

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة محاضرات:

مقياس استراتيجية المؤسسة

من إعداد:

لعشعاشي مصطفى

موجهة لطلاب:

السنة الثالثة ل.م.د.

قسم : علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

السنة الجامعية 2025/2024

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة محاضرات:

مقياس استراتيجية المؤسسة

من إعداد:

.....

موجهة لطلاب:

السنة الثالثة ل.م.د.

قسم :علوم اقتصادية

تخصص:اقتصاد وتسيير المؤسسة

السنة الجامعية 2025/2024

قسم العلوم الاقتصادية

محاور مقياس إستراتيجية المؤسسة

تمهيد

المحور الأول: المؤسسة وعلاقتها بالحيط.

— ماهية المؤسسة الاقتصادية.

— أهم موارد المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

— مفهوم محيط المؤسسة ومكوناته.

المحور الثاني: التطور الإدارة الإستراتيجية.

— مفهوم والتطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية.

— عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

المحور الثالث: الرسالة والرؤية المؤسسة والهدف الاستراتيجي.

— مفهوم الرسالة وأهمية تحديدها.

— رؤية المؤسسة وخصائص الرؤية الناجحة.

— الفرق بين الرسالة والرؤية المؤسسة.

— الهدف والهدف الاستراتيجي

المحور الرابع: التحليل الإستراتيجي البيئي (التشخيص الاستراتيجي)

- مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأبعاده.

- التشخيص الاستراتيجي الخارجي.

- التشخيص الاستراتيجي الداخلي.

المحور الخامس: أدوات التحليل الإستراتيجي

- أدوات التحليل الموقفي.

- مصفوفات التحليل الإستراتيجي.

- تحليل قوى التنافس.

المحور السادس: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

- الإستراتيجيات التنافسية.

- الإستراتيجيات العامة للتنافس.

- البدائل الإستراتيجية.

المحور السابع: صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها.

- صياغة إستراتيجية المؤسسة.

- تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

- الرقابة الإستراتيجية.

قائمة الأشكال

2	الدورة الاقتصادية البسيطة	1
4	الدورة الاقتصادية الكاملة	2
44	الهياكل التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية	3
90	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	4
94	القوى الخمسة لبورتر	5
107	الشكل سلسلة القيمة	6
114	الشكل العام لمصفوفة التحليل الثنائي (تحليل SWOT)	7
117	نموذج (Y) لتحليل الفجوات	8
118	نموذج (Z) للتوسع في المشروع	9
120	النموذج العام لمصفوفة BCG	10
126	مصفوفة ماكنزي McKinsey / GE	11
128	قوى التنافس الخمس لبورتر	12
132	نموذج أوستن.	13
147	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها	14
150	نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية	15
154	الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة	16

قائمة الأشكال

23	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	1
25	توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%).	2
85	الفرق بين الرسالة والرؤية	3
115	أهم عناصر نقاط القوة و الضعف	4
116	أهم عناصر الفرص و التهديدات	5
125	حساب كل من قوة نشاط الأعمال و جاذبية الصناعة للمنظمة	6
131	المحددات التي يركز عليها نموذج بورتر	7

فهرس العام

محاور مقياس إستراتيجية المؤسسة

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

فهرس العام

تمهيد

1 المحور الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط.

1 - ماهية المؤسسة الاقتصادية.

26 - أهم موارد المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

47 - مفهوم محيط المؤسسة ومكوناته.

64 المحور الثاني: التطور الإدارة الإستراتيجية.

64 - مفهوم والتطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية.

69 - عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

75	المحور الثالث: الرسالة والرؤية المؤسسة والهدف الاستراتيجي.
75	-مفهوم الرسالة وأهمية تحديدها.
83	-رؤية المؤسسة وخصائص الرؤية الناجحة.
85	-الفرق بين الرسالة والرؤية المؤسسة.
85	-الهدف والهدف الاستراتيجي
88	المحور الرابع: التحليل الإستراتيجي البيئي (التشخيص الاستراتيجي)
88	-مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأبعاده.
91	-التشخيص الاستراتيجي الخارجي.
100	-التشخيص الاستراتيجي الداخلي.
113	المحور الخامس: أدوات التحليل الإستراتيجي
113	-أدوات التحليل الموقفى.
119	-مصفوفات التحليل الإستراتيجي.
127	-تحليل قوى التنافس.

134	المحور السادس: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.
134	-الإستراتيجيات التنافسية.
136	-الإستراتيجيات العامة للتنافس.
139	-البدائل الإستراتيجية.
143	المحور السابع: صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها.
143	-صياغة إستراتيجية المؤسسة.
146	-تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
151	-الرقابة الإستراتيجية
155	-قائمة المراجع

تمهيد

تعد المؤسسة الاقتصادية الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط اقتصاد باعتبارها النواة الأساسية فيه ، حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر ، فأصبحت المؤسسة الاقتصادية الآن تواجه مجموعة من التحديات كالعولمة و تحرير التجارة و القيود الإنتاجية التي تؤدي إلى تحرير تدريجي لمختلف حواجز الدخول إلى الأسواق ، لذا توجب على المسير أن يصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية ، و التي تساهم في عملية تقييم البيئة المحيطة سواء الخارجية أو الداخلية حيث تتيح للمؤسسات معرفة ما يدور من حولها من فرص لاستغلالها و تحديد المخاطر لمواجهةها أو الحد منها ، ذلك أن فحص و تشخيص أثار البيئة المحيطة يهدف في النهاية إلى الخروج بقرار استراتيجي يخدم أهداف المؤسسة .

المحور الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط.

يتضمن هذا المحور المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك ذكر كل من أهم الخصائص الموجودة في المؤسسة الاقتصادية وأبرز مراحل تطورها التاريخي، وبعد ذلك سنتطرق إلى الأصناف والمعايير التي يعتمد عليها في مختلف تصنيفاتها.

أولاً: ماهية المؤسسة الاقتصادية

I. : مفاهيم الأساسية للمؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية تعد بمثابة النواة الرئيسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية للمؤسسة تتضمن مجموعة من الوسائل البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والوسائل المادية والمعنوية والمالية من جهة ثانية، كما يشمل كذلك تعاملها مع المحيط.

1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية

اتخذت المؤسسات الاقتصادية عبر الزمن أوجه متنوعة، وبالأخص في القرن العشرين، حيث ازدهرت بصفة كبيرة إذ اجتازت الدورين الأساسيين الاقتصادي والاجتماعي لتقتحم الدور السياسي (الشركات متعددة الجنسيات)، فهي بمثابة قاطرة للتنمية الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة، ولهذا سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم تسمح للقارئ بفهم مختلف مكونات المؤسسة وسير نشاطاتها ...

1-1 الدورة الاقتصادية:

هناك نوعين أساسيين من الدورات الاقتصادية وهما:¹

- الدورة الاقتصادية البسيطة (élémentaire)

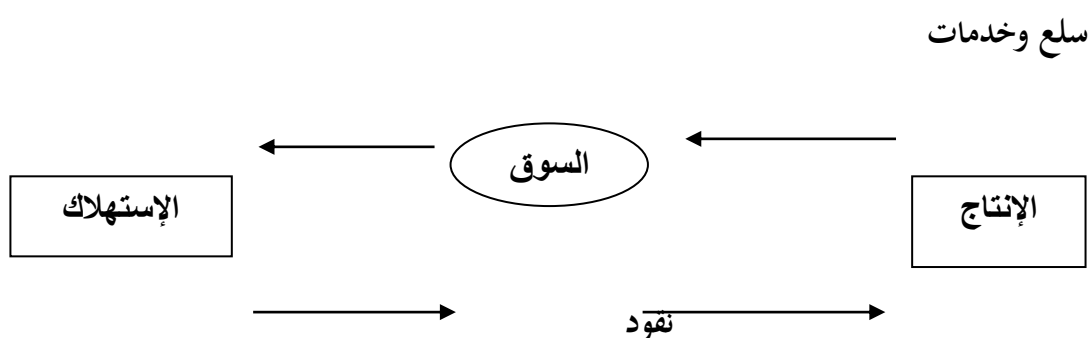
¹ Pascal Laurent – Francois Bouard, "Economie d'entreprise", Tom 1&2, les éditions d'organisation, 1997.,P

- الدورة الاقتصادية الكاملة (complet)

1-1-1 الدورة الاقتصادية البسيطة:

تتمثل في ظهور حاجيات لدى المستهلكين تتجلى من خلال الرغبات (حاجة لاستهلاك، حاجة للترفيه، حاجة للتنقل،...)، وبالتالي فإن هذه الرغبات لا بد من تحقيقها بطريقة أو بأخرى، ومنه فلا بد من استهلاك سلع وخدمات لإشباع هذه الرغبات، ولكن بما أن السلع والخدمات لا توجد في حالتها الطبيعية بل لا بد من إنتاجها. نستنتج بأن الاستهلاك والإنتاج عمليتين أساسيتين في كل نشاط اقتصادي، وهو ما يقود إلى بروز دورة بسيطة حيث الأعوان الاقتصاديين (منتجين) يحولون الموارد إلى منتجات موجهة إلى أعوان اقتصادية أخرى (مستهلكين)، وعامة نجد أن هذه السلع تتبادل في الأسواق مقابل النقود أو القروض، والشكل رقم (1) يبين لنا ذلك بوضوح.

الشكل رقم (1): الدورة الاقتصادية البسيطة



SOURCE: Pascal Laurent – Francois Bouard, OPCIT, P 14

2-1-1 الدورة الاقتصادية الكاملة:

تفصح هذه الدورة ثلاثة مستويات للنشاطات:

أ. العمليات على السلع والخدمات:

تتمثل في إنتاج السلع والخدمات الموجهة للزبائن.

ب. التوزيع (La répartition):

تتمثل في توزيع المداخل المتحصل عليها من قبل المنتجين، وقد يستفاد منها في شكل تقديم خدمات لأسباب اقتصادية واجتماعية.

ت. تمويل الاقتصاد:

في هذا السياق قد لا تصرف كل المداخل وبالتالي من الضروري تجميع الادخار من أجل الاستفادة منه في تمويل الاقتصاد (وضعه من طرف المستهلكين في مختلف البنوك ليستفيد منه المنتجين على شكل قروض من أجل القيام بمختلف النشاطات التي يمارسونها).

وبالتالي نستنتج بأن الدورة الاقتصادية تضم أربعة أنواع من الأعوان الاقتصادية وهم:

- المنتجين:

ينتجون سلع وخدمات موجهة إلى الزبائن، ويوزعون المبالغ التي يقبضونها من مبيعاتهم على الأجور، الإيجار، الأرباح أو يحتفظون بجزء منها لحاجيات المؤسسة المستقبلية.

- الزبائن:

يستهلكون السلع والخدمات التي يشترونها بفضل أجورهم المتحصل عليها من خلال نشاطهم اليومي.

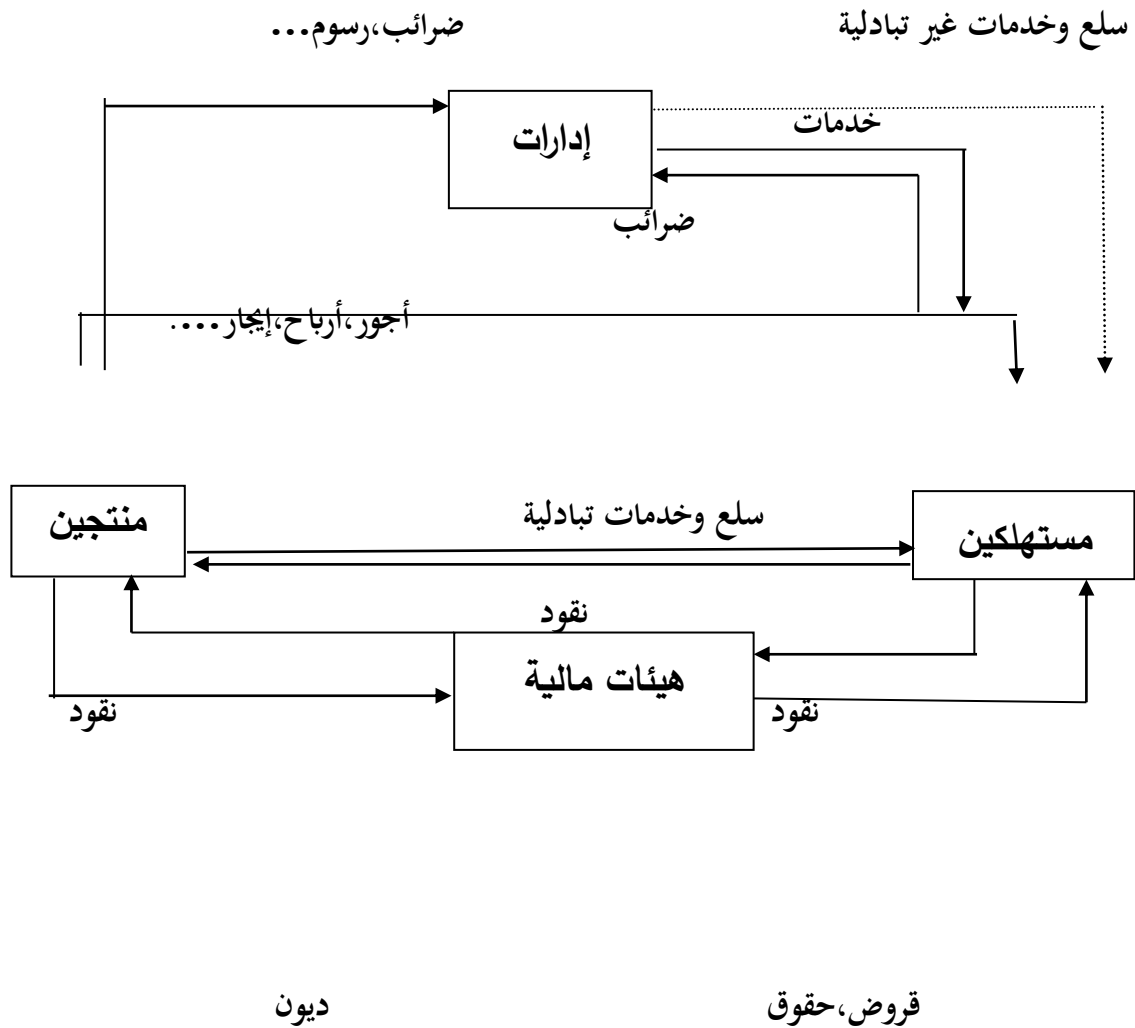
- الإدارات:

تقوم باقتطاع من الأجور والمداخل للأفراد والمؤسسات (الضرائب والرسوم...) والتي يتم إعادة توزيعها على شكل خدمات متنوعة أو خدمات مجانية (نشاطات الدولة، الضمان الاجتماعي،...).

- الهيئات المالية:

تقوم بجمع الادخار الذي يحوزه الأعوان ذوي القدرة التمويلية العالية من أجل إقراضه إلى المحتاجين إلى التمويل والتي تتمثل في البنوك، وصناديق التوفير...

والشكل رقم (2) يبين لنا الدورة الاقتصادية الكاملة.



SOURCE: Pascal Laurent – Francois Bouard, OPCIT, P15.

2-1 تعريف المؤسسة الاقتصادية

نجد أن هناك عدة تعريفات للمؤسسة الاقتصادية وذلك حسب التطور الاقتصادي الحاصل في الساحة العالمية وعبر مختلف الأزمنة، لذلك سنحاول تقديم بعض التعاريف، لأنه من الصعب الاعتماد على تعريف موحد وواضح لمفهوم المؤسسة الاقتصادية وذلك للأسباب التالية:¹

- التطور الدائم والمستمر الذي عرفته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وتسييرها، وفي أشكالها القانونية منذ بروزها، وخاصة في هذا القرن.
 - تعقد واتساع مهام المؤسسة الاقتصادية، سواء كانت صناعية أو خدماتية ، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.
 - اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعريف مختلفة للمؤسسة.
- ومن هذا المنطلق يظهر لنا بأن المؤسسة الاقتصادية تمتاز بالعديد من التعاريف التي تشمل كل من أنواعها سواء من الناحية القانونية أو النشاط أو الأهداف...، وفي ما يلي سنتطرق إلى أهم التعاريف الشاملة الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية.

المؤسسة الاقتصادية هي " كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو / وتبادل سلع أو / وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا

¹ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998 ، ص08.

ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم، وتبعاً لحجم نشاطه".¹

كما تعرف " أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع".²

عادة تعرف على أنها الوحدة الاقتصادية الخاصة بالانتاج السلع والخدمات، وبالتالي هي عامل اقتصادي دوره الأساسي إنتاج السلع والخدمات المخصصة للبيع، وهذه الخاصية تمنح المؤسسة العمل في عدة مجالات.³

أيضاً تعريف بـ " المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه ، تحويل ، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".⁴

تعرف بـ : "المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته".⁵

وتعرف كذلك على أنها "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة".⁶

¹ ناصر داددي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998 ، ص11.

² أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999 ، ص:15.

³ Gilles Bressy, Christien Konkuyt, **économie d'entreprise**, 7ème édition, France, 2004, P: 02.

⁴ درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005، ص 13.

⁵ محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002 م ، ص14.

⁶ صمويل عيود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982 ، ص58.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة يتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المالية والمادية والبشرية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

3-1 المؤسسة ومصطلحات أخرى

من الممكن قد يخلط البعض بين مصطلح المؤسسة ومصطلحات مثل: الشركة، المنشأة، المنظمة والمشروع، فيما يلي نوضح الفرق بين هذه المفاهيم من خلال إعطاء تعريف لهذه المصطلحات.

الشركة:

تظهر في القانون الجزائري على أنها " عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي تنجز عن ذلك"¹.

المنشأة:

يعرفها **M.L.Baudin** " مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان، وهم تابعون لنفس المنظم" بالتالي يمكن للمؤسسة أن تتكون من منشأة واحدة ويصبح للمصطلحين نفس المعنى، أما إذا كانت تحوي عدة منشآت فلا يجوز ذلك لأن المنشأة لا تتمتع بشخصية قانونية بل هي تابعة للمؤسسة الأم، إلا إذا تمت شهرتها، والمنشأة أيضا ذات استقلالية نسبية لأنها تبقى خاضعة لصاحب العمل ، وفي حالة وجود مؤسسة أم فإنها ترتبط معها بحسابات الربط ولا تتحدد نتائجها المحاسبية بشكل مستقل، إذا المؤسسة تتميز باستقلالها المالي والقانوني، وفي بعض الحالات فقط تعتبر نفس الشيء مثل المؤسسات العمومية التي تعتبر

¹ المادة 416 من القانون المدني، القانون رقم 88-14 المؤرخ في مايو 1988.

منشآت لأنها خاضعة لهيئات معينة ولا تتمتع بالاستقلالية، وهو الحال بالنسبة للمؤسسات الخيرية أو الأصل أنها منشآت لأنها غير مستقلة.¹

المشروع:

هو النشاط الذي تزاوله المؤسسة، ويعبر عنه بالمؤسسة في حالة واحدة وهي عندما تنشأ المؤسسة لإنجاز مشروع معين وتنقضي بانقضائه.

المنظمة:

هي تجمع إنساني أي مجموعة من الناس تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت المنظمة وهناك عدة أنواع من المنظمات منها (التجارية ، الصناعية ، التعليمية) وجميعها تمتلك خصائص متشابهة تجمع بينهما كالعامل على تحقيق هدف يبرر وجودها واستمرارها، فعلى العموم يمكن اعتبارها كمؤسسة اقتصادية لأنها تجمع العناصر المكونة لها.

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال المفاهيم السابقة للمؤسسة يتضح لنا أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية وهي كما يلي:²

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

¹ صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة-الجزائر، 2014-2015، ص3-4.

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، الطبعة الثالثة، 2003 ص26،25

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في التاج و نمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف مبرر و جودها أو تضاءلت كفاءتها....

3- أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى مدراء والطاقم الإداري للمؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها، أي مهما كانت صيغتها أو حجمها أو شكلها أو طبيعة نشاطها، إلى تحقيق الأهداف والتي تأسست من أجلها، فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك باختلاف الزمان والمكان المتواجدة فيه المؤسسة ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

3-1 الأهداف الاقتصادية:

تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

3-1-1 تحقيق الربح:

يعتبر تحقيق الربح الشغل الشاغل لوجود المؤسسة الاقتصادية لأنه يمنحها القدرة في تعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستخدمها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى و الاستمرار في الوجود.¹

3-1-2 عقلنة الإنتاج:

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجيتها من خلال التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة عملية تنفيذ الخطط و البرنامج و ذلك من أجل تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.²

3-1-3 تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:³

- مستوى عالي من المرونة.
- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.
- أن يتم تسليمه لطالبه في الوقت المحدد.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص18، 17.

² المرجع السابق، ص.18

³ عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس 2006، ص 43.

3-2 الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

3-2-1 ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.

3-2-2 تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

3-2-3 توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ.¹

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص19.

3-2-4 تأهيل العمال

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.¹

3-3 الأهداف التكنولوجية

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة:²

3-3-1 البحث والتنمية:

حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

3-3-2 مساند السياسة القائمة في البلاد

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

¹ إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية لعلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 5.

²ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 21.

كما يمكن اعتبار المؤسسة الاقتصادية كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية و خارجية اتجاه

خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:¹

- الملاك :

لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة الصالح العام

و تحسين الظروف المعيشية للعمال.

- الزبائن :

من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على

أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية :

النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، و الخدمات ما بعد البيع.

- السلطات العمومية :

ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة ، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون

بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية

، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية ،

والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد

كيماوية أو مواد سامة.

¹ LASARY , **comptabilité analytique** , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001 , PP 14-15.

- العمال :

إن مستقبل المؤسسة و بلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأس المال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة ، و لا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه، والتصرف إيجابياً تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام أجال التسليم، وتحسين النوعية، و ذلك يجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

- الموردون :

يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة، (سواء كانت موارد مادية، مالية، أو بشري). فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فوراً، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة. أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها؛ و أما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقابلة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها و بالتالي من أرباحها.

II. تصنيفات المؤسسات الاقتصادية:

تتخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالاً مختلفة ومتعددة منها وحدة حرفية تقليدية، أو متجر خاص، أو شركة إنتاجية، أو مصرف، أو شركة متعددة الجنسيات... الخ. هذه الأشكال تصعب دراستها بصفة إجمالية خاصة عند محاولة المقارنة بين مؤسسة وأخرى. ولهذا فإن عملية التصنيف تسهل دراسة المؤسسات من خلال ترتيبها أو تصنيفها وفقاً لمقاييس أو معايير محددة، وتتعدد هذه الأخيرة وتتفاوت درجة أهميتها من معيار لآخر، وسنتناول في هذا الإطار أهم معايير تصنيف المؤسسات: المعيار القانوني، المعيار الملكية، المعيار النشاط (الطابع)، ومعيار الحجم.

1- تصنيف المؤسسات الاقتصادية من حيث الشكل القانوني

وفقاً لهذا المعيار يتم تصنيف المؤسسات تبعاً للقانون الذي تخضع له إلى المؤسسات الخاصة وتنقسم إلى مؤسسات فردية ومؤسسات الشركات.

1-1 المؤسسات الفردية

تنشأ هذه المؤسسات من طرف شخص واحد يعتبر رب العمل وصاحب أرس المال، ويقوم أحياناً بالتنظيم والإدارة، وهو مسؤول عن اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالنشاط، ومن أمثلة ذلك نجد ورشات الحرفية، ورشات الصيانة وغيرها، من سلبياتها عدم تمكن الفرد الإمام بجميع النواحي الفنية والإنتاجية والتسييرية وفرص الترقية داخل المؤسسة محدودة... الخ.

1-2 مؤسسات الشركات

الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل، على أن يقتسموا ما قد ينتج عن المشروع من ربح أو خسارة. وقد وضع المشرع شروط موضوعية عامة وهي : الرضا، الأهلية، المحل والسبب، أما الشروط الموضوعية الخاصة فتتمثل في :تعدد الشركاء، تقسيم الحصص والنية في المشاركة، ويمكن تقسيم مؤسسات الشركات إلى:

- شركات الأشخاص (التضامن، شركات التوصية البسيطة، وشركات المحاصة .)

- شركات الأموال (المساهمة).

- شركات المسؤولية المحدودة .

1-2-1 شركات الأشخاص

هذا النوع من الشركات يقوم على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة، مما يكون له الأثر الإيجابي على نشاط المؤسسة، وهي ثلاث أنواع:

1-1-2-1 شركات التضامن

تنشأ شركات التضامن بين الأصدقاء والعائلات عموماً، من خلال عقد بين شخصين أو أكثر، بحيث يقدمون حصص عينية أو نقدية، ويكونون مسؤولين بالتضامن (مسؤولية تضامنية وغير محدودة)عن ديون الشركة وعن الأعمال والنشاطات التي تمارسها الإدارة مع التزام الشركاء بالوفاء بمختلف الالتزامات المادية المترتبة عن شركتهم والمسؤولية غير محدودة، قد تتعدى الالتزامات المؤسسة إلى أموال الشركاء الخاصة في حالة خسارة المؤسسة. يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة وشركاؤهم.

1-2-1-2 شركات التوصية البسيطة

هي من شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي، ولا تختلف عن شركة التضامن إلا من ناحية واحدة وهي أن شركات التوصية البسيطة تتألف من نوعين من الشركاء :شركاء متضامين وشركاء موصين. تطبق الأحكام المتعلقة بشركات التضامن على شركات التوصية البسيطة مع مراعاة شروط منها:

- يسري على الشركاء المتضامين القانون الأساسي للشركاء بالتضامن .
- يلتزم الشركاء الموصون بديون الشركة فقط في حدود قيمة حصصهم .

1-2-1-3 شركات المحاصة

تعتمد في إنشائها على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنتين أو أكثر من الشركاء للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة، لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم، ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله تنتهي شركة المحاصة، ومن ميزاتهما:

- تعتبر شركة مستترة ليس لها حقوق ولا عليها الالتزامات.
- ليس لها رأس المال ولا أعوان ولا شخصية اعتبارية، فنشاطها يتم بصفة شخصية .
- تهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية والموسمية مثل تسويق المحاصيل الزراعية...إلخ .

1-2-2 شركات الأموال (المساهمة)

شركة المساهمة هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى حصص متساوية تسمى الأسهم وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم.

- لا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة.
- لا يطبق الشرط المذكور في المقطع الثاني أعلاه على الشركات ذات رؤوس أموال عمومية .
- يطلق على شركة المساهمة تسمية الشركة ويجب أن تكون مسبوقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأسمالها.

- يجوز إدراج اسم واحد أو أكثر في تسمية الشركة .
- يجب أن يكون رأسمال شركة المساهمة بمقدار خمسة ملايين دينار جزائري على الأقل، إذا ما لجأت الشركة علنية للاذخار، ومليون دينار على الأقل في الحالة المخالفة.

1-2-3 الشركات ذات المسؤولية المحدودة

تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص.

إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة المؤسسة طبقا للفقرة السابقة، لا تضم إلا شخصا واحدا

كشريك وحيد تسمى هذه الشركة "مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة".

وتعين بعنوان للشركة يمكن أن يشتمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه

التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات "شركة ذات مسؤولية محدودة" أو الأحرف الأولى منها أي ش، ذ، م، م وبيان رأسمال الشركة.

لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100.000 دج، فينقسم رأس المال

إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل وغير قابلة للتداول.

وقد اختلفت الآراء في تحديد صنف هذه الشركات فمنهم من أدرجها ضمن شركات الأشخاص

وآخرون يرون أنها نوع من شركات الأموال نظرا لوجود التشابه بينها وبين هذه الشركات.

2- تصنيف المؤسسات الاقتصادية من حيث الملكية

هناك ثلاثة أنواع من الملكيات:

1-2 الملكية الخاصة:

حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.¹

2-2 الملكية العامة (العمومية):²

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، سواء كان ذلك عن طريق التأميم أو بالإنشاء، بحيث يكون رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، تمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة، وكذلك يوجد جهاز للرقابة يتمثل في الوصاية، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شأؤو ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة، ويمكن تصنيف المؤسسات العمومية إلى النموذجين التاليين:

1-2-2 مؤسسات تابعة للوزارات:

تتجسد في جميع المؤسسات التي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها، حيث تقدم لها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

¹درحمون هلال ، مرجع سابق ه ص :23.

²عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ، ص18

2-2-2 مؤسسات تابعة للجماعات المحلية

تتمثل تلك الجماعات المحلية في البلدية والولاية، حيث تقوم هذه الجماعات بإنشاء وتأسيس مثل هذه المؤسسات سواء كان ذلك من طرف البلدية أو الولاية أو منهما معا، وعادة ما تكون ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشؤها عن طريق إدارتها، وغالبا ما تكون في مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

3-2 الملكية المختلط:

وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع الخاص والقطاع العام أي الدولة والمتمثلة في الوزارة أو مؤسسة عمومية، حيث تنشأ مثل هذه المؤسسات بالاتفاق بين الطرفين السابقة الذكر للقيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، شروطه، مدة حياته،... الخ.¹

وتتم المساهمة في رأس المال من الطرفين، وغالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 11 % من رأس المال، لكي تبقى المؤسسة المختلطة تسير طبقا للأهداف العامة والصالح العام، لأن القرارات تؤخذ على أساس الأغلبية في عدد الأصوات.

3- تصنيف المؤسسات الاقتصادية من حيث النشاط (الطابع)

يعتمد تصنيف المؤسسات على هذا المعيار على قاعدة التقسيم الاجتماعي للعمل، الذي وجوده في الواقع منذ قرون أو حتى منذ أن عرف كيف ينظم الإنسان نفسه في الأسرة ويقسم المهام بين أعضائها ثم اتجه التخصص إلى النظام الإنتاجي العام الذي كان في العهد البدائي يتوزع بين الصيد و الزراعة، ثم مع التطور التقني كانت حاجة إلى وجود حرفين لإنتاج أدوات العمل، و بعد ذلك تطورت الصناعة و التجارة بشكل واسع لتصبح في أي مجتمع ثلاثة قطاعات نشاط رئيسية وهي: الفلاحة، الصناعة، الخدمات، و يطلق عليها

¹ درحمون هلال ، نفس المرجع.

على أساس هذا الترتيب القطاع الأول، الثاني و الثالث وإذا وزعت المؤسسات على أساس هذا المقياس يمكن أن نحصل على ما يلي:¹

3-1 القطاع الأول: ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

3-2 القطاع الثاني: ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.

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

4- تصنيف المؤسسات الاقتصادية من حيث الحجم

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

¹ ناصر داداي عدون ، مرجع سابق ، ص :25

تعود بالنفع على المؤسسات و على الاقتصاد الوطني ككل.الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، وهناك أيضا من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة.ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي:

الجدول رقم : (01) تصنيف المؤسسات حسب الحجم .

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

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

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

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

- المؤسسات الصغيرة جدا **T. P. E** : تشغل ما بين 1-9 عمال.
 - المؤسسات الصغيرة **P. E** : تشغل ما بين 10-49 عامل.
 - المؤسسات المتوسطة **M. E** : تشغل ما بين 50 و 499 عامل.
 - المؤسسات كبيرة الحجم : وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.
- وبلغة الأرقام فإن النوع الأول يفوق 99 % من مجموع المؤسسات في الدول المقدمة وذلك حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

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

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

المصدر: ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص 72 ..

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

ثانيا: أهم موارد المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

I. : أهم موارد المؤسسة الاقتصادية

لا يمكن أن تنشأ المؤسسة مهما كان نوعها وتنوع نشاطها دون توفير عوامل الإنتاج التي تسمح لها بالقيام بوظائفها المتنوعة على أكمل وجه .

وقد قسم الاقتصاديون هذه العوامل إلى ثلاثة عناصر أساسية هي الأرض، العمل، ورأس المال، إلا أن هذا التقسيم الأولي اعتبر غير كاف نظرا لتطور الأدوات المستعملة في الإنتاج وتوسع نشاط المؤسسة مما أدى إلى إدماج عامل آخر يقل أهمية عن العوامل الأخرى ألا وهو التنظيم و الإدارة .

1- رأس المال

1-1 مفهوم رأس المال:

يعتبر رأس المال " مجموعة الأدوات و الآلات و المباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات".¹

كما أنه " هو مجموعة السلع الاستثمارية أو خدمات أخرى أي أنها تمثل تلك السلع و خدمات أخرى أي أنها تمثل تلك السلع التي تستخدم في عملية الإنتاج كآلات و المعدات ووسائل النقل المباني السدود ومحطات الكهرباء".²

من خلال التعريفين السابقين يظهر أنه:³

- ينبغي التمييز بين رأس المال النقدي والعيني فالأول يمثل الأسهم و السندات و النقود بينما يعكس الثاني الأصول الحقيقية كالمصانع و الآلات . . إلخ .

¹ ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص :114.

² عمر صخري ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPC ، الجزائر ، ص :7.

³ إسماعيل عبدالرحمان ، حربي عريقات ، مفاهيم ونظم اقتصادية ، دار وائل ، عمان الأردن ، 2004، ص : 428 .

- تقاس كميته بمقياس معين بخلاف الاستثمار الذي يشكل تدفقات تقاس قيمته فترة زمنية محددة كالسنة مثلا.

- مصدر الاستثمار وهو الادخار و يقصد به الامتناع عن الاستهلاك الآني لإجمالي الدخل المحقق في فترة زمنية معينة .

- إن رأس المال يستهلك بطريقة غير مباشرة عند مساهمته في إنتاج السلع الاستهلاكية و الإنتاجية

- إن استخدام رأس المال مع العمل في الإنتاج يرفع من كفاءة العمل .

2-1 مصادر التمويل:

توجد عدة اقتراحات أو إمكانيات أمام المؤسسة لتغطية احتياجاتها التمويلية سواء عند بداية نشاطها أو أثناء ممارستها الوظيفية وعموما يمكن تصنيفها حسب عدة مقاييس هي :

1-2-1 مصادر التمويل حسب الملكية :

طبق هذا التصنيف فالمؤسسة لديها إمكانية تمويل ذاتية وأخرى خارجية .

2-2-1 مصادر التمويل حسب الزمن :

و تكون قصيرة أو طويلة أو متوسطة الأجل .

و نظرا لتداخل المعيارين سيتم دراستهما معا .

أ- مصادر التمويل الذاتية:

أثناء ممارستها لنشاطها تقوم المؤسسة الاقتصادية بطرح أعباءها من إيراداتها لتحصل على نتيجة السنوية الصافية التي توزع طبقا لسياسة محددة وأهداف مرسومة ، و الباقي منها بعد عملية التوزيع يضاف له الاهتلاكات و المؤونات غير المحققة بعد تصنيفيتها لتشكيل معا ما يسمى بقدرة التمويل الذاتي للمؤسسة التي تسمح بضم جزء منها إلى الأموال الخاصة سواء الحصص المشتركين في حالة شركة الأشخاص أو إلى أسهم

الشركاء في حالة شركة الأسهم أو بضمها إلى احتياجات في رأس مال المؤسسة ، وهي في مختلف الحالات تعتبر تحويلا ذاتي يسمح لها بالاستثمار و التوسع كما يعد ضمانا لتسديد ديونها تجاه الغير ومحركا لنموها يعمل على رفع استقلاليتها المالية.

ويساهم التمويل المالي المرتفع بتخفيض من اللجوء إلى القروض الخارجية وبذلك يعمل على تخفيف الأعباء المالية وهو في نفس الوقت دون تكلفة لكونه إذا استعمل في مساهمات أو مؤسسات أخرى جديدة كان له مردود يزيد أو ينقص نظرا لعدة عوامل ، كما أن عدم الاهتمام بتوزيع تلك الأرباح على أصحاب الأسهم قد يجعلهم أقل إقبالا على المؤسسة خاصة في حالة تحقيق أرباح على أسهمهم في مؤسسات أخرى بنسب أخرى .

ب - مصادر التمويل الخارجي:

يمكن تقسيم التمويل الخارجي إلى قسمين هما:

1- التمويل طويل و المتوسط الأجل :

هو الذي تتعلق بتكوين رأس المال و القروض قصيرة التي تسدد في مدة تتراوح من سنتين إلى خمس سنوات أو ديون طويلة وهي التي تدفع في مدة بين خمس سنوات فما فوق.

وللتمويل طويل الأجل أشكال عدة منها :¹

1-1 الأسهم :

هو عبارة عن حصة متساوية من رأس المال في شركات المساهمة وتقدم الحصة من طرف الشريك لأي شخص مكتب مقابل الحصول على وثيقة تسمى السهم ولها قيمة اسمية التي تعبر عن قيمتها الحقيقية .

¹ ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص ص: 114-116.

2-1 السندات :

وهي جزء من قروض تطلبها المؤسسة من السوق المالية ولصاحبها الحق في الحصول على أرباح بنسبة ثابتة كل سنة واسترجاع قيمتها في الوقت المحدد لها ولصاحبها أولوية استرجاع قيمة سنده قبل المساهمين في حالة التصفية .

3-1 التمويل بالتأجير :

أو التأجير التمويلي ويمثل اتفاق بالتأجير الأصول رأسمالية إنتاجية ، يستفيد منها المستأجر بانتفاع كامل مقابل تقديم أقساط إيجار سنوي طول مدة حياة العقد.

2- التمويل قصير الأجل :

وله أشكال عدة هي :

1-2 القروض التجارية بين المؤسسات :

وهي قروض متعلقة بالمخزون و الاستعمالات طويلة الأجل وتلجأ له المؤسسة في حالة عدم وجود أموال كافية لها أو للاستفادة من هذا الامتياز وقد تكون على أساس التسجيل في دفاتر أو مقابل حصولها على أوراق تجارية قابلة للدفع في تاريخ محدد .

2-2 القروض المصرفية :

وهي قروض تقدمها البنوك التجارية مقابلة فائدة بمعدلات متفقة عليها ويتم تسديدها خلال فترات لا تزيد عن سنة وهي أما ان تكون قروضا مضمونة أو غير مضمونة.

3-2 قروض من جهات أخرى :

قد تأخذ المؤسسة قروضا في أشكال متعددة في إطار نشاطاتها في صورة تسبيقات من الزبائن أو خصم أوراق تجارية قبل تاريخ استحقاقها.

3-1 استعمالات رأس المال:

تقوم المؤسسة الاقتصادية في بداية نشاطها بجلب وحياسة مختلف الأصول التي تسمح لها بمباشرة وهذه الأصول قد تكون من تقديم صاحب المؤسسة أو من الشركاء أو يتم شراءها مباشرة من السوق باستعمال الأموال المقدمة في صورتها النقدية وتنقسم الأصول إلى:¹

1-3-1 الأصول المعنوية:

وهي أصول تزداد أهميتها باستمرار ومنها ما يرتبط بجانب المعلومات أو بجانب التكنولوجيا وتكون في صورة براءات الاختراع أنتجتها المؤسسة أو اشتريتها أو عناصر متعلقة بالمحل التجارية أو الاسم التجاري وهي تتكون وتتأثر بالعديد من العوامل كنشاط المؤسسة أو حجمها أو موقعها أو نصيبها من السوق .

2-3-1 الأصول المادية :

ويشمل كل شيء مادي يستعمل في المؤسسة كوسائل الإنتاج مثل الأراضي و المباني و التجهيزات و المواد الأولية و القطع الصناعية وملحقاتها ولها صفة الملكية التامة للمؤسسة

أ- الأراضي:

وهي شكل من أشكال الوسائل المادية المستعملة في النشاط الاقتصادية بالمؤسسة وتختلف قيمتها وطبيعتها من المؤسسة إلى أخرى وقد تكون العنصر الأساسي في وجود وحركة المؤسسة سواء الزراعية أو الصناعية.

¹ نفس المرجع ،ص ص: 109-112.

ب- المباني و المحلات :

وتنوع إلى عدة أنواع منها ما يستعمل كورشات أو مصانع للإنتاج أو كمخازن للموارد و المنتجات وهي بذلك إضافة إلى الأراضي تحتل أهمية بالغة في المؤسسة لكونها تتأثر بها إلى حد بعيد فموقعها وطريقة بناءها وأشكالها تؤثر على الصورة المرسومة لدى المتعاملين.

ج- الآلات و الأدوات :

تقتني المؤسسة عدد من الآلات و التجهيزات التي تستعمل في العملية التحويلية للمواد الأولية أو في عملية التهيئة و التغليف أو من أجل توفير الظروف العامة للنشاط مثل أجهزة التهوية و التبريد وتختلف قيمتها وطبيعتها ودرجة تطورها من مؤسسة إلى أخرى حسب فرع وطبيعة النشاط وحسب التكنولوجيا المستعملة فيه وطرق الإنتاج.

د- وسائل النقل :

وتستعمل في النقل الداخلي للمواد و الأشخاص أو النقل الخارجي من وإلى المؤسسة وتزداد أهميتها حسب درجة الحاجة إليها.

3-3-1 المخزونات:

تحتوي المخزونات على:¹

أ- البضاعة :

وهي عناصر المادية تتم الحصول عليها من عملية الشراء .

¹ نفس المرجع، ص: 119-121.

ب- مواد ولوازم :

ويتم حيازتها لغرض تحويلها واستعمالها في ميدان إنتاجي.

ج- منتجات قيد التنفيذ ونصف مصنعة:

وهي منتجات تحت الإنجاز تتحصل عليها المؤسسة عند توقف العملية الإنتاجية.

د-منتجات تامة:

وهي منتجات جاهزة للبيع.

هـ- فضلات ومهمات :

وهي ما ينتج عن العملية الإنتاجية من بقايا المواد الأولية أو هي منتجات تحوي عيوباً أو أضرار.

1-3-4 أصول مادية أخرى :

وهي كل قيم أو مبلغ تستعمل لإنتاج قيم أو ثورة جديدة ويزيد عدد دورات استعماله عن السنة أو دورة واحدة.

1-3-5 الأصول النقدية ونسبة النقدية :

تقوم المؤسسة في إطار نشاطها العادي بتوفير مبالغ في صورتها النقدية أو في صورة مبالغ في حساباتها بالبنوك ومختلف المؤسسات المالية وتكون تحت تصرفها أو في صورة قيم تنتظر التحصيل في المستقبل.

2- العمل:

يحتل العمل أهمية بالغة ضمن عوامل الإنتاج فالعملية الإنتاجية دون جهد بشري عضلياً كان أم ذهنياً لن تستقيم لما يتميز به عن العوامل الأخرى بكونه لصيق بالعمل ، فلا يمكن فصله عنه أو تخزينه و تتوقف مساهمته في العملية الإنتاجية على عوامل متعددة ومتشعبة .

1-2 مفهوم العمل:

يقصد بالعمل في معناه البسيط " كل مجهود ذهني أو بدني أو كلامها يبذل في سبيل عملية إنتاجية مقابل أجر " ¹.

كما أنه : " كل المجهودات العقلية أو عضلية التي يبذلها لها المجتمع البشري بشكل واعي وهادف من أجل تكييف الأشياء المادية الموجودة في الطبيعة مع حاجات ورغبات البشر " ².

ويمكن تعريفه أنه : " مجموعة من الطاقات الجسمية و الفكرية المتواجدة في حجم الإنسان وفي شخصيته الحية و التي يجب أن يجعلها في حركة لكي ينتج أشياء نافعة " ³.

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص ما يلي : أنه نشاط واعي هادف ناتج عن بذل مجهود فكري أو جسدي من أجل تكوين منتجات لإشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع.

2-2 خصائص العمل البشري:

يمتاز العمل البشري بمجموعة من الخصائص ناتجة عن جوهره وعلاقة الإنسان بالمحيط يمكن تلخيصها في النقاط التالية: ⁴

- يعبر العمل عن بذل جهد عقلي وفكري بعرض تحقيق هدف أو التحصل على مقابل .
- ينتج عن العمل تقديم منتجات ذات قيمة تختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم و الموارد المستعملة فيه .
- يحض العمل إلى إحصاء وقياس وهي عنصر ملازم له .

¹ متوكل بن عباس محمد مهلهل ، مبادئ الاقتصاد مدخل عام ، دار المريخ ، السعودية ، ؟ ، ص : 23.

² عمر صخري ، مرجع سابق ، ص : 5.

³ ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص : 123.

⁴ المرجع نفسه ، ص : 124.

- نظم لكونه ظاهرة اجتماعية فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه.
- للعمل ميزة أخلاقية ويرتبط بالجانب الثقافي للمجتمعات .
- يتميز كل من العمل و العامل بالتعقيد باعتباره تجميع لعدد من الجوانب (نفسية ، اجتماعية ، اقتصادية).
- تتغير درجة ارتباط الإنسان ككائن حي بالآلة لارتباطها بالتطور التكنولوجي وأساليب تنظيم المؤسسات و التطور الحضاري للإنسان.
- ينتج عن تدخل القوانين و التنظيمات المفروضة من طرق الأنظمة زيادة تعقيد وتشابك موضوع العمل بالإضافة إلى الدور المتزايد للنفايات .

3-2 أنظمة العمل في المؤسسة¹:

2-3-1 مفهومها:

ويقصد بها مجموعة السياسات و القواعد و الأساليب و الإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة ، وتشمل أنظمة العمل من المكونات التالية :

أ-السياسات:

وهي المقررات و الأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة.

ب-القواعد و الأساليب :

هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنطبق على إجراءات .

¹ محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن جزم ، بيروت لبنان ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص ص: 77-82.

ج-الإجراءات :

هي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها و التقيد بها كلها نشأت الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة .

د-الخطوات:

هي عمل مسؤولا في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء .

2-3-2 الصلاحيات بالمؤسسة الاقتصادية :

تمثل الصلاحية بشكل عام السلطة الممنوحة للمسؤولين عن المؤسسة للقيام بعمل ما أو اتخاذ قرار أو إلزام المؤسسة تجاه الغير .

من خلال هذا المفهوم فإن لائحة الصلاحيات متعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر بلائحة كاملة من المسؤوليات وحدودها .

إلا أنه ولتفادي تضارب الصلاحيات يجب احترام مجموعة من القواعد الرئيسية عند ممارستها يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- ترتبط الصلاحية بشكل مطلق ومباشر بالوظائف ويجب أن لا تتجاوز ممارستها إلا من طرف الأشخاص المعنيين رسميا بهذه الوظائف .

ب- لا يحق للمخول بالصلاحية أن يستعملها لإنجاز أعمال أو تنفيذ قرارات تتعلق به شخصيا.

ت- يتم إثبات ممارسة الصلاحية بالتوقيع الكامل وليس بالتأشير ، فضلا عن وجوب اقتران التوقيع بالاسم الكامل لصاحبه ووظيفته .

ث- في حالة غياب المسؤول المخول بالصلاحية تعود مباشرة إلى المسؤول الأعلى إلا أنه يجوز لتفادي تراكم العمل وضغطه أن يتم تفويض صلاحيات المسؤول الغائب إلى أحد مساعديه.

3- التكنولوجيا:

تمثل التكنولوجيا إحدى حقائق العصر الإنساني الذي نعيش فيه لما هلا من آثار هامة على حياة الشعوب و الحكومات فقد تأثرت هياكل السلطة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية بالتغير الحاصل و التطور الناتج عن شكل التمدن الإنساني المتعددة، فتورة التكنولوجيا قادت إلى زيادة الإنتاجية بصورة واضحة

3-1 مفهوم التكنولوجيا:

نظرا للخلط الحاصل في مفهومي التقنية و التكنولوجيا مع بعضهما البعض فسيتم تقديم تعريف كل واحد منهما على حدا لنزع اللبس الحاصل فيهما :

3-1-1 التقنية :

تعرف التقنية عند Jean Fourastie بأنها: " فن استعمال الموارد الطبيعية من أجل تلبية الحاجات المادية للإنسان " ¹.
يظهر هذا التعريف أن التقنية هي عملية اتصال الإنسان بالموارد الطبيعية من أجل استعمالها حسب حاجاته.

وكما أنها لدى Jaques Ellul: " مصطلح التقنية بحد ذاته يشمل عدد كبير من الظواهر وعدة معاني، تعني حقائق مختلفة فمن جهة هي حقائق واقعية ومن جهة أخرى مواضيع دراسات علمية وأخيرا هي طبقات من التقنيات المختلفة مرتبطة حسب الزمن " ².

من خلال هذا التعريف يظهر أنها موضوع للدراسات العلمية للوصول إلى حقائق علمية من أجل خدمة البشرية

¹ ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص : 131.

² نفس المرجع ونفس الصفحة .

3-1-2 التكنولوجيا:

ولقد قدمت لها عدة تعاريف بطرق مختلفة منها ما يرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة ، ومنها ما يرتبط بالطرق المستعملة في العمليات الاقتصادية، ويمكن تعريفها بأنها: "علم تطبيق واستخدام علوم الطبيعة وتحصيل المعرفة بكيفية الاستفادة من المواد الخام ومتابعة تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة".

كما أنها: "مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج منتج معين سلع وفي إنشاء سلع جديدة".¹ ويقصد بها أيضا: "الطريقة الخاصة المتبعة في إنتاج منتج معين انطلاقا من استخدام مادة عمل معينة أي انها نتيجة للنشاط الواعي للناس وتعبير عن خبرتهم المتضاربة وعن كفاءتهم وما تنطوي عليه من إمكانيات بغية تطبيق هذه الخبرة و الكفاءة بشكل مبدع".²

أي أن استخدام التكنولوجيا المعاصرة في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة بطرق عقلانية يؤدي إلى نتائج ومردودات ايجابية تنعكس آثارها على كل نواحي العملية الإنتاجية.

3-2 مكوّناتها³:

ولقد صنفها Jean Perim إلى قسمين هما:

- ما يمكن أن يحتويه المصنع و الآلات و التي يمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة.
- المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كمهندسين و تقنيين وعمال .

¹ ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص :132

² نفس المرجع و نفس الصفحة .

³ نفس المرجع ، ص: 132.

من خلال هذا التقسيم يمكن القول أنها ليست فقط مجسدة في الآلات وطرق استعمالها في الإنتاج وما تقدمه في السلع بل أيضا هي التي يتحصل عليها أشخاص أو أفراد في المؤسسة من أجل استعمال الآلات و التجهيزات.

وهذا التصنيف هو التعريف الحالي للتكنولوجيا الذي يشمل على :

1-2-3 طرق وأساليب :

ويقصد بها الجوانب المتعلقة بتوجيه الإنتاج و النشاط الاقتصادي ككل في المؤسسة الاقتصادية وهي مرتبطة بشكل كبير بطرق لتسيير وجوانب تنظيم المؤسسة وتقسيم العمل وتدخل فيه عدة عوامل اجتماعية ونفسية وثقافية.

2-2-3 معرفة العمل :

وهو ما يتجمع لدى الأفراد من إمكانيات وطاقات ومعارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج وتخضع هذه الأخيرة إلى الجانب الفني الذي يظهر قدرات الشخص المسؤول الناتج عن التعليم و التكوين و التدريب في المؤسسة أو في معاهد متخصصة أو حتى بطرق ذاتية مما يرفع قدراته وطاقاته إعطاء نتائج جد متميزة تساهم في خلق فروقات هامة تكتسبها المجتمعات المتطورة و المؤسسات التي تستعمل أكثر هذه العناصر

3-2-3 احتواء التكنولوجيا على جوانب اجتماعية نفسية وثقافية :

مما يجعل منها أداة لحمل قيم وثقافة المجتمع الذي يساهم في إنجازها وتكوينها، الأمر الذي أوجد الحاجة إلى إنجاز دراسات تحليل المشاكل الثقافية لاستيراد التكنولوجيا.

3-3 أهمية التكنولوجيا في المؤسسة:¹

تزداد أهمية التكنولوجيا باستمرار نظرا لكون كل من المنتج والآلة و العامل هي العوامل المتحركة في المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المعتمدة التي تساهم في تحقيق المنتج بأشكال وكميات معينة تكون مطلوبة من قبل المستهلك وكل هذا مرتبط بنوعية التكنولوجيا المستعملة التي تعتمد عليها كل من الإنتاجية و النوعية اللذان سيحددان أرباح ومردودية المؤسسة ودرجة نجاحها في أداء دورها واستمرارها أو بالعكس الاختفاء و الانسحاب .

والمؤسسات الآن تنافس فيما بينها على الجودة و السعر معا وهما عنصران يعكسان مستوى التحكم في التكنولوجيا بمختلف أشكالها ليس فقط باستغلال آلات حديثة وإنما تتعدى ذلك لتمد إلى عملية الاختيار للمناسب منها عن طريق المقاييس المالية وإهمال الجوانب الاجتماعية.

والمدير اليوم مطلب بمعرفة مدى كفاية الأساليب التقنية المستخدمة وهو ما يتطلب أن يكون ذا تكوين مزدوج ومتخصص في التسيير لكون عملية اختيار التكنولوجيا أو تغييرها تمتاز بأهمية كبرى نظرا لظروف السوق الحالية التي بات فيها مجال تأثر وتأثير المؤسسة فيه أوسع مدى وازدياد نسبة الأخطار التي تنتج عن التنافس في حالة ما تم اختيار التكنولوجيا في الوقت و السوق غير المناسبة ، حيث يمكن للمؤسسة تغيير منتجاتها أو حتى التخلي عنها بعد إدخال طرق وآلات جديدة بحثا عن التحسين المستمر و تفاديا لأخطار المنافسة .

كما يساهم الإطلاع الدائم على مختلف التكنولوجيات التي يملكها المنافسون في تساوي الفرص معلم إلا أنه لا يجب الاكتفاء بهذا القدر بل العمل دوما على البحث عن مصادر التكنولوجيا الحديثة ومحاولة مسايرتها لخلق فرص جديدة تمنح المؤسسة امتيازات سوقية لم تكن تملكها من قبل .

¹ نفس المرجع ، ص ص 133- 134 .

4- التنظيم والإدارة:

1-4 مفهوم التنظيم والإدارة:

ويقصد بالتنظيم: استخدام الإنسان في قدرته ومواهبه الفكرية من أجل جمع وتنسيق عناصر الإنتاج مع بعضها ، وكذا وضع طريقة عمل منهجية لمجمل عملية إعادة الإنتاج بمراحلها الكاملة (الإنتاج ، التوزيع ، التبادل ، الاستهلاك) من خلال التقسيم العقلاني للعمل من حيث الهدف المطلوب عن طريق تقسيم إنجازاته إلى مراحل وأزمنة يتم فيها.

أي أنه إدارة العملية الاقتصادية عن طريق تعميم عملية إعادة الإنتاج بأجزائها المختلفة والمتداخلة، فلا يكفي توفير القوى العاملة مهما كانت متطورة، إنما ينبغي استعمالها بصورة فعالة ومناسبة.

كما يشمل مفهوم التنظيم ثلاث جوانب هي:¹

1-1-4 العملية الإدارية:

وهي عملية دراسة محيط عمل الإداري الذي يمثل العنصر الأساسي للتسيير وتدرس هنا العمليات الإدارية التي يمارسها الإداري وسلوكه وقراراته وحوافزه

2-1-4 المنشأة الاجتماعية:

وتمثل إطار عمل الإداري التي تدرس البنية التدرجية ، الأدوار ، السلطة ، الاتصالات ، تشكيل القرارات ، العلاقات مع المحيط ، الارتباط المتبادل بين مختلف وحدات المنظمة ، وهو ما يسمى بنظرية التنظيم.

3-1-4 الوضع الحقيقي:

أي التطبيق المتداخل بين الجانبين الأولين وهذا يعني أن تشكيلة السلم الإداري تحقق بواسطة تنظيم كعملية ونتيجتها تمثل وتعرف التنظيم كمنشأة.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص : 57.

أي أن التنظيم هو حصيلة اندماج العملية الإدارية بكل محتوياتها والمنشأة الاجتماعية بكل عناصرها لترتيب الموارد حسب الأهداف المسطرة على أساس معياري الفعلية والعقلانية.

4-2 دور المنظم في العملية الإدارية:¹

يعمل المنظم على التوفيق بين العوامل الإنتاجية مستخدماً المعلومات الفنية والتكنولوجية الملائمة للإنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة محددة ، ولا تقتصر مهمته على هذا فحسب بل ينبغي عليه أيضاً أن يتنبأ بالعوامل التي تتحكم في دالة الطلب على المنتج الذي ينتجه لكون العملية الإنتاجية تستغرق وقتاً قد يطول أحياناً فتوقعاته ومتبعاته للسوق تجنب حصول خسائر هو في غنى عنها.

