



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان علوم اقتصادية، التسيير، علوم تجارية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



المقياس: الإدارة الاستراتيجية

مطبوعة في:

الإدارة الاستراتيجية

من إعداد الدكتورة: فضيلة بوطورة



السنة الجامعية: 2020/2019

فهرس المحتويات.....

فهرس الجداول.....

فهرس الأشكال.....



| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| / | فهرس المحتويات |
| / | قائمة الجداول |
| / | قائمة الأشكال |
| I-II | مقدمة |
| 09 | الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط |
| / | تمهيد |
| 09 | المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية |
| 09 | المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية |
| 12 | المطلب الثاني: أنواع المؤسسة الاقتصادية |
| 14 | المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية |
| 21 | المبحث الثاني: موارد المؤسسة الاقتصادية وطرق تمويلها |
| 21 | المطلب الأول: موارد المؤسسة الاقتصادية |
| 23 | المطلب الثاني: التمويل في المؤسسة الاقتصادية |
| 30 | المطلب الثالث: مؤسسات التمويل ومخاطره |
| 33 | المبحث الثالث: محيط المؤسسة الاقتصادية |
| 33 | المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة الاقتصادية |
| 36 | المطلب الثاني: المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية |
| 39 | المطلب الثالث: المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية |
| 47 | أسئلة الفصل الأول |
| 52 | الفصل الثاني: تطور فكر الإدارة الاستراتيجية |
| / | تمهيد |
| 52 | المبحث الأول: ركائز تطور التفكير الاستراتيجي |
| 52 | المطلب الأول: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي |
| 57 | المطلب الثاني: مدارس الفكر الاستراتيجي |
| 59 | المطلب الثالث: الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية |
| 63 | المبحث الثاني: القرار الاستراتيجي وتحديات الإدارة الاستراتيجية |
| 63 | المطلب الأول: أساسيات حول صنع القرار الاستراتيجي بالمؤسسة |
| 68 | المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الاستراتيجية |
| 70 | المطلب الثالث: التكيف الاستراتيجي ومنطلقات الاستراتيجية |
| 72 | المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة |
| 72 | المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي |
| 76 | المطلب الثاني: مبررات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي |
| 80 | المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي وأنواع الخطط |
| 84 | أسئلة الفصل الثاني |



| | |
|-----|--|
| 88 | الفصل الثالث: التوجه الاستراتيجي |
| / | تمهيد |
| 88 | المبحث الأول: الرسالة والرؤية الاستراتيجية ومجال نشاط المؤسسة |
| 88 | المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية |
| 93 | المطلب الثاني: رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها |
| 97 | المطلب الثالث: التجزئة الاستراتيجية ومستويات الإدارة الاستراتيجية |
| 101 | المبحث الثاني: أنواع الإستراتيجيات |
| 101 | المطلب الأول: إستراتيجيات النمو |
| 109 | المطلب الثاني: إستراتيجيات الإنكماش وإستراتيجيات الاستقرار والإستراتيجيات المختلطة |
| 111 | المطلب الثالث: استراتيجية المحيط الأزرق |
| 119 | المبحث الثالث: مداخل تحليل البيئة والعوامل المؤثرة في متغيراتها |
| 120 | المطلب الأول: مدخل التحليل الكلي للبيئة |
| 121 | المطلب الثاني: مدخل التحليل والتقييم الإستراتيجي للبيئة |
| 124 | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد المتغيرات البيئية |
| 127 | أسئلة الفصل الثالث |
| 132 | الفصل الرابع: التشخيص الاستراتيجي |
| / | تمهيد |
| 132 | المبحث الأول: نماذج التشخيص الاستراتيجي |
| 132 | المطلب الأول: ماهية التشخيص الاستراتيجي |
| 137 | المطلب الثاني: نماذج التحليل الاستراتيجي (Mac Kinsey, ADL, BCG) |
| 145 | المطلب الثالث: نموذج التحليل الثنائي (SWOT) |
| 149 | المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية |
| 149 | المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية العامة "الكلية" |
| 152 | المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) |
| 159 | المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية الخاصة (تحليل البيئة التنافسية) |
| 164 | المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية |
| 164 | المطلب الأول: أهمية تحليل المحيط الداخلي للمنظمة |
| 166 | المطلب الثاني: أبعاد تحليل المحيط الداخلي للمنظمة |
| 173 | المطلب الثالث: خطوات تحليل المحيط الداخلي |
| 175 | أسئلة الفصل الرابع |
| 181 | الفصل الخامس: الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية |
| / | تمهيد |
| 181 | المبحث الأول: الخيار الإستراتيجي |
| 181 | المطلب الأول: ماهية الخيار الإستراتيجي |
| 184 | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الخيار الإستراتيجي |



| | |
|-----|--|
| 188 | المطلب الثالث: أنواع الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة |
| 195 | المبحث الثاني: استراتيجيات وحدات الاعمال ونموذج القوى الخمس |
| 195 | المطلب الأول: ماهية إستراتيجية وحدات الأعمال |
| 197 | المطلب الثاني: العلاقة بين الميزة التنافسية ووحدات الأعمال |
| 199 | المطلب الثالث: تحديد الخيارات الإستراتيجية لوحدات الأعمال |
| 207 | المبحث الثالث: استراتيجيات وحدات الاعمال ونموذج القوى الخمس |
| 207 | المطلب الأول: الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة |
| 213 | المطلب الثاني: إستراتيجية في وظيفة الموارد البشرية |
| 220 | المطلب الثالث: إستراتيجيات الإنتاج والعمليات |
| 227 | أسئلة الفصل الخامس |
| 234 | الفصل السادس: تنفيذ الاستراتيجية والرقابة على تطبيقها |
| / | تمهيد |
| 234 | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول صياغة وتنفيذ الاستراتيجية |
| 234 | المطلب الأول: ماهية صياغة الإستراتيجية |
| 239 | المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية |
| 241 | المطلب الثالث: مراحل التنفيذ الإستراتيجي وأسباب فشله ونجاحه |
| 245 | المبحث الثاني: أساليب تنفيذ الاستراتيجية |
| 245 | المطلب الأول: ماهية أساليب تنفيذ الإستراتيجية |
| 250 | المطلب الثاني: مراجعة أهداف ورسالة الإستراتيجية |
| 254 | المطلب الثالث: ماهية الرقابة الإستراتيجية |
| 257 | المبحث الثالث: أساسيات الرقابة على الاستراتيجية |
| 257 | المطلب الأول: مبادئ، مراحل، مستلزمات الرقابة الإستراتيجية |
| 260 | المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإستراتيجية |
| 263 | المطلب الثالث: العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات الرقابة الإستراتيجية |
| 268 | أسئلة الفصل السادس |
| 271 | نماذج إمتحانات المادة |
| 279 | قائمة مقترحة للبحوث |
| 282 | ثبت المراجع |



فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 60 | مميزات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية | 01 |
| 61 | أركان النموذج الخطي | 02 |
| 62 | أركان النموذج التكيفي (Adaptive Model) | 03 |
| 62 | أركان النموذج التفسيري (Interpretive Model) | 04 |
| 75 | المسؤولية عن التخطيط الإستراتيجي | 05 |
| 76 | المقارنة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي | 06 |
| 95 | أمثلة عن رسالة بعض الشركات المشهورة | 07 |
| 100 | مستويات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة | 08 |
| 106 | أنواع التنوع | 09 |
| 112 | الفرق بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر | 10 |
| 122 | تحليل البيئة الخارجية | 11 |
| 143 | مراحل نضج القطاع والمؤشرات | 12 |
| 143 | الوضعيات التنافسية وأهم خصائصها حسب ADL | 13 |
| 146 | أهم عناصر نقاط القوة والضعف | 14 |
| 147 | أهم عناصر الفرص والتهديدات | 15 |
| 148 | مصنوفة SWOT | 16 |
| 153 | تحليل فرص النمو | 17 |
| 174 | نموذج افتراضي للمراجعة الإدارية الداخلية | 18 |
| 185 | خصائص المؤسسات التي تتجنب أو تتقبل المخاطر | 19 |
| 196 | الفرق بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية المنظمة | 20 |
| 207 | مزايا وعيوب تشكيل المخططات | 21 |
| 208 | صورة لمخطط التسويق للوحدة | 22 |
| 209 | هيكل مخطط التسويق لوحدة أساسية U. Élémentaire | 23 |
| 209 | الإستراتيجية التسويقية النموذجية في التنسيق بين الشركات | 24 |
| 244 | مصنوفة التخطيط الموقفي | 25 |
| 248 | تحليل الفرص و التهديدات | 26 |
| 249 | تحليل نقاط القوة والضعف | 27 |
| 252 | نموذج لتقييم قوة التنافس | 28 |
| 252 | مقارنة البدائل الإستراتيجية باستعمال أسلوب العناصر ذات الأوزان المرجحة | 29 |

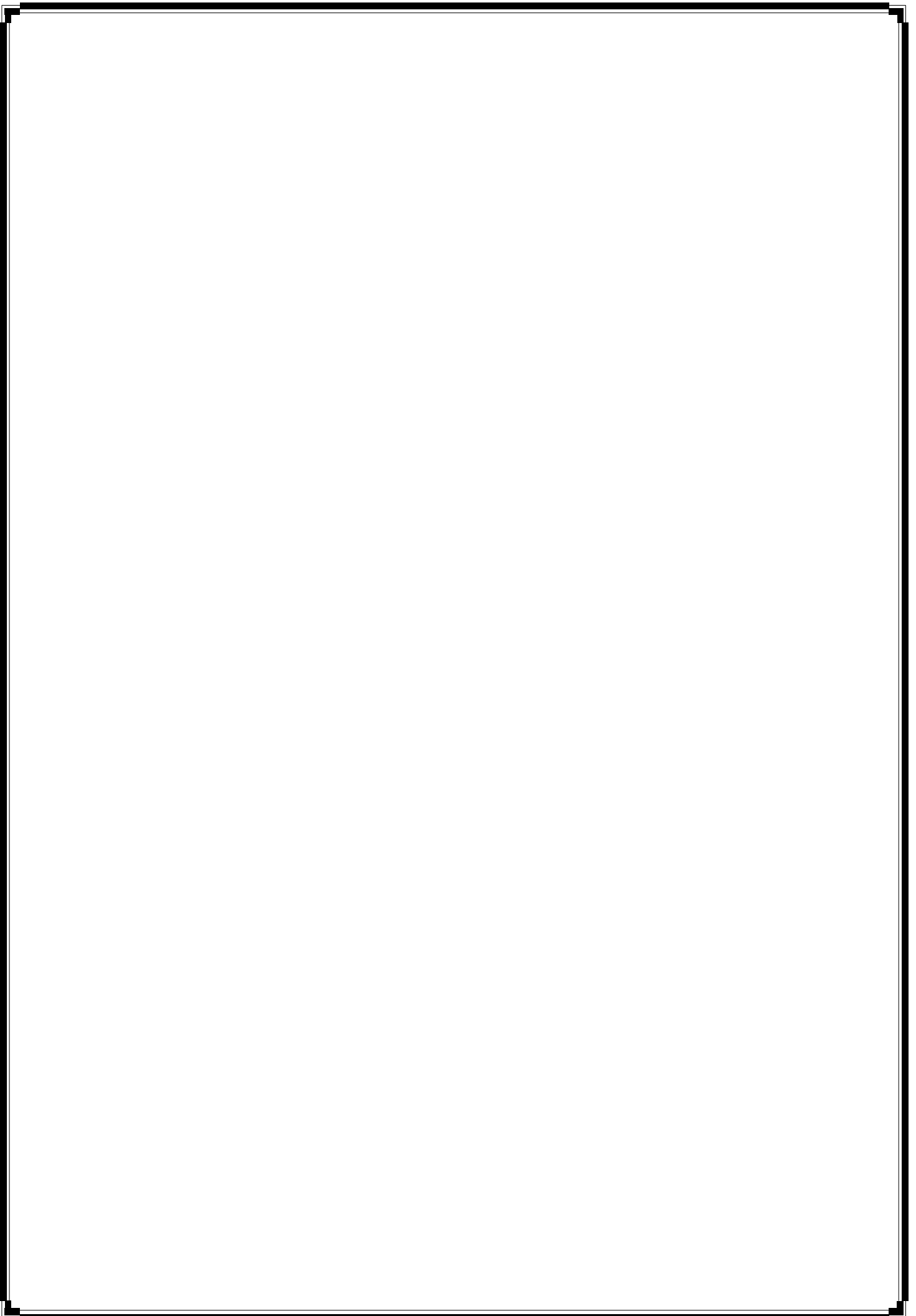


فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 10 | مفهوم المؤسسة الاقتصادية | 01 |
| 11 | المؤسسة كنظام مفتوح | 02 |
| 39 | المؤسسة كنظام والمحيط | 03 |
| 56 | تطور الفكر الاستراتيجي | 04 |
| 73 | مزايا وفوائد التخطيط | 05 |
| 75 | فوائد التخطيط الاستراتيجي | 06 |
| 89 | عمليات الإدارة الاستراتيجية | 07 |
| 90 | العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف | 08 |
| 92 | مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية | 09 |
| 107 | أشكال استراتيجية التنوع الداخلي | 10 |
| 112 | مساحة المنافسة | 11 |
| 115 | مصنوفة القرارات | 12 |
| 115 | كيفية غير مصنوفة لعرض القرارات | 13 |
| 117 | نموذج الاتجاهات الست | 14 |
| 134 | أبعاد التحليل الإستراتيجي | 15 |
| 138 | مصنوفة حصة السوق / معدل النمو | 16 |
| 142 | مصنوفة ماك كنزي | 17 |
| 148 | مصنوفة ADL وتوجيهاتها | 18 |
| 156 | نموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة | 19 |
| 159 | العوامل الحاكمة للنجاح حسب مراحل دورة حياة المنتج | 20 |
| 172 | الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة | 21 |
| 183 | هيكل صنع الخيار الإستراتيجي | 22 |
| 187 | العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي | 23 |
| 189 | بعض أوجه النمو عن طريق التركيز | 24 |
| 190 | نجمة التنوع | 25 |
| 190 | خيارات التنوع | 26 |
| 195 | تسلسل مستويات الإستراتيجية | 27 |
| 197 | نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر | 28 |
| 210 | الاستراتيجيات الدفاعية | 29 |
| 211 | إستراتيجية المهاجم في السوق | 30 |
| 236 | العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها | 31 |
| 237 | المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية | 32 |
| 237 | الأبعاد الأساسية للتنفيذ الإستراتيجي | 33 |



| | | |
|-----|--|----|
| 238 | المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الاستراتيجية | 34 |
| 240 | العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية | 35 |
| 242 | نموذج ماكينزي Mckinsey | 36 |
| 245 | فجوة الأداء في المؤسسة | 37 |
| 246 | نموذج Y لتحليل الفجوة | 38 |
| 247 | نموذج Z لتحليل الفجوة | 39 |
| 253 | تحليل التعادل كوسيلة لتقرير نوع استراتيجية النكماش الداخلي الواجب مراعاتها | 40 |



المقدمة

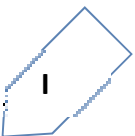
أولاً- تعريف المادة

تعرف الإستراتيجية كذلك بأنها: خطة موحدة، شاملة، ومتكاملة، والتي تربط مزايا الشركة الإستراتيجية بتحديات البيئة. إنها مصممة للتأكيد على أن أهداف المشروع الرئيسية تتحقق من خلال التطبيق الصحيح للخطة. وتعد الإستراتيجية بذات الوقت أداة رقابية على مجمل الأعمال المخطط لها في المنظمة، وبالتالي فإن أي انحراف عنها سيؤثر ذلك الخلل الحاصل المتوجب ملاقاته في حينه وقبل اتساعه.

وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غرض المؤسسة من خلال وضع أهداف طويلة الأجل وإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات، وتعبير عن مدى التناسق في قرارات وتصرفات المؤسسات عبر ماهيتها، ومن خلالها يتم تعريف بميادين أو مجالات التنافس في الأسواق. بالإضافة إلى الاستجابة للفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمات في البيئة الخارجية وجوانب القوة والضعف لتحقيق ميزة تنافسية، ومن ثم فهي أداة للفرقة بين المهام الإدارية المختلفة في ظل كل المستويات الإدارية. فبعد قيام المؤسسة بعملية تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، بما يجعلها تحدد نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى محاولتها لتوضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها، فضلا عن قيام المؤسسة بتحديد مسارها الإستراتيجي الذي يضمن لها تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها، يصبح أمام المؤسسة مجموعة من الخيارات تفرض عليها القيام بالاختيار فيما بينها بما يناسب إمكانياتها. وفي الواقع عملية اختيار إحدى الإستراتيجيات تحتاج إلى مجموعة من أدوات التحليل الإستراتيجي التي من شأنها مساعدة مسيري المؤسسات في اختيار توليفة من الإستراتيجيات الموضوعية بطريقة أدق.

ف نجاح المؤسسة في مواجهة التغيرات المختلفة لا يكون إلا باكتسابها لأفضلية تنافسية عن طريق تبني إحدى الإستراتيجيات الشاملة. وقبل أن تصل المؤسسة إلى أي الخيارات يناسبها لابد من أن تحدد أهدافها مسبقا والممرور عبر المراحل المختلفة لإعداد الإستراتيجية المختارة بدءا بتحديد الأهداف الهامة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم مرحلة التنفيذ وأخيرا التقييم ومن ثم اختيار الإستراتيجية. بالإضافة إلى وجود مجموعة من أدوات التحليل الإستراتيجي المساعدة في عملية اختيار الإستراتيجية الملائمة والمفاضلة بين مجموعة من البدائل للمؤسسة .

أملت التحولات التي شهدتها نظريات الإدارة والاقتصاد، والاتساع الواضح لنشاطات مختلف الأعوان الاقتصاديين على المؤسسة الاقتصادية تعبئة كل طاقاتها المادية والبشرية لتتكيف مع هذه التحولات من خلال اتباعها استراتيجية مناسبة والتي تستند إليها بسعيها إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها في ظل محيطها التنافسي الذي يسوده من التغير المستمر إذ ان هذا الأخير يتفاعل مع المؤسسة و يلقي بنتائجه عليها ، و من هذا المنطلق ظهرا الحاجة الى صياغة الاستراتيجية و الذي لا يتم الا من خلال تحليل المحيط الخارجي و الداخلي بالدرجة الاولى و الذي تتعدى فيه المؤثرة و تتنوع فيه اشكال المنافسة ، و تصبح صياغة الاستراتيجية بمثابة خيار لا بد منه و اداة لضمان الاستمرار في السوق و الاستقرار في العمليات ، لتمكين المؤسسة من



فرض وجودها على الصعيد المحلي و الداخلي ، لذا اصبح من المهم تحليل محيط المؤسسة الاقتصادية من اجل صياغة استراتيجياتها .

ثانيا- أهداف المادة

تهدف المادة الموجهه أساسا لطلبة السنة الثالثة ليسانس شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، إلى تحقيق المقاصد الرئيسية التالية:

- التعريف بتطور الفكر الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية.
- تمكين الطالب من فهم الأساليب والنماذج المستخدمة في تحليل بيئة المؤسسة.
- إدراك الطالب لدور الادارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسات
- تزويد الطالب بأساسيات الفكر الاستراتيجي ومراحل بناء وصياغة استراتيجية المؤسسة.

ثالثا- خطة المطبوعة

وفق البرنامج الوزاري للمادة واحتراما لكل محتوياته فقد تم تقسيم المطبوعة إلى الفصول الآتية:

- الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط.
- الفصل الثاني: تطور فكر الادارة الاستراتيجية.
- الفصل الثالث: التوجه الاستراتيجي.
- الفصل الرابع: التشخيص الاستراتيجي.
- الفصل الخامس: الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.
- الفصل السادس: تنفيذ الاستراتيجية والرقابة على تطبيقها.

تمهيد

تحتل المؤسسة الاقتصادية مكانة هامة في الاقتصاد إذ تعتبر المحرك الأساسي و الرئيسي له مهما كان نوع النظام الاقتصادي المتبع في مختلف دول العالم، فهي بمثابة شريان الحياة نظرا لما توفره من حاجات و ما تقدمه من منافع كونها مصدر ابداع و تطور لاي مجتمع وذلك نتيجة تفاعلها مع محيطها الذي تربطه بها علاقة تفاعل و تكامل و خاصة في عصرنا الحالي، فهي تسعى من خلال نشاطها إلى القيام بمهام ووظائف متعددة ومن ثم تكييف تصرفاتها وفقا لمحيطها الخارجي، باعتباره المؤشر الفعال والأساسي في خياراتها وبالتالي في قدرتها على تحقيق أهدافها.

ونظرا للتطورات والتغيرات التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم في مختلف المجالات خاصة التكنولوجية واشتداد المنافسة محليا وعالميا أصبح لزاما على المؤسسة التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية بأبعادها المختلفة للمحافظة على مكانتها في السوق وضمان بقاءها واستمرارها وتحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

تشغل المؤسسة الاقتصادية مكانة معتبرة في الدراسات الاقتصادية باعتبارها الركيزة الأساسية في النشاط الاقتصادي.

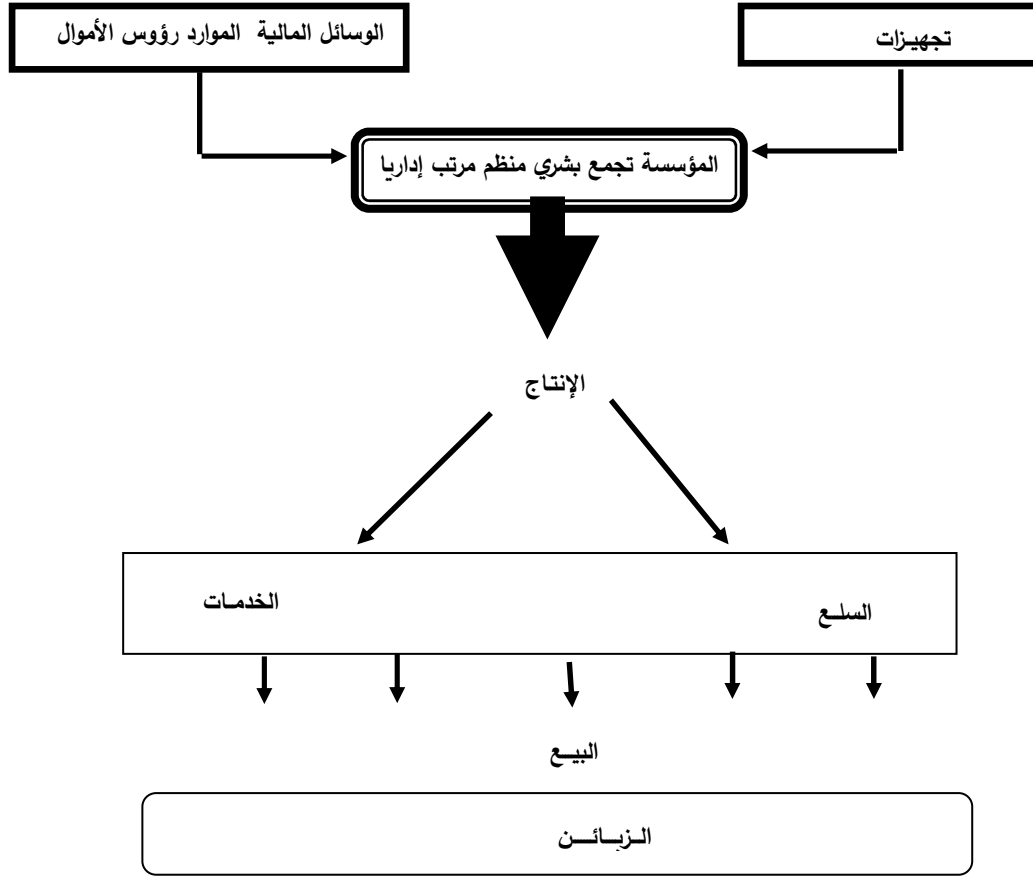
المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعددت تعريف المؤسسة الاقتصادية بتعدد وجهات نظر الاقتصاديين وهذا راجع إلى تطورها من فترة إلى أخرى، كما لها العديد من الوظائف وتتمتع بعدة خصائص.

أولاً- تعريف المؤسسة الاقتصادية وأهم خصائصها

عرفها تروشي: " المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي"¹. وعرفت المؤسسة الاقتصادية على أنها: " الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها"². ومن أهم التعاريف التي اعتبرت حديثة هي تعريف المؤسسة كنظام حيث عرف النظام عند بيرتا لا نفي: " مجموعة من العناصر المتفاعلة"³، وعرفه روزناي على أنه: " مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي والمبنية على هدف"⁴ والنظام قد يكون مغلقا أو مفتوحا، فالنظام المغلق هو الذي يتفاعل مع المحيط ولا يتأثر أو يؤثر فيه، أما النظام المفتوح فيعرف عند كاين وكانز على أنه: " مجموعة من العناصر الخاصة مميزة ومركبة، بحيث أن أي تغيير في إحدى عناصره يؤدي إلى ردود فعل التسوية في كل العناصر الأخرى"، كما تعرف المؤسسة على أنها: " نظام اجتماعي تقني من خلال تواجد مستخدمين في المؤسسة خلال فترة العمل وتواجدهم بالمقابل في المحيط كمواطنين مستهلكين"⁵. وهي أيضا منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، و الإعلامية بغية خلق قيمة حسب الأهداف في إطار زمني⁶. وتعرف المؤسسة على أنها: " مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة، يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة"⁷.

الشكل رقم (01): مفهوم المؤسسة الاقتصادية



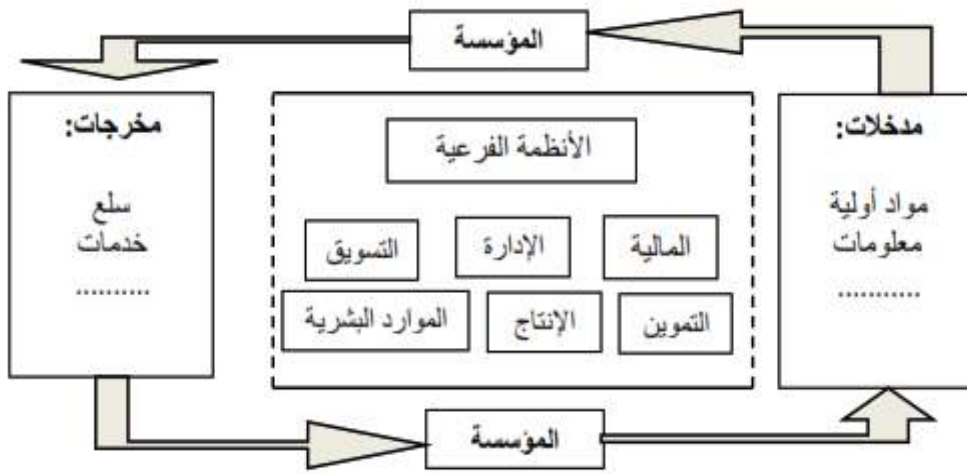
المصدر: شوام بوشامة، مدخل في الاقتصاد العام "الجزء الأول"، دار الغرب للنشر والتوزيع وهران، الطبعة الثانية، 2000، ص: 292.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التي يمكن أن تتصف بها المؤسسة الاقتصادية كالآتي:⁸

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤوليتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على إبقاء ما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما 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 تكون منعزلة فإذا كانت ظروف بيئية مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

الشكل رقم(02): المؤسسة كنظام مفتوح



المصدر: صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص:16.

ثانيا- أهداف المؤسسة الاقتصادية

تتمثل أهداف المؤسسة في النقاط الآتية:

1- الأهداف الاقتصادية: يمكن ايجازها في مايلي:⁹

- 1-1- **تحقيق الربح:** يشير مفهوم الربح إلى الفرق بين الإيرادات الناتجة عن بيع السلع والخدمات وتكلفة إنتاج وتسويق هذه السلع والخدمات، أي أن الربح هو الفائض الذي يمكن الحصول عليه بعد اقتطاع كافة التكاليف والضرائب من العائد الناجم عن بيع السلع، ويمثل الربح الهدف الذي تسعى إليه مؤسسات الأعمال الاقتصادية.
- 1-2- **تحقيق متطلبات المجتمع:** لكي تستطيع المؤسسة بيع وتصريف إنتاجها المادي والمعنوي وتحقيق أرباح لابد أن يكون إنتاجها مطلوباً أي يغطي متطلبات المجتمع الذي يتعامل معه سواء كان محلياً أو وطنياً، وبذلك يمكن اعتبار أن هدفي الربح وتحقيق متطلبات المجتمع يرتبطان مهما كانت طبيعة المؤسسة.
- 1-3- **عقلنة الإنتاج:** بواسطة التخطيط الجيد والدقيق والتوزيع والاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ترتفع إنتاجية المؤسسة وتنقضى الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لها من جهة وللمجتمع من

جهة أخرى فهي تكلف بعدم تلبية رغباته إذا كانت خاصة ويتحمل التكلفة إذا كانت عمومية لأن إعادة تمويلها يتم من طرف الدولة.

1-4- ضمان حصة المؤسسة في السوق: عند تحديد الأهداف التسويقية للمؤسسة عليها أن تسعى في نفس الوقت إلى زيادة نصيبها من السوق والتوسع فيه.

1-5- النمو والاستمرارية: يمثل النمو في رقم الأعمال فكما يتزايد رقم المبيعات كلما شجع رقم المؤسسة على التوسع في النشاط المالي، وتحاول المؤسسة التركيز على النمو الداخلي والمتمثل في تقديم منتجات جديدة، وتوسيع حجم نشاطها، أما النمو الداخلي فالمؤسسة لا تستطيع التحكم فيه.

1-6- المرونة: تنقسم إلى مرونة داخلية مدافعة ومرونة خارجية مجموعة حيث تسعى الأولى إلى تحقيق الثانية من خلال جملة من الوسائل منها التوزيع والاستثمار في الموارد غير المستعملة.¹⁰ فالمرونة ترتبط بانخفاض المخاطر، فكما كانت المؤسسة مرنة كانت قدراتها أكبر على التكيف مع المتغيرات الأكثر تنوعا.

2- الأهداف الاجتماعية: يمكن ايجازها في النقاط التالية:

- تأمين فرص عمل جديدة ورفع مستوى العاملين الاجتماعيين.

- إقامة أنماط استهلاكية حجمية.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، وتوفير تأمينات مرافق العمل.

3- الأهداف التكنولوجية: تتمثل في مساندة الدولة في مجال البحث والتطوير التكنولوجي من خلال الخطة التنموية العامة للدولة التي تتم بالتنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات، مؤسسات البحث العلمي، الجامعات، المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسة الاقتصادية

تأخذ المؤسسة أشكالاً مختلفة وعديدة يمكن تصنيفها في عدة معايير متمثلة في معيار قانوني ومعيار الحجم والمعيار الاقتصادي ثم التكنولوجي وسنحاول جمع بعض المعايير الأخرى ضمن هذه المعايير.

أولاً- أنواع المؤسسات حسب المعيار القانوني

طبقاً لهذا المعيار فإنه يمكن تقسيم المؤسسات إلى¹¹:

1- المؤسسات الخاصة: أي تخضع للقانون الخاص وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو للمجموعة من الأفراد. وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة أفراد - شركات الأموال والأشخاص وهي تعتمد على رأس المال الخاص.

2- المؤسسات العامة - العمومية -: أي التابعة للدولة خاضعة لتشريعاتها وهي تكون ملكيتها للدولة، وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها كما يشاءون، ولا يحق بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، وتهدف هذه المؤسسات من خلال نشاطها إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

3- **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

ثانياً - أنواع المؤسسات حسب معيار الملكية: وتنقسم إلى ما يلي:

1- **المؤسسات الخاصة:** وتؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.

2- **المؤسسات العامة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة باسم المجتمع وفق إجراءات تحدد قوانين تسييرها.

3- **المؤسسات المختلطة:** وهي التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة إلى القطاعين السابقين مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع لعدة ضوابط تحددها التشريعات وأحكام خاصة.

ثانياً - أنواع المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي

يعتمد تصنيف المؤسسات على ما يلي:

1- **المؤسسات الصناعية:** تتميز هذه المؤسسات باحتياجها لرؤوس أموال كبيرة، كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها، وتنقسم بدورها حسب التقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

• مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب ومؤسسات الهيدروكربونات... الخ.

• مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج ومؤسسات الجلود... الخ.

2- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها و تقوم بتقديم ثلاثة (03) أنواع من الإنتاج:

• الإنتاج الحيواني.

• النباتي.

• السمكي.

3- **المؤسسات التجارية:** وهي التي تهتم بالنشاط التجاري، أي تقوم بعملية شراء وبيع المواد دون إخضاعها لأيّة تحويلات... الخ، ويتمثل دورها الأساسي في إعادة بيع المواد والبضائع التي قامت بشرائها.

4- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنود بأنواعها مؤسسات التأمين مؤسسات الضمان الاجتماعي.

5- **مؤسسات الخدمات:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات الخدمية، كمؤسسات النقل البريد والمواصلات، المؤسسات الجماعية... الخ.

ثالثاً - أنواع المؤسسات حسب معيار الحجم

يعد حجم المؤسسات من العناصر التي غالباً ما تصنف على أساسها المؤسسة وذلك بمراعاة العديد من

الاعتبارات هي حجم الأرض أو المحل المادي، رأس المال وعدد العمال وتصنف إلى:

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: صنفنا على أساس عدد العمال، وهي عادة ما تضم أقل من 500 عامل وتسير من طرف أصحاب رأس مالها الذين لهم اتصال مباشر مع العمال. وتعرف المؤسسة الصغيرة أيضا على أنها ذلك المشروع الذي يستخدم عددا قليلا من العاملين ويدار من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية، أو هي المؤسسة التي تخلق عملا بدرجة مخاطرة عالية أو عدم تأكد عالي لغرض تحقيق الربحية والنمو عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع الموارد الضرورية لإنشاء المؤسسة.¹² كما تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية يونيدو UNIDO المؤسسات الصغيرة بأنها تلك المؤسسات التي يديرها مالك واحد، ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعدها طويلة الأجل (الإستراتيجية)، وقصيرة الأجل (التكتيكية)، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10- 50 عاملا.¹³

وحسب برنامج الأمم المتحدة للتنمية والتجارة "الأونكتاد" فتعريف المؤسسة الصغيرة يستند إلى حجم العمالة، حيث عرفت بأنها تلك المؤسسة التي يعمل بها من 20- 100 عامل فأقل، أما الإتحاد الأوروبي فيصف المؤسسة الصغيرة بأنها صغيرة إذا كان عدد العاملين بها أقل من 50 عاملا.¹⁴ كما تعرف المؤسسات الصغيرة بمقتضى القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دينار جزائري.¹⁵

2- المؤسسات الكبيرة: لها دور معتبر في الاقتصاد الوطني كما تمتاز بكبر المكانة السوقية، وكذا ارتفاع تكلفة إنشائها وهي تستخدم ما يفوق 500 عاملا.

رابعا- أنواع المؤسسات حسب الطابع القانوني (الشكل القانوني)

يعتمد تصنيف المؤسسات وفقا لهذا المعيار على ما يلي:¹⁶

- 1- المؤسسات الفردية:** هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة. ولهذا النوع من المؤسسات مزايا:
 - السهولة في الإنشاء والتنظيم.
 - صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وبالتالي على حل كل المشاكل فورا.
- 2- الشركات:** تعرف الشركة بأنها المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة المال أو الفعل واقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسائر وتنقسم الشركات إلى نوعين:
 - شركات الأشخاص: كشركات التضامن والتوصية البسيطة والشركات ذات المسؤولية المحدودة.
 - شركات الموال مثل: شركة التوصية بالسهم وشركات المساهمة.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

الوظيفة في المؤسسة الاقتصادية تعرف على أنها: مجموعة متجانسة ومتكاملة تؤدي دورا معيناً ومنفصلاً إلى حد ما عن باقي الأدوار في المؤسسة وباعتباره يشمل مرحلة ما من نشاطها الاستغلالي شراء، تخزين، إنتاج... إلخ. وتتمثل وظائف المؤسسة في النقاط الآتية:

أولاً- وظيفة الإنتاج

تعرف هذه الوظيفة بأنها النشاط المنظم والموجه عمدا لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإيجاد أشياء نافعة تشجع حاجات الإنسان المعاصر. ولوظيفة الإنتاج في المؤسسة عدة مهام والممثلة¹⁷:

- القيام بأعمال الصيانة.

- مراقبة جودة الإنتاج.

- تخطيط الإنتاج.

- متابعة برامج العمل.

- القيام بالأبحاث والتصاميم والمواصفات على المنتجات.

وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بوظيفة الإنتاج وتخص كل من: إدارة الإنتاج، الإنتاج، العملية الإنتاجية، المنتج، الإنتاجية.

1- إدارة الإنتاج: هي مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بتصميم وتشغيل نظم الإنتاج المختلفة، وينطوي ذلك على عمليات تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة العمليات المستخدمة في خلق السلع والخدمات المطلوبة بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي نفس التوقيت المحدد، وبأقل تكلفة ممكنة.

2- الإنتاج: هو عملية خلق المنافع لسلع والخدمات أو زيادتها بذلك تختص العملية لإنتاجية بالسلع المادية والخدمات غير المادية¹⁸.

3- العملية الإنتاجية: هي عملية متكاملة قد تبدأ بفكرة إنشاء المصنع أو أسس وتنتهي ببنائه وتشغيله والاستمرار بتطوير أساليب وطرق العمل فيه، وهذه العملية خاصة بغدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع أو الخدمة التي تقوم المؤسسة بطرحها إلى السوق¹⁹. وتعتبر العملية الإنتاجية جزء من وظيفة الإنتاج.

4- المنتج: هو كل سلعة أو خدمة تقوم بسد حاجة ما، والتي يتم الحصول عليها من خلال بذل مجهود، وإنفاق عمل أو مال²⁰.

5- الإنتاجية: هي الاستخدام الكفء للموارد العمل (رأس المال، الأرض، المعدات الطاقة، المعلومات...) وذلك لإنتاج السلع والخدمات²¹. ومن ثم فإن: **الإنتاجية = الناتج / الموارد**

ونظرا لكثرة الخلط بين وظيفة الإنتاج وإدارة الإنتاج، يكمن الفرق بينهما في أن: وظيفة الإنتاج هي الوظيفة المسؤولة عن تحويل عناصر الإنتاج إلى منتجات من سلع وخدمات مختلفة، بينما إدارة الإنتاج هي الإدارة المسؤولة عن سير هذه الوظيفة. فهي " برئاسة مدير الإنتاج تتولى عمليات تخطيط وإدارة مختلف تلك الأجهزة والمعدات والآلات والمواد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات". وبالتالي إدارة الإنتاج هي المحرك الرئيسي لوظيفة الإنتاج، وهي جزء منها.

6- أهداف وظيفة الإنتاج: يمكن إيجاز أهداف وظيفة الإنتاج فيما يلي: ²²

- إنتاج السلع والخدمات بمواصفات محددة تحوز على رضا المستهلك.

- إنتاج السلع والخدمات بالكميات المطلوبة، في الأوقات المحددة، وضمن الموارد المتاحة، والطاقة المتوافرة.

تحقيق تكاليف إنتاج مناسبة، بما يضمن تحقيق وفورات للمنظمة.

- توفير كافة الضمانات لإنتاج ما هو مطلوب إنتاجه بالموصفات المحددة للجودة بموجب نظام المواصفات والمقاييس، وبما يتطابق مع المعايير العالمية للسلع.

7- المكانة التنظيمية لوظيفة الإنتاج: تحتل إدارة الإنتاج مكانة متميزة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بالنظر إلى دورها المركزي الذي تقوم به إلى جانب الإدارات الأخرى، وبالتنسيق معها. فإدارة الإنتاج لا تستطيع إنتاج الكمية المطلوبة إلا بمقدار ما يتفق عليه مع إدارة المبيعات، والإدارة المالية، إدارة المخازن. وكلما استخدمت إدارة الإنتاج تكنولوجيا متقدمة، كلما زادت قدرتها على إنتاج أكبر وبتكاليف أقل²³.

ثانيا- وظيفة التموين

تعرف وظيفة التموين بأنها " العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة. كما يمكن القول أن هذه الوظيفة تتفرع إلى وظيفتين هما الشراء والتخزين " ²⁴.

التموين يلعب دورا كبيرا في المؤسسة الاقتصادية فخطوة تأمين المواد لمشاريعها تعتبر من أهم وأعقد الخطوات التي تواجه إدارات المشاريع والمؤسسات وذلك راجع إلى: ²⁵

- الحاجة الماسة إلى المواد المختلفة ضمن فترات زمنية مختلفة وبكميات وتكاليف متفاوتة ومختلفة.

- حساسية المواد بالنسبة لإدارة الإنتاج حيث تحدد بدورها تكلفة وتوقيت تسليم المنتجات النهائية.

1- وظائف إدارة التموين: يعتبر الشراء والتخزين من أهم وظائف التموين، فقد كشفت الدراسات الحديثة عن الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة المشتريات والمخازن بهدف رفع الكفاءة الكلية للمؤسسة والمساهمة الفعالة في تحقيق الأرباح.

1-1- وظيفة الشراء: " هي اقتناء كل ما تحتاجه المؤسسة خلال الدورة الإنتاجية انطلاقا من لحظة بدء المؤسسة نشاطها و تهدف وظيفة الشراء إلى ضمان توفير الاحتياجات من المواد و المعدات اللازمة لعمليات الإنتاج و هذا يتطلب أن تصبح عملية الشراء نشاطا إداريا يشمل التخطيط و البحث المتعلق بالاختيار الأمثل لمستلزمات الإنتاج من مصادر التموين، متابعة ضمان الاستلام في الوقت المناسب، الاهتمام و التأكد من جودة هذه المستلزمات و أهميتها، كما يتوجب أن يمتد نشاط هذه الوظيفة إلى الطرق والإجراءات التي تمكنها من وضع السياسات الآمنة لعملية الشراء و أيضا تنظيم تدفق المعلومات لتقديم صورة واقعية عن كفاءة إدارة هذه الوظيفة، و يمكن تلخيص مهام الشراء في النقاط التالية:²⁶

- التعرف على مصادر التموين (الطلب، العرض، الأسعار... الخ) والقيام بعملية التنبؤ.

- تتبع التطورات في المجال العلمي والتكنولوجي على المواد.

- دراسة إمكانية تخفيض التكاليف وتحسين المنتجات وذلك بشراء المواد الجيدة.

- تقدير كميات التموين ونقاط إعادة الطلب الاقتصادية.

- استلام البضاعة ومتابعة الطلبية.

- إعداد الطلبات.

- توفير احتياجات المؤسسة من المواد بالكميات والجودة المطلوبة في الوقت والمكان الصحيحين وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا من خلال العمل على التوفيق بين اتجاهين متعاكسين.

1-2- وظيفة التخزين²⁷: و هي الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ باحتياجات المؤسسة بكميات مناسبة لحين استخدامها، و تهدف وظيفة التخزين إلى توفير احتياجات المؤسسة من مواد و مستلزمات الإنتاج بأسلوب يضمن حسن سير العملية الإنتاجية مع ضمان توفير الجودة المناسبة في الاحتياجات، المساهمة في تحقيق علاقة جيدة بين أنشطة وظيفة الشراء و الإنتاج و التسويق لتحقيق الهدف من خلال البيانات و المعلومات الكافية للتنسيق بين البرامج و الخطط المختلفة لهذه الوظائف و إمكانية نظم التخزين المتاحة إلى جانب وضع نطاق دقيق الاستلام و الحفظ و صرف المواد بشكل يحد من التلف و الضياع و النقص في المعدات، كذلك العمل على عدم انخفاض المخزون عن الحد المناسب لاحتياجات المؤسسة و إجراء الدراسات اللازمة لتحقيق ذلك، فوجود المخزون يتيح الفرص للاستغلال الأمثل لطاقة المشروع كما يساعد على إمكانية الشراء بكميات كبيرة و التمتع بالخصم على الكمية كما يسمح التخزين من تحقيق ما يلي:

- رقابة كمية المواد المستلمة.

- منح تأشيرة السداد للمواد المستلمة.

- المناولة والتكفل بالمواد داخل المخزون.

- تزويد المصالح التي تطلب المواد بالكميات التي تطلبها في المواعيد المحددة.

- اختيار مصلحة المشتريات بمستويات المخزون للتمويل في الوقت المناسب ومراقبة رأس المال المستثمر في كل صنف، ومراقبة حركة دوران الأصناف.

2- العوامل المؤثرة في تنظيم وظيفة التمويل: يمكن ايجازها في مايلي:²⁸

1-2- طبيعة الأسواق المنافسة: في الأسواق التي يغلب عليها طابع المنافسة الكاملة تظهر الحاجة إلى تنظيم وظيفة التمويل بطريقة توفير الصلاحيات اللازمة التي تمكن من التعامل مع هذا النوع من الأسواق وظروفها الاقتصادية المتغيرة، أما في الأسواق التي تقل فيها المنافسة أو تنعدم، فالحاجة تصبح غير ملحة لإيجاد تنظيم إداري خاص بنشاط التمويل.

2-2- طبيعة المواد: تحتاج الكثير من السلع ذات المواصفات الفنية المتميزة والتجهيزات الرأسمالية إلى أفراد مؤهلة ومدربة ومتخصصة للتعامل مع هذه المواد واختيار الأفضل لها.

2-3- تكلفة التمويل: تميل أغلب المؤسسات إلى زيادة الاهتمام بوظيفة التمويل وتنظيمها بسبب ارتفاع تكلفة المواد مقارنة مع تكاليف المؤسسات الأخرى.

ثالثا - وظيفة التسويق

تلعب وظيفة التسويق دورا هاما في نجاح أي مشروع، فهي تعرف على أنها تلك العمليات المخصصة التي تتم أثناء تسويق السلع والخدمات التي تشمل هذه الوظيفة في التخطيط السلي، الشراء، البيع، النقل، التخزين، تمويل السوق، إدارة مخاطر تسويق وبحوث التسويق.²⁹

1- أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة:³⁰ ينظر للتسويق على أنه: " حلقة وصل بين إدارة المشروع والمجتمع الذي يعيشه، فيفضل الدراسات والاتصالات التي تقوم بها المؤسسة، وكذلك النشاطات المختلفة والهادفة لخدمة المجتمع من جهة وتحقيق الربح والنجاح للمؤسسة من جهة أخرى تزويد المؤسسات الإنتاجية بالمعلومات والدراسات الخاصة بحاجات السوق والمجتمع وترجمتها إلى سياسات مثلى مخططة ومنظمة تدير الطريق أمام سياساتها الإنتاجية التي بنجاحها تتجح المؤسسة وبفشلها تفشل المؤسسة في إشباع هذه الحاجات".

- استمرارية المؤسسة نتيجة الاتصال الدائم بين الإدارة التسويقية والمجتمع مهم في توسع السوق والنمو وبالتالي التحكم فيه.

- يعمل التسويق على الربط بين المؤسسة وإدارته بالمجتمع الذي تعيش فيه الأسواق التي تخدمها.

- يهدف التسويق إلى إضافة أكبر قدر ممكن من القيمة بأقل مقدار من التكاليف.

- يمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل عن طريق التوزيع الجيد للموارد المتاحة كما يحقق التوازن الاقتصادي عن طريق التعرف على احتياجات المستهلك، وتقدير إمكانيات الطلب الحالي والمستقبلي وبذلك تكون حالات الرواج والكساد معتدلة مما يحافظ على الطاقة الإنتاجية المثلى.

- التسويق يجعل المؤسسة قوية في جميع أجزائها وإدارتها، ويجعلها تدير وفق قواعد عملية تضمن له النجاح والنمو لأن التسويق يشمل جميع أنحاء المؤسسة.

رابعا - الوظيفة المالية

في تعريفها البسيط هي: " مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي، كما تعتبر النشاط المالي والإداري الذي يتولى سير التدفقات الخارجية والداخلية من وإلى المؤسسة ويتضمن استقلالها الجيد، كما تتولى البحث عن رؤوس الأموال وتسييرها ". كما تعتبر الوظيفة المالية عنصرا أساسيا لتحقيق أهداف أي مؤسسة وتتمثل في:³¹

- تدبير الاحتياجات المالية وشروط تتناسب وإمكانيات وظروف المؤسسة.

- ضبط حركة تدفق الأموال من المؤسسة وإليها بشكل يضمن كفاءة استخدامها.

- تحقيق أعلى ربحية ممكنة للاستثمار.

- التنبؤ بالمشاكل المالية المتوقعة وتحديد الاستراتيجيات المناسبة.

- دراسة الأنشطة الخاصة بدراسة المؤسسات الاستثمارية.

1- أهداف الوظيفة المالية: تختلف أهداف الوظيفة المالية باختلاف رسالة المنظمة وأهدافها وطبيعة نشاطاتها ولكن يمكن تلخيص أهدافها بصورة عامة بما يلي:³²

- تعظيم ثروة المالكين، تعظيم القيمة المالية لاستثمارات المالكين.
 - تحقيق أعلى ربحية ممكنة للاستثمارات.
 - تأمين الاحتياجات المالية للمنظمة على المدى القصير والبعيد، وبشروط تتناسب مع إمكانيات المنظمة وظروفها.
 - تخطيط وتنظيم وضبط حركة تدفق الأموال من وإلى المنظمة.
 - التنبؤ بالمشكلات المالية المتوقعة ووضع الاستراتيجيات والحلول المناسبة لها.
 - التخفيف من حدة المخاطر في مجال استخدام أموال المنظمة.
- 2- مسؤوليات ومهام الإدارة المالية:** من أجل تحقيق الأهداف المالية السابقة الذكر، تهتم الإدارة المالية بالمسؤوليات والمهام الآتية:
- وضع الخطوط الاستثمارية بشأن تحديد أفضل المشاريع الاستثمارية التي تحقق أعلى معدل من العائدات الاستثمارية للمنظمة (زيادة الطاقة الإنتاجية، استبدال وسائل الإنتاج، مشروع جديد...).
 - تقدير احتياجات المنظمة من الأموال في ضوء الخطط المستقبلية الاستثمارية وخطط النشاطات الأخرى من إنتاج وتسويق وموارد بشرية ومواد وغيرها.
 - وضع الموازنات المختلفة مثل الموازنات التقديرية والتدفقات النقدية والميزانية العمومية.
 - تحديد مصادر الأموال سواء مصادر داخلية (زيادة رأس المال) أو مصادر خارجية (إصدار السندات والقروض)، على المدى القصير والبعيد، وتحديد قرار نوع التمويل الملائم، ووفق أفضل الشروط بما يناسب إمكانيات المنظمة وظروفها.
 - القيام بمختلف أنواع التحليل المالي للتعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء المالي للمنظمة، والوقوف على مركزها المالي ومدى سلامة أوضاعها المالية.
 - التنبؤ بالمشكلات المالية المتوقعة واقتراح الحلول المناسبة لها.
 - وضع نظام مالي ومحاسبي للمنظمة تلتزم به جميع الوحدات التنظيمية فيها أثناء قيامها بنشاطاتها لمختلفة، والتأكد من الالتزامات بتطبيق هذا النظام.
 - وضع نظام رقابة مالية فعال يتضمن مراجعة السياسات والقرارات والعمليات والمصروفات والإيرادات، قبل وأثناء التنفيذ وبعده، وبصورة دائمة، ودورية وعرضية حسبما تتطلبه ضرورات وظروف العمل.
 - تأمين قدرة المنظمة على تأمين السيولة الكافية واللازمة لتمكينها من ممارسة نشاطاتها.
 - مراجعة التكاليف وتقديم التوصيات لتخفيضها والسيطرة عليها.
 - تشارك مع إدارة التسويق وغيرها في تسعير المنتجات/ الخدمات.
 - التنبؤ بمستويات الأرباح المتوقعة في ظل المتغيرات المختلفة.
 - إدارة أصول المنظمة، أي مواردها التي تمكنها من مزاوله نشاطاتها.

- إدارة الأموال، أي الأصول النقدية بما يضمن توفير الأموال الكافية لتشغيل المنظمة من ناحية ودفع التزاماتها للغير من الناحية الأخرى.

3- تنظيم الإدارة المالية: يختلف موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومسؤولياتها وتنظيمها الداخلي، باختلاف أهدافها وطبيعة نشاطاتها وحجمها وأنواع التمويل اللازمة لها، والفلسفة المالية للمنظمة وغيرها، ومن المسميات الوظيفية للمدير المسؤول عن المالية "المدير المالي"، "مدير الشؤون المالية"، "نائب المدير العام للشؤون المالية"، "نائب رئيس للشؤون المالية".

خامسا- وظيفة الموارد البشرية

وتعرف هذه الوظيفة على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.³³ ويقصد بلفظ الموارد البشرية العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية³⁴. وعندما تحصل المنظمة على الموارد البشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة على سببين وهما:³⁵

- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن من ضمان قدراتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

- من خلال مهارات ومعرفة واستعداد الأفراد يصبح هؤلاء في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية، والرضا الوظيفي وتحقيق الذات. مما يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة.

1- دور الموارد البشرية: للموارد البشرية ثلاث أدوار مهمة لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى غاياتها وهي كالاتي:³⁶

1-1- دور الموارد البشرية كشريك عمل استراتيجي: إن وظيفة الموارد البشرية هي ضمان التوافق مع استراتيجية المنظمة، بحيث يتم تعديل أنشطة وممارسات الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتقييم للأداء بما يتفق واستراتيجية الشركة ووضعها التنافسي، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع استراتيجية الشركة والتي يجب أن تتوافق استراتيجية الموارد البشرية.

