprise », école supérieur d'économie numérique, Manouba, Tunisie.
- Meier.O (2007), « Diagnostic stratégique », Edition Dunod, Paris, France.
- Mougin.Y(2004), « processus : les outils d'optimisation de la performance », Edition d'organisation, Paris, France.
- Norigeon. P , « les fonctions de l'entreprise », cours magistral, p05, [cgemo.free.fr /LES%20 FONCTIONS %20DE%20L'ENTREPRISE.pdf](http://cgemo.free.fr/LES%20FONCTIONS%20DE%20L'ENTREPRISE.pdf)
- Porter.M (1999), « l'avantage concurrentiel » Edition Dunod, Paris, France.
- « Distinction entre les finalités, missions et objectifs des organisations », fichier disponible sur : [www.deltabut.com/documents/Distinction-entre-les-finalits.pdf](http://www.deltabut.com/documents/Distinction-entre-les-finalits.pdf)

## B- Sites internet :

- Boutaleb.K , « la problématique de la gouvernance des entreprises en Algérie », [fseg.univ-tlemcen .dz /la revue07/BOUTALEB%20Kouider.pdf](http://fseg.univ-tlemcen.dz/la%20revue07/BOUTALEB%20Kouider.pdf).
- Jaunet.P, «la création de valeur: approche financière ou managériale », [www.memoireonline.com/.../ m\\_management-valeur-financiere-approche-necessaire-demarche-strategique16.htm](http://www.memoireonline.com/.../ m_management-valeur-financiere-approche-necessaire-demarche-strategique16.htm).
- Kelessidis. V (2000), « benchmarking »,report produced for the EC funded project,p02, [www.adi.p t/docs / in noregio\\_benchmarking-en.pdf](http://www.adi.p t/docs / in noregio_benchmarking-en.pdf).
- Lécivain .G, « marketing stratégique : du diagnostic au plan marketing stratégique »,Lycée Mariette, Académie de Lille, [www.managmarket.com/\\_.../bv000004.lkdoc.dossier-2-](http://www.managmarket.com/_.../bv000004.lkdoc.dossier-2-).
- Mezghani .L , « politique et stratégie d'entreprise », FSEG Sfax, Tunisie, p01, [flestation.e-monsite.com/medias/files/ch-1.pdf](http://flestation.e-monsite.com/medias/files/ch-1.pdf)
- Obin.A (1999), « les écoles de stratégies selon Mintzberg »,éditons village mondial, Paris, France, pp 1-3, disponible sur : [www.jpobin.com/pdf21nov09/2000lescolesdestrategie.pdf](http://www.jpobin.com/pdf21nov09/2000lescolesdestrategie.pdf)
- Oubejja.M(2013), «le diagnostic stratégique », <http://lewebpedagogique.com/oubajja30/2013/05/01/le-diagnostic-strategique/>.