ويسعى المنظم من خلال اختياره لتوليفة عناصر الإنتاج إلى أن تكون تكاليفها في كل مستوى من المستويات العملية الإنتاجية أقل ما يمكن لتحقيق الربح المطلوب الذي يتحدد من خلال الفرق بين الإيرادات والتكاليف ، وميزة هذه الأخيرة أنها تختلف باختلاف الفترة الزمنية وعيه إذا أن يسعى إلى تحقيق تباين بين الربح المحقق في كل فترة أو على الأقل تحقيق أقصى ربح ممكن.

ولعل من الأفضل التمييز بين عملية الإدارة وعملية تحمل المخاطر الاقتصادية للمشروع خاصة مع كبر حجم المنشأة الاقتصادية وتنوع نشاطها وتعدد وظائفها ، فتحديد مهمة المنظم بعملية تحمل مخاطر المشروع التي تقتصر على المخاطر الناجمة عن الطبيعة الحركية للاقتصاد التي تضيفي على التكاليف والإيرادات المستقبلية لمشروع صفة عدم التأكد وتشمل هذه العوامل الحركية أموراً عدة كتغير أذواق المستهلكين والتطورات التكنولوجية.

أما الإدارة فتتخذ على عاتقها مهمة تقدير التكاليف والإيرادات وحجم الطلب المتوقع وتعمل على تجميع وتنسيق عوامل الإنتاج وإعداداته للعمل وبعبارة أخرى على الإدارة أن تتكفل بالتنظيم الداخلي والخارجي

¹ إسماعيل عبد الرحمن وحرب عريقات ، مرجع سابق ، ص ص : 432-433.

لك منشأة ، ومن هنا يمكن اعتبار الإدارة ضربا من ضروب العمل الذي يستوجب مهارة من نوع خاص يمكن تأجيرها من السوق.

وهذا لا يعني أنه من المستحيل أن يكون المدير منظما في نفس الوقت.

4-3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لابد من إسناد المسؤوليات للعاملين فيها ، إما يجب توضيح العلاقات بين مختلف وحدات عناصر هذه المؤسسة ، تجمع الموارد وتوزيع المهام ، أما يجب إنشاء تكامل بين مختلف وحدات التنظيم والتوفيق بينها وتنسيق كل النشاطات ، وفي هذا الصدد يمكن تصور كل أنواع الهياكل التنظيمية من وجهة نظر أفقية أو عمودية.

4-3-1 الهيكل التنظيمي العمودي:

يحدد هذا النوع من الهياكل العلاقات الموجودة بين كل رئيس (مسؤول) ومرؤوسيه وإذا العلاقات بين الوحدات الإدارية على جميع المستويات؛ يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الجديدة حيث لا يتلقى الموظف تعليمات إلا من طرف مسؤول واحد وهذا حسب مبدأ وحدة الموظف وتحدد السلطة عموديا أي من المديرية إلى أبسط عامل مرورا بجميع المستويات ، وهذا ما يسمى أيضا بمبدأ تفويض السلطة.

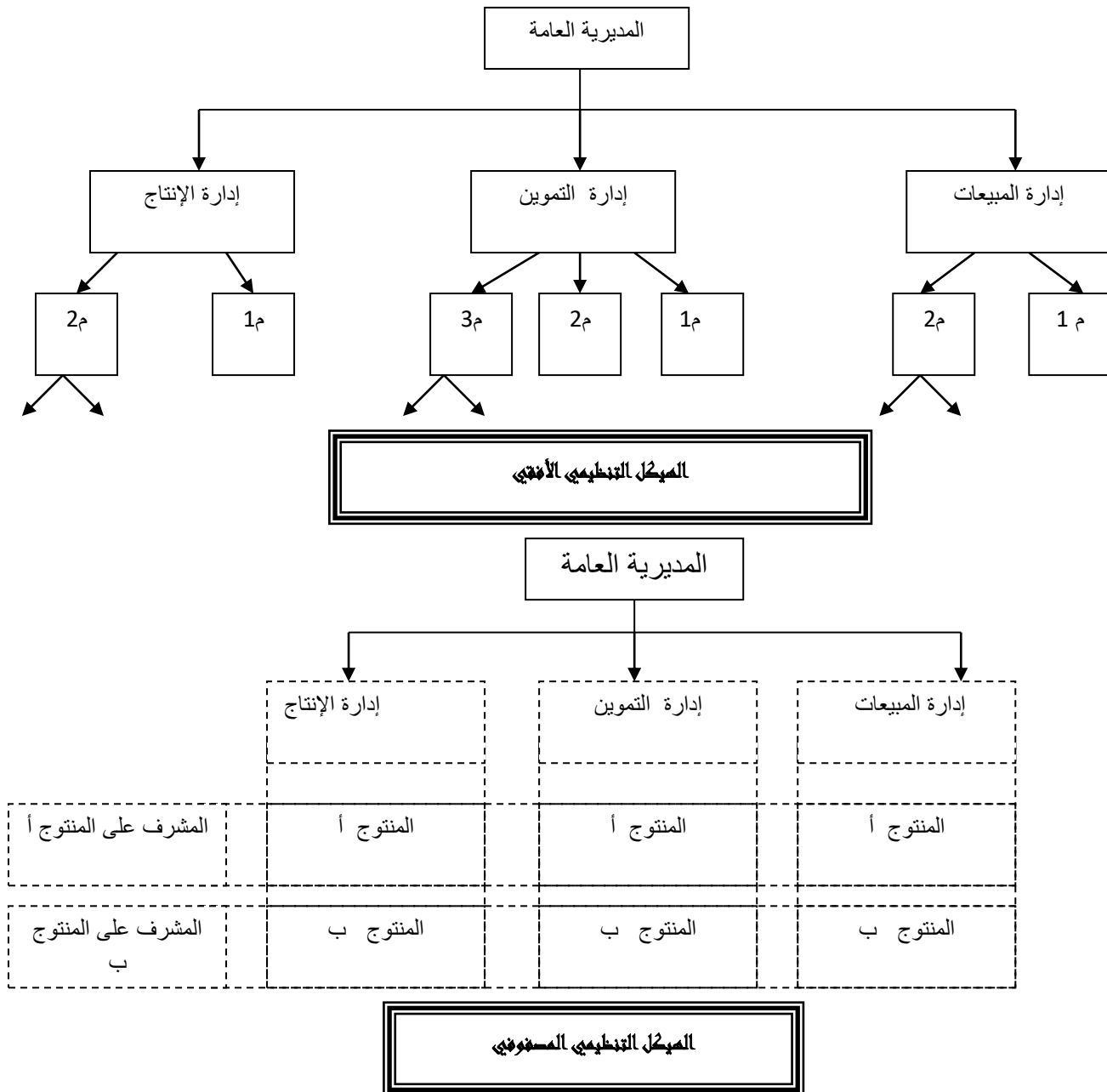
4-3-2 الهيكل التنظيمي الأفقي:

عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب على المسؤولين الإلمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم ، وبالتالي يكونون بحاجة إلى مساعدات ونصائح تقنية وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية الأفقية بخلق وهذا ما يسمى (Postes d'état-major) مناصب جديدة تسمى مناصب مجلس القيادة بالتنسيق أو الهيكل التنظيمي الأفقي.

4-3-3 الهيكل التنظيمي المصفوفي:

من بين هياكل التي ظهرت مؤخرا تلك التي تعتمد على تنظيم المؤسسة في شكل التي هي عبارة عن تجميع لعدة نشاطات مرتبطة ببعضها ومستعملة بشكل مسارات موجهة إلى زبون موجود إما داخل المؤسسة أو خارج يسمح بتحقيق مخرجات المؤسسة إما أن النشاطات في حد ذاتها هي عبارة عن مهام تابعة لمختلف الوظائف (تسويق ، إنتاج ، مالية ، موارد بشرية ، ... إلخ) ، والتي لها علاقة بالسلعة أو الخدمة المراد إنتاجها أو أدائها كما أن هذا النوع من الهيكلية يهدف إلى تحقيق تنسيق أكبر ومرونة مقارنة بالهيكل التنظيمية السابقة الذكر ، وذلك بخلق إداريا علاقات وصيانة متعددة ولكن متكاملة. يمكن تمثيل هذا الهيكل التنظيمي السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3) يوضح الهياكل التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية



Source : LASARY, Economie de l'entreprise, 2001, pp :60-64

II. : وظائف المؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، و قد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها و التي تتمثل فيما يلي:

1- وظيفة التسويق:¹

وهي عبارة عن تطوير للوظيفة التجارية التي عرفت منذ القديم، و قد ظهرت هذه الفكرة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية وبالأخص في شركة General Electric و تهدف هذه الوظيفة إلى دراسة و توقع احتياجات المستهلكين، فتقوم بعرض المنتج أو الخدمة في المكان المناسب للإعلام بوجودهما بمختلف خصائصهما .

2- وظيفة الإنتاج :

إن هذه الوظيفة هي من اختصاص المؤسسات الصناعية (الإنتاجية)إلا أنه يمكن الحديث عن إنتاج الخدمات، و يبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتوجات واحترام رغبات المستهلك.

3- وظيفة التموين :

في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التموين المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج و التسويق .ويقصد بالتموين مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع و الخدمات الضرورية(مواد أولية...)

¹ درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره. ص26

الملتقاة من طرف الموردين ، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة :أمان -تكلفة -نوعية .هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزونات.

4- وظيفة الموارد البشرية:¹

- لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح مجالها يشمل :التشغيل، التأجير، التكوين، الإعلام، الأمن و العلاقات الاجتماعية.ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال و الوظائف كميا و نوعيا في المؤسسة، و لا يتم إلا على أساس معرفة:
- الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة : من ناحية هرم الأعمال، الأقدمية ، هيكل التأهيلات التوزيع حسب الجنس و الجنسية.
 - تطور عدد العمال (التشغيل و التسريح)
 - التعريف الدقيق للمناصب.

5- وظيفة المحاسبة و المالية:

لا تخلو مؤسسة من هذه الوظيفة لما لها من أهمية تزويد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالوضعية المالية للمؤسسة، أما تسمح بتوحيد القرارات المستقبلية على أساس النتائج التي توصلت إليها هذه المهمة.ومن المؤسسات من يصنف المحاسبة ضمن المهام الإدارية و الكثير منها من يعتبرها من مسؤولية الرجل المالي لما له من مؤهلات علمية و مهنية تسمح له بقراءة المعلومات والمعطيات بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها المسؤول الإداري.

¹ درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره ، ص31.

ثالثا: محيط المؤسسة

I : مفهوم المحيط وأهميته في المؤسسة

تمارس المؤسسة الاقتصادية نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر ، فأصبحت المؤسسة الاقتصادية الآن تواجه مجموعة من التحديات ، لذا توجب على المسير أن يصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية ، و التي تساهم في عملية تقييم البيئة المحيطة سواء الخارجية أو الداخلية بالفحص و التشخيص الآثار البيئية المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية والتي تهدف في النهاية إلى الخروج بقرار استراتيجي يخدم أهداف المؤسسة.

1- مفهوم محيط المؤسسة

تعرف البيئة بأنها " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من المتعاملين هم الزبائن الموردين و العاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاديات العمال وغيرها ".¹

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

أما P.Filho فقد عرفها ب : المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وينطوي على ثلاث مجموعات متغيرة

هي :

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPU ، الطبعة الثالثة ، 2006 ، الجزائر ، ص :36.

المجموعة الأولى:

تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية.

المجموعة الثانية:

وهي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات و تنظيمات حكومية و إدارية مؤسسات التوزيع .

المجموعة الثالثة:

وتشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين وغيرهم.¹
رغم أن هذا التعريف شمل عدد أكبر من الأطراف و متغيرات المؤسسة ، إلا أنه جمع بين عوامل وهيئات أشخاص ودمج للمحيط الداخلي لها في نفس العناصر.

كما أنها " مجموعة عناصر مؤثرة وغير متحركة فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما ايجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر".²
وفق هذا التعريف يظهر انه يمكن تقسيم البيئة إلى صنفين هما:

الماكرو بيئة Macro-Environnement: ويقصد بها الإطار الكلي الذي يجمع اتجاهات الكبرى لتطور مجتمع معين.

الميكرو بيئة Micro- Environnement: الإطار الجزئي الذي ينطوي على عناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.

¹ عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، 1993، ص ص : 19 - 20

² عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص : 37.

2- أهمية اهتمام المؤسسة بالحيط

تتجسد أهمية اهتمام المؤسسة بالحيط من خلال النقاط التالية :¹

1. المؤسسة غير معزولة :

أي أنها لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من أسواق و هيئات وأفراد مما يحتم عليها مساهمة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها .

2. أثر الأفراد و الهيئات عليها :

تفرض الأفراد و الهيئات و المؤسسات الأخرى قيودا وترسم للمؤسسة حدودا لها طبائع مختلفة (ثقافية ، اجتماعية ، اقتصادية ، بيئية) .

3. المؤسسة مكونة من شبكة :

وتشمل الأفراد و الجماعات لكل منها أهدافها واتجاهاتها ، قد تختلف أو تلتقي نسبيا وهؤلاء هم أطراف في محيطها أو بعبارة أخرى مصدر مهم منه ، بكل ما يحوي من عوامل اقتصادية و سياسية و اجتماعية ... إلخ .

4. استعمال المؤسسة لموارد المحيط :

تستخدم المؤسسة موارد المحيط وتقدم له مخرجات فهي إذن تهتم بمكان وجودها وأسعارها ونوعيتها وتهتم في نفس الوقت بمتطلبات المحيط من كمية مطلوبة ونوعية مرغوبة.

5. مدى قراراتها:

تتخذ المؤسسة اختيارات لها أثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي تحققها بل على وجودها الكلي ودورة حياتها ، فمثلا إذا كانت تقلبات الأسعار (أسعار الموارد أو أسعار منتجات منافسها)

¹ ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، الطبعة الاولى، 1998، ص ص : 78-79 .

تمهها في تحقيق نتائجها في دورة معينة ، فهي أيضا لها أثر على حياتها في المستقبل فنتيجة اليوم تؤثر على تطورات المؤسسة في المستقبل القريب و البعيد . كما يزداد تأثيرها على عناصر المرتبطة باستغلال طويل الأجل مثل القيام بانجاز فرع جيد أو توسيع فيها أو تغيير التكنولوجيا أو حتى استبدال المنتج ، فليس من أسهل تغطية أعباء مصنع جديد لم ينجح في الإنتاج نظر لظروف السوق أو نظر للاختيار الخاطئ لمقره الاجتماعي أو بظهور منافس جديد أكتسح السوق الذي تراهن المؤسسة عليه ، تزداد درجة خطورة هذا إذا كان الموارد المستعملة فيه ذات مصدر خارجي أو من متعاملين لهم حق استرداد أموالهم .

6. تطورات السوق العنيفة:

يستشهد السوق تطور عنيف في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب كتغير الأذواق الناتجة عن تحسن الثقافي و الحضاري للأفراد للتفاعل و الاحتكاك بمجتمعات وثقافات أخرى أو التغير المستمر في التكنولوجيا التي تعمل على تلبية رغبات وحاجات الأفراد في المجتمع التي تتأثر بشكل سريع من وقت إلى آخر ، كما أن عملية البحث و التطوير تلعب اليوم دورا هاما في المؤسسات ليس فقط من خلال توجيه الطلب و الاستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة و المتأثرة فيما بينها .

7. عامل الوقت :

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

II : مكونات المحيط وحالاته

1- مكونات المحيط

يتكون محيط المؤسسة من مجموعة من العناصر يمكن تقسمها إلى عناصر جزئية والتي تشمل الأطراف و المتغيرات التي لها علاقة مباشرة مع المؤسسة، وعناصر كلية التي تتمثل في الوسط العام الذي يكون نظام أشمل يتبع عدة مقاييس في تحديد عناصره.¹

1-1 العناصر الجزئية:

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

1-1-1 الشكل القريب :

والمقصود به المؤثرات القريبة من المؤسسة مثل:

(1) قرب الأسواق :

في معظم الأحيان تتخذ المؤسسة مقرا لها قريب من المواد الأولية إذا كانت إنتاجية وقريب من الزبائن إذا كانت خدمة .

(2) نقاط الجذب للتطور الاقتصادي:

تفضل المؤسسات التمرکز في أماكن الكثافة السكانية و المؤسسات المالية و الممولين والقريبة من الطرق و المواني ومراكز البحث وهذه العوامل تساهم في خلق تفاعلات متبادلة سريعة ومربحة.

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

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

3) موقف الجماعات المحلية:

وللجماعات المحلية دورا كبيرا في قيود وأهداف المؤسسات ومنها:

8. في الصناعات التلوثية تعمل هذه الجماعات على الحد منها لإضرارها بالمواطن و المحيط الطبيعي .
9. أما الإجراءات الايجابية التي تساهم في دعم وجلب الصناعات من خلال المساعدات المالية كالتسهيلات الافتراض أو منح تخفيضات وتخفيضات وإعفاءات ضريبية أو إعداد بنية تحتية لقطاع الصناعة .

1-1-2 الشكل القائم:

وهو المتعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة والتي تخص الوظائف الكبرى التالية:

1- القيود المتعلقة بالإنتاج:

يفرض أن الطاقة الإنتاجية بمستوى معين ولنرمز له بالرمز (أ) فعند تحديد طاقة البيع بالمستوى (V) حيث $V > A$ ، فهنا يتم اعتماد المقاولين التحتيين أو فرق عمل حسب الدورات (2×8 ، 3×8) أو استعمال ساعات إضافية ولكن لهذا تأثير مباشر على اليد العاملة ، كما أن هناك عدة قيود أخرى قد تحد من الأنظمة التحتية التي يمكن أن تكون :

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

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

- انعدام الصيانة.

- انعدم مراقبة النوعية مما يؤدي إلى خسارة الزبائن .

- مستوى الجودة يؤدي إلى نزاعات بين الإنتاج و التسويق ، ويتطلب دراسات ابتكاريه وتحسينات تطويرية.

2- القيود المالية:

تتفاوض مصلحة المالية مع المصالح الأخرى فيما يخص ميزانية المنظمة ، فتتدخل في سعر البيع ، القروض إلى الزبائن ، قرار الشراء وإيجار الأجهزة مما يؤدي إلى نزاع مع مصلحة التسويق و هذا ما لا يخدم مصلحة المؤسسة .

3- قيود تسيير الموارد البشرية:

والتي تخص بصفة عامة :

- شروط التوظيف العمال المتخصصين ، البائعين...
- شروط العمل
- المناخ الاجتماعي مخاطر الإضراب وكل هته يشكل العناصر المؤثرة على التشغيل الأمثل للمصالح الأخرى .

4- القيود التسويقية وتأثيرها على مصالح أخرى :

- التسويق وظيفة إستراتيجية تؤثر على كل الوظائف من خلال :
- تحديد الجودة، الأزياء، الكميات، الأسعار..
 - تحديد تاريخ تسليم للزبائن.
 - تحديد درجة أداء عمل البائعين .
- فدرجة فعالية التسويق تؤثر على مردودية المؤسسة وعلى سياسة الأجور وتسيير الموارد البشرية .

2-1 العناصر الكلية :

وتتكون من:¹

1- البيئة الاقتصادية:

يتوقف بناء الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية إذن فهي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته ومن بين هذه العوامل : الدخل ، الطلب ، مدى توافر عوامل الإنتاج ، التضخم ، السياسات النقدية و المالية للدولة .

2- البيئة السياسية:

يشكل النظام السياسي مجموعة من الهيئات و الأنظمة و الأفراد الذين لهم هدف رئيسي يتمثل في إدارة وتسيير المجتمع ككل ، وتعد العوامل السياسية من العناصر الهامة في البيئة الكلية وكما تعتبر قوى تحركها قرارات سياسية التي هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية كان تعنى بحماية البيئة من التلوث فتمثل بذلك تهديدا للمؤسسات الصناعية أو فرصة جيدة للمؤسسات التي تنتج منتجات الوقاية من الغبار .

3- البيئة الاجتماعية:

تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المؤسسات خاصة أن تأثيرها يكون على طلب المنتجات وعلى قيم وعادات وممارسات للعاملين داخل المؤسسة ويلاحظ عند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية ما يلي :

- تمثل الزيادة السكانية فرصة لبعض المؤسسات التي يكون الطلب على منتجاتها في زيادة مستمرة
- خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى زيادة دخل الأسرة مما يزيد من الطلب على المنتجات لمشاركتها في القرارات الإنتاجية .

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

- زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات و العمل مما يوفر بيئة عمل جيدة ومستقرة .

4- البيئة التكنولوجية:

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

5- البيئة الايكولوجية:

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

- العيش في المناطق الضجيج يخلق توترا عصبيا دائما.
- بناء المطارات و الطرق السريعة لها تأثير سلبي على الإنسان و الحيوان و النبات.
- التلوث الصناعي و الذري في الوديان و الأراضي الفلاحية ويؤثر سلبا على المعيشة ككل.

6- البيئة القانونية:

تؤثر قوانين العمل ونقابات و القوانين الجبائية على سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها بالإضافة إلى قوانين حماية البيئة ،قوانين المستهلك ، قوانين الاستيراد و التصدير ، والمؤسسات الجزائية تعاني من عدة مشاكل تؤثر سلبا على نشاطها و صيرورتها لعدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها لمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها فهذا المحيط قد يشكل تهديد حقيقيا أمام المؤسسات الوطنية.

7- المحيط الدولي:

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

2- حالات للمحيط

عموما يوجد أربع حالات للمحيط:

■ محيط مستقر:

ويتميز بدرجة تغيير نادرة وغالبا ما تكون مهمة.

■ محيط انتقالي :

وتغيراته أيضا نادرة ولكن إذا ما حدثت فإنها قد تؤدي إلى انتشار النشاط ، وعندما تتكيف المؤسسة فيه تجد نفسها في محيط مستقر .

■ المحيط غير المستقر:

وتغييرات هذا المحيط تفرض على المؤسسة عملية تكيف مستمر .

■ المحيط العاصف:

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

3- تأثير المحيط في المؤسسة وتأثير المؤسسة بالمحيط

1- طبيعة علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى:

لكون المؤسسة تحصل على مدخلاتها من الأسواق وفيها تفرغ مخرجاتها فطبيعة علاقاتها مع المؤسسات الأخرى أما أن تكون تنافسية أو تكاملية.

1. العلاقات التنافسية :

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

أ- التنافس المباشر:

تظهره هذه المنافسة عندما تكون السلع متشابهة أو عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي (سوق المواد الاستهلاكية العامة) .

ب- المنافسة غير المباشرة :

تكمّن هذه المنافسة في بيع سلع متميزة أو استبدال و التي تلبي نفس الحاجيات عند المستهلك .

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص :

ج- المنافسة في الأسواق الأخرى :

تتكون هذه المنافسة في أسواق أعلى أي في :

- سوق اليد العاملة في إطار التنافس على توظيف العمال وإطارات كفؤة
- سوق رأس المال : يتكون بسبب البحث عن جلب أحسن القروض التي تتوفر فيها شروط مناسبة.
- سوق المواد الوسيطة : وهذا للحصول على أحسن نسبة (جودة / الأسعار) .

2. العلاقات التكاملية :

وهي علاقات متعددة الأشكال يمكن أن تكون تبادلية أي تبادل السلع و الخدمات فيما بين المؤسسات ويمكن تكون اندماجية كالتي تمت بالمؤسسات العمومية الجزائرية في إطار تكوين هولنديين أو ما يسمى بالشركات القابضة مع مؤسسات أخرى في إطار اندماج عمومي الشعبة أو اندماج أفقي في إطار التآزر ما بين المؤسسات (كإجراء إعفاءات داخلية فيما بينها) أو تجمع لأغراض اقتصادية أو تجمع الأعراض إستراتيجية .

2- تأثير المحيط في المؤسسة :

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

كما يشكل المحيط الجغرافي مصدرا لمواردها الأولية وهي أيضا في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل هذا يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة.¹

¹ ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص : 83-85

أ- أثر تكوين الإنسان :

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

ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المجتمع بثلاثة طرق :

1. بواسطة العامل :

يرتبط العامل بالمؤسسة ارتباط وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة و التي تتشكل من مجموعة من العوامل فيزيولوجية ومعنوية وهذه الأخيرة تعد رصيذا مخزنا مما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم والتكوين ومحتواها ذات مستوى جيد كان المتحصل ذا كفاءة تساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة .

2. بواسطة المسير :

يعد مسير العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاط المؤسسة ، ففي حالة ما إذا كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كفاية بالإضافة إلى توفر روح المبادرة فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا ما توفرت لها العناصر الأساسية الأخرى وبالعكس فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءتها ستؤدي إلى نتائج سيئة أو عدم استمرارها طويلا.

3. بواسطة المستهلك :

يتلقى المستهلك منتجات المؤسسة في الأسواق التي تطرحها فيها فإذا كان هذا المستهلك على مستوى كاف من التكوين و التعليم فإنه لا يجد صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع وخدمات وفهم طرق استعمالها وإدراك الدعاية و الإشهار لها مما يزيد من مبيعاتها ، وهذا هو الأثر الايجابي الذي يقدمه المستهلك على منتجاتها ، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام وانخفاض مستوى التعليم في المجتمع فسيكون له أثر سلبي على مبيعاتها ورقم أعمالها.

ب- أثر المواد الأولية :

وهي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة فتوفرها بشكل كافٍ ومستمر وبنوعية مقبولة يبعد المؤسسة على التوقف في الإنتاج ، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما فنوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءة أفراد المجتمع و المؤسسات التي تحضرها ويمدى تطورها التكنولوجي.

ج- أثر التطور التكنولوجي :

تستعمل المؤسسة ضمن عوامل الإنتاج آلات ومعدات مختلفة تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى، ويتوقف مستوى إنتاج المؤسسة المستعملة لها بمستوى تطورها ومدى كفاءة استعمالها أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التكوينية التي تحصل عليها العمال وهنا أيضا يظهر الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الاختراع و إنتاج الآلات .

3- تأثير المؤسسة في المحيط

أن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به ، ذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها عليه في حالة قوتها وضخامتها .

ويمكن أن نفرق نوعين من آثار المؤسسة على المجتمع : 1

¹ نفس المرجع ، ص ص : 86-89 .

أ- الآثار الاجتماعية :

ويمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في آثار ايجابية وأخرى سلبية تختلف درجة تأثيرها طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تواجه به المؤسسة وباختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي و المالي في المجتمع .ويمكن تلخيص آثار الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي :

1. توفير العمل :

إن إنشاء مؤسسات اقتصادية جيدة يسمح بتوفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعاً لحجمها فهي تعمل على امتصاص البطالة من المجتمع إلا أن التكنولوجيا المستعملة في هذه المنشآت لها دور في تحديد العمالة ، فالتكنولوجيا المستعملة لليد العاملة تتبع في المجتمعات التي تتوفر على يد عاملة كثيرة مما يفيدها أيضا في انخفاض التكاليف فهي تستعمل في المجتمعات التي تقل فيها الفئة الشابة أي في المجتمعات المتطورة صناعيا

2. التأثير على الأجور :

للمؤسسات الهامة دور اساسي في تحديد الأجور ، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي ، كما تنجح أغلب هذه المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى لتحسين مستواه المعيشي .

3. تغير نمط معيشة السكان :

يساهم ظهور المؤسسات في جهات معينة بتغيير نمط الحياة السابق للسكان فقد تفرض عليهم هذه المؤسسات نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة وكذلك تغيير في عادات اليومية .

4. التأثير على الاستهلاك :

تؤثر سياسات البيع و الديون التي تتبعها المؤسسات على استهلاك المجتمع كما نوعا فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع رفاهيتها كما أن الإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة ناتجة عن غزو منتجات جديدة وصناعية وتلعب وسائل الإعلام خصوصا التلفزيون دورا أساسيا في هذا الموضوع لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك.