1-2- دور الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية: يتطلب صياغة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة ضرورة تحديد وتحليل الموائمة بين نوعين من القوى وهما الفرص والتهديدات الخارجية من ناحية ونقاط القوة والضعف من ناحية أخرى، وهذا يعد أحد المجالات التي يمكن أن تلعب فيه الموارد البشرية دورا ملموسا، فيما يطلق عليه المخططون الاستراتيجيون إسم: المسح البيئي وبذلك يمكن من خلاله تحديد وتحليل مختلف الفرص والتهديدات الخارجية ذات التأثير المحوري على نجاح المنظمة.

1-3- دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية: حيث تدخل الموارد البشرية ضمن تنفيذ معظم استراتيجيات تخفيض الحجم، وإعادة الملكية من خلال تسكين الموظفين في الوظائف المناسبة ووضع خطط للأجور وتخفيض الرعاية الصحية وإعادة تدريب الموظفين.

2- أهمية الموارد البشرية: تلعب إدارة المواد البشرية أهمية كبيرة في حياة المنظمات والعمل على بقاءها واستمرارها.

- تهتم الموارد البشرية بالعمل بأن تجعل العاملين في المنظمة قادرين على تحقيق أهدافها، وفي نفس الوقت العمل على تحقيق أهدافهم الخاصة المشروعة والوصول بالأفراد إلى الأداء المتميز من خلال حسن الاختيار وتنمية وتطوير قدراتهم وتحفيزهم وإدارة أدائهم.

- إن المهارات الأساسية للموارد البشرية لازمة للنجاح في البيئة المعاصرة والتي يجب أن تكون لديك القدرة على الاتصال بها وعلى التفكير بطريقة إبداعية والتخطيط الفعال والتعامل مع الناس.

المبحث الثاني: موارد المؤسسة الاقتصادية وطرق تمويلها

تعتبر الموارد الاقتصادية هي مجموعة العناصر النافعة للإنسان الموجودة في محيطه والتي لها القدرة على إشباع حاجاته بصورة مباشرة أو غير مباشرة وهذه الموارد تحتاج إلى عمل الإنسان لكي يشار إلى استخراجها وتحويلها إلى الشكل المطلوب للانتفاع بها، هنا تبرز أهمية تقسيم العمل خلال مراحل الإنتاج المتعددة وما ينتج عن هذا التقسيم من أهمية في تأهيل وتدريب اليد العاملة مما يتطلب التنظيم بين الموارد الاقتصادية لاستغلال الموارد بأفضل السبل وأقل كلفة.

المطلب الأول: موارد المؤسسة الاقتصادية

المصدر هو ثروة كامنة لم يعرف الإنسان أهميتها بعد، ولا كيفية تطويرها واستغلالها لما فيه نفعه، بل ربما لا يكون الإنسان على علم بوجودها أصلاً. أما الموارد فهو مصدر معروف لثروة اكتشف الإنسان أهميتها وتثقف ذهنه عن تطوير أساليب فنية تمكنه من استغلالها لنفسه، وبالتالي كانت هذه العناصر تدخل تباعاً في عداد ما نسميه بالموارد الطبيعية ورغم كل هذا الكم من الموارد الطبيعية التي تعرف الإنسان عليها على مر العصور إلى الآن لا يزال هناك الكثير من العناصر الطبيعية التي لم يتعرف عليها الإنسان بعد.

أولاً- الأسباب التي تدعو إلى دراسة الموارد الاقتصادية

هناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى دراسة الموارد الاقتصادية لعل من أهمها: ³⁷

1- ندرة الموارد وتعدد الحاجات: تواجه كافة المجتمعات مشكلة اقتصادية تتمثل في ندرة المتاح لديها من الموارد، في الوقت الذي تتعدد حاجات سكانها وتتزايد بصفة مستمرة وتبدو خطورة هذه المشكلة عندما نعرف أن هذه الموارد حتى في حالة زيادتها تنمو بمعدل يقل كثيراً عن معدل زيادة السكان وحاجاتهم وهذه الحقيقة معروفة منذ القدم، فقد نبه إليها (مالتس) منذ القرن الثامن عشر حيث قدر ما معناه أنه في الوقت الذي تتخذ فيه الزيادة في السكان، فإن الزيادة في الموارد تتخذ شكل متسلسل.

2- التنمية الاقتصادية: ترتبط عملية التنمية في الواقع بحجم المتاح من الموارد وطريقة استخدامها، حيث أن زيادة المتاح في هذه الموارد وحسن استخدامه يعجل بلا شك بعملية التنمية وتختلف الدول المتقدمة عن المتخلفة من حيث حجم الموارد المتاحة في كل منها، وذلك في حد ذاته يفرض على الدول المتخلفة ضرورة التعرف على مواردها وحصرها والشروع في وضعها في دائرة الاستغلال بطريقة كفئة حتى تتمكن من وضع وتنفيذ برامجها التنموية الطموحة التي تساعد على الأخذ بأسباب التقدم وتسرع بها قدما نحو طريق الرخاء.

3- حماية الموارد والمحافظة عليها: يتميز أي مجتمع إنساني بأنه مجتمع حركي وليس ساكنا، وحيث أن الموارد الاقتصادية في أي مجتمع كما عرفنا سلفا، هي أصلا نادرة ومحدودة، فضلا عن أنها ليست حكرًا على جيل واحد بل هي ملك لكافة الأجيال المتعاقبة لذلك يلزم استخدام المتاح منها بطريقة لا تؤدي إلى تبيدها بل وتضمن حمايتها وزيادتها كلما أمكن ذلك حتى يستمر عطاؤها من جيل إلى جيل.

4- آثار الحروب: تمثل الحروب عامة سواء كانت دوافعها الحصول على الأرض مباشرة أو من أجل السيطرة على الموارد عبئا على الموارد الاقتصادية المتاحة البشرية منها وغير البشرية. فبالنسبة للموارد البشرية هذا العبء في فقدان عامل لجزء من القوى البشرية متمثلا في قتلى الحروب أو في ظهور قوة عاملة غير منتجة.

ثانيا- معايير تفرقة الموارد الاقتصادية

تتبنى معظم الكتابات التقليدية اتجاها مهمته تقسيم الموارد استنادا إلى ثلاثة معايير وهي:³⁸

1- معيار التوزيع الجغرافي: وعلى أساسه يكون المورد إما متوفرا في جميع الأماكن كالأكسجين في الهواء، أو في أماكن متعددة كالأراضي الصالحة للزراعة، أو في الأماكن المحدودة كالمعادن التي في جوف الأرض أو متمركزا في مكان واحد.

2- معيار القدرة على التجرد: وتبعا له يكون المورد إما متجددا كالأشجار والغابات والثورة الحيوانية أو فنيا مثل زيت البترول والفحم.

3- معيار الأصل: وفقا له يكون المورد إما طبيعيا أو بشريا أو مصنعا، وفي الواقع فإن هذه المعايير الثلاثة ليست مانعة بالتبادل بمعنى أن الأخذ ببعضها لا يتعارض مع الأخذ بغيره.

ثالثا- أنواع الموارد الاقتصادية

نوجزها في مايلي:

1- الموارد الطبيعية: كانت الموارد الطبيعية تعني عند معظم الاقتصاديين القدامى ولذلك ركزوا على أنها أصلية لا تهتك، غير أن الفكر الاقتصادي المعاصر ينظر إلى الموارد الطبيعية نظرة أكثر عمومية وشمولا، فتعرف بأنها أية أشياء مادية لها قيمة اقتصادية ليس للإنسان دخل مباشر في إيجادها، فملا المخزون الطبيعي من المعادن ومدى توافر المصايد والغابات، وكذلك المناخ والتضاريس والمساقط المائية والموقع الجغرافي أي كلها أشياء لها تأثير على الثروة القومية. أما بالنسبة لمقدرة الموارد الطبيعية على التجدد فنجد أن بعضها يعتبر موارد متجددة حيث يمكن أن تستمر في العطاء بشرط أن يستمر الإنسان في الحفاظ عليها وعدم إجهادها، فالترية الزراعية إذا أمكن الحفاظ على خصائصها وعدم إجهادها، فإنها تظل مستمرة في العطاء أما إذا أسيء

استغلالها فقد يترتب على ذلك انخفاض إنتاجيتها وضعف معدلات عطائها، حيث أن الأرض، الغابات، المناجم، الموقع، المناخ تلعب دوراً أساسياً في تحديد النشاط الاقتصادي للمجتمع.

2- الموارد البشرية: تتمثل هذه الموارد في حجم ونوعية القوى البشرية المتاحة، عاملة وغير عاملة وفي دراستنا للموارد البشرية أو ما يعرف برأس المال البشري لا ينحصر اهتمامنا في دراسة مشاكل السكان وأعدادهم ومعدل تزايدهم فقط، بل نهتم إلى جانب ذلك بدراسة العوامل التي تؤثر في نوعية العنصر البشري، وفيما يتعلق بنوعية العنصر البشري يمكن أن نميز أساساً بين النوعية المكتسبة وغير المكتسبة.

كما تتضمن الموارد البشرية عنصر العمل وعنصر التنظيم، حيث أن العمل هو نشاط اقتصادي يقوم به الإنسان أما التنظيم يعمل بصورة تلقائية بل يجب تنظيمها وتوجيهها ويختلف عن الإنتاج الفعلي.³⁹

3- الموارد المصنعة (رأس المال): وهذه الموارد هي ناتج عن تفاعل الإنسان مع الطبيعة، وتعرف أساساً برأس المال المادي، ويضم رأس المال المادي مكونات عديدة مثل الموارد الطبيعية المستخرجة من الأرض بعد معالجتها صناعياً وتحويلها إلى معدات وآلات إنتاجية.⁴⁰ وجميع التجهيزات الأساسية من مباني وخلافه والتي تسبق النشاط الصناعي، كذلك فالمنتجات الزراعية التي تدخل كمواد أولية في بعض الصناعات هي شكل من أشكال رأس المال المادي. أما من حيث القدرة على التجدد فإن لبعض الموارد المصنعة يمكن أن يستمر الإنسان في الحفاظ عليها مثل رأس المال الاجتماعي والمعالم الأثرية. ويتضمن رأس المال ثلاثة أنواع الأول: رأس المال الثابت ويشمل الآلات والمعدات أما الثاني: رأس المال العامل ويشمل المخزون من السلع وأما الثالث: رأس المال الاجتماعي ويشمل الطرق، الجسور، الموانئ، المطارات، المباني، المدارس، الجامعات، المستشفيات، البنية التحتية.

المطلب الثاني: التمويل في المؤسسة الاقتصادية

يلعب التمويل دوراً هاماً وجوهرياً في وقتنا الحالي، حيث يعتبر من أدق العمليات التي تقوم بها الإدارة المالية في المؤسسة، لذلك نجد أن كل مؤسسة تبحث عن مصادر تمويل لا تكلفها الكثير، الأمر الذي يسمح لها بأداء نشاطها على أكمل وجه، ولهذا فإن التطور الهائل في تمويل المؤسسة إلى تطوير التمويل.

أولاً- مفهوم التمويل

ظهر التمويل وتطور بشكل ملحوظ، وكان ضرورياً للتغلب على التحديات المختلفة التي تواجهها الأعمال الاستثمارية، مما يدفع بالمستثمرين ورجال الأعمال إلى البحث على مصادر متعددة ومتنوعة، ومن هنا يمكن تعريف التمويل على أنه: "توفير الموارد الحقيقية تخصيصها لأغراض التنمية، ويقصد بالموارد الحقيقية تلك السلع والخدمات اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية، وتكوين رؤوس أموال جديدة واستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنشاء السلع والخدمات الاستهلاكية".⁴¹ كما يقصد بالتمويل بمعناه الاقتصادي: "مجموع الطرق والوسائل المالية وجميع القرارات التي تتخذها الإدارة المالية من أجل استخدام الأموال استخداماً اقتصادياً بما في ذلك الاستخدامات المالية، فهو يعتبر عصب الحياة الاقتصادية يمدّها بالتدفقات النقدية والمالية، فكلاً كان

التمويل كافيًا كانت نسبة نجاح المشروع الاقتصادي أكبر".⁴² وكما يعرف التمويل: "بأنه توفير الأموال من أجل إنفاقها على الاستثمارات، وتكوين رأس المال الثابت بهدف زيادة الإنتاج والاستهلاك".⁴³

ثانياً - أنواع التمويل

التمويل يجعل المدخرين يوظفون أموالهم عند المتعاملين الذي هم بحاجة إليه ويتم هذا بطريقتين كالآتي:

1- التمويل المباشر: يتكون عند وجود رغبتين متضادتين أي توفر ذوي الفوائض التي تعد الدخل لذوي العجز المالي لتلبية رغباتهم بمقابل، وأساليب التمويل المباشر وعددها من عدد المستندات الخاصة بالتمويل الفائض من الأموال أي عدد القيم المنقولة التي يمكن تداولها في السيولة بين المتعاملين من القطاع غير البنكي. ومنه فالتمويل المباشر يقصد به العلاقة المباشرة بين المقرض والمقترض، هذا يعني أن المعروض على الآخرين يليق بهم، وبالتالي فإن كل ادخار يستثمر هو تمويل ذاتي أي تخصيص الأسرة جزء من دخلهم لتكوين رأس مالها الصافي.

2- التمويل غير المباشر: ويكون عند توافق الرغبات وتجد فيه نوعان، التمويل من موارد ادخارية وتكون من فعل الوسيط المالي، والتمويل من موارد نقدية وتكون من فعل وسيط نقدي "البنك".⁴⁴

ثالثاً - مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية

تشمل مصادر التمويل على نوعين تتمثل في:

1- مصادر التمويل الذاتية: تعرف على أنها: " لفائض المحتفظ به من طرف المؤسسة بعد توزيع الأرباح، كما يمثل الجزء القادر على التمويل المستثمر فعلا في المؤسسة وعليه فإنه يمثل الادخار الصافي للمؤسسة".⁴⁵ كما تعرف على أنها: " التمويل الذي تشكله المؤسسة انطلاقا من النشاط الذي تقوم به اعتمادا على وسائلها الخاصة".⁴⁶ وتنقسم إلى ما يلي:

1-1- مصادر التمويل الذاتية طويلة الأجل: وتنقسم هذه المصادر إلى:

1-1-1- الأسهم العادية: تدخل في تكوين رأس مال الشركة وتتيح للمساهمين الحق في التصويت في الجمعيات العامة للمساهمين وتتيح في نفس الوقت المشاركة المتساوية فيما تبقى من أرباح المؤسسة. ويطلق على هذا النوع من التمويل بالتمويل عن طريق حقوق الملكية، حيث يتوقف عدد الأسهم المصدرة على حجم الأموال المطلوبة من هذا المصدر وسعر إصدار السهم، ويصدر السهم بسعر أعلى من القيمة الاسمية وأقل من القيمة السوقية ويسمى بسعر الإصدار والفرق بين هذا الأخير والسعر الاسمي للسهم يسمى بعلاوة الإصدار والتي تدفع مباشرة للشركة. تتنوع وتتعدد مزايا التمويل بالأسهم العادية والتي سوف نبرز أهمها في النقاط التالية:

- الأسهم العادية مصدر تمويلي دائم للمؤسسة، حيث لا تحق لحاملها استرجاع قيمتها من مصدرها وإنما فقط ملكيتها عن طريق بيع السهم.

- تخفيض نسبة الرفع المالي للمؤسسة نتيجة لإصدارها مزيد من الأسهم العادية، هذا ما يؤدي إلى الرفع من قدرتها الافتراضية.

- ارتفاع تكلفة الأسهم العادية من بين انصب مصادر التمويل لحيازة الأصول الثابتة.⁴⁷

ومن العيوب التي تنجر عن التمويل بالأسهم العادية نذكر ما يلي:

- ارتفاع تكلفة التمويل بالأسهم العادية نتيجة ارتفاع العائد المطلوب من طرف حملتها؛
- اتساع حجم الأموال من الأسهم العادية وتزايد المساهمين، بما يحق لهم من المشاركة في مجلس الإدارة؛
- خضوع الأرباح الموزعة على حملة الأسهم للضريبة قبل التوزيع يؤدي إلى كبر الوعاء الضريبي للمؤسسة، وهذا عكس السندات والقروض.

1-1-2- الأسهم الممتازة: وهي تتيح لحاملها امتياز الحصول على الأرباح قبل حاملي الأسهم العادية ولها الأولوية في الأرباح الموزعة ولها حصول على قيمتها في حالة الشخصية.⁴⁸

- وهناك نوع من الأسهم الممتازة التي يمكن للشركة المصدرة تحويلها إلى أوراق مالية أخرى وفقا لرغبة الحملة وتحت شروط منصوص عليها في القانون النظامي للشركة، وعادة ما يكون تحويل الأسهم الممتازة إلى أسهم عادية، والغرض من إضافة هذا الحق ضمن شروط الإصدار هو تشجيع المستثمرين على الاكتتاب في هذه الأوراق المالية. وتتنوع وتتعدد مزايا التمويل بالأسهم الممتازة والتي سوف نبرز أهمها في النقاط التالية:⁴⁹
- إصدار هذه الأسهم لا يؤثر على السيطرة في المنظمة وذلك لانعدام حقها في التصويت؛
 - لا تحتاج المؤسسة إلى رهن أصولها عند إصدار الأسهم الممتازة، ولا يتطلب إصدارها لضمان؛
 - لا تحمل موعد استحقاق محدد.

ومن العيوب التي تنجر عن التمويل بالأسهم الممتازة نذكر منها ما يلي:

- التزام المؤسسة بدفع أرباح محدودة سنوية إذا حققت أرباحا لم تحدد؛
 - تعتبر تكلفة إصدار الأسهم الممتازة أكبر من تكلفة إصدار السندات؛
 - لا يجوز خصم الأرباح الموزعة على حملة هذه الأسهم من ضريبة الدخل.
- 1-1-3- الأرباح المحتجزة:** حيث أن المؤسسة تهدف إلى تحقيق الربح والاحتفاظ بجزء منها وتوزيعها على المساهمين.

1-1-4- الاحتياطات: تعبر عن الأموال المجمعة من طرف المؤسسة في جزء من أرباحها المحققة وغير الموزعة وتتضمن احتياطي قانوني لجميع الشركات، وهي احتياطات إجبارية يحددها القانون.⁵⁰

- **الاهتلاكات:** اختلف الكثير في أن الاهتلاك مصدر أو عبئ مضاف على عاتق المؤسسة واتفق الجميع على أن الاهتلاك مورد أو مصدر داخلي.⁵¹

1-1-5- المؤونات: هي جزء من الأموال للمؤسسة توضع في حساب يجمد احتسابا لخسائر محتملة أو تحمل أعباء ممكنة، وهي نوعان: مؤونة الأعباء والخسائر ومؤونة تدني قيم عناصر الأصول.

1-1-1- مصادر التمويل ذاتية قصيرة الأجل: وتشمل ما يلي:

1-1-2- المخصصات قصيرة الأجل: هي عبارة عن تلك المخصصات مقابل النقص المحتمل في عناصر الأصول المتداولة.

1-2-2-1- التمويل عن طريق الحسابات: تعبر عن مبالغ أو دفعات مدفوعة حققها من العملاء في مقابل الحصول على سلعة ما في المستقبل.⁵²

1-2-3- مزايا وعيوب التمويل الذاتي: إن التمويل بالاعتماد على التمويل الذاتي له مزايا وعيوب، تتعدد المزايا في النقاط التالية:

- يحافظ على الاستقلالية المالية إذا لا يوجد رقابة للدائنين عليه.
- يجنب التمويل الذاتي المؤسسة تحمل أعباء تعاقدية مثل الفوائد وتسديد الديون عند اللجوء إلى الاستدانة كمصدر تمويل.

- يفتح المجال للاستدانة إذ يعتبر التمويل الذاتي الركيزة الأساسية لإعداد مخطط التمويل، وذلك لأن الوسطاء الماليين لا يمنحون اعتمادات مالية إلا عند مستوى تمويل ذاتي يضمن قدرة المؤسسة على السداد، ويحقق الفعالية الاقتصادية للنشاط.

- يعتبر وسيلة أساسية ومهمة للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم التي قد يصعب عليها الحصول على التمويل من مصادر خارجية.

رغم المزايا العديدة التي يقدمها التمويل الذاتي للمؤسسة الاقتصادية، إلا أنه لا يخلو من العيوب، والتي نذكر منها ما يلي:⁵³

- قد يؤدي إلى فقدان اهتمام المساهمين بالمؤسسة نتيجة لتراجع الأرباح الموزعة.
- يكون التمويل الذاتي في بعض الأحيان غير كاف لتمويل كل الاحتياجات التمويلية للمؤسسة، بالتالي فالاعتماد الكلي عليه قصد تحقيق عملية النمو المستقبلي تكون بشكل بطيء، ومن ثم عدم التمكن من الاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة والمرحبة بسبب هذا النوع من التمويل.

- نمط تمويل "غير مكلف" يمكن أن ينتج عنه استثمارات ذات مردودية ضعيفة.
2- مصادر تمويل غير ذاتية "خارجية": نظرا للاعتماد الغير كافي للمصادر الداخلية قد تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية ونذكر منها:

1-2-1- مصادر التمويل طويلة الأجل: تتمثل فيما يلي:

1-1-2- السندات: عبارة عن صك تقرضه المؤسسة المصدرة لمديونيتها بمبلغ يعادل القيمة الموضحة وتعددها بالسداد في نهاية المدة. ويجب على الشركة المصدرة للسندات مراعاة عدة اعتبارات قبل إصدار السندات وهي:⁵⁴

- التأكد من قدرة الشركة على أداء الفوائد وأقساط السداد من مواردها الذاتية.
- هيكل رأس المال، فمع تزايد نسبة المديونية تقل فرص الحصول على قروض إضافية نتيجة تزايد الخطر المالي مما يؤثر على قدرة الشركة في تسديد الفوائد وأقساط الدين.
- القيد ببورصة الأوراق المالية أي مدى الانتماء إلى السوق المالي، فالقيد بالبورصة يعطي الحق للشركة بإصدار السندات وطرحها للاكتتاب.

تنقسم السندات إلى ما يلي:

- **السندات العادية:** هي سندات تبين حق دين على المؤسسة المصدرة لها، كما تعطي حق تسديد فائدة سنوية وتسديد في تاريخ محدد أو غير محدد مسبقاً.
- **سندات بقيمة الاكتتاب في أسهم:** تعد كسندات تقليدية تسمح بالاكتتاب أثناء فترة معطاة في نسب وسعر مثبت مسبقاً لقيم منقولة للمؤسسة، وتكون إما سندات بقيمة الاكتتاب في أسهم أو سندات بقيمة الاكتتاب في سندات أخرى.
- **السندات التي تسدد بأسهم:** تعتبر كأوراق مالية تسدد إجباراً بأسهم، وهي ذات درجة خطر مرتفعة عن السندات القابلة للتحويل وبالتالي يكون معدل فائدتها مرتفع، وهي بمثابة شبه أموال خاصة.
- وتكلفة السندات هو:** معدل العائد الذي يتوقع الدائنون معدل الحصول عليه عندما يحين موعد السداد مقابل استخدام أموالهم من قبل المقرضين، وإذا تم الاقتراض بإصدار السندات، فإن تكلفة الدين يمكن حسابها حسب العلاقة الآتية:

$$K_e = (i + d / n) / (p + m) / 2$$

حيث أن:

- Ke : تكلفة السندات؛
- n : عدد السنوات حتى تاريخ الاستحقاق؛
- i : الفائدة السنوية المدفوعة وتحسب بالعلاقة التالية :

$$i = r(1 - t)$$

- P : القيمة السوقية للسند؛
- d : قيمة الخصم؛
- r : العائد المطلوب من قبل المقرضين.
- t : معدل الضريبة على أرباح المؤسسات؛
- m : القيمة الاسمية للسند؛

أما إذا كان السند يباع بعلاوة مقدارها (X) يمكن حساب العائد على السند بالعلاقة التالية:

$$K_e = (i - x/n) / (p + m) / 2$$

تتعدد المزايا ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تعتبر السندات من بين اقل أنواع التمويل تكلفة، لا يمتلك حملة السندات الحق التصويت؛
- الأقساط التي تدفعها المؤسسة لأصحاب السندات تخضع من الوعاء الضريبي.
- وتتلخص عيوب التمويل بالسندات فيما يلي:
- تشكل السندات تكلفة ثابتة على كاهل الجهة المصدر لها مهما كانت النتيجة المحققة، مما يزيد من المخاطر المالية؛
- يؤدي الفشل في تسديد مستحقات السندات في الوقت المحدد إلى تعريض المؤسسة للإفلاس.

2-1-2- القروض طويلة الأجل: وهي المعبر عنها بقروض الاستثمار وهي توجه عادة إلى تمويل مشاريع فهي عبارة عن اتفاق تعاقدي بين الشركة والبنك، وهي قروض تزيد مدتها على خمس سنوات. وعادة يتم سداد هذه القروض بصفة منتظمة على مدار عدد من السنوات، ويطلق على أقساط السداد في هذه الحالة مدفوعات الإهلاك وبالإضافة إلى ذلك فعادة ما يكون القرض مضمون بأصل معين أو بأي نوع من أنواع الضمانات الأخرى، وتمثل البنوك وشركات التأمين المصدر الرئيسي لهذه القروض، وإن كانت شركات التأمين تقدم قروضا لمدة تطول عن التي تقدمها البنوك.

لا تختلف مزايا وعيوب القروض طويلة الأجل عن السندات فكلاهما مصدر خارجي للتمويل طويل الأجل بالنسبة للمؤسسة، غير أن السندات تتميز بإمكانية استدائها في حالة انخفاض أسعار الفائدة، بينما تتميز القروض بالسرعة والمرونة باعتبارها نتاج لمفاوضات مباشرة دون أي وسيط بين المقرض والمقرض، وتبعاً لذلك تتصف اجرائتها بالسهولة والبساطة النسبية بما يمكن المؤسسة من الحصول على احتياجاتها بسرعة.

2-1-3- الاستئجار: تشير عملية الاستئجار إلى إنفاق بين منشأتين بحيث تقوم المنشأة المستأجرة باستخدام أحد الأصول المملوكة للمنشأة الأخرى.⁵⁵

يتميز التمويل الإيجاري عن غيره من مصادر التمويل بعدة مزايا منها:

- شراء الأصل يستلزم دفع التمويل بالكامل، عكس الائتمان الإيجاري الذي لا يتحقق إلا في حدود 80% من قيمة الاستثمار.
- يعطى المؤسسة إمكانية الحصول على تسهيلات ائتمانية أو السحب على المكشوف.
- يحقق وفرة ضريبية، لأن أقساط الإيجار تعتبر أعباء تخصم من الوعاء الضريبي.
- رغم ما يتميز به التمويل الإيجاري من مزايا إلا أنه لا يخلو من العيوب التي نذكر منها:
- تعود ملكية الأصول المستأجرة للمؤسسة المؤجرة، وبالتالي لا يمكن للمؤسسة المستأجرة إدخال تعديلات وتحسينات عليها كما انه لا يمكنها الاستفادة من القيمة المتبقية للأصل.
- عادة ما تفوق التكلفة الكلية للتمويل للتأجيري تكلفة القروض الأخرى.

2-2- مصادر تمويل قصيرة الأجل: وتشمل ما يلي:

2-2-1- الائتمان التجاري: هو نوع من التمويل قصير الأجل تحصل عليه المؤسسة من الموردين، حيث تلجأ إليه الأولى في حالة عدم كفاية رأس مال عامل لمقابلة الحاجات الجارية وعدم مقدرتها على الحصول على القروض المصرفية وما شابهها من القروض ذات التكلفة المنخفضة.

يعرف على انه: "الائتمان الممنوح للمؤسسات نتيجة شرائها بضاعة دون أن تكون مطلوبة منها دفع قيمة مشترياتها نقداً، ويكون مسموح لها بدفع قيمة مشترياتها خلال مدة زمنية قصيرة، ومن هذا يخرج من مفهوم الائتمان التجاري أي ائتمان غير مرتبط بعمليات شراء أو بيع".⁵⁶

وهناك أسلوبين لمنح الائتمان التجاري هما: الحساب الجاري المفتوح؛ الأوراق التجارية.

2-2-2- الحساب الجاري المفتوح: يعد من أكثر أنواع الائتمان أهمية واستعمالاً، "وهو حساب يفتح لفائدة التجار لاستعماله في حياتهم المهنية، وينبغي أن تكون هذه الحسابات مفصولة عن حساباتهم الشخصية. من خصائصه أن يكون مدينا تبعا للتدفقات المالية أي أن البنك يسمح لصاحبه بالسحب حتى ولو كان بدون رصيد".⁵⁷

2-2-3- الأوراق التجارية: تأخذ عدة أشكال كالكمبيالة؛ السندات؛ ... الخ. وهي أوراق تستعمل لضمان سداد قيمة البضاعة المشتراة. لكن يعاب عليها أنها تعرض المؤسسات إلى مشاكل في عدم إمكانية التسديد في مواعيد الاستحقاق.

تتوقف قيمة تكلفة التمويل باستخدام الائتمان التجاري على الشروط الائتمانية التي يضعها المورد لمنح هذه التسهيلات الائتمانية. وعليه تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{تكلفة الائتمان التجاري} = \text{معدل الخصم النقدي} \times 360 / \text{فترة الائتمان} - \text{فترة الخصم}$$

2-2-4- الائتمان المصرفي: ويترتب بعد الائتمان التجاري من حيث اعتماد المؤسسة عليه كمصدر تمويل قصير الأجل والقروض المصرفية أنواع كالقروض المضمونة والقروض الغير مضمونة. تتمثل في قروض قصيرة الأجل التي تمنحها البنوك التجارية عادة إلى المؤسسات الاقتصادية، وتلجا لمثل هذه القروض لمواجهة صعوباتها المالية المؤقتة.

ويمكن تقسيم القروض المصرفية إلى ما يلي:

2-2-5- تسهيلات الصندوق: قروض تعطى لتخفيض صعوبات السيولة المؤقتة الناجمة عن تأخر الإيرادات عن النفقات المدفوعة، وهي ترمي إلى تغطية الرصيد المدين إلى حين عملية التحصيل لصالح الزبائن وهذا في فترة زمنية لا تتجاوز شهر.

2-2-6- السحب على المكشوف: هو قرض يمنحه البنك لصالح الزبون الذي يسجل نقصاً في الخزينة ناجم عن عدم كفاية رأس المال العامل، وهو يسمح بترك حساب الزبون مديناً في مبلغ معين ولفترة سنة، وهو الفرق بينه وبين تسهيلات الصندوق.

2-2-7- قروض الربط: عبارة عن قرض يمنح لزبون لمواجهة الحاجة إلى السيولة المطلوبة لتمويل عملية مالية في الغائب تحققها شبه مؤكد، ولكنه مؤجل لأسباب خارجية.

2-2-8- القروض الموسمية: قروض تقدم لتمويل المؤسسات إلي تتميز بنشاطات موسمية غير منتظمة على طول دورة الاستغلال، حيث تفوق نفقات الإيرادات خلال موسم ما كالمحاصيل الزراعية.

تتمثل تكلفة هذا الائتمان في الفائدة التي تدفعها المؤسسة كنسبة مئوية من قيمة القرض التي حصلت عليه. وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{تكلفة الفائدة} = \text{نسبة الفائدة} \times \text{قيمة القرض} \times \text{المدة}$$

المطلب الثالث: مؤسسات التمويل ومخاطره

تحصل المؤسسة الاقتصادية على التمويل الخارجي من عدة مؤسسات حسب نوع التمويل المراد الحصول عليه، وحسب الفترة التي تنوي الاقتراض لأجلها وحسب الدورات المالية بها.

أولاً- مؤسسات التمويل

تتمثل هذه المؤسسات في البنوك بكافة أنواعها وشركات التأمين والبورصات.

1- البنوك: تعتبر البنوك المحرك الأساسي لاقتصاد أي دولة، وذلك من خلال دورها كوسيط مالي يساهم في تمويل المشاريع المنتجة لتحقيق الربح والمردودية لكلا الطرفين ومن ثم الاقتصاد ككل.

يعرف البنك على أنه: " منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية محددة، ولذلك فإن البنوك التجارية تتميز عن بقية المصارف بقبولها للودائع في حسابات جارية قابلة للسحب الفوري بصكوك، وقد تشاركه في هذه الخاصية مصارف أخرى، ولكن بصعوبة محددة وتبعاً للأنظمة المصرفية في الأقطار المختلفة". وتعرف البنوك التجارية بأنها: " تلك المنشآت المالية والتي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج والمساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقاً للأوضاع التي يقرها البنك المركزي".⁵⁸ كما تعرف أيضاً على أنها: "نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان. والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيطاً بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة، وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال. وعلى الرغم من أن البنوك التجارية لا تعتبر الوسيط الوحيد في هذا المضمار، إلا أنها تتسم بصفات معينة تميزها عن غيرها من الوسطاء".⁵⁹

تتمثل السمة الأساسية للبنوك التجارية في قدرتها على خلق الائتمان، وإضافتها بذلك إلى كمية النقود نقوداً دفترية أي نقوداً مصرفية. وهذه الخاصية للبنوك التجارية إنما تميز تلك البنوك عن البنوك المتخصصة. وتمثل الموارد الذاتية للبنوك التجارية (رأس المال المدفوع واحتياطيات ومخصصات البنك مع ملاحظة أنه المخصص المحتجز على ذمة توريده لمصلحة الضرائب مقابل الضرائب المستحقة عن أرباح العام لا يدخل في الموارد الذاتية للبنك) نسبة صغيرة من المجموع الكلي لمواردها، ومعنى ذلك أن الموارد الخارجية أي الموارد غير الذاتية للبنوك التجارية تمثل نسبة ضخمة من المجموع الكلي لموارد تلك البنوك. هذا وتمثل الودائع عادة نسبة ضخمة من الموارد غير الذاتية، وهناك نوع يمثل الجزء الأكبر من تلك الودائع ألا وهي الودائع تحت الطلب، وهذا من شأنه أن يجعل لمسألة السيولة أهمية خاصة لدى البنوك التجارية.⁶⁰

يمكن تعريف البنك التقليدي بصفة عامة بأنه: "منشأة مالية غرضها الرئيسي تجميع المدخرات وتوظيفها، أو اقتراض الأموال بمعدل فائدة معين لإقراضها هي ورأسمالها واستثمارها بمعدل أعلى من معدل الاقتراض، كما يقوم البنك بعدة خدمات تتعلق بالنقود أو ما يماثلها".⁶¹

وتتمثل أهم أهداف البنوك التقليدية فيما يلي:⁶²

- تعظيم قيمة البنك من خلال الاهتمام بسمعة البنك ومكانته في سوق الوساطة المالية والعمل على تنمية الموارد.

- تعظيم الربحية في الأجل الطويل وذلك من خلال العمل على تحقيق معدلات معينة للربحية والسيولة والأمان.

- اهتمامها بنوع العملاء، حيث أن بعضها يفضل التعامل مع العملاء الكبار والبعض الآخر يفضل التعامل مع صغار المودعين.

- اعتمادها عادة على رأسمالها، وعلى الودائع التي تجذبها لأن حجم البنك يقاس عادة بحجم الودائع التي يستقطبها.

- سعيه لتكوين حصة كبيرة من السوق المصرفي، لأن هذا يعطيه سمعة وتميزاً تنافسياً.

2- البنوك الإسلامية: يمكن تعريف البنك الإسلامي بأنه: "مؤسسة مالية مصرفية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية بما يخدم بناء مجتمع متكامل وتحقيق عدالة التوزيع ووضع المال في المسار الإسلامي، أو هو منظمة إسلامية تعمل في مجال الأعمال بهدف بناء الفرد المسلم والمجتمع المسلم وإتاحة الفرصة المواتية له للنهوض على أسس إسلامية تلتزم بقاعدة الحلال والحرام".⁶³ يهدف البنك الإسلامي إلى تحقيق الآتي:⁶⁴

- تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في المعاملات المصرفية في النقود والسلع التي تتجنب الربا أخذاً وعطاءً؛

- تنمية الاقتصاد والمجتمع عن طريق الخدمات المصرفية وأعمال استثمار المشروع الفعلي وتشجيع الادّخار، والعناية بأحوال المحتاجين برفدهم بثمار الزكاة.

- تحقيق الربح المشترك للمصرف والعميل باستثمار أموال المسلمين، ودفع الزكاة من هذا الربح.

- تشجيع الاستثمار وعدم الاكتناز، من خلال إيجاد فرص وصيغ عديدة ومتنوعة للاستثمار تتناسب مع الأفراد والشركات.

3- شركات التأمين: يعرف التأمين بأنه: "تحويل الأثار المالية للأخطار التي يتعرض لها الأفراد والمنشآت إلى جهات متخصصة في تحمل هذه الأخطار نظير دفع مقابل".⁶⁵ كما يعرف أيضاً على أنه: "وسيلة لتعويض الفرد عن الخسارة التي تحلّ به نتيجة لوقوع الخطر، وذلك بواسطة توزيع هذه الخسارة على مجموعة كبيرة من الأفراد يكونون جميعهم معرضين لهذا الخطر، وذلك بمقتضى اتفاق سابق".⁶⁶

يهدف نظام التأمين إلى تحقيق الآتي:⁶⁷

- توفير الأمان والاستقرار: حيث يعمل التأمين على تخفيض حجم الخسارة التي يتعرض لها المؤمن لهم، وما يترتب عن ذلك من توفير الأمان والطمأنينة وتحقيق الاستقرار لأفراد المجتمع.

- توفير الموارد المالية: تأتي قدرة شركات التأمين على توفير الموارد المالية، من حقيقة أنّ فترة زمنية تمرّ، منذ تجمع أقساط التأمين إلى تاريخ استحقاق مبلغ التأمين أي التعويضات أو الدفعات المستحقة على الشركة، وخلال

تلك الفترة تقوم الشركة باستثمار حصيلة الأقساط في شراء أوراق مالية (أسهم أو سندات أو ما يماثلها) تصدرها منشآت الأعمال والحكومة لغرض تمويل أنشطتها.

- تنمية وتشجيع الادخار: للتأمين وبالتحديد التأمين على الحياة وظيفتين أساسيتين: وظيفة تأمينية وأخرى ادخارية، وتشير الوظيفة الادخارية إلى قيام شركة التأمين بدور مماثل للدور الذي تقوم به المؤسسات المالية الأخرى كالبنوك التجارية، ولعلّ وثيقة التأمين لمدى الحياة خير مثال على ذلك، ففي هذا النوع من الوثائق يظل المؤمن له يدفع أقسط التأمين حتى الوفاة، بعدها يحصل المستفيد على مبلغ التأمين المحدد في الوثيقة، وإذا ما حدثت الوفاة في وقت مبكر حينئذ يصبح التأمين في حقيقة أمره تأمين ضدّ الوفاة، أمّا إذا حدثت الوفاة في التاريخ الذي توقعته الشركة حينئذ يصبح التأمين نوع من الاستثمار أكثر من كونه نوعاً من التأمين.

4- السوق المالي (البورصة) : يمكن تعريف البورصة بأنها: "هي المكان الذي يعقد فيه عمليات بيع وشراء الأوراق المالية، ولا تعتبر هذه العمليات التي تعقد في البورصة صحيحة إلا إذا استوفت الشروط والأوضاع التي تتطلبها قاعدة التعامل الخاصة بها".⁶⁸ كما تعرف أيضاً بأنها: "سوق منظمة تتعقد في مكان معين في أوقات دورية بين المتعاملين بيعا وشراء بمختلف الأوراق المالية، ويعمل في هذه السوق أشخاص مختصون هم سماسرة ووسطاء الأوراق المالية، ولا يجوز أن تتم العمليات في هذه السوق إلا بواسطة وسطاء رسميين وفي الشكل المحدد قانوناً وتهدف هذه العمليات بالصيغة التجارية".⁶⁹

ثانياً- مخاطر التمويل

يمكن تقسيم مخاطر التمويل إلى مخاطر مادية وفنية وأخرى اقتصادية ومالية وهي كالاتي:⁷⁰

1- المخاطر المالية: وهي تلك المخاطر التي قد تتلف بعض السلع المادية التي هي إنتاج العمل الذي مولناه، ونحن في هذه الحالة لا نستطيع أن نسدّد المبالغ المقرضة لما لحق بها من خسائر وأمثلة هذه المخاطر تلف المخزون بسبب الحرائق.

2- المخاطر الاقتصادية: وهي تلك المخاطر الناجمة عن أسباب اقتصادية وتنقسم إلى نوعان:

- خطر انخفاض منتج الممول، ما يعني عدم الحصول على مردود مالي يسدّد من خلاله أقساط التمويل وباقي الالتزامات الأخرى والأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الطلب على السلعة المنتجة أو الخدمة كثيرة منها المنافسة، انخفاض الدخل، نوعية السلعة.

- مخاطر عدم كفاية عرض الموارد اللازمة لمنع المنتج المخطط له وبالتالي لا يمكن إنتاجه.

3- المخاطر الفنية: وهي مخاطر ناتجة عن نقص كفاءة العمال حيث أن المهارة المكتسبة لا تتماشى وطموح المنتج وخطئه، فيكون غير مؤهل للتعامل مع عناصر الإنتاج "الألات الخاصة حديثة منها" مما يتسبب في إهدار للموارد.

4- المخاطر المالية: وهي المخاطر الناجمة عن الاعتماد المتزايد على الديون بمصادر تمويل خارجية أو لارتفاع التكاليف السنوية بمعدل أكبر من معدل الزيادة في إيرادات النشاط التجاري وارتفاع الديون المعدومة

ومدة تحصيل مديونيات البيع الأجر مع انخفاض ربحية العمليات الجارية من سنة لأخرى ومعدل العائد من الأصول المستثمرة في الأصول.⁷¹

ثالثا - طرق تفادي مخاطر التمويل

لا يستطيع أي شخص نفي وجود المخاطر لأنها حتمية الوجود ولا يستطيع إزالتها عن نشاطه، ولكن يمكن تفاديها أو التقليل قدر الإمكان من أثارها، وذلك من خلال انتهاج أحد الأساليب التالية:⁷²

1- الأسلوب الأول: اتخاذ إجراءات تتناسب ونوع الخطر وأسبابه التي قد نجم عنها تحمل المزيد من النفقات كبحوث التسويق أو تكوين مخزون أمان أو التأمين على الأصول المادية، أو تخصيص مخصصات الديون المعدومة أو المشكوك في تحصيلها، أي أن هذا الأسلوب يوجب على إدارة المؤسسة أن تكون قادرة على التنبؤ بنوع الخطر والنتائج المترتبة عنه ومقارنتها بالتكاليف لمواجهة المخاطر العامة التي تلحق بالخطر.

2- الأسلوب الثاني: يستخدم لمواجهة المخاطر العامة التي تلحق بالضرر بالشركة الشقيقة (لها نفس النشاط) ويتمثل مبدؤه في تكوين صندوق لمواجهة المخاطر المشتركة بين الشركات، وقد يكون في شكل شركة مستقلة ذات شخصية معنوية تستخدم أمواله في مجالات استثمارية آمنة، أو يكون في شكل تكاليف منتظمة تتحملها ضد الشركات وتوضع أقساط المساهمة لهذه التكاليف في إحدى شركات التأمين على المخاطر أو في شكل ودائع لدى البنوك التجارية ولا يطبق هذا الأسلوب على المخاطر التي يتوقع حدوثها ويمكن مواجهتها بالتأمين عليها أو ضدها.

3- الأسلوب الثالث: فهو أسلوب تبادل المخاطر مع الغير لتحويل الخسارة إلى ربح أو لتقليلها مثل:

- منح خصومات للعملاء لتنشيط المبيعات والسيولة النقدية.
- الحصول على ائتمان تجاري للمواد الخام من الموردين لأجل يتفق عليها لكي يستمر الإنتاج لدى الموارد والشركة المستخدمة لمنتجاتها في إنتاج سلع استهلاكية أو السلع الصناعية وذلك لمواجهة الأسعار المستقبلية.
- المضاربة بالمخزون وذلك بزيادة في حالات انخفاض الأسعار للاستفادة من فروق التعبير في قيمته إذا كان من المتوقع ارتفاع الأسعار في المستقبل القريب.

المبحث الثالث: محيط المؤسسة الاقتصادية

يكتسي محيط المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة، نظرا لما يحتويه من عناصر ومؤثرات تساهم في تطويرها.

المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة الاقتصادية

أولا- مفهوم المحيط ومكوناته

المحيط هو: " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة".⁷³ ويعرف المحيط أيضا على أنه: " هو العوامل المحيطة بالمنظمة والمؤثرة عليها، إذ تعتبر مصدرا للمدخلات الخاصة بالمنظمة مثل الموارد المالية والخامات والعاملين، وتقوم المنظمة بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات كما يقدم المحيط فرص وتهديدات للمنظمة مثل الإعفاءات الجمركية ودفع الضرائب".⁷⁴

وينقسم محيط المؤسسة من خلال التعاريف السابقة إلى محيط مباشر ومحيط غير مباشر كمايلي:

- 1- **المحيط المباشر:** يشمل الأطراف والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة، والذي يضم عددا من المتعاملين، ويتم تحديدهم كما يلي: ⁷⁵
- 1-1- **سوق السلع والخدمات:** وهي نقطة الالتقاء بين المؤسسات المنتجة والمستهلكين تتم فيه المعاملات بين طرفي العرض والطلب، إذ تهدف المؤسسة إلى محاولة التعرف على إحتياجات المستهلكين ورغباتهم.
- 1-2- **سوق التمويل:** وهو نقطة الالتقاء بين المؤسسات المنتجة ومورديها وهي التي تتعامل مع إجراءات الشراء والاستلام والحجوم والتكلفة وطاقة المخازن وحمايتها والرقابة عليها.
- 1-3- **سوق العمل:** وهو نقطة الالتقاء بين المؤسسة كطالب للعمل والأفراد المستخدمين للعمل، وهي التي تتعامل مع أجور العاملين وتقييم الأداء والتنمية، ورسم المسارات الوظيفية ويتم هذا بالحصول على القوة العاملة وجعلها قادرة وراضية ومتعاونة في تنفيذ الأهداف.
- 1-4- **سوق المال:** وهو نقطة الالتقاء بين المستثمرين (طلب) والمدخرين (عرض)، وهي التي تتعامل مع التخطيط المالي وسياسات الأرباح والتوزيع وتمويل الاستثمارات وإدارة النقدية وحسابات العملاء والتكاليف المالية.
- 1-5- **نظام التربية والتكوين خارج المؤسسة:** يتكفل بنقل المعلومات والمعارف والأفكار الاقتصادية والسياسية لأفراد المجتمع إذ أن للمعلومات تأثير على إنتاجية وقرارات مستخدميها.
- 1-6- **النظام القانوني:** يضم القوانين والأنظمة التأطيرية، ويحدد الحقوق والواجبات للمؤسسة ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين معها.
- 1-7- **نظام العلاقات مع الإدارة:** يعمل على تحديد علاقة المؤسسة بالإدارة الوطنية، وما يفرضه وجودها من حقوق اتجاهها.
- 2- **محيط غير مباشر:** له أربع مكونات هي: ⁷⁶
- 2-1- **النظام الاقتصادي:** يضم الأنشطة الاقتصادية التي تسمح بإنتاج وتوزيع واستغلال الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى موارد المعلومات وغيرها، من أجل العملية الاقتصادية.
- 2-2- **النظام الديمغرافي والثقافي:** وهو النظام الذي يترجم حالة تطور المجتمع من جانب العدد والتكوين والوضعية المهنية، وهي عناصر تتأثر بالولادات وتحديد النسل بالإضافة إلى الجانب المعنوي مثل: العادات والتقاليد والديانة التي تؤثر في سلوكه.
- 2-3- **النظام العملي والتقني:** هو نظام لخلق المعارف واستعمالها في تطبيقات تقنية متولدة من مجهودات البحث والتنمية داخل أو خارج المؤسسة والسعي من أجل تطوير المكونات التكنولوجية.
- 2-4- **النظام الاجتماعي والسياسي:** هو النظام الذي تتحدد فيه العلاقات بين المجموعات والأفراد وكذا توزيع السلطة فيما بينها وتنظيمها انطلاقا من حق الفرد في التحكم في أشياءه الشخصية، وتتأثر المؤسسة بهذا النظام من خلال ما يوفره المحيط من فرص وتهديدات.

ثانياً - خصائص محيط المؤسسة

يتميز محيط المؤسسات بالعديد من الخصائص منها⁷⁷:

- 1- **ظاهرة العولمة:** إن ظاهرة عولمة الاقتصاد والاتفاقيات الدولية فرضت على المؤسسات تحديات كثيرة منها:
 - 1-1- **الجودة:** كل مؤسسة تجد نفسها أمام ضغوط العمل باستمرار لتحسين جودة منتجاتها مما يدفع المديرين إلى تبني منهجية متكاملة في الإدارة وبناء ثقافة الجودة الشاملة، وغرسها في نفوس العاملين كافة.
 - 1-2- **المنافسة:** حيث يتسع الأفق الجغرافي للمنافسة، والمؤسسة تصبح تواجه المنافسين من شتى أنحاء العالم.
 - 2- **ديناميكية المحيط واضطرابه:** سوف تستمر المؤسسة بمواجهة تغيرات وتقلبات متسارعة في شتى المجالات من إقتصادية، ثقافية، تقنية وغيرها.
 - 3- **تزايد درجة عدم التأكد البيئي:** كثير من التغيرات التي تواجه المنظمة لا يمكن التنبؤ بها أو احتساب احتمالات حدوثها، إذ يصعب إدراكها والسيطرة عليها.
 - 4- **تنوع المحيط:** وهو يشير على عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة من منافسين وموردين وغيرها.
 - 5- **التعقد الفني:** إن ديناميكية المحيط وتنوعها والعولمة وغيرها، سوف تزيد من حاجة المدير إلى معلومات فنية بالغة التعقيد من أجل إتخاذ القرارات اللازمة.
 - 6- **تنوع القوى العاملة:** من المتوقع أن تزداد القوى العاملة التي تعمل تحت إشراف أي مدير سواء من حيث الثقافة والجنس والتعليم وغيرها.
 - 7- **الثورة المعلوماتية:** وما يصاحبها من تدفق هائل للمعلومات، الواجب معالجتها وتحليلها والاستفادة منها.
 - 8- **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل:** تتردد الضغوط على المنظمات لتسهم بدور كبير لحل المشكلات الاجتماعية مثل: الفقر، البطالة، كما يتوقع أن تتردد القيم الأخلاقية والإنسانية، إذ تلزم المؤسسات العاملين على الممارسات المقبولة أخلاقياً في محيط أكثر إنسانية.
 - 9- **القيود البيئية:** تضطر المنظمات أحياناً للعمل في ظل قيود معينة قد تكون قانونية أو سياسية أو إقتصادية (تسعير المنتجات، الحد الأدنى للأجور، أسعار الصرف...).

ثالثاً - أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة

- هناك العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسة الاقتصادية اليوم تراقب باستمرار وتهتم بمحيطها خاصة في ظل التطورات السريعة في هذا المحيط وديناميكيته المتجددة من بينها ما يلي:⁷⁸
- المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بشبكات من المتعاملين والأسواق والهيئات والأفراد وعليها التأقلم في عملية التعامل معها، ومعرفة محددات المحيط الذي تنشط فيه بجزئها الكلي والجزئي.
 - المؤسسة بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالمحيط ويؤثر فيه، إذ تقدم هذه الأخيرة مدخلات أساسية للمنظمة مثل: الخامات والأموال والأفراد، وبعد تشغيلها تحولها إلى مخرجات، كما أنها تقدم لها الكثير من الفرص والتهديدات مثل: خروج المنافسين وزيادة الطلب على المنتجات.

- ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام المتعارف عليها (تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة) يجب أن تتم في ضوء المتغيرات البيئية المؤثرة على مدخلات ومخرجات المؤسسة.
- نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرتها على تحقيق أهداف الائتلاف رغم تعددها وتباينها وتعارضها في الوقت نفسه.
- السوق يشهد تطور عنيفا في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب، مثل: تغير الأذواق والتفاعل والاحتكاك بين المجتمعات، إذ أصبحت عملية البحث تلعب دورا محددًا لتوجيه عرض المؤسسات المتفاعلة فيما بينها وليس فقط الاقتصار على المستهلكين الحاضرين.
- أصبح عامل الوقت مهما جدا، إذ على المؤسسة أن تحقق نتائج أكثر إيجابية في أوقات لاحقة من نفس السنة أو السنوات المقبلة خاصة في المنتجات التي تتميز بسرعة التلف أو الخاضعة لتغيرات الموضة أو المتعلقة بالتكنولوجيا المتطورة.
- قد تقبل المؤسسة على اختيارات أو قرارات ذات وزن مؤثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجتها الدورية بل على حياتها ووجودها كلية كتغير أسعار الموارد ومنتجات منافسيها أو توسيع المؤسسة (إنشاء فروع جديدة) أو تغير التكنولوجيا المستعملة وهي عناصر ترتبط بالاستغلال طويل الأجل، ودرجة نجاحها تحدد بقاء أو زوال المؤسسة، وتزداد خطورة إذا كانت الموارد المستعملة فيه من جهات خارجية كبنوك أو متعاملين لهم حق استرداد أموالهم.⁷⁹

المطلب الثاني: المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وتحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها فمن الضروري أن يتمكن المديرين من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية وبصورة مستمرة، لذلك فالمؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في البيئة، حتى تضمن البقاء في السوق.

أولاً- تعريف المحيط الداخلي للمؤسسة: وهو: "ما يتعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة نفسها والتي تخص وظائفها الكبرى، فهو العملية التي يختبر من خلالها الاستراتيجيون عوامل التمويل، المحاسبة، التسويق، التوزيع، الإنتاج... الخ".⁸⁰ كما يعرف أيضا بأنه: "محيط العمل الخاص بالمؤسسة وهو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يتلاءم مع عملية وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين، الزبائن، الموردين، العاملين بالمؤسسات، المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات و اتحادات العمل وغيرها... الخ".⁸¹

ثانيا- مكونات المحيط الداخلي للمؤسسة: تتمثل في مجملها في العناصر التالية:⁸²

1- التمويل: من أجل أن تتمكن المؤسسة من القيام بعملية الإنتاج بأكمل وجه يجب أن تتوفر لديها الأموال السائلة أو الصكوك أو الشيكات وجعلها تحت تصرفها وضمان ما تحتاجه من رؤوس الأموال في الوقت المناسب أما في حالة عدم توفير رؤوس الأموال في الوقت المناسب فإن المؤسسة سوف تلجأ إلى الاقتراض وما

يهمها في هذه الحالة هو سعر الفائدة حيث يجب أن يكون مقبولاً، ذلك أن قرارات المؤسسة تتأثر بتكلفة رأس المال تأثراً بليغاً. والهدف من تحليل عناصر التمويل في المؤسسة هو معرفة نواحي المنشأة المالية إن كانت أقوى من منافسيها وكذا إن كانت تستطيع التماسك أطول أو التنافس بطريقة أكثر فاعلية بسبب قدرتها المالية. ومدى قدرتها على الاستقرار ومواجهة المنافسة والعوامل المالية ذات الأثر في هذه الناحية.