5. التأثير على البطالة :

هذه الحالة تكون عند تصفية المؤسسة التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد في نسبة البطالة ، كما أن التطور التقني باستمرار يؤدي في غالب الأحيان إلى تسريحهم نظرا لأخذ الآلة المتطورة مكان عدد منهم وتظهر هذه المشكلة أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض العمال بالمؤسسات في حالات الكساد

ب- الآثار الاقتصادية العامة :

تساهم المؤسسة في تغيير وجه النشاط الاقتصادي لكون تغيير جزءا من أعوانه ، ومن بين الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع :

1. دفع عجلة التعمير :

وينتج عن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو في أمكنة تتميز بتأخر العمران فيها حيث تقوم هذه المؤسسات بإنشاء سكنات لعمالها وإعدادها للطرق ومرافق العامة وبذلك يتم إنشاء المدارس و المستشفيات وقد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة وهي بذلك تساهم في سياسات التنمية و التطوير.

2. ظهور منشآت تجارية :

إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة وهو ما ينتجه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الاقتصادية .

3. التأثير على التكامل الاقتصادي :

تحتاج الصناعة الثقيلة ، خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة ، أو نصف مصنعة ومكملة بعضها البعض لهذا فإنه غالبا ما يتم تصنيع هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة وكلها يخدم المؤسسة التي تقوم باستعمال هذا القواد في إنتاج منتجات تنتقل بتسويقها فيما بعد.

4. التأثير على الأسعار :

بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة وينتج من هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

المحور الثاني: التطور الإداري الإستراتيجية.

تعد الإدارة الإستراتيجية أحد أهم المجالات في عالم الأعمال والإدارة، حيث تهدف إلى توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى بفعالية وكفاءة، يركز هذا المحور على مفهوم الإدارة الاستراتيجية، مراحل تطورها التاريخي، وكذلك توضيح أهميتها.

I مفهوم والتطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية.

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية و منها مايلي¹:

حسب DAVID هي " علم و فن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها."

و يؤكد العالمان THOMPSON,STRICKLAND على أن الإدارة الإستراتيجية هي " : العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة ،و تحديد أهدافها و تطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة".

كما يعرف ANSOFF الإدارة الإستراتيجية على أنها " العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و المدى الذي يجب إن تذهب إليه المؤسسة و الغايات التي يجب أن تحققها"².

و في هذا الصدد يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية فهي تصور مستقبلي للمؤسسة و تحديد رسالتها و كذا أهدافها على المدى البعيد و دراسة أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها لبيان الفرص و

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005، صص 17-18:

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، صص 33.

المخاطر المحيطة بها و كذا نقاط القوة و الضعف للمؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة و مراقبتها و تقويمها.

2- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تشير البحوث و الدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي¹:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل و رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، و يعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.
- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات و قابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة و إيجابية.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، و جعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج ايجابية.
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير و إبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة، و ليس كتهديد
- تضع أسس علمية و سليمة لتخصيص الموارد و الإمكانيات و خاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال و الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
- تمثل إطارا لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق و السيطرة على النشاطات أو رقابتها.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 50 .

3- التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية:

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة من خلال عشرات السنين و يرى GLUCK أن هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية و هي:

1- مرحلة التخطيط المالي الأولي:

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على إستيعاب متغيرات بيئة العمل لبساطتها و البطء النسبي للتحولات الحاصلة فيها . إلا أن التغيرات الاستثنائية بعد الحرب العالمية الثانية أدت إلى ظهور تحديات جديدة للمؤسسات تجاوزت قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، ند ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط و تنفيذ الخيارات بمفردها.

2- مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ:

هنا حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات ، و أصبح التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و غيرها و البداية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي و لكن بعد التوسع الحاصل في عمل المؤسسات ، و زيادة التغيرات البيئية ، طورت إدارات مؤسسات الأعمال أساليبها و طرق التنبؤ لتشمل طرقا جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

3- مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي:

مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة و اشتداد المنافسة. أصبحت الوسائل الحالية في التخطيط غير كفوءة، و بذلك أخذت المؤسسات تبحث عن طرق ووسائل جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة و يمكن هنا تقسيم هذه المرحلة إلى الآتي:

مرحلة التخطيط البعيد الأمد:

إن التخطيط بعيد الأمد في حقيقته امتداد في الأفق الزمني للخطط متوسطة الأمد نتيجة قدرة المؤسسة على تطوير وسائل تنبؤ حديثة تستكشف مديات أبعد. إلا أنه مع التغيرات و سرعتها، أصبح هذا النوع من الخطط غير كاف و هذا لسببين هما:

الأول:

تعود المؤسسات على التخطيط طويل الأمد أدى إلى تحوله إلى عملية آلية حيث اعتمدت إدارة المؤسسات خطط الأعوام السابقة كخطط مستقبلية بعد اجراء تعديلات بسيطة عليها.

الثاني:

مع حدة المنافسة و بطء نمو الأسواق أصبح التنبؤ طويل الأمد غير مناسب مما دعا إدارات المؤسسات الرائدة إلى تطوير أساليبها باتجاه فلسفات و طرق أخرى.

مرحلة التخطيط الشامل:

مع التوسع و التعقد في علاقة المؤسسة مع بيئتها، و مع كبر حجم المؤسسات و انتشارها الجغرافي و ما يترتب على ذلك من استقلالية أكبر لنشاطات هذه الأعمال أصبحت الإدارة الرئيسية للمؤسسة تواجه صعوبات في تخصيص الموارد و الرقابة على عمليات التخطيط لهذه الأعمال المتعددة و لذا ظهرت فكرة التخطيط الشامل لتعالج هذه النقائص و هي لا تختلف عن التخطيط بعيد المدى من حيث رؤية المستقبل، لكنها تضيف تصورا مشتركا من خلال إعطاء قدرة أكبر للإدارة العليا للمؤسسة في توجيه و رقابة العمل.

مرحلة التخطيط الإستراتيجي

تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة حيث بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية و تحديد قدرات المؤسسة بما يتلاءم و احتياجات الأسواق . و قد أدى التخطيط الإستراتيجي إلى صياغة إستراتيجية كفوءة عن طريق حشد قدرات المؤسسة على النظر بجدية إلى نفسها و إلى منافسيها و مع ذلك ظهرت مشكلتان هما:

الأولى:

إبعاد الجزء التشغيلي من المؤسسة من عملية التخطيط الإستراتيجي و هذا أدى إلى مشكلات في تنفيذ الإستراتيجية.

الثانية:

أدى تنوع الفرص التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا.

4- مرحلة الإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجاميع عديدة من المفاهيم الجديدة وأساليب و طرق و نماذج و أدوات تحليلية مختلفة. فهي تعتبر نقلة نوعية في الفكر الإداري و التنظيمي . حيث أعطت إجابات منهجية علمية و عملية على كثير مما كان يطرح بالفكر الإداري على أنه تناقض أو تعارض في الأساليب و الإجراءات الإدارية المستخدمة. ففي إطار نهج الإدارة الإستراتيجية لا يوجد تناقض و تعارض بين العالمية و المحلية في التركيز على الأسواق و المستهلكين ، و كذلك بين المعايير النوعية و الكمية المتداخلة و بين المركزية و كذلك بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي . و المؤسسات سابقا كانت تركز على الإدارة التشغيلية العملية حتى لو استخدمت مختلف أساليب و طرق التخطيط ، في حين يجب أن

تكون هناك ملائمة و انسجام مع إدارة أخرى بمنظور فلسفي جديد و هي الإدارة الإستراتيجية التي تركز على بناء و تحديد لإمكانات و موارد المؤسسة.

II. عموميات حول الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة (strategos) باللغة اليونانية " كيفية قيادة الجنرال للحرب"، و انطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر (Webesters new dictionary) على أنها "علم ترجمة و تخطيط العمليات الحربية" (1) وفي علم الإدارة عرفها (Tomas1988) بأنها "خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة و أهدافها، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية" (2) وتعرف الإستراتيجية بأنها "هي نمط لأهم الأهداف و الغايات و السياسات و الخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة و تريد أن تكون فيه و المشكل الذي تريد أن تصبح عليه" (3)

و تعرف الإستراتيجية على أنها "مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة بترابط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم «والخصوم في ميدان التسويق هم المنافسون المباشرون أو غير المباشرين» (4)

(1) نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، د ط، 2003، ص 49

(2) اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، د ط، 1999، ص 2

(3) علي فلاح الزغي، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، د ط، 2009، ص 106

(4) Lendrevie, autre, Op_cit, p : 642

1- مستويات الإستراتيجية

لا يستطيع أي شخص القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، و يمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية ، و هذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة و حسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

1.1 الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة :

مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة بأعمالها الخاصة: مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق، مجموعة العلامات. في هذا المستوى السؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة، و الإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، و يوضع الاختيار بين التركيز أو التنوع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات).

أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس المال...الخ) ترتبط في جميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة.⁽¹⁾

1.2 الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center)، و يشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة . مهما كان المسمى الخاص بها . بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها و خدمة مجموعة

⁽¹⁾ Lendrevie, autre, Op_cit, p : 642

معينة من العملاء و التعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط⁽²⁾. فعلى سبيل المثال كلية العلوم الاقتصادية و التسير لها وحدة عمل إستراتيجية (USB) بالنسبة إلى جامعة سعد دحلب البليدة.

و بشارك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء هذه الوحدات و رؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، و يشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، و القرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات و الخدمات للمنظمة و نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.⁽³⁾

1.3 الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :

في المستوى الثالث الإستراتيجية هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية (USB) : التسويق، البحث و التطوير، الإنتاج، موارد بشرية، ... إلخ. الإستراتيجيات المهنية أو الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين. هذه الإستراتيجيات خاضعة للإلتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة و وحدات الأعمال.⁽⁴⁾

2- مراحل القيام بالإستراتيجية

إن الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة فلا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، و المرحلة الثانية و مدى نجاحها وفعاليتها مرتبط بمدى نجاح و فعالية المرحلة التي قبلها.

(2) نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 35

(3) محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 21

(4) Lendrevie, autre, Op_cit, p : 644

المرحلة الأولى: تحليل البيئة

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الجوهرية و المكون الأساسي للإستراتيجية، فبالرغم من أن الإستراتيجية و عملية القيام بها و هو التسيير الإستراتيجي ينطوي على العديد من الأنشطة (التحليل، التخطيط، التنفيذ، الرقابة) إلا أن التحليل الإستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة، فهو المسؤول عن دراسة و ضبط متغيرات البيئة التسويقية (التي تطرقنا إليها في المبحث الثالث من الفصل الأول) حيث يسعى للوصول إلى المواءمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية و عناصر القوة الداخلية بالمنظمة و ذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية.⁽¹⁾

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الإستراتيجي

تتم هذه المرحلة بوضع رسالة المؤسسة وكذا تقييم البيئة الداخلية و الخارجية و تحديد الفجوة الإستراتيجية، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات المناسبة، و على ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:⁽²⁾

. تحديد الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة؛

. تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل؛

. تحديد البدائل الإستراتيجية؛

. اختيار الإستراتيجية المناسبة.

(1) مزوغ عادل، البيئة التسويقية و أدوات التحليل الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، ص 106

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004،

المرحلة الثالثة: التنفيذ

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة و الاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، و الموازنات و الإجراءات.⁽³⁾

و بصفة أساسية يمكن القول بأن وضع الإستراتيجية/الإستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب:⁽⁴⁾

. وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب و تعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل الحالي... الخ)

. ملائمة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعة.

. التأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم و متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات مثل نظم الأجور و الحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال، نظم الرقابة، نظم التخطيط.

. أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية (التسويقية و المالية أو الإنتاجية... الخ) تلعب دوراً أساسياً في تحديد جدوى الإستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنظمات أو الأعمال ككل.

(3) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 14

(4) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و تطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 78

المرحلة الرابعة: مراجعة وتقييم الإستراتيجية

وهي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل و تطوير المستقبل و الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم وهذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي: (1)

. مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛

. قياس الأداء بمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح؛

. اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لابد من الإشارة إلى أن المراجعة و التقويم ضروريان، فالنجاح في الغد يتوقف

على أداء أنشطة اليوم.

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 83

المحور الثالث: الرسالة والرؤية المؤسسة والهدف الاستراتيجي.

I تحديد رسالة المؤسسات

تعد عملية إعداد رسالة المؤسسة المرحلة الأولى والهامة في تكوين استراتيجيات المؤسسة، فبدون أن تحدد هذه الأخيرة فكرا ومفهوما محددا والذي يمكن أن يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في الأسواق، فإنها تفتقد القدرة على التركيز وتوجيه نشاطاتها.

1- مفهوم رسالة المؤسسة

ترتكز رسالة المؤسسة على تحليل عوامل عديدة منها الأسواق، المستهلكين، نوعية المنتجات، جغرافية الصناعة، مميزات المشروع، نوعية الخدمات المقدمة...، كما تركز على استراتيجيات الإدارة وسياساتها، التكنولوجيا المستخدمة والمتاحة، والأهداف المرغوب تحقيقها. إذن فالرسالة هي إعلان رسمي يتعلق بما تحاول المؤسسة تحقيقه على المدى الطويل والمتوسط، فهي تعبر عن الاتجاهات العامة للإدارة العليا وتمحور حول تحريك موارد المؤسسة المادية والبشرية للمنافسة في السوق على النحو الذي يزيد من قوتها التنافسية ويعظم من وجهة نظر المتعاملين معها¹.

2- أهمية تحديد رسالة المؤسسة

تكتسي عملية وضع رسالة واضحة ومحددة أهمية بالغة للمؤسسة كونها²:

- تحدد تعريفا واضحا ومختصرا للغرض من وجود المؤسسة، وظائفها والأسواق التي تسعى لإشباع رغباتها وحاجاتها.
- تحدد مجالات الأعمال التي تستخدمها المؤسسة والاستراتيجيات التي ستتبعها.
- تحدد المجالات التي تتنافس فيها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري، 2002، ص45

² صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 92.

- تحدد كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط واتجاهات النمو التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المستقبل.
- تسمح بترجمة أهداف المؤسسة إلى هيكل عمل يتضمن تخصيص المهام للأفراد العاملين داخلها.
- تسمح بترجمة أغراض المؤسسة على أهداف بطريقة تمكن من تقدير مقاييس التكلفة، الوقت الأداء، والرقابة عليها.

3- مكونات رسالة المؤسسة

لا توجد رسالة مثالية يمكن استخدامها في كل المؤسسات من حيث الكلمات أو المحتوى، ولكن هناك مجموعة من العناصر يجب توافرها في رسالة المؤسسة حتى تكون جيدة وتمثل الإطار المرشد في تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجية، هذه العناصر هي¹:

أولاً - نشاط المؤسسة:

يعكس نشاط المؤسسة حاجات الزبائن والتي تسعى المؤسسة جاهدة لإشباعها من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات، لذلك فإن نشاط المؤسسة لا يعني ما يتم إنتاجه من سلع وخدمات ولكن ما تشبعه المؤسسة من احتياجات، فليست طبيعة الإنتاج هي التي تميز المؤسسة عن غيرها وإنما درجة إشباع هذا الإنتاج لرغبات المستهلكين.

ثانياً - العملاء :

نعني بالعملاء مجموعة الأشخاص أو المؤسسات التي تمثل المستفيد الحالي أو المرتقب لما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات، بحيث يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على مدى قدرتها على إشباع رغبات هذه المجموعة وتحقيق رضاها عن منتجاتها وخدماتها. على المؤسسة أن تحدد في رسالتها الشريحة المستهدفة من عملائها والتي تسعى لإشباع حاجاتها بطريقة أفضل من منافسيها وتستخدم في ذلك المعايير التالية:

¹ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 56-72.

1-التقسيم الجغرافي :

قد ترى المؤسسة ضرورة اقتصار نشاطها في خدمة عملائها على منطقة جغرافية معينة لقربها من المؤسسة، اعتدال مناخها، عدد سكانها، أو حتى القوانين السائدة فيها.

2-الخصائص السكانية :

ونعني بذلك اختيار المؤسسة لقطاع سكاني محدد وفقا للجنس، العمر، الدين، اللغة،العادات والتقاليد، القيم، مستوى التعليم، الدخل... ، ولا يوجد حصر كامل للخصائص السكانية التي يمكن استخدامها في اختيار القطاع المستهدف من الزبائن.

3-دوافع الشراء :

تسعى المؤسسة إلى اختيار مجموعة من المستهلكين ممن يدفعهم دافع مشترك نحو تفضيل سلعةأو خدمة تستطيع المؤسسة تقديمها لهم بطريقة أفضل من منافسيها وهذا الدافع قد يكون الجودة، التكلفة المنخفضة، الرغبة في التقليد، المفاخرة... إلخ.

4-عادات الشراء :

نعني بعادات الشراء الكميات الأوقات والأماكن التي يفضلها العملاء عادة للحصول على السلع والخدمات، لذلك على المؤسسة أن تفهم عادات شراء شريحة الزبائن التي ترغب في الحصول على سلع المؤسسة وخدماتها، وتركز عليها حتى تتميز عن غيرها من المنافسين.

ثالثا - سوق المؤسسة :

إن السوق تقليديا هو المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري، ومع التطور التكنولوجي الذي عرفته وسائل الاتصال خلق ما يعرق بالأسواق الإلكترونية، أين تتم الصفقات دون الالتقاء المادي بين البائع والمشتري، وعلى المؤسسة أن تدرك أن تحديد سوقها هو تحديد حلبة المنافسة التي ستتصارع فيها مع منافسيها.

رابعا -الموردون :

يمثل الموردون مصدر حصول المؤسسة على مدخلاتها، وعلى كل مؤسسة أن تحدد في اتجاهها العام الخصائص الأساسية التي سوف تصر على توافرها في من تتعامل معهم من الموردين، ومن بين أهم هذه الخصائص نجد: الالتزام بآجال التسليم. تقديم أفضل الأسعار والخصومات. جودة المدخلات. ضمان التوريد الدائم لاحتياجات المؤسسة. القدرة على منح الائتمان وتسهيلات الدفع. ضمان سرية التعاملات وعدم تسريب معلومات عن المؤسسة للمنافسين.

خامسا - السلع والخدمات :

على المؤسسة أن تحدد في رسالتها الخصائص المختلفة لسلعها وخدماتها والتي تمكنها من زيادة قيمتها التنافسية في الأسواق، ومن بين أهم هذه الخصائص نجد:

1-السعر والجودة :

نظرا لوجود شريحتين من الزبائن الأولى تركز على السعر في المقام الأول والثانية تركز على الجودة أكثر من السعر، فإنه على المؤسسة أن تحدد في رسالتها ما إذا كانت تركز في منتجاتها على الجودة أم السعر المنخفض.

2-الحاجة التي تشبعها السلع والخدمات :

حتى تكون الرسالة ذات توجه تسويقي يجب أن تحدد ما تشبعه السلع والخدمات من حاجات الزبائن، بحيث يمكن للمنتج الواحد أن يشبع حاجات مختلفة للزبون إذا تغيرت مواصفاته الفنية وطرق إنتاجه.

3-التكنولوجيا المستخدمة :

على المؤسسة تحديد التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج وتقديم السلع والخدمات ومدى وجود بحوث التطوير لتحسين الإنتاج بصورة مستمرة.

سادسا - الانطباع الذهني :

يعكس الانطباع الذهني مجموعة الخصائص المنعكسة عن المؤسسة لدى الأطراف المتعاملين معها، ومن بين أهم الأطراف التي تسعى المؤسسة أن تعطيهم انطباعا ذهنيا جيد عنها نجد:

1-الزبائن :

بالنسبة للزبائن تحاول المؤسسة أن تؤكد لديهم انطباعا عن الجودة، السعر، الانضباط، التميز وغيرها من الصفات التي يهتم بها الزبائن.

2-النقابات :

تحاول المؤسسة في هذه الحالة إظهار نفسها بمظهر المتعاون مع النقابات والمقدر لدورها، بالإضافة إلى عدم الإستعداد إلى الدخول في مشاكل قانونية معها.

3-المجتمع :

تحاول المؤسسة في هذه الحالة أن تعطي انطبعا عن كونها تتحمل المسؤولية الاجتماعية، تهتم بقضايا البيئة وتحاول رفع مستوى المجتمع المحلي بما تقدمه من خدمات اجتماعية كإقامة المدارس، ترصيف الطرقات وغيرها.

4-أسواق المال :

تحاول المؤسسة أن تغرس انطبعا بأنها ذات مركز مالي قوي، كما يمكنها إذا أرادت شراء أسهم بعض المؤسسات والسيطرة عليها.

5-السياسيون :

قد تعلن صراحة أنها تؤد حزبا سياسيا معيناً لأن توجهاته تتماشى مع الصناعة وتظهر هذا التوجه بإظهار مبادئ الحزب في رسالتها.

6-الحكومة :

تؤكد المؤسسة هنا على التزامها التام بالتوجهات الرئيسية للحكومة وتنفيذ القواعد والقوانين ودفع الضرائب.

7-المقرضون :

تحافظ المؤسسة في هذه الحالة على سمعتها كمقرض يلتزم بقواعد العقد ومواعيد التسليم.

4- مراحل تطور رسالة المؤسسة

تبدأ المؤسسات عامة بتحديد العبارات التي تعكس رسالتها وفقا للمدخل الوصفي أولا، وبعد اكتسابها للخبرات العلمية فإنها تتجه في ذلك نحو المدخل المعياري، ولتوضيح ذلك يمكن القول أن المؤسسة في صيغتها لرسالتها تمر بأربع مراحل هي¹:

أولا - مرحلة عدم وجود رسالة واضحة للمؤسسة :

تمتاز المؤسسات الصغيرة عادة بعدم وجود رسالة واضحة، فمعظم هذه المؤسسات لا تأخذ بفكرة التخطيط الإستراتيجي وتبرر ذلك بعدم وجود الوقت الكافي لإنفاقه على التفكير في رسالة المؤسسة، فأفضل مجال يمكن أن ينفق في الوقت حسبها هو مجال العمليات التشغيلية وليست المجالات الفكرية الفلسفية. إن عدم وجود رسالة واضحة لدى المؤسسة لا يعني بالضرورة أن هذه الأخيرة ستفشل في سير أمرورها، ولكن قد تنجح في ذلك إذا تم تركيز عملية اتخاذ القرارات لديها في يد مدير واحد فقط، وهذا ما نجده في المؤسسات الصغيرة جدا، ومع النمو في حجم المؤسسة فالأمر يتطلب مشاركة العديد من رجال الإدارة في عملية إتخاذ القرارات وفي مثل هذه الحالة لا يمكن للمؤسسة النجاح إلا إذا كانت رسالتها واضحة ومحددة.

ثانيا - مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية :

إن المؤسسات عندما تنمو في حجمها تبدأ في استخدام مفهوم اللامركزية في اتخاذ القرارات، كما تضع بعض العبارات التي تعكس رسالتها، ولكنها تكون في صورة عامة وغير محددة بدقة، كأن تعلن المؤسسة أن رسالتها الأساسية هي تحسين الأرباح، أو إشباع حاجات العملاء بطريقة أفضل، والواقع أن مثل هذه الرسائل تفتقر إلى العناصر الأساسية التي تشكل الرسالة الجيدة للمؤسسة والتي تم التطرق إليها في الفرع السابق.

¹ اسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 43-46

ثالثا - مرحلة وجود رسالة محددة :

في هذه المرحلة تحاول المؤسسة أن تضع لنفسها رسالة محددة تميزها عن غيرها من المؤسسات

المنافسة في الأسواق، وفي مثل هذه المرحلة تتصف رسالة المؤسسة بالخصائص التالية:

- تحديدها يتم بصورة تمكن من عملية قياس مدى تحقيقها.
- توضح الرسالة كيف تتواءم البيئة التنظيمية معها.
- تصف الرسالة كيف يمكن أن يؤدي الالتزام بها إلى تحقيق النتائج المرغوبة.
- في مثل هذه الحالة يفضل أن تكون الرسالة مكتوبة حتى تسهل عملية فهمها ومتابعتها بواسطة الأفراد العاملين بالمؤسسة.

رابعا - مرحلة وجود أولويات بين رسالات المؤسسة :

هذه الحالة تكون في المؤسسات كبيرة الحجم، أين تعد مجالات النشاط ويزيد عدد الأطراف ذات المصلحة، فنجد أن المؤسسة تحاول تحقيق العديد من الرسائل بدل تحقيق رسالة واحدة، وفي حالة تعدد الرسالات يكون من الضروري على المؤسسة أن تضع أولويات لهذه الرسالات وذلك بترتيبها وفقا لمجموعة من المعايير ترى المؤسسة بأنها ذات أهمية خاصة.

II. رؤية المؤسسة

تعتبر الرؤية الاستراتيجية واحدة من مكونات الادارة الاس تراتيجية اضافة الى الرسالة والاهداف، وثقافة المنظمة، وهي تعبر عن صورة ذهنية يحملها القائد الاستراتيجي عما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المدى الطويل بوسائل وامكانيات غير متاحة حاليا مع ضرورة تناغمها وتفاعلها لمطالب الأطراف ذات المصلحة.

1- خصائص الرؤية الناجحة

تتصف الرؤيا الناجحة بعدة خصائص نذكر منها¹:

التركيز على المستقبل:

فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفا.

الوضوح :

فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جدا بحيث تصبح مجرد شعار لايعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفا معقدا لفلسفة المؤسسة.

أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة:

لابد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أن تتسم بالطموح والتحدي:

من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال وأن يكون هناك جهدا استثنائيا من قبل كل العاملين لتحقيق التميز في الأداء.

¹ صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش غلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2008، ص175

القدرة على الإلهام:

يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهاب حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيس للمنظمة.

أن تتسم بالثبات النسبي والاستقرارية:

بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ماتتغير باستمرار، فافتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي الذي يعني فقدانها لقدرة على التوجيه والإرشاد.

التناغم والانسجام مع ثقافة المؤسسة:

يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل بها. فالرؤية الإبداعية على سبيل المثال، لا يمكن أن تتناغم مع الثقافة التي لاتميل إلى تقبل المخاطرة.

من خلال الخصائص السابقة تمكن الرؤية الناجحة حاملها من التحرر من السلبية نحو الصورة المرتسمة في اذهانهم عن مستقبل مؤسستهم على المدى البعيد ولن يتأتى ذلك الا إذا كانت مقبولة لديهم، وواضحة، وأثارت الحماس فيهم، كما يجب أن يراعى فيها مطالب الاطراف ذات المصلحة مع ضرورة ايلاء الاهتمام الى الاطراف الاكثر أهمية، وأن تبعد عن الجمود بتمتعها بروح المرونة والابتكار، وازافة الى كونها شاملة فيجب ان تكون طموحة ومركزة ومتناغمة مع ثقافة المؤسسة.

والملاحظ أن هناك الكثير من التشابه بين خصائص كل من الرسالة والرؤية مما يعقد أحيانا من معرفة أين يلتقيان وفيما يختلفان حيث يمكن التعبير عن ذلك بالجدول

الجدول رقم 3 يوضح الفرق بين الرسالة والرؤية:

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وأنشطتها	صورة تود المنظمة تحقيقها
درجة العمومية/التحديد	أكثر عمومية	أكثر تحديدا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبيا	قريبة نسبيا
درجة الثبات/المرونة	أكثر ثباتا	أكثر مرونة

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 87

من الجدول السابق يتضح بأن الرؤية أكثر مرونة من الرسالة وهي أكثر ارتباطا بمستقبل المؤسسة بل هناك من اعتبرها جسرا يربط الرسالة باستراتيجية المؤسسة وسياساتها وخططها الرسالة كل عمرها.

III. الهدف الاستراتيجي وعلاقته بالرؤية والرسالة

قبل معرفة العلاقة بين الهدف الاستراتيجي كل من الرؤية والرسالة لابد من الوقوف على ماهية

الهدف، ومعرفة الفرق بينه وبين الغاية:

الهدف والهدف الاستراتيجي.

لابد من التمييز بين الهدف والهدف الاستراتيجي

1- الهدف "يعبر عن النتيجة المطلوب تحقيقها كمياً أو نوعياً خلال فترة زمنية محددة وقد يكون:

أ. طويل الأجل:

وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتجاوز 5 سنوات.

ب. متوسط الأجل:

وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة لا تتجاوز السنة أو أقل من 5 سنوات.

ت. قصير الأجل:

وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تقل عن سنة¹.

وهو يختلف عن الغاية التي:

"هي النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات الماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة، وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدماتها، والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها"².

فالغاية إذن بعيدة عن التفاصيل وتتميز بالشمولية، أما الهدف فيتميز بالدقة والتفصيل، والغايات ما

هي إلا أهداف عامة تسعى الشركة إلى تحقيقها على المدى البعيد.

فعلى العموم الهدف يعبر عن نتيجة مطلوب تحقيقها في المستقبل فقد يكون واسع اتساع الرؤية أو

محددا بدقة مثل الرسالة أو أقل من الاثنين، فالهدف العام يمكن الوصول إليه عن طريق مجموعة أهداف محددة وكل

هدف محدد يتطلب استراتيجية لتنفيذه عن طريق مجموعة من الأنشطة والموارد والمعلومات. فقد عبر عنه البعض

بنظام³ GOSARI وهو اختصار لمجموعة كلمات بالإنجليزية: **Goals-Objectives-Strategies-**

Activities-Resources-Information و التي تعني: الأهداف العامة- الأهداف المحددة-

الاستراتيجيات- النشاطات- الموارد- المعلومات.

¹ محمد فتحي، معضلات إدارية تبحث عن حلول، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2002، ص13

² ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص123

³ جاسم محمد سلطان، مرجع سابق، ص260

2- الهدف الاستراتيجي

الهدف الاستراتيجي هو الهدف الذي يرتبط مباشرة برسالة المؤسسة ويرتبط ارتباطا وثيقا بعناصرها.

فالهدف الاستراتيجي يغطي السوق بتحديد المركز التنافسي للمؤسسة كأن تهدف إلى تحقيق نسبة معينة من الحصة السوقية، والتكنولوجيا خاصة في مجال الإبداع والابتكار وإدخالها على تكنولوجيا المؤسسة في مدة أربع سنوات والاستخدام الكفء للموارد غيرها.

وتتميز الأهداف الإستراتيجية بعدة خصائص اختصرت ب Smart¹

S : محددة بنتيجة واحدة رئيسية، بمعنى ماهو هدي؟ (Specific)

M : سهلة البلوغ، هل هدي مجدي؟ (Attainable)

R : النتائج الموجهة، هل هدي ذو أهمية ؟ (Result-Oriented)

T : الوقت المحدد، هل هدي قابل ؟ (Time-Limited)

وهذا يعني بأن الهدف يمكن قياسه بوجود معيار أو أكثر لمعرفة مدى الاقتراب من تحقيقه، وهو محدد وواضح من خلال الوضوح الذي تطرحه الرسالة، كما أنه ملائم ومناسب مع كل من رؤية المؤسسة ورسالتها، وواقعي يمكن تحقيقه بالإمكانات الحالية للمؤسسة، يرتبط مدة زمنية معينة كما نؤكد إلى ضرورة إشراك الأطراف ذات المصلحة في وضعه.

ولمعرفة الهدف الاستراتيجي للمؤسسة لابد من الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي تأمل الشركة في

إنجازه على المدى الطويل والمتوسط والقصير؟ فتحديد الأهداف الإستراتيجية يعتبر الركيزة التي من خلالها يقوم متخذ القرار بتوسيع نشاطهم وتطويره.

¹ أمينة بواشري، مرجع سابق، ص50

المحور الرابع: التحليل الإستراتيجي البيئي (التشخيص الاستراتيجي)

I مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأبعاده.

1- مفهومه :

يعرف التحليل الإستراتيجي بأنه¹ "عملية تحديد العناصر الإستراتيجية لبيئي المؤسسة الداخلية والخارجية، فهو مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في مدى تحديد التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة المتميزة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها التنافسي. "

ويعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه " عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات"²

من خلال ما سبق نستنتج أن التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة يستند على تحليل مكونات هذه الأخيرة، سواء الخارجية من خلال تحديد الفرص المتاحة واقتناصها، والتهديدات ومواجهتها أو الداخلية من خلال اكتشاف مواطن القوة وتدعيمها ومواطن الضعف ومعالجتها، فهو يهدف على تحديد أفضل السبل للاستجابة للتغيرات البيئية السريعة، واستغلالها من خلال تحقيق أفضل الأهداف.

¹ طاهر الغالي، وائل إدريس، مرجع سابق، ص253 .

²A Martinet : **Diagnostic Stratégique**, Vuibert, paris, 1994, p : 27.

وتقوم المؤسسة بالتشخيص في حالتين:

-الحالة الأولى: عند معاناة المؤسسة من الاضطرابات والاختلالات.

-الحالة الثانية: إرادة المؤسسة في تحسين وتفعيل نشاطها.

وهناك خياران أمام المؤسسة إذا ما قررت إجراء تشخيص استراتيجي:

1- الكفاءات من الموارد البشرية الداخلية التي تتكلف بالقيام بالدراسات المناسبة وتقديم النتائج والحلول والاقتراحات القابلة للنقاش.

2- طلب استشارة خارجية من الجهات المختصة وبطبيعة الحال تكون هذه العملية بمقابل مكلف جدا لكن هناك معايير أخرى تدخل في الحسبان ولها تأثيرها كالمهارة، الوقت اللازم للإعداد، الأهداف الضمنية للإدارة... الخ. وعلى الإدارة الفعالة أن تجعل من التشخيص الاستراتيجي عملية تفاعلية وقائية وليست علاجية.

ويتطلب تحقيق استمرارية عملية التشخيص العديد من المقومات هي¹ :

- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنهم من تحليل المتغيرات البيئية بحياد وموضوعية؛
- تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات؛
- تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي..

¹ Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni: Stratégie et Organisation, paris, Vuibert, 2000, p :89.

وعليه أصبح التشخيص الاستراتيجي غاية في الأهمية انطلاقا من كونه يمثل تلك العملية الخاصة

بإيجاد الموازنة والتوازن بين الفرص والتهديدات الخارجية وبين نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد الداخلية،

باعتباره مدخلا أساسيا لنظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

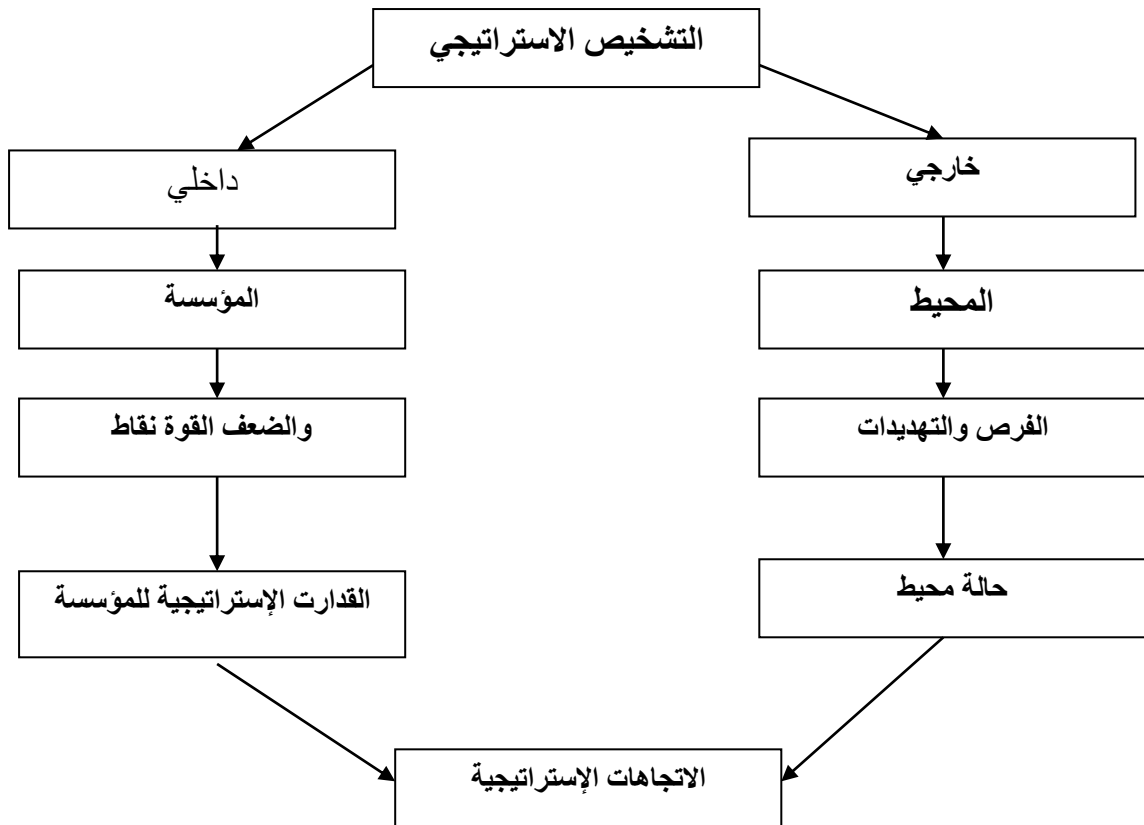
2- أبعاد التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي للمؤسسة) و

بعد خارجي (التشخيص الخارجي) (خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار أن المؤسسة، نظام مفتوح على المحيط،

والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة و المحيط، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 4 يوضح أبعاد التشخيص الاستراتيجي



Source : Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni., op cit,p :1 5.

ويهدف التشخيص الاستراتيجي¹ الداخلي إلى تحديد الموارد الإستراتيجية للمؤسسة بمعنى؛

نقاط قوتها التي تساهم في تحديد توجهاتها الإستراتيجية وتمثل ميزة نسبية للمؤسسة.

فهو يبرز مهارات المؤسسة ومواردها وإمكاناتها. لكن كما تملك المؤسسة نقاط قوة تمثل ميزتها

وأسباب تفوقها، فهي كذلك لها نقاط ضعف وأوضاع داخلية سيئة تؤثر على أدائها ولا يمكن تجاهل أثارها في

تحديد الإستراتيجية.

أما التشخيص الخارجي فيهدف إلى الكشف عن الوضعيات الحالية والمستقبلية للمحيط حيث

تحتوي بيئة الأعمال على فرص للنمو، أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق المؤسسة فيها ميزة نسبية

عن منافسيها وتحتوي كذلك تهديدات تمثل مشاكل محتملة للمؤسسة قد تنشأ عن تغيرات غير مواتية في ظروف

البيئة على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها.

II التشخيص الخارجي (تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة)

1- أسباب دراسة وتقييم البيئة الخارجية

تمكن عملية تشخيص وتقييم العوامل البيئية للمؤسسة، من التعرف على مجموعة من الأبعاد ودلالاتها

الإستراتيجية، ويمكن حصر هذه الأبعاد في النقاط الموالية:²

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها (الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية)
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها؛
- تحديد نطاق السوق ومجالات المعاملات المتاحة أمامها؛
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء تمثل تلك المنظمات امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونا في أنشطتها المختلفة؛

¹ نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 ، ص : 130.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي : المرجع السابق ، ص : 14.

- المساهمة في تحديد السمات الأساسية لثقافة المجتمع أو المجموعات التي ستتعامل معها المنظمة من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة؛
- أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات الأمر الذي يساعد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها الخ ؛
- مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب وبالتالي تصميم إستراتيجية كفئة، قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من أثارها.
- وخلاصة القول إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية، يساعد في أثارها.لى جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما:
- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها ؛
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها.

2- مكونات البيئة الخارجية

- توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات والتصرفات الإستراتيجية ومن ثم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ويمكن تصنيف هذه العناصر في مجموعتين مترابطتين هي:
- مكونات البيئة العامة (العناصر الكلية)
 - مكونات بيئة الصناعة.

1- البيئة العامة:

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر الكلية (درست في محور الأول) أو المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة حيث لا تستطيع هذه الأخيرة السيطرة عليها بصفة فردية أو بشكل مباشر وملموس ونجاح المنظمة يعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في إيجاد التلاؤم المناسب بين أنشطتها وبين المتغيرات البيئية المكونة لهذه البيئة لذلك وجب التفاعل والتأقلم مع بيئتها الخارجية . ولذلك يجب تشخيص دقيق لعناصر هذه البيئة.

2- بيئة الصناعة:

تشير الصناعة (تسمى كذلك بالبيئة التنافسية أو البيئة المباشرة أو بيئة المهمة أو بيئة العمل) إلى مجموعة الشركات التي تقدم منتج أو خدمة متشابهة وتعد الصناعة التي تعمل فيها المنظمة هي اقرب بيئة لها وبالتالي فان جوهر تحليل البيئة التي تعمل فيها المنظمة هو تحليل الصناعة التي تنتمي إليها . وعليه فان جوهر محور بيئة الأعمال يتشكل من خلال العلاقة مع ثلاثة أطراف أساسية، هي: ¹ المستهلكين، الموردين والمنافسين وهذه هي بيئة الصناعة للمنظمة حيث تكمن نقطة البداية في تحليل الصناعة في سؤال بسيط : ما الذي يحدد مستوى الربحية في الصناعة ؟.

وفي هذا الصدد يعتبر نموذج القوى التنافسية لـ **MICHEL, PORTER** إطاراً هاماً لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة والربحية وطبقاً لهذا الإطار فان ربحية الصناعة تحددها القوى التنافسية الخمسة وتتضمن ثلاثة مصادر للمنافسة الرئيسية وهي: ²

- منافسة المنتجات البديلة ؛

¹ نبيل محمد المرسي، احمد عبد السلام سليم : الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007 ، ص ص : 45-44.

² M.E.Porter : L'avantage Concurrentiel , ed, dunod, paris, France, 1995, p : 13.

- منافسة الداخلون الجدد؛

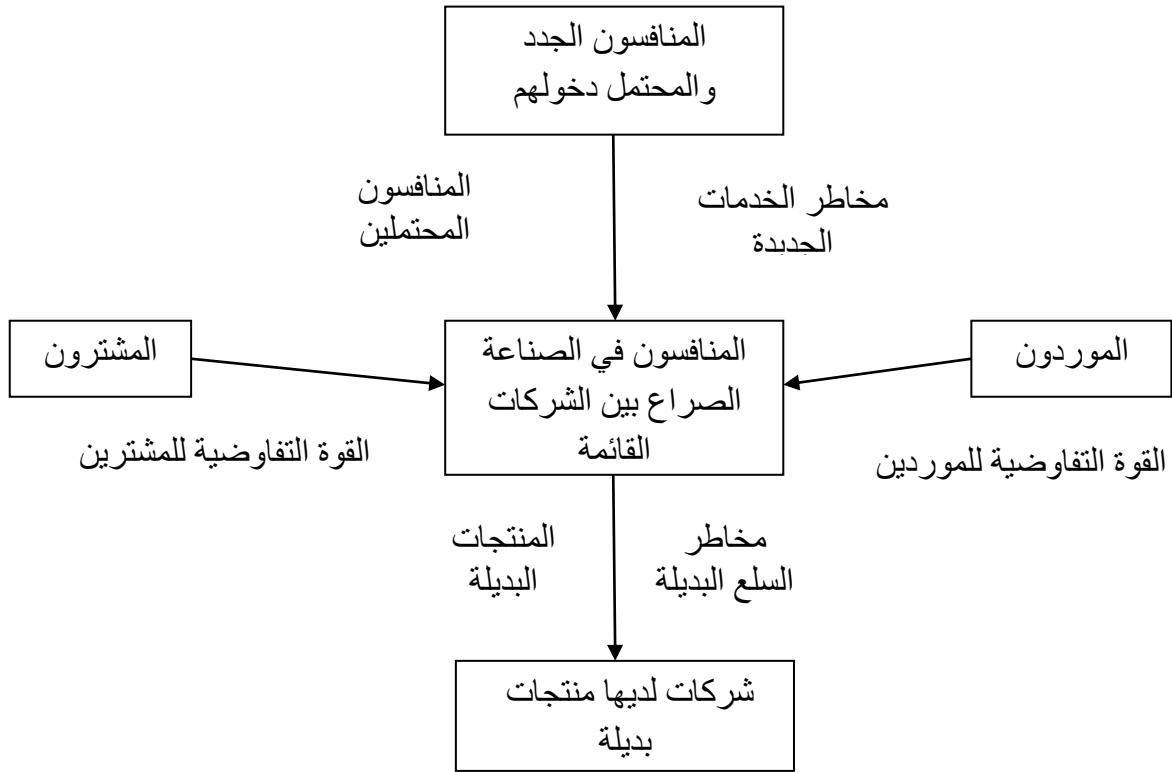
- منافسة المنافسين الحاليين في السوق.

كما تتضمن أيضا مصدرين للمنافسة الأفقية وهما:

- القوة التفاوضية للمشتريين ؛

- القوة التفاوضية للموردين.

والشكل رقم 5 الآتي يوضح هذه القوى الخمسة لبورتر.



Source : M.E.Porter : op cit, p :15.

يلاحظ من خلال هذا الشكل العلاقة العكسية بين القوة التي تتمتع بها هذه الأطراف وبين قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ورفع الأسعار والتحكم في السوق حيث تلعب هذه العناصر أو القوى الدور الرئيسي في التأثير على قدرات منظمات الأعمال على المنافسة وتحدد قوة كل من هذه المجموعات الخمسة من خلال عدد من المتغيرات الهيكلية يتم توضيحها فيما يلي¹:

- تهديد المنافسون الجدد والمحتل دخولهم في الصناعة

إذ يجلب الأعضاء الجدد للصناعة قدرات جديدة مثل: الرغبة في الحصول على حصة سوقية، موارد بكميات كبيرة ولذلك فهم يشكلون مخاطر أو تهديدات للمنظمة القائمة. وبالتأكيد فإن حجم هذا التهديد يعتمد على مدى وجود عوائق الدخول إلى الصناعة كالتشريعات الحكومية والولاء للعلامة.

- القوة التفاوضية للموردين:

يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدراتهم على رفع (أو فرض) الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، لذلك لابد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم وذلك من حيث؛ أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، نقاط تميزهم، مدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف وكلما كان المورد ضعيف قوى مركز الشركة فتفرض أسعار منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى.

- القوة التفاوضية للمشتريين:

يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدراتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر ويكون المشتري قويا إذا توفر على ما يلي: شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع؛ كثرة عدد الموردين؛ فروقات قليلة في تكلفة الموردين؛ احتمال التكامل الخلفي بإتباع السلعة بنفسه.

¹ مؤيد سعيد السالم: المرجع السابق ، ص ص : 99-101.

– تهديد السلع أو الخدمات البديلة :

السلع البديلة هي السلع التي تبدو مختلفة ظاهريا لكنها تستطيع أن تشبع نفس الحاجة، ووفق لبورتر فان وجود السلع البديلة يحد من العائدات المحتملة للشركة بوضع قيود على الأسعار التي تفرضها الشركة والتي من الممكن أن تحقق أرباحا لها.

– المنافسة بين الشركات القائمة :

ويمثل هذا العنصر مرتبط نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة السابقة ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنشآت القائمة حاليا في صناعة ما يلي: معدل النمو في الصناعة؛ تكاليف التبديل؛ موانع الخروج المرتفعة؛ مستويات تميز المنتج؛ مقدار التكاليف الرأسمالية؛ درجة التمرکز و التوازن بين المنافسين.

– القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرون:

يقترح **FREEMAN, RÉ**¹ إضافة هذه القوة السادسة إلى قوى بورتر لتتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في بيئة العمل مثل: الحكومات، حاملي الأسهم، النقابات المقرضين، الغرف التجارية... الخ وتختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة إلى أخرى لكننا لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة.

¹Freeman, Re: **Strategic Management**; A-Stakeholder approach;; Pitman publishing; Boston, 1984, p: 141.

3- خطوات تحليل البيئة الخارجية

تتمثل هذه الخطوات في:¹

- جمع المعلومات عن البيئة؛
- استكشاف التنبؤ بالظروف المستقبلية والفرص الموجودة في البيئة ثم تحليلها.

1- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية

أو ما يسمى بالاستخبار الصناعي وهو ينصب على جمع المعلومات اللازمة والتي تخدم عملية التنبؤ ومصلحة المنظمة ويتم الحصول على المعلومات بشكل رسمي أو غير رسمي وبأساليب شخصية ومن مصادر متعددة مثل العملاء، الموردين، البنوك، الاستشاريون، النشرات، الملاحظات الشخصية والانترنت. ولا بد أن تضع الإدارة العليا في أي منظمة نظاما للحصول على المعلومات اللازمة وتوزيعها على الأفراد أو الجهات القادرة على توظيفها للوصول إلى تقويم شامل للبيئة ويتم جمع المعلومات بأساليب عديدة منها:

- المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية؛
- التقارير التي يقدمها المديرين ؛
- أسلوب دلفي (الاجتماع عن بعد) ؛
- كما يتم جمع المعلومات أيضا بأساليب غير شرعية منها:
- المعلومات المتحصل عنها من العاملين لدى المنافسين أو الموردين الذين يعملون معهم
- الإعلان الوهمي عن وظائف مباشرة؛لات مع العاملين لدى المنافسين للحصول منهم على معلومات بطريقة غير مباشرة ؛
- تحليل منتجات المنافسين؛

¹ مؤيد سعيد السالم: المرجع السابق، ص ص: 102-106.

- تعيين العاملين السابقين لدى المنافسين بالمنظمة ؛
- الابتزاز والتهديد؛
- التنصت؛
- سرقة التصميم أو الرسومات أو العينات أو المستندات أو التقارير الخاصة بسلع المنافسين.

2- التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة

تستدعي الضرورة بعد قيام المنظمة بجمع المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا ذلك أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد لسنوات طويلة، ووضع الخطط المستقبلية يبنى على أساس التنبؤ.

وهناك العديد من الطرق الخاصة بالتنبؤات المستقبلية لكل منها محاسنها وعيوبها منها:

- طريقة استقراء الاتجاهات:

ويقصد بها سحب الاتجاهات الحالية إلى المستقبل على افتراض أن العالم متسق بشكل معقول ويتغير ببطء في المدى القصير واهم الأدوات المستعملة في عملية الاستقراء هي السلاسل الزمنية.

- كتابة السيناريوهات:

هي عبارة عن وصف مركز مكتوب بشكل قصصي لبعض الأوضاع في المستقبل على شكل متغيرات أو موضوعات رئيسية وتعتبر من أكثر الطرق شيوعا بعد طريقة استقراء الاتجاهات.

- النماذج الإحصائية:

هي طريقة كمية تحاول استكشاف عوامل نسبية أو على الأقل عوامل تفسيرية تربط بين اثنين أو أكثر من السلاسل الزمنية معا ومن أمثلتها تحليل الانحدار.

- طريقة دلفي:

هي طريقة غير كمية تتطلب وجود مجموعة من الخبراء لا يعرف بعضهم البعض ويطلب منهم بشكل فردي أن يقدر احتمال حدوث أحداث معينة في المستقبل مع إعطائه لاحقا عدة فرص لمراجعة تقديره بعد اطلاعه على إجابات الآخرين.

- العصف الذهني:

أو الفكري فهو كذلك أسلوب غير كمي يتطلب وجود أشخاص ملمين بالموقف المطلوب التنبؤ به حيث يقومون باقتراح أفكار بدون مراجعتها عقليا أولا وغير مسموح بالنقد وتبني أفكار حتى يتم التوصل إلى الاتفاق.

3- تحليل الفرص والتهديدات البيئية ثم تحليلها

تعكس المعلومات التي يتم جمعها إما فرصا للمنظمة ينبغي استثمارها أو تهديدات (مشاكل وأضرار) ينبغي تفاديها، وتحكم كفاءة تحليل هذه العوامل والقدرة على التنبؤ بسلوكها المستقبلي عدة عوامل من بينها:

- مدى تغير أو ثبات العوامل البيئية؛
- تعدد وتنوع العوامل البيئية ؛
- تكلفة الحصول على المعلومات البيئية ؛
- الكفاءات الإدارية التي تقوم بعملية التحليل ؛
- الوسائل والأدوات المستعملة في عملية التحليل.

III التشخيص الداخلي (تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة)

1- تعريف التشخيص الداخلي

يعني تحليل البيئة الداخلية عملية فحص وتحليل دقيق للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا لتحديد مستويات الأداء ومواطن القوة ومجالات الضعف أي إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم بالمؤسسة وتشير نقاط القوة إلى مجموعة من الكفاءات المحددة وجوانب التميز التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية عن المنافسين أما نقاط الضعف فتشير إلى مجموعة من أوجه القصور والخلل الداخلية في المنظمة والتي تجعلها تعاني من مشاكل وتحديات .

2- أهمية تشخيص (تحليل) البيئة الداخلية

- يتم الاعتماد على التحليل الداخلي لبيئة المنظمة في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وعليه تكمن أهمية التشخيص الداخلي فيما يلي :
- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة؛
 - التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة؛
 - تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا؛
 - استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية للتغلب عليها والحد من أثارها؛
 - تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة .

3- مداخل تحليل (تشخيص) البيئة الداخلية

هناك عدة مداخل أساسية يمكن استخدامها للوقوف على حقيقة الموقف الداخلي للمنظمة ومدى قدرتها على

استغلال فرصها البيئية وهي:¹

- مدخل الوظائف الإدارية ؛
- مدخل وظائف المنظمة ؛
- مدخل سلسلة القيمة ؛
- مدخل الكفاءات (رأس المال الفكري) .

1- مدخل الوظائف الإدارية

يتطلب استخدام مبدأ الوظائف الإدارية في التحليل الاستراتيجي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد وكذلك مواطن القصور والضعف.

1-1- وظيفة التخطيط:

ينبغي أن ينصب الاهتمام عند التحليل الاستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تخطط المنظمة وتبنى مستقبلها ولهذا ينبغي أن يركز التشخيص الاستراتيجي على الجوانب التالية:

- مدى وضوح رؤية ورسالة المنظمة لدى العاملين والمتعاملين مع المنظمة؛
- نشر ثقافة التخطيط المستقبلي وألا يكون التخطيط الاستراتيجي ونواتجه حبيس الإدارة العليا وعدم التقليل من فرصة الآخرين على المشاركة وتنفيذ الاستراتيجيات؛
- مدى توجه المنظمة والعاملين بها وقياداتها بالمنظور طويل الأجل في التخطيط؛

¹ نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام سليم: المرجع السابق، ص ص: 65-84.

- مدى مشاركة الأطراف المحورية في المنظمة في أعمال التخطيط الاستراتيجي؛
- مدى وجود كيان مؤسسي مسئول عن أعمال التخطيط الاستراتيجي والمتابعة في المنظمة؛
- فحص إلى أي مدى ت رتبط مؤشرات وعوامل تقييم الأداء في المنظمة بالأهداف والخطط طويلة الأجل التي تتبناها.

1-2- وظيفة التنظيم: ويهدف إلى:

- التعرف على أساس تقسيم العمل بالمنظمة ومدى اتساق ذلك مع طبيعة المنظمة ونشاطها أي، مدى مناسبة الهياكل التنظيمية لما تقوم به المنظمة وما تسعى إلى تحقيقه؛
- التعرف على مدى تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وما ينجز عن ذلك من صعوبات جمة في تدفق المعلومات والمستندات؛
- التعرف على مدى التفاوت في حجم السلطة الممنوحة للعاملين في المستوى الإداري الواحد؛
- التعرف على مدى وجود تضارب في الاختصاصات وتداخل في المهام والأنشطة بين الوحدات والمستويات التنظيمية أو حتى بين الوظائف؛
- دراسة الكيفية التي يتم بها التنسيق والتكامل بين الوحدات التي تقوم بأنشطة ذات طبيعة تكاملية أو أنشطة وأعمال ذات طبيعة تنابعية؛
- التعرف على مدى فاعلية الاتصالات داخل المنظمة، ومدى توفر المعلومات من خلال مجموعة التدفقات التي تؤديها المنظمة؛
- التعرف على الصراعات التنظيمية والمناورات ومقومة التغيير بالمنظمة والتي يمكن أن تهدد كيانها وتبعدها عن الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها؛

- مدى فاعلية المنظمة ونجاحها والتي تقاس من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف وحصولها على المدخلات اللازمة للتشغيل ومدى كفاءة العمليات الداخلية ومدى رضا الأطراف المحورية والشركاء الإستراتيجيين؛
- دراسة الثقافة التنظيمية السائدة وهي مجموعة القيم والمعتقدات والفهم وطرق التفكير التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ويتم تعليمها للأعضاء الجدد، كما أنها تمثل الجانب غير المكتوب والشعوري في المنظمة.