2-التسويق: هي الوظيفة المعنية بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير والإنتاج لإنتاج السلع المطلوبة، ومن أجل بيع تلك السلع بتحقيق فائض أو ربح. ويعتبر التسويق بمثابة المركز السوقي الرئيسي للمؤسسة فعن طريقه يتم تحديد السوق المستهدفة حتى يكون امام المؤسسة فرصة لتصميم المنتجات المطلوبة في السوق للتغلب على المنافسين ومن أهم العوامل التسويقية في المؤسسة:

- معرفة هياكل المنافس.

- فاعلية نظام بحوث التسويق وكفاءته.

- مدى رغبة المستهلك في المنتج.

- فاعلية الاعلان والترويج ومنافذ لتوزيع ومدى تفصيلها للسوق.

وتكمن مهمة مدير التسويق في دراسة المحيط التسويقي من عملاء ومنافسين.

3-الانتاج: عوامل الانتاج في المؤسسة مزدوجة الارتباط بالمحيط الداخلي والخارجي وهي تهتم بتخفيض تكلفة العمليات الكلية للمؤسسة وتوفير الطاقة الانتاجية اللازمة لمواجهة الطلب في السوق.

4- الموارد البشرية: العمل هو ذلك النشاط العالي الهادف الذي يبذله العاملون أثناء الإنتاج والذي يهدف إلى وضع وسائل الإنتاج في حالة عمل فالمؤسسة في حاجة وبصفة دائمة إلى يد عاملة خبيرة و ذات تكوين جيد، كما تختص وظيفة تسيير الموارد البشرية بـ:

- شروط توظيف العمال، المختصين، البائعين وشروط العمل والمناخ الاجتماعي (العادات والتقاليد) لأن كل هذا ينعكس كفاءة وحسن الأداء لذلك فان المؤسسة قبل أن تختار العامل في أي عملية إنتاجية تحدد قدراته وإمكانياته قبل كل شيء.

5- العمر والحجم ودورة حياة المنظمة: لتتعرف على الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية بشكل عام للمنظمة، فيمكن السؤال عن عمر المنظمة وحجمها، فهما يدلان على تفاعلها في شكل دورة حياة المنظمة.

5-1- عمر المنظمة: مثل عمر الانسان تماما هو عبارة عن عدد السنوات منذ انشائها والمؤسسة مثل الانسان تقريبا، في صغر العمر تميل الى التجريب والمرونة، و ذلك لعدم الدراية بالمحيط وبطبيعة النشاط والاعمال وعدم استقرارها. أما المؤسسات كبيرة العمر وبسبب درايتها بالمحيط واستقرارها في الأنشطة والاعمال تميل الى عدم التجريب وبالتالي تميل الى تنميط العمل ورسميته وروتينته (أو عدم مرونته)

5-2- حجم المؤسسة: يقاس حجم المؤسسة بصفة عامة بعدد العاملين فيها بالإضافة الى مقاييس أخرى، و كلما زاد حجم المؤسسة دل ذلك على استقرارها ونموها وبأنها تحقق أهدافها. ويشير حجم المؤسسة الى قوة واتساع امكانيات وموارد وانجازات المؤسسة. والمؤسسة الصغيرة الحجم محدودة الامكانيات والموارد والإنجازات،

أما المؤسسة كبيرة الحجم فتكون ذات امكانيات وموارد وانجازات كبيرة . ويقاس حجم المؤسسة بعدد عامليها في الظرف العادية، بالرغم من وجود مقاييس عديدة لحجم المؤسسة وأهم هذه المقاييس مايلي: عدد العاملين، حجم رأس المال، حجم الإنتاج، حجم المبيعات، الأرباح، النمو في الأصول.

حينما يتفاعل عمر المؤسسة في جانب و في جانب آخر حجمها وانجازها ومشاكلها تكون في اطار دورة حياة المؤسسة، وتعتبر دورة الحياة عن المراحل التي تمر بها المؤسسة عبر عمرها.

6- التكنولوجيا: ترمز التكنولوجيا الى الاساليب الفنية الي تستخدمها المؤسسة في العمل، أو هي فنون وأدوات تحويل المدخلات (الموارد) الى المخرجات (النواتج). ولا تقتصر الفنون والأساليب الفنية على المؤسسات الصناعية بل تمتد الى كافة المؤسسات والمؤسسات التجارية والزراعية والخدمية تستخدم أساليب وفنون (أي التكنولوجيا) خاصة بها، فحتى مكاتب الاستشارات الادارية (كمؤسسات خدمية) لها طريقة العمل وأساليب تقديم الخدمة والتعامل مع العملاء ومشاكلهم الادارية حتى يمكن تقديم الخدمة اليهم بشكل لائق. ويمكن قياس التكنولوجيا ومعرفة أبعادها من حيث طبيعة الأدوات والالات المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات، ودرجة التكرار والروتينية في العمل أو التنوع فيه وطريقة تدفق العمل، وتتابع الأنشطة، وحجم كل من المدخلات والمخرجات والتنوع فيها.

7- الاستراتيجية: إن الأهداف طويلة المدى والتي تستغرق سنوات طويلة تعكس آثار عميقة على شكل نشاط وممارسات. المؤسسة التي تسعى استراتيجيتها الى التوسع الجغرافي في أسواقها واستراتيجية أي مؤسسة هي تحركاتها الرئيسية (الطويلة الأجل) لمواجهة التهديدات أو الفرص والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رسالتها وأهدافها.

8- اتخاذ القرار: يظن البعض أن المديرين قادرين برشد وعقلانية على اتخاذ قرارات سليمة بينما الواقع يشير إلى أن المديرين هم أشخاص عاديون، وأن عليهم ضغوطاً كثيرة منها: قلة المعلومات، وعدم وضوح المشكلة، وضيق الوقت، واختلاف ادراك الناس لطبيعة المشكلة. وهنا لا يجب أن ننتظر نتائج حاسمة في اتخاذ القرار، لأنه وفقاً لهذه الضغوط من المحتمل الوقوع في أخطاء كثيرة، منها الخطأ في تحديد المشكلة، وعدم القدرة على تحديد البدائل المناسبة، والاكتر من هذا تتدخل الانطباعات والتحيزات الشخصية للمديرين عند تحديد المشكلة والبدايل. وعليه يأتي القرار في نهاية الأمر متسماً بعدم الرشد وعدم الموضوعية والعشوائية والتأثر بالجوانب الشخصية.

وبالرغم من هذا يلعب اتخاذ القرار دوراً حاسماً بالنسبة للمؤسسة، حيث أن هذه القرارات تؤثر في نشاط المؤسسة و بالإضافة الى هذا يؤثر نوع القرار (فردى أم جماعى ومبرمج وغير مبرمج) على شكل الهيكل التنظيمى وكما تؤثر عناصر أخرى مثل المستوى التنظيمى لمتخذ القرار، والنظام السائد لاتخاذ القرار ومشاكله.

9- محيط الاعمال: يسمى هذا المحيط احياناً بالمحيط الوسيط بين المحيط الخارجى والمحيط الداخلى ويتميز هذا النوع من المحيط بوجود مجموعة من الاطراف مستفيدة او ذات مصلحة ومن أهم اطراف هذا المحيط: الملاك وهم أصحاب المشروع أو المساهمون وهم يتوقعون زيادة قيمة المؤسسة، العمال تتمثل مطالب العمال

في أجور عادلة مع توفير ظروف عمل مناسبة، الموردون وهم عن المؤسسات التي تمد احتياجات المؤسسة من المواد الأولية وتتمثل مطالب الموردين في حصولهم على ثمن ما يقدمونه من مواد وخدمات، الموزعين يمثل الموزعين أسلوب المؤسسة في ضمان تدفق سلعتها وخدماتها من المؤسسة الى الاسواق والمستهلكين، المستهلكين يمثل المستهلكون القوة الضاربة لمصالح المؤسسة وذلك أن المستهلكين يمثلون المشتريين، المؤسسات المالية وهي مختلف الهيئات التي توفر للمؤسسة القروض القصيرة والطويلة وذلك لاستمرار المؤسسة، وجمعيات المصالح الخاصة ويطلق عليها جمعيات النفع العام كجمعيات حماية المستهلك.

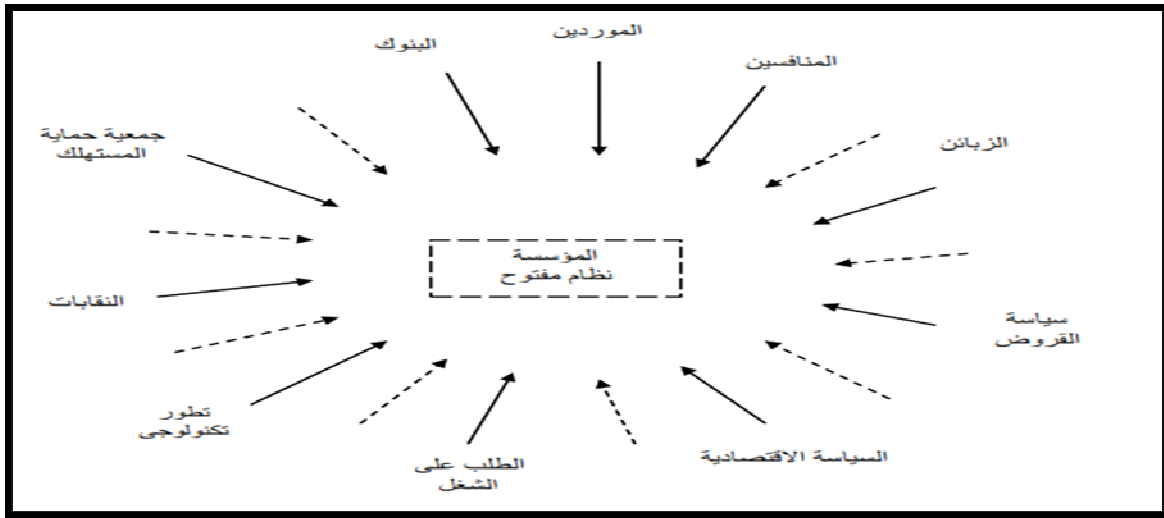
وهناك من يوجز المحيط الداخلي في ثلاثة محاور أساسية:⁸³

1- البناء التنظيمي: ويقصد به الهيكل التنظيمي الذي يبين توزيع المهام والأفراد والمسؤوليات والسلطات ويحدد طبيعة العلاقات في المؤسسة. فكلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة قائما على أسس منطقية وواضحة بالإضافة إلى توفره على خصائص مثل المرونة يسمح للمؤسسة بمسايرة كل التطورات التي قد تحدث ويساعدها في تحقيق أهدافها.

2- الثقافة التنظيمية: وتتمثل في القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة من قيم وعادات ومبادئ وأمور خاصة بتنظيم المؤسسة دون آخر، تشكل هذه الثقافة الهوية الخاصة بالعاملين وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات مما يساعد على توجيه الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- الموارد المتاحة للتنظيم: وتشمل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة كل الإمكانيات المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير.

الشكل رقم (03): المؤسسة كنظام والمحيط



المصدر: صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص:24.

المطلب الثالث: المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية

تعمل المؤسسة الاقتصادية ضمن محيط يختلف باختلاف ميزاته ودرجة تأثيره عليها خلال تعاملها معه فقد يؤثر عليها سلبا أو إيجابا ويتكون من:

أولاً- تعريف المحيط الخارجي للمؤسسة

المحيط يتكون من العناصر الخارجية القادرة على التأثير في نشاط المؤسسة التي تظهر كصعوبات أخطار يجب تجنبها أو فرص يجب إمساكها. والمحيط في علوم التسيير يعني العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على المنافسة، القوانين، جماعات الضغط، النقابة، وبالتالي نجد أن هذا المحيط يتكون من المحيط الاقتصادي، الاجتماعي، المالي، البيئي، التكنولوجي.⁸⁴

ثانياً- مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة

يمكن ايجازها في التالي:

1-العوامل القانونية والسياسية: عندما تتسم الدولة بالاستقرار السياسي فان إنتاجية المؤسسة تكون مرتفعة على عكس الدول التي تعاني من عدم الاستقرار فالمتغيرات السياسية تتمثل في مجموعة القرارات السياسية التي تحددها الدولة. العنصر السياسي كالتيارات السياسية الحالية التي تخص حرية التجارة الخارجية، وسياسات إعادة الهيكلة الاقتصادية لبعض الدول ومراقبة الهيئات الدولية. وتحديد الاستثمارات الأجنبية وعكس ذلك سياسات تطور الاستثمارات الأجنبية قصد تسريع النمو (الجزائر حالياً). والحوافز الجمركية التي تؤثر سلباً على التجارة الدولية. والوقائع السياسية الكبرى (الانتخابات، تغيير الحكومة...)⁸⁵.

وإن الخطة أو المشروع السياسي لحكومة ما في بلد ما يعبر عن مجموعة قوانين تكون نظاماً ما، هذا بدوره يمس العلاقات التجارية الداخلية والخارجية. ومن هذه القوانين: قانون المالية، قانون الضريبة، قانون المحافظة على البيئة، قانون حول الدخل الأدنى... الخ. والقيام بإجراءات تخص قطاعات متنوعة منها: الملكية الحرة للمدخلات، الأرباح، حرية المبادرة، حرية الاستهلاك (قوانين حماية المستهلك)، ضبط المنافسة والأسعار... الخ. والعناصر السياسية تتمثل بصفة عامة في التالي:

- الهيكل السياسي للأعمال تختلف الدول في تشجيعها للقطاع الخاص وحرية المنافسة.
- القوانين التجارية وتشمل وجود أنظمة كاملة وسهلة مثل الضرائب التامينات.
- الاستقرار السياسي كلما استقرت الأنظمة والحياة السياسية شجع ذلك اصحاب الأعمال.
- العناصر الدولية.
- حرية التجارة أي مدى تشجيع الدولة للتجارة الخارجية.
- الاتصالات الدولية اذا تمتع المجتمع بتشجيع وتقدم في الاتصالات الدولية وشبكات الاتصال ادى ذلك الى نمو الأعمال.

- التحالفات الدولية حيث أن قدرة الشركات المحلية على الاتفاق مع الشركات الدولية يشجع على نمو الاعمال التجارية والصناعية.

2-العوامل الاجتماعية والثقافية: من البديهي أن العادات والسلوكيات لمجموعات الإنسانية وقيمهم الأساسية تمثل العنصر الجوهري للمؤسسة. فمعرفة اللغة، العادات، التقاليد وأنماط حياة كل مجموعة... الخ، تكتسي أهمية كبرى عند المؤسسة. إن العناصر الأساسية (الاجتماعية-الثقافية) وغير المتحكم فيها هي: التيارات

الدينية، سلم القيم لمختلف المجموعات، السلوكيات والعادات، اللغة مع خاصيتها الجهوية، الموقف الأغلب أو الأقل للمجموعات الثقافية، الشخصيات المؤثرة على المجموعات، فهذه العناصر والتي هي من بين العوامل الأخرى المستعملة في التسويق تسمح بتقسيم السوق الكلي إلى أسواق متجانسة، فمن الضروري على نظام المؤسسة أن يأخذ بعين الاعتبار هذه العناصر. وإن المعلومات التالية تسمح لنا بتحديد وبصفة دقيقة التأثيرات الاجتماعية-الثقافية وهي:

- المعطيات الديموغرافية (السن، الجنس، مكان الإقامة، الخ) بالنسبة للقرية والمدينة... الخ.
- المستوى الدراسي للسكان والحالة العائلية.
- المعطيات حول الهجرة وعدد العائلات.
- النماذج الاستهلاكية

كما لا يجب أن ننسى الجانب الديناميكي المتعلق بالمتغيرات في الاتجاهات الاجتماعية التي تؤثر بصفة فعالة على المؤسسة. والعناصر الاجتماعية تشمل بصفة عامة: العادات والتقاليد وهي تفرض انماط استهلاكية من السلع وخدمات، الدين مثلا يفرض الاسلام محظورات على الخمر، معدل النمو السكاني كلما زاد عدد السكان ادى ذلك الى زيادة الطلب، حجم الاسر فالاسر الاكبر تحتاج الى مساكن اكبر والعكس صحيح.

3- العوامل التكنولوجية: إن هذا العنصر هو عنصر فعال ومؤثر بصفة مباشرة على العمليات المؤسسة ونشاطها، لان المواد الأولية المستعملة والمتخصصة بها هذه المؤسسة تتأثر بالتطور التكنولوجي وخاصة عندما الحديث عن مواد أولية تتطلب تحويلها إلى أشكال وصيغ ووحدات جديدة، ولذلك فان على المؤسسة وفق الثروة التقنية الحديثة أن تقوم بما يلي:

- تعزيز البحوث في العلوم الدقيقة والتي تسمح بتحسين تقنيات المراقبة.
- تقوية البحوث في التسيير والتي تهدف إلى الحصول على النتيجة المثلي بناء على قرارات مثلى ونافعة ومربحة.

- السعي من اجل تطوير المكونات الالكترونية وإدخال الاكتشافات الجديدة التي سوف تغير من عادا فمن الواجب على المؤسسة أن تكون على علم بكل الاكتشافات التكنولوجية لكي تحقق موقعا ملائما بالنسبة لمنافسيها.

والعناصر التكنولوجية عموما يمكن أن نوجزها في مايلي:

- تطور انتاج الالات كلما كان المجتمع متطور في انتاج الادوات والالات ادى ذلك الى ازدهار الحيات الاقتصادية
- نقل التكنولوجيا كلما كان المجتمع قادرا على نقل التكنولوجيا من الخارج الى الداخل امكنه اللحاق بركب التطور
- انتاجية العامل كلما توافرت المهارات الفنية لدى العاملين امكن للمجتمع من ان يستفيد من التكنولوجيا المتاحة

- الانفاق على البحوث والتطوير كلما انفقت الدولة والصناعة المبالغ الكافية على البحوث ادى الى تطوير المنتجات والخدمات⁸⁶

4- المحيط الدولي: إن التصرفات التي تقوم بها الدولة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة، إذ قد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية، وضع الاستثمار الأجنبي، أو قد تقوم بتمويل بعض الصناعات لرفع قدرتها على التنافس مع الصناعات الأجنبية وإمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية. فالتجمعات الاقتصادية مثلا يمكن أن تخلق فرصاً سوقية عديدة، وتزيد من اتساع الأسواق أمام المؤسسات، أو قد تعني تهديدا لبعض المؤسسات ممثلة في القيود الجمركية المرتفعة، لدخول أسواق تلك التكتلات

5- العوامل الاقتصادية: يتوقف بناء بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية؛ إذا فهذه العوامل هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي. ومن هذه العوامل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة، نسبة البطالة، المؤسسات المالية، ارتفاع الأسعار، الاستثمارات العامة والخاصة، التجارة الخارجية، قوة وضعف المنافسين، التأثير في الكميات المنتجة والموزعة، أشكال السلع وجودتها، وتيرة استبدال الأجهزة، حاجيات المستهلكين... الخ.

العناصر الاقتصادية تشمل معدل الفائدة كلما انخفض معدل الفائدة ادى ذلك الى تشجيع الاقتراض والاستثمار الاقتصادي، ومعدل التضخم ويعني هذا معدل الزيادة في الاسعار الذي يؤثر على القدرة الشرائية، ومستوى البطالة يوجد في المجتمع أفراد مؤهلين وراغبين في العمل ولكن لايجدون وكلما زادت البطالة قل الطلب الكلي على السلع والخدمات. والرواج والكساد في حالة الرواج تزدهر الاحوال التجارية والصناعية والعكس في حالة الكساد، وتكلفة الطاقة تعتبر الطاقة من العناصر التي تؤثر في تكلفة المنتجات وبالتالي اسعار بيعها.⁸⁷

6- الإطار الايكولوجي: تهتم الايكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحية والمحيط، إن التوازن القائم في الماضي بين المكونات المختلفة للمحيط أصبحت معرضة للخطر، على سبيل المثال: الضجيج يخلق التوتر العصبي، التلوث الصناعي في الوديان والأراضي الفلاحية... الخ.⁸⁸

ثالثا - أهمية المحيط الخارجي للمؤسسة

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

وتكمن أهمية تقييم البيئة الخارجية في النقاط التالية:⁸⁹

- أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها وكل ما فيه من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثر فيها ويتأثرون بها، فالمؤسسة مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها.

- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة... الخ.
- كما أن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص، وقدرتها على مقاومة التهديدات، وهذا يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من متغيرات إيجابية وسلبية.
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه تطور ونمو الاقتصاد الوطني.
- سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة للتجارة وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.

نلاحظ أن عناصر وأبعاد المحيط هي عبارة عن عوامل موجودة خارج حدود المنظمة، وبالرغم من هذا فهي ذات أهمية كبيرة، فالمحيط الخارجي يعطي للمؤسسة المدخلات الأساسية للمنظمة، كما أن المحيط يحصل على المنتجات النهائية من المحيط سواء في شكل سلع أو خدمات، وبالتالي فهو المتلقي لمخرجات المؤسسة. وعليه فإن المحيط الخارجي هو البداية و هو النهاية لأي مؤسسة، ومن الطبيعي أن تتأثر المؤسسة بالمحيط الخارجي في هياكلها وممارساتها.

رابعا- علاقة المؤسسة بالمحيط

يعتبر المحيط بالنسبة للمؤسسة بمثابة الهواء بالنسبة للإنسان، إذ لا تستطيع البقاء والاستمرار وهي منعزلة عنه. فرغم التأثيرات السلبية التي قد يؤثر بها على المؤسسة فإنه قد يوفر لها كذلك فرصا للنجاح والمؤسسة بدورها تؤثر على المحيط. وبذلك فالعلاقة بين المؤسسة والمحيط هي علاقة متبادلة، والمسير الاستراتيجي بدوره عليه المحافظة على بقاء واستمرار مؤسسته من خلال جعل تأثير المحيط على نشاط مؤسسته إيجابيا، حتى يصل إلى تحقيق أهدافها من خلال ما يلي⁹⁰:

- محاولة التأقلم مع مختلف القوانين التي تصنعها الدولة، من أجل تفادي تأثيرها السلبي على السير العادي لنشاطها.
- انتهاج وتطبيق قواعد اقتصاد السوق بهدف البقاء والاستمرار في محيط تسوده المنافسة.
- اعتماد آليات السوق في تحديد أسعار منتجات بالمؤسسات الوطنية لأن ذلك له دور أساسي في تسويق المنتج، وبالتالي تلبية رغبة الزبون وتحسين سعة المؤسسة في السوق.
- الاستغلال العقلاني للموارد المالية المتاحة أمام المؤسسة سواء الداخلية، أو الخارجية، بحيث يساعدها ذلك على التوسع والنمو.
- التقليل من التموين بالمواد الأولية من الخارج.
- محاولة تحسين علاقة المؤسسة بالموردين.

- مواكبة التطور التكنولوجي في جميع المجالات.

- الاهتمام بتكوين العمال وتدريبهم وتحفيزهم من أجل رفع إنتاجية العمل وتحسين جودة المنتج، وبالتالي تخفيض تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة، والاستعانة بالجامعات ومراكز التدريب المتخصصة.

يمكن حصر أهم التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والمحيط فيما يلي:

1- تأثير المحيط في المؤسسة: تتأثر المؤسسة بمحيطها بواسطة عوامل الإنتاج التي يمكن لها أن تتحصل عليها والتي تشترك أيضا في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل من هذه العوامل تلعب دورا في حياة المؤسسة.⁹¹

- **تأثير الإنسان في المؤسسة:** ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المؤسسة بثلاثة طرق:

- **بواسطة العامل:** يرتبط العامل بالمؤسسة عند تقديمه لها قوة عمله التي تظهر في شكل عمل يتبلور إلى منتجات التي يشارك في إنتاجها وتتوقف كمية ونوعية العمل المقدم الخاص على نوعية قوة العمل وكلما كانت طرق التعليم والتكوين ومحتواها لمختلف مراحلها ذات مستوى جيد كان الإنسان المتحصل ذا كفاءة والتي بدورها تساهم في رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة كما ونوعا.

- **بواسطة المستهلك:** من بين أهداف المؤسسة من نشاطها طرح منتجاتها في السوق إذ يتلقاها المستهلك الذي يتوقف تصرفه بطبيعته المكتسبة والموروثة.

- **بواسطة المسير:** يعد مسير المؤسسة أو مديرها العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاطها فان كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كافية، وذو روح مبادرة، فان المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا توفرت العناصر الأساسية الأخرى في حين أن النقص في مستوى تكوين أو كفاءة المسير تؤدي إلى سوء نتائج المؤسسة وعدم استمرارها طويلا.

- **أثر المواد الأولية:** تعد المواد الأولية من العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة كما ونوعا بتوفرها بشكل كاف ومستمر وبنوعية مقبولة تبتعد المؤسسة عن التعطل أو التوقفات عن الإنتاج. إلا أن هذه الموارد يلعب فيها العنصر البشري دورا مهما خاصة مع التطور التقني، إذ أصبحت عملية مراقبة وتسيير المحزونات ذات أهمية في توفير ما تحتاجه المؤسسة من المواد المختلفة وفي الوقت المناسب للقيام بعملية الإنتاج في ظروف ملائمة.

- **أثر التطور التكنولوجي:** تستعمل المؤسسة من ضمن عوامل إنتاجها وسائل تتمثل في الآلات والمعدات المختلف تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى داخل أو خارج الوطن ويتوقف مستوى الإنتاج في المؤسسة المستعملة لهذه الوسائل بمستوى تطور هذه الأخيرة من جهة وبمدى كفاءة استعمالها، أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التي تحصل عليها العمال من جهة ثانية وهنا أيضا يلعب العنصر البشري الدور الأساسي في اختراع وإنتاج الآلات أو في استعمالها.

02-تأثير المؤسسة في المحيط: إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به، وذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها على المجتمع في حالة

قوتها وضخامتها خاصة في المجتمعات الرأسمالية ويمكن أن نفرق بين نوعين من آثار المؤسسة على المحيط، آثار اجتماعية والأخرى اقتصادية.⁹²

2-1- الآثار الاجتماعية: يمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في نقاط مختلفة أساسية ومنها الإيجابي والسلبي وتختلف درجة التأثير طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي توجد به المؤسسة وكذلك باختلاف حجم المؤسسة ووزنها الدولي كما أن المناطق الصناعية الكبرى التي تشمل عدة مؤسسات وأنواع من الصناعات يكون تأثيرها بالطبع أقوى من أثر المؤسسات منفردة حيث:

- **توفير الشغل:** إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعا لحجمها وبالحيث المكاني الذي توجد فيه، فهو يسمح بدون شك بامتصاص البطالة من مجتمع معين، إلا أن التكنولوجيا المستعملة فيها لها دور هام في تحديد نسبة العمالة فهناك أساس التكنولوجيا المستعملة لليد العاملة بكثرة وتكنولوجيا استعمال الآلات.

- **التأثير على الأجور:** للمؤسسات دور هام في المجتمع في تحديد الأجور فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها، خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه هذه الأخيرة، فيكون الأثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات الباقية لمختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تتجح غالبا المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى طالما يسعى هؤلاء إلى كسب عيشهم مما يسبب في نزوح السكان أحيانا.

- **تغيير نمط معيشة السكان:** إن ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلدة أو في بلدة معينة يؤدي إلى انفصال السكان الذين يستعملون فيها عن نمط حياتهم السابقة حيث تفرض عليهم المؤسسات الجديدة نظاما معيناً من وقت العمل ووقت الراحة وما ينتجه من طرق عيش.

- **التأثير على الاستهلاك:** إن سياسات البيع والديون التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع كما ونوعاً فزيادة المبيعات وتنوعها تؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا يفيد الطبقة العاملة خاصة مما يزيد من إمكانية استهلاكها ورفاهيتها والإشهار أيضاً يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة أين تغزوا المنتجات الجديدة والصناعية وتلعب وسائل الإعلام خاصة دوراً مهماً في هذا المجال.

- **التأثير على البطالة:** إن زيادة المؤسسات يمتص البطالة إلا أن الحالة العكسية عند تسوية المؤسسات التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد عدد البطالين، كما أن التطور التقني المستمر يؤدي إلى تسريح العمال نظراً لأخذ الآلة المتطورة لمكان عدد منهم وتظهر هذه المشكلة أكثر في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض عدد العمال بالمؤسسة في حالة الكساد أو الإصلاحات الهيكلية لاقتصاد البلدان.

2-2- الآثار الاقتصادية: بالإضافة إلى آثار الاجتماعية المذكورة أعلاه فإن المؤسسة لها دور في تغيير وجه النشاط الاقتصادي لأنها تعبر عن جزء من أعوان هذا الاقتصاد ومن الآثار الاقتصادية للمؤسسة في المحيط ما يلي:

- **دفع عجلة التعمير:** إن ظهور مؤسسات الاقتصادية في جهات ريفية أو في أمكنة تتميز بالتأخر العمراني تعمل على تعمير ذلك بإنشاء المساكن لعمالها وإعدادها للطرق والمرافق العامة حيث يتم إنشاء المدارس والمستشفيات وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة.
- **التأثير على منشآت تجارية:** إن زيادة عدد السكان في منطقة معينة وهو ما ينتج عن ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الضرورية.
- **التأثير على التكامل الاقتصادي:** تحتاج الصناعة الثقيلة خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات بسيطة، أو نصف مصنعة و مكملة بعضها البعض لهذا فان غالبا ما تتم صناعة هذه المنتجات أو القطع في مؤسسات مختلفة أخرى و كلها يخدم أو يصب لدى المؤسسة التي تقوم باستعمال هذه القطع في إنتاج منتجات تتكفل بتسويقها فيما بعد و يدخل هذا ضمن التكامل الاقتصادي كما أن المؤسسات المهمة والرائدة في المجتمع تفتح الطريق في عملية التصدير مثلا أو في عملية تصدير خدماتها على شكل فروع لها في دول أخرى و هذا يشجع و يعمل على إتباع المؤسسات الأخرى هذه الأعمال مما يكون لها التأثير الايجابي عادة على البلاد.
- **التأثير على التكامل الاقتصادي :** تحتاج الصناعة الثقيلة خاصة نها الميكانيكية الى عدة منتجا وسيطة او نصف مصنعة و مكملة بعضها لبعض لهذا فان غالبا ما يتم صناعة هذه المنتجات او القطع في مؤسسات مختلفة و كلها يخدم او يصب في مؤسسة تقوم باستعمال هذه القطع في منتجات تقوم بتسويقها فيما بعد
- **التأثير على الاسعار :** بنفس الطريقة التي تؤثر فيها المؤسسة على الاجور فانها تقوم بالتأثير على اسعار المنتجات و يظهر هذا الاثر خاصة في المنتجات المتكاملة و ينتج عن هذا عدة مزايا اقتصادية و اجتماعية

أسئلة الفصل الأول

- ما هو مفهوم المؤسسة الاقتصادية؟ وكيف تم اعتبارها نظام مفتوح؟
- ما هي أهم أهداف المؤسسة الاقتصادية؟
- فيما تتمثل أهم أنواع المؤسسات الاقتصادية؟
- ما المقصود بمحيط المؤسسة الاقتصادية وما هي أنواعه ومكوناته؟
- ماذا نقصد بالتحليل البيئي للمؤسسة الاقتصادية؟
- كيف يؤثر المحيط على نشاط المؤسسة الاقتصادية وما هي أهميته بالنسبة إليها؟
- ما هي أهم مصادر تمويل المؤسسات الاقتصادية؟

الهوامش والاحالات للفصل الأول

- 1- ناصر دادي عدون، إقتصاد مؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص: 09.
- 2- عمر صخري، إقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص: 24.
- 3- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص: 04.
- 4- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 04.
- 5- محمد سعيد أكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص: 146.
- 6 - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، 2006، ص 28.
- 7 - نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب، بيروت، 2006، ص: 19.
- 8- موساوي نور الدين، واقع الاقتراض المصرفي للمؤسسة العمومية الجزائرية، جامعة الجزائر، 2004، ص: 41.
- 9- محمد صالح الحناوي، مقدمة في المال والأعمال وتطبيقاتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 25.
- 10- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 95.
- 11 - عبد الكريم بن اعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص ص: 13-14.
- 12- ماجدة العطية، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 15.
- 13- مصطفى يوسف كافي، "بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 29.
- 14- ليث عبد الله القيهوي، بلال محمود الوادي، "المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 14.
- 15- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، صادرة يوم 12 ربيع الثاني 1438 الموافق لـ 11 جانفي 2017، القانون رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق لـ 10 جانفي 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 09، ص: 06.
- 16 - عمر صخري، مرجع سابق، ص: 23.
- 17- علي الشراقوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 14.
- 18 - سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000، ص: 24.
- 19 - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004، ص: 215.
- 20 - شوام بوشامة، مدخل في الاقتصاد العام "الجزء الأول"، دار الغرب للنشر والتوزيع وهران، الطبعة الثانية، 2000، ص: 153.
- 21 - علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص: 20.
- 22 - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 342.
- 23 - علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، مبادئ الإدارة 2، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2001، ص: 174.
- 24- أحمد طارطار، الترشيد الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص: 12.
- 25 - حسن ابراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص ص: 150-151.
- 26 - عبد الغفار حنفي، إدارة الامداد والمواد، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، الطبعة الثانية، 2002، ص: 18.
- 27 - هيثم هاشم، الأصول العلمية لوظيفة الشراء والتخزين، المطبعة الجديدة، دمشق، سورية، 1994، ص: 14.

- 28 - عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات "سلسلة التوريد"، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص: 147-149.
- 29- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001، ص: 392-393.
- 30 - ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 21.
- 31- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 1999، ص: 08.
- 32 - ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص: 348.
- 33- محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص: 400.
- 34 - عادل زايد، الأداء التنظيمي، نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 33.
- 35 - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 39.
- 36 - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار المريخ للنشر، 2002، ص: 58-59.
- 37- أحمد فريد مصطفى، الموارد الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، 2006، ص: 87.
- 38- نفس المرجع السابق، ص: 100.
- 39- نعيم إبراهيم الظاهر، مبادئ الإدارة الاقتصادية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 14.
- 40- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص: 206.
- 41- طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 21.
- 42- سليمان بوفاسة، تمويل الاستثمارات عن طريق الاقتراض وانعكاساته على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 04.
- Bodie, Robert Merton, **Finance**, édition Harizons, 2ème édition, Paris, 2007, P 03. - Zvi43
- 44- أرشد فؤاد التميمي، الاستثمار في الأوراق المالية، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص: 115.
- 45- عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، البورصات والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 355.
- 46- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص: 5-6.
- 47 - وليد عاطف أندوراس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص: 376.
- 48- عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 172.
- 49 - مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص: 184.
- 50- عاطف وليد أندوراس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2006، ص: 380.
- 51- محمد مطر، إدارة الاستثمارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 212.
- 52- عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 131.
- 53 - مبارك لسوس، مرجع سابق، ص: 96.
- 54 - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص: 448.
- 55- محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 315.
- 56 - سيد الهواري، الإدارة المالية، مكتبة عين شمس، مصر، 1996، ص: 229-330.
- 57 - الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص: 17.
- 58 - فلاح حسين عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، إدارة البنوك، دار وائل، الأردن، 2000، ص: 33.
- 59 - سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار السامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 14.
- 60 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 36.

- 61- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة المنشآت المتخصصة- البنوك- منشآت التأمين- البورصات-، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 43.
- 62- سوسن سليم السعدي، المخاطر الناجمة عن السيولة في البنوك الإسلامية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010، ص: 37-38.
- 63- محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، المصارف الإسلامية- الأسس النظرية والتطبيقات العملية-، دار الميسرة والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 42.
- 64- أيمن عبد الرحمان فتاحي، البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، دار البشائر ، دمشق، 2009، ص: 76-77.
- 65- عبد الوهاب يوسف أحمد، مرجع سابق، ص: 197.
- 66- مصطفى أحمد الزرقاء، نظام التأمين، مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة الرابعة، 1994، ص: 92.
- 67- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 241-242.
- 68- حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص: 36.
- 69- محمد يوسف ياسين، البورصة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، الطبعة الأولى، 2004، ص: 16.
- 70- جميل أحمد توفيق، علي الشريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص: 136.
- 71- طارق الحاج، مرجع سابق، ص: 22-23.
- 72- نفس المرجع السابق، ص: 24.
- 73 - ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص: 77.
- 74 - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 79-80.
- 75 - صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2002، ص: 219.
- 76 - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص: 39.
- 77 - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص: 50-51.
- 78 - عبد السلام أبوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 231.
- 79 - ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص: 72.
- 80 - عمر وصفي عقيلي، قيس المومني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 150.
- 81 - غاريت جونز، تشارلز هيل، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص: 274.
- 82 - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر. عمان، الطبعة الأولى، 2000. ص: 240-247.
- 83 - صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص: 19.
- 84 - منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الثانية، 2011، ص: 21.
- 85 - عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص: 71.
- 86 - Pierre Dussauge, Bernard Ramantsoa, Technologie et stratégie d'entreprise ,Edit science Paris 1994. P : 135.
- 87 - محمد أحمد عوض، إدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 35.
- 88 - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية- إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص: 240.
- 89- علي شريف، الإدارة المعاصرة، دار رؤية، الاسكندرية، 2007، ص: 100.
- 90 - مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس المؤسسة والمحيط، 2017/2016، على الرابط الالكتروني:
<file:///C:/Users/sony/Downloads/Documents/>
- 91 - عرابجي إسماعيل، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1996، ص: 21-23.
- 92 - ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص: 87-88.

تمهيد

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من بين مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا من قبل الباحثين، والكتاب، وحتى الطلبة لاسيما طلبة إدارة الأعمال، حيث تعتبر الإدارة الاستراتيجية مفهوما حديث نسبيا في أدبيات الأعمال، فهي لم تظهر في هذا المجال إلا بعد الحرب العالمية الثانية، وكانت البداية الحقيقية لتدريس مادة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الغربية في سنة 1959 مع ظهور دراستين حول تدريس إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وهما دراسة (Gordon et Howel) ودراسة (Pierson).

اتسم الوقت الحالي بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحددها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية.

المبحث الأول: ركائز تطور التفكير الاستراتيجي

الإدارة الاستراتيجية هي مفهوم وتخصص حديث نسبيا ويحتل موضوع الفكر الاستراتيجي كذلك مكانة في الانتاج الفكري للباحثين في الوقت الحالي.

المطلب الأول: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

إن كلمة الاستراتيجية في اللغة مشتقة من كلمة اغريقية (Strategos) وتعني على وجه التحديد القائد والاستراتيجية عند الاغريق كانت تعني كل ما يفعله القائد، وإن الفعل (Stratego) يعني التخطيط لإبادة العدو من خلال الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد، وبالانجليزية Strategy مأخوذة من الفرنسية عن اللاتينية من كلمتين (Stratos) أي الجيش و(Aga) أي يقود وأن الفعل (Stratego) يعني التخطيط لإبادة العدو من خلال الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد. إلا أنه يرجع استعمال الاستراتيجية كمفهوم ليس إلى قدماء الاغريق وإنما للصينيين في المجال العسكري حيث تعني (فن الحرب) أو فن القيادة حيث يعمل القائد على قيادة جنوده في المعركة ويتقدمهم مكانة وهذا واضح في المعارك والحروب القديمة¹.

ويعد المفكر الصيني Sun Tzu من أبرز وأقدم المفكرين الذين استخدموا مفهوم الاستراتيجية في إدارة الحروب خلال 500 سنة قبل الميلاد، إذ أشار أن المعركة ليست ذروة البراعة وإنما اخضاع العدو بدون قتال هو ذروة البراعة، وتناول العديد من الاستراتيجيات في مؤلفه فن الحرب The art of war كما استخدم Carl Clausewitz 1830 الاستراتيجية في الحروب من أجل الربح والسيطرة على الخصم وتدمير القوات المادية والنفسية للعدو من أجل اجباره على قبول طلبات خصومه. وتجدر الإشارة أن المفكر الروماني (أوليساندور) أيضا استخدم كلمة استراتيجية أي فن القتال في كتابه (تعليمات إلى الجنرالات) المؤلف في القرن الثاني الميلادي. ترجع جذور الفكر

الاستراتيجي إلى المحاضرات الأولى التي أقيمت في مقياس " السياسة العامة للمؤسسة" بجامعة هارفرد للأعمال Harvard Business School سنة 1911 من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، والتسويقية، والموارد البشرية والمالية). غير أن كون التخطيط أُنذاك منحصرًا في عملية التقدير باعتباره لا يزال في مراحله الأولى من التطور بقيت الاستراتيجية بدورها منحصرة في رسم التوجهات العامة للمؤسسة تحت تسمية السياسة العامة.

بالرغم من حداثة نشأة مفهوم الاستراتيجية في مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، إلا أن جذوره العلمية هي أبعد من ذلك، ويرجع مصدره إلى مجالات علمية متنوعة. فمصطلح الاستراتيجية لم ينشأ من العدم، حيث تم استعمال هذا المصطلح لأول مرة في الميدان العسكري وكان يعني " فن قيادة الجيش بهدف تحقيق الفوز، وفن التفكير في الوسائل والسبل الضرورية للنجاح".

وقد بدأ انتقال مفهوم الاستراتيجية من العلوم العسكرية إلى العلوم الاقتصادية والإدارية، بعد الحرب العالمية الثانية، ويعد كل من الباحثان "فون نويمان" و"مورجسترن" (Newman et Morgenstem) من الكتاب الأوائل الذين أدخلوا مفهوم الاستراتيجية في أدبيات الأعمال من خلال مؤلفيهما "نظرية المباريات، والسلوك الاقتصادي" والذي من خلاله يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المنظمة والموقف الذي تواجهه ويستدعي تحركها، فإن اتخذت مجموعة من هذه التحركات وجهة معينة فهي تعتبر استراتيجية². ولم تشهد الاستراتيجية الظهور الفعلي لها في المؤسسة إلا بنقلها من الميدان العسكري إلى الميدان التسييري أين ظهر تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال بصورة واضحة في سنة 1944 على يد كل من Von Newman et Morgan أين درسا في كتابهما الاستراتيجيات من حيث التفاعل القراري وقد عرفا الاستراتيجية على أنها مجموع الأعمال أو الإجراءات التي تقررها المؤسسات إزاء وضع خاص وجاء بما يسمى نظرية الألعاب Theory of games .

وقد عرف "بيتر دراكر" (1954) الاستراتيجية بأنها "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد". وعرض "شاندر" (1962) مفهومه للاستراتيجية عندما تناول العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمنظمة، وذكر بأن الاستراتيجية "هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة وتبيين طرق التصرف وتخصيص الموارد الأساسية لتحقيق هذه الغايات". وأما "انسوف" (1965) يرى الاستراتيجية بأنها " قاعدة لاتخاذ القرارات وحدد أربع مقومات للاستراتيجية هي: نطاق المنتجات/الاسواق، واتجاه النمو، والميزة التنافسية، وأثر التوافق. وهو يعتقد بان الاستراتيجية لها علاقة مباشرة بالقرارات طويلة المدى أو ذات التأثير الاستراتيجي وذات علاقة غير مباشرة بالقرارات قصيرة المدى أو ذات التأثير التشغيلي أو الوظيفي، وهي الخيط الرابط بين نشاطات المنظمة المختلفة ونطاق المنتجات والاسواق التي تتعامل فيها المنظمة، والتي تحدد مهمتها الأساسية الحالية والمستقبلية.

وفي سنة 1969، جاء الباحثون "أندرز" و"ليرنيد" و"كريستنس" (Andrews, Learned et Christense Guth) بمفهوم شامل يختلف عما كان سائدا من مفاهيم، حيث يمثل هذا المفهوم تحولاً نوعياً في

حد ذاته، فقد حددوا الاستراتيجية بأنها " نمط للأهداف، والاعراض، والغايات، والسياسات الرئيسية، والخطط لتحقيق هذه الغايات، مصاغة بطريقة لتحديد نشاط الأعمال الذي تزاوله المنظمة او ستزاوله في المستقبل، ولتحديد حالة المنظمة حالياً، أو ما ستكون عليه في المستقبل".

وتشمل الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثان "شنديل" و"هايتين" (Shendel et Hatten) (1972) الغايات الأساسية وأهداف المنظمة، وبرامج التصرف الرئيسية، كيفية تخصيص الموارد؛ ومهمة الاستراتيجية الأساسية هي في قدرتها على ربط المنظمة بالبيئة أو التأقلم مع التغيرات فيها، وبالتالي يظهر أثر التخطيط هذه العناصر تحسباً لمتغيرات بيئة المنظمة. وفي سنة 1975 طرح "ماكارثي" و"منشليو" و"كوران" (Megarthy et Minchiello et Curran) مفهوماً يشكل انعطافاً نوعياً في مفهوم الاستراتيجية، إذ عرفوا الاستراتيجية بأنها: "تحليل البيئة واختيار البدائل الاقتصادية التي توفق بين موارد المنظمة وأهدافها عند مستوى خطورة، يبرره الربح وإمكانية تحقيق البدائل نفسها". وفي سنة 1979، عرف "منتزبرغ" (Mintzberg) الاستراتيجية بأنها: "قوة وسيطة بين المنظمة والبيئة، أنماط متلائمة في خضم القرارات المنظمة التي تتعلق بالبيئة"³.

وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ماسمي بالاستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل إلى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا، ماكدونالد، كانون، فولكس فاكن) وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

ويمكن تلخيص تطورات الفكر الاستراتيجي فيما يلي⁴:

أولاً- مرحلة الستينات

في هذه المرحلة وضع كل من Ansoff, Andrews, Christiansen الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية. ويحتل العمل الرائد لـ Kenneth. R. Andrews في كتابه The concept of corporate strategy مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الاستراتيجية، حيث عرف الاستراتيجية فيه على أنها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة القيام به أي تحديد نقاط القوة والضعف، وماذا يجب أن تفعله الفرص والتهديدات والمعروف بنموذج LCAG أو نموذج

SWOT. ولاحقا ساهم كتاب آخرون أمثال Miles, Mintezberg, Ansoff, Scholes وغيرهم في نضج وتطوير الإدارة الاستراتيجية نظريا وتطبيقيا.

ثانيا- مرحلة السبعينات

في هذا السياق المرحلة ظهرت مؤسسات ومكاتب الاستشارة بنماذج تحليل محفظة الأعمال المتمثلة في: Mckinsey, BCG, A.D.L حيث اشتهرت بتطوير أدوات التحليل الاستراتيجي التي تسمح للمؤسسة باختيار حافظة أنشطة تمكنها من التموغ في السوق بالمقارنة مع المنافسة وتركيز الجهود على ثنائيات المنتج/ السوق الأمر الذي يمكن من التوزيع الأمثل للموارد بين مختلف الأنشطة الاستراتيجية. بالإضافة إلى أدوات ومداخل تحليل أخرى كما احتل نموذج SWOT كما لم تعد نماذج تحليل محفظة الاعمال وغيرها من الأدوات كافية في مواجهة تغيرات وتعقيدات بيئة الأعمال المتسارعة.

ثالثا- مرحلة الثمانينات

في هذه المرحلة حدث التحول من مدرسة التصميم إلى مدرسة التموضع وتمحورت الاعمال حول التركيز على تحليل المنافسة كعنصر أساسي في اعداد الاستراتيجية ويمكن تقسيم المرحلة إلى:

1- الندية الموسعة: ارتبط هذا الطرح بأعمال Porter في مطلع الثمانينات من خلال نمودجه الجديد في كتابه *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* إذ أنه انطلقا من نموذج القوى التنافسية الخمسة لـ porter (القدرة التفاوضية للزبائن، القدرة التفاوضية للموردين، عوائق الدخول، منتجات الاحلال، وحدة المنافسة المباشرة داخل القطاع) يسمح التحليل القطاعي بتحديد الاستراتيجيات الشاملة (التميز، السيطرة الكاملة بالتكاليف، والتركيز) التي تعتمد على ضوء المحيط التنافسي.

2- امكانية تغيير قواعد اللعبة: اضافة إلى الأبعاد السابقة اتجه الفكر الاستراتيجي إلى التركيز على تحسين القدرات التكيفية للمؤسسة مع محيطها وتميز نفسها في التعامل معه تماما، أي بتغيير قواعد اللعبة في المنافسة على النحو الذي يجعل الأمور لصالحها انطلاقا من مبدأ تغيير قواعد اللعب أفضل بكثير من مبدأ اللعب أحسن من الآخرين، وفي هذا الإطار ظهرت مايسمى باستراتيجيات المقاطعة. وقد أدى هذا المنطق إلى تركيز التحليل الاستراتيجي على العوامل الداخلية للمؤسسة التي تسمح بالتميز والابداع. ونسجل في هذا الإطار: نموذج الميزة التنافسية ونموذج سلسلة القيم وكذا أعمال Prahalad et Hamel في مطلع التسعينات الذين يربطان التحليل الاستراتيجي بمميزات الموارد التي تملكها المؤسسة.

رابعا- مرحلة التسعينات

تميزت هذه المرحلة أكثر بانفتاح أكثر للفكر الاستراتيجي وتم التركيز على الجانب العملي للاستراتيجية أكثر من محتواها، بالإضافة إلى التركيز على مفهومي التغيير والتعد بحيث امتد الفكر الاستراتيجي إلى نظريات أهمها:

1- نظرية الموارد والكفاءات: مع بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية Core Competence والمقاربة المبنية على الموارد من قبل كتاب مثل: Collis David and C.K. Prahalad,

G. Hamel, J. Barney, B. Wenerfelt, Cynthia A. Montgomery... وغيرهم، والتي غيرت تطبيق استراتيجيات الاعمال من خلال تركيزها على الكفاءات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في تسيير وتوجيه الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

2- **النظريات التطورية:** (Hannan et Freeman) التي عالجت ديناميكية وتطور اعداد الاستراتيجية.

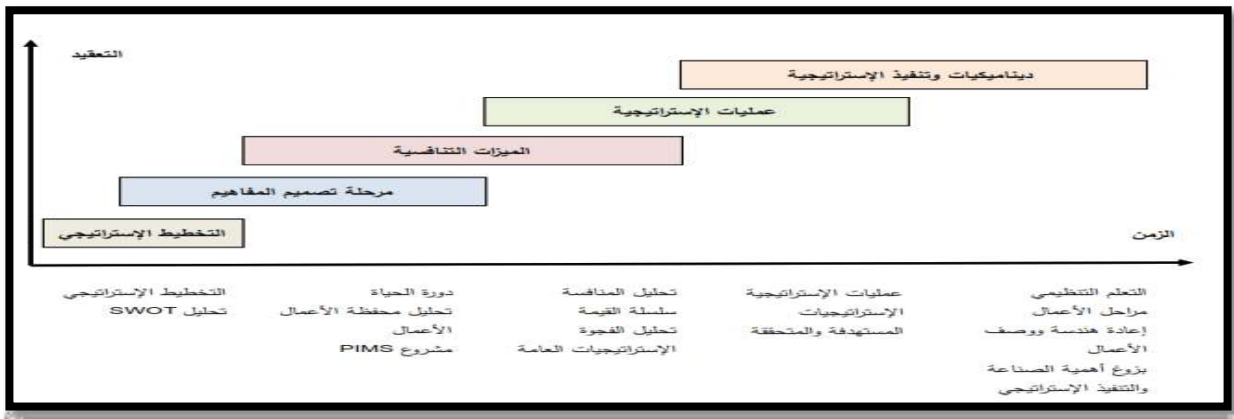
3- **النظريات المعرفية:** (Hedberg, Walsh, et Ungson) ترى هذه النظريات بأن المؤسسة يمكن أن تكتسب معرفة، ذاكرة، قدرة على التعلم والتدريب وهو مايمكن تصنيفه ضمن الأفضليات التنافسية، بهذه المعرفة تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات التي تمكنها من مواجهة ظروف الغموض والتعقيد.

4- **النظريات الاجتماعية:** (Berger, Crozier, h. Simon) تعالج الاستراتيجيات من زاوية اعتبار المؤسسة منظمة وهيكلتها تمثل العائق أمام التصرف الاستراتيجي، ومختلف الأعمال التي وردت في هذا الإطار أكدت على أن الظواهر النظامية تؤخذ في سياقها من أجل فهم تعقدها.

خامسا- مرحلة الألفينات وما بعدها

رغم الازمات السياسية والمالية العالمية والركود الاقتصادي الذي عان منه عالم الاعمال الحديث إلا ان سنوات الألفينات تميزت بالعديد من التحديات التي استمرت وتستمر في رسم معالم تطور استراتيجيات الأعمال والفكر الاستراتيجي حيث غيرت التكنولوجيات الرقمية ديناميكيات المزايا التنافسية للمؤسسات، كما ساهمت مواقع التواصل الاجتماعي والأسواق والمواقع الالكترونية في تحقيق مؤسساتها أرباحا خيالية بمجرد نقرات على صفحاتها وتغير منظور المؤسسات نحو الاستراتيجيات الابداعية واستراتيجية المحيط الأزرق، والاعتماد أكثر على مفهوم المسؤولية الاجتماعية والحوكمة مع أخذ بعين الاعتبار المنظور البيئي (الادارة البيئية، المنتج الأنظف، ايزو 26000 " المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات"). وعلى أساس إسهامات هؤلاء الباحثين وآخرين تحول الفكر الاستراتيجي شيئا فشيئا نحو المعالجات الشمولية التي تجمع مختلف المذاهب والتيارات الفكرية والتي بلورت الاستراتيجية بكل أبعادها كتكفير وتصور وعملية وربطها بالمؤسسة والمحيط وكل أصحاب المصلحة.