1-3- وظيفة التوجيه والرقابة:

ينبغي أن تخضع عملية القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المنظمة إلى تحليل استراتيجي، وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور وأوجه التميز فيها، كما أن درجة الحماس والدافعية العالية في المنظمة تعتبر نقطة قوة والعكس عدم الرضا والإحباط تعد نقطة ضعف.

2- مدخل وظائف المنظمة :

يمكن هذا المدخل المؤسسة من الوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف بممارستها لمختلف وظائفها، والتي تؤثر في مجملها على الأداء الكلي لها وبالتالي الوقوف على مدى الارتباط والتداخل والتكامل الموجود بين مكونات المنظمة، كل من التسويق، الإنتاج والعمليات، التمويل والمحاسبة، الموارد البشرية، إدارة الجودة، أنظمة المعلومات، التنظيم والإدارة، التي تعتبر أهم الأبعاد الرئيسية المتعلقة بالتحليل الوظيفي لكل وظيفة من وظائف المؤسسة سواء تعلق الأمر بالإنتاج أو بالتسويق أو غيرها من الوظائف المدرجة سابقا مما يسهل عملية اكتشاف مواطن القصور لموارد المؤسسة الداخلية واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها وكذلك معرفة أهم نقاط القوة لاستغلالها في تحقيق مزايا تنافسية.

2-1- التسويق:

- مدى اتساع وعمق خطوط المنتجات – مدى تركيز المبيعات في منتجات أو قطاعات محددة
- القدرة على تجميع المعلومات عن الأسواق
- الحصص وأنظمة العمليات
- مزيج خدمة المنتج
- الصورة الذهنية للمنتج
- إستراتيجية التسعير والمرونة السعرية
- تطوير المنتجات الجديدة.

2-2- الإنتاج والعمليات:

- تكلفة وإتاحة المواد الخام
- العلاقة بالموردين
- اقتصاديات الحجم الكبير
- أنظمة الرقابة المطلوبة عن الأسواق
- درجة التكامل الراسي للقيمة المضافة وهامش
- كفاءة أنظمة الرقابة على العمليات الذهنية للمنتج
- البحوث والتطوير في تكنولوجيا وأنظمة العمليات

2-3- التمويل والمحاسبة:

- القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل وطويل الأجل (القروض، حق الملكية)
- مستوى الموارد وتعدد المصادر
- تكلفة رأس المال بالمقارنة بالصناعة والمنافسين
- العلاقة مع المستثمرين، المقرضين وحملة الأسهم
- رأس المال — حجم الموارد المالية — الأنظمة المحاسبية ... الخ.

2-4- الموارد البشرية:

- أنظمة الموارد البشرية — مهارات وقدرات العاملين — كفاءة وفعالية سياسات الموارد البشرية — تكلفة برامج علاقات العاملين بالمقارنة بالصناعة والمنافسين
- أنظمة الحوافز — المهارات والخبرات المتخصصة الخ.

2-5- إدارة الجودة:

- العلاقات مع الموردين والعملاء — أنظمة الرقابة على الجودة الداخلية لتعزيز جودة السلع والخدمات

2-6- أنظمة المعلومات:

- مدى وجود قواعد فعالة للمعلومات — دقة الممارسات وشمول المعلومات بين نواحي النشاط المختلفة — مدى ملائمة المعلومات لاتخاذ القرارات التكتيكية والإستراتيجية
- المعلومات المتعلقة بقضايا الجودة وخدمة العملاء — قدرة الأفراد على استخدام المعلومات المتاحة .

2-7- التنظيم والإدارة :

- الهيكل التنظيمي - الصورة الذهنية عن المنظمة - كفاءة الإدارة وخبرة المديرين - أنظمة الاتصال الداخلية - المناخ التنظيمي - الثقافة التنظيمية - أنظمة اتخاذ القرارات - نظام التخطيط الاستراتيجي - التفاعل بين الأنظمة والوحدات الفرعية.

3- مدخل سلسلة القيمة:

وفقا لهذا المدخل فان المنظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة، التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة للقيمة، وان الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، حيث يقوم هذا الأسلوب بتجزئة أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين أساسيتين هما: الأنشطة الأولية، والأنشطة الداعمة، حيث تتولى الأنشطة الأولية مهمة توفير المواد الخام للإنتاج والقيام بتسويق السلعة وتوزيعها، وتقديم خدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة الداعمة فهي التي تساهم في دعم الأنشطة الأولية في أداء أدوارها¹. والشكل التالي يوضح ذلك جيدا

¹ زكريا مطلق الدوري، المرجع السابق، ص 136 .

الشكل رقم 6 سلسلة القيمة



Source : M. Porter, op. cit., p.53.

1- الأنشطة الرئيسية: وهي مكونة من خمسة نشاطات أساسية تتمثل في:¹

1-1- الإمدادات الداخلية :

تتعلق باستلام، تنظيم، تخزين وإيصال عناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة

اللوجيستية، وحركة المواد وضمان تدفقها لتلبية احتياجات العملية الإنتاجية.

1-2- الإنتاج :

تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات، وتتضمن أنشطة

التصميم، التعبئة والتغليف، الصيانة، والرقابة على الجودة.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 89

1-3- الإمدادات الخارجية :

تشمل النشاطات اللوجيستية ذات العلاقة بنقل، توزيع، تخزين، وتسليم المنتجات إلى الموزعين أو الزبائن النهائيين.

1-4- التسويق والمبيعات :

وتتمثل في الأنشطة التي تدفع المستهلك وتحفزه على شراء منتجات المؤسسة، وتشمل كل من: الإشهار، الترويج، قوة البيع، اختيار منافذ التوزيع، العلاقات مع الموزعين...الخ.

1-5- الخدمات :

وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات، وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، تبديل الأجزاء، توفير قطع الغيار...الخ.

2- الأنشطة المساعدة : وهي مكونة من أربع مجالات رئيسية هي:¹

2-1- البنية التنظيمية للمؤسسة :

تكون البنية التنظيمية كل المستويات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، كالتخطيط، الإدارة المالية والمحاسبية، الرقابة على الجودة، الشؤون القانونية، العلاقات العامة، والأمن الصناعي.

¹ جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص94

2-2- إدارة الموارد البشرية :

تخدم أنشطة الموارد البشرية كافة أجزاء المؤسسة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة، وتتضمن نشاطات الاختيار، التوظيف، التدريب، التحفيز، الترقية، تقييم الأداء.

2-3- التطور التكنولوجي :

وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، المعرفة الفنية، الإجراءات والمخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة، مثلا تكنولوجيا المعلومات ذات أهمية كبيرة في نظام الإمداد الداخلي أو التسويق.

2-4- المشتريات :

وتتعلق بالأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء أو مواد نصف مصنعة، أجزاء مصنعة، أو خدمات وتسهيلات داعمة، والتي تحتاجها العملية التصنيعية.

4- مدخل الموارد

يرى أصحاب هذا المدخل أن المنظمة هي مجموعة من الموارد غير متجانسة التي لا تتحرك بصورة كاملة، ويركز هذا المدخل على أن نوع وأهمية موارد المنظمة هي محددات هامة لربحيته. وهذه الموارد يمكن أن تكون مخزون من العوامل المتاحة المملوكة أو المسيطر عليها من قبل المنظمة، ويتم تحويل هذه الموارد إلى منتج نهائي أو خدمة باستخدام مجموعة من الأصول وآليات المنظمة.

ويشمل مصطلح موارد المنظمة على كل الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية، الخصائص، المعلومات والمعرفة المتاحة التي تسيطر عليها المنظمة، وتعد هذه الموارد هي الأساس في تنفيذ الاستراتيجيات وتحسين الكفاءة والفعالية.

وتعتبر الموارد الملموسة وغير الملموسة الهامة والمميزة هي الأساس في تميز المنظمة وتفوقها، ولكن أهم هذه المكونات هي؛ الموارد الغير ملموسة سواء أطلق عليها المعرفة أو الأصول الخفية أو الطاقة الاستيعابية أو

الكفاءات المحورية أو القدرات الجوهرية أو الذاكرة التنظيمية، ولكي تشكل هذه الموارد نقاط قوة المنظمة وتمكنها من الحصول على ربح اقتصادي كبير وتحقيق تميز عن المنافسين يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- أن تكون ذات قيمة؛
 - أن تكون نادرة بين المنافسين الحاليين والمحتملين؛
 - أن تكون غير قابلة للمحاكاة بصورة كاملة؛
 - ألا يكون لها تجانس اس تراتيحي؛
 - أن تكون غير متجانسة.
- فالمعرفة ذات القيمة العالية تمكن من تحقيق التميز في الأداء بسبب قدرتها على تمكين المنظمة من تنفيذ الاستراتيجيات لتحسين الكفاءة والفعالية.

5- مدخل الكفاءات (رأس المال الفكري)

يعتبر هذا المدخل جديد في ميدان التحليل الاستراتيجي الداخلي للمنظمات ويركز على أن امتلاك المؤسسة لمكونات وعناصر رأس المال الفكري هو الأساس في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، التي تعمل في عصر الاقتصاد المعرفي.

وتعرف منظمة التعاون للتنمية الاقتصادية (O.C.D.E) رأس المال الفكري على انه " القيمة الاقتصادية المجموعة من الأصول غير الملموسة للمنظمة.

ويتكون رأس المال الفكري من رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس المال الاجتماعي والتي تشكل نقاط قوة وضعف بالمنظمة¹.

¹ بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، السنة الجامعية: 2012-2013، ص 98.

1- رأس المال البشري :

يعتبر روح المؤسسة أو المنظمة، لأنه جوهر القدرات التنظيمية فيها، فالمنظمات في حد ذاتها لا تفكر ولا تتخذ قرارات ولا تقوم بتخصيص موارد بل إن الأفراد هم الذين يفعلون ذلك بما لديهم من مهارات ومعارف وقدرات يستخدمونها لتحقيق المهام والأعمال في المنظمات وعليه ف رأس المال البشري لا تملكه المنظمة وغير خاضع لسيطرتها.

وتحليل رأس المال الفكري مخزون المعرفة الفردية في المنظمة وأيضا القيمة المتراكمة للاستثمارات في تدريب الأفراد وكفاءتهم ومهاراتهم.

ويتكون رأس المال البشري على مستوى الفرد من أربعة عوامل :هي العوامل الوراثية والتعليم والخبرة والاتجاهات عن الأعمال والحياة.

2- رأس المال التنظيمي:

يتضمن المخزون غير البشري للمعرفة في المنظمة ويشمل قواعد البيانات والهياكل التنظيمية وأداة العمل وحقوق الملكية الفكرية وأي شيء آخر، تعتبر قيمته بالنسبة للمنظمة أعلى من قيمة الأداة المستخدمة في الاحتفاظ به.

ويمكن تصنيف أصول رأس المال التنظيمي بالمنظمة والتي تعتبر مجالا هاما لنقاط القوة والضعف فيها إلى:

- الأصول الفكرية التي يمكن حمايتها بالقانون وتتضمن قواعد البيانات التجارية، حقوق الامتياز، براءات الاختراع، نظم رقابة الجودة الجديدة، حقوق التأليف، اسم ورمز الشركة، التصميمات المسجلة، العقود/الاتفاقيات، أسرار التجارة، البرمجيات الخاصة بالمؤسسة، الدراسات والبحوث، المعرفة المسجلة في مستندات وأوراق العمل، الرسومات والتصميمات.

- الأصول الفكرية التي لا يمكن حمايتها بالقانون وتتضمن؛ أساليب جديدة في تنظيم وإدارة الشركة، قوائم العملاء، قنوات الاتصال مع مكاتب الخبرة والجامعات ومراكز البحوث، شهادة الجودة وقواعد البيانات الأخرى المتصلة بها ، الذكاء التنافسي والخبرة بالإطراف التي تتعامل معها المنظمة.

3- رأس المال الاجتماعي :

أو ما يسمى برأس مال العلاقات ويتضمن؛ المعرفة المجسدة في سلسلة القيمة التنظيمية وهي تلك المعرفة المكمونة في العلاقات التي تكونها المؤسسة مع الموردين والعملاء وأطراف التحالف الأخرى الفاعلة ذات الصلة بمبادئ عمل المنظمة مثل؛ الجهات والمؤسسات العلمية والبحثية التي توفر معرفة ذات قيمة عالية للمنظمة .ولقد أدت زيادة التفاعلات بين المنظمات وأطراف التحالف الأخرى إلى أهمية الاعتماد عليها حتى في العمليات اليومية وهو ما يسمى بعمليات الإسناد إلى الأطراف الخارجية ويتم بناء رأس مال العلاقات من خلال تبادل طويل الأجل للمعلومات والسلع والمعارف بين أطراف العلاقة، وتهدف تلك العلاقات ليس فقط لخفض التكلفة باعتبارها نقطة قوة إستراتيجية لكلا الطرفين ولكن أيضا تحسين القيمة الكلية للطرفين (أطراف العلاقة) وهي أيضا نقطة قوة من المنظور الاستراتيجي الكلي للمنظمات.

المحور الخامس: أدوات التحليل الإستراتيجي

ترتكز إستراتيجية المؤسسة بشكل عام و إستراتيجية التسويق بشكل خاص على: التحليل و الاختيار و التنفيذ، فالتحليل يساعد المؤسسة على فهم واضح للظروف التي تعمل فيها، و لأجل تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة في بيئتها و تستعين المؤسسة ببعض أدوات التحليل التي استحدثت مع مرور الزمن.

حيث سنتناول أساليب التحليل الموقفي للمؤسسة وهو تحديد الوضع التنافسي العام للمؤسسة و مصفوفة التحليل الإستراتيجي التي تحدد للمؤسسة الوضع التنافسي لأنشطة المؤسسة و تساعد على اختيار الإستراتيجيات المناسبة لأنشطتها.

ثم في الأخير سنتطرق لأساليب تحليل المنافسة و القوى المؤثرة بشكل مباشر على المؤسسة و التي تساعد المؤسسة على فهم القوى المؤثرة في نشاطها.

و منه قسمنا هذا البحث إلى ثلاث مطالب هي:

. أدوات التحليل الموقفي .

. مصفوفات التحليل الإستراتيجي .

. طرق تحليل قوى التنافس .

I أدوات التحليل الموقفي

من أهم و أشهر هذه الأدوات هي مصفوفة سوات "SWOT" و هي الأكثر استعمالا من طرف المؤسسات و المحلل الإستراتيجي، و التي سنتطرق لها في هذا المطلب و كذا أساليب تحليل الفجوات.

1- التحليل الشئائي "SWOT"

تحليل "SWOT" هو عملية تقييم جوانب تُمكّن المنظمة و ضعفها و الفرص و التهديدات ذات الصلة ببيئة المنظمة الخارجية، فهو يهتم بالمنظمة و البيئة، مؤكدا على التلائم بينها بما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق

ذلك التوافق، و توضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي و الخارجي في التحليل الإستراتيجي⁽¹⁾، أي العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، و من هنا جاء اسمه باللغة الإنجليزية (SWOT) و هو اختصار للأربعة مكونات الرئيسية له وهي: نقاط القوة (Streugths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities)، و التهديدات (Treats).

والجدول التالي يمثل الشكل العام لهذا التحليل:

الشكل رقم(7): الشكل العام لمصفوفة التحليل الثنائي(تحليل SWOT)

نقاط القوة	نقاط الضعف	
إستراتيجية هجومية	إستراتيجية إصلاحية	الفرص
إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية هجومية	التهديدات

المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 203

. تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف :

نقاط القوة هي بعض الأشياء المتوفرة في المنظمة و التي تساهم بشكل ايجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة و تساهم بإنجاز العمل بمهارة و خبرة عالية. أما نقاط الضعف فهي بعض النقاط التي تؤثر نقص أو فقر في إمكانات المنظمة و خصوصاً عند مقارنة مع موارد المنظمات المنافسة لها، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية.⁽²⁾

و الجدول التالي يشير إلى أهم عناصر القوة و الضعف للمنظمة :

(1) نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية : المداخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص

زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 155 (2)

الجدول رقم (4) : أهم عناصر نقاط القوة و الضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
. التنافس محوري. . ملائمة الموارد المالية. . قناعة المشتري جيدة بمنتجات الشركة. . قائد سوقي معروف. . هنالك تصور إستراتيجي للمواقع المالية. . السبيل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم. . عزل الضغوط التنافسية القوية. . تكنولوجيا ملائمة. . ميزة في التكاليف. . مهارات إنتاجية مبدعة. . امتلاك المنظمة موقع متميز على منحني الخبرة. . مهارات تكنولوجية مثالية. . أمور أخرى.	. التوجه الإستراتيجي غير واضح. . التسهيلات شبه معدومة. . نقص في الخبرة والعمق الإداري. . معانات مع المشاكل العلمية الداخلية. . فشل في مجال البحث و التطوير. . خط الإنتاج ضعيف جدا. . تطور سوقي ضعيف. . مهارات تسويقية دون المستوى. . عدم القدرة على تمويل احتياجات التغيير الإستراتيجي. . تكاليف الوحدة المنتجة مرتفعة مقارنة مع المنافسين الآخرين. . أمور أخرى.

المصدر : زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص157

. تحديد الفرص و التهديدات : يمكن تعريف الفرص على أنها مجموعة من العوامل و الأوضاع الخارجية التي

تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها و الوصول بها إلى غاياتها المنشودة.⁽¹⁾

أما التهديدات فتعني مشاكل و اضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث، و لعل آثار سلبية على رسالة المؤسسة

و موقفها التنافسي.⁽²⁾

(1) محمد فريد صحن، التسويق مفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، د ط، 1998، ص 103

(2) محمد فريد صحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 113

و الجدول التالي يبين أهم العناصر الممثلة للفرص و التهديدات في بيئة المنظمة :

الجدول رقم (5) : أهم عناصر الفرص و التهديدات

الفرص	التهديدات
. القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في أسواق جديدة. . التوسع في إضافة خطوط إنتاجية. . القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة. . إفشال الحوافز التجارية اجتذاب أسواق خارجية. . النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق. . ظهور تكنولوجيا جديدة. . أمور أخرى.	. دخول منافسين خارجيين بكلفة أقل. . زيادة مبيعات المنتجات البديلة. . البطء في نمو السوق. . تحولات معاكسة في نسب التبادل التجاري و السياسات التجارية للحكومات الأجنبية. . المستلزمات التنظيمية ذات التكلفة العالية. . زيادة الضغوط التنافسية. . زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال. نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو المجهزين. . تغير حاجات و أذواق المستهلكين. . تغيرات ديموغرافية معاكسة. . أمور أخرى.

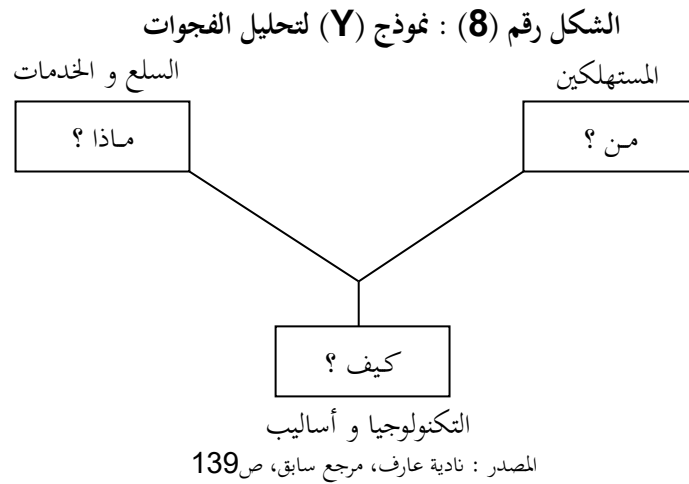
المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص156

2- أسلوب تحليل الفجوة

يتطلب ظهور أي فجوة مواجهة الموقف بصراحة، و محاولة التعرف على مدى إمكانيات غلق هذه الفجوة، و قد يترتب على تحليل الفجوات و ما يكشفه من حقائق إمكانية عودة المحلل إلى مرحلة صياغة الرسالة، كما أن الكشف عن فجوة في مجال معين قد يؤدي إلى تعريف فجوات في بعض المجالات الأخرى، و سنتعرض لأهم النماذج التي يمكن استخدامها في تحليل الفجوات و هما نموذج (Y) و (X).

1. نموذج (Y) لتحليل الفجوات :

يساهم هذا النموذج درجة المخاطرة المرتبطة بثلاث أبعاد من الأسئلة هي : (من؟، ماذا؟، كيف؟) لكل خط من خطوط النشاط وذلك كما يبينه الشكل التالي:



و بعد الانتهاء من إعداد نموذج (Y) لكل خط من خطوط النشاط يجب أن يقارن كل منها بتلك التي تم وضعها خلال مرحلة صياغة الرسالة، كنوع من أنواع الاختبارات والكشف عن الصلة القائمة بين خط النشاط و رسالة المنظمة.

إن تغيير بعد واحد من النموذج (نوعية العملاء، المنتج، أو طريقة أداء المنتج) يشمل أقل درجة من المخاطرة، بينما ينطوي تغيير بعدين معا على درجة كبيرة من المخاطرة، و لا ينصح به، أما إدخال تغييرات على الثلاث

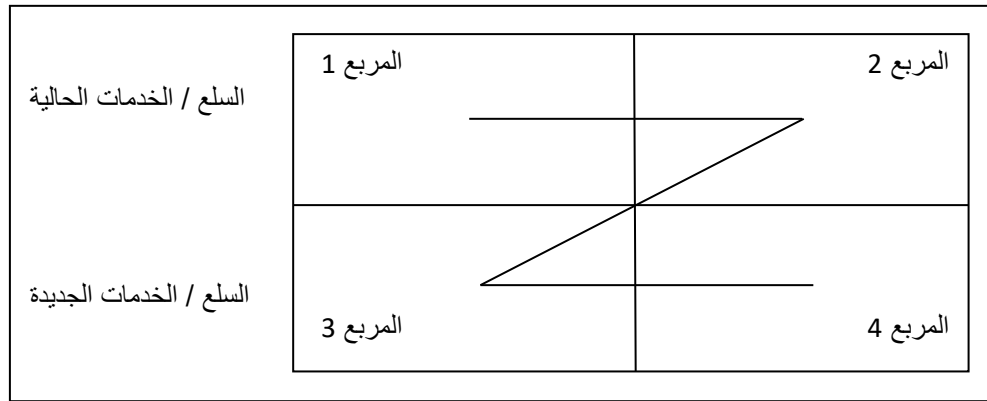
أبعاد معا ضرب من الجنون لأنه مهما كان حجم موارد المنظمة فإنه من المستحيل أن تكتسب هذه الأخيرة معرفة عن عملاء جدد، و سلع جديدة، وأنظمة توزيع جديدة في نفس الوقت، لذلك يعتبر تغيير ثلاث أبعاد في نفس الوقت يعد بمثابة بدء مشروع جديد.⁽¹⁾

2. نموذج (Z) لتحليل الفجوات :

يصنف هذا النموذج العملاء و المنتجات على نفس البعدين: البعد الحالي و البعد الجديد حسب الشكل

التالي :

الشكل رقم (9) : نموذج (Z) للتوسع في المشروع



المصدر : نادية عارف، مرجع سابق، ص 141

يوضح هذا النموذج أن تركيز الجهود التنظيمية في المربع (1) يتضمن أقل درجة من الخطر حيث يتم بيع كميات أكبر من السلع و الخدمات الحالية للمستهلكين الحاليين، يليها في الخطورة المربع (2) حيث يتم بيع السلع أو الخدمات الحالية لعملاء جدد، ثم المربع (3) يتم بيع السلع أو الخدمات الجديدة للعملاء الحاليين، و أكثرهم خطورة المربع (4) حيث يتم بيع سلع أو خدمات جديدة لعملاء جدد، و يعكس ذلك المربع إستراتيجية التنويع.

(1) مزوغ عادل، مرجع سابق، ص 126

و يرجع اسم نموذج (Z) إلى امتداد الخط عبر المربعات مما يعكس درجة المخاطرة، و كلما ازداد اتجاه المنظمة نحو الطرف الأخير في الحرف (Z) كلما ارتفعت درجة المخاطرة، و يرجع فشل الكثير من منظمات الأعمال إلى الجديدة إلى المخاطرة المرتبطة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة لعملاء جدد، و يساعد هذا النموذج على تصنيف عوامل الخطر و توفير أداة المقارنة بين درجة المخاطرة في المنظمة مع المكونات المرغوب فيها في الخطة الإستراتيجية، و لكي تدخل المنظمة في إستراتيجية ذات درجة خطر مرتفعة ينبغي أن تكون مستعدة لتحمل المخاطر و أن تملك الموارد الكافية لمساندة هذا الأسلوب، و هنا لابد من تحديد العلاقة المتداخلة بين خطوط الأنشطة من ناحية و طبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة من ناحية أخرى، و كلما ازدادت الروابط بين خطوط النشاط . أو الإنتاج . كلما تحققت للمنظمة المزايا المرتبطة بالتعاونية. (1)

II مصفوفات التحليل الإستراتيجي

تستعين الإدارة الإستراتيجية بمصفوفات التحليل الإستراتيجي لتحليل الوضع التنافسي لوحدة الأنشطة الإستراتيجية (DAS) حيث سنتطرق لأشهر مصفوفتين و هما مصفوفة BCG اختصارا لمجموعة بوسطن الاستشارية و مصفوفة McKinsey/GE .

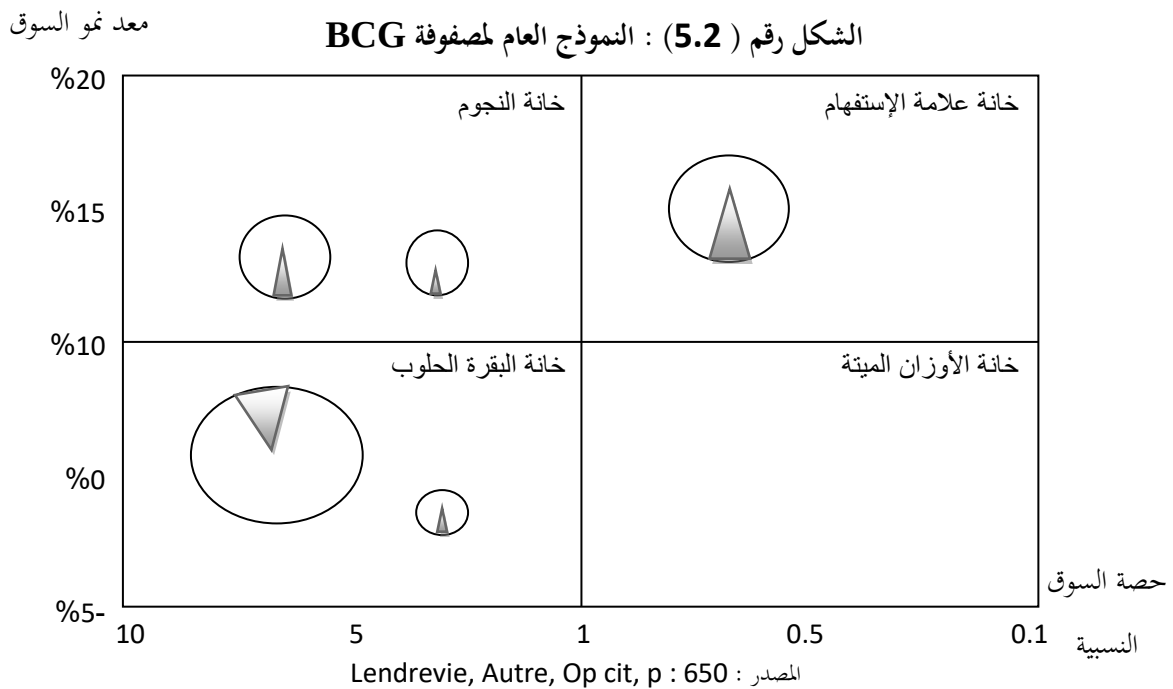
1- مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG)

تقدم مجموعة بوسطن الاستشارية أداة إرشادية لإدارة المنظمة لتطوير مصفوفة النمو، الحصة الشائعة الاستعمال و المبينة في الشكل رقم (4.3)، لتأثير وحدة الأعمال بدلالة معدل النمو السوقي و نسبة الحصة السوقية لها، يمثل معدل نمو السوق معدل النمو السنوي في القطاع الذي تؤدي به الأعمال، بمدى يتراوح من 0 إلى 20 %، ويكون معدل النمو مرتفعا إذا بلغ 10% ما فوق، و يصف المحور الأفقي الحصة السوقية التي تشير إلى نسبة الحصة السوقية لوحدة الأعمال بالنسبة لأكبر المنافسين في ذلك الجزء، فهي تخدم في قياس جوانب تمكن

(1) نادية عارف، مرجع سابق، ص 141، 142

المنظمة في ذلك الجزء من السوق، فعندما تكون حصة السوق (0.1) تعني أن حجم مبيعات المنظمة 10% من حجم مبيعات القائد، ونسبة (10) تعني أن حجم مبيعات المنظمة أكبر بعشر مرات من مبيعات أكبر المنافسين اللاحقين في السوق. و تقسم نسبة حصة السوق إلى حصة مرتفعة ومنخفضة باستخدام 1. الذي يقسم الخط.⁽¹⁾

و الشكل رقم (5.2) يقدم النموذج العام لمصفوفة BCG :



تمثل كل دائرة قسم مستقل في المنشأة، أو وحدة أعمال، و يتناسب حجم الدائرة مع نسبة إيرادات المنشأة الذي تحققه تلك الوحدة، أما المساحة المظللة فهي تشير إلى تلك النسبة من أرباح المنشأة التي حققتها تلك الوحدة.