الشكل رقم (04): تطور الفكر الاستراتيجي



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبجي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 171.

المطلب الثاني: مدارس الفكر الاستراتيجي

لقد تطور التفكير الاستراتيجي الالاي يدعم بناء استراتيجية المؤسسة في بيئة الأعمال، وفي ها الاطار تمت تصنيف المدارس الفكرية إلى 10 مدارس التي مثلت توجهات مختلفة لصياغة الاستراتيجية وبناء عمليات التخطيط الاستراتيجي كما يلي: مدرسة التصور/ التصميم، مدرسة التخطيط، مدرسة الوضعية/ التموقع، مدرسة روح المبادرة/ الريادية، مدرسة الإدراك/المعرفية، مدرسة التدريب/التكوين/ التعلم، مدرسة القدرة/ السلطة/ القوة، مدرسة الثقافة، مدرسة المحيط/ البيئة، مدرسة التشكل/ التوليفة.

ويمكن ايجازها في مايلي⁵:

أولاً- مدرسة التصور/ التصميم Design school

تعرف أيضا بمدرسة التصميم أو المطابقة Fit school وجوهر هذا المدخل هو النظر إلى الاستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية. من أشهر روادها Andrews حيث استخدم المدخل المعروف Uni-direction الالاي يتكون من عدد من العمليات المحددة ات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة مثل: التحليل البيئي، اختيار الاستراتيجية وتطبيقها. ورغم أن قوة المؤسسة تكمن في تبسيط العمليات ووضوحها إلا أنها تتسم بعدم المرونة والثبات كما أنها تعتمد على العقلانية المطلقة للمديرين لكن الحقيقة أن المديرين يتمتعون بالعقلانية المحدودة.

ثانياً- مدرسة التخطيط Planning school

طورت أفكار المدرسة بالتوازي مع أفكار المدرسة السابقة، تنظر للاستراتيجية على أنها جزء متميز من باحثيها " إيقور أنسوف" 1965، بحيث كان ينظر لها على أنها عملية تخطيط أوشئ مشابه: إدارة، مرشد، عملية مستقبلية، طريق مرسوم للمرور من نقطة لأخرى، حيث أن المنظمات تخطط للمستقبل وتبحث عن نماذج في الماضي للاقتداء بها حتى تستطيع المنظمات أن تحتفظ على استمرارها واستقرارها في ظل وضع تنافسي ومحيط متغير، تقرر هذه المدرسة بمبدأ إعادة النظر بانتظام في سير المنظمة، نقطة قوة المؤسسة تكمن في وجود نظام رسمي للتخطيط لكن تعاني من الإجراءات البيروقراطية حيث تتميز عملية التخطيط والتنفيذ بالبطء بالإضافة إلى عدم القدرة على التأقلم في حالة عدم اليقين.

ثالثاً- مدرسة الوضعية أو التموقع/ المدرسة الوضعية Positioning school

تركز هذه المدرسة على محتوى الخطط ومكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المنظمة والأهداف ذات العلاقة، حيث اهتمت بوضعية المنظمة في الأسواق الاقتصادية حيث أنه بالنسبة للبعض الاستراتيجية تعبر عن الوضع الذي نختاره لمنتج معين في سوق معين حيث يشير بورتر " أن الاستراتيجية هي خلق مكان واحد ومنتج للقيمة يتضمن مجموعة من النشاطات"، تهتم هذه المدرسة بالوضع خارج المؤسسة أي في السوق. قد يكمن ضعف هذه المدرسة في التوجه نحو التحليل الواسع للبيئة والتركيز على المؤسسات الكبرى تركيزاً رقمياً وإهمال كل من الأفعال الاجتماعية، الثقافة والسياسة.

رابعاً- مدرسة روح المبادرة/ الريادية Entrepreneurial

إن صياغة الاستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للقائد الأعلى للمؤسسة وتكون موجهة في هذه الرؤية، وبالتالي يمكن أن تكون الاستراتيجية ثمرة نظرة فردية، وترى هذه المدرسة أن الاستراتيجية هي بعد تهدف المؤسسة للوصول إليه، من أنصارها نجد " شام بيتر " 1954، ضعف المدرسة يكمن في التركيز على القائد والاي يصعب أن يتوافر بالميزات المطلوبة والتي قد يكون مبالغاً فيها وإهمال التكامل في الأعمال.

خامساً- مدرسة الإدراك/ المعرفية Cognitive school

في إطار أفكار هذه المدرسة فإن عمليات التخطيط الاستراتيجي ماهي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات والتفسيرات للمعطيات من معلومات وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ، فهي مساهمة في العملية الفكرية الاستراتيجية وتعتمد على التصورات والخرائط والهياكل وبالتالي تحفيز الجانب الإبداعي للاستراتيجي.

سادساً- مدرسة التدريب/ التكوين/التعلم Learning school

برزت أفكارها الأولى على يد Lindblom 1959 Bray brook اللذان يريان أن القرارات وعمليات التخطيط تصح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، نقطة ضعفها في النظر فقط إلى التجربة والخطأ دون رؤية واضحة للمستقبل البعيد للمؤسسة. وقد تطورت أعمالها عبر الزمن بفضل أعمال سيرث ومارك 1963. وايك 1969، كوين 1980، براهالاد وهامل 1990. حيث طرحت هاه المدرسة فكرة النوايا الاستراتيجية والاستراتيجيات المحققة وتطرح سؤال هل الاستراتيجيات المحققة هي دائماً تلك النوايا الاستراتيجية التي حددناها في البداية؟ غالباً ما تكون الأعمال المحققة تختلف سواء جزئياً أو كلياً عن الاستراتيجية الأولى المرسومة، حيث دائماً نجد ما يعرف بالاستراتيجيات الناشئة التي تبرز من حين لآخر نظراً لعدم الاستقرار في المحيط. لالك فهي ترى أن الاستراتيجيات هي ثمرة الجمع بين الاستراتيجيات المنوية، البارزة والمحققة التي تساعد المؤسسة على التكيف مع محيطها في ظل الوجود التنافسي الالاي يحتم عليها إجراء التعديلات على إستراتيجياتها طبقاً لمتطلبات الوضع الالاي تكون فيه للوصول إلى استراتيجيات معقولة تمكنها من البقاء والاستمرار.

فالمنظمات إذن تتعلم طبيعياً كيف تواجه التغيرات التي تصادفها، لأن هذا المحيط معقد لا تسمح بتكوين خطة أو فكرة واضحة. يكمن ضعف المدرسة في احتمال غياب الاستراتيجية تماماً والاعتماد فقط على اليد العاملة التكتيكية، كما أنها غير فعالة في حالة الأزمات.

سابعاً- مدرسة القوة / السلطة/ القوة power school

كما قد يطلق عليها اسم المدرسة السياسية، وتفترض أن الاستراتيجية وعمليات التخطيط ماهي إلا نتاج الصراعات والمفاوضات بين الأطراف المؤثرة، بحيث تنتظر للاستراتيجية على أنها فخ أو عملية مناورة في السوق تهدف لإزاحة المنافسين. أو أنها عملية مفاوضة تتحكم في مواجهة المجموعة الداخلية أو التنظيمات للمحيط،

نقطة ضعفها هي عدم وجود نظام ثابت منهجي في تأطير العلاقات كما أن السلطة هنا يمكن أن تستهلك كثيرا من الامكانيات وتؤدي إلى زيادة التكاليف وحتى غياب الاستراتيجية بالاعتماد فقط على اليد العاملة التكتيكية.

ثامنا - مدرسة الثقافة Cultural school

تعتبر هذه المدرسة أن الاستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي وقيم ومعتقدات أفراد التنظيم وأن تعبر الرؤيا الخاصة بثقافة المؤسسة، يكمن ضعف هذه المدرسة في عدم جعل هذه القيم مفاهيم واضحة ومهيكلية في التنظيم ولدى مختلف العاملين بالإضافة إلى تحدي تغييرها عند تغير ظروف العمل أو مواجهة المؤسسة تحديات جديدة توجب ذلك، كما أنها قد تشجع على مقاومة التغيير.

تاسعا - مدرسة المحيط أو البيئة Environemntal school

وفق هذه المدرسة فإن صياغة الاستراتيجية تكمن في قدرة المؤسسة على التعامل مع تغيرات المحيط وقدرة الخيار الاستراتيجي في إيجاد حالة المطابقة بين المحيط الداخلي والخارجي أي التركيز على البيئة في الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، يكمن ضعف هذه المدرسة في عدم أخذ الإدارة كمحرك أساسي لعمل المنظمة والتركيز فقط على المعطيات البيئية والتي في الغالب تكون غامضة وغير واضحة.

عاشرا - المدرسة التشكل/ التهيئة التوليفية

تسمى أيضا مدرسة التشكل أو المظهر جاءت هذه المدرسة لتقارب بين توجهات المدارس السابقة حيث ترى أن المؤسسة الناجحة هي التي توظف مواردها بالشكل الأمثل في كل وضعية توضع فيها وأن الاستراتيجية عبارة عن انتقال من هيئة أو شكل إلى آخر، فهي تبحث عن استراتيجية متكاملة تحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار في الهيكل التنظيمي، وفي السوق... الخ. لكن ضعف المدرسة يكمن في أنها عرضية وذات طبيعة عشوائية كما أنه يمكن أن تشوه أو تغير الحقيقة أثناء تشكيل الاستراتيجية.

المطلب الثالث: الفكر الاستراتيجي ونماذج صياغة الاستراتيجية

لقد مر الفكر الاستراتيجي بمجموعة من المراحل المتتالية والمتعاقبة وصولا إلى ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة والتي يمكن من خلالها صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة.

أولا - مراحل التطور العملي للفكر الاستراتيجي

يرجع الفضل في تطور الفكر الاستراتيجي إلى مدرسة هارفارد الأمريكية، وتتمثل اهم المراحل التي مر

بها الفكر الاستراتيجي في ادبيات الأعمال، فيما يلي⁶:

المرحلة الأولى: التخطيط الاستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965 و 1975 وبالخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية،

وهو عبارة عن محاولة للتوفيق بين السلوك الاستراتيجي وفكرة المخطط. كما كانت للكاتب الميريكي I. Ansoff

دور بارز في ذلك، خاصة من خلال كتابه الشهير في هذا المجال (corporate strategy) الذي صدر

سنة 1965، حيث ربط بين المؤسسة ومحيطها، ويعتبر هذا الربط إثراء بارزا لمفهوم التخطيط في المدى

- الطويل. ويبنى التخطيط الاستراتيجي على تمفصل نقاط القوة والضعف للمؤسسة مع فرص وتهديدات المحيط، كما يعتبر الزوج المنتج-السوق وسيلة للربط بين المؤسسة ومحيطها.
- ومن أهم الأدوات التي صممت للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، نذكر مايلي:
- مصفوفة النشاطات التي تسمح بتخصيص الموارد واختيار الاستراتيجيات، من خلال معرفة الوضعية الاستراتيجية لكل ميدان نشاط، ومن بينها مصفوفة Mc Kinsey, ADL, BSG...؛
 - السيناريوهات كتوسيع لعملية التنبؤ، بتقديم عدة فرضيات حول المحيط؛
 - المناهج التفسيرية التي تبحث عن العلاقة بين عدة متغيرات في المحيط والمؤسسة، مثل: منحى الخبرة عند PIMS,BCG.

- إن التخطيط الاستراتيجي ارتكز على مبادئ العقلانية الاقتصادية، والمتمثلة في فرضيتين أساسيتين هما: البحث عن الربح كهدف أساسي، واعتبار ان المحيط يتميز بالنمو المستمر والمستقر، أي ان المحيط قابل للتوقع (الإعلام التام) وهي نفس المبادئ التي ارتكز عليها التخطيط الكلاسيكي مع تغير الأدوات فقط. وبالإضافة إلى حدة التحولات التي عرفت اقتصاديات السوق، خاصة مع الأزمة البترولية لسنة 1973، فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح يواجه أزمة حقيقية.

المرحلة الثانية: مرحلة الإدارة الاستراتيجية

أدت التغيرات والتحولات على مستوى المؤسسة والمحيط، إلى إعادة النظر في أدوات التسيير بما يتلاءم مع كل مرحلة، وهذا ما ينطبق على التخطيط الاستراتيجي، ففي بداية سنة 1970 تم الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة المال الاستراتيجية او الإدارة الاستراتيجية، حيث بدأ يأخذ في الحسبان تحسين مختلف مكونات المحيط والظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، وهذا على عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يهتم بالمحيط الخارجي فقط. ومن بين الأدوات التي تستعملها الإدارة الاستراتيجية، نجد محفظة التكنولوجيا، التسويق الداخلي، أنظمة المعلومات الاستراتيجية، ومناهج جديدة في تحليل المنافسة ل "مايكل بورتر" ولفهم مدلول الإدارة الاستراتيجية مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي، نطرح الجدول التالي الذي يمثل خلاصة لأهم مميزات كل منهما من خلال عدة مستويات.

الجدول رقم (01): مميزات التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

| مستويات الاختلاف | مميزات التخطيط الاستراتيجي | مميزات الإدارة الاستراتيجية |
|------------------|---|---|
| الهدف | تحديد الوضعية المرغوب فيها أو المتوقعة إزاء المحيط والتي تحقق اكبر ربح ممكن | وضع شروط الفعالية بتكيف المؤسسة للتحولات الداخلية والخارجية |
| المدة | طويل المدى | الطويل، المتوسط، والقصير |
| البعد | أحادي البعد: اقتصادي | ثلاثي البعد: اقتصادي، اجتماعي، سياسي |
| المستوى | يهتم بالمحيط الخارجي (الاستراتيجية الخارجية) | يهتم بالمستويين (التنظيم الداخلي والمحيط الخارجي) |

| | | |
|--------------------------|---|---|
| نمط التنظيم | مركز تكنقراطي من صلاحيات الادارة العليا | لا مركزي يشارك فيه كل الممثلين الداخليين والخارجيين |
| النتيجة | يكون عبارة عن مخطط | نظام عمل على شكل قرارات |
| درجة الاستجابة للتحويلات | بطيء وغير فعال نسبيا مع صعوبة الرجوع على القرارات عند حدوث طارئ | سرعة الاستجابة للتحويلات ومراجعة الأهداف بالتكليف الدفاعي الهجومي |

المصدر: مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 49.

ثانيا- نماذج صياغة الاستراتيجية

هناك عدم اتفاق حول النموذج الأمثل لصناعة او صياغة الاستراتيجيات في المنظمة، حيث قدم كم من (Mintzberg) سنة 1973، و (Miles et Snow) سنة 1978، و (Chaffe) سنة 1985، نماذج لصياغة استراتيجيات المنظمة⁷.

وإجمالاً، يمكن القول ان هناك ثلاثة نماذج أساسية لوضع الاستراتيجيات، وهي: النموذج الخطي، النموذج التكيفي، النموذج التفسيري⁸.

1- النموذج الخطي (Linear Model): يمكن تلخيص هذا النموذج في القرار الانتظامي، والذي يتضمن اختيار حل واحد من بين البدائل المتاحة بطريقة عقلانية ورشيده؛ ويمكن تلخيص أركان هذا النموذج في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): أركان النموذج الخطي

| | |
|-----------------------------|---|
| طبيعة الاستراتيجية | تكامل كل من القرارات والتصرفات والخطط وصولاً للأهداف المحددة. |
| واضعي الاستراتيجية | الادارة العليا للمنظمة. |
| السلوك الاستراتيجي | تطبيق المفهوم التسويقي. |
| الافتراضات الأساسية للنموذج | بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وإمكانية التنبؤ بها. أهداف المنظمة هي أفراد كل الأفراد داخل المنظمة. الإطار العقلاني والرشيد هو الذي يحكم عملية لتخاذ القرارات وهو تحقيق أكبر قدر من الأرباح، والمستهلك هو حلق الوصل مع البيئة. |

المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2011، ص: 17.

2- النموذج التكيفي (Adaptive Model): هذا النموذج يفترض وجود علاقة أكثر تعقيداً بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، حيث يتفق اصحاب هذا النموذج على رؤية الاستراتيجية على انها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد ومهارات المنظمة، وبين فرص وتهديدات البيئة الخارجية؛ وعلى ذلك، فإن وجهة نظر النموذج التكيفي، إما ان تكون وجهة نظر تأثيرية (Proactive) أو وجهة نظر رد فعل (Reactive)، ويمكن تلخيص أركان هذا النموذج وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (03): أركان النموذج التكيفي (Adaptive Model)

| | |
|--|-----------------------------|
| خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المنظمة وبيئتها. | طبيعة الاستراتيجية |
| الإدارة العليا مسؤولة مسؤولية كاملة عن تنمية الاستراتيجية، ورجال الإدارة مسؤولون عن متابعة ومعرفة بيئة عمل المنظمة. | واضعي الاستراتيجية |
| تعديل وتقيح المنتج أو السوق لإشباع حاجة المستهلك. | السلوك الاستراتيجي |
| ينبغي أن يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة أعمالها، والمنافسون، واتجاهات البيئة، والأطراف الأخرى، والتي تؤثر في الاستراتيجية. ولا بد ان تعبر الاستراتيجية ع اي تغير في ظروف تطبيقها وقدرة الاداريين على معرفة واستخدام المعلومات الخاصة بالموقف (لاتخاذ القرار قدرة محدودة). | الافتراضات الاساسية للنموذج |

المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2011، ص: 18.

3- النموذج التفسيري (Interpretive Model): يحاول هذا النموذج اعطاء بعدا أكثر عمقا من النموذج التكيفي، من خلال الاستعانة بالمفاهيم الموجودة في ثقافة المنظمة، وذلك باستخدام الاستعارة والعبارات المجازية، او باستخدام الرمز حتى يؤثر على تكوين اتجاهات ايجابية للذين يساهمون في بناء او تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النتائج المرغوب فيها.

فالدور الرئيسي لرجال الإدارة العليا وفق هذا النموذج، هو قيامهم بتقحيح المعلومات البيئية (كالبيئة الاجتماعية، السياسية) وتصنيفها باستمرار حتى تتم عملية وضع الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة. وتتلخص أركان هذا النموذج في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): أركان النموذج التفسيري (Interpretive Model)

| | |
|--|-----------------------------|
| إضفاء معان محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن دفع اصحاب المصلحة والمخاطرة الى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المنظمة. | طبيعة الاستراتيجية |
| أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية او البيئية يمكن أن يؤثر في الاستراتيجية؛ والعبرة ليست بالمتغيرات ذاتها، ولكن بطريقة تفسير معناها وآثارها. | واضعي الاستراتيجية |
| التركيز على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول الشعارات والمعاني التي تؤمن بها المنظمة. | السلوك الاستراتيجي |
| عالم المنظمة غير متواتر او متجانس (تحتاج المنظمة دائما الى تفسير هذا العالم) والدوافع وليست المعلومات هي المفتاح الرئيسي لنجاح تطبيق واستخدام الإدارة الإستراتيجية-وضع الاستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل أطراف المنظمة. | الافتراضات الاساسية للنموذج |

المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2011، ص 19.

المبحث الثاني: القرار الاستراتيجي وتحديات الإدارة الاستراتيجية

أصبح القرار الاستراتيجي الركيزة الأساسية والعنصر الحيوي والفعال الذي تتمكن من خلاله الإدارة العليا بالمؤسسة بالقيام بمهامها في استثمار التطورات المعرفية والتكنولوجية، والاستجابة للمتطلبات البيئية ومواكبة العصر بالاعتماد على المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة في ضوء مواردها وإمكاناتها الداخلية لمواكبة التحديات الاستراتيجية المستجدة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المطلب الأول: أساسيات حول صنع القرار الاستراتيجي بالمؤسسة

يمكن فهم عملية صناعة القرار من خلال قضيتين إداريتين أساسيتين: الأولى تمثل أن أسلوب صناعة القرار عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية. أما الثانية فتبين أن صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية. فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المنظمة⁹

أولاً- تعريف اتخاذ القرار وأهميته

عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل¹⁰. وإن عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من الأسواق، تخفيض التكاليف لتوفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة¹¹.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الأساسية للقائد والمدير، والأساس فيها يكمن في اتخاذ القرارات الصحيحة التي ترهن مستقبل القائد وتقدمه وترهن معه مستقبل المنظمة والمرووسين، وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات عموماً بتعدد أعمال المؤسسة وتوسعها وتنوعها والتحديات التي تواجهها من تغيرات تقنية واجتماعية واقتصادية¹². وترتبط عملية اتخاذ القرارات مباشرة بمجموعة من وظائف التخطيط والتنسيق وعمليات التوجيه والرقابة والمتابعة، وتتم في كل مستويات المنظمة ويؤكد سايمون بأن صنع القرار يحقق التنسيق والفعالية والمسؤولية، وأنه مع تعدد وتداخل المشكلات والحاجات وعدم توفر المعلومات وزيادة عدم التأكد، تصبح مسألة الأولويات واتخاذ القرارات في غاية الأهمية¹³. ولا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فأساس عمل القائد هو اتخاذ القرار، والذي يمكن من خلاله انجاز كل الأنشطة وتحديد تطورها، وعموماً تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار من خلال النقاط التالية: ¹⁴

- **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** مجال العمل في المؤسسة كذلك هو عملية مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد وكلها قرارات تتعلق بحياة المنظمة ومصيرها.
- **القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ويكون لها التأثير الكبير على نجاحها أو فشلها.

- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: لأنها الوظيفة التي تدير مطلقا الوظائف الأخرى.

ثانيا- تصنيف القرارات

تنقسم القرارات إلى عدة أنواع وحسب عدة معايير، يمكن إيجازها فيما يلي:

1- تصنيف القرارات حسب بيئة القرار: يمكن تصنيف القرارات الإدارية حسب الحالة التي يُتخذ القرار في ظلها كما يلي:¹⁵

1-1- قرارات في ظل حالة التأكد التام: يفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يعرف نتيجة كل إستراتيجية.

1-2- قرارات في ظل حالة المخاطرة: يقع على متخذ القرار أن يتنبأ بالظروف والمتغيرات المحتملة الوقوع مستقبلا ودرجة احتمال الوقوع.

1-3- قرارات في ظل حالة عدم التأكد: وهي القرارات التي غالبا تقوم باتخاذها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار وذلك بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

2- تصنيف القرارات حسب مدى تكرارها: وتصنف على هذا الأساس إلى ثلاثة أنواع وهي كالاتي:

2-1- القرارات الروتينية (مبرمجة): وهي تلك القرارات التي تتكرر يوميا أو أسبوعيا أو شهريا والتي يتم برمجتها حيث تقوم بإتباع برنامج معين وتحدد فيها أساليب وطرق التعامل معها سلفا وعادة ما تقوم المستويات الإدارية التشغيلية باتخاذ مثل هذه القرارات.

2-2- قرارات قليلة التكرار: وهي تلك القرارات التي تتخذ على المدى المتوسط وهي قليلة التكرار وهي تعتمد على جهد فكري متوسط وكذلك جمع معلومات غير روتينية، وتتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى أو الوظيفية.

2-3- قرارات نادرة التكرار: وهي القرارات الإستراتيجية والقرارات التي تتعامل مع مواقف جديدة غير متوقعة وغير مألوفة وترتبط بالبيئة الخارجية أكثر منها بالداخلية وتتميز بأنها ذات أهمية كبيرة وأنها معقدة وذات آثار بعيدة الأمد، وتختص بهذا النوع من القرارات الإدارية العليا عادة.

3- تصنيف القرارات حسب وظائف المشروع: يمكن تصنيف القرارات حسب وظائف المشروع إلى أربع أنواع حسب الوظائف الرئيسية للمشروع:¹⁶

3-1- قرارات متعلقة بالإنتاج: قرارات تحديد حجم الإنتاج وموقع المصنع وحجمه وسياسته ووسائل الإنتاج وإجراءات الشراء والمخزن السلعي وغيرها.

3-2- قرارات متعلقة بالتسويق: وهي القرارات التي تحدد: الأسواق، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات، العلامات التجارية المستخدمة منافذ التسويق، الأسعار، الدعاية والإعلان، وسائل المكافآت البيعة، جهود تنشيط المبيعات، البحوث التسويقية.

3-3- قرارات متعلقة بالتمويل: وهي القرارات التي تحدد: الهيكل المالي، شروط الائتمان، كمية رأس المال، الحصول على الأرصدة جديدة دفع حصص الأرباح، خطط التمويل، تحديد تكاليف التمويل، الإجراءات المكتبية للإدارة، الاندماج والتصفية.

3-4- قرارات متعلقة بشؤون العاملين: وهي القرارات التي تحدد: مصادر الحصول على العمل، الأساليب الفنية لاختيار الأفراد، التدريب، تحليل العمل وتقييمه، معالجة التأخر والتغيب، حصص المعاشات، تنشيط وسائل الأمان، علاقات الإدارة بالجماعات الخارجية والنقابات والحكومة.

4- تصنيف القرارات حسب أهميتها: يمكن تقسيم القرارات على أساس أهميتها ومستويات صدورها إلى ثلاثة أنواع هي¹⁷:

4-1- القرارات الإستراتيجية: هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه، فهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل مثل: حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية أو غيرها من الوضعيات الحساسة بالنسبة للمؤسسة. وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات عادة على المستويات الإدارية العليا وهي عادة ما تتخذ في المدى البعيد.

4-2- القرارات التكتيكية: وهي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المؤسسة كالإنتاج والتسويق والأفراد وغيرها إلى الأداء الأمثل ويتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتخذ لفترة زمنية قصيرة عادة ما تكون سنة.

4-3- القرارات التشغيلية: وتتعلق بالتوزيع الداخلي للموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى مهام وأعمال الأمر وعادة ما تكون هذه القرارات متكررة وتتعلق بالأعمال الروتينية وهي من اختصاص الإدارة التنفيذية في المؤسسة.

ثالثا- مراحل عملية اتخاذ القرار

إن بذل العناية الكافية والحرص الشديد على سلامة اتخاذ القرارات ما هي في الواقع إلا تكريسا للاهتمام الملائم لتطوير العمل الإداري لأن القرار الإداري هو قلب العمل الإداري كما رأينا فيما سبق وأن أي محاولة تطوير أو إصلاح للإدارة مرتبطة باتخاذ أسلم القرارات وأفضلها¹⁸.

1- اكتشاف المشكلة وإدراكها: المقارنة بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن فعلا، وفي هذا المجال تلعب الرقابة دورا أساسيا في اكتشاف الانحرافات بنوعيتها (الإيجابية والسلبية) والمشاكل والمواقف غير المتوقعة في الوقت المناسب وذلك لكي يستطيع معالجتها في أسرع وقت ممكن وقبل تفاقمها بعد تحديد أبعادها الزمنية والمكانية وكذا أسبابها.

2- تشخيص طبيعة المشكلة: بعد التأكد من وجود المشكلة لا بد من تشخيصها عن طريق توصيفها أولا بواسطة أسبابها ومكانها وحدودها وحجمها ووقتها ثم القيام ثانيا بدراسة وتحليل وتفسير المشكلة ثم وضع تصورات وآفاق علاج هذه المشكلة وحلها بطريقة عملية صحيحة.

3- جمع المعلومات اللازمة: تعتبر عملية تجميع الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات، فالقرارات لا تتخذ في فراغ أو جهل معلوماتي، وعلى المدير أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة، وعليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزم كيفية الحصول عليها¹⁹. وفي الكثير من الحالات لا يستطيع الإداري أن يحصل على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توفرها أو ارتفاع تكاليف الحصول عليها أو بسبب الحاجة لوقت طويل من أجل الحصول عليها وقد يزيد عن الوقت المطلوب لاتخاذ القرار.

4- طرح الحلول والبدائل: يقصد بالبدائل تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلاع عن الانحراف أو القضاء نهائيا على المشكلة، ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام الإدارة لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المطلوبة، فبعد تحديد طبيعة المشكلة بشكل سليم وتحديد جميع أبعادها وتحليل البيانات التي جمعت بشأن المشكلة، يصبح بالإمكان تخيل الحلول المبدئية، حيث أن البديل يتصف بقدرته على تحقيق بعض الأهداف التي يسعى متخذ القرار إليها وأن يكون ضمن حدود الموارد المادية والبشرية المتاحة لمتخذ القرار وأن وجود إحدى هاتين الصفتين دون الأخرى ينفي عنه صفة البديل²⁰.

5- تقييم البدائل المطروحة: بعد أن تتضح للمدير بدائل حل المشكلة وجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم لكل الحلول البديلة، أي تحديد العيوب والمزايا المتوقعة لكل بديل ونجد أن هذه المرحلة تتطلب القدرة على التنبؤ بحوادث المستقبل لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل.

6- اختيار البديل الأمثل: بما أن المدير قد قام بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل فإن الخطة التالية هي اختيار أفضل حل والذي ينسجم مع المؤسسة، أهدافها، سياستها وفلسفتها ويحقق لها مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تحدد من طرف الإدارة.

7- تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ: إن عملية اتخاذ القرار لا ينتهي بانتهاء مرحلة اختيار الحل الأمثل بل تمتد حتى وضع القرار موضع التنفيذ أي تحويله الى عمل فعال، ويجب أن يرفق التنفيذ بالمتابعة.

رابعا- مستويات القرارات الاستراتيجية

تتفاوت خصائص القرارات الاستراتيجية باختلاف المستوى التنظيمي للقرار، وبشكل عام يتم التركيز على ثلاثة مستويات للقرارات الاستراتيجية وهي:²¹

1-قرارات استراتيجية على مستوى المنشأة ككل: تعتمد هذه القرارات على درجة اكبر من التفكير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عليها، كما أنها عمومية من قرارات وحدات الأعمال والقرارات الوظيفية، وتحتوي على درجة اكبر من الخطورة-الربحية- التكلفة والفترة الزمنية الطويلة الأجل، ومن خصائصها أيضا الحاجة إلى درجة اكبر لمرونة والتوجه والرؤية المستقبلية، والابتكارية وغلبة الطابع الكلي والشمولي عليها، ومن أمثلة هذه القرارات، تحديد مجالات الأعمال، أولويات النمو والتوسعات، استبقاء أو استبعاد بعض وحدات الأعمال، الاستحواذ أو شراء

شركات أخرى، الاندماج أو الدمج مع منشآت أخرى، التحالف مع منشآت أخرى، تخصيص وتوزيع الموارد الرأسمالية على مجالات الأعمال المختلفة، تحديد مصادر التمويل طويل الأجل، وتوزيعات الأرباح.

2- قرارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تقع هذه القرارات في موقع وسط بين المستويين الأول والثالث، وتعد بمثابة الجسر الذي يعبر بينهما وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول، فإنها أقل تكلفة ومخاطرة وربحية، وبالمقارنة مع المستوى الثالث فإنها أكثر تكلفة ومخاطرة وربحية، ومن أمثلة هذه القرارات تحديد أساس التنافس (السعر، الجودة، أو الاثنين معا)، التوسع أو تقليص حجم الأعمال، زيادة الاستثمارات أو عدم زيادتها في نفس النشاط، قرارات التكامل الكلي أو الجزئي أو عدم التكامل.

3- قرارات إستراتيجية على مستوى الوظيفي: توجد هذه المجموعة في نهاية القرارات الإستراتيجية، وتتضمن العديد من المسائل والأمور التشغيلية، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية ولموسة، وتتخذ بشكل دوري ومتكرر، وضرورية من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الإستراتيجية الكلية للمنشأة والإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، وتتصف أيضا بأنها قصيرة الأجل نسبيا وأكثر تحديدا وقابلية لقياس الكمي وتتضمن درجة أقل من الخطورة وتحتاج إلى تكلفة متواضعة مقارنة بالمستويين الأول والثاني للقرارات، ومن أمثلة القرارات الإستراتيجية الوظيفية في مجال التسويق مثلا: تحديد الأسعار، اختيار منافذ التوزيع، قرارات الدعاية والإعلان، الخصومات، والترويج.

خامسا- عوائق عملية اتخاذ القرارات

تتصف عملية اتخاذ القرارات بالصعوبة والتعقيد فكثيرا ما يجد الإداري نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب وهذه العوائق يمكن ايجازها في التالي:²²

1- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها: كثيرا ما تكون المشاكل التي يراجعها الإداري مرتبطة ببعضها وتتداخل مسبباتها مع نتائجها مما يجعل الإدارة غير قادرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهودها لمعالجة المظاهر الفرعية للمشكلة والأعراض وتهمل المشكلة الأساسية لعدم قدرتها على تحديدها وتعريفها.

2- عدم القدرة على تحديد الأهداف: إن متخذي القرارات يسعون دائما إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من وراء هذه القرارات وهذه الأهداف ترتبط ببعضها البعض أحيانا وقد تتعارض أحيانا أخرى كما قد تختلف من حيث أهميتها مما يتطلب من الإداري أولا التمييز بين الأهداف المهمة والأقل أهمية وكذلك للتنسيق بين الأهداف.

3- عدم القدرة على تقييم البدائل: في بعض الأحيان يجد الإداري صعوبة في تقييم البدائل حيث يصعب عليه إيجاد معايير يستخدمها لتقييم وتحديد المزايا والعيوب لكل بديل وتزداد هذه الصعوبة حينما تتعدد الأهداف.

4- صعوبة الاختيار والمفاضلة بين البدائل: تعد القدرة على المفاضلة بين البدائل وتحديد مدى سلامة القرار وصحته من أهم المشاكل التي تواجهها الإدارة عند اتخاذها لقرارات مختلفة وخاصة عند التشابه النسبي بين كل بديل، أو عدم معرفة قيمة كل نتيجة أو عدم توفر المعلومات الكافية وكذا عدم قدرة على التنبؤ بالنتائج المرتبة عن كل بديل من البدائل المتاحة.

5- نقص المعلومات والبيانات اللازمة: يعد عدم توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث، حيث يجب أن تعطي صورة محددة عن بيئة العمل وظروفها وإمكانيته، توضح لها الأوضاع القائمة خارج المؤسسة وداخلها وتساعد في اتخاذ قرارات سليمة.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

تواجه الإدارة الاستراتيجية، مجموعة من التحديات التي من شأنها أن تؤثر على عملية تنفيذ مختلف الاستراتيجيات، وتتمثل أهم هذه التحديات فيما يلي²³:

أولاً- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال

إن الزيادة في سرعة التغير في البيئة المحيطة في المنظمة كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وأهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، حيث أصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية للعصر الحالي، ويظهر هذا التغير على جميع المستويات، في البيئة السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنيات المتطورة لأجهزة المعلومات والاتصالات. وأمام هذه التغيرات، تواجه الإدارة الاستراتيجية تحداً، وهو التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة، عن طريق امتلاكها نظم معلومات استراتيجية تستطيع من خلالها التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

ثانياً- حدة المنافسة

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقاً، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، ولتصبح منافسة كونية أيضاً؛ وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصفة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدياً في وضع خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.

وبازدياد شدة المنافسة تعمل المؤسسات على توسيع أنشطتها محلياً ودولياً وذلك بسبب بروز ظاهرة العولمة واتفاقيات تحرير التجارة الدولية مما يستوجب على الإدارة أن تهتم بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتعمل على ترشيد النفقات ليكون اسم منافس بالإضافة إلى رفع مستوى إنتاجيتها لتوفر المنتج بأسرع وقت ممكن²⁴، وهذا ما يتطلب تغيير مستمر للبدائل الاستراتيجية.

ثالثاً- الإعداد للتأثير في البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية

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

رابعاً- التكلفة والوقت

تتطلب عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي تكلفة ووقت كبيرين وقد يراه بعض المدراء بأنه مضيعة للوقت، حيث لا توجد خلال المناقشات النظرية لهذه العمليات أية نتائج مادية ملموسة، كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات والتي قد لا تكون متاحة أمام المؤسسة، وعملية جمعها وتحليلها قد تتطلب وقتاً طويلاً وإنفاقاً كبيراً.

خامساً- التغير التكنولوجي المتسارع

تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المؤسسة في مواجهة تهديد حقيقي وعادة تهيئ إدارة المؤسسات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

سادساً- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة

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

سابعاً- عدم الاستقرار في أوضاع السوق

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل: عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع مؤسسات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الآتية الذكر، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

ثامناً- ندرة الموارد

أصبح الصراع على مختلف موارد الطاقة، والماء، والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب؛ فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج، وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في أغلبية الموارد.

تاسعاً- التحالفات الاستراتيجية

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول، وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري. هذه العوامل وغيرها

جعلت العديد من المنظمات (مثل اليابانية) تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف إلى عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر. ومن امثلة هذه التحالفات نجد مثلا التحالف القائم بين شركة "Toyota" وشركة «GE» من اجل إنشاء مشروع لتطوير تصنيع السيارات. فالتحالف بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف استراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات المنافع المتبادلة. فقد تكون التحالفات لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة أو تمتد لأجل طويل، وقد ينتهي بالاندماج بين المؤسسات. وتوجد عدة أسباب تدفع بالمؤسسات إلى انشاء التحالفات الاستراتيجية من بين هذه الأسباب: الحصول على التكنولوجيا لتسهيل العملية الإنتاجية، الحصول على منافذ تسويقية جديدة، خفض المخاطر المالية، تحقيق المزايا التنافسية. فالتحالف الاستراتيجي يمكن أن يحقق العديد من المزايا والفوائد على الطرفين في مختلف المجالات والمستويات مثل: اكتساب خبرات جديدة، زيادة القدرات الإنتاجية، إختراق قنوات توزيع وأسواق جديدة، تقليص فترة الابداع والابتكار. فالتحالفات الاستراتيجية هي الوسيلة المثلى لتعلم الخبرة من الآخرين من خلال شرح العمليات الإنتاجية وطرق التسيير للطرف الآخر. إلا أنه مع وجود هذه المزايا توجد مجموعة من المخاطر التي تواجه المؤسسات في إطار التحالفات الاستراتيجية، أهمها: سرقة المعرفة، الاستخدام الغير كفى للموارد المتاحة للتحالف، التنافس بين الأطراف المتحالفة وعدم الالتزام ببنود التحالف.²⁵

المطلب الثالث: التكيف الاستراتيجي ومنطلقات الاستراتيجية

إن تحقيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب توفر مقومات منها: خطة استراتيجية متكاملة، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز، فأسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار، هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة، حتى تتمكن من التكيف الاستراتيجي في إطار منطلقات استراتيجية واضحة.

أولاً- التكيف الاستراتيجي

ركزت المدرسة الموقفية في نظرية المنظمة، وأيضاً مدرسة المحيط في الفكر الاستراتيجي على مفهوم التكيف بالربط بين المؤسسة ومحيطها²⁶. ويعرف التكيف الاستراتيجي على انه: "قدرة منظمات الأعمال على التنبؤ بمشكلاتها المستقبلية الداخلية والخارجية، ومعرفة الوسائل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان"، كما يعرف أيضاً بأنه " قبول حالة التغيير ومواجهة التحدي البيئي، وتقديم وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة"، وعرف أيضاً بأنه: " القدرة على الرد السريع والايجابي على المتغيرات البيئية المختلفة المؤثرة في المنظمة، والتي تتطلب القدرة على اتخاذ القرارات"²⁷.

ويميز (I. Ansoff) بين ثلاثة مستويات من التكيف، والتي تعتبر كمعايير للتقييم المحكم على التسيير الجيد، وهي كالتالي²⁸:

1- التكيف الاستراتيجي: أي قدرة الاستجابة لتحول طبيعة مختلف المتغيرات (منتجات جديدة، تكنولوجيا جديدة)؛

2- التكيف العملي: أي قدرة الاستجابة لتحول مستويات مختلف المتغيرات (الطلب، الانتاج)؛

3- التكيف الهيكلي: قدرة المنظمة في تبديل هيكلها استجابة للمتغيرات الهيكلية في المحيط (التركيز، تغيير التوجيه... الخ).

أما من الناحية العملية في كيفية ممارسة التكيف، فإنه يكون إما دفاعيا او هجوميا، فالتكيف الدفاعي أن تقوم المنظمة بانتهاز الفرص المتاحة في المحيط، وتجنب التهديدات، وتقوية نقاط الضعف بالاعتماد على نقاط القوة على مستوى المنظمة. أما التكيف الهجومي، فهو اجتهاد المنظمة باستغلال الاحداث التي تستفيد منها بصفة تسمح لها بالتفوق الدائم ازاء المنافسين.

وقد أعطت نظرية الموارد أيضا، أهمية كبيرة لمفهوم التكيف في تكوين كفاءات المنظمة أو القيمة، حيث يعتبر كل من (Prahald et Fahey et Randel) بأن المشكل الاساسي الذي تواجهه المنظمة في المستقبل، يتمثل في كيفية نمو وتطوير النشاطات الجديدة، أو خلق القيمة بصفة عامة. ويتطلب ذلك حسب رأيهم تسيير ثلاثة فرق، وهي كمايلي:

- تسيير فرق الاداء: والمتعلقة بقدرة المنظمة على تحسين أدائها على مستوى النتائج مثل: الجودة، التكاليف، الانتاجية والمردودية؛

- تسيير فرق التكيف: والمتعلقة بالقدرة على تسيير تحولات قطاع النشاط، المبادرة، وتسيير هذه التحولات، وهذا يتطابق مع مفهوم التسيير الهجومي الذي تؤثر من خلاله المنظمة على المحيط؛

- تسيير فرق الفرص: والتي تتعلق بقدرة المنظمة على خلق نشاطات جديدة، غزو أسواق جديدة، اختيار توجه استراتيجي.

ثانيا- منطلقات الإستراتيجية

لفكر الإستراتيجي منطلقان أساسيان: المنطلق الأول هو مقارنة الاقتصاد الصناعي والذي يقوم على أن المؤسسة تعرف جيدا هيكله وسلوك القطاع الذي تنشط فيه، أي أن الإستراتيجية عبارة عن تموقع يبني على أساس معرفة القطاع. أما المنطلق الثاني هو المقارنة على أساس الموارد إذ يرى أن العمل الإستراتيجي يجب أن يعتمد فيه على ما تملكه المؤسسة من موارد فالموارد المتاحة هي التي تحكم بناء الإستراتيجية، وقد تفرع عن هذا المنطلق في السنين الأخيرة منظور جديد هو المقارنة على أساس المعرفة والذي مفاده أن المعرفة نوع خاص ومميز من الموارد إذ هي المورد الوحيد القادر على خلق القيمة ومنح المؤسسة ميزة تنافسية.

يمكن تصنيف المراحل التي مر بها منطلق الفكر الإستراتيجي إلى ما يلي:²⁹

1- حسب تصور الإستراتيجية: عرف الفكر الإستراتيجي حسب تصور الإستراتيجية مرحلتين كبيرتين هما:

1-1- مرحلة التناسب الإستراتيجي: هي المرحلة الأولى التي عرفها الفكر الإستراتيجي الحديث وكانت النظرة السائدة حينئذ أن الإستراتيجية هي الكيفية التي تبحث من خلالها المؤسسة أن تتجاوب مع البيئة. كما عرفت

مرحلة التناسب الإستراتيجي فترتين: الفترة الأولى هيمن فيها نموذج SWOT ثم فترة ثانية هيمنت فيها الميزة التنافسية.

1-2- فترة النموذج SWOT: انطلقت في سنة 1965 مع ظهور النموذج الذي جاء به مجموعة من أساتذة هارفرد، حيث كان يعرف في البداية بنموذج هارفرد أو نموذج LCAG. حيث يقوم هذا النموذج على أربعة عناصر أساسية هي: التحليل الخارجي للمؤسسة، التحليل الداخلي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، قيم المديرين.

1-3- فترة الميزة التنافسية: فهي بمثابة حجر الأساس في الفكر الإستراتيجي حتى عند من يخالفون بورتز الرأي أو عند من يحاولون تطوير التصور الإستراتيجي.

2- مرحلة النية الإستراتيجية: بدأت هذه المرحلة مع بداية الثمانينات والتي تقوم على أساس بناء الإستراتيجية على أساس موارد المؤسسة ثم عرفت هذه المقاربة خلال التسعينات تطورا كبيرا وعملا مكثفا ثم لاحت ملامح مقاربة أخرى تعرف بمقاربة التحول.

2-1- الإستراتيجية على أساس الموارد: يذهب أصحاب هذه المقاربة على ضرورة العناية بالموارد كعنصر أساسي في بناء الإستراتيجية حتى أصبحت تحتل مكانة معتبرة في مجال الفكر الإستراتيجي فهي تمثل الإتجاه المنافس للمدرسة التموقعية.

2-2- استراتيجية التحول: إن التطور السريع للبيئة وخاصة في ظل العولمة جعل من سرعة رد الفعل للمؤسسة العامل الأساسي في مسايرة المحيط والبقاء على الساحة. فأصبحت مسألة تحول المؤسسة مسألة حيوية.

3- حسب صيغة العمل الإستراتيجي: حيث عرف ثلاثة مراحل كالتالي: مرحلة التخطيط الإستراتيجي بدأت سنة 1960، مرحلة الإدارة الإستراتيجية بدأت سنة 1970، مرحلة إستراتيجية المؤسسة بدأت سنة 1980.

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي

يشكل التخطيط الاستراتيجي الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال أو فشلها مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها، فالقرار الاستراتيجي هو جوهر العملية الإدارية في المنظمة ووسيلتها الأساسية والفعالة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التركيز على الاتجاهات العامة والمستقبلية للمنظمة بالاعتماد على تنفيذ الاستراتيجية من جهة وتحليل البيئة الخارجية بأبعادها المختلفة من جهة أخرى.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

التخطيط هو الوظيفة التسييرية الأولى التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى على مستوى المؤسسات، فهو نشاط ذهني تقرر فيه الإدارة ماذا تريد في المستقبل ومتى وكيف وبواسطة من يتم العمل وما هي المواد المطلوبة لأداء العمل، ومن أهم أنواع التخطيط حسب نطاق التأثير هو التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح من أهم المفاهيم.

أولاً- تعريف التخطيط الإستراتيجي وأهميته

التخطيط الإستراتيجي هو التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك³⁰. وهو كشف المستقبل الخاص بشكل المنظمة والتبصير بملامحها وتصور توجهاتها ومسار أعمالها وأنشطتها في المستقبل.³¹

وعليه فالتخطيط الإستراتيجي نظام يحدد شكل نشاط ومسار المؤسسة المستقبلية إضافة على تحديد رسالة المؤسسة، أهدافها، طرق التعامل مع التغييرات الدائمة في البيئة المحيطة بها، إضافة على إيجاد مجالات التمييز الخاصة بالمؤسسة. ويمكن إيجاز أهميته فيما يلي:³²

- يزود المؤسسة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بالشركة بأسلوب وملامح للتفكير في المؤسسة ككل.
- يساعد المؤسسة على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المؤسسة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها
- يرفع الوعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتحديات والفرص المحيطة.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير خلاقاً ومتبكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
- يوضح صورة المؤسسة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

الشكل رقم (05): مزايا وفوائد التخطيط



المصدر: مجيد الكركخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، 2016، ص:19.

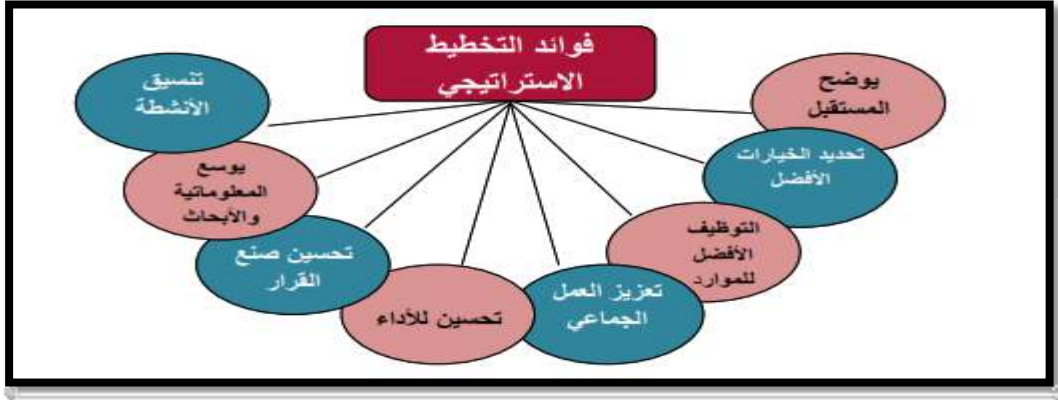
ثانياً- خصائص التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي يتضمن السمات التالية:³³

- هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.

- هو نظام لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
- نظام من خلاله يتم تحديد مجالات تمييز المؤسسة في المستقبل وتحديد مجال أعمالها مستقبلا.
- رد فعل كل من نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التمييز والتنافس المتاحة أمام الشركة في المستقبل.
- أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد و يميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.
- أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في الشركة سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية وهو ما يبرر بقاء الشركة. وأيضا يتميز بالخصائص التالية:
- تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.
- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.
- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب.
- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبدا، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.

الشكل رقم (06): فوائد التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكركخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، 2016، ص:70.

ويشارك العديد من المديرين في تصميم الإستراتيجيات وفي تنفيذها ومتابعتها.

ويوضح الجدول رقم (05) ملخص لهذه المهام وتحديد الجهة المسؤولة عنها.

الجدول رقم (05): المسؤولية عن التخطيط الإستراتيجي

| النشاط | الجهة المسؤولة |
|---|---|
| التصميم والمتابعة والرقابة | مجلس الإدارة ورئيسه |
| التنفيذ والمتابعة | العضو المنتدب ثم باقي المديرين التنفيذيين |
| المساعدة والمعونة (جمع وتحليل البيانات) | فريق التخطيط أو إدارة التخطيط (إن وجدت) |

المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 40.

ولمقارنة التفكير الاستراتيجي كمصطلح شامل ويعني تحليل واستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد ومن ثمة وضع الخطة التي من شأنها رسم الاجراءات ذات التأثير الايجابي الأكبر قدر ممكن من أجل تحقيق هدف محدد مسبقا. فالتفكير الاستراتيجي يمتد تأثيره إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات الاعمال وأداء المنظمة الاجمالي. ويشمل أيضا التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنظيم والرقابة وحتى استراتيجية القيادة، ولذلك فإن التفكير الاستراتيجي يغطي أساسا جميع الجوانب التي يمكن وصفها بأنها " استراتيجية" وتظهر المقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): المقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

| ت | الفقرة | التخطيط الاستراتيجي | التفكير الاستراتيجي |
|---|--|---|--|
| 1 | رؤية للمستقبل | الصورة لمستقبلية التي يمكن التنبؤ بها بالتفصيل | التنبؤ فقط بصورة وشكل المستقبل |
| 2 | صياغة وتنفيذ الاستراتيجية | ادوار الصياغة والتنفيذ يمكن تجزئتها بدقة | صياغة وتنفيذ متفاعلة بدلا من متتابعة ومنفصلة |
| 3 | الدور الإداري في صنع الاستراتيجية | يمكن تكبار المديرين التنفيذيين الحصول على المعلومات المطلوبة من المستوى الأدنى للمديرين، ومن ثم استخدامها لإنشاء خطة التي بدورها، توزع للمديرين لتنفيذيين | المدرء في المستوى الأدنى لهما صوت في عملية وضع الاستراتيجية، فضلا عن زيادة نطاق الحركة والاستجابة للتطورات والظروف المستجدة. |
| 4 | Control السيطرة | يؤكد السيطرة من خلال أنظمة قياس، على افتراض أن المنظمات يمكن ان تقيس وترصد المتغيرات الهامة على حد سواء بدقة وبسرعة. | تعتمد على المرجعية الذاتية - أي الشعور بان الهدف الاستراتيجي هو جزءا لا يتجزأ من الغرض الذي يدور في عقول المدرء في جميع أنحاء المنظمة التي توجه خياراتهم على أساس يومي في عملية غالبا ما يكون من الصعب قياسها ورصدها من فوق. |
| 5 | Managerial Role in Implementation الدور الإداري والتنظيمي في التنفيذ | المستوى الأدنى من المديرين يحتاج فقط لمعرفة دوره بشكل جيد و توقع الدفاع عن انشطته. | جميع المديرين لديهم فهم للنظام الاكبر، والعلاقة بين ادوارهم ووظائف هذا النظام، فضلا عن الترابط بين الادوار المختلفة التي تشكل النظام. |
| 6 | Strategy Making صياغة الاستراتيجية | التحدي المتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي هو تحليلي في المقام الاول | يرى الاستراتيجية والتغيير لا مفر منهما كما ترتبط وتفترض ضرورة إيجاد خيارات استراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح وهو أكثر صعوبة وأكثر أهمية من تقييمها. |
| 7 | Process and Outcome العملية والنتيجة | يتصب التركيز على وضع الخطة والهدف النهائي | يرى بعملية التخطيط نفسها عسرا ذا قيمة مضافة حاسمة . |

المصدر: مجيد الكركخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، 2016، ص:60.

المطلب الثاني: مبررات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي

توجد عدة مبررات لقيام المؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وحتى تكون هذه العملية ناجحة يجب توفر مجموعة من المقومات.

أولاً- مبررات التخطيط الاستراتيجي

حتى تفكر المؤسسة بالشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي يكفي ظهور واحدة أو أكثر من المواقف التالية:³⁴

- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة؛ وتتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية. ويستخدم تعبير نتائج الأداء للدلالة على ما تم تحقيقه قياساً بالأهداف الموضوعية فإذا كانت نتائج الأداء الحالية مساوية أو أفضل من نتائج الأداء للسنة أو السنوات الماضية فإن إدارة المؤسسة تستنتج أن الأداء مقبول ولا داعي لإجراء أية تغييرات في نظام التخطيط السابق أما إذا كانت نتائج الأداء اقل من مثيلاتها للسنوات الماضية، تصبح الحاجة ملحة إلى إعادة النظر بالخطط القائمة ويصبح الوضع يتطلب الشروع في دورة تخطيط استراتيجي جديد.

- تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة ويحدث ذلك عندما تتدهور المبيعات أو صافي الأرباح بحيث تتكون فجوة واسعة بينها في العام الحالي قياساً بالأعوام السابقة، أو عندما تتخلف المؤشرات الأدائية بصورة ملفتة للنظر عن مثيلتها عند المؤسسات المنافسة.

- تولى مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة حيث لكل مدير عام أسلوبه وطريقته الخاصة في قيادة المؤسسة فالمدير العام ليس موظفاً عادياً في مؤسسته فهو يتمتع بسلطات ومسؤوليات تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر ملائمة لإنجاز أهداف مؤسسته. فقد يرى أن الوضع الراهن لا يتفق مع ما يجب أن تحققه المؤسسة من نتائج الأداء فيلجأ إلى تغيير الوجهة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال البدء بتغيير رسالتها أو الأهداف الاستراتيجية القائمة أو الخطط والسياسات المتبعة.

ثانياً-متطلبات التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الإستراتيجي توفر المقومات الرئيسية التالية:³⁵

1- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي: تعد هذه العملية أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي وتتم من خلال ما يلي:

- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة والإدارة العليا بأهمية وضرة إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط.

- التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها وقوة استعدادهم للعمل الجماعي، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع مادية ومعنوية عاجلة وأجلة.

- تنمية إحساس أعضاء المنظمة بأهمية المركز المتميز في بيئة أعمال المنظمة بصفة خاصة وفي مجتمع المنظمة بصفة عامة، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المنظمة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها.

- التأكد من توفر مستوى ملائم من رضا أعضاء المنظمة عن المناخ التنظيمي لها والأساليب والممارسات الإدارية فيها.

- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي.

- التعرف على حقيقة الموقف المالي للمنظمة وإدراك وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي، وطبيعة وعمق علاقاتها وما يتوفر لديها من إمكانيات وموارد.

- توصيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة ومواردها وتحديد إمكانية تحسينها وتطويرها وتعظيم الاستفادة منها.

- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية الحقيقية لدى أعضاء المنظمة، وتحديد مدى ملاءمتها وكفايتها للقيام بأعباء عملية التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية.
- إعداد الوجيهاات والتعليمات والقرارات اللازمة، وتوزيعها والتأكد من استيعابها وإمكانيات تنفيذها.
- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة بصفة عامة، وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين بصفة خاصة، لبدء تنفيذ نظام التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية.
- التأكد من تفاعل أعضاء المنظمة وتعميق اتجاهاتهم الإيجابية تجاه فريق التخطيط وتدعيم ثقتهم في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
- وضع آلية تطبيق نظام التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين من الوحدات التنظيمية وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.
- وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط، والتأكد من دقة هذا البرنامج واعتماده والتعامل معه على اعتباره أحد الوثائق الرسمية الهامة في المنظمة.

2- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي: أهمها مايلي:

- ما هي العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية؟
 - ما هي المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لتنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي؟
 - ما هي المعلومات المتوفرة ويمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية؟
 - ما هي المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية؟
 - ما هي مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة؟
 - ما هي أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية؟
 - ما هي الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات؟
 - ما هي الأطراف المعنية المسؤولة عن توفير هذه المعلومات؟
 - ما هي الأساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية؟
 - كيف يتم الاستفادة من هذه المعلومات ومن المسؤول عن تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها؟
- ### 3- استمرارية التفكير الإستراتيجي: يتطلب تحقيق استمرارية التفكير الإستراتيجي العديد من المقومات منها:
- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
 - إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
 - بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضوعية.

- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتماداً على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.
- 4- أولوية أولى للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا:** يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط، وتضع ذلك بالنظر إلى العديد من المؤشرات منها ما يلي:
 - الوقت المخصص لعملية التخطيط مقارنة بالضائع في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية غير المؤثرة جوهرياً في اتخاذ القرارات.
 - إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء المزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط بالمؤسسة.
 - درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء وتكلفة و مخاطر عملية التخطيط وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والمتعامل معها.
 - مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة والمتعامل والاستجابة والاستماع لأرائهم وتصوراتهم ومناقشتها والتفاعل معهم.
 - إدراك أعضاء المنظمة لمدى حرص الإدارة على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف المنظمة ورسالتها من جهة وما تنظمه من منافع ومزايا لأعضاء المنظمة من جهة أخرى.
 - حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات التي تتم لإعداد الخطة الإستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.
- 5- التعريف بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة الإستراتيجية:** يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة أن يكون أعضاء المنظمة على دراية بمكونات هدف عملية التخطيط ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها، ويتم ذلك من خلال ما يلي:
 - التعريف بأهمية التخطيط والخطة الإستراتيجية وتوضيح ضرورتها وجدواها لتحقيق أهداف المنظمة.
 - تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط، وتشمل البيانات الرئيسية عن المنظمة وتاريخها وتطورها.
 - التأكد من ملائمة عدد ومهارات أعضاء فريق التخطيط، ووضوح الإطار العام لعملهم وسبل التنسيق فيما بينهم.
 - التعريف بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي والأساليب البديلة لإعداد الخطة الإستراتيجية.
 - التعريف بمصطلحات والمفاهيم الرئيسية التي تستخدم في عملية التخطيط وتوضيح الفروق بينها وأوجه التشابه وطبيعة الارتباط فيما بينها.

- تحديد الاحتياجات المادية، التقنية، البشرية والنظامية الأخرى المطلوبة لبدء تطبيق نظام التخطيط وإعداد الإستراتيجية للمنظمة.

المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي وأنواع الخطط

إن التطور الحاصل في العالم اليوم أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي، لما له من أهمية للمؤسسات الاقتصادية حيث أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم وفي ظل مستويات عديدة وفقا لمراحل محددة وسليمة.

أولاً- أنواع من الخطط الإستراتيجية

تسفر عملية التخطيط الإستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط: الخطة الإستراتيجية، خطط تكتيكية متوسطة الأجل، خطط تكتيكية قصيرة الأجل، نوجزها في مايلي:³⁶

1- الخطة الإستراتيجية: هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية... الخ. وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة، ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المؤسسة.

2- الخطط التكتيكية متوسطة الأجل: يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المؤسسة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطة الإستراتيجية.

3- الخطة التكتيكية قصيرة الأجل: تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية؛ وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات... الخ. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.

ثانياً-مراحل التخطيط الإستراتيجي

يمر التخطيط الإستراتيجي بالمراحل التالية³⁷:

1- الرؤية والتصورات: هذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الإستراتيجية والتكتيكية، وهذه الرؤية والتصورات هي حصيلا الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو وضع المؤسسة بعد 5-15 سنة؟.
- ماهي المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وتقدمها المؤسسة؟
- من هم منسوبي المؤسسة؟ ماهي مؤهلاتهم؟
- ماهي ميول الموظفين وطبائعهم؟
- ما هي القيم المشتركة للمؤسسة ومنسوبيها؟
- ماهي بيئة العمل في المؤسسة؟
- كيف يشعر منسوبو المؤسسة تجاه مؤسستهم؟ وكيف يقدمون أنفسهم لمن هم خارج المؤسسة؟
- ماهي نظرة المستفيدين من المؤسسة والمجتمع تجاهها؟
- ما هو وضع المجتمع خارج المؤسسة؟
- ما هو تأثير الخدمات التي تقدمها المؤسسة على المجتمع؟

2- تحليل الوضع الحالي للمؤسسة: يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تغطي المحاور التالية:

2-1- هموم المنشأة: ويتضمن ذلك ما يلي:

- تحليل نقاط الضعف لدى المؤسسة: والتي يمكن أن تؤثر سلبا على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.
- يجب التأكد من تحديد مسببات الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات.
- وعمق التحليل في هذه المرحلة ودرجة التفصيل فيه سيسهل لاحقا عمليات وضع الخطط الإستراتيجية والتكتيكية.

2-2- تحليل الفرص الخارجية: في هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجل الأعمال وليس بمنظار المدير أو

المسؤول. ويتم هنا ترتيب الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرص.
- العائد الذي ستجنيه المؤسسة في مقابل ما ستستثمره من وقت وجهد في محاولة استغلال هذه الفرص.
- هل الفائدة المرجوة عاجلة أم آجلة؟
- درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد وجهد المؤسسة في محاولة استغلال الفرص.

2-3- نقاط القوة لدى المؤسسة: ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المؤسسة حتى ما كان يبدو منها

ضئلا أو مشابهها لمواطن القوة لدى المؤسسات الأخرى، ويتم عقب ذلك ترتيب مواطن القوة هذه بحسب درجة تفرد المؤسسة بها، وأيضا بحسب إمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة. وعندما يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلاله لتحقيق مكاسب للمؤسسة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عمليا لتنفيذ ذلك.

2-4- التهديدات الخارجية: انطلاقاً من الواقع الحالي والظروف التي تحيط بالمؤسسة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمؤسسة ويتسبب في أن تعجز المؤسسة عن تحقيق الأهداف المخططة. وكأمثلة على هذه التهديدات يمكن ذكر:

- تردي الأوضاع الاقتصادية في المجتمع.
- زيادة النفقات والمصاريف.
- تقلص مصادر الدعم.
- توسع المنافسين في السوق.
- صدور لوائح وأنظمة لا تخدم نشاط المؤسسة.

3- تحديد رسالة المؤسسة: وتوضح رسالة المؤسسة الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات كذلك يجب أن تبين رسالة المؤسسة أهداف المؤسسة خاصة المتعلقة بالاستمرارية والنمو؛ وتحمل الرسالة في طياتها الفلسفة التي توجه عمليات اتخاذ القرار، وتتضمن الصورة التي ترغب المؤسسة أن تعكسها عن نفسها. والغرض من تحديد رسالة المؤسسة هو تحقيق التالي:

- ضمان الاتفاق على الأهداف داخل المؤسسة.
- تشكيل الأساس الذي يتم على ضوئه استغلال موارد المؤسسة.
- التعبير عن الروح والقيم للعمل داخل المؤسسة.
- تحديد هدف واضح يتحرك نحوه جميع العاملين في المؤسسة.
- تيسير عملية ترجمة الأهداف إلى خطط وعمليات تكتيكية.

4- وضع الأهداف والغايات: وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المؤسسة ومن المهم أن تتمتع الأهداف في هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- أن تكون محددة بحيث تعبر بوضوح عما يزمع تنفيذه.
- أن تكون قابلة للقياس، فيفضل أن يحتوي الهدف على بعض الأرقام التي تمثل ما يزمع تحقيقه.
- أن تكون ممكنة التحقيق، فمن المحبذ أن تكون الطموحات كبيرة وبعيدة، ولكن لا ينبغي المبالغة في تحديد الأهداف بل يجب أن تكون ممكنة التحقيق.
- أن تكون واقعية، والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً بتحقيق هذه الأهداف.
- ذات توقيت مناسب، وهنا يجب تحديد متى سيبدأ العمل من أجل تحقيق الهدف، وما هي الفترة المحددة لتحقيقه.

5- وضع الخطط الإستراتيجية: ينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الإستراتيجية، ثم يتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- مدى استعادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة.

- مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل احتمالات المجازفة.
 - مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمؤسسة.
 - مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة.
 - مدى اتساقها مع رسالة المؤسسة.
- وبصفة عامة تحتوي الخطة الإستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير. فعلى سبيل المثال لا تخلو أية خطة إستراتيجية من خطط منفصلة لما يلي:
- خطة لتطوير الموارد المادية، ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأراضي والمباني.
 - خطة لتطوير الموارد المالية، ويكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية.
 - خطة للتسويق بالنسبة للمؤسسات التجارية، وتشمل تحديد الأسواق الحالية والأسواق المحتملة في المستقبل، وما هي متطلبات وخطوات استغلال هذه الأسواق.
 - خطة لتطوير القوى البشرية.
 - خطة معلوماتية إستراتيجية وتهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهود المؤسسة من أجل أداء رسالتها في هذا العصر المعلوماتي.
 - خطة للارتقاء بمستوى العمل والإنتاج.
- 6- تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية:** وتتضمن هذه المرحلة تحديد المهام والعمليات المطلوب تنفيذها في زمن قصير نسبياً، وتشكل هذه المهام والعمليات في مجملها الخطط التكتيكية، هذه المهام والعمليات هي ترجمة للخطط الإستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تنفيذها تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط التي وضعت في المراحل السابقة. ولنجاح الخطط التكتيكية ينبغي أن توضح المهام والعمليات بحيث تشمل ما يلي:
- وصف دقيق للعملية بحيث يمكن قياس مدى تنفيذ العملية ومدى تحقيقها للهدف المتعلق بها.
 - تحديد الإدارة أو الجهة أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذ العملية.
 - تحديد الزمن المتوقع لتنفيذ المهمة والعملية.
 - تحديد الدعم المطلوب لهذه العمليات ومصدر هذا الدعم.
 - تحديد أسلوب المراقبة ومتابعة التنفيذ.
 - تحديد أساليب الاتصال وتبادل المعلومات والنتائج بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة وبين رؤسائهم أو مرؤوسيهـم.
- وعقب وضع الخطط التكتيكية ينبغي تبليغ كل جهة بشكل رسمي بما تم تكليفها من مهام وعمليات، وينبغي الحصول منهم على ما يدل على قبولهم لهذه العمليات والتزامهم بتنفيذها.

أسئلة الفصل الثاني

- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟
- فيما تتمثل أهم أنواع الخطط الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ماهي أهم مراحل التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الاستراتيجية؟
- فيما تتمثل أهم التحديات الاستراتيجية التي تواجهها الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؟
- فيما تتمثل أهم مدارس الفكر الاستراتيجي؟
- ماهي الأطراف المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة وماهي مراحلها؟
- ماهي فوائد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية وماهي مراحلها؟
- ما المقصود بالقرار الاستراتيجي وماهي أهميته في مؤسسات الأعمال؟
- فيما تتمثل مستويات القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية وماهي الصعوبات التي يواجهها؟
- فيما تتمثل مراحل صياغة القرار الاستراتيجي؟

هوامش واحالات الفصل الثاني

- 1 - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص: 40-41.
- 2- ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2013، ص: 25.
- 3- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص ص: 25-31.
- 4 - صولح سماح، مرجع سابق، ص ص: 25-30.
- 5 - نفس المرجع السابق، ص ص: 31-34.
- 6 - مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص : 47-48.
- 7 - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص : 98.
- 8 - حسن محمد أحمد محمد مختار، الادارة الاستراتيجية : المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2011، ص ص : 17-19.
- 9- الهلالي الشربيني، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص:47.
- 10- حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، 1998، ص: 140.
- 11- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص : 18.
- 12- عبيدات سهيل احمد، القيادة "أساسيات نظريات ومفاهيم"، الأردن، دار الكتاب الحديث، 2007، ص: 133.
- 13- طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص : 152.
- 14- ماهر احمد، مرجع سابق، ص ص: 280-282.
- 15 - عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص ص: 400-401.
- 16- نبيل محمد مرسي، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص:73.
- 17- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية-مفاهيم وطرائق كمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 28.
- 18 - خليل محمد الغراوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار الكنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006، ص: 24.
- 19- بشير العلاق، مرجع سابق، ص: 48.
- 20 - عبيدات سهيل أحمد، مرجع سابق، ص : 59.
- 21- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص:75-76.
- 22- ماهر احمد، مرجع سابق، ص: 30.
- 23 - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص : 41-42.
- 24- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مكتب طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص: 14-15.
- 25 - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص ص: 158-160.
- 18- مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص : 95.
- 27 - ريم محمد عدنان صفوت، أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص ص : 10-17.

- 28- مداح عرابيبي الحاج، مرجع سابق، ص: 98.
- 29 - عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2012، ص: 52.
- 30 - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص : 23.
- 31 - عبد العزيز بن حبتور، مرجع سابق، ص: 44.
- 32 - نادية العارف، مرجع سابق، ص ص: 20 - 21.
- 33- Rich Horwath, What is Strategic Thinking? on : <http://www.sculpturaconsulting.com/2012>.
- 34 - أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه، دار مجدلاوي، الأردن، 2002، ص ص: 89-90.
- 35- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص 21-29.
- 36 - خضر مصباح إسماعيل الطبطبي، الادارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 35:
- 37- محمد مندورة، محمد جمال درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، على الرابط الالكتروني:
<https://shms.sa/editor/documents/35577>

تمهيد

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الآونة الأخيرة الكثير من التحديات، والمتاعب البيئية، كزيادة المنافسة وحدتها، التقدم التكنولوجي المتسارع والمستمر، الجودة العالية، وغيرها من الصعوبات. مما يجعل القدرة على التصدي لهذه التحديات في معظم الأحيان صعبا، الأمر الذي يتطلب وجود رسالة ورؤية تتفاعل مع التغيرات البيئية الخارجية يمكن من خلالهما الوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة بما يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها في السوق.

فالعلاقة الدائمة بين رسالة المؤسسة ونتائج تقييم بيئتها يمكن إدارتها من معرفة نقاط القوة التي تستخدمها بغرض تحقيق النجاح وتجنب الفشل، من خلال تحديد الاستراتيجيات المناسبة والتوفيق بين إمكانيات البيئة الداخلية من جهة وبين الفرص والتهديدات الخارجية من جهة أخرى، لأن الإدارة الاستراتيجية تفرض التكيف المرن مع المتغيرات الموجودة بالبيئة المحيطة.

المبحث الأول: الرسالة والرؤية الاستراتيجية ومجال نشاط المؤسسة

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات جميع المجالات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية والثقافية. ووجود مثل هذا النوع من البيئة العاصفة بالأحداث يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المؤسسة، والتأقلم مع البيئة الخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة،

أولاً- مفهوم الإدارة الاستراتيجية وخصائصها

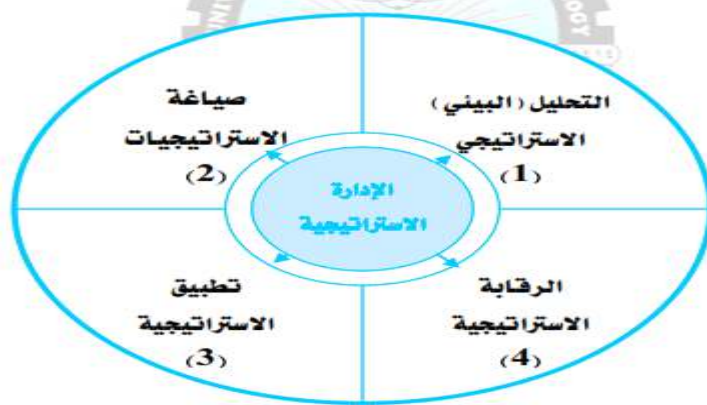
تعرف الاستراتيجية بأنها عملية بناء وضع منفرد لمؤسسة ذي قيم للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون¹. وأما الإدارة الاستراتيجية فتعرف بأنها: "إدارة للميزات التنافسية، تمثل نمط الإدارة المستقبلي والذي يساعد المؤسسات في البحث، وانتقاء وإدارة للميزات التنافسية بما يحقق لها النجاح والتميز في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع"². وتعرف أيضا بأنها: "الأسلوب المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة ومحاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي"³.

وعليه فإنه يقصد بالإدارة الاستراتيجية مجموعة العمليات التي تشمل عدة نشاطات أساسية ومتداخلة، وتشمل تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجيات، وتقييم الاستراتيجيات. ويشار في غالب الأحيان إلى: التحليل البيئي (الاستراتيجي) وصياغة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي.

للإدارة الاستراتيجية نستخلص عدة خصائص يمكن ايجازها فيما يلي:⁴

- تدور الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي حول الأهداف والنتائج؛
- تتأثر فعالية الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الاستراتيجية؛
- ضرورة المنهج العلمي لفاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛
- الإدارة الاستراتيجية هي نظام متكامل له مخرجاته ومدخلاته وعملياته؛
- التفاعل والتأثير التبادلي بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والخصائص البيئية للمؤسسة.

الشكل رقم (07): عمليات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامع، اليمن، صنعاء، 2011، ص: 13.

ثانياً- أهمية الإدارة الإستراتيجية

إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية له أهمية يمكن ذكرها في النقاط التالية:⁵

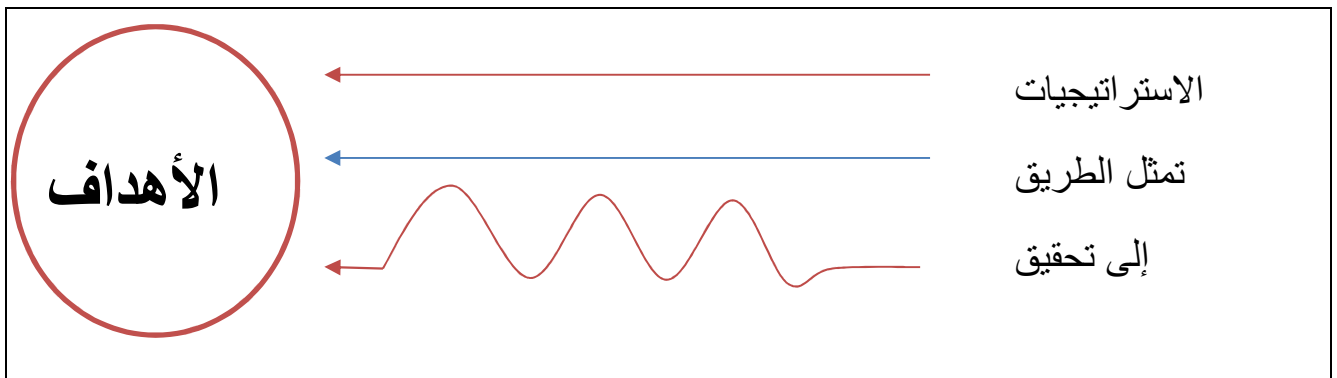
- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجياً؛
- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى؛
- المساعدة في معالجة وحل القضايا الإستراتيجية التي تواجه مؤسسة الأعمال؛
- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المؤسسة؛
- إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المؤسسة مثل أصحاب الأسهم _ العملاء _ العاملون والموردون.

وتركز الإدارة الإستراتيجية على الأساسيات التالية:⁶

- أهداف واضحة، معقولة ومرنة (قابلة لتعديل)؛
- واضحة، معقولة، متناسبة مع الواقع ومرنة؛

- هيكل تنظيمي عملي، واقعي، بسيط ومرن؛
 - قواعد ونظم وإجراءات مدروسة، مخططة، مبرمجة وقابلة لتعديل؛
 - أفراد يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لطبيعة العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير؛
 - صلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع تحديد معايير المحاسبة والمساءلة؛
 - نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع درجة أهمية المشاكل وتعقدها؛
 - معلومات متدفقة ونظم وقنوات للاتصال الفعال.
- والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف:

الشكل رقم (08): العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف



المصدر: منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامع، اليمن، صنعاء، 2011، ص: 18.

وهنا يجب أن نميز بين نوعين من الاستراتيجيات⁷:

- النوع الأول: **الاستراتيجيات المخططة والمقصودة**: وهي الاستراتيجيات الأساسية التي تضعها الإدارة وتسعى وترغب في تطبيقها وتمثل مخرجات لعملية التخطيط.
- النوع الثاني: **الاستراتيجيات المحققة**: هي عبارة عن الجزء المتحقق أو المطبق من الاستراتيجيات المقصودة أو المخططة.
- **الاستراتيجيات المعتمدة**: وهي عبارة عن الجزء المتحقق أو المطبق من الاستراتيجيات المقصودة أو المخططة.
- **الاستراتيجيات الطارئة/المنبثقة/المتكيفة**: وهي الاستراتيجيات (القرارات) التي تنبع أو تفرض من الواقع، وليست ناتجة عن التخطيط كما هو الحال في الاستراتيجيات المعتمدة.

ثالثاً - مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين. حيث أن هذا التطور مر بأربع مراحل

هي:⁸

- التخطيط المالي الأولي Basic Financial Planning
- مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ Forecast _ Based Planning
- مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي Externally Oriented Planning

- مرحلة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

1- مرحلة التخطيط المالي الأولي Basic Financial Planning

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث تطوّرت الإجراءات للتنبؤ بالعوائد والكلف واحتياجات رأس المال، وتحديد موازنات الكلفة السنوية. وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة عمل المؤسسة لبساطتها والبطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها. ومع ذلك سببت التغيرات الاستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور تحديات جديدة للمؤسسات إذ تجاوز عدد المنتجات والأسواق، ودرجة التعقيد التكنولوجي المطلوبة، والأنظمة الاقتصادية المعقدة قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها.

2- مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ Forecast_ Based Planning

حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال، وبينما عمل المحاسبون لتقدير احتياجات رأس المال، والتناوب بين خطط التمويل البديلة، بدء الإداريون بالتقدير الاستقرائي للتوجهات السابقة، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها. وهذا أدى إلى استخدام الوسائل التنبؤية. وهنا يمكن ملاحظة أن البداية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي، والقائمة على النماذج الاقتصادية والرياضية، باعتبار أن ساحة عمل المؤسسة محدودة، وشكلت هذه الطرق قواعد لعمل الخطط قصيرة الأمد، ولكن بعد التوسع الحاصل في عمل المؤسسات، وزيادة التغيرات البيئية طورت إدارات مؤسسات الأعمال أساليبها، وطرق التنبؤ لتشمل طرقاً جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد⁹.

وباعتبار أن الخطة السنوية لا تساعد على تخطيط طويل الأمد، يتجه المديرون لتصور خطة لسنوات خمس. وفي هذه الخطة يقترحون موازنات لمشروعات تستغرق أكثر من سنة. ويتجهون لجمع التنبؤات والمعلومات من البيئة المحيطة المحلية والعالمية ويرصدون الاتجاهات الجارية والمتوقعة على مدى السنوات الخمس القادمة.¹⁰

3- مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي Externally Oriented Planning

إن حصول تغييرات في بيئة عمل المؤسسات، واشتداد المنافسة، وتشجيع الأسواق بالسلع والخدمات أدى إلى أن تصبح الوسائل الموجودة في التخطيط غير كفؤة، وبذلك أخذت المؤسسات تبحث عن طرق ووسائل وفلسفات جيدة للتعامل مع الإشكاليات المطروحة، وتجلت هذه المرحلة بزيادة الاستجابة للأسواق والمنافسة وتحليل كامل للموقف والتقييم التنافسي، وتقييم البدائل الإستراتيجية، وتوزيع ديناميكي للموارد.

وفي البداية تم مد أفق العملية التخطيطية ليظهر التخطيط طويل الأمد، وفي نهاية القرن الواحد والعشرين تم اعتماد مدخل التخطيط الاستراتيجي لتوضيح المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة وليس فقط في مديات العملية التخطيطية.

كما تتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق وواقعية وظواهره، ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها، وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص المواد على استخداماتها البديلة.¹¹

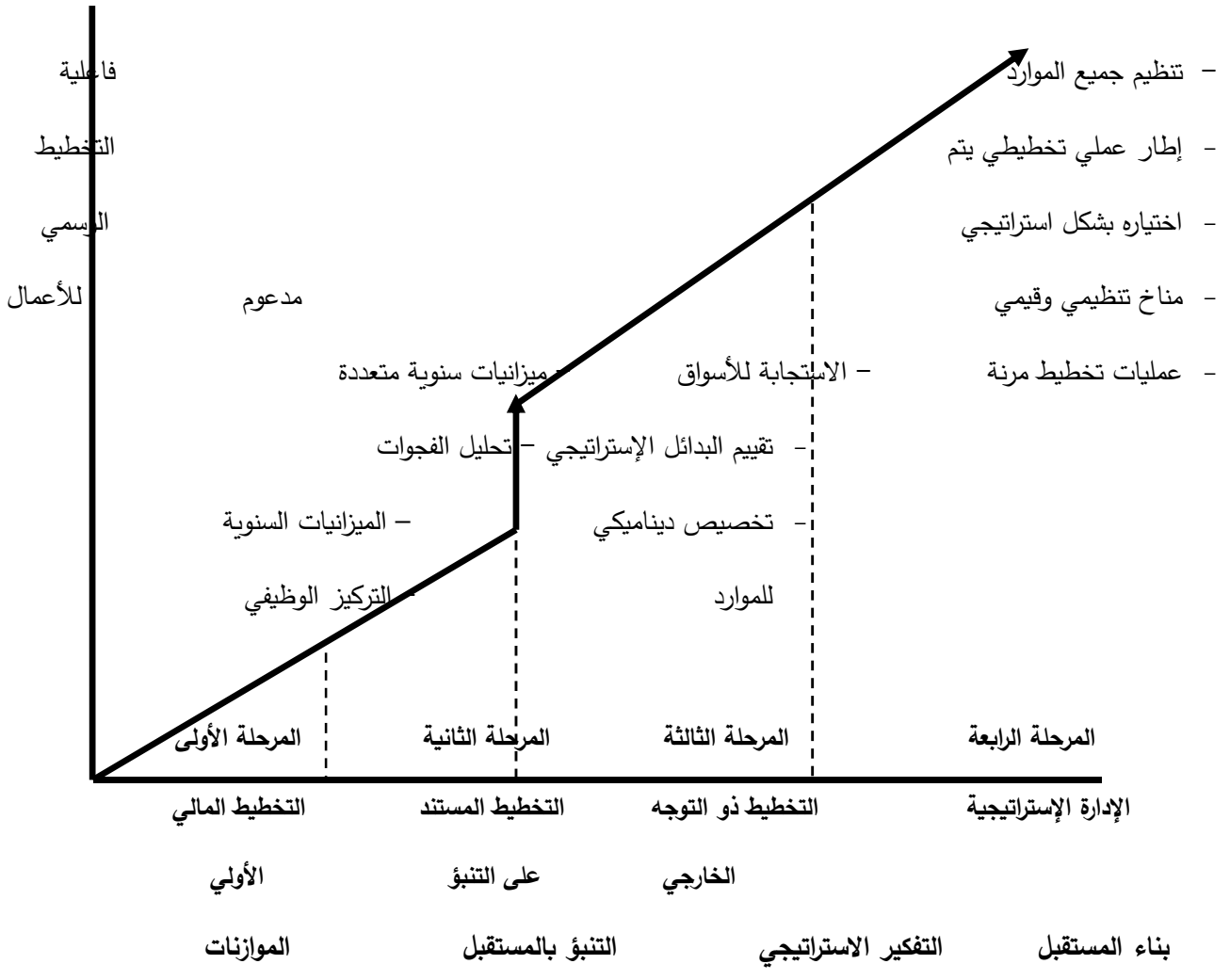
4- مرحلة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية واحدة، ويكون التخطيط مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية، وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاث عناصر أساسية وهي:

- عمومية التفكير الاستراتيجي؛ عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخلاف؛
- نظام القيم المساعدة أو المساند.¹²

والشكل الموالي يوضح مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية:

الشكل رقم (09): مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والعمليات)، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص: 25.

المطلب الثاني: رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها

إن عملية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة بشكل واضح ودقيق، تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا لتلك المؤسسة، ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارة بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة، من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الإستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى.

أولاً- رسالة المنظمة ورؤيتها

تمثل كيفية تحقيق سبب التواجد أي كيفية تلبية حاجة المجتمع التي أدت إلى ظهور هذه المنظمة. ورسالة المنظمة هي جملة أو عبارة أو فقرة قصيرة تبين فيها المؤسسة سبب تواجدها وكيفية النشاط في إطاره، كما أنها تحتوي أيضا على قيم وتطلعات أصحاب المصالح.

رسالة المنظمة هي الغرض من وجودها وعلى الرغم من أن الغرض يتغير مع الوقت إلا أنه أساسيا إذ يبين السبب الحقيقي لوجود المنظمة. وتمثل الرسالة الغاية من وجود المنظمة والأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات الاستراتيجية وهي في النهاية الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردا عن غيرها من المنظمات المناظرة¹³

1- أهمية الرسالة: تبرز أهمية الرسالة فيما يلي:¹⁴

- تعطي الرسالة تعريفا مختصرا وواضحا للغرض من وجود المنظمة ووظائفها والسوق التي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته

- تحدد الرسالة مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال

- تحدد الرسالة المجالات التي سوف تتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة

- تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل

2- خصائص الرسالة: تتمثل فيما يلي:¹⁵

- أن تكون مختصرة بحدود 100 كلمة.

- أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المنظمة؟

- أن تحدد المنظمة ماذا تنتج؟ ولمن هذا الإنتاج؟

- أن يتم بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء؟

- أن تحدد ما هو المبرر الأساسي لوجود المنظمة؟

4- بيان رسالة المنظمة: هو عرض الخطوط العريضة للهدف العام الذي يميز المؤسسة عن المؤسسات المشابهة والذي يحدد نشاطها وسوقها. إذ يرى بعض الباحثين أن بيان رسالة المنظمة يجب أن يقوم على ثلاثة محاور

أساسية، هي:¹⁶

- التعريف بالقطاع: أي أن المؤسسة تبيين القطاع الذي تنشط فيه.

- التعريف بالأهداف الكبرى للمؤسسة: وهذا معناه أنها تبين الأهداف الكبرى التي رسمتها.
- عرض فلسفة المؤسسة: ويعني هذا إظهار معالم فلسفة المؤسسة حتى يتضح سلوكها وعملها عموماً.
- وهناك من يرى أن رسالة المؤسسة يقوم على أربع محاور هي:
 - سبب التواجد: ويقصد به لماذا المؤسسة موجودة.
 - الوضع الإستراتيجي: ويقصد به المكانة التنافسية للمؤسسة ومهاراتها المميزة.
 - المعايير السلوكية: وهي تلك المعايير التي تحكم سلوكيات المؤسسة.
 - القيم: وهي القيم التي تؤمن بها المؤسسة.
- وهناك دراسات ترى أن المحاور الأربعة هي:
 - سبب التواجد: ويقصد به لماذا المؤسسة موجودة.
 - الوضع الإستراتيجي: ويقصد به المكانة التنافسية للمؤسسة ومهاراتها المميزة.
 - ترتيب أصحاب المصالح: يعني إظهار أهم أصحاب المصالح والعناية بهم (الزبائن والعاملين).
 - القيم: وهي القيم التي تؤمن بها المؤسسة.
- 5- عناصر الرسالة: عند الشروع في صياغة رسالة المنظمة تقوم المؤسسة بالتركيز على التالي:¹⁷
 - 5-1- تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة: إن التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمراً بسيطاً كما قد يتصور البعض، حيث للوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يسند إلى ثلاث دعائم وهي:
 - احتياجات العملاء أو ما الذي يجب إشباعه
 - مجموعات العملاء حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطية ونوعية العملاء
 - التكنولوجيا والأنشطة يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع حاجات عملائها
 - 5-2- تحديد الرسالة المستقبلية للمنظمة: إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات يمثل مهمة شاقة للغاية فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغي على المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها وكذلك استغلال الفرص التسويقية والقدرة على التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط
 - 5-3- تعريف العاملين بالرؤية الاستراتيجية: إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة وتحقيق الفهم والافتتاح بها لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة والمعرف أن تحقيق الفعالية يستلزم ألا تكون في اتجاه واحد (عملية الاتصال) حيث يجب تبادل وجهات النظر مع كافة الأطراف المعنية للوقوف على فهم مشترك لموضوع الاتصال
 - 6- صياغة الرسالة: إن رسالة المنظمة أشبه ما تكون ببرنامج عمل لها، لهذا نجد عملية إعداد الرسالة ظاهرة، مستمرة وليس حدثاً فردياً تعد فيه الرسالة لمدة واحدة، وأن الرسالة تحدد ملامح عمل المستقبل المرغوب فيه

للمنظمة إلا أن ظواهر الأمور تؤكد أنه لا توجد منظمة في حالة سيكون لفترات طويلة حيث هناك العديد من المتغيرات التي تحدد على مستوى المنظمة أو على مستوى البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، من هنا فالرسالة التي تصلح للمنظمة في هذه الظروف قد لا تصلح كلها أو بعضها في ظروف أخرى مغايرة فالرسالة تستوعب ظروف البيئة الخارجية وإن كانت تلك الظروف غير ثابتة ولا مستقرة لفترة طويلة بل عمل تغيير مستمر وجدنا الرسالة بدورها تستجيب لعملية التغيير نفسها فتغير مضمونها وصياغتها وتوجهاتها.

فعندما يكون للمؤسسة مجال نشاط واحد فإنها تعد رسالة واحدة، أما إذا كان لها عدد كبير من مجالات النشاط فلها أن تختار بين أن تعد:

- رسالة واحدة للمؤسسة ككل.

- رسالة واحدة لكل مجال نشاط.

- رسالة لكل مجموعة من مجالات النشاط.¹⁸

7- **العوامل المؤثرة في الرسالة:** توجد جملة من العوامل تتمثل فيما يلي:¹⁹

- عند صياغة الرسالة يجب القيام بخلق حالة التكامل والتوازن بين تلبية حاجات الأفراد وبين تحقيق أهداف المنظمة.

- هناك عوامل تستدعي ضرورة توزيع الصلاحيات والسلطات بين مديري إدارات العليا ومساعدتهم وضرورة الفصل بين الملكية والإدارة والأخذ بالتكنولوجيات الحديثة وتشكيل النقابات والاتحاديات.

- ضرورة القيام بحل التعارض بين جملة السهم وجماعة المتعاملين مع المنظمة.

- يعتبر التكيف حالة مهمة ومطلوبة للاستجابة مع التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة

- يتطلب من المنظمة تحديد رسالتها بدقة رسالتها بدقة ووضوح للجميع الأفراد المتعاملين معها.

- ينبغي أن تحتوي رسالة المنظمة على النمو كي تستطيع أن تحدد بدقة الاستراتيجيات الخاصة لتحقيق هدف النمو في المنظمة.

الجدول رقم (07): أمثلة عن رسالة بعض الشركات المشهورة

| الشركة | الرسالة |
|-------------|---|
| CocaCola | سقي العالم وإلهام أوقات التفاوض والمرح وخلق القيمة والتميز. |
| Google | تنظيم المعلومات على مستوى العالم لجعلها مفيدة وفي متناول الجميع. |
| بنك الراجحي | شركة مصرفية رائدة موثوقة تقدم حلولاً مالية مبتكرة لتحسين أسلوب حياة الناس في كل مكان. |
| Toyota | رسالتنا أن نكون الاختيار الأول لكل العملاء الذين يبحثون عن حلول سياقة وأن ننال الإجماع حول منتجاتنا وخدماتنا المبدعة وحول احترامنا للمؤسسات |
| Adidas | رسالتنا أن نكون أحسن علامة رياضية في العالم |

8- **رؤية المؤسسة:** تمثل رؤية المؤسسة الوضع المستقبلي الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه والذي تعمل على تحقيقه. تبين رؤية المؤسسة كيف ينوي أصحابها الانتقال إلى المستقبل فهي عبارة عن طموح وتطلع ورغبة وآمال وتحدي في وقت واحد ولهذا فإنها تلعب دور المحفز بالنسبة لإطارات المؤسسة وعمالها.²⁰

ثانياً - الأهداف وآلية تشكيلها

1- **الهدف بالنسبة للمؤسسة:** الهدف العام للمؤسسة هو تعبير عام عن نواياها. يعطي الهدف العام فكرة عامة عن اتجاه المؤسسة، أي أين تريد هذه المؤسسة أن تذهب بصفة عامة. ويستتبط الهدف العام من رسالة المؤسسة ومن رؤيتها. ويكون هدف المؤسسة دقيقاً وكمياً وواضحاً. كما أنه يأتي في إطار الهدف العام ولا يتناقض معه. بل هو عبارة عن تحديد له. يتغير هدف المؤسسة في المدى القصير بينما يتم إعداد الهدف العام على المدى المتوسط أو الطويل. أما رؤية المؤسسة فإنها لا تتغير عموماً.

ويقصد بالأهداف النهائية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فإن الأهداف بشكل عام هي ما تسعى المنظمة لتحقيقه وأن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها. فهي عبارة عن توصيف نوعي لما تريد المنظمة أن تحققه في المجالات الرئيسية لأعمالها في كل من بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية.²¹

2- **أهمية الأهداف:** تكمن أهمية وضع الأهداف بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة في الجوانب التالية:²²

- تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.

- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها ولإثبات شرعيتها في عيون الحكومة، المستهلكين والمجتمع إلى حد كبير.

- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات حيث تعد الأهداف دليلاً أو مرشداً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.

- تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ أو مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف.

- الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.

- تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

3- **خصائص الأهداف:** يؤكد العديد من الباحثين في الميدان الاستراتيجي إلى ضرورة اعتماد مجموعة من الخصائص والمتمثلة فيما يلي:²³

- **الوضوح:** أي أن تكون الأهداف واضحة لجميع العاملين في المنظمة.

- أن تتصف بالدقة والتحديد والجدية.

- **القبول:** من قبل كافة المستويات الإدارية في المنظمة.
- **الموضوعية** أي أنها قابلة للتنفيذ والتحقيق.
- إمكانية قياسها واستخدامها في مجال تقييم الأداء والمراقبة.
- أن تتصف بمشاركة كافة المرؤوسين أو من يهمهم أمرها (وضعها وتنفيذها).
- أن يتم احتساب الكلفة والعائد عند وضعها.
- أن يراعى عامل الزمن في تحقيقها.

4- العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف: تتمثل فيما يلي:²⁴

- 4-1- **المؤثرات الخارجية:** يوجد العديد من العوامل الخارجية، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع الذي يمارس فيه التنظيم أنشطته وكذلك سلوك جماعات الضغط، ويبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال.
- 4-2- **طبيعة النشاط:** يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.

- 4-3- **الثقافة التنظيمية:** تؤثر في الطريقة التي يفكر ويتصرف ويستجيب بها الأفراد، وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات، والرموز والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، هذه البعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته.

- 4-4- **توقعات الأفراد والمجموعات:** تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه وأوليات هذه الأهداف والوزن النسبي لها.

تمثل الأهداف شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات حيث لا يتحقق هذا النجاح إلا بقيام المنظمة بعملية التحليل الاستراتيجي.

المطلب الثالث: التجزئة الاستراتيجية ومستويات الإدارة الاستراتيجية

تؤخذ المؤسسة في مجال الإستراتيجية على أنها كيان واحد يضم مختلف الوظائف والأنشطة والمنتجات، وبهدف تحديد مجال العمل الاستراتيجي، يمكن تقسيم هذا الكل إلى مجموعة من المجالات الإستراتيجية والتي تتحدد من خلالها الميزة التنافسية لكل جزء وفقا لمعايير محددة.

أولا- ماهية التجزئة الإستراتيجية

1- **تعريف التجزئة الإستراتيجية:** هي العملية التي تسمح للمؤسسة بتقسيم نشاطها إلى وحدات متجانسة ومستقلة بحيث تحصل على مستوى معقول للعمل الإستراتيجي.²⁵

2- **وحدات النشاط الإستراتيجي:** تعرف وحدة النشاط الإستراتيجي على أنها مجموعة من الأنشطة الجزئية للمؤسسة أو مجموعة من المنتجات أو الخدمات والتي تشترك في الموارد البشرية والتقنية وحتى في الموارد المالية

في معظم الحالات وتكون مستقلة عن غيرها وتكون لها نفس العوامل الأساسية للنجاح أو عوامل أساسية للنجاح متشابهة.²⁶

3- القاعدة الإستراتيجية: تعرف القاعدة الإستراتيجية على أنها مجموعة من وحدات النشاط الإستراتيجي التي تشترك في بعض الموارد والمهارات.

2- أهداف التجزئة الإستراتيجية: تستهدف التجزئة الإستراتيجية أمرين مهمين هما:²⁷

- حصر مختلف الوحدات الإستراتيجية بالمؤسسة، لأن هذا الحصر يلعب دورا كبيرا في إعداد الإستراتيجيات.
- تمكين إعداد إستراتيجية لكل وحدة من هذه الوحدات لأنه لا يمكن إعداد إستراتيجية دون معرفة الوحدات الإستراتيجية للمؤسسة.

3- أولوية التجزئة الإستراتيجية على التشخيص الإستراتيجي: تحدد التجزئة الإستراتيجية مستوى التفكير الإستراتيجي، ومنه مستوى العمل الإستراتيجي ذلك لأن العمل الإستراتيجي ينطلق بالتجزئة الإستراتيجية وليس بالتشخيص الإستراتيجي كما كان يعمل به من قبل. فمثلا مواجهة المنافسة لا يعني مواجهة المنافسين أنفسهم وإنما التصدي لما يعدونه من إستراتيجيات بالنسبة لمجالات إستراتيجية معينة.
لهذا يجب أن يبدأ العمل الإستراتيجي بالتجزئة الإستراتيجية قبل التشخيص الإستراتيجي، وهذا أمر منطقي وطبيعي.

4- أبعاد التجزئة الإستراتيجية: يشير D.F Abell إلى ضرورة تحديد الجزء الإستراتيجي بالاعتماد على ثلاثة أبعاد حيث تساعد هذه الأبعاد الثلاثة المؤسسة من الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية هي:²⁸

- من؟ المقصود ب"من" هو من يستهلك أو يشتري هذا المنتج. ويشير هذا إلى زبائن الوحدة الإستراتيجية المعنية.
- ماذا؟ يقصد بها ماذا تعرض المؤسسة للزبائن؟ ومعناه ما محتوى المنتج الذي تعرضه؟
- كيف؟ فيقصد به كيف يتم الحصول على هذا المنتج أو الخدمة؟

5- مراحل التجزئة الإستراتيجية: تتم عملية التجزئة الإستراتيجية في أربعة مراحل، هي:²⁹

1-5- حصر أنشطة المؤسسة حسب الأبعاد الثلاثة: إذ يتم إحصاء الأنشطة البسيطة التي تقوم بها المؤسسة لكن بالاعتماد على الأبعاد الثلاثة، ومعنى هذا أن يتم وضع قائمة لمنتجات المؤسسة مع مستوى كبير من التحديد.
2-5- البحث عن العوامل الأساسية للنجاح: التي تخص كل نشاط تم تحديده بالأبعاد الثلاثة، وهذا يتطلب معرفة رغبات الزبائن مسبقا، أي القيام بدراسة السوق وتجزئتها قبل البدء في التجزئة الإستراتيجية.

3-5- جمع الأنشطة التي تم تحديدها بالأبعاد الثلاثة: تجمع في وحدات نشاط إستراتيجي بحيث تجتمع تلك التي تتشابه وتتقارب عواملها الأساسية للنجاح لتعطي وحدة واحدة وتختلف تماما عن الباقي.

4-5- جمع وحدات النشاط الإستراتيجي في قاعدة إستراتيجية: بعد الانتهاء من تحديد وحدات النشاط الإستراتيجي، نبدأ في تحديد القواعد الإستراتيجية وذلك بجمع الوحدات التي تشترك في بعض الموارد والمهارات في قاعدة واحدة بحيث تكون كل قاعدة منفصلة ومستقلة تماما عن غيرها من القواعد.

6- مستويات التجزئة الإستراتيجية: إن التجزئة الإستراتيجية تعطي ثلاث مستويات من الوحدات هي:³⁰

- المنتج، وهذا المستوى الأصلي الذي انطلقت منه التجزئة.

- وحدة النشاط الإستراتيجي.

- القاعدة الإستراتيجية.

ثانياً - مستويات الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية

ولها ثلاث مستويات هي:

1- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة Corporate Strategy: يتحدد هذا المستوى في وحدات

الأعمال التي تستثمر فيها موارد المؤسسة، وهي تمثل مجالات عمل ونشاط المؤسسة المستقبلي، كما تحدد

كيفية إدارة هذه الوحدات، وبناءا عليه يتم تحديد نوع الأعمال التي تريد المؤسسة أن تعمل ضمنها وتستثمر

مواردها، في سبيل تحقيق غاياتها المنشودة.³¹

إن مهمة تطوير إستراتيجية المؤسسة عملية معقدة وتتسم بالتشعب، ويمكن تلخيصها بثلاثة عناصر

أساسية:³²

- تطوير الخطط الإدارية الخاصة بإدارة مزيج من النشاطات المتنوعة لغرض تحسين أداء المؤسسة ويندرج

ضمن إطار محفظة أعمال المؤسسة تطوير قرارات تتعلق بالنشاطات الأساسية للمؤسسة، ومتى وكيف تجد

ضرورة لدخول أعمال جديدة لتوسيع محفظة استثماراتها؛

- توفير التنسيق بين مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستثمارية للمؤسسة حيث وجود هذا التنسيق على مستوى

النشاطات يوفر حالة من التماسك والتداؤب للمؤسسة ويقوي من حالة التنافسية لوحدات أعمالها؛

- وضع أسبقيات الاستثمارية ووضع موارد المؤسسة عليها.

2- الإدارة الإستراتيجية على المستوى وحدات الأعمال MStrategie Unites Business: يعتبر هذا

المستوى ذو أهمية كبير للمؤسسة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق وبالتالي تحقيق

الأرباح. فمؤسسة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها

استراتيجيات أعمال متعددة. وتتولى إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الإمكانيات

والموارد المتاحة لوحدة العمل هذه.

وباختصار، فإن الإستراتيجية في هذا المستوى تعالج وتجب على العديد من الأسئلة من أهمها:

كيف تنوي المؤسسة أن تتنافس في هذا العمل المحدد؟ ما هو دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزات

التنافسية التي تعطي هذا العمل خصوصية في التنافس؟ كيف تستجيب وحدة العمل للظروف التنافسية والصناعية

المتغيرة مع طبيعة نمط توزيع الموارد داخل وحدة العمل هذه؟

إن هذه الأسئلة وغيرها تتجسد لاحقا بمواصفات رئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل وحدة

العمل هذه، والتي تقدم للعملاء الرئيسيين والمشتريين الصناعيين وغيرهم، وكذلك يجب أن نشير إلى الدور المهم

الذي يجب أن تلعبه وحدة الأعمال لدعم وجود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبطرق

فاعلة وكفئة، وإن الجهة المسؤولة عن وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.³³

3- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategies: تتعدد المجالات الوظيفية في مؤسسة الأعمال. وفي المؤسسات الكبيرة عادة ما يتم تقرد إدارة متخصص لكل نشاط وظيفي وإن تكون وحدات الأعمال الإستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات كنشاط الإنتاج والعمليات، ونشاط الموارد البشرية، ونشاط التسويق، والنشاط المالي والمحاسبي، ونشاط البحث والتطوير ونشاط إدارة الموارد، ونشاط إدارة المعرفة... وغيرها، وهذا يتطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم استخدام هذه الموارد بحيث تعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المؤسسة. وعادة ما تكون مسؤولية وضع الخطة في هذا المستوى من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم.³⁴

والجدول الموالي يلخص مستويات الإستراتيجية في المؤسسة حيث يبين مسؤولية كل مستوى وكذلك العناصر الأساسية التي يتضمنها كل مستوى.

الجدول رقم (08): مستويات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

| المستوى | مسؤولية تطوير الإستراتيجية | العناصر الأساسية |
|---------|--|--|
| المنظمة | الإدارة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة+ المدير العام وفريقه) | - هيكلية محافظة الأعمال الكلية وإدارتها. - تنسيق الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمؤسسة. - الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال |
| الأعمال | رئيس وحدة الأعمال بالتنسيق مع الإدارة العليا | - اختيار كيفية المنافسة، ونوع الميزة التنافسية المراد بناؤها - تطوير الردود أ الاستجابات المناسبة على الظروف الصناعية/ التنافسية المتغيرة. - تنسيق الأدوات الإستراتيجية. - الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال. |
| الوظيفي | رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال | - تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم ومساندة إستراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها. - تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء. |

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص:262.

المبحث الثاني: أنواع الإستراتيجيات

المدراء الاستراتيجيون (الرئيس التنفيذي، الرئيس، المالك، المدير التنفيذي، المدير العام، مدير مستوى النشاط، مديرو المستوى الوظيفي، المستشار، العميد)، هم الأشخاص الذين يقومون برسم خطوات الإدارة الإستراتيجية، وتتضمن مسح البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات وتنفيذها وتقييم ومراقبة النتائج.

المطلب الأول: إستراتيجيات النمو

تعمل المؤسسات التي تطبق إستراتيجيات النمو على توسيع أعمالها و نشاطاتها الاستثمارية، وتتبع عندما تكون هناك حالة من الازدهار الاقتصادي و زيادة الطلب على السلع و الخدمات و هناك تقاؤل و احتمالات نجاح، يعبر عن إستراتيجية النمو بأنها الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الإستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، وترتبط إستراتيجيات النمو في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها مؤسسة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة.

أولاً- مفهوم النمو

يمكن ايجاز العناصر المتعلقة بهذا النوع من الاستراتيجيات من خلال مايلي:

- 1- **معنى النمو:** عندما نقول نمت المؤسسة فهذا معناه أن مؤشراتها الأساسية قد زادت كحجم إنتاجها، ومبيعاتها وعدد منتجاتها، ورقم أعمالها، وعدد عملائها وعموما يكون النمو كمي أي أنه يقاس بوحدات كمية.³⁵
- 2- **متى يكون نمو المؤسسة:** لعملية نمو المؤسسات وقت معين حيث لا تستطيع هذه المؤسسات القيام بالنمو عند ظهورها ولا أثناء فترات الأولى، فالنمو يكون عند نضج المؤسسة لأن قبل ذلك ليس لها الموارد ولا القدرة، ولا حتى الوقت للتفكير في النمو.³⁶

3- أهداف نمو المؤسسة: يهدف نمو المؤسسة إلى:³⁷

- تمكين المؤسسة من البقاء في السوق من خلال تقويتها إذ من الواضح أن في عالم المؤسسات تكون حظوظ البقاء في السوق كبيرة بالنسبة للقوي.
- إعطاء المؤسسة دورا أكبر في مجال نشاطها من حيث إعطائها مكانة تنافسية أكبر.
- منح المؤسسة الفرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف لتعزيز قدرتها التنافسية.
- تحسين مستوى المخرجات والنتائج كتحسين رقم الأعمال مثلا، ومستوى الأرباح.
- تحسين حجم عوامل الإنتاج كزيادة التشغيل.
- الحفاظ على مناصب الشغل.