تحليل مصفوفة BCG :

تتكون مصفوفة BCG من أربعة مربعات، المربع الأول هو علامة الاستفهام، المربع الثاني هو خانة النجوم، المربع الثالث يمثل خانة الأوزان الميتة، أما المربع الرابع فيمثل خانة الأوزان الميتة.

(1) نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 182

. خانة علامة الاستفهام :

هي وحدات و أنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، و وضع هذا الاستثمار مثير للتساؤل و الاستفهام، و الإستراتيجية الملائمة غير محددة، حيث تعتمد على الظروف المحيطة، و غالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة في السوق، ولكن استمرار هذه الموارد يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها و تطويرها، و خلق طلب عليها، و تحسين تسهيلات الإنتاج و التوزيع.⁽¹⁾

. خانة الأوزان علامة النجوم :

تمثل هذه الوحدات ذلك القطاع الذي يتصف بوجود قدر عالي من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه المؤسسة مركزا تنافسيا قويا، أي حصة كبيرة من السوق، و الواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، وفي ظل هذا الوضع فإن المؤسسة عادة ما تتبع إستراتيجيات النمو التوسعية لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي⁽²⁾. و بالرغم من حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات إلا أنها لا تحقق ربحا عاليا للمؤسسة، و يرجع ذلك إلى القدر العالي من الإنفاق الذي تنفقه المؤسسة على هذه الوحدات، و لذلك و ذلك لكي يزيد حصتها السوقية الكبيرة، و المحافظة عليها.

(1) نادية عارف، مرجع سابق، ص 216

(2) مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 178

. خانة البقرة الحلوب :

و هي تقع في خانة ذات معدل نمو منخفض وحصة سوقية نسبية عالية و هي وحدات مدرة للتدفقات النقدية الكبيرة التي تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها و لدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية، و تعتبر إستراتيجية الاستقرار و التركيز أفضل إستراتيجية تتبع في هذا الوضع.⁽³⁾

. خانة الأوزان الميته :

و هي أنشطة و وحدات متعثرة، فهي ذات حصة سوقية ضعيفة و معدل نمو ضعيف، ولا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم، أو مزايا التعاونية، أو تكامل خط الإنتاج⁽⁴⁾، و عادة ما تقوم بتوقيف الاستثمار في هذا المنتج، وتركز المؤسسة على بعض الأقسام من السوق التي تحقق أرباحا.⁽⁵⁾

-2 مصفوفة إشارة المرور McKinsey/GE

سميت مصفوفة (McKinsey/GE) على إسم من وضعها و هو James McKinsey الذي فتح مكتبه في مدينة شيكاغو في سنة 1926، و الذي يكون من أوائل المكاتب الاستشارية في الإدارة (Management) الأمريكية⁽⁶⁾، و قد قام بتقديم هذه المصفوفة لحساب شركة (Electric Générale) و تلقى مقابل ذلك 10.53 مليون دولار و منه تم تسميتها بهذا الاسم.⁽⁷⁾

هذه المصفوفة قدمت كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة "BCG" و هي تقوم على درجة جاذبية الصناعة، و قوة نشاط الأعمال، و لا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة،

(3) نفس المرجع، ص 178

(4) نادية عارف، مرجع سابق، ص 217

(5) فلاح حسن عداد الحسيني، مرجع سابق، ص 128

(6) son ecrivain, McKinsey, Conseil en management, L'essentiel du management, N°42, Aut 1998, p : 107

(7) مزوغ عادل، مرجع سابق، ص 137

و كذلك فهي لا تعتمد على حصة المنظمة في السوق، و أهم شيء في هذه المصنوفة أنها تقدم مستويات
وسطى في عملية التقييم.

1. طريقة حساب كل من نشاط الأعمال و جاذبية الصناعة:

لقياس جاذبية الصناعة و قوة نشاط الأعمال تختار الإدارة الإستراتيجية أول الأمر العوامل المؤثرة في هذا
الصدد و منها: ⁽¹⁾

أ. قوة نشاط الأعمال :

- . حصة النشاط أو الوحدة في السوق.
- . درجة الموسمية في منتجات الوحدة أو النشاط.
- . درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين.
- . درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة.
- . المهارات الفنية المتاحة و المطلوبة في الصناعة.

ب. درجة جاذبية الصناعة :

- . حجم السوق.
- . درجة الموسمية في النشاط.
- . درجة شدة و تركيز المنافسة.
- . درجة التمايز التكنولوجي.
- . درجة استخدام الطاقة المتاحة.

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 268

ثم تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة، و تحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون المجموع واحد صحيح، ثم يقوم المدراء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح بين (1.5) درجات حيث تشير الدرجة 1. إلى جاذبية ضعيفة جدا، و الدرجة 3. جاذبية متوسطة، و الدرجة 5. إلى جاذبية مرتفعة جدا، و بعدها ضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة مرجحة الوزن ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة الجاذبية المتعددة للصناعة ككل أو لكل وحدة أعمال إستراتيجية ونفس الشيء بالنسبة لقوة نشاط الأعمال.

و تشير نتيجة التقويم لجاذبية الصناعة أو قوة نشاط الأعمال المفترضة في الجدول التالي و التي حصلت على مجموع (4،25) و هذا يشير إلى تمتع الصناعة بجاذبية جيدة و تحصل قوة نشاط الأعمال على (4،35) و هذا يشير إلى تمتع المنظمة بمركز تنافسي قوي جدا.⁽¹⁾

⁽¹⁾ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 187

الجدول رقم (6) : حساب كل من قوة نشاط الأعمال و جاذبية الصناعة للمنظمة

قوة جاذبية الصناعة			
العنصر	الوزن	التقدير	الوزن الترجيحي
حجم الصناعة	0.10	3	0.30
نمو الصناعة	0.30	5	1.50
ربحية الصناعة	0.20	4	0.80
كثافة رأس المال	0.10	5	0.50
الدور التكنولوجي	0.50	5	0.25
شدة المنافسة	0.20	4	0.80
الدوران	0.05	2	0.10
النتيجة	1.00		4.25
قوة نشاط الأعمال			
حصة السوق	0.15	5	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	5	1.25
نوعية المنتج	0.15	4	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	5	1.00
منافسة الأسعار	0.05	3	0.15
تكاليف العمليات	0.10	3	0.30
القدرة الإنتاجية	0.10	3	0.30
النتيجة	1.00		4.35

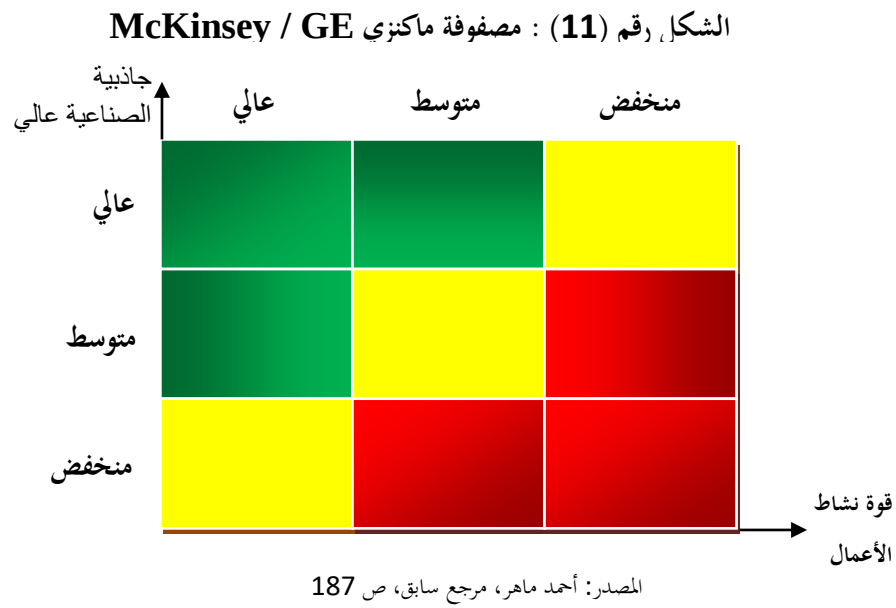
المصدر : زكري مطلق الدوري، مرجع سابق، ص188- 189

2. تحليل مصفوفة إشارة المرور McKinsey/GE نظريا :

تتضمن مصفوفة (McKinsey) على تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة و الأعمال و المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.

هذا و يتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاث مستويات وهي قوي، متوسط، و ضعيف على عكس ما قدمته مصفوفة (BCG) التي اقتضت على مستويين هما قوي و ضعيف فقط.⁽¹⁾

و الشكل رقم (6.2) يبين نموذج (McKinsey) :



⁽¹⁾ نفس المرجع، ص 186

إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع (أذهب)، و هنا يجب على المنظمة أن تزيد من حجم إنفاقها و استثمارها في أنشطة هذا القطاع، وهذه الأنشطة هي نفسها التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة "BCG".

أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهي تمثل قطاع (توقف) وهي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة الأوزان الميتة في مصفوفة "BCG".

تدار هذه الأنشطة أي التي تقع في قطاع (أذهب أو توقف) من خلال استخدام إستراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها، مع درجة محدودة من الإنفاق، و من هذه الإستراتيجيات إستراتيجية البناء أو إستراتيجية التصفية . بالنسبة للخلايا الثلاث القطرية أي الخلايا الملونة بالأصفر فهي تمثل قطاع (احذر) وهي تمثل الأنشطة التي تقع في خانة علامة الاستفهام أو خانة الأبقار في مصفوفة "BCG"، فإذا توفرت للمنظمة بعض الموارد فإنه يمكن الإنفاق عليها من أجل تطويرها و تحسينها، و لم تتوفر لدى المنظمة الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.

III تحليل قوى التنافس

المؤسسة إذا أرادت أن تحلل الفرص و التهديدات الموجهة لها، عليها أن تقيم خصائص النشاط و هذا يعد أمرا صعبا، فتحدد المنتجات البديلة لأنها تنافس بشكل مباشر منتجات المؤسسة، و تقلل من فرص المؤسسة على فرض السعر الذي تراه، فإذا رفعت المؤسسة سعر منتجاتها يتجه المستهلك إلى شراء السلع البديلة، كما تعقد مقارنات بين ما تنتجه و ما تنتجه المؤسسات المنافسة.

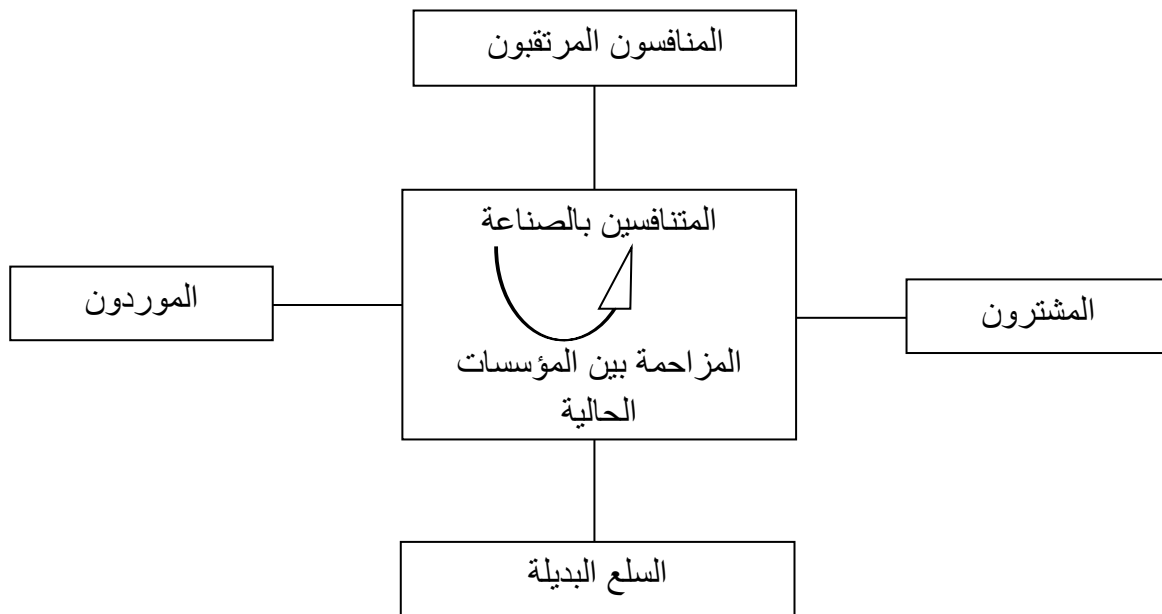
1- تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر

يرى بورتر أن أهم ما يشغل الشركة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، و يقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع

بعضها مثل السلع الغذائية، أو الخدمات الفندقية... الخ، و يتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية يوضحها الشكل رقم (7.2)، ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر

الخمس و درجة تأثيرها على نجاح المنظمة، و كلما ازدادت قوة كل من هذه العوامل ضعفت قدرة الشركة على رفع أسعار منتجاتها أو خدماتها و ضعفت مقدرتها في الحصول على أرباح أكثر.⁽¹⁾

الشكل رقم (12) : قوى التنافس الخمس لبورتر



المصدر : Porter M, L'avantage concurrentiel, édition dunod, Paris, France, 1999, p : 15

. تهديد المنافسون المرتقبون :

يسعى المنظمون الجدد للصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة خاصة و أن المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء، و تقوية مركزها التنافسي في السوق.⁽¹⁾

(1) مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 95

عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 177⁽¹⁾

. القوى التفاوضية للموردين :

- يؤثر الموردون للمواد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام مثلا و لا يستطيع المنتجون نقل عبئ الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض و تظهر هذه الظروف في الحالات الآتية :⁽²⁾
- . عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.
 - . عدم قدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.
 - . عندما تكون المواد الداخلية في الإنتاج جزءا كبيرا أو مكون من السلع (من حيث خصائصها و وظائفها أو استخدامها...الخ).
 - . تحمل المؤسسات لنفقات كبيرة إن فكرت في مصادر التوريد الحالية.
 - . مركز الصناعة الموردة للمواد و المستلزمات.
 - . عندما يشكل الموردون تهديد حقيقي لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.
 - . **تهديد السلع البديلة** : تنتج الكثير من المؤسسات منتجات بديلة يمكن استخدامها بدل المنتجات الأساسية التي تطرحها المؤسسة، فتشكل هذه المنتجات منافسة قوية، حيث في حالة توفر المنتجات البديلة فإن المشتريين قد يفضلون شراء هذه المنتجات البديلة خصوصا إذا توفرت فيها مزايا انخفاض السعر و تقارب القيمة.⁽³⁾

عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، مصر، د ط، 1997، ص 30 ⁽²⁾

بدر جاسم الفلكاوي، الجدوى الاقتصادية و الميزة التنافسية للمشروعات، مكتبة زهراء الشرق، مصر، د ط، 2001، ص 53 ⁽³⁾

. القوة التفاوضية للمشتري :

يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، و التفاوض

بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، و يكون المشتري قويا إذا توفرت ما يلي :⁽⁴⁾

. شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.

. كثرة عدد الموردين.

. فروقات قليلة في تكلفة الموردين.

. احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

. المزاخمة بين المؤسسات الحالية :

تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة،

و شدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق، كما أن استخدام الإستراتيجيات

و التكتيكات مثل الأسعار التنافسية و تقديم المنتجات و الخدمات بجودة عالية تتيح لمثل تلك الشركات تحقيق

جاذبية صناعية أفضل، و بالتالي تستطيع المنظمة المنافسة تحقيق أرباح عالية جدا.⁽¹⁾

2- نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول النامية

من المهم بمكان فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة و ديناميكيات التنافس في الدول النامية، فالنموذج

السابق (نموذج قوى التنافس الخمس) والذي قدمه "مايكل بورتر" بدرجة كبيرة على أسواق و صناعات الدول

المتقدمة، لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل حتى يمكن للمديرين في الدول النامية الاستفادة منه في تحليل الصناعة

و ظروف المنافسة، و باستعراض نموذج القوى الخمس الذي قدمه "مايكل بورتر" فإنه يركز على :

⁽⁴⁾ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 98

زطريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 107⁽¹⁾

الجدول رقم (7) : المحددات التي يركز عليها نموذج بورتر

أطراف التنافس	قوى التنافس
. المنافسين الفعليين.	. شدة المنافسة أو المزاومة.
. المنافسين المحتملين.	. حواجز الدخول.
. السلع البديلة المحتملة.	. ضغوط الإحلال أو الاستبدال.
. الموردون.	. قوة المورد على التفاوض.
. المشترون.	. قوة المشتري على التفاوض.

المصدر: نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 157

و لكي يمكن استخدام نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر في تحليل الصناعات في الدول النامية فهناك حاجة إلى إجراء تعديلات على النحو التالي: (2)

التعديل الأول :

إضافة عنصر آخر و هو تصرفات الحكومة باعتبارها قوى كبرى "Méga-Force"، ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة و ديناميكيتها و ذلك باعتبارها القوة السادسة و المطلوب إضافتها إلى نموذج "بورتر" فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار و التكاليف، لذا يمكن لشركات صناعية ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، إذن تصرفات الحكومة تؤثر في بيئة التنافسية بالدول النامية.

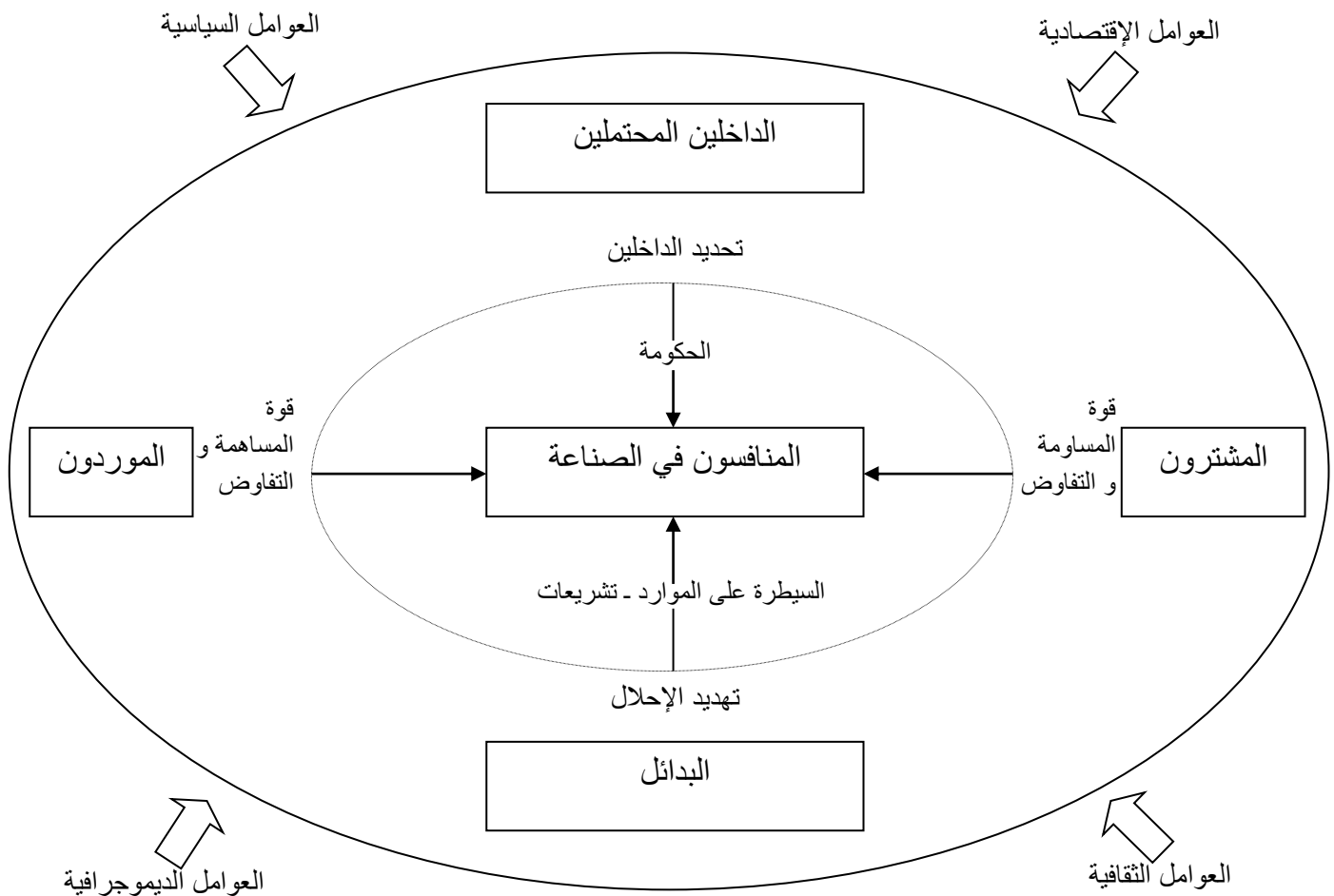
التعديل الثاني :

إضافة العوامل البيئية كما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة و ديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، و الديموغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس و علاقاتها: شدة المزاومة، القوة

نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 158 (2)

التفاوضية للمشتري و المورد، تحديد الدخول إلى السوق، و تحديد الاستبدال أو الإحلال في حالة المنتجات البديلة.

و يوضح الشكل رقم (13) نموذج أوستن.



المصدر : نبيل محمد مرسى، مرجع سابق، ص 158

تمكنا من خلال هذا المبحث من التعرف على الكيفية التي تقوم الإدارة الإستراتيجية عن طريقها بتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة و القيام بعملية تحليل الموقف وهذا عن طريق مصفوفة التحليل الشئائي (SWOT) و التي عن طريقها يمكن التوفيق بين العناصر الداخلية للمنظمة (نقاط القوة و الضعف) و العناصر الخارجية

لبيئتها وهي الفرص و التهديدات و رسم الإستراتيجيات المناسبة، و كذا تطرقنا إلى آليات تحليل الفجوات التي يمكن أن تظهر أثناء تطبيق إستراتيجية المنظمة.

ثم قمنا إلى التطرق إلى المصفوفات التي تسمح للمنظمة بتحديد الموقف التنافسي لنشاطها أو وحداتها الإستراتيجية وهي المصفوفات الأشهر عند الإدارة الإستراتيجية و هي مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) و مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك (McKinsey/GE) ثم و في الأخير قمنا بدراسة نماذج تحليل الصناعة وهو نموذج القوى الخمس لبورتر و كذلك النموذج المطور لنموذج القوى الخمس لبورتر و لاستعماله في الدول النامية و هو نموذج أوستن لتحليل الصناعة و قوى التنافس.

و هكذا نكون قد تطرقنا لتحليل لمختلف النماذج و المصفوفات لتحليل متكامل شامل، من تحليل المؤسسة و قدراتها التنافسية و كذلك تطرقنا إلى تحليل القدرة التنافسية و الوضعية التنافسية لنشاط المؤسسة ثم قمنا بطرح نماذج تحليل الصناعة و قوى التنافس.

المحور السادس: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

بعد قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية، و قيامها بتحديد الفرص و التهديدات في بيئتها، و اكتشاف نقاط القوة و الضعف الخاصة بها. تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات مناسبة لها و ملائمة لإمكانياتها، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها.

حيث أن المؤسسة أمام خيارات إستراتيجية متعددة يتم الاختيار بينها حسب وضعيتها و وضعية أنشطتها في السوق.

و منه قمنا للتطرق في هذا المحور لمختلف الإستراتيجيات الهامة الممكنة للمؤسسة تطبيقها، بدأ بإستراتيجيات التنافس لكونها، ثم تطرقنا للإستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر و في الأخير قمنا بوضع البدائل الإستراتيجية للمؤسسة.

1- الإستراتيجيات التنافسية:

تتمثل أنواع الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي: ⁽¹⁾

. إستراتيجية الرائد (La stratégie de leader)

. إستراتيجية المتحدي (La stratégie de challenger)

. إستراتيجية التابع (La stratégie de suivre)

. إستراتيجية المتخصص (La stratégie de spécialiste)

1-1 إستراتيجية الرائد

في كل سوق توجد المؤسسة الرائدة و التي تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار و لها نظام واسع للتوزيع و تقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع و التي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق

⁽¹⁾ Philip kotler, Duboi, Op_cit, p : 262, 266

تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحتفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي :

رفع الطلب الأولي : تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد.

حماية حصة السوق : عن طريق دراسة المنافسين و تجديد المنتجات وتنويع أشكالها.

توسيع حصة السوق : للتمكن من زيادة أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو جودة عالية و سعر معقول.

1-2- إستراتيجية المتحدي

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة و الرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي حيث تقوم باختيار الهدف و هو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين و ذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم ، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا جدا .

1-3- إستراتيجية التابع

بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة ، و ذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى و إمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة ، وفي هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنها و ولائهم لها ، و عليها أن تتابع حركات السوق و كل الظواهر و التغيرات الجديدة.

1-4- إستراتيجية المتخصص

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين و توجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج و كل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

- و لنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية :
- . أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛
- . أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛
- . أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛
- . إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

2- الإستراتيجيات العامة للتنافس

إن دراسة جوانب القوة و الضعف في المنظمة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، و السؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة و الضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه المنظمات المنافسة في الأسواق ؟

إن واقع الحال يبين أن للمنظمة ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين.

2-1- إستراتيجية القيادة في التكاليف

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة .⁽²⁾ فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع

(2) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 189

المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة⁽³⁾.

فنحن نرى أن هذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وتركز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

2-2- إستراتيجية التمايز

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين⁽¹⁾

فعند إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التمييز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 175 ⁽³⁾
إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 202 ⁽¹⁾

والمؤسسة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التميز أشكال عدة منها: (2)

- التصميم (شركة رولزرويس للسيارات مثلاً).
 - النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).
 - التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).
 - خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).
 - شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاترلر Cartepiler لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة مثلاً).
- وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

2-3- إستراتيجية التركيز

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. و تسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ.

فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 183 (2)

و هناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما: (1)

1. التركيز مع خفض التكلفة : هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز

على قطاع معين من السوق، و في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

2. التركيز مع التمايز : هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من

السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشتريين دون غيرهم، و حالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة.

3- البدائل الإستراتيجي

بعد الانتهاء من تحليل الموقف الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال تتوجه المنظمة نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية المكنة على مستوى المنظمة ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة، و سنتناول في هذا المطلب أهم البدائل الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهداف وحدة الأعمال الإستراتيجية.