4- اتجاهات النمو: تتمثل أهمها فيمايلي:³⁸

- 4-1- **النمو الأفقي:** يسمى أيضا لدى البعض "النمو الجانبي" ويتمثل في نمو المؤسسة مع بقائها في مهنتها الرئيسية. فالمؤسسة التي تختار النمو الأفقي تكون قد اختارت النمو في مهنتها دون أن تمد نشاطها إلى مهن أخرى. للنمو الأفقي فوائد كثيرة، يمكن حصر أهمها في كون هذا النمو يساعد على:
 - زيادة حجم المؤسسة والاستفادة من وفرات الحجم.
 - الاستفادة من أفضليات التجميع.
 - رقابة السوق، يعني التحكم في بعض المؤشرات المتعلقة بتنافسية المؤسسة.
- 4-2- **النمو العمودي:** عند اختيارها النمو العمودي تكون المؤسسة قد اختارت أنها تنمو إما في الاتجاه العلوي (الخلفي) أو في الاتجاه السفلي (الأمامي)، وذلك من خلال التكامل مع أنشطة علوية أو سفلية.
- 4-3- **النمو الداخلي:** ويمكن تقسيمه إلى:

- 4-3-1- **تعريف النمو الداخلي:** يسمى أيضا النمو العضوي ويتمثل في عملية نمو المؤسسة من الداخل ومعنى هذا أن المؤسسة تعتمد على مواردها الداخلية في إنشاء قدرات إنتاجية وتسويقية جديدة، الشيء الذي يجعل مصادر ميزتها التنافسية داخلية هي الأخرى. فالنمو الداخلي يقوم أساسا على قدرات المؤسسة ومعارفها ومهاراتها وأموالها دون اللجوء إلى موارد وقدرات غيرها. ومن أهم دوافع وأسباب هذا النوع من النمو زيادة الطلب، الاستفادة من

مجهودات البحث والتطوير، وجود قدرات كبيرة لدى المؤسسة، الحفاظ على مناصب الشغل، وجود قدرات كبيرة لدى المؤسسة.

4-3-2- مزايا وعيوب النمو الداخلي: تتمثل مزايا النمو الداخلي في السهولة والتحكم في المتغيرات الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى الآثار الإيجابية الناجمة عنها كتحصين مستوى الإنتاج والإنتاجية والمبيعات والربح. أما عيوب النمو الداخلي فتجلى في احتمال التوجه نحو التخصص للمؤسسة، كثرة الديون، قد يكون غير كاف، طول الفترة.

4-4- النمو الخارجي: لا يقوم النمو الخارجي على القدرات الخاصة بالمؤسسة فحسب مثل هو الحال بالنسبة للنمو الداخلي، ولكنه يقوم على قدراتها وقدرات غيرها. وما يميز النمو الخارجي ما يلي:

- يسمح للمؤسسة باختزال الوقت إذ يسمح لها بالوصول إلى النمو بسرعة كبيرة جدا.
- كونه عملية منقطعة، أي غير مستمرة: ليست عملية النمو الخارجي مستمرة.
- كونه عملية معقدة غير سهلة: النمو الخارجي عملية معقدة لأن فيها طرف ثاني غير المؤسسة.
- الرغبة في الحصول السريع على حصص من السوق.
- اختراق سوق صعبة للدخول، عندما تريد المؤسسة دخول سوق معينة وتكون هناك موانع للدخول مما يجعل دخول السوق صعبا.

- الرغبة في الاستفادة من أفضليات التجميع بالنسبة للمؤسسات المتنافسة وغير المتنافسة.
- الرغبة في الاستفادة من تكنولوجيا متطورة: قد تكون تكنولوجيا عالية أو تكنولوجيا ذات مستوى مرتفع.

4-4-1- كفاءات النمو الخارجي: للنمو الخارجي أربع كفاءات مختلفة:

- إما أن تقوم المؤسسة بشراء أو ضم مؤسسة منافسة، عندما تريد رفع حصتها من السوق.
- إما أن تقوم بشراء أو ضم مؤسسة مكملة، عندما تريد المؤسسة أن تتنوع.
- إما أن تقوم بشراء أو ضم مؤسسة من نفس السلسلة (الفرع): إذا أرادت المؤسسة أن تتنوع عموديا (تنوع خلفي أو أمامي).

- إما أن تقوم بضم مؤسسة متنوعة: وهذا عندما ترغب المؤسسة بتغيير المهنة.

4-4-2- مزايا وعيوب النمو الخارجي: تتمثل فيما يلي:

- مزايا النمو الخارجي: للنمو الخارجي مزايا كثيرة ومعتبرة، نذكر أهمها فيما يلي:
- عندما يكون عموديا، يؤدي النمو الخارجي إلى تخفيف ضغط الموردين أو ضغط الزبائن.
- النمو الخارجي يؤدي دائما إلى تخفيف الضغط التنافسي وذلك من خلال زيادة حجم المؤسسة ومكانتها.
- تحقيق أهداف النمو بسرعة عالية.
- عيوب النمو الخارجي: للنمو الخارجي أيضا عيوب كثيرة، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:
- عملية النمو من الخارج مكلفة جدا، ولهذا السبب ليس بإمكان كل المؤسسات القيام به.
- النمو الخارجي يقلص من حرية المؤسسة.

- النمو الخارجي يؤدي إلى تواجد أكثر من ثقافة للمؤسسة.

4-4-3- الاستراتيجيات القائمة على النمو الخارجي: وتتمثل في الاستراتيجيات الآتية:

- **استراتيجيات الاندماج والاقتران:** تتمثل إستراتيجية الاندماج والاقتران (تسمى أيضا الاندماج والحيارة) في بناء نمو المؤسسة على أساس ضم أصولها إلى أصول مؤسسة (أو مؤسسات) أخرى قصد تكوين مؤسسة واحدة بديلة. ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية:³⁹

- **اندماج تساوي:** ويتم بين مؤسسات متقاربة من حيث الحجم أو من حيث الأهمية أو من حيث رقم الأعمال... فتنتج عن هذا الاندماج مؤسسة جديدة باسم جديد أو بأسماء المؤسسات القديمة. وتؤدي هذه العملية إلى رفع مستوى بعض المؤشرات الأساسية كالأصول، وحصصة السوق، وعدد العمال، والإنتاج، ورقم الأعمال... كما أنها تسمح بالاستفادة من أفضليات التجميع: يعبر على هذه العملية بالعلاقة التالية:

$$A+B=C$$

حيث تكون المؤسسة الأولى هي A

والمؤسسة الثانية هي B

أما المؤسسة الجديدة فهي C وتختلف عن المؤسسات الأصلية.

من أهم ما يميز استراتيجية الاندماج والاقتران سرعتها حيث لا تحتاج العملية إلى الوقت الطويل لا لإنجازها ولا لظهور نتائجها.⁴⁰

- **استراتيجيات التعاون:** عندما تقوم المؤسسة بالتعاون مع مؤسسة (أو مؤسسات) أخرى مع بقاء كل منها مستقلة ومحافظة على حريتها، في هذه الحالة نتكلم عن استراتيجيات التعاون. وتعتمد إستراتيجية التعاون على موارد وقدرات المؤسسة التعاونية، ومن أهم مزايا إستراتيجية التعاون بين المؤسسات أنه يتيح الفرصة لتحقيق أهدافها كتحسين حصة السوق، ورفع الإنتاج، والاستفادة من أفضليات التجميع، ومواجهة الضغط التنافسي، ومسايرة تقلبات البيئة دون اللجوء إلى الاقتران الذي يكلف الكثير. والتعاون بين المؤسسات شكلان: إذا تم بين مؤسسات متنافسة فإنه يأخذ شكل التحالف. أما إذا تم بين مؤسسات متكاملة فإنه يأخذ شكل الشراكة.⁴¹

4-5- **التحالف:** في بعض الحالات تقوم مؤسسة (أو أكثر) بالتعاون مع مؤسسة (أو أكثر) وتكون كلها مؤسسات متنافسة فيما بينها. في هذه الحالة يكون التعاون عبارة عن تحالف لهذه المؤسسات.

ويعرف التحالف على أنه: "التزام متبادل بين طرفين أو أكثر، ومحدود وتدرجي، وقابل للتراجع، من أجل تحسين الأداء وتكوين ميزة تنافسية قوية"، ويتمثل في إبرام اتفاق بين المؤسسات يمكن لكل منها أن تصل إلى بعض الموارد أو المهارات المتوفرة لدى الطرف الآخر ولم تكن متوفرة لديها".

يظهر التحالف في ثلاث أشكال: تحالف التكامل، وتحالف التجميع، وتحالف شبه التركيز.

4-5-1- **تحالف التكامل:** يعرف هذا التحالف بأنه يشجع ويساعد على التعلم في المؤسسات المتحالفة بسبب انتقال وتحويل المعرفة بين المؤسسات، كما يساعد على الاستفادة من المهارات المتوفرة.

يقلص هذا التحالف المنافسة بين أطراف التحالف، بمعنى أن المؤسسات التي تقيم فيما بينها تحالف التكامل تمتنع عن منافسة بعضها، بل تبحث عن أن تكون متكاملة فيما بينها. ويشترط نجاح تحالف التكامل أن يكون بين أطراف التحالف تحالف على أصعدة كثيرة.

4-5-2- تحالف التجميع: يمثل تحالف التجميع نوعا آخر من أنواع التحالفات، ويتمثل في جمع المؤسسات المتحالفة مواردها ومهاراتها قصد التمكن من بلوغ حجم كبير من الإنتاج. فالهدف الأول من إنشاء هذا النوع من التحالفات يكمن في رفع حجم الإنتاج، ولهذا يسمى تحالف التجميع لدى البعض " تحالف الإنتاج". فالمؤسسات التي تعقد تحالف تجميع فيما بينها هي عموما مؤسسات متقاربة من حيث الحجم، ومن حيث مستوى التكنولوجيا المستعمل، ومن حيث المهارات... الخ.

4-5-3- تحالف شبه التركيز: بموجب تحالف شبه التركيز تصبح المؤسسات غير متنافسة، وهذا أمر منطقي لأن المؤسسات التي تقدم على هذا النوع من التحالف تكون في هذه الحالة تنتج نفس المنتجات كما أنها تجعل وظائف البحث والتطوير والتسويق والإنتاج مشتركة.

4-6- الشراكة: عندما يتم التحالف بين مؤسسات غير متنافسة يسمى هذا التحالف " شراكة ". تتم الشراكة بطريقتين:

4-6-1- شراكة الأخرجة: وهي اتفاق بين عميل ومورد على أن يقوم هذا الأخير ببعض الأنشطة لفترة زمنية معينة"، وبموجب الشراكة يترك العميل كل أو جزءا من نشاط معين إلى المورد (الشريك) الذي التزم بالقيام به. ثانيا: الشراكة التكافلية: وهي تتمثل في جمع موارد مؤسسات غير متنافسة، ليست من نفس القطاع، ولا تجمعها أية علاقة أعمال، كما تتم هذه الشراكة بقصد تنويع الأسواق. وكذلك تم تقسيم استراتيجية النمو بصفة عامة إلى ⁴²:

1- إستراتيجيات التركيز: تعتمد هذه الإستراتيجية على اختيار سوق معين أو فئة معينة أو منتج معين بدلا من السعي لإرضاء جميع رغبات المنتفعين، وتتبع هذه الإستراتيجية عندما تركز المؤسسة على زيادة المبيعات في أنشطة حالية. ومن أهم الأبعاد التي يمكن أن تكون موضوعا لإستراتيجية التركيز ما يلي:

- التركيز على المستهلك⁴³ : إذ يتم الاعتماد على هذه الإستراتيجية من خلال الآتي:

- الاعتماد على العملاء الحاليين: من خلال زيادة حجم الشراء أو تكرار عملية الشراء، تحسين موقع المنتج داخل المتاجر بزيادة المنافع التي يحققها، والتوسع في خط المنتجات (أحجام - أنواع..).

- جذب عملاء المنافسين: من خلال زيادة الجهود الترويجية والاعتماد على تخفيض الأسعار.

- جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج: من خلال زيادة فرص إتاحة المنتج (مناطق جديدة) تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة والإعلان عن استخدامات جديدة.

2- التركيز على المنتج: ⁴⁴ إذ تتبع هذه الإستراتيجية ما يلي:

- محاولة تمييز المنتج عن منتجات المنافسين المماثلة له.

- تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج وكذا تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

-زيادة معدل التقادم المخطط للمنتج (تغيير اللون، تغيير الشكل..).

3- التركيز على التكنولوجيا⁴⁵: تركيز المؤسسة في اعتمادها هذه الإستراتيجية على:

-تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة.

-تتمية جودة المنتجات والعمل على تحسين جودة المنتج.

-إيجاد استخدامات لبواقي الإنتاج.

مفاد إستراتيجية التركيز بصفة عامة أو مايعرف باستراتيجية التخصص أن المؤسسة تختار أن تنشط بمجال نشاط إستراتيجي واحد، أو حتى بمنتج واحد، وتلجأ المؤسسة إلى إستراتيجية التخصص عندما تكون تتحكم جيدا في مهنتها، أو عندما تفتقد إلى الإمكانيات لممارسة نشاطات أخرى. والجدير بالملاحظة أن كون نشاط المؤسسة يقتصر على مجال نشاط إستراتيجي واحد (أو منتج واحد).

ولإستراتيجية التخصص بعض المزايا وبعض العيوب. أما أهم مزاياها فإنها تجعل المؤسسة تركز على ما تحسنه، وتقوم بتركيز الموارد والمهارات في نشاط واضح المعالم والأهداف والمضمون، أما أهم نقائص هذه الإستراتيجية فيمكن في كون تركيز المؤسسة على مجال نشاط واحد قد يجعلها معرضة لخطر تدهور هذا المجال⁴⁶.

ثانيا- إستراتيجيات التنوع

وتعني هذه الإستراتيجية أن المؤسسة تتجه إلى أنشطة جديدة لتنظيم استخدامها للموارد المتاحة، سواء المادية أو المالية أو البشرية، بذلك تتعدد وتتوسع مجالات النشاط الجديدة، وتناسب هذه الإستراتيجية الهيكل متعدد الأقسام⁴⁷، وتعتمد المؤسسة هذه الإستراتيجية لتوزيع الأخطار بهدف جاذبية ميدان الأعمال الجديدة من حيث الربحية وتعدد الفرص⁴⁸.

تلجأ المؤسسة إلى التنوع في الحالات التالية:

- إذا كانت للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية عالية، ففي هذه الحالة يمكنها اللجوء إلى التنوع.
- إذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية ضعيفة، فهنا يكون لجوؤها إلى التنوع بمثابة البحث عن تعويض ضعف نمو قطاعها، ويسمى تنوع إعادة الانتشار.
- عندما تكون للمؤسسة مكانة تنافسية متوسطة في قطاع ذي جاذبية متوسطة فالتنوع هنا قد يعني محاولة تصحيح وضع صعب بالنسبة للمؤسسة ويسمى تنوع البقاء كما قد يعني تحولا ويسمى في هذه الحالة تنوع التعزيز.
- لا تختار المؤسسة التنوع حبا في التنوع وإنما لأسباب ولأهداف معينة حاول الباحثون حصرها. وتتمثل أهم أنواع التنوع فيما يلي:

الجدول رقم (09): أنواع التنوع

| تنوع دولي | تنوع التقوية | | تنوع جوارى | تنوع شامل |
|---|---------------------------|------------|------------|---|
| | تنوع أفقي | تنوع عمودي | | |
| تنمية النشاط الحالي للمؤسسة في دول أخرى | نشاطات مماثلة بهوية جديدة | تكامل علوي | تكامل سفلي | منتجات جديدة في سوق جديدة |
| | | | | منتجات جديدة تطبيقات جديدة في السوق الحالية |

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2012، ص: 125.

لذا توجد أشكال مختلفة من إستراتيجيات التنويع يمكن حصرها فيما يلي:⁴⁹

1- إستراتيجيات التنويع المترابط/ غير المترابط: يمكن تناولها كما يلي:

1-1- إستراتيجية التنويع المترابط "المتمركز": يعني أن تقوم المؤسسة ببعض مجالات الأعمال الجديدة إضافة إلى مجال عملها الحالي، والواقع أن هذا الترابط الإستراتيجي يمكّن المؤسسة من الاستفادة بعامل أثر المشاركة والتعاون (مشاركة مالية، إنتاج، إدارة) مثل ضم بعض الوحدات الإنتاجية التي تؤدي إلى زيادة فعالية نشاط الإنتاج كخصم الكمية عند شراء المواد الأولية وبالتالي خفض تكلفة إنتاج الوحدات أما المشاركة الإدارية فتظهر عند اكتساب خبرات ومهارات في مجال معين.⁵⁰

1-2- إستراتيجية التنويع غير المترابط "متنوع": يحدث هذا النوع عندما تدخل المنظمة إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية، وعادة ما يكون أحد الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء تبني المؤسسة لهذه الإستراتيجية هو ربحية ميدان الإنتاج أو النشاط الجديد⁵¹، وكذا انتقاء فرصة التوسع في مجال العمل الرئيسي والحصول على فرصة جديدة للاستثمار وبالإضافة إلى زيادة فرصة نموها الذي يزيد من قوة المنظمة ومركزها الاجتماعي في الأسواق.⁵²

2- إستراتيجيات التنويع الداخلي / الخارجي: وتتمثل فيما يلي:

1-2- إستراتيجيات التنويع الداخلي:⁵³ وتمثل هذه الإستراتيجية اعتماد المؤسسة على نفسها وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية إحدى الحالات التالية الموضحة بالشكل التالي:

شكل رقم (10): أشكال إستراتيجية التنويع الداخلي

| | | |
|-------|--------------------------|------------------------|
| | سلعة | جديدة |
| حالية | سلعة حالية تخرق سوق حالي | سلعة جديدة في سوق حالي |
| سوق | سلعة حالية تدخل سوق جديد | سلعة جديدة في سوق جديد |
| جديد | | |

Source : Jean Jacques Labin et Ruben Chumpitez, **Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation du marché**, Dunod, 5ème édition, Paris, 2002, P : 269.

- دخول المنظمة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار لتشمل عملاء جدد.
- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية وذلك من خلال محاولة كسب شرائح جديد لم تستخدم لمنتج قبلاً.
- تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية للاستفادة من الجهود التسويقية ببعض عوامل الجذب.

- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة وهو أقل استخداما لما يحويه من مخاطر.
2-2- إستراتيجية التنوع الخارجي: يحدث هذا التنوع عندما تقوم المنظمة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة عن طريق شراء بعض المؤسسات أو الاندماج مع مؤسسات أخرى أقوى منها، لذا فإن أكثر أشكال التنوع الخارجي الاندماج أو الاستحواذ.⁵⁴

2-2-1- الاندماج: يتمثل في انضمام شركتين أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون منظمة واحدة باسم جديد أو باسم أحدهما وعادة ما تكون تلك الشركات ذات حجم صغير.

2-2-2- شراء شركة أخرى " الاستحواذ": باكتمال عملية الشراء تفقد الشركة المشتراة كيانها حيث تذوب تماما في الشركة المشترية.

ومن أهم دواعي الاندماج أو الاستحواذ ما يلي:⁵⁵

- زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع منها عند الاعتماد على التنوع الداخلي.

- تدعيم الموقف المالي للشركة مما يزيد أرصدها ويرفع اعتمادها.

بالإضافة إلى:⁵⁶

- خلق الثقة المتبادلة بين العاملين في مختلف المستويات بالمؤسسات المدمجتين.

- تحديد الموارد الحالية أو المتوقع توفيرها من وراء الاندماج أو التملك.

3- إستراتيجيات التنوع الأفقي / الرأسي: يمكن تناولها كما يلي:

3-1- إستراتيجية التنوع الأفقي:

تشمل إستراتيجية التنوع الأفقي إضافة سلع وخدمات جديدة وغير مرتبطة بتلك المقدمة في الوقت الحالي للعملاء الحاليين باستخدام تكنولوجيا غير مرتبطة بخطوط المنتجات الحالية،⁵⁷ وقد يتم التنوع الأفقي باستخدام التنوع الخارجي عن طريق شراء المؤسسة لمؤسسة أخرى تقوم بإنتاج نفس المنتج وبنفس العملية الإنتاجية أو قد تقوم المؤسسة بشراء مؤسسة أخرى تملك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المنظمة بإنتاجه.⁵⁸

3-2 إستراتيجية التنوع الرأسي: إن المراحل التي تمر بها عملية إنتاج المنتج وتوزيعه بدءا من المواد الأولية وانتهاءك بحصول المستهلك على السلعة تمثل المراحل المختلفة التي يمكن أن تكون مثلا للتنوع الرأسي،⁵⁹ إذ تسعى المؤسسة لإيجاد فرص جديدة مرتبطة بمجالات وحدات الأعمال الحالية وتكاملها لمحاولة تخفيض التكاليف أو زيادة الأرباح ويقسم التكامل أو التنوع الرأسي إلى:

3-2-1- تنوع رأسي أمامي: يعني محاولة ملكية المؤسسة لمنافذ التوزيع أو زيادة رقابتها، ويكون التنوع الرأسي الأمامي عندما تقوم المؤسسة بالتنوع تجاه المستهلك.⁶⁰

3-2-2- تنوع رأسي خلفي: يعني توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية وطاقة و سلع شبه مصنعة ومن الأمثلة المعروفة لهذا النوع هو دخول أغلب الشركات الكبرى للمشروبات مجال تصنيع القناني الزجاجية والبلاستيكية لغرض تحقيق مستوى أعلى من السيطرة.⁶¹

4- إستراتيجيات الاستثمار المشترك: تعد هذه الإستراتيجيات من إستراتيجيات النمو السريع و في ظل هذه الإستراتيجية فإن مؤسستان أو أكثر قد تقوم بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد، و قد تعمل المؤسسات بصورة مشتركة رغبة منها في توزيع تكلفة النمو و استخدام الخبرات المتنوعة التي لا تتوافر في كل مؤسسة على حدى و يمكن استخدامها كأساس للتجربة ما إذا كان الاندماج بين المؤسستين أن يكتب له النجاح من عدمه⁶²، إضافة إلى أنه عندما تدخل مؤسسة وطنية في مشروع مشترك مع شركة أجنبية، حيث أن المشروع المشترك يمنح الشركة الوطنية فرصة للحصول على إدارة محلية في دولة أجنبية بما يقلل من مخاطر المصادرة و الإزعاج من المسؤولين في الدولة المضيفة،⁶³ و يتم الاستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها: ⁶⁴

- الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير وتوزيع تكاليف البحوث والتطوير.
- الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية من خلال مزج المعارف.
- التكامل بين الشركتين للاستفادة من نقاط قوة كل شركة وتحاشي نقاط الضعف رغم ما تحققه هذه الإستراتيجية من مزايا إلا أنه قد تواجهها مشكلات كاقتراب الأرباح وفقدان السيطرة على مجال الأعمال وعدم وضوح المسؤوليات إضافة إلى الصراعات بين إدارة الشركتين.

المطلب الثاني: إستراتيجيات الانكماش وإستراتيجيات الاستقرار والإستراتيجيات المختلطة

يحدث الانكماش عندما تعيد المؤسسة تشكيل المجموعات من خلال تخفيض كل من التكلفة و الأصول بغرض تحويل الاتجاه المتدهور للمبيعات و الأرباح أحيانا، تطلق على هذه الإستراتيجية إستراتيجية التحويل أو إعادة التنظيم و هي تهدف إلى تدعيم القدرات المميزة للمؤسسة، وخلال فترات الانكماش يعمل الاستراتيجيون مع حجم محدد من الموارد و قد يستدعى تطبيقها قيام المؤسسة ببيع المباني و العقارات لتوفير النقدية و توفير خطوط الإنتاج و إغلاق وحدات الأعمال ذات الأداء الحدي،⁶⁵ يتم إتباع هذا النوع من الاستراتيجيات عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، ومحاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، وخدمة عملائها في قطاع المنتجات والخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض عدد هذه القطاعات. ويمكن تقسيم إستراتيجيات الانكماش إلى ما يلي:

أولاً- إستراتيجية التشذيب

تعد إستراتيجية التشذيب من أكثر أنواع الإستراتيجيات استخداما، فالعديد من المؤسسات التي تمر في مرحلة تتطلب بالضرورة استبعاد بعض العمليات غير الفعالة لزيادة فعالية العملية الإنتاجية من خلال الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح مع التقليل من التكاليف وحجم الاستثمار⁶⁶، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج والتخطيط للرقابة النوعية الشاملة وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتطبيق أنظمة فعالة في التحفيز.⁶⁷

ثانياً- إستراتيجية المنظمة الأسيرة

تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة عدم قدرة المؤسسة على تدعيم أو تطوير و تقوية النشاط التسويقي أو الأنشطة الوظيفية الأخرى كما تستخدم في حالة النظر إليها باعتبارها أفضل الوسائل المتاحة لتحسين المركز

المالي أو القدرة المالية للمؤسسة و تصبح المنظمة أسيرة ومن ثم قد تتبنى هذه الإستراتيجية عند اعتمادها على عميل واحد أو مورد واحد مثلا، أي في حالة إرتفاع درجة اعتمادية المنظمة على أخرى كمشتري أو كمورد للمواد الخام، أو المستلزمات السلعية بهدف تخفيض تكاليف التسويق و الشراء كوسيلة لعلاج مشكلتها المالية، وقد يترتب عن تبني هذه الإستراتيجية فقدان المرونة الخارجية في مجال البيع أو الشراء أو القوى العاملة . حيث أن⁶⁸:

المرونة الخارجية للمبيعات = (إجمالي المبيعات لعميل معين / إجمالي المبيعات السنوية) $\times 100$.

المرونة الخارجية للمشتريات = (إجمالي قيمة المشتريات من مورد معين / إجمالي المشتريات السنوية) $\times 100$.

ثالثا- إستراتيجية التصفية

تشير إستراتيجية التصفية إلى بيع كل الأصول للشركة بصورة مجزئة مقابل قيمتها المادية الملموسة وتعد التصفية اعترافا بالهزيمة لذا فهي إستراتيجية صعبة ولكن أحيانا يكون من الأفضل التوقف بدل الاستمرار في تحمل الخسارة،⁶⁹ ومن أهم المبررات الداعية للجوء الشركة إلى هذه الإستراتيجية ما يلي:⁷⁰

- انخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة
- وجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضعاً أفضل للشركة.
- تقادم المنتجات التي تنتجها الشركة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة لتجديد وتطوير تلك المنتجات.
- تمتع الشركة بفريق إداري وفني قوي ومرن في نفس الوقت يمكنها من التحول للأنشطة الجديدة.

رابعا- إستراتيجيات الاستقرار والإستراتيجيات المختلطة

يتم التطرق لها من خلال مايلي:

- 1- **إستراتيجيات الاستقرار أو الثبات:** في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبياً من الاستقرار، طبعاً هذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمؤسسة و بالنتائج المنجزة و في نفس الوقت تسعى لضمان استمرار هذا الوضع⁷¹ وعلى عكس ما قد يتوقعه البعض فإن " إستراتيجية الاستقرار، قد تنطوي على قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة و لكنها رئيسية و قد تشمل السلع و الخدمات أو الأسواق كما يستهدف هذا النوع من الإستراتيجيات تركيز الموارد باتجاه معين و باختصار يمكن القول أن إستراتيجية الاستقرار لا تعني الجمود المطلق⁷²، تتناسب إستراتيجية الاستقرار مع المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الإستراتيجيات تغييرات كبيرة حيث يمكن أن تأتي هذه الخيارات في الاستقرار بين فترات من النمو والتوسع. وترتكز المؤسسة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية. وتحافظ المؤسسة على ذات الرسالة والأهداف، وهي ببساطة تزيد من معدلات الأداء بنفس النسبة تقريبا سنويا. وتهدف القرارات الإستراتيجية الأساسية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية. ومن إستراتيجيات الاستقرار:⁷³ (إستراتيجية عدم التغير إستراتيجية الربح، إستراتيجية التوقف أو التريث، إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر، إستراتيجية الحصاد، إستراتيجية النمو التدريجي). ويمكن تقسيمها إلى:

1-1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي: تمثل الإستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع والأسواق والعملاء تبقى نسبياً بلا تغيير ومن أهم أسباب إتباع هذه الإستراتيجية:⁷⁴

- رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة والناجحة في نفس الوقت في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم.

- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة.

- تجنب المخاطر المترتبة عن التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات في الأسواق.

- عدم توفر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة التي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بالمستقبل.

- القيود البيئية التي قد تفرض على المؤسسة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية.

1-2- إستراتيجية النمو البطيء: هي إستراتيجية تدعو إلى نمو المؤسسة وتوسعها ولكن عند معدل محدود جداً حتى يمكن للبيئة المادية أن نحافظ على توازن عناصر الإنتاج، فالمؤسسة عليها أن تترك تغيرات البيئة والتي تضع قيوداً على إتباعها إستراتيجيات التوسع السريع فعلى المؤسسة أن تأخذ حذرهما من التغيرات التي تحدث في الهيكل السكاني أو في حجم الموارد المتاحة أو في البيئة التكنولوجية، فمعدل النمو المحدود لا يساعد على خلق عدد كافي من المستهلكين أو اليد العاملة، وكذا محدودية الموارد المتاحة التي لا يمكن أن تكون

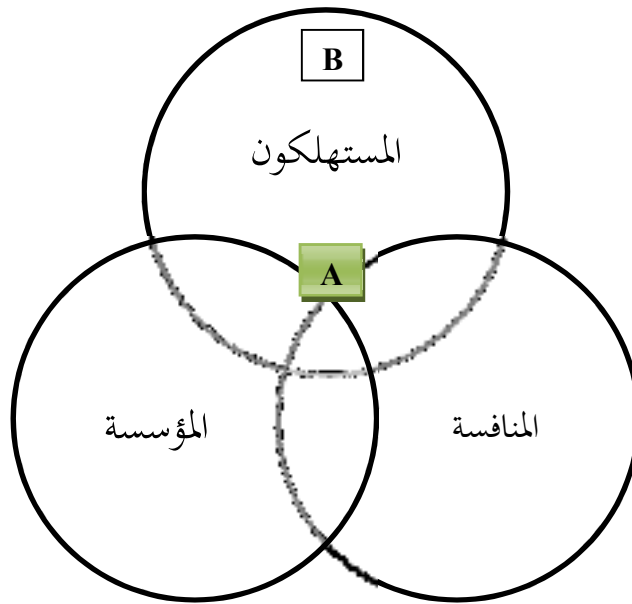
متوفرة باستمرار، بالإضافة إلى الآثار السلبية للتطور التكنولوجي التي لا تظهر إلا بعد زمن طويل من الاستخدام مثل المخصبات الزراعية التي أدت إلى زيادة المحاصيل ولكن بعد زمن أدت إلى ظهور أمراض وبالتالي تراجع المبيعات.⁷⁵

2- الإستراتيجيات المختلطة: تقوم المؤسسات في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة لها أو على مستوى الإستراتيجيات الوظيفية و هذا النوع من الإستراتيجيات شائع في الشركات الكبرى متعددة الأعمال و الشركات الصناعية التي تخدم أسواق مختلفة من العالم و عادة تقوم الشركات بتطبيق إستراتيجيات مختلطة في نفس الوقت أو بتطبيق إستراتيجيات مختلفة و بطريقة متتابعة نظراً لتوفير القدرات التنظيمية و الموارد الهائلة و الخبرات المتراكمة في التغيير⁷⁶، إذ يمكن للمؤسسة أن تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة، و إن كان لا يعني هذا عدم إمكانية المنظمة أن تنتج نوع واحد من السلع أو لا يوجد لديها و وحدات أعمال إستراتيجية استخدام أكثر من إستراتيجية في وقت واحد و بمراجعة دورة حياة السلعة يمكن ملاحظة ذلك.⁷⁷ تعمل المؤسسات على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها، وقد تستخدم المؤسسة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت، وهذا يحدث عادة بالنسبة للمؤسسات ذات الحجم الكبير التي تتعدد أغراضها.⁷⁸

المطلب الثالث: استراتيجية المحيط الأزرق⁷⁹

من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق فلقد جاءت تسمية المحيط الأحمر للإشارة إلى حالة السوق التي تعرف بالمنافسة والتنافسية، وكثافة وازدحام المنافسين، والخسائر التي تلحق بالمؤسسات. والصراع على الزبائن وعلى حصص السوق. وحروب الأسعار، وكلها تدل على شدة الضغط والصراع بين المؤسسات. ولا شك أن هذه السوق محدودة، ولذا تحاول فيها كل مؤسسة أن تأخذ من حصة المؤسسات الأخرى، وهذا ما يزيد من التنافسية والمنافسة. وإذا رسمنا كل من السوق (المستهلكين)، والمنافسة، ومؤسستنا في دائرة، نحصل على الرسم التالي:

الشكل رقم (11): مساحة المنافسة



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2012، ص: 220.

يظهر من الرسم أن المنافسة تجري على جزء من السوق تمثله المساحة A، فالمؤسسات تخوض حرب المنافسة من أجل الحصول على مكانة تنافسية أو من أجل الحفاظ على مكانتها في هذه المساحة الضيقة. بينما هناك جزء آخر من السوق تمثله المساحة B وهذا الجزء لا منافسة فيه ولا منافسين، بالنسبة على حدة الصراع يسمى المجال المحيط الأحمر، بينما المجال B هو المحيط الأزرق لهدوئه وعدم الصراع فيه. وتتمثل الفكرة الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق في الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق.

أولاً- خصائص المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

يمكن تلخيص خصائص المحيط الأحمر والمحيط الأزرق في جدول كالآتي:

الجدول رقم (10): الفرق بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

| المحيط الأزرق | المحيط الأحمر |
|-----------------------|-------------------|
| يمكن تغيير ظرف القطاع | ظروف القطاع معطاة |

| | |
|---|--|
| السيطرة على السوق لإقصاء المنافسة (ولو لفترة معينة) | إنشاء ميزة تنافسية للتفوق على المنافسة |
| إنشاء طلب جديد والاستيلاء عليه | التبعية للطلب الموجود |
| إنشاء القيمة بالذهاب إلى أبعد من حدود القطاع | تطوير وتحسين القيمة في حدود ما يسمح به مستوى تطور القطاع |

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2012، ص: 221.

ثانياً- تغيير المحيط

يعني تغيير المحيط أن المؤسسة تخرج من المحيط الأحمر الذي تهدر فيه الجهود والموارد والوقت والمهارات... الخ. وتتجه نحو المحيط الأزرق الذي يمكنها من توفير كل هذه العناصر الحيوية لاستمرارها. وحتى تتمكن المؤسسة من تغيير المحيط، فإنه يستوجب عليها أن توفر شرطين أساسيين:

1- الشرط الأول: الكف عن مواجهة المؤسسات الأخرى

تفضل مقارنة المحيط الأزرق الأخذ بيد المؤسسة بعيداً عن المؤسسة إذ توصي هذه المقاربة بتجاهل المنافسين لأن أفضل طريقة للقضاء على المنافسين لا تكمن في مواجهتهم وإنما في الابتعاد عنهم وتجاهلهم. فعلى المؤسسات أن تعرض عن المنافسين، وأن تهتم بشؤونها وزبائنهم بدلاً من أن تقضي جل وقتها في حراسة وتتبع المؤسسات الأخرى.

2- الشرط الثاني: تشجيع الإبداع والتمسك بالأصالة

إذا كان الإبداع يمثل الطريق الذي لا مفر منه لإنشاء المحيط الأزرق، فإن الأصالة تمثل المعيار الرئيسي للنجاح في إنشاء هذا المحيط لأن من الواقع المعاش يمكن الملاحظة أن التقليد والملاحقة لا يساعدان على التقدم ولا على التحسن، وبالطبع فلا يساعدان على استكشاف فضاءات أخرى.

ثالثاً- كيفية تغيير المحيط

للخروج من المحيط الأحمر، تحتاج المؤسسة غلى أمرين مهمين هما: الكف عن سلوكها القديم وإنشاء فضاء جديد.

وحتى تتمكن المؤسسة من الخروج من المحيط الأحمر فإنها ملزمة بالقيام بقفزة كبيرة فيما يخص القيمة، أي أنها تنشئ قيمة كبيرة ومختلفة عما هو مألوف، وهذا ما يمكنها من دخول محيط أزرق خال من المنافسة ومن المواجهة، كما أن هذا المحيط الجديد يتميز بطلب جديد.

يمكن القول إذن أن البحث عن المحيط الأزرق يكمن في البحث عن فضاءات إستراتيجية جديدة بعيدة عن المنافسة والمنافسين.

تدخل المؤسسة المحيط الأزرق في إحدى الحالتين:

- باستغلال وحماية محيط أزرق موجود.
- أو بالبحث عن محيط أزرق جديد وتطويره.

يتم إنشاء محيطات جديدة بطريقتين:

- **مد حدود صناعة موجودة:** المقصود بمد حدود الصناعة الموجودة أن المؤسسة تبقى في إطار صناعتها أو صناعة تريد دخولها ولكن مع مد حدود هذه الصناعة، أي تغيير ما تعرضه هذه الصناعة تغييرا كبيرا وحتى جذريا.

- **إنشاء صناعة جديدة:** في بعض الحالات قد لا يكفي الإبداع بمد حدود القطاع الموجود أو الصناعة الموجودة ولكن يبعث بحكم طبيعته المؤسسة إلى إنشاء صناعة جديدة.

رابعا- أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق

1- الرزنامة الإستراتيجية: تمثل الرزنامة الإستراتيجية أداة لإظهار أهم المعايير التي يهتم بها المتنافسون فيما يخص عروضهم على الزبائن. يتم استعمال هذه الرزنامة عند التشخيص في خطوتين:

- **الخطوة الأولى:** حصر العناصر (العوامل، المؤشرات): يتم خلال هذه المرحلة تحديد المؤشرات التي تميز منتجات المنافسين، ووضعها في مجال مع تقسيم مستوى أهمية كل من هذه المؤشرات إلى ضعيف، متوسط وقوي.

- **الخطوة الثانية:** برسم مستوى تركيز كل منافس على هذه العناصر نحصل على منحنى القيمة لكل منافس. تمكن الرزنامة الإستراتيجية من الحصول على صورة واضحة لوضع المتنافسين فيما يخص العناصر أو المؤشرات التي يركزون عليها. كما تمكن أيضا من معرفة الوضع الحالي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها. يسمى هذا الرسم " الصورة الكبيرة".

2- شبكة العمليات الأربعة: تتمثل شبكة العمليات الأربعة في الواقع في أربعة أسئلة، يطرحها أصحاب المؤسسة حول العناصر التي رسموها في المجال والتي يجب أن تكون مميزة لعرض المتنافسين. تتمحور هذه الأسئلة كلها حول إمكانية المؤسسة في إدخال تغيير كبير في صناعتها.

- **السؤال الأول:** أي عنصر تعتقد الصناعة ضروريا ويمكن إقصاؤه؟

- **السؤال الثاني:** ما هي العناصر التي يمكن التخفيف منها لتكون في مستوى أقل مما تعتقد الصناعة؟

- **السؤال الثالث:** ما هي العناصر التي يجب تقويتها لتكون أقوى مما هي عليه في الصناعة؟

- **السؤال الرابع:** ما هي العناصر التي لا توجد في الصناعة والتي يجب إدخالها؟

من خلال هذه الأسئلة نلاحظ أن مقارنة المحيط الأزرق تتناقض مع مقارنة الاقتصاد الصناعي حيث يرى بورتر عدم إمكانية الاعتماد على التكاليف والتميز في آن واحد بينما تحت إستراتيجية المحيط الأزرق على الاعتماد عليهما في نفس الوقت من أجل:

- تخفيف التكاليف وما ينتج عن ذلك من تخفيض الأسعار.

- وتحسين القيمة المقدمة للزبائن والقيام بالفقرة القيمة الكبرى.

3- نموذج الاتجاهات الستة: لقد اقترح أصحاب مقاربة المحيط الأزرق من بين الأدوات نموذجاً بين الاتجاهات التي يجب البحث فيها من أجل تمكين الإجابة على الأسئلة الأربعة وتحديد العمليات الأربعة التي سوف تقوم بها المؤسسة.

وتعتبر هذه الاتجاهات هي الملائمة للبحث بالنسبة لمؤسسة تريد الخروج من المحيط الأحمر وتكمن فيما يلي:

- البحث عن حلول بديلة. - البحث في الجماعات الإستراتيجية المختلفة.
- البحث في سلسلة المشتريين - المستعملين. - البحث في المنتجات والخدمات المكملة.
- البحث في المحتوى الوظيفي أو العاطفي. - البحث في الاتجاهات الكبرى.

4- مصفوفة القرارات: بعد الانتهاء من البحث في الاتجاهات الستة، تأتي مصفوفة القرارات كملخص للإجابة عن الأسئلة الأربعة السابقة، تبين مصفوفة القرارات ما اتخذته المؤسسة من قرارات في شأن منتجها أو خدمتها التي تريد الدخول بها في المحيط الأزرق.

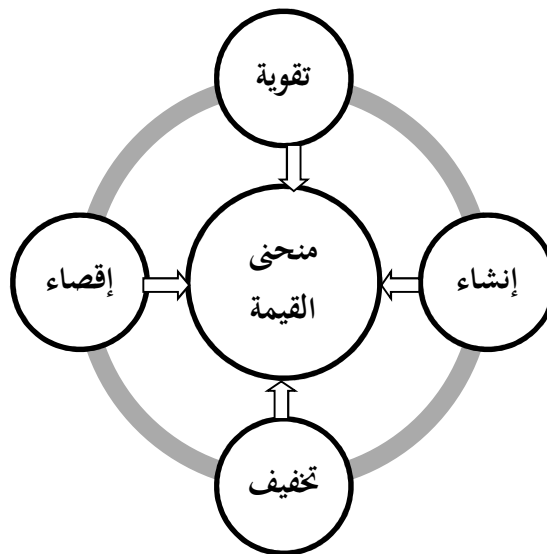
تظهر مصفوفة القرارات إما في شكل مصفوفة أو في شكل غير مصفوفي وتهدف هذه الأداة إلى تمكين المؤسسة من رسم منحنى قيمتها التي ستتمكنها من فتح فضاء جديد تستطيع أن تقصي المنافسة منه.

الشكل رقم (12): مصفوفة القرارات

| | |
|-------|-------|
| إقصاء | تقوية |
| | |
| تخفيف | إنشاء |
| | |

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2012، ص: 225.

الشكل رقم (13): كيفية غير مصفوفية لعرض القرارات



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2012، ص: 225.

5- منحى قيمة المؤسسة: انطلاقا من مصفوفة القرارات، يصبح بإمكان المؤسسة أن ترسم منحى قيمتها. ويرسم هذا المنحى في نفس المجال الذي تم فيه رسم منحنيات القيمة للمنافسين حتى تكون المقارنة أسهل وأوضح وأسرع.

وتعتبر قيمة المؤسسة جوهر وحدود إستراتيجية المؤسسة في وقت واحد لأنها تتضمن ما ستقوم المؤسسة بفعله وتبين كيف تقوم به حتى تضمن إقصاء المنافسين.

كما يتضح فإن الأدوات التي اقترحها Kim و Mouborgne بسيطة وتصب كلها في اتجاه تطوير إستراتيجية قطيعة مع الوضع المألوف في الصناعة. وتجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق لا تعتمد دائما وبالضرورة على الإمكانيات الكبيرة في البحث والتطوير. إذا كان ذلك متوفرا فهو أفضل بالنسبة للمؤسسة لأنه سيؤثر على مستوى القيمة التي ستضيفها، أما إن لم يتوفر فالإبداع قد يكون على مستوى التنظيم أو عرض المنتج أو الخدمة، أو خصائص معينة.

خامسا- إعداد إستراتيجية المحيط الأزرق

1- حدود السوق: تعتبر إعادة رسم حدود صناعة المؤسسة الخطوة الأولى للتخلص من قيود البحر الأحمر وضغوطات المنافسة. وبالفعل بالنسبة للمؤسسة التي تريد الخروج من الفضاء الذي تواجه فيه التحديات والتهديدات باستمرار، يجب أن تبحث عن إمكانية الانتقال إلى فضاءات أخرى.

ومن المعروف أن ما يحكم تطور صناعة معينة هو مستوى التكنولوجيا المستعملة فيها، وسرعة تطور هذه التكنولوجيا بالإضافة إلى مسار نموها. كما أنه من المعلوم أيضا أن هناك علاقة بين تكاليف إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وقيمة هذا الإنتاج أو هذه الخدمة، بمعنى أن وفقا لهذه العلاقة تؤدي زيادة القيمة إلى زيادة التكاليف بينما يؤدي تخفيض التكاليف إلى تخفيض القيمة المعرضة للزبائن.

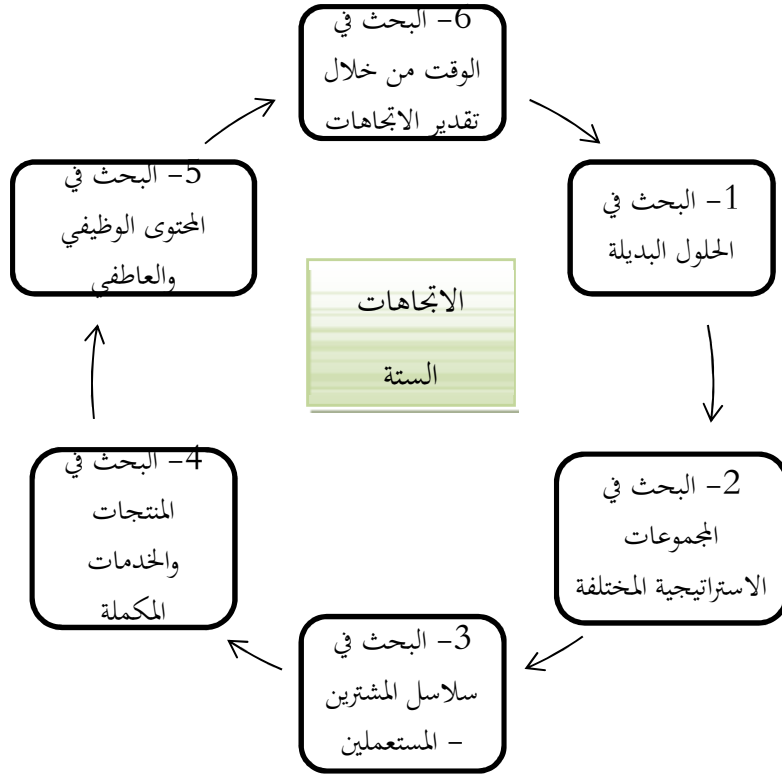
والمقصود بحدود الصناعة أو القطاع أو السوق فإنها تمثل الحدود التي تمثل الحدود التي يمكن للمؤسسة أن تطور فيها منتجاتها أو خدماتها لظروف ومستوى تطور وكيفية تركيبية هذه الصناعة أو هذا القطاع. ومن المعلوم أن المنافسة بين المؤسسات داخل حدود القطاع فإنها تسعى إلى التفوق على منافسيها حتى تتمكن من الحصول على حصة من السوق أو حتى تتمكن من الحفاظ على حصتها.

2- إعادة رسم حدود الصناعة: تتمثل إعادة رسم حدود الصناعة في دفع هذه الحدود إلى أبعد ما يكون. أي في البحث خارج الحدود المألوفة والمعروفة لهذه الصناعة. على المؤسسة أن تصل إلى معرفة الكيفيات التي تمكنها من الخروج من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق، كما تمكنها من إنشاء فضاء جديد والتحكم فيه، وإنشاء سوق جديدة وتحديد معالمها وموانع الدخول إليها، ومستوى المنافسة فيها،... الخ.

تقوم المؤسسة بإعادة رسم حدود صناعتها باستعمال نموذج الاتجاهات الستة التي سبق الحديث عنها، والتي تتمثل في القيام بالاستكشاف في ست اتجاهات، تعتبر كلها جوانب مهمة بالنسبة لتغيير معطيات الصناعة وتصورها وحتى قواعدها الأساسية.

3- استعمال نموذج الاتجاهات الستة: يتم استعمال نموذج الاتجاهات الستة بالبحث والاستكشاف في ستة اتجاهات كما يبين ذلك الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): نموذج الاتجاهات الستة



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2012، ص: 228.

الاتجاه الأول: البحث في الحلول البديلة

تقوم المؤسسة بالاستكشاف في الاتجاه الأول الذي يتمثل في البحث في الحلول البديلة، ويتم ذلك من خلال التركيز على ما يجري في الصناعات الأخرى. إذ يتعين على المؤسسة أن تبحث في الصناعات الأخرى وبالتحديد في الصناعات التي بإمكانها أن تستلهم منها إجراءات أو تنظيمات، أو قرار أو قيمة ... أو حتى فكرة. ولا يجب على المؤسسة أن تتوقف عند الصناعات القريبة من صناعتها، بل عليها أن تذهب على الصناعات الأخرى حتى وإن لم يكن لها معها أي علاقة.

الاتجاه الثاني: البحث في المجموعات الإستراتيجية المختلفة

حسب منطق مقارنة المحيط الأزرق لا يساعد تحليل المؤسسة لمجموعتها على الخروج من معركة المنافسة والخروج من مأزق المحيط الأحمر. ولهذا فالأصح بالنسبة ل Kim و Moulborgne هو أن تبحث المؤسسة في المجموعات الإستراتيجية الأخرى، التي يكون فيها المنافسون غير المباشرين.

من خلال البحث في المجموعات الإستراتيجية المختلفة، تسعى المؤسسة إلى تحديد أمرين مهمين: الأمر الأول يكمن في محاولة معرفة ما الذي يجعل الزبائن يغيرون المجموعة الإستراتيجية، والأمر الثاني أن المؤسسة تبحث كذلك عن العناصر التي تميز مجموعات إستراتيجية أخرى والتي قد يمكن الاعتماد عليها أو إدخالها في المجموعة الإستراتيجية للمؤسسة أو من أجل إنشاء مجموعة إستراتيجية أخرى.

الاتجاه الثالث: البحث في سلسلة المشتريين - المستعملين

يستهدف البحث في هذه السلسلة، حسب مقارنة المحيط الأزرق تحري أمرين في غاية الأهمية: الأمر الأول يتعلق بالبحث عن أي تداخل بين مختلف عناصر السلسلة، والأمر الثاني فهو التعرف على مفهوم القيمة لدى كل من العناصر.

فيما يخص التداخل بين عناصر السلسلة، فإنه يساعد على فهم عناصر السلسلة أكثر وبالتالي فإنه يساعد المؤسسة على تحديد نوع واتجاه القيمة التي تضيفها لأن القيمة عند الدال ليست هي القيمة لدى المشتري ولا القيمة لدى المستعمل.

الاتجاه الرابع: البحث في المنتجات والخدمات المكملة

تسود الفكرة الخاطئة أن المنتجات المكملة تكون عموماً من قطاعات غير قطاع المؤسسة، كما تسود فكرة خاطئة أخرى أن قطاعات المنتجات المكملة لا علاقة لها بقطاع المؤسسة. في الحقيقة ترتبط هذه القطاعات بقطاع المؤسسة إلى درجة كبيرة حيث عادة ما يكون للمنتجات المكملة تأثير على القطاع.

الاتجاه الخامس: البحث في المحتوى الوظيفي والعاطفي

التركيز على الجانب الوظيفي يلقي الأضواء على عرض المؤسسة نفسه، أي خصائصه الذاتية، والموضوعية. لذا يقال أن التركيز على الجانب الموضوعي أو الوظيفي يخاطب العقل والمنطق. أما الاتصال الذي يركز على الجانب العاطفي فإنه يربط المنتج أو الخدمة بشيء عاطفي، إحساسي، غير موضوعي، يختلف من فرد لآخر. نقول في هذه الحالة أن الاتصال يخاطب العاطفة.

الاتجاه السادس: البحث في الاتجاهات الكبرى

تعطي مقارنة المحيط الأزرق للاستشراف أهمية أكثر من حيث أنها تجعل منه مرجعاً ومصدر إلهام في عملية تحديد نوع وطبيعة القيمة التي تقبل المؤسسة على إضافتها من أجل تمييز منتجاتها أو خدماتها. فالمؤسسة التي تعتمد منطق المحيط الأزرق تبحث في الوقت، من خلال بحثها في الاتجاهات الكبرى المتوقعة، قصد الأخذ من هذه الاتجاهات الأفكار أو العناصر التي تدخلها في منتجها وفي القيمة التي تضيفها للزبائن.

4- الذهاب إلى أبعد من الطلب: على من يتبنى المقاربة الإستراتيجية الجديدة، أي مقارنة المحيط الأزرق، أن يتحرى ليس في دائرة الزبائن فقط وإنما في دائرة غير الزبائن. أي أنه يتعين على المؤسسة أن تبحث فيما أبعد من الطلب المعروف وذلك من خلال تحري عالم غير المستهلكين لمنتجاتها أو لخدماتها.

تقوم عملية البحث فيما هو أبعد من الطلب على ثلاثة عناصر:

- الاستخلاص من سلوك وعلاقات العملاء الحاليين لما قد يساعد على تحسين العرض.
- الاعتماد على نتائج الاستشراف والبحث في الاتجاهات الكبرى وأخذ النتائج بعين الاعتبار عند تحسين العرض أو إضافة القيمة.

- الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى وجود من ليسوا بزبائن المؤسسة.