3-1- إستراتيجيات النمو

و نعني بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة و التي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق و ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي،⁽²⁾ ويعتبر النمو أكثر الإستراتيجيات اعتمادا من قبل المنظمات، و النمو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات و في الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع و بالتالي زيادة الأرباح.

(1) مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 148

عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 234 (2)

و يمكن للمنظمة أن تنمو داخليا و خارجيا، و يتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات و

الاستحواذ و التحالف الإستراتيجي، وتستخدم المنظمات إستراتيجية النمو لسببين رئيسين هما: (1)

. كلما نمت المنظمة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة و التي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة

للمشكلات و الصراعات بين الإدارات و الفروع؛

. يساهم النمو في إيجاد فرص الترقى و الصعود في المنظمات كما يساهم في جلب المستثمرين المحتملين الذين

يميلون إلى النظر إلى المؤسسات النامية، كما أن المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع

المنظمات الصغيرة أو الثابتة.

و يوجد لدينا إستراتيجيتين أساسيتين للنمو و هما: (2)

1. **إستراتيجيات التركيز** : التي تشير إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه فنتج نوعا

واحدا من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء.

2. **إستراتيجيات التنويع** : التي تشير إلى اعتماد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات و هي عكس

إستراتيجية التركيز .

2-3- إستراتيجية الاستقرار

يقصد بإستراتيجية الاستقرار تلك الإستراتيجية تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة

عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي، ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله: منافذ

التوزيع، القطاع المستهدف، معدل النمو، دون أي تغيير. (3)

(1) مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 167

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 167

(3) نفس المرجع، 232

و بالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحيانا أنه لا يمثل إستراتيجية ،لكن يمكن أن يكون ملائما لشركة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا ،و من الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي :

. رضا المنظمة عن أدائها الحالي لذا تفضل عدم تغيير توجهها الاستراتيجي ؛

. عدم ميل المنظمة إلى مستوى عالي من المخاطرة .

. عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة مستمرة.

و من بين الإستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجيات الاستقرار و الأكثر إستخداما هي :⁽⁴⁾

1. **إستراتيجية التوقف** :هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرضية للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو إلى التقليل من أنشطتها.

2. **إستراتيجية عدم التغير** : وفق هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بنفس أسلوبها السابق أي عدم تغيير أي شيء جديد.

3. **إستراتيجية الربح** : تتلخص هذه الإستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد في الوقت المتزايد و هي محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات و ذلك من خلال تخفيض الاستثمار و النفقات الجارية قصيرة الأجل لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال الفترة التي تتعرض فيها للمشكلات.

3-3- إستراتيجيات الانكماش

الانكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في مرورها، و معنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت ،يتم ذلك أحيانا بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال معينة.⁽¹⁾

و يمكن أن نحدد أهم الأسباب التي تقود إلى اعتماد إستراتيجية الانكماش و هي :⁽²⁾

⁽⁴⁾ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 171
⁽¹⁾ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، 186

. الظروف الاقتصادية؛

. ضعف الكفاءة التشغيلية و الإنتاجية.

و أهم أنواع إستراتيجيات الانكماش: (3)

1. **إستراتيجية الالتفاف:** بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات

(الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل.

2. **إستراتيجية الشركة الأسيرة:** يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد و يعني ذلك

التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان.

3. **إستراتيجية التصفية:** و هي إستراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال

وإعلان الإفلاس و هو من الخيارات الصعبة.

عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 240 (2)

نفس المرجع، 240 (3)

المحور السابع: صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها.

لقد زاد الوعي في إدارة الأعمال بضرورة وجود منهج مغاير في الإدارة يأخذ في حسابه ما يفرزه المحيط و البيئة من تغيرات دائمة. و هنا جاءت الإستراتيجية كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة توجيه المؤسسة و رسم سياستها في الأمد الطويل

صياغة إستراتيجية المؤسسة

تمثل صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي لمؤسسة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعوا القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة، و تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات فكرية و تحليلية و تركيبية تأخذ بنظر الاعتبار إمكانية التوصل الصحيح بين الدراسات و المعطيات و التحليل النظري و الميداني، و بين تجسيدها بخيار إستراتيجي ملائم سوف ينقل إلى أرض الواقع لاحقاً.

1- أهمية صياغة الإستراتيجية

تتجلى أهمية صياغة إستراتيجية المؤسسة في الأمور التالية¹:

- تمثل المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة و عمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل و الواقعية الشديدة.
- مساعدة مؤسسة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات، و معرفة المساهمات الضرورية و المطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات، كذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات.
- المساهمة في تخصيص و حشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم.

¹ طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 344 .

- تمثل القاعدة الأساسية و الانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الإستراتيجي لاحقا. فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة و واضحة.

2-متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية:

رغم أنه يصعب تحديد و توضيح عمليات لصياغة خطة إستراتيجية مقبولة من جميع مؤسسات الأعمال ،و تفيد في جميع الأحوال و المواقف إلا أن عملية صياغة الخطة الإستراتيجية تتطلب الآتي:

2-1-العمليات التمهيديّة: و هي نشاطات تتمحور حول خطوط الإرشاد للإستراتيجية و على السياسات

التي في ضوءها يتم تطوير الخطط الإستراتيجية من خلال أربعة مهام رئيسية هي¹:

- المراجعة النهائية للأهداف و الاستراتيجيات الحالية للتأكد من مدى موضوعية الأهداف و إمكانية تنفيذها ،و معرفة مدى التوافق بين الوسائل و الغايات.

- تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه مؤسسة الأعمال مستقبلا و مقابلتها مع الخيارات الإستراتيجية المقترحة.

- تهيئة السياسات الإستراتيجية و يتطلب هذا الإجراء مناقشة الموقف الإستراتيجي.و تعني المناقشة دراسة و تحليل المركز الحالي لمؤسسة الأعمال لمعرفة أي الأهداف يمكن أن تطور إستراتيجيات المستقبل باتجاهها هل هي أهداف التسويق،أو أهداف الإنتاج....و هكذا ، كما يتطلب تخصيص الموارد و الحاجات الأساسية لاستراتيجياتها.

- القيام بدراسات الحالة لتحديد مدى جدوى الخيارات الإستراتيجيات المقترحة.

¹ خالد محمد بني حمدان ،وانل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره ،ص172

2-2- الخيار الإستراتيجي: هو القرار الذي يتم بموجبه اختيار أفضل خطة إستراتيجية من بين البدائل المعروضة لانجاز الأهداف المرغوبة.

3- خطوات عملية صياغة الخطة الإستراتيجية:

إن عملية الصياغة الإستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات يمكن إيجازها كما يلي¹:

الخطوة الأولى: تصور ما يمكن أن تؤول إليه المؤسسة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها و أنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.

الخطوة الثانية: في هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها و التأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة.

الخطوة الثالثة: و هنا يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بتحديد الوضع الحالي لمؤسسة الأعمال ، و بين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه، و هذا ما يسمى بتحديد الفجوة الإستراتيجية.

الخطوة الرابعة: تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي و المثالي، و تتطلب هذه الخطوة ما يلي:

- استخدام أقصى درجات التفكير و الإبداع.

- العودة إلى الدراسات و الأبحاث التي توضح مزايا و عيوب استخدام الاستراتيجيات البديلة.

الخطوة الخامسة: يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها ، و حجم الفوائد التي يمكن أن تحققها مؤسسة الأعمال ، و كذلك تكلفة و متطلبات مثل هذه البدائل الإستراتيجية.

¹ خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص176

الخطوة السادسة: و هنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بترجمة البدائل الإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.

الخطوة السابعة: يتم هنا إعداد و صياغة الإستراتيجية في شكلها المتكامل و التي تحتوي على العديد من العناصر منها:

- توضيح كامل للوضع الحالي لمؤسسة الأعمال.
- توضيح الأهداف التي تسعى مؤسسة الأعمال إلى تحقيقها
- وصف كل بديل أو أسلوب من الأساليب الإستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

تنفيذ إستراتيجية المؤسسة

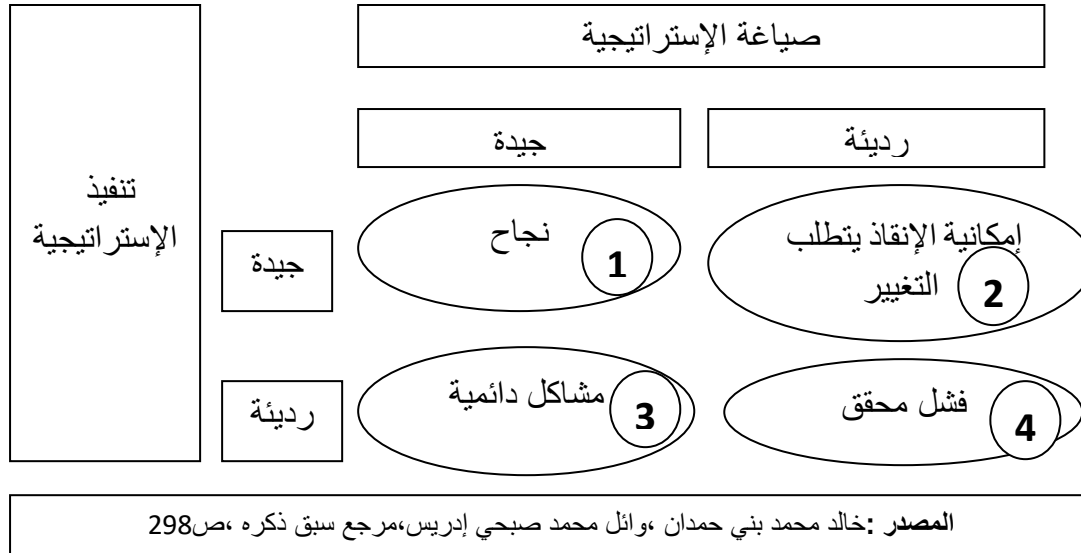
إن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعال و الكفء يمثل المرحلة الأكثر صعوبة و أهمية و تعقيد التي يواجهها المدراء، إن التنفيذ الفعال يعني مجمل الأفعال و الأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الإستراتيجية المصاغة و المختارة في إطار متطلبات الهيكل و الثقافة التنظيمية المناسبة، و بناء خطط التشغيل و السياسات اللازمة لنقل هذه الإستراتيجية إلى أرض الواقع و تحقيق النتائج المستهدفة.

العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها

رغم الفصل النظري بين عملية صياغة الإستراتيجية و تنفيذها، إلا أن المداخل الشمولية و التكاملية تشير إلى أن هاتين المرحلتين يتبدلان التأثير و بينهما علاقات كبيرة، حيث أن نجاح مؤسسة الأعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق وصحيح و مترابط، و في واقع الحياة العملية لا يمكن أن تصل المؤسسة و باستمرار و لفترات زمنية طويلة و عديدة و بشكل دائم إلى تحقيق هذه المعادلة، حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عدم القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق في الأمد البعيد، و هنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة. أما في حالة كون عمليات صياغة

الإستراتيجية، و عمليات تنفيذها ضعيفة فإننا نتوقع فشلا يمكن أن تعالجه المؤسسة سواء بتحسين قدرتها في الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ و كوادرها البشرية¹. و الشكل الموالي يوضح هذه العلاقة

الشكل رقم 14 يوضح العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها



(1) **النجاح:** تستهدف المؤسسة هذه الحالة التي لا يمكن أن تحصل عليها إلا من خلال صياغة محكمة

ومتقنة لاستراتيجياتها تلعب فيها الإدارة العليا دورا مهما بالإضافة إلى باقي المتخصصين وتنفيذ فعال تساهم فيه بالتزام عالي مختلف أجزاء مؤسسة الأعمال والعاملين فيها.

(2) **إمكانية الإنقاذ:** يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج القصور الوارد في جوانب معينة من صياغة

الإستراتيجية ، ولكنه لا يستطيع باستمرار أن يتجاوز إشكالات ومحددات الصياغة الرديئة ، وبشكل مستمر يعتقد بعض الباحثين أن المؤسسات اليابانية في بداية دخولها للسوق العالمي كانت تغطي كثيرا من النقص الحاصل في صياغات استراتيجيات من خلال أساليب وأطر فعالة للتنفيذ فيها . لكن الأمر يحتاج في كل الأحوال إلى إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في عمليات الصياغة لكي تصبح متماشية وملائمة لمتطلبات عمل المؤسسة.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 297

(3) **المشاكل الدائمة:** أن عمليات الصياغة الم تقنية للاستراتيجيات لا تعني شيئاً إذا لم تنقل هذه

الاستراتيجيات إلى أفعال وممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فعال . إن من الخطأ

التركيز فقط من قبل المديرين على الصياغات النظرية دون الاهتمام بمعوقات التنفيذ وإشكالاته وبناء

الكوادر والأطر والهيكل اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية.

(4) **ال فشل المحقق:** من المنطقي في مؤسسات الأعمال التي لا تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية

وتنفيذها جيدة . إن تحققت حالات الفشل ،ولذلك يتطلب الأمر إجراء تغيير على المستويين.

العناصر المؤثرة في تطبيق الإستراتيجية:

قدمت مجموعة مكينزي الإستشارية Mckinsy نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية و التنظيمية

لنجاح تطبيق الإستراتيجية و قد حددت هذه العناصر بسبعة كالتالي:

1- **الإستراتيجية:** و هي خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة) ،طويلة المدى و تحدد أسلوب تنفيذ

أنشطة الم مؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة

متغيرة¹.

2- **الهيكل:** و يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية ،و الأعمال و المهام و

المسؤوليات و السلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟ ،و تقسيم الأنشطة و بيان التخصصات و

تحقيق التكامل و التنسيق فيما بينها².

¹ حمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي و العشرين، الطبعة الثالثة، 2000 ،ص 96.
² نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى ،الأردن، 2009 ،ص 154.

3- **الأنظمة:** و تدل على عمليات التشغيل و التدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولاً

بأول و ذلك لمختلف الأنشطة و العمليات و من بينها نظم المعلومات ، و نظم الموازنات الرأسمالية ، و

نظم الإنتاج و العمليات ، و نظم رقابة الجودة ، و نظم قياس الأداء و تقييم العمل.

4- **نمط الإدارة:** و يمثل الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة، و فلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم

و معتقدات الإدارة.

5- **الموظفون:** إي جميع الموظفون داخل المؤسسة، إذ من الضروري الاهتمام و التفكير في هؤلاء الأفراد

ليس في شخصياتهم فقط ، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال

للاستراتيجية.

6- **القيم المشتركة:** و تمثل القيم و التطلعات الأساسية و الطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة و

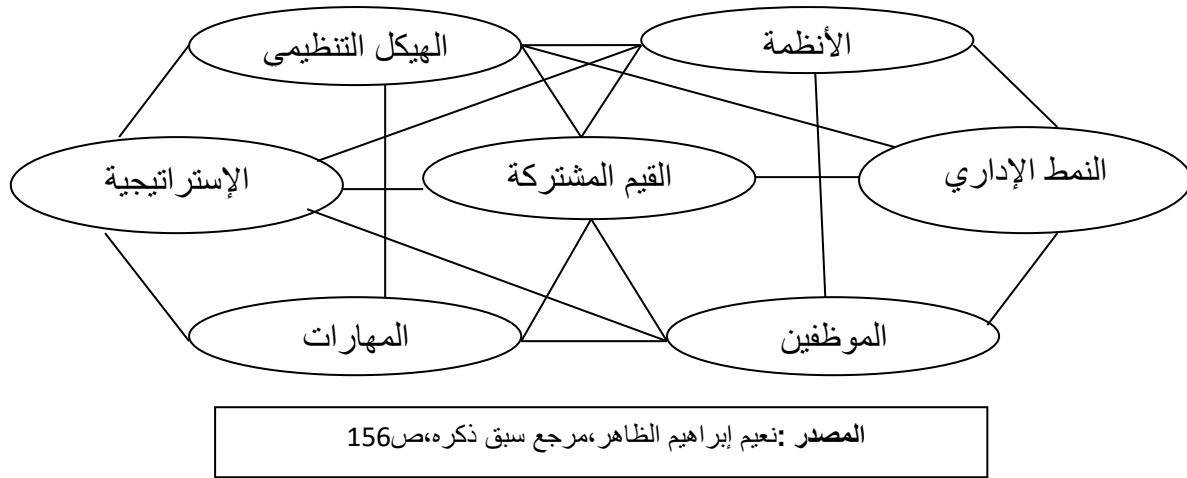
غالباً لا تكون صريحة في الأهداف ، و إنما تعبر عن الأفكار العريضة. و تتجسد هذه القيم المشتركة في

ثقافة المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

7- **المهارات:** القابليات الأساسية التي يتميز بها العاملون في المؤسسة عن تلك التي لدى العاملين في

المؤسسات المنافسة.

وشكل الموالي رقم 15 يوضح نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية:



مداخل تنفيذ الإستراتيجية: إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتأثر بشكل كبير بالمدخل المعتمد من قبل إدارة

المؤسسة في عمليات التنفيذ و هناك خمسة مداخل أساسية لتنفيذ الإستراتيجية كالآتي:

- **مدخل إعطاء الأوامر:** في هذا المدخل يبذل المدراء جهود كبيرة في عمليات التحليل و صياغة

الإستراتيجية ،و ربما يطورون الإستراتيجية لوحدهم أو بإشراف فريق معين .و بعد تطوير الإستراتيجية يطلب

من العاملين تنفيذها وفق إجراءات محددة ، و في إطار هذا المدخل تواجه العديد من المشاكل تتمثل في كون

هذا المدخل يفصل بين عمليات التفكير و التنفيذ.

- **مدخل التغيير التنظيمي:** يركز هذا المدخل على كيفية جعل أعضاء التنظيم ينفذون الإستراتيجية من

خلال استيعاب بعض التغيرات فيها،حيث أنه من الممكن إجراء تغيرات في الهيكل أو في القوى البشرية

عندما تتغير أولويات المؤسسة.

- **المدخل التعاوني:** في إطار هذا المدخل تطلب الإدارة العليا من فريق التخطيط صياغة إستراتيجيات ،و

إيجاد الآليات اللازمة للتنفيذ .يلعب المدراء هنا دورا تنسيقيا من خلال فهم آليات عمل المجموعة و كيفية

مناقشة الأفكار. و في هذا المدخل يتم الحصول على المعلومات مباشرة عن طريق عرض وجهات نظر كثيرة تعطي الفرصة لجعل عمليات التنفيذ فعالة.

- **المدخل الثقافي:** يمثل هذا المدخل توسيع و إغناء للمدخل التعاوني ،و يتطلب تنفيذ الإستراتيجية هنا ثقافة تنظيمية قوية تساهم في جعل التنفيذ حقيقة واقعية تؤدي إلى نتائج مطلوبة .و هذا المدخل يحاول كسر الحاجز بين المفكرين و المنفذين من خلال بناء نظام قيم مشتركة في مؤسسة الأعمال ،و الإشكالية الرئيسية في هذا المدخل هي افتراض كون جميع العاملين في المؤسسة هم على قدر من الذكاء و التفاعل الإيجابي،بالإضافة إلى احتياج هذا المدخل وقت كبير لتطوير مثل هذه القيم.

- **مدخل النمو السريع:** في هذا ال مدخل عمليات صياغة الإستراتيجية و التنفيذ يتماشيان مع بعضهما لذا ترى الإدارة أن واجبها لا يتجسد في التركيز على أداء المهام و لكن تشجيع العاملين لتطوير و تنفيذ الإستراتيجية بطرقهم الإبداعية.

الرقابة الإستراتيجية

تمثل الرقابة الإستراتيجية الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية و مع أنها تبدو كذلك ،إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية و تبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

و الرقابة هي نشاط منتظم تهدف من خلالها الإدارة إلى جعل الخطط و الأنشطة تنسجم مع التوقعات و المعايير المستهدفة فهي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء و اتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة و في حالة وجود انحرافات فإن النظام الرقابي يوضح أسباب هذه الانحرافات و يعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح.

أهمية وجود نظام رقابي للإستراتيجية:

إن وجود الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل و الضعف في الأداء ،و كذلك قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها بكفاءة.و يمكن إجمال أهميتها كالآتي:

1- تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية خاصة و أن البيئة قد أصبحت معقدة و مضطربة و لكون مؤسسة الأعمال لا تستطيع دائما تحقيق أهدافها بدون مشاكل معينة لذلك تأتي العملية الرقابية لتساعد مؤسسة الأعمال على استباق التغيرات و التفاصيل و التكيف مع المستجدات و الحالات الطارئة.

2- تساهم في تقليل تراكم الأخطاء و تزايدها ،فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة و بسيطة فإن لم تعالج في حينها قد تتراكم و تؤدي إلى مواقف حرجة للمؤسسة.

3- تزيد من قدرة المؤسسة على مواكبة التعقيد التنظيمي ،حيث أن هذا الأخير ظاهرة مرافقة لكبر حجم المؤسسات و ازدياد استخدام التكنولوجيا فيها،لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على تبسيط هذا التعقيد و يمكن الإدارة من التعامل معه.

4- يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف،حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بمحدودها الأدنى من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء و نسب التلف والمحافظة على النوعيات.

مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية:

تختلف أساليب الرقابة الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى وذلك وفقا لطبيعة البيئة التي تعمل فيها كل مؤسسة لذلك فإن عملية الرقابة يمكن أن تتضمن المراحل التالية:

1- مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية

و ذلك فيما يتعلق بالعوامل الداخلية و الخارجية،و عند مراجعة العوامل الداخلية يتم التركيز على التغيرات التي حدثت في إدارة المؤسسة ،و التسويق و المحاسبة و الإدارة المالية،و نشاط البحوث و التطوير للوقوف على نقاط الضعف و القوة . و عند دراسة العوامل الخارجية نسعى للتعرف على وضع المؤسسة في السوق التنافسي و يمكن انجاز ذلك من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليه بموضوعية عالية:

- كيف أثرت أو تؤثر إستراتيجيات المنافسين على إستراتيجية المؤسسة ؟
- هل تغيرت نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمنافسين ؟
- ما هي الأسباب التي دفعت استراتيجيات المنافسين إلى النجاح ؟
- كيف يمكن للمؤسسة التعاون مع المنافسين ؟

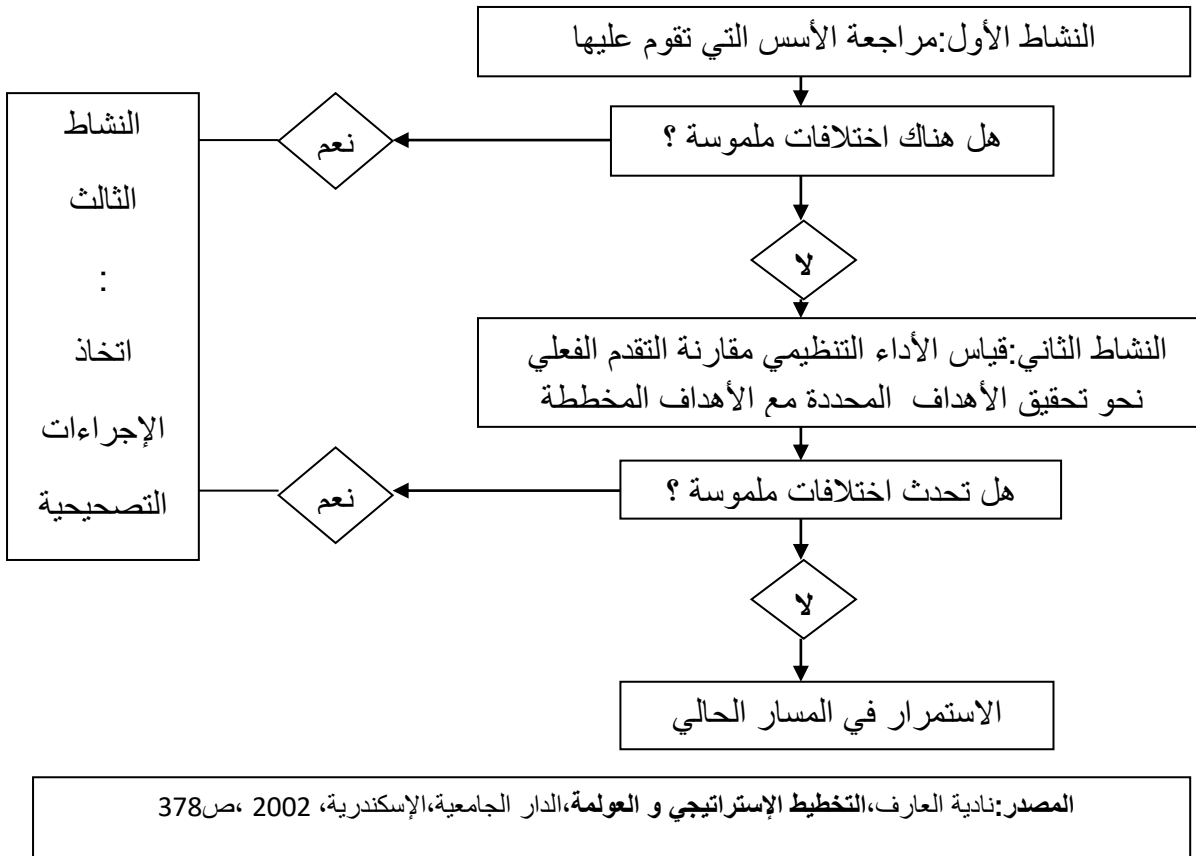
2- قياس الأداء التنظيمي:

يجسد الأداء مدى قدرة المؤسسة و قابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد.و تلخص هذه الأهداف بالبقاء و النمو و التكيف.إن فشل الأنشطة في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة في اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب،و قد يتضح أن هناك بعض السلبيات في السياسات ،أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة ،أو قصور في عمليات الإمداد و التوريد للمؤسسة.

3- اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية:

يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية،إضافة إلى الانحرافات في الإستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجي و الشكل أدناه يوضح هذه الخطوات.

شكل رقم 16 الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة



قائمة المراجع

الكتب

أولاً: باللغة العربية

- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، د ط، 1999
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان : دار اليازوري، 2002
- صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش غلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 مجموعة النيل العربية، مصر، 1999
- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و تطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2000
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004
- علي فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، د ط، 2009
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000
- محمد فتحي، معضلات إدارية تبحث عن حلول، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2002
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005
- نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2003.

- نبيل محمد المرسي، احمد عبد السلام سليم : الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007
- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، د ط، 2003
- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية : المداخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004
- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999 .
- إسماعيل عبدالرحمان ، حربي عريقات ، مفاهيم ونظم اقتصادية ، دار وائل ، عمان الأردن ، 2004.
- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPU ، الطبعة الثالثة ، 2006 ، الجزائر .
- عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، 1993.
- عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثالثة، 2003 .
- متوكل بن عباس محمد مهلهل ، مبادئ الاقتصاد مدخل عام ، دار المريخ ، السعودية ، ؟.
- محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002 م.
- ناصر داداي عدون ،إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة،الجزائر،الطبعة الثانية،1998 .
- ثانيا: باللغات الاجنبية
- Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni: Stratégie et Organisation, paris, Vuibert, 2000
- Gilles Bressy, Christien Konkuyt, **économie d'entreprise**, 7ème édition, France, 2004.

- J. M. AURIAC et les autres , Economie d'entreprise , Costeilla , Paris , 1995.
- LASARY , **comptabilité analytique** , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001 .
- LASARY, **Economie de l'entreprise**,?, 2001 .
- Pascal Laurent, Francois Bouard, "**Economie d'entreprise**", Tom 1&2, les éditions d'organisation, 1997.

الدوريات والمجلات:

- بن واضح الهاشمي ، عماري عمار ،تقييم البيئة الخارجية و أثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية ،ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة المسيلة 3-4 ماي 2005 .
- عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09 ، مارس 2006 .

الرسائل الجامعية والمطبوعات

- بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2 ، السنة الجامعية: 2012-2013
- مزوغ عادل، البيئة التسويقية و أدوات التحليل الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005
- إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية لعلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.

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

-صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة-الجزائر، 2014-2015.

النصوص الرسمية:

-المادة 416 من القانون المدني، القانون رقم 88-14 المؤرخ في مايو 1988.