إن فهم المؤسسة لماذا يوجد من لا يستهلك منتجاتها أو خدماتها يساعدها على فهم العناصر التي تنقص هذه المنتجات أو هذه الخدمة والتي يجب إدخالها قصد تحسين القيمة المعرضة وجذب زبائن جدد. إن المؤسسة التي تتبع إستراتيجية المحيط الأزرق تهتم أولاً بمن ليسوا زبائن حتى تعرف كيف تجذبهم لمنتجاتها أو خدماتها.

5- منحى القيمة للمؤسسة: وينقسم إلى:

1-5- رسم منحى القيمة: عندما تتمكن المؤسسة من إنشاء فضاء جديد، وبالتالي من إنشاء طلب جديد، يأتي وقت تحديد قيمة المنتج أو الخدمة. ويتم هذا التحديد بواسطة الرزنامة الإستراتيجية والتي عرفنا عند عرضنا لها أنها تبرز أهم المعايير التي يقوم عليها عرض المتنافسين.

في هذه الرزنامة وبعد ما قامت المؤسسة بإعداد منحى القيمة لمنتجات المنافسة، تدخل عناصر إنشاء الفضاء الجديد والطلب الجديد على أساس نتائج شبكة العمليات الأربعة ونتائج البحث في الاتجاهات الستة ثم ترسم منحى قيمة منتجها أو خدماتها.

2-5- خصائص منحى القيمة: يرى kim و Mauborgne أن إستراتيجية المحيط الأزرق يجب أن تتميز بثلاث خصائص:

- الاختلاف عما عليه القطاع.
- التركيز على بعض المعايير.
- الشعار القوي.

6- أولوية الجانب الأساسي: أثناء إعداد إستراتيجيتها بمقاربة المحيط الأزرق، تخرج المؤسسة من الدرب القديم المتمثل في الاهتمام بالأرقام (نسبة النمو، حصة السوق، نسبة الربحية، ...)، وتهتم بالجانب الأساسي للعرض. يظهر الاهتمام بالجانب الأساسي أو الجوهرى فيما يلي:

- يعتمد أصحاب القرار في المؤسسة التقنيات أو الأدوات البصرية بدلا من اللجوء إلى الأرقام والنسب، وذلك فيما يخص التشخيص والاستكشاف أو فيما يخص الاتصال داخل المؤسسة. في هذا الإطار يمثل منحى القيمة أداة بصرية قوية لمشاهدة عرض المنافسين وهذا أفضل من معرفة حصتهم من السوق ونسبة نموهم مثلا.
- إلقاء نظرة شاملة على نشاط المؤسسة بكيفية بصرية أيضا. واقترح kim و Mauborgne بهذا الشأن خريطة (PMS(Pionner-Migrator-Setter) ، أي الأنشطة الرائدة، والأنشطة المستقرة، والأنشطة المهاجرة.

المبحث الثالث: مداخل تحليل البيئة والعوامل المؤثرة في متغيراتها

تسعى المؤسسات الاقتصادية من خلال تحليل البيئة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما: تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة، وتعد هذه الخطوة أساسية وفعالة لتحديد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات في ضوء إمكاناتها الداخلية.

المطلب الأول: مدخل التحليل الكلي للبيئة

تتعدد مداخل تحليل البيئة في المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في تحديد استراتيجياتها في إطار متغيراتها الخارجية وإمكاناتها الداخلية.

أولاً- دعامات المدخل

يقوم هذا المدخل على الدعامات التالية⁸⁰:

- ضرورة تصنيف أو الفصل بين الأهمية النسبية للمتغيرات البيئية التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على منظمات الأعمال وبين تلك المتغيرات التي ترتبط وتؤثر مباشرة على أنشطة وأهداف كل منظمة على حدا.
- أن خصائص المنظمات (الحجم، طبيعة ومدى تنوع النشاط، الجنسية، طبيعة الملكية وغيرها) تلعب دورا هاما في تحديد الأهمية النسبية ودرجة عمق التحليل الخاص بالبيئة بالإضافة إلى نتائج التحليل واستخدامها.
- أن بيئة العمل الكلية لكل منظمة التي هي محصلة تفاعل مجموع المتغيرات الداخلية والخارجية تختلف في طبيعتها وخصائصها وتؤثر سلبيا أو ايجابيا على أداء المنظمة وأهدافها في المدى الطويل والقصير.

ثانياً- تصنيف المتغيرات البيئية وعلاقتها بخصائص المنظمات

على النحو التالي:

1- متغيرات بيئية على المستوى الكلي: وهي تلك المتغيرات البيئية التي:

- تؤثر على مدخلات أو عوامل الإنتاج.
 - تحدد الفرص التسويقية والمخاطر أو التهديدات البيئية.
 - تؤثر على الأهداف طويلة الأجل والأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.
 - تحدد طبيعة السلع والخدمات (المخرجات) التي يمكن أن تقوم المنظمات بتقديمها.
- ##### 2- متغيرات البيئة التي ترتبط بطبيعة نشاط وخصائص كل منظمة: وتتقسم إلى ما يلي:

2-1- متغيرات البيئة التشغيلية: وهي تلك المجموعة من المتغيرات التي ترتبط بأطراف التعامل الخارجي المباشر مع المنظمة من خلال أنواع مختلفة من العلاقات أو المعاملات مثل التمويل، البيع، الشراء، الترويج والنقل وغيرها ، وتتكون أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة من : الموردين، العملاء، الموزعين، المستهلك النهائي، المستهلك الحالي والمرتبب، الجمعيات المتخصصة مثل مراكز الاستشارات والدعاية ، وفي هذا الشأن تجدر الإشارة بأنه إذا كانت دراسة متغيرات البيئة على المستوى الكلي تساهم مثلا في تحديد ما هو نوع المنتج، أو الغرض أو النشاط المرعب للمنظمة سواء كانت منظمة قائمة أو مشروع تحت الدراسة فإن دراسة متغيرات البيئة التشغيلية تحدد خطط واستراتيجيات وسياسات المنظمة بالنسبة لأنشطتها المختلفة كالتسويق ، الإنتاج والشراء... الخ.

2-2- متغيرات البيئة الداخلية : وتنطوي هذه المجموعة من المتغيرات على الأهداف والعلاقات المتبادلة بين المنظمة وأطراف التعامل الداخلي معها والتي تتمثل في : الملاك، الموارد البشرية، المديرين والإدارة ويمكن أن يضاف إلى متغيرات هذه البيئة جميع المتغيرات المرتبطة بالمناخ التنظيمي (مثل سياسات الإدارة، نظم الحوافز، التدريب..... الخ) داخل كل منظمة على حدا وباختصار تساهم دراسة هذه المجموعة من المتغيرات في تحديد

جوانب القوة والضعف في منظمة الأعمال، كما أن المناخ التنظيمي بمكوناته المختلفة يمكن أن يكون أحد عوامل نجاح المنظمة، فوجود نظام جيد وعادل للأجور والحوافز مثلا في منظمة ما قد يساهم مساهمة فعالة في رفع وتحسين الإنتاجية أو انخفاض معدل دوران العمالة في هذه المنظمة على عكس منظمة أخرى لا يتوافر فيها هذا النظام .

وبصفة عامة يمكن تصنيف تأثير التغيرات البيئية سواء تلك الخاصة بالاقتصاد الكلي أو التي ترتبط بخصائص كل منظمة إلى ثلاث أنواع⁸¹ :

1- التأثير السلبي: ويتمثل هذا النوع من التأثير في:

- القيود المختلفة على تنفيذ خطط وسياسات المنظمة، القيود على التصدير والاستيراد الخاصة بالسلع والخدمات...الخ.

- التهديدات والمخاطر وهي عوامل تؤثر سلبيا على أداء وربحية المنظمات مثل ارتفاع درجة المنافسة، تقديم منتج جديد...الخ.

- المشاكل الأخرى التي تواجه المنظمة مثل عدم توافر رؤوس الأموال أو القوى العاملة الماهرة.

2- التأثير الايجابي: وهذا النوع من التأثير يتمثل في الفرص والمحفزات التي تقدمها البيئة بمتغيراتها المختلفة، فالعوامل البيئية التي تؤدي إلى انخفاض هذه المنافسة أو تخفيض عدد المنافسين للمنظمة يعتبر تأثيرا ايجابيا أو حالة إلغاء بعض القيود الجمركية على التصدير أو الاستيراد لأنواع معينة من السلع والبضائع أو المواد الخام.

3- التأثير المحايد: وهو مزيج من النوعين السابقين ولكنه قد يؤثر سلبيا في المستقبل على تحقيق المنظمات لأهدافها أو قد يؤدي إلى دعم قدرات المنظمة في المنافسة أو تنفيذ الخطط والسياسات المختلفة، ومن أمثلة هذا النوع التذبذب في أسعار الأوراق المالية...الخ.

المطلب الثاني: مدخل التحليل والتقييم الإستراتيجي للبيئة

يركز هذا المدخل على تحليل البيئة من بعدين أساسيين، البعد الأول خاص بتحليل المتغيرات الكلية، أما البعد الثاني فيرتبط بتحليل الصناعة التي تنتمي إليها كل منظمة، وطبقا لهذا المبحث فإن هيكل التحليل الإستراتيجي للبيئة يركز على ثلاث خطوات أو محاور أساسية وهي⁸²:

- **الخطوة الأولى:** وهي تتطوي على جمع المعلومات الخاصة بالعوامل الرئيسية المؤثرة على الصناعة المعنية وتتكون من: هيكل الصناعة، الطلب، المستوى التكنولوجي المستخدم ودور الحكومة.

- **الخطوة الثانية:** تختص بتحليل الموقف الحالي للمنظمة في ضوء ما تم تجميعه من معلومات وبيانات كمية ترتبط بالعوامل المؤثرة على الصناعة، فبالنسبة لهيكل الصناعة يتم تحليل ودراسة عدد المنظمات التابعة للقطاع الخاص أو العام بالمقارنة بالمنظمات الأجنبية، ودرجة المنافسة السائدة...الخ، أما بالنسبة للطلب فيتم دراسة الموقف الحالي للمنظمة في إطار حجم وطبيعة السوق وأنواعه ، طبيعة المنافسة، أما بخصوص المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج فإن الأمر يستلزم تحديد طبيعة الإنتاج وطبيعة القوى العاملة (ماهرة، نصف ماهرة، غير ماهرة) وتكاليف استخدام التكنولوجيا وهيكل التكاليف بصفة عامة، وأخيرا دور الحكومة وتأثيره على

الموقف الحالي للمنظمة والصناعة، يحتوي على تحديد نوع وأثر القوانين والإجراءات الخاصة بالتمويل أو سوق المال ، الضرائب، التعريفية الجمركية وحماية المستهلك...الخ.

- **الخطوة الثالثة:** وتبدأ بعد تحديد الصورة العامة للموقف الحالي للمنظمة والصناعة بصفة عامة، وبمجرد تحديد هذه الصورة يصبح من الممكن تحديد ما إذا كانت التغيرات التي تحدث في الصناعة تؤدي إلى ظهور فرص مربحة أو تخلق تهديدات ومخاطر تؤثر سلبيا على إنجاز وتحقيق الأهداف العامة والإستراتيجية.

ومن المشكلات الرئيسية التي تواجه القائم بتحليل البيئة هي تحديد نوعية وطبيعة المعلومات الإستراتيجية أو الهامة بالنسبة للمنظمات أو لتقرير ما إذا كان المشروع الجديد مقبولا أو يجب رفضه، وترجع هذه المشكلة في الواقع إلى تعدد وتنوع المعلومات والتقارير والإحصائيات الخاصة بمتغيرات البيئة ، الأمر الذي يستلزم فترة طويلة لدراستها وتحليلها، وهذا قد يترتب عليه إما ضياع فرصة مربحة أو عدم تجنب خطر معين، وإذا كانت المشكلة التي تواجه عملية دراسة البيئة تكمن في عدم الإتقان أو عدم توافر طريقة أو نظام محدد للتحليل فإن المدخل المناسب في هذه الحالة هو مدخل تحليل الحساسية ، وتقوم فكرة هذا المدخل على تحديد أو توضيح العوامل البيئية التي تؤثر على أداء المنظمة في الحاضر والمستقبل، وفي هذا الشأن أشار "ديننج" إلى المقارنة التالية بين اثنين من المنظمات ، الأولى تقوم بإنتاج أجهزة الاتصالات السلكية وأدواتها، أما المنظمة الثانية فتعمل في ميدان صناعة البترول.

أولاً- مكونات برنامج التحليل البيئي

يتكون برنامج التحليل البيئي من مجموعة من العناصر المترابطة والمتمثلة في

1- تحديد الأطراف المسؤولة عن عملية التحليل البيئي: والذي يشترط تشارك أكبر عدد ممكن من المدراء والموظفين في عملية جمع المعلومات والبيانات عن المنافسين، وعن الاتجاهات الاجتماعية، والثقافية، والديموغرافية، والاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والحكومية والتكنولوجية.

2- تحديد نوع المعلومات المطلوبة في عملية التحليل البيئي: والشكل الموالي يمثل ذلك:

الجدول رقم (11): تحليل البيئة الخارجية

| العوامل الاقتصادية : | العوامل الاجتماعية والثقافية : |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| - إجمالي الناتج القومي. | - التضاليد. |
| - معدلات الفائدة. | - التيم. |
| - معدلات التضخم. | - توجهات المجتمع. |
| - معدلات أسعار صرف العملات. وقل | - خروج المرأة للعمل وزيادة دورها |
| - معدلات النمو الاقتصادي. | - الاجتماعي. |
| - مستويات إنتاج العاملين. | - ارتفاع مستوى التعليم. |
| - مدى التوجه نحو الاقتصاد الخدمي في | - الوضع الديموغرافي للسكان من |
| البلد. | حيث : |
| - مستوى الدخل المتاح للإنفاق. | - معدل نمو السكان. |
| - ميل الناس للإنفاق. | - التوزيع العمري للسكان. |
| - حجم المعجز في موازنة الدولة. | - معدل المواليد والوفيات. |
| - النمط الاستهلاكي. | - معدلات الزواج والطلاق. |
| - معدلات البطالة في المجتمع. | - متوسط عدد أفراد الأسرة. |
| - مستويات إنتاج العاملين. | - تغير نمط الحياة لدى السكان. |
| - السياسات النقدية في البلد (عرض | - مستوى التعليم في المجتمع. |
| النقود). | - معدلات الهجرة للخارج. |
| - السياسات المالية (الضرائب). | - التحريك السكاني داخل البلد لمن |

| | |
|---|----------------------|
| الريف إلى المدينة / معدلات الهجرة الداخلية. | - دورة حياة الأعمال. |
| - تغير نمط الحياة لدى السكان. | |
| - الموقف تجاه الأعمال. | |
| - أهمية وقيمة الوقت في المجتمع. | |
| - درجة الثقة بالحكومة. | |
| - عادات الشراء. | |
| - الاهتمامات الأخلاقية. | |
| - الموقف تجاه الاستثمار. | |
| - الموقف تجاه التضامن. | |
| - الموقف تجاه جودة الإنتاج. | |
| - الموقف تجاه قضاء وقت الفراغ. | |
| - توقعات المجتمع من منظمات الأعمال. | |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • البيئة الشانونية والسياسية : <ul style="list-style-type: none"> - النظام السياسي العام في البلد. - الاستقرار السياسي. - نظام الانتخابات. - العلاقات السياسية مع الدول الأخرى. - حجم الإتفاق العسكري. - حجم الدعم الحكومي. - قوانين حماية البيئة. - قانون الجمارك. - قوانين الضرائب. - قوانين التوظيف. - قوانين تشجيع الاستثمار. - قوانين الاستيراد والتصدير. - قوانين التخلص من النفايات. - قوانين التوظيف والاستغناء. - سياسات الضمان الاجتماعي. | <ul style="list-style-type: none"> • العوامل التكنولوجية : <ul style="list-style-type: none"> - تأثير التغير التكنولوجي. - الإتفاق الحكومي للبحوث والتطوير. - إتفاق الصناعات على البحوث والتطوير. - الاكتشافات والاختراعات الجديدة (الأمثلة، الروبوت). - السرعة في نقل التكنولوجيا من المعمل إلى السوق. - معدلات التقدم التكنولوجي. - مدى استخدام الميكنة في عمليات الإنتاج. |
|---|---|

المصدر: منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الاستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2011، ص ص: 125-127.

3- تحديد مصادر الحصول على المعلومات: هناك مصادر عدة يمكن الحصول منها على المعلومات، حيث يمكن الحصول على المعلومات إما من:

- داخل المنظمة: (مندوبي المبيعات، قسم المشتريات)
 - خارج المنظمة: كالغرف التجارية البنوك، مراكز البحث... الخ.
- أو:
- مصادر منشورة: تشمل الدوريات والمجلات والتقارير.... الخ.

- مصادر غير منشورة: تشمل بحوث التسويق، مسح الزبائن، آراء المختصين والمساهمين والمقابلات،... الخ.
4- طرائق التنبؤ بالمتغيرات البيئية: ويقصد بالتنبؤ افتراضات علمية مدروسة حول الاتجاهات والتغيرات المستقبلية لعناصر البيئة". ويمكن تقسيم أدوات/ طرق التنبؤ بشكل عام إلى مجموعتين أساسيتين هما:
 - الأساليب الكمية للتنبؤ: ك نماذج الاقتصاد القياسي، الانحدار، استقراء التوجهات... (ترتكز على علاقات تاريخية بين المتغيرات الأساسية).

- الأساليب النوعية للتنبؤ: كتوقعات رجال البيع، وجهات نظر المدراء، السيناريوهات، أسلوب دلفي... الخ.
5- تقييم المعلومات البيئية من خلال مصفوفات تقييم عناصر البيئة: يتم من خلالها تلخيص وتقييم هذه المعلومات، ويتم ذلك من خلال ما يطلق عليه بمصفوفات التقييم، وسنستعرض فيما يلي ثلاث مصفوفات هي:
 - مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية.
 - مصفوفة بيانات المنافسة.
 - مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد المتغيرات البيئية

إن التوجه والاهتمام بعدد من المتغيرات البيئية دون غيرها من المتغيرات يتأثر بثلاثة عوامل أساسية وهي:
 الهيئة الاستشارية للتخطيط، طبيعة رجال الإدارة العليا والعوامل الخاصة بالمنظمة.

أولاً - الهيئة الاستشارية للتخطيط

تقوم الهيئة الاستشارية للتخطيط عادة في المنظمة بتجميع المعلومات الخاصة بالبيئة وتنظيمها، فهي الجهة المسؤولة عن تحويل هذه البيانات إلى معلومات لها معاني محددة، كما أن عليها أن تقدم للإدارة العليا للمنظمة عددا من الاختيارات البديلة لمواجهة أي تغيرات يمكن حدوثها في البيئة وبطبيعة الحال يكون من حق الإدارة العليا إما أن تعتمد بعضا من هذه الاختيارات أو تجري عليها بعض التعديلات، وعن طريق ترتيب عدد من البدائل الإستراتيجية فإن أعضاء هذه الهيئة يوجهون الاهتمام نحو بعض المتغيرات البيئية دون غيرها والتي يرونها هامة في تأثيرها على المنظمة خاصة في تقرير إستراتيجياتها⁸³.

ثانياً- طبيعة رجال الإدارة العليا

هناك العديد من العوامل الخاصة برجال الإدارة العليا والتي تؤثر تأثيرا واضحا على تفسير معنى المعلومات البيئية، ومن أهم هذه العوامل: خصائصهم الشخصية، دوافعهم، الحكم الشخصي لهم، درجة الالتزام بأعمالهم، الصورة الذهنية لديهم عن المنظمة وعملية اتخاذ القرارات المتبعة بواسطتهم⁸⁴.

1- الخصائص الشخصية: هناك عدد من الخصائص الخاصة برجال الإدارة والتي تؤثر على عملية فهم واستيعاب المعلومات البيئية، ومن أهم هذه الخصائص الخبرة السابقة لهم، فمع زيادة خبرة الإدارة العليا تزداد القدرة على تحديد العلاقة بين متغيرات البيئة والمنظمة.

1-1- الدوافع: بصفة عامة كلما كانت دافعية الإداري عالية كلما أمكنه تجميع وتحليل حجم أكبر من المعلومات البيئية والعكس صحيح.

1-2- الحكم الشخصي: إن الحكم الشخصي لأثر البيئة على المنظمة يؤثر - ولا شك - على حجم المعلومات التي يتم جمعها عن هذه البيئة، فإذا كان حكم رجل الإدارة بأن الشركة لا يمكن أن تكون عرضة لمواجهة منافسة في الأسواق فإنه لن يقوم بجمع معلومات عن المنافسين كعنصر أساسي في البيئة الخاصة بالمنظمة.

1-3- الالتزام: إن الالتزام الإداري بقرار أو خطة أو إستراتيجية التزاما عاليا قد يمنعه من القيام بأي تعديل في تصرفاته حتى ولو تغيرت عوامل البيئة، ومن هنا فإن بعض رجال الإدارة العليا قد يهملون الكثير من المعلومات البيئية إذا كانت غير متماشية مع التزاماتهم السابقة.

1-4- الصورة الذهنية للمنظمة: لكي تقوم الإدارة العليا للمنظمة بالأدوار المطلوبة منها عليها أن تقوم بما يلي:

- تجميع المعلومات عن البيئة.

- توزيع هذه المعلومات خلال أرجاء التنظيم.

- توضيح العلاقة بين المنظمة وبيئتها.

ولتحقيق ذلك فإن على رجال الإدارة العليا أن يعملوا على تدعيم بعض الرموز والمعاني، والصور الذهنية التي تجعل العاملين في المنظمة يأخذون هذه المعلومات مأخذ الجدية ومن هنا فإن الصور الذهنية التي يتم تدعيمها بواسطة الإدارة العليا في أذهان العاملين بالمنظمة تخدم أغراض أهمها:

- تقدم توصيفا دقيقا لماهية المنظمة وما الذي تمثله في المجتمع.

- تقدم أسبابا لضرورة إجراء التعديلات أو التغييرات وتبسط من قبوله بواسطة العاملين.

- تقدم نموذجا واضحا لإجراء أي تغيير في استراتيجيات المنظمة.

2 - عملية اتخاذ القرار: تؤثر الإدارة العليا على عملية اتخاذ القرارات من حيث تحديد الغايات من وراء عملية اتخاذ القرارات ذاتها، أي تحديد ما الذي يسعى الإداريين العاملين بالمنظمة من وراء القيام باتخاذ القرار، ومما لا شك فيه أن الغاية والنمط الخاص بعملية اتخاذ القرارات تؤثر على حجم المعلومات التي يتم جمعها ودراستها.

3- العوامل الخاصة بالمنظمة: تؤثر المنظمة على تجميع وتحليل وتفسير المعلومات الخاصة بالبيئة من عدة زوايا وهي⁸⁵:

3-1- الزمن: لا شك أن المنظمة قد تضع وقتا محددا للانتهاء من عملية تجميع وتحليل المعلومات البيئية، ومثل ذلك الزمن يمثل ضغطا، وبصفة عامة كلما كان رجل الإدارة مشغولا بالمقابلات، الاجتماعات كلما كان الوقت المتاح لديه لجمع المعلومات وعرفة أثرها محدودا.

3-2- توفر الموارد: لا شك وأن القدرات والموارد المتاحة للمنظمة تؤثر تأثيرا ملحوظا على عملية تجميع المعلومات البيئية ومن أمثلة ذلك توفر الموارد المادية أو البشرية اللازمة للقيام بالبحوث الخاصة بالبيئة، كذلك فإن تحليل وتفسير المعلومات يتطلب وجود نظاما جيدا للمعلومات الإدارية وقد لا يتوفر للمنظمة الإمكانيات المادية أو البشرية لتأسيس هذا النظام.

3-3- محاسبة الإداري: إن محاسبة الإداري على وجود القرارات التي يقوم باتخاذها تؤثر على حجم المعلومات التي يقوم بجمعها قبل أن يتخذ القرار، فالمدير الذي لا يتم مكافئته لقيامه بالتخطيط الاستراتيجي الطويل الأجل سوف يمتنع عن القيام به، ومن ثم تقل دافعيته لجمع المعلومات.

أسئلة الفصل الثالث

- مالمقصود برؤية ورسالة المؤسسة؟
- ماهي خصائص الرسالة الفعالة؟
- فيما تتمثل العوامل المؤثرة في الرسالة وماهي مراحل صياغتها؟
- مالمقصود بالأهداف في المؤسسة الاقتصادية وماهي آلية تشكلها؟
- ماذا نعني بالتجزئة الاستراتيجية وما هي أهم معاييرها وأبعادها؟
- مالمقصود بالإدارة الاستراتيجية؟
- فيما تتمثل أهم الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية وماهي شروطها؟
- مامفهوم استراتيجية المحيط الأورق وماهي مميزاتها وأبعادها؟
- ما لفرق بين كل من استراتيجية المحيط الأحمر التنافسي واستراتيجية المحيط الأزرق الهادئ؟

هوامش واحالات الفصل الثالث

- 1 - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم - العمليات)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص:16.
- 2 - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2009، ص:22.
- 3 - أحمد ماهر، مرجع سابق، 2002، ص:108.
- 4 - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص:20.
- 5- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس)، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص:23 .
- 2 - علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، ص ص:131-132.
- 7 - منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامع، اليمن، صنعاء، 2011، ص:18.
- 8 - نفس المرجع السابق، ص ص: 41-44.
- 9- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص:21.
- 10 - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي، دار النهضة العربية، مصر، 2008، ص:58.
- 11- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2004_2005، ص:72.
- 12- نفس المرجع السابق، ص :72.
- 13 - مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، جامعة جيجل، 2015-2016، ص:27.
- 14 - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص:73.
- 15 - نادية العارف، مرجع سابق، ص:57.
- 16 - محمد المحمدي الماضي، إدارة الأسس النظرية والجوانب التطبيقية، دار النشر، مصر، 2004، ص:15.
- 17 - محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تطبيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019، ص ص: 29-30.
- 18 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص:73.
- 19 - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص:55.
- 20 - شوقي ناجي جواد، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص:29.
- 21 - طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:78.
- 22 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص:79.
- 23 - توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية. ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي. زهير نعيم الصباغ. معهد الإدارة العامة. السعودية 1999. ص:27.
- 24 - علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص:160.
- 25 - Andrea micbeaux, **Marketing et base de données**, Édition chihab, Paris. 1997, p:111.

- 26 - عيسى حيرش، مرجع سابق، ص: 33.
- 27 - JDetrie et les autres, **stratégie : politique générale de l'entreprise**, 3ème Edition, Dunod ,1997, p :93.
- 28 - عيسى حيرش، مرجع سابق، ص: 34.
- 29 -Thibaut j.p, **le diagnostique d'entreprise, guide pratique**, édition sedifor, 2eme édition, paris, 1993, p :273.
- 30 - ramanantsoua Bernard, **voyage en stratégie, revue française de gestion**, 1984, p: 16.
- 31- عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 61.
- 32- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق، ص ص: 43-44.
- 33 نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم_ الأهمية_ التحديات)، جدار للكتاب العلمي، الأردن، 2009، ص: 45.
- 34 - Mohamed séghirdjitli, **Marketing stratégiqueurl ibn sinaedition impression et diffusion**, Ben Aknounge,Alder, 2001, p:18.
- 35 - أحمد القطامين، مرجع سابق، ص: 140.
- 36 - سمايل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 279.
- 37 - ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص ص: 305-306.
- 38 - Lavoie. E.A , **la diversification une stratégie d'entreprise, colloque de l'entrepreneur gestionnaire**. Universal Best Western, Drummondville.québec, 2006, p :04.
- 39 - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص: 22.
- 40 - Roberts.A، Wallace.W,Moles ,**Mergers and Acquisitions**, Oxford University Press ,UK 2003 , p:2
- 41 - محمد مختار، حسن محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج الشركات العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، الطبعة الثانية، ص: 166.
- 42 - حسين حريم، مرجع سابق، ص: 89.
- 43 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، 1999، ص: 165.
- 44 - محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص: 99.
- 45 - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 218.
- 46- عيسى حيرش ، مرجع سابق، ص :102.
- 47 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 264.
- 48 - نادية العرف، مرجع سابق، ص ص: 93-94.
- 49 - بن ساسي إلياس، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو، دار وائل لمنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 77-78..
- 51- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 301.
- 52 - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 268.
- 53 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 168.

- 54 - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 235.
- 55- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 168-169.
- 56- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 292.
- 57 - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص: 100 .
- 58 - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 235.
- 59 - نفس المرجع السابق، ص: 236.
- 60 -محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص: 99.
- 61 - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، ص: 111.
- 62 - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 237.
- 63 - نادية العارف، مرجع سابق، ص: 104.
- 64 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 172.
- 65 - نادية العارف، مرجع سابق، ص: 96.
- 66 - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 239.
- 67 - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 116.
- 68 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 309.
- 69- نادية العارف، مرجع سابق، ص: 96.
- 70 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 175.
- 71 - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 114.
- 72 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 282.
- 73- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص ص: 81_82.
- 74 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص: 162-163.
- 75 - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص: 212-214.
- 76 -سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص: 117 - 118.
- 77- عبد السام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 311.
- 78 - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص ص: 203_205
- 79 - عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص: 223-240.
- 80 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص ص: 29-32.
- 81 - نفس المرجع السابق، ص: 33.
- 82- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص ص: 34-37.
- 83 - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 135.
- 84 - نفس المرجع السابق، ص ص: 136-137.
- 85 - عبد العزيز صالح بن حبيبتور، مرجع سابق، ص ص: 181-182.

تمهيد

محيطها كاشتداد حدة المنافسة، والعولمة والانتقال إلى اقتصاد المعرفة أين أصبح الحصول على المزايا التنافسية صعبا جدا، ومن أجل أن تضمن المؤسسة البقاء والاستمرارية وجب عليها تفعيل الإدارة الإستراتيجية وبالضبط التشخيص الإستراتيجي باعتباره الركن الأول والأهم فيها نظرا لما يحمله من تصور وتحليل لبيئتها الخارجية والداخلية من أجل استغلال أمثل للفرص المتاحة وبناء ميزتها التنافسية.

تعود أهمية أدوات التحليل الاستراتيجي في مساهماته الفعالة في تصويره لحالة المؤسسة في فترة معينة من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على أسس سليمة ومناهج محددة تتمكن من خلالها المؤسسات الاقتصادية من تحديد نشاطاتها وخياراتها الاستراتيجية وفقا لامكاناتها الداخلية والتغيرات الخارجية المحيطة بها.

المبحث الأول: نماذج التشخيص الاستراتيجي

يتم القيام بالتشخيص الاستراتيجي من خلال الاعتماد على دراسات أكاديمية نظرية وميدانية وأدوات نظامية تسمح بالنمو وتحقيق الأهداف.

المطلب الأول: ماهية التشخيص الاستراتيجي

يعتبر التشخيص الإستراتيجي إحدى الأركان الأساسية للتسيير الإستراتيجي، وذلك لتخصه بتقييم وتحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط من فرص وتهديدات خارجية ونقاط قوة وضعف داخلية.

أولا- مفهوم التشخيص والتحليل الاستراتيجيين

إن مفهوم التشخيص ارتبط في بؤادر الأمر بالمجال الطبي لتشخيص حالة المريض (diagnostic) ومعرفة الأسباب التي أدت إلى وجود مشكلة معينة، واستعمل أيضا في المجال الاقتصادي عند ظهور مشاكل في المؤسسة الاقتصادية، وهناك من يقول إن التشخيص لابد وأن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة لا بأس بها، إذا لا بد أن تكون على يقظة مستمرة والتشخيص هو القدرة على التمييز بين نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة. يعرف على أنه " مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة " ¹. ويعرف أيضا على أنه: "تحليل المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها، والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية." ² كما يعرف أيضا على أنه: "مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتحديد مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو المميزات في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل

يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة والإستراتيجية المطلوبة.³

وتصنف عملية التحليل الإستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:⁴

- **المستوى الأول:** ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة؛

- **المستوى الثاني:** ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة؛

- **المستوى الثالث:** ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

ثانياً- أنواع التشخيص الاستراتيجي

يقسم التشخيص الاستراتيجي على نوعين: داخلي وخارجي.

1- التشخيص الخارجي: يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية اكتشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والاجتماعية وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة⁵، وتعرف الفرص بأنها تلك الأوضاع الأفضل لدى المؤسسة، والمجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، أما التهديدات فهي المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة التي قد تنشأ وفق متغيرات المحيط، وتتم عملية التشخيص الخارجي بالمراحل التالية:⁶

1-1- تحديد وفهم طبيعة المحيط: تتمثل في الغالب المشاكل الرئيسية للتسيير الإستراتيجي في مدى قدرة الإدارة على التحكم والسيطرة على الغموض والتعقيد، ولذلك فإن بداية التشخيص تكون من تحديد درجة غموض وتعقيدات البيئة.

1-2- تحديد آثار المحيط: إن التغيرات المحيطة بالمؤسسة كثيرة ومتعددة وهذه المتغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو بآخر وعلى المؤسسة أن تتعرف على مكونات هذا المحيط، وهكذا فإن تحليل المحيط يكمن في إدراك حجم ونوع المتغيرات وفهم طبيعة التأثير والتأثر.

1-3- تحديد قوى التنافس: إن الهدف من الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في أي مجال هو احتلال مكانة تسمح للمؤسسة بالدفاع عن نفسها بقوة أمام القوى التنافسية أو التأثير عليها ويطلق على هذه القوى بنموذج القوى لبورتر والتي تم التطرق إليها في الفصل الأول.

1-4- تحديد الموقع التنافسي: على اعتبار أن جميع المؤسسات فإن المؤسسات الخاصة تتسابق لأخذ حصة من السوق، بينما المؤسسات العامة تتنافس من أجل الحصول على الموارد، وبالتالي على مديري المؤسسات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي والإستراتيجي لمؤسساتهم.

1-5- تحديد الفرص والتهديدات: ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات عن المحيط وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة.

2 - التشخيص الداخلي: ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الخاصة بالمؤسسة كلا على حدا، لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية.

فالتحليل الداخلي يهدف إلى تحديد الموارد الإستراتيجية التي هي بحوزة المؤسسة، بمعنى نقاط قوتها والمؤهلات التي بإمكانها أن تعتمد عليها في توجهاتها الإستراتيجية، كذلك للمؤسسة مجموع من نقاط الضعف تعكس العيوب النسبية في المؤسسة وأوضاع داخلية سيئة ستؤثر على أدائها، لا يمكن الاعتماد عليها لتحديد الإستراتيجية، إذا فالتحليل الاستراتيجي الداخلي يبحث عن القدرات والكفاءات الإستراتيجية في المؤسسة.⁷

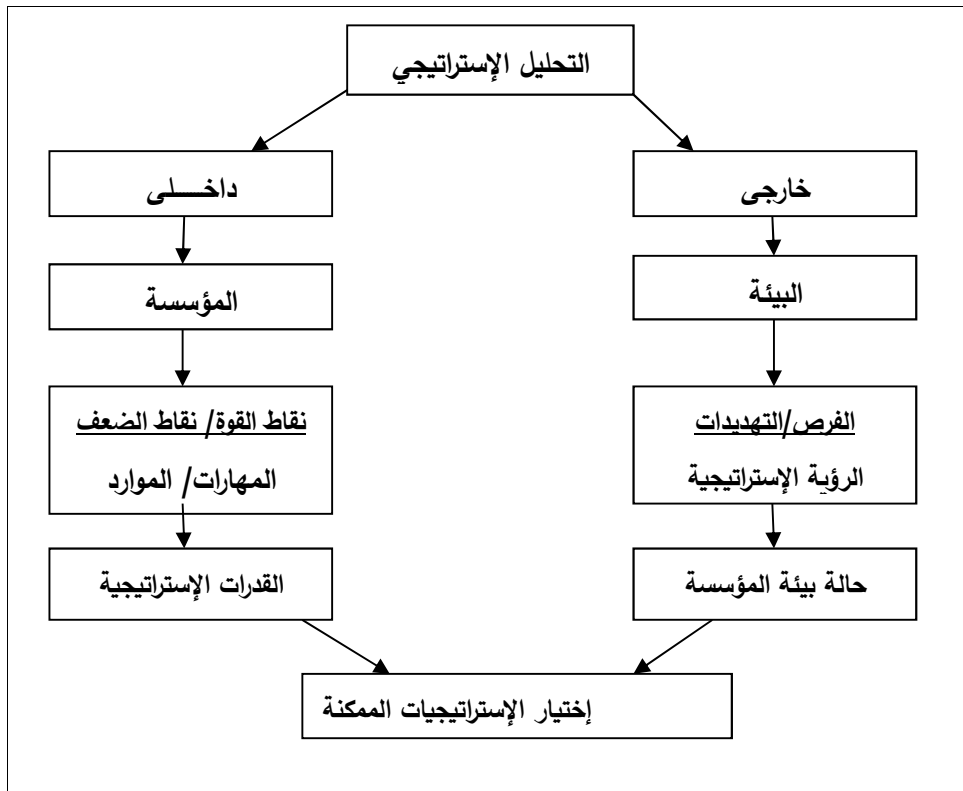
وتمر عملية التشخيص الداخلي بالمراحل التالية:⁸

2-1- تشخيص وظائف المؤسسة: حيث يتم تشخيص وظيفة التسويق، الإنتاج، البحث و التطوير، المالية والموارد البشرية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية.

2-2- تشخيص الكفاءات: تعبر الكفاءات عن عملية اتخاذ المبادرة والمسؤولية على الحالات المهنية، وتكون من أجل غاية معينة كتحقيق الأداء، ولقد عرفت هيئة أرباب العمل الفرنسية في أكتوبر 1998 الكفاءة المهنية بأنها "عملية ترتيب وتنسيق المعارف والمعارف العلمية والتصرفات والممارسات في سياق دقيق".

2-3- التشخيص عن طريق سلسلة القيمة: في إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة، والكشف عن مصادر ميزتها التنافسية، وبهذا يمكن تقسيم المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف أو الأنشطة الأساسية، ويعتمد التشخيص الداخلي على تحليل هذه الأنشطة بواسطة سلسلة القيمة.

الشكل رقم (15): أبعاد التحليل الإستراتيجي



Source : Jaen-Pierre Helfere, et, Michel Kal ika, " **Mangement Stratégique et Organisation**", Vuibert, 3^{eme} édition, Paris, 2000.P:55.

ثالثاً - أهمية التشخيص الإستراتيجي

تتمثل أهمية التشخيص الإستراتيجي في التالي:

1- أهمية التشخيص الخارجي: يمكن حصرها في النقاط التالية:⁹

1-1- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها ثم تحليلها وتمحيصها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات.

1-2- صياغة الأهداف: إن الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي تساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج الدراسة، وهذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف، فعلى سبيل المثال التعرف على أنواع مختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.

1-3- صياغة إستراتيجية الموارد: يساعد فهم المتغيرات البيئية في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، تكنولوجيا، أفراد... الخ) وكيفية الاستفادة منها.

1-4- النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: يساهم تشخيص البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات أو طرق التوزيع وغيرها، كما يساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى.

- يساهم تشخيص البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المؤسسة، كما يساهم في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات.

- يساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

- يبين المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

بالإضافة إلى ما سبق فإن عملية التشخيص البيئي من المقومات الأساسية لاعتماد أي خيار استراتيجي، حيث أنه من خلال عملية التحليل هذه تبرز كل المتغيرات السياسية و الاقتصادية، والاجتماعية والتي تمكن المنظمات من تحديد التوجهات المستقبلية للحكومة والمنافسين والمستهلكين وبالتالي تتمكن من تحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتعد عملية التحليل البيئي من القواعد والمسلمات الجوهرية في الفعاليات الإستراتيجية لأنها ترتبط بشكل حيوي في مصير المنظمة وبالتالي هي التي تحدد توجهاتها المستقبلية، واتجاهات نموها وبقائها كما أنها تزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بإمكانية تطوير المنتج أو دخول أسواق جديدة... الخ.¹⁰

2- أهمية التشخيص الداخلي: تهتم المؤسسات بتحليل قدرتها وإمكاناتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة والضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمر لا مفر منه لأنه يساعد على ما يلي:¹¹

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات البشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الإنتاج.

- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

- الاستفادة من نقاط القوة والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
- معرفة نقاط القوة والضعف وربطها بالتشخيص الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- يساهم في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي.

رابعاً- خصائص التحليل الإستراتيجي

من الضروري أن يتوفر التحليل الإستراتيجي الفعال والملائم على مجموعة من الخصائص تؤكد على خصائص مرحله كالآتي:¹²

- صارمة ولكن مرنة للتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة، وتتماشى مع كل التطورات في البيئة؛
 - مفتوحة، تشجع الحوار والتوافق بين المعلومات بحثاً عن الإستراتيجية المثلى، بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها، والتي تملك تأثيراً سلبياً أو إيجابياً على سير ونمو المؤسسة؛
 - شاملة وواضحة، وتقدم نتائج التحليل بشكل جيد؛
 - منهجية وتقنية بالنظر إلى التحليل الذي ينص عليه هذا النسق، والوقت المتاح والموارد المتوفرة؛
 - عملية بحث مستمرة تعتمد على المعلومات المرتردة من البيئة الداخلية والخارجية.
- وتعتبر عملية التحليل الإستراتيجي عملية هامة جداً، لما تقدمه من فوائد للمؤسسة ويمكن حصرها في الآتي:¹³
- تساعد عملية التحليل الإستراتيجي في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها؛
 - التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية يجعل الإستراتيجيين على معرفة دائمة بالفرص المتاحة أمامها والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية؛
 - التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية يجعل الإستراتيجيين على معرفة دائماً لما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها، وأوجه ضعف يمكن معالجتها؛
 - إن التحليل الاستراتيجي يهدف في النهاية إلى تشكيل الصورة الكلية لسيناريو التأثيرات المحتملة على حاضر ومستقبل الأعمال في الداخل والخارج.

خامساً- العلاقة بين التشخيص والتحليل الإستراتيجيين

إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض، إذ لا يمكن القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها من جهة، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها. فالتشخيص مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحديد الخلل ومحاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، ويعقب عملية التحليل الإستراتيجي القيام بالتشخيص الإستراتيجي. ويعني هذا التشخيص القيام باتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على تقييم درجة صحة البيانات (فرص وتهديدات) التي تم التوصل إليها في التحليل الإستراتيجي البيئي،

وهذا معناه أنه عبارة عن رأي ينتج من تقييم الحقائق المتوفرة عن بيئة المؤسسة. وتعد المكونات الثلاثة لتحليل الإستراتيجي (جمع البيانات والتحليل، والتشخيص البيئي) وثيقة الصلة . وبالتالي فإن التشخيص هو عبارة عن إجراءات فحص للمؤسسة، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، ومن ثم تحديد إذ كانت المؤسسة في حالة سيئة، أو اقتراح إجراءات تسمح باستمرارها وتحسين المؤسسة إذا كانت في حالة جيدة.

المطلب الثاني: نماذج التحليل الاستراتيجي (Mac Kinsey, ADL, BCG)

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة الوسائل والطرق التي تعمل على ربط أهداف المؤسسة، مع بيئة العمل الخاصة بها، عن طريق دراسة كافة العوامل المتوفرة، ووضع الخيارات، والطرق المناسبة لتنفيذ العمل بالاعتماد عليها، حيث توجد مجموعة من الأدوات التي يعتمد عليها التحليل الاستراتيجي، حتى يحقق الأهداف الخاصة بالمشروع، أو النشاط الذي يعمل عليه.

أولاً- نموذج التحليل الإستراتيجي لمجموعة بوسطن الاستشارية BCG *

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجاً يفيد في تحليل كل الأنشطة، ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين، وتنقسم هذه المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج داخل السوق.

1- تعريف مصفوفة الـ BCG: تعتبر مصفوفة BCG أكثر النماذج شهرة واستخداماً والمتبعة من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية، وهي مؤسسة للاستشارات الإدارية، كما تعتبر النموذج الأقدم والأسهل في التحليل الاستراتيجي، وتقوم على منهج كمي وترتكز على المبادئ الآتية: معدل النمو السوقي؛ والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي **DAS** * للمؤسسة وهو ممثل في المحور العمودي للمصفوفة؛¹⁴

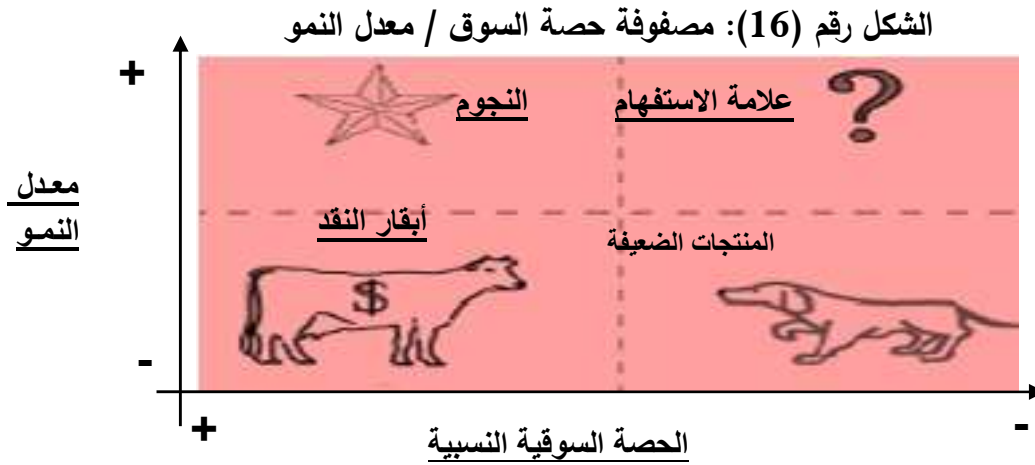
ويشير مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي **DAS** إلى قطاع أعمال، خط إنتاج أو أي مركز ربحية داخل المؤسسة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء وتتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي أصغر وحدة يمكن إجراء تخطيط استراتيجي لها. وأما حصة السوق النسبية؛ تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة لكل مجال نشاط استراتيجي مقارنة مع المنافسين وهي ممثلة في المحور الأفقي للمصفوفة.

2- منهجية بناء المصفوفة: ترتبط منهجية بناء المصفوفة بما يتميز به كل مجال نشاط استراتيجي بحساب ما يلي¹⁵:

- حجم نسبي من رقم الأعمال؛ والذي يقاس به الدائرة الممثلة في السوق؛
- معدل نمو سوقي؛
- حصة سوق نسبية للمؤسسة مقارنة بالمنافس الأحسن وضعاً.

ويمكن تطبيق مصفوفة BCG في المؤسسات ذات المنتجات المتعددة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع والاستقرار أو الانكماش، فالهدف الأساسي من تحليل مصفوفة الحصة هو العمل على إيجاد محفظة

أنشطة متوازنة، والتي يتم تحقيقها من خلال تبني الإستراتيجية التي تتلاءم والمرحلة التي يمر بها المنتج، والشكل الموالي يوضح مصفوفة حصة السوق/معدل النمو (BCG).



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص:290.

ووفق هذه المصفوفة يتم توزيع مجالات النشاط الرئيسية إلى أربعة مناطق وهي¹⁶:

1-2 - علامات الاستفهام: تتكون من وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع، تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصة وتطويرها لإيصالها إلى النجومية إذ أن علامة السؤال تمثل تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق ذات معدلات نمو مرتفعة، وتعد هذه المرحلة حرجة وهامة تتطلب من المسؤولين دراسة وتحليلاً مستمراً وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود، وتتميز بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يتطلب جهود إعلانية مكثفة، كما أن إنتاج كميات كبيرة وضخها في السوق تعتبر مجازفة لذا يكون الإنتاج محدود ويتم تقديم كميات محدودة كي يتمكن المسؤولون من متابعة سير المنتج في السوق؛

2-2 - منطقة النجوم: يطلق على الوحدات التي تقع في المربع الثاني بالنجوم وتمثل أفضل الفرص طويلة الأجل للنمو والربحية وهي وحدات وأنشطة ذات حصة سوقية مرتفعة نسبياً ومعدل نمو سوقي عال لأن ما تحصل عليه المؤسسة من تدفقات نقدية لا يكفي لتحقيق معدلات نمو عالية تمكنها من مواجهة المنافس لذا فالإستراتيجية الملائمة هي التوسع والنمو في هذا الاستثمار كي تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي القوي والوصول إلى مركز النقديات وبذلك تركز على زيادة الاستثمار وارتفاع كمية المبيعات؛

2-3 - منطقة أبقار النقد: تكون فيها الحصة السوقية مرتفعة، التدفقات النقدية تزيد عن حاجاتها، الأرباح إضافية والفائض من النقد يستخدم لتدعيم المركز التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي يكون منخفضاً، أرباح كبيرة، منافسة شديدة وتكون دورة حياة المنتج في النضج، فعلى الإدارة أن تكون واعية لخطورة هذه المرحلة حيث أن المنتجات التي لا تدعم بشكل جيد سوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال أنشطة تسويقية لازمة لأنه في حالة عدم التدعيم سوف تنتقل إلى مرحلة خطرة (مرحلة المنتجات الضعيفة)¹⁷؛

2-4- المنتجات الضعيفة: يطلق على الأنشطة التي تقع في المربع الرابع بالمنتجات الضعيفة وهي وحدات متعثرة ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو سوقي منخفض، وقد تحتاج إلى كمية من الاستثمارات النقدية للمحافظة على هذه الحصة وعلى معدل النمو وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها بدأت تكلفتها في الزيادة ومنه قد يكون من الأفضل التخلص منها أو تصفيتها وهذا لوجود منتجات منافسة، خلل في سياسة التسعير أو لعدم مواكبة المنتج للتغيرات الحاصلة في حاجات وتطور أذواق المستهلك.

3- مصفوفة BCG المطورة: من جوانب القوة الموجودة بمصفوفة BCG هي قدرة المؤسسة على تمثيل كل أنشطتها على مصفوفة واحدة ومساهمة كل نشاط للمؤسسة ككل وهذا ما يمكنها من اختيار الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع والذي يمكنها من تعظيم مقدار مساهمته في تحقيق إستراتيجيات المؤسسة في الأجل الطويلة. ومن جهة أخرى فالمصفوفة تحتوي على جوانب قصور هامة أبرزها¹⁸:

- استخدام معدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية السوق وتجاهل مؤشرات أخرى كالاقتصادية؛
- تطور أذواق المستهلكين والتكنولوجيا مع أن تطور معدل النمو السوقي لا يؤثر بأن كل المؤسسات العاملة ستحقق أرباح؛

- استخدام حصة السوق للمؤسسة كمؤشر نسبي يتصف بالخطر الشديد والربح الذي يحققه النشاط أو الوحدة تختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته؛

- تصنيف أنشطة الأعمال إلى وحدات ذات نمو مرتفع أو منخفض، أو حصة سوق عالية أو منخفضة، فكيف يمكن وضع الوحدات التي تؤدي بصورة متوسطة على هذه المصفوفة ومعناه أن وجود أربعة أنشطة فقط لهذه المصفوفة هو غير كاف لاستيعاب كل الوحدات أو الأنشطة.

بناء على انتقادات هذه المصفوفة ظهرت مصفوفة BCG المطورة، والتي تنقسم لأربعة أنشطة تنافسية معتمدة على معياري الميزة التنافسية وعدد الإمكانيات للتمييز التنافسي، وتبحث عن وجود علاقات أو ارتباط بين حصة السوق في كل نشاط من الأنشطة ومعدل مردودية الاستثمار¹⁹:

3-1- أنشطة المأزق: يكون حجم الميزة التنافسية وإمكانيات التمييز التنافسي ضعيفة، لا توجد حواجز الدخول، التكنولوجيا متاحة للجميع، المردودية ضعيفة بالنسبة للمنافس والربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا فأخر من يقوم بالاستثمارات هو الذي يستفيد من انخفاض التكلفة؛

3-2- أنشطة صناعة الحجم: فحجم الميزة التنافسية قوي لكن مصادر التمييز التنافسي قليلة، ويمكن استغلال أثر الخبرة وتقدم المؤسسة كميزة التكلفة الأقل والعلاقة بين حصة السوق ومردودية الاستثمار وطيدة جدا، والمؤسسة التي تحصل على الميزة يمكنها مهاجمة المنافسين الضعفاء لأنها قادرة على تخفيض الأسعار؛

3-3- أنشطة الصناعة المشتتة: فحجم الميزة التنافسية ضعيف أمام تعدد مصادر واحتمالات التمييز التنافسي، فهناك فرصة للمنافس بالتمييز، والمردودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق حيث يمكن أن يشكل حجم المؤسسة عائقا، فعنصر النجاح والوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مرتبط بمرونتها وتكيفها مع تقلبات السوق؛

3-4- أنشطة الصناعة المتخصصة: تميز كبير للمنتجات ومرتبطة بتوقعات المستهلكين أي أن كل مؤسسة تتخصص في خدمة عملاء محددين وفي هذه الصناعات كثيرا ما يكون إنتاج هذه المؤسسات بالطلبات، ولا يوجد في هذه الحالة ارتباط بين حجم الميزة والربح وحتى تتجح المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد وبتميز كبير عن المنافسين.

وتوجد أربعة استراتيجيات يمكن السعي لتحقيقها وهي²⁰:

- **إستراتيجية البناء**، أي العمل على زيادة نصيب وحدات الأعمال النسبية من السوق لتحقيق مكاسب في الأجل القصير، وهذا الهدف يعد ملائما لعلامات الاستفهام والتي يجب تنمية نصيبها من السوق اذا كان الهدف هو تحويلها إلى نجوم؛

- **إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم**؛ أي المحافظة على نصيب وحدة الأعمال النسبي من السوق، وهذا الهدف مناسب للنجوم وكذلك الأبقار المدرة للنقدية لفترة مستمرة؛

- **إستراتيجية الحصاد**؛ والهدف منها هو زيادة تدفق النقدية في الأجل القصير، بغض النظر عن الأثر في الأجل الطويل ويمكن أن تستخدم هذه السياسة بالنسبة للمنتجات الضعيفة؛

- **إستراتيجية الحذف**؛ أي بيع وتصفية بعض الأعمال أو المنتجات بغرض استخدامها بشكل أفضل في مجال آخر، وهذه الإستراتيجية مناسبة للمنتجات الضعيفة وعلامات الاستفهام التي لا تستطيع المؤسسة معالجتها وتمويلها.

لقد أصبح كسب الحصة السوقية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، حيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسة التي تمتلك الحصة الأعلى تكون ذات المركز التنافسي الأقوى، والميزة الرئيسية لمصفوفة **BCG** هي أنها تجذب الانتباه إلى التدفق النقدي وخصائص الاستثمار وحاجات الوحدات المختلفة في المؤسسة.

ثانيا- نموذج التحليل الإستراتيجي لمجموعة ماك كينزي **Mac Kinsey**

طورت مصفوفة **ماك كينزي** في سنوات السبعينات من طرف مجموعة ماك كينزي للاستشارات الأمريكية مع شركة جنرال إلكتريك **General electric**.

1- تعريف مصفوفة ماك كينزي: مصفوفة ماك كينزي هي طريقة كيفية على عكس مصفوفة **BCG** التي تعتبر كمية، فهي تدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة، والتي تسمح لها بتكوين نظرة حقيقية للأنشطة، تركز هذه المصفوفة في تقييمها على بعدين ويعتبرا محوري المصفوفة.

1-1- المحور الأفقي: جاذبية النشاط: لا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الإستراتيجي، والأهداف المتوخاة من طرف المسيرين هي التي تؤثر على خيارات المتغيرات ومن أهم هذه الأهداف المردودية، النمو، البحث عن قيمة اجتماعية، تدنية المخاطر والارتياح، تقوية صورة المؤسسة²¹.

يكون تحليل القوة التنافسية مصدر هام لمتغيرات كل مجال نشاط استراتيجي، وخاصة الكثافة التنافسية كمتغير هام في التحليل التنافسية، ومن بين أهم متغيرات جاذبية النشاط ما يلي²²:

- عوامل السوق؛ حجمه، معدل النمو، احتمال النمو، هياكل السوق، موسمية الطلب... الخ؛
- عوامل صناعية؛ اقتصاديات السلم، قوى الصناعة، ومنها الكثافة التنافسية خاصة... الخ؛
- عوامل تنظيمية؛ توحيد المقاييس الجبائية، التشجيعات المختلفة... الخ؛
- عوامل التعاضد؛ اشتراك التكاليف بين الوحدات، تثمين المهارات التقنية والتجارية... الخ؛
- عوامل تكنولوجية؛ مستوى الابتكار والتجديد، نفوذ التكنولوجيا الجديدة وإمكانية تطبيقها... الخ؛
- عوامل اقتصادية واجتماعية؛ ضغوطات التكلفة والإنتاج (اليد العاملة والمادة الأولية)، التضخم، الخطر النقدي والخطر البيئي، ضغوطات جماعة حماية البيئة والمستهلك... الخ.

1-2- المحور العمودي: الوضعية التنافسية: تقاس الوضعية التنافسية بدرجة تحكم المؤسسة في عوامل النجاح الرئيسية أفضل من المنافسين المهمين في نفس الصناعة، والذي يؤشر بمدى قوة المؤسسة بالنسبة لوحدة النشاط أو المجال موضع التحليل والتي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح المالي والتنافسي (عوامل خاصة بالتكنولوجيا، التصنيع، التوزيع، التسويق...).

كما تختلف هذه العوامل من صناعة لأخرى، وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة وتمثل عوامل النجاح الرئيسية العناصر الرئيسية التي يجب أن تركز عليها المؤسسات في الصناعة حتى يمكنها أداء عملها جيدا، وتمثل أنواعا معينة من المهارات وجوانب التميز والكفاءة المطلوبة للتنافس بنجاح وبعض الجوانب الوظيفية كالخبرة الفنية، الكفاءة، التصنيع، المهارة، ابتكار المنتج.

2- بناء المصفوفة: ترتبط منهجية بناء المصفوفة بما يتميز به كل مجال نشاط استراتيجي بحساب ما يلي²³:

- وزن نسبي من رقم الأعمال للمؤسسة؛ والذي يحدد قطر الدائرة الممثلة في المصفوفة؛
- جاذبية مجال النشاط الاستراتيجي؛ تقيم على أساس المتغيرات الخارجية المرتبطة بالأهداف المتوخاة من طرف المؤسسة؛
- الوضعية التنافسية للمؤسسة؛ وتقاس بدرجة تحكم المؤسسة في عوامل النجاح الرئيسية والخاصة بذلك المجال أمام أهم المنافسين لها.

وعن طريقة تقييم جاذبية مجال النشاط الاستراتيجي **DAS** فإنها تكون كالآتي²⁴:

- تحديد الأهداف العامة التي يسعى لها المسيرين خاصة المرتبطة بالنمو والمردودية؛
- ترجمة هذه الأهداف في متغيرات جاذبية فمثلا تريد المؤسسة الرفع من معدل النمو فالمتغيرات الأساسية هي معدل النمو، احتمالات النمو... الخ؛

- ترتيب المتغيرات على أساس معاملات التوازن؛

- تقييم جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي بنظام تنقيط.

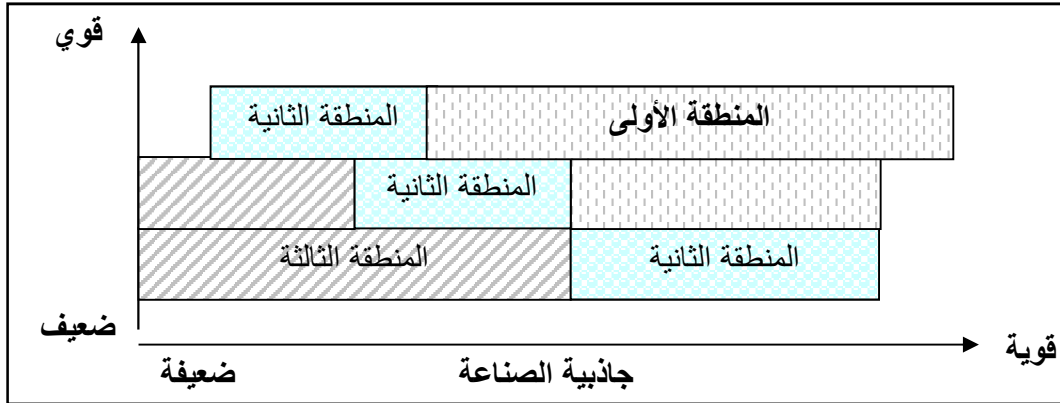
أما عن تقييم الوضعية التنافسية فيكون كالآتي²⁵:

- تعريف متغيرات تقييم جاذبية الصناعة (النشاط) / القوة التنافسية للمؤسسة؛

- تعديل هذه المتغيرات بنظام المعاملات ومجمل المعاملات يساوي الواحد؛
 - تقييم كل مجال نشاط استراتيجي لمتغيراته (الوضع التنافسي/ جاذبية الصناعة)، بسلم تنقيط من الواحد (1) إلى الخمسة (5)، فالواحد يؤشر إلى الضعيف وخمسة تؤشر بالقوي جدا؛
 - حساب النقطة بعد كل تعديل للمتغيرات لكل مجال نشاط استراتيجي؛
 - تحديد كل مجال نشاط استراتيجي **DAS** وهذا بالإسقاط على المصفوفة.
- مما يجدر ذكره أن لكل مجال نشاطا استراتيجيا **DAS** عوامل جاذبية محددة يختص به ووضعية تنافسية خاصة به.

3- تحليل مصفوفة ماك كينزي: تتكون مصفوفة ماك كينزي من ثلاث خانات وكل منها تحمل توجيهات معينة حسب ما هو مبين في المصفوفة الآتية.

الشكل رقم (17): مصفوفة ماك كينزي



المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص:251.

من خلال المصفوفة يوجد ثلاث مناطق في تحليل ماك كينزي وهي كما يلي²⁶:

- 3-1- **المنطقة الأولى**: تتموضع الأنشطة الجذابة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، فتصح المؤسسة بأن تزيد من حجم الإنفاق والاستثمار في هذه الأنشطة وتعد الاستراتيجيات التي تناسب هذا القطاع تلك الاستراتيجيات المناسبة لقطاع الوحدات أو الأنشطة الساطعة في مصفوفة **BCG** السابقة ومنها استراتيجيات النمو والتوسع المختلفة؛
- 3-2- **المنطقة الثانية**: تضم الأنشطة والوحدات التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة اتجاهها موقف الحذر، فإذا توفرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تتفققها على قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة والوحدات الواقعة بها، والواقع أن هذه الأنشطة هي التي توجد في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة **BCG** وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فإن المؤسسة تأخذ بعض الاستراتيجيات الانكماشية اتجاهها، والذي يؤدي بتحولها إلى مجموعة الأنشطة التي تقع في المنطقة الثانية، وقد تكون هذه الاستراتيجيات إما إستراتيجية التلخص أو إستراتيجية التصفية؛

3-3- المنطقة الثالثة: تضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في واحد من الأبعاد ودرجة متوسطة في البعد الثاني فلا ينصح للمؤسسة بزيادة الإنفاق عليها ومثل هذه الأنشطة والوحدات تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع الوحدات المتغيرة للمنتجات الضعيفة أو التي توجد في مرحلة متأخرة من مربع الوحدات المولدة للنقديات في مصفوفة BCG، وعادة ما يتم إدارة هذه الأنشطة بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق، ومن بين هذه الاستراتيجيات إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط أو الوحدة أو إستراتيجية التصفية عندما تزداد درجة ضعف أداة النشاط أو الوحدة.

ومما سبق، تضم مصفوفة ماك كينزي ثلاث مناطق أساسية ضمن محورين أفقي وعمودي، فيضم الأول جاذبية النشاط الذي يتحدد بجملة من المتغيرات، أما الثاني -العمودي- فيضم الوضعية التنافسية التي تقاس بدرجة تحكم المؤسسة في عوامل النجاح الرئيسية أفضل من المنافسين المهمين.

ثالثا - نموذج التحليل الإستراتيجي لمجموعة (ADL)Arthur d' little

توجد مصفوفة أخرى وضعها Arthur d' little يطلق عليها مصفوفة ADL متعددة العوامل وهي خليط من مصفوفة BCG ومصفوفة ماك كينزي، وهي أداة كيفية لا كمية.

1- محاور مصفوفة ADL: تعتبر مصفوفة ADL من أدوات التحليل الإستراتيجي المعروفة وتتكون من بعدين أساسيين:

1-1- نضج القطاع: يشبه نضج القطاع مفهوم دورة حياة المنتج، فهو يمر بأربعة مراحل وهي الانطلاق، النمو، النضج، الانحدار، والجدول الموالي يوضح المراحل مع أهم المتغيرات لكل مرحلة.

الجدول رقم (12): مراحل نضج القطاع والمؤشرات

| المرحلة / المؤشرات | الانطلاق | النمو | النضج | الانحدار |
|-------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---|
| معدل النمو | أكثر سرعة من الناتج الوطني الخام | أسرع من الناتج الوطني الخام | معادل أو أقل من الناتج الوطني الخام | ضعيف جدا ومنحدر إلى السلب |
| احتمال النمو | غير معروف غير مرضي | نسبيا معروف غير مرضي | معروف مرضي | معروف جدا مرضي |
| خط المنتجات | ضيق وجد محدود | واسع | واسع ترشيد في الخط | ضيق واسع في قطاعات جذابة |
| عدد المتنافسين | قليل | كثير | كثير | عدد متوسط |
| الحصص السوقية وتوزيعها مع استقرارها | مجزأة غير ثابتة | مركزة ثابتة نوع ما | استقرار الحصص جد ثابتة | مركزة أو جد مجزأة (حسب القطاع) جد ثابتة |
| ثبات العملاء | غير مستقر | أكثر استقرار | أقل استقرار | جد مستقر |
| سهولة النفاذ إلى القطاع | سهلة | أكثر صعوبة | جد صعبة | عدم الرغبة في النفاذ |

الفصل الرابع: التشخيص الاستراتيجي

| | | | | |
|-------------|-------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|
| التكنولوجيا | تطور سريع غير معروفة | متغيرة | معروفة الوصول لها سهل | معروفة الوصول لها سهل |
|-------------|-------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|

المصدر: هجير شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص:35.

1-2- الوضعية التنافسية: وتتشكل من خلال عدة عوامل نجاح رئيسية لكل مجال نشاط استراتيجي، ويقترح أحد الخبراء الاستشاريين بمكتب ADL قائمة بأهم عوامل الوضعية التنافسية، فيوضح عوامل مرتبطة بمجالات التموين، النشاط، التجارة كما يلي²⁷:

- عوامل التموين؛ كالتكامل الخفي، عقود لامتياز في الأجل الطويلة، تكلفة التأهيل واليد العاملة؛
 - عوامل الإنتاج؛ قدرة ومرونة الوحدات، إنتاجية الوحدات، مستوى التكاليف، جودة التسيير؛
 - عوامل التجارة؛ صورة المؤسسة، جودة وحيازة شبكة التوزيع، قيمة المنتج، تسهيلات للمشتريين.
- وتصنف الوضعيات التنافسية إلى خمس وضعيات مهيمنة، قوية، مقبولة، ضعيفة وحدية، والجدول الموالي يوضح الوضعيات التنافسية وخصائصها حسب ADL.

الجدول رقم (13): الوضعيات التنافسية وأهم خصائصها حسب ADL

| الخصائص | الوضعية التنافسية |
|---|-------------------|
| - القدرة على مراقبة سلوك المنافسين (أداء واستراتيجيا)؛ - وضع عدة خيارات استراتيجية مستقلة عن المنافسين (تميز). | مهيمنة |
| - القدرة على وضع السياسات بدون خطر على وضعيتها في الأجل الطويلة. | قوية |
| - رفع قدرات الاستغلال للمؤسسة من أجل قيادة بعض الاستراتيجيات؛ - امتلاك خطوط كبيرة للحفاظ على الوضعية التنافسية في الأجل الطويلة. | مقبولة |
| - أداء غير مرضي لتبرير مواصلة أنشطتها؛ - خطوط متوسطة (أو أقل من المتوسط) في الحفاظ على الوضعية التنافسية. | ضعيفة |
| - أداء غير مرضي حاليا ويوجد احتمال تحسين الوضعية؛ - أقل بقاء في الأجل القصيرة، لكن يجب تحسين الوضعية للتمكن من حظوظ البقاء في الأجل الطويلة. | حدية |

المصدر: هجير شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص:31.

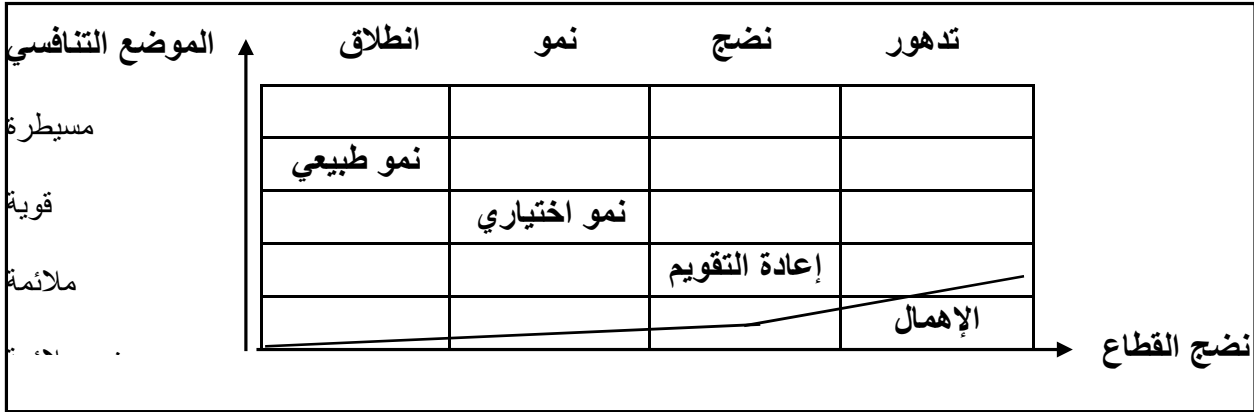
لوضع كل قطاع إستراتيجي في هذه المصفوفة يجب إتباع الطريقة الآتية²⁸:

- تعريف وتحديد درجة نضج القطاع؛
- إحصاء قائمة المتغيرات والتي تسمح للمؤسسة بإعطاء الوضعية التنافسية؛
- إعطاء كل من متغيرات الوضعية التنافسية حجم نسبي أو معامل نسبي من 1 إلى 3؛
- إعطاء تنقيط للمؤسسة لدرجة تحكمها لهذه المتغيرات مقارنة بالمنافسين من [-2، -1، 0، 1، 2]؛

- الحصول على متوسط النقاط- بعد تطبيق إعطاء الحجم النسبي- والتي تسمح بوضع القطاع الاستراتيجي على المحور العمودي [الوضع التنافسي].

2- أهم التوجيهات الممكن الحصول عليها: يمكن تمثيل مصفوفة ADL مع توجيهاتها من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (18): مصفوفة ADL وتوجيهاتها



المصدر: هجير شيفارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 36.

بوجه عام يمكن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مجالات²⁹:

- **خانة النمو الطبيعي:** حيث تتمتع المؤسسة بأحسن القدرات التنافسية ويرشدها النموذج هنا إلى النمو المكثف في جميع الأسواق، وبعض الأسواق التي هي في بداية حياتها؛

- **خانة النمو الاختياري:** تنافسية المؤسسة هي الأفضل وتطور السوق ممكن التنبؤ به، كما أن أخطار المؤسسة جد متدنية وهنا ضرورة التركيز على النشاطات المفضلة والمربحة؛

- **خانة إعادة التقويم والتوجيه:** إذ تتمتع المؤسسة هنا بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة لكن من المهم زيادة الحصة السوقية وخاصة ذات النمو الضعيف والتي هي أقل من المنافسين المتواجدين في ميدان التنافس، وضرورة التركيز على الكفاءات لزيادة النمو؛

- **خانة التخلي؛** فالمؤسسة لا تتمتع بتنافسية والقطاع ليس جذابا مع امتلاك المؤسسة لحصص سوقية ذات خطر تكلفة أكثر من العوائد المتوقعة، وهنا ضرورة التخلي والانسحاب من هذه الحصص.

المطلب الثالث: نموذج التحليل الثنائي (SWOT)

تحليل (SWOT) هو عملية تقييم جوانب تمكن المؤسسة من التعرف على جوانب قوتها وضعفها والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المؤسسة الخارجية والداخلية، فهو يهتم بالمؤسسة والبيئة مؤكدا على التلائم بينها بما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الإستراتيجي، أي العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي: نقاط القوة، نقاط الضعف الفرص، التهديدات، ومن هنا جاء اسمه باللغة الإنجليزية (SWOT) وهو اختصار للمكونات الرئيسية للأربعة له وهي: نقاط القوة (Strengths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats).³⁰

أولاً- نموذج التحليل الثنائي (SWOT): Strengths Weaknesses Opportunities Threats

لقد عرف بأنه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة و الضعف في المنظمة بالفرص و التهديدات التي تتعرض لها البيئة، و هذا و إن تحليل (SWOT) يقوم على أساس افتراض أن الإستراتيجية الفعالية تستطيع أن تقرر ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة و فرص و تقليل أثر نقاط الضعف و التهديدات، و عليه فإن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها كما أنه يفيد بيان نوعية الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية، كما أن معظم المنظمات تستخدم تحليل " SWOT " ليكون إطاراً منطقياً يقود إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المنظمة التنافسي، كما يمكن استخدام تحليل " SWOT " للتوصل إلى تحليل إستراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة و الضعف الداخلية بالفرص و التهديدات الخارجية³¹

ثانياً- تعريف (نقاط القوة، نقاط الضعف) و(الفرص، التهديدات): يمكن حصر أهم تعاريف في الآتي:

- 1- **نقاط القوة:** هي بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.³²
- 2- **نقاط الضعف:** وهي بعض النقاط التي تشير إلى نقص أو فقر في إمكانات المؤسسة وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة لها، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى ميزة التنافسية.³³

والجدول الموالي يبرز أهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

الجدول رقم (14): أهم عناصر نقاط القوة والضعف

| الضعف الداخلي | القوة الداخلية |
|------------------------------------|--|
| - التوجه الإستراتيجي غير واضح. | - التنافس المحوري. |
| - التسهيلات شبه المعدومة. | - ملائمة الموارد المالية. |
| - نقص في الخبرة والعمق الإداري. | - قناعة المشترين جيدة بمنتجات المؤسسة. |
| - أداء ضعيف في تنفيذ الإستراتيجية. | - هناك تصور إستراتيجي للمواقع المالية. |
| - فشل في مجال البحث والتطوير. | - تكنولوجيا ملائمة. |
| - خط الإنتاج ضعيف جداً. | - حملات إعلانية جيدة. |
| - شبكة توزيع ضعيفة. | - مهارات إنتاجية مبدعة. |
| - أمور أخرى. | - أمور أخرى. |

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 90.

يمثل الجدول أبرز عناصر نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة لها نقاط قوة داخلية مثل: تكنولوجيا ملائمة ومهارات إنتاجية مبدعة.. إلخ، فإنها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق، أما إذا كانت المؤسسة لها نقاط ضعف فإنها تعمل على تحويلها إلى نقاط قوة عن طريق تحسين وتطوير كل نقاط الضعف.

3- الفرص: وهي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محدودة و تتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحديد أهدافها الإستراتيجية.³⁴ الفرص هي ظروف تتناسب إيجابيا مع الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة و تزيد من قدرتها على التكيف مع البيئة من أجل تحقيق أهدافها³⁵. وهي أيضا عوامل وأوضاع خارجية تساعد المنظمة كثيرا في جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها أو تجاوز هذه الأهداف³⁶. وتمثل الفرص حالات مؤيدة لأهداف المنظمة ورسالتها وتتجه إلى التأثير الإيجابي على أدائها ومثال ذلك وجود طلب غير مشبع ويمكن للمنظمة تلبية هذا الطلب³⁷. ومنه يمكن القول أن الفرص عبارة عن ظروف تتناسب إيجابيا مع الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة وتزيد من قدرتها على التكيف مع البيئة من أجل تحقيق أهدافها.

4- التهديدات: هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمؤسسة.³⁸ التهديدات هي مشاكل وأضرار محتملة للشركة قد تنشأ من تغيرات مواتية في الظروف البيئية ينبغي على الشركة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة³⁹. وتشير أيضا على أحداث متوقعة احتمالية أو مفاجئة تؤدي إلى إعاقة المنظمة عن خدمة بعض الجماعات أصحاب المصلحة⁴⁰.

وتمثل التهديدات حالات غير مرغوب فيها ويتجه تأثيرها سلبيا على أداء المنظمة وذلك مثل حالة احتمال دخول منافسين جدد بجودة أفضل وبسعر تنافسي⁴¹. ومنه فالتهديدات بأنها أي ظرف يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو التقليل من مخرجاتها.

والجدول الموالي يبرز أهم العناصر الممثلة للفرص والتهديدات في البيئة المؤسسة.

الجدول رقم (15): أهم عناصر الفرص والتهديدات

| التهديدات الخارجية | الفرص الخارجية |
|--|--|
| - دخول المنافسين الخارجين بكلفة أقل. | - القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول إلى أسواق جديدة. |
| - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. | - التوسع في إضافة خطوط إنتاجية. |
| - البطيء في السوق. | - القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة. |
| - تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية. | - إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي. |
| - المستلزمات التنظيمية ذات التكلفة العالية. | - النمو السريع بسبب الزيادة الفعلية في طلب السوق. |
| - زيادة الضغوط التنافسية. | - أمور أخرى. |
| - زيادة المخاطرة بسبب الركود في دورة الأعمال. | |
| - أمور أخرى. | |

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (مفهوم- الأهمية- التحديات)، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009،

يمثل الجدول أبرز عناصر القرص والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة، فمن الممكن أن تتحول الفرص إلى تهديدات إذ لم تستفد المؤسسة منها في الوقت المناسب، فإذا كانت المؤسسة تواجه تهديدات فإنها تعمل على استثمارها وتحويلها إلى فرص من أجل تطوير وتنمية المؤسسة من أجل كسب ميزة تنافسية.

مصفوفة التحليل الثنائي (SWOT) تهدف إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ويتطلب ذلك وضع كافة جوانب (القوة/الضعف) ووضع كافة احتمالات الفرص والتهديدات، ثم إجراء عملية تمازج بين هذه الجوانب. والجدول التالي يشرح ويبين هذا النموذج:

الجدول رقم (16): مصفوفة "SWOT"

| نقاط الضعف | نقاط القوة | التحليل الداخلي التحليل الخارجي |
|---|---|------------------------------------|
| إستراتيجية التحول W/O التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجياً (تعديل) | إستراتيجية هجومية S/O استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجياً (الوضع المثالي الجيد) | الفرص |
| إستراتيجية دفاعية W/T تقليل موطن الضعف الداخلية لتحاكي المخاطر الخارجية (إلغاء) | إستراتيجية التنويع S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها (يمكن البحث عن فرص في ظل التهديدات) | التهديدات |

المصدر: خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2007، ص: 114.

- **الخلية الأولى (S/O):** وهذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها، فمن حيث الأساس والجواهر يجب أن تسعى المنظمة إلى تعظيم نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المنظمة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو إستراتيجية هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

- **الخلية الثانية (S/T):** هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع أخذ التهديدات بعين الاعتبار، أي التهديدات من المنافسين على سبيل المثال، من حيث الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات.

- **الخلية الثالثة (W/O):** هذه المجموعة تبين نقاط ضعف المنظمة مع فرصها أي محاولة المنظمة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها.

- الخلية الرابعة (W/T): وهي تعد وضع سيء وهي تبين نقاط ضعف المنظمة مع تهديداتها وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشك دفاعي لتقليل نقاط الضعف والتهديدات.

ثالثاً - كيفية اكتشاف الفرص والتهديدات

أبسط الطرق لاكتشاف الفرص والتهديدات البيئية هي استعراض المعلومات التي تم جمعها ثم مناقشتها بواسطة المعنيين، والأسلوب المثالي في هذا الصدد هو إتباع الخطوات التالية⁴² :

- الخطوة الأولى: يقوم مدير التخطيط بتوفير البيانات الأساسية للمديرين وفي الشكل المناسب.

- الخطوة الثانية: يقوم المديرين بمناقشة هذه البيانات أو تقديم تقرير عنها.

- الخطوة الثالثة : التنبؤ أو وضع الافتراضات التخطيطية ويعني هذا قيام المديرين بتحديد سلوك أي عنصر مؤثر في المؤسسة وذلك في المستقبل، فإذا كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة وكمية أمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل، فعلى سبيل المثال إذا كانت الأسعار سترتفع بنفس النسبة خلال الأعوام القادمة، فنحن على درجة عالية من التأكد وذلك لتوافر البيانات ولطبيعتها الكمية، أما في حالة عدم التأكد نفترض شكل معين نتوقعه في المستقبل لعنصر معين، ويمكن زيادة قدرتنا على التنبؤ ووضع الافتراضات التخطيطية بواسطة الاجتماعات والمناقشات واستخدام تحليل الاتجاهات، كما يمكن استخدام أساليب العصف الذهني، ودلفي، والجماعات الصورية.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

تم تقسيم البيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسات إلى البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة لغرض تحليلها.

المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية العامة "الكلية"

يشمل تحليل البيئة الخارجية العامة (الكلية) على تحليل العوامل التالية:

أولاً- تحليل العوامل الاقتصادية

يجب على المؤسسات تحليل ودراسة خصائص النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة مثل: الدخل، الطلب، مدى توفر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، السياسات النقدية والمالية للدولة، المناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال⁴³.

ثانياً- تحليل عامل الدخل

يمثل عامل الدخل أحد المحددات الرئيسية لعمل المنظمة حيث يمثل "الموارد المالية المتاحة للأفراد لشراء ما يلزمهم من سلع وخدمات"، وبصفة عامة كلما زاد الدخل زاد الطلب على السلع والخدمات، فالمنظمة معنية بدراسة المؤشرات الاقتصادية المرتبطة بدخل الفرد الحقيقي ومقدار ما يستطيع شراؤه من سلع وخدمات، مثل معدل التضخم، زيادة الضرائب...، ويمكن التمييز عند هذا المستوى بين⁴⁴ :

-الدخل الإجمالي: ويمثل إجمالي ما يحصل عليه الفرد خلال فترة زمنية معينة.

- الدخل المتاح: ويمثل المبلغ المتبقي من الدخل الإجمالي بعد استبعاد الضرائب.

حيث يمثل هذا الأخير نقطة تركيز المؤسسة لأنه عادة يوجه لشراء السلع الضرورية لتغطية الحاجات الأساسية والباقي يوجه لشراء السلع المعمرة والخدمات.

ثالثا - تحليل معدلات الفائدة

تلعب أسعار الفائدة والتغيرات التي تحدث فيها دورا هاما في التأثير على عمل المنظمات وذلك فيما يتعلق بفرص الاستثمار والطلب في الأسواق والتصدير، وتعتبر أسعار الفائدة من ضمن أدوات السياسة النقدية التي يمكن للدولة التأثير من خلالها في مسار النشاط الاقتصادي للدولة، حيث أن ارتفاع أسعار الفائدة يشجع الأفراد على الإدخار ويقلل من فرص الاستثمار⁴⁵.

رابعا - تحليل دورة الأعمال

تشير دورة الأعمال إلى التقلبات الدورية التي تحدث في إقتصاد دولة ما، حيث تمثل عنصرا هاما يؤثر على عمل معظم المنظمات إما إيجابا أو سلبا، وتوجد علاقة واضحة بين كل من دورة الأعمال بمراحلها المختلفة واتجاهات المنظمة نحو التوسع والانكماش نظرا لتفاعلها مع ما يحدث من تقلبات دورية وذلك لما تتميز به كل مرحلة،⁴⁶ ويمكن تلخيص خصائص كل مرحلة فيما يأتي⁴⁷:

1- مرحلة الرخاء: تتميز هذه المرحلة بما يلي:

- عدم وجود طاقة عاطلة أي أن منظمات الأعمال تستغل كل طاقتها الإنتاجية.
- تعمل المنظمات على تعدد وتنوع ما تقدمه من منتجات للسوق.
- تكون فرص العمالة متاحة بصورة عالية ويقل معدل البطالة إلى أدنى حد له.
- تزداد دخول الأفراد في المجتمع.

2- مرحلة الركود: وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالي:

- ظهور بعض الطاقات العاطلة لديها لأن المنظمات لا تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية.
- ارتفاع معدل البطالة نتيجة تسريح العمال أو التوقف عن تشغيل أفراد جدد.
- تخفيض الدخل النقدي المتوافرة في المجتمع نتيجة للبطالة أو تخفيض أجور العمال.
- انخفاض القوة الشرائية جراء انخفاض الدخل النقدي مما يدفع المنظمة لتخفيض إنتاجها.
- ابتعاد الكثير من أصحاب رأس المال على الاستثمار في المشاريع الجديدة نتيجة انخفاض القوة الشرائية في المجتمع.

- عمل المنظمات على تقليل تشكيلة منتجاتها المقدمة، والعمل على تخفيض تكاليف إنتاجها وتسويقه

3- مرحلة الكساد: يمكن تلخيص خصائص هذه المرحلة فيما يلي:

- تكون الطاقة الإنتاجية العاطلة عند أقصى حد لها.
- تكون معدلات الأجور والدخول للأفراد عند أدنى حد ممكن.
- يكون معدل البطالة في المجتمع عند أعلى حد.
- يفقد الأفراد الثقة في المجتمع واقتصاده ومن ثم يجمعون عن الإنفاق والاستثمار.

- تدخل الدولة من خلال ممارسة للسياسة النقدية أو المالية لإخراج الاقتصاد من حالة الكساد.

4-مرحلة الانتعاش: وتتميز بالخصائص التالية:

- يبدأ معدل البطالة في الانخفاض لتوافر فرص العمالة الناتجة عن توسع المنظمات الموجودة أو لظهور منظمات جديدة.

- زيادة الدخل باتجاه معدل البطالة للانخفاض.

- تبدأ القوة الشرائية في الارتفاع نتيجة لزيادة الدخل.

خامسا- تحليل الطلب⁴⁸

يمثل الطلب مجموع ما يحتاجه المستهلكون في منطقة جغرافية معينة وفي فترة محددة وينبغي على المنظمة أن تقوم بدراسة طبيعة الطلب ومحاولة التنبؤ به، حيث أن ذلك يساعد على التنبؤ بحصتها السوقية وبالتالي تحديد حجم الإنتاج المطلوب وهنا تميز المنظمة بين نوعين من الطلب:

1-الطلب النهائي: ويمثل طلب المستهلك النهائي على السلعة بغرض استهلاكها كالطلب على الموارد الغذائية.

2- الطلب المشتق: وهو الطلب على سلعة الذي يعتمد على الطلب على سلعة نهائية مثل: الطلب على البنزين مشتق من الطلب على السيارات أو وسائل النقل.

سادسا- تحليل العوامل التكنولوجية

وتشير إلى الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية والاختراعات الجديدة، بالإضافة إلى أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا متعددة حيث تهتم المنظمة بتحليل هذه العوامل من خلال ثلاث أبعاد أساسية وهي: تأثير التكنولوجيا الجديدة وكذا التنبؤ بها، ودورة حياتها.⁴⁹

سابعا- تحليل العوامل الاجتماعية والثقافية

تعد البيئة الاجتماعية متغير هام من متغيرات البيئة الخارجية للمنظمات، حيث أنها تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المنظمات⁵⁰، وتتضمن هذه العوامل المجموعات الأساسية التالية:

1 - العوامل الاجتماعية: حيث تهتم المنظمة بدراسة القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف الاجتماعية،

مشاكل التغيير الاجتماعي ودوافع وحوافز السلوك الاجتماعي⁵¹، هذه العوامل والتغيير الاجتماعي يولد فرص وتهديدات لمنظمات الأعمال، فالتقاليد تعرّف بأنها الممارسات الشائعة في المجتمع في فترة زمنية معينة، وتشير القيم إلى المفاهيم والمعتقدات بخصوص ما هو مهم وما هو غير مهم.⁵²

2-العوامل الثقافية: تتمثل هذه العوامل بالثقافة والتعليم والخبرات والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك

الفردية والجماعي، أسلوب الحياة، طبيعة المجتمع ومدى استعداد للتغيير، النظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل، وتأثير كل بعد من هذه الأبعاد في تكوين الشخصية الثقافية والحضارية والتأثير في السلوك

الإنساني، ويظهر تأثير هذه العوامل جليا من خلال تغير نظرة الفرد لأوقات الفراغ وزيادة دور المرأة في المجتمع، وزيادة مستوى التعليم للأفراد.⁵³

3-العوامل الديمغرافية: "السكانية" : تهتم المنظمة بدراسة العوامل من حيث عدد السكان والهيكل السكاني من حيث الجنس، الأعمار، درجة النمو السكاني، معدلات الولادات والوفيات والتوزيع الإقليمي للسكان. حيث أن زيادة السكان تؤدي لزيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات المقدمة مما يفرض على الإدارة اختيار استراتيجية تتلائم والبيئة الديمغرافية المحيطة.⁵⁴

ثامنا- تحليل المتغيرات السياسية والقانونية

تنطوي هذه المتغيرات على التشريعات الحكومية في مجالات الأعمال وخصائصها هامة لمنظمات الأعمال لعدة أسباب وهي⁵⁵:

- النظام القانوني هو الذي يحدد ما يجب أن تفعله أولا تفعله منظمة ما.
- خصائص البيئة السياسية والقانونية تحدد اتجاه وحدات الأعمال مستقبلا في ظل ظروف مختلفة.
- الاستقرار السياسي والتشريعي يجنب المنظمة مخاطرة عالية والتي قد يترتب عليها ضياع ثروة الملاك نتيجة التقلبات السياسية والتشريعية.

تاسعا- تحليل عوامل البيئة الدولية والعالمية⁵⁶

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا في إتاحة الفرص وخلق التهديدات وتنطوي تحت العوامل الدولية الواجب دراستها وتحليلها الائتلافات الاستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية والتطورات التكنولوجية السريعة.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة)

تتوقف طبيعة ومحتوى عملية تحليل الصناعة وما يتعلق به من أسواق المنتج على الغرض من عملية التحليل.

أولا- تحليل بيئة الصناعة

غالبا ما تتضمن الأبعاد التالية:

- 1- الحجم الحالي والمتوقع للصناعة** : لا تقتصر أهمية معرفة الحجم الحالي للصناعة على تقييم الفرص الاستثمارية بل تساعد على التعرف على الحصة السوقية للمنافسين المختلفين وعند قياس حجم الصناعة فإنه لا بد من تحديد ذلك الجزء من السوق الذي تمثله احتياجاتها الذاتية، وبصفة عامة فإن تقديرات حجم الصناعة يمكن أن يؤسس في ضوء ما تنشره المصادر الحكومية أو الاتحادات والغرف التجارية... كما قد يتم اللجوء إلى المصادر المالية المنشورة وكذا المستهلكين أو المنافسين أنفسهم، بالإضافة إلى معرفة الحجم الحالي للصناعة فإنه غالبا من المفيد الأخذ في الاعتبار الأسواق المحتملة وذلك بالتعرف على توقعات النمو في حجم الصناعة من خلال تحليل فرص النمو، والذي يعتبر بمثابة أداة لتنظيم وتحليل الأسواق المحتملة والجدول التالي يوضح إطار للتعرف على توقعات النمو.⁵⁷

الجدول رقم (17): تحليل فرص النمو

| الخيارات والفرص الاستراتيجية | السوق المحتمل للصناعة أو النشاط |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • إيجاد استخدامات جديدة للمنتج • إيجاد مستخدمين جدد. • زيادة نوعية الاستخدام. • زيادة معدلات الاستخدام • توسيع كثافة التوزيع • توسيع التغطية الجغرافية لمناخ التوزيع. • إضافة عناصر جديدة لخط المنتجات • اختراق مواقع المنافسين الآخرين. • اختراق مواقع غالبية المنافسين المباشرين • الدفاع عن الأسواق أو المواقع الحالية | <ul style="list-style-type: none"> • فجوة الاستخدام • فجوة التوزيع • فجوة المنتجات • الفجوة التنافسية |

المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص: 167.

2- تحليل هيكل الصناعة (نموذج التحليل الهيكلي التنافسي للصناعة لبورتر) : تتوقف جاذبية الصناعة والتي يقصد بها "إمكانية الربح في الصناعة مقاسا بالعائد طويل الأجل على الاستثمار الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها" إلى حد كبير على ما يسمى بهيكل الصناعة، ولهيكل الصناعة تأثير قوي في تحديد إطار التعامل بين المنشآت المتناسبة بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات المحتملة والممكن استخدامها بواسطة كل منشأة، وعلى الرغم من أهمية القوى الواقعة خارج بيئة الصناعة إلا أن قدرة المنشأة في مواجهة القوى التنافسية معها يعتبر أهم.⁵⁸ قد تكون طبيعة درجة المنافسة في الصناعة ذات أثر على مردودية المؤسسة وعلى منافسيها في ذلك القطاع، فالنموذج الذي اقترحه بورتر ذو القوى الخمسة، وأيضا العلاقات المتداخلة بينهم والعوامل الكامنة وراءها هي التي تساعد في تقدير مدى جاذبية الصناعة.

2-1- تهديد الداخلين الجدد: يجلب الداخلون الجدد معهم إلى الصناعة طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، وفي معظم الأحيان موارد مالية هامة، فجدية تهديد دخول المنافسين تعتمد بدرجة كبيرة وأولى على المعوقات - الحواجز - الموجودة في القطاع الصناعي المراد دخوله، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، فيما يخص حواجز دخول المنافسين الجدد توجد عدة مصادر لهذه المعوقات ويمكن ذكر بعضها كما يلي⁵⁹:

- اقتصاديات السلم؛ وهي تلك التخفيضات في التكلفة الوحودية للمنتج، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة مرتفعة في الفترة، تعتبر أهم حواجز الدخول في قطاع إنتاج الإعلام الآلي مثلا؛
- تمييز المنتج؛ وهو ناتج عن الصورة الجيدة للمؤسسة وللزبائن الأوفياء... الخ، يعد هذا الحاجز الأهم في منتجات صحة الأطفال، العطور، العمليات البنكية... الخ؛

- احتياجات رؤوس الأموال؛ يتطلب دخول المؤسسات الجديدة أموالاً معتبرة خاصة في مجالات الإعلان، البحث والتطوير، بناء شبكة التوزيع،... الخ؛
 - تكاليف التبدل أو التحويل؛ وهي تلك التكاليف الحالية التي يجب أن يتحملها الزبون مقابل انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر، فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة فعلى الداخلين الجدد أن يقوموا بتقديم معتبر في ميدان التكاليف والنتائج حتى يقبل الزبون التخلي عن منتجات المؤسسات المتواجدة؛
 - النفوذ إلى قنوات التوزيع؛ وذلك بمجرد تفكير الداخلين الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل في حد ذاته حاجزاً للدخول، ويحتم عليها إقناع الشبكة الحالية للتوزيع بتوزيع وتعريف منتجاتهم من خلال إقناع تجار الجملة أو التجزئة بإدخال منتجاتهم ضمن متاجرهم وطوابيرهم مقابل تقديم وعود للدعاية حول متاجرهم أو طرق أخرى؛
 - السياسات الحكومية؛ هي الحاجز الأكبر للدخول إلى قطاعات معينة في رقابتها أو فرض رسوم.
- 2-2- شدة المزاومة بين المتنافسين المتواجدين:** تمثل شدة المزاومة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل الهيكلية المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة ما يلي⁶⁰:
- عدد المنافسين: فإذا كان عدد المتنافسين قليل فإن المؤسسات الرائدة بمقدورها فرض نفسها كقائد للسوق وفرض السعر المرجعي للسوق، والعكس صحيح فيما يخص العدد الأكبر؛
 - النمو البطيء للقطاع: يحول بطء نمو قطاع المنافسة إلى عملية تقاسم السوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع والمنافسة التي تنصب حول الحصص السوقية تكون أكثر نمواً من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات تحسين نتائجها من خلال استغلال كل الموارد المالية والبشرية للتطور مع وتيرة نمو القطاع؛
 - التكاليف الثابتة المرتفعة: ومثال ذلك شركة الطيران عندما لا يكتمل عدد المسافرين فيضطر مدير الطيران إلى اتخاذ إجراءات من شأنها زيادة الطلب كتخفيضات أسعار التذاكر أو إتباع تحركات تنافسية أخرى؛
 - غياب التمييز: يشجع المنتج النمطي على وجود المنافسة، باعتبار أن المنافسين يمتلكون نفس المنتج، وعندها تصبح المنافسة سعرية مع جودة الخدمة المرافقة، فالمنافسون في هذه الحالة يركزون عليهما ويؤدي ذلك إلى اشتداد المنافسة؛
 - الرفع من الطاقة الإنتاجية: فاقتصاديات السلم تؤدي إلى الرفع من القدرات الإنتاجية وهو ما من شأنه في فترة معينة إلى الاعتدال بين الطلب والعرض للقطاع، وينتج عن ذلك انخفاض في أسعار المنتجات ومنه إلى انخفاض ربحية القطاع؛
 - منافسون مختلفون؛ في الاستراتيجيات والأهداف مما يؤدي إلى اختلاف في قواعد التنافسية؛
 - الرهانات الإستراتيجية المرتفعة؛ وهي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة في بعض قطاعات النشاط رغم ضعف مردودية الاستثمار.

2-3- تهديد المنتجات البديلة: يمكن التعرف على المنتجات الإحلالية أو البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وهذه المهمة تتطلب الكثير من الحكمة ويتم تقادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف، والمنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة وسعر مقارنة بمنتج القطاع أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات تكون الربحية فيها مرتفعة⁶¹.

2-4- القوة التفاوضية للزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات ذات جودة أفضل، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة المجموعة الهامة من العملاء في القطاع بعدد من الخصائص المرتبطة بوضعيتهم في السوق، وبالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع وأهم العناصر المؤثرة على القوة التفاوضية للزبائن هي⁶²:

- حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع؛
 - منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: يكون الزبون أقل حساسية للسعر إذا كانت مشترياته ضعيفة من ذلك القطاع؛
 - منتجات القطاع نمطية وغير مختلفة: بامتلاك الزبون قوة دائمة في إيجاد موردين آخرين في حالة المنتجات النمطية يفرض تنازلات على الموردين؛
 - ضعف ربحية الزبائن: في الحالة العامة الزبائن أقل حساسية للسعر عندما تكون مردودية القطاع كبيرة مع شرط أن هذه المواد المشتراة لا تمثل نسبة كبيرة من تكاليفهم، والعكس صحيح؛
 - أثر منتج القطاع على جودة المنتجات وخدمات الزبون: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون ارتباطاً وثيقاً بمنتجات القطاع، يكون الزبون عموماً أقل حساسية للسعر؛
 - الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي: فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض؛
 - امتلاك الزبون للمعلومات الكاملة: بامتلاك الزبون للمعلومات الكاملة حول الأسعار الحقيقية وتكاليف المورد فهذا يتيح له الضغط أثناء المفاوضات؛
 - ضعف تكاليف التبديل التي تواجه الزبائن: تكون تكاليف التبديل مرتفعة إذا كان الزبون مرتبطاً ببائعين محددين، وعلى العكس فالزبون يفرض قوة تفاوضية إذا كان البائع يواجه تكاليف تبديل الزبون (ارتباط ذو حدين).
- 2-5- القوة التفاوضية للموردين:** يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات، أو حتى التقليل من الجودة، كما تزداد القوة التفاوضية للمورد إذا توفرت الشروط الآتية⁶³:

- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن: فالبيع لزبائن متفرقين من شأنه رفع القوة التفاوضية للموردين؛
- غياب المنتجات البديلة: فإن مزاحمة المنتجات البديلة تنقص من القوة التفاوضية للموردين؛

- القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما: عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا تمثل أي فيها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد والعكس صحيح؛
- تهديد التكامل الأمامي: يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، وبذلك يزيد من قوته التفاوضية.

ويمكن إجمالاً القول بأن القدرة التفاوضية للموردين ترتبط بثلاثة عناصر مهمة وهي⁶⁴:

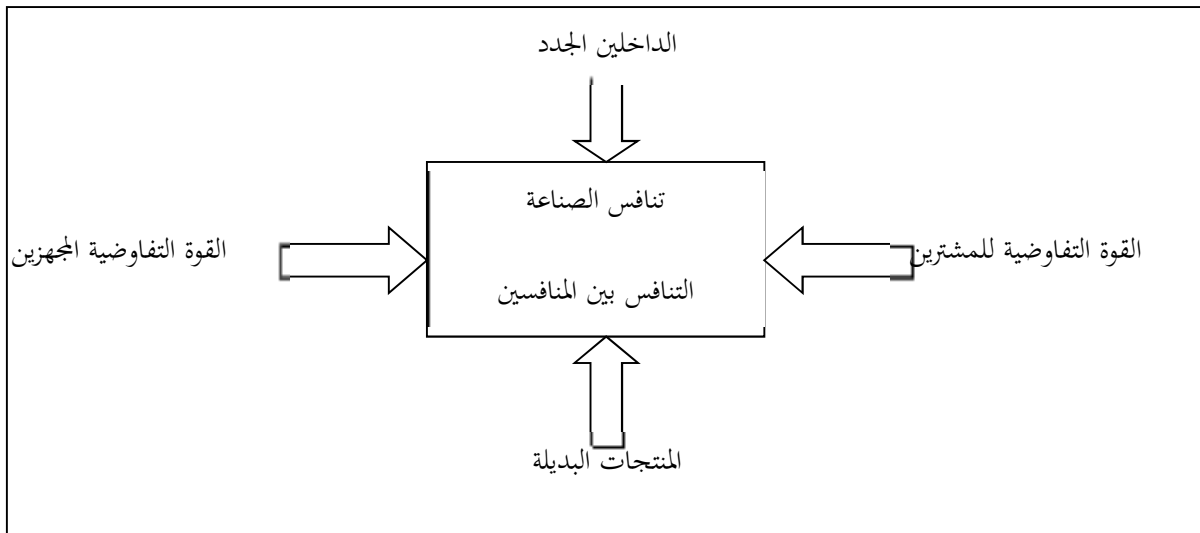
- طبيعة مجموعة الموردين: حيث تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا مُنظَّمين ومتمركزين في السوق بشكل جيد مع إمكانية التكامل الخلفي؛

- طبيعة التوريد: إذ تعد منتجات المورد ذات تأثير كبير على نشاط الزبون، إذا ما كانت تمثل المكون الأساسي لسلسلة الإنتاج لذلك الزبون؛

- التكاليف: تكون المؤسسة أقل حساسية لتقلبات أسعار الموردين حين تساهم بنسبة ضئيلة في تكاليف الإنتاج أو تكاليف التحول من مورد لآخر.

يقوم تحليل بورتر على تحليل البيئة الخاصة للمؤسسة أو البنية التنافسية لها، والتي لها أثر مباشر ومستمر على المؤسسات، إضافة إلى أنها تحدد درجة جاذبية الصناعة، فهي تساعد على معرفة ميادين النشاط الإستراتيجية الواجب الاستثمار فيها، وهي ذات المردودية الأعلى والوضعية التنافسية الأفضل.

الشكل رقم (19): نموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة



المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص: 104.

تعديلات النموذج

انتقد بعض الكتاب نموذج القوى الخمسة المؤثرة على الهيكل الصناعي التنافسي، ومن أهمها انتقادات أوستن، شولز وجونسون وجيرارد بالإضافة إلى دخول الإنترنت. يقود تحليل الصناعة في الدول النامية إلى البحث عن خصائص ومميزات هيكل الصناعة وديناميكية التنافس بهذه الدول، فنموذج مايكل بورتر، يعتمد بدرجة كبيرة على

أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا قام الاقتصادي أوستن بتعديل هذا النموذج حتى يمكن اعتماده في تحليل الصناعة وظروف التنافس بالدول النامية، وفي هذا الإطار قام بإجراء التعديلات الآتية⁶⁵: **التعديل الأول** بإضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات التنافس، فالعوامل الاقتصادية (الموارد الطبيعية، العمالة، رأس المال، التكنولوجيا)، السياسية (الاستقرار الإيديولوجي، المؤسسات السياسية، العلاقات الدولية)، الثقافية (الهيكل الاجتماعي وديناميكياته، منظور الطبيعة البشرية، الديانة واللغة) والديمغرافية (نمو السكان، الحالة الصحية، الاتجاه نحو المدن، الهجرة) تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقاتها من شدة المزاومة، القوة التفاوضية لكل من الزبون والمورد، تهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة؛ و**التعديل الثاني** بإضافة القوى الكبيرة وهي تصرفات الحكومة، ففي الدول النامية للحكومة الحق في تحديد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، فيمكن لبعض المؤسسات الحصول على ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة من جهة ومن جهة ثانية تؤثر الحكومة على القوى الخمسة لبورتر من خلال شدة المزاومة؛ كما تتدخل الدولة كذلك من خلال سياستها القطاعية بتشجيع قطاعات معينة وهو ما من شأنه التأثير على معدلات النمو للصناعات البطيئة؛

وحواجز الدخول إلى السوق؛ منها إجراءات الحماية لبعض الصناعات؛ والمنتجات البديلة؛ تؤثر إستراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدر الإحالية للمنتجات؛ القوة التفاوضية للمشتري والموردين؛ حيث تؤثر الحكومة على هاتين القوتين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمنظمات الأعمال.

شاطر كل من شولز و جونسون نموذج أستون (Gerry Johnson و scholes) في أن للدولة أو الحكومة الأثر الكبير في التعديلات سواء محلية أو فوق الوطنية في قدرتها التعديلية، وما من شأنه التأثير على أرباح المؤسسة، وعموما في لعب الدور الأكبر في القواعد التنافسية، من خلال الإرادة السياسية كإنشاء مناطق للتبادل الحر أو الانضمام إلى كتلة اقتصادية معين كالانضمام إلى السوق الأوروبية المشتركة.

يضيف الاقتصادي جيرارد تأثير الإنترنت على القوى الخمسة لبورتر من خلال ما يلي⁶⁶: من السهل وصول منافسين جدد؛ الإنترنت أداة لليقظة التكنولوجية والتنافسية؛ وهذا بمعرفة المؤسسات عن قديم منتجات إحاليه؛ وفيما يخص القدرة التفاوضية للعملاء؛ فالإنترنت تغير أو تعدل قواعد المنافسة للعملاء، وهذا بمعرفتهم الجيدة للعروض وشروط البيع للمنافسة، وذلك عن طريق المواقع التجارية للمؤسسات؛ والأثر الكبير للإنترنت على المزاومة بين المنافسين؛ وهذا بتغيير وتعديل حدود المنافسة برفع خطر المنتجات الداخلة وقدرة التفاوض للعملاء.

3- تحليل هيكل التكاليف: يؤدي الفهم المتعمق لهيكل التكاليف في صناعة ما إلى إمكانية التعرف على عوامل النجاح سواء في الوقت الحالي أو مستقبلا، وتتمثل خطوات التحليل في: التعرف على المواطن التي تحقق فيها القيمة المضافة للسلعة أو الخدمة، حيث تصبح نسبة القيمة المضافة الخاصة بإحدى مراحل الإنتاج مؤشرا هاما بأن هناك أحد عوامل النجاح الحاكمة المرتبطة بتلك المرحلة، حيث يهدف كل منافس إلى أن يكون أقل المنافسين تكلفة في أعلى مراحل تحقيق القيمة المضافة وذلك بالتحكم في أحد مصادر القيمة المضافة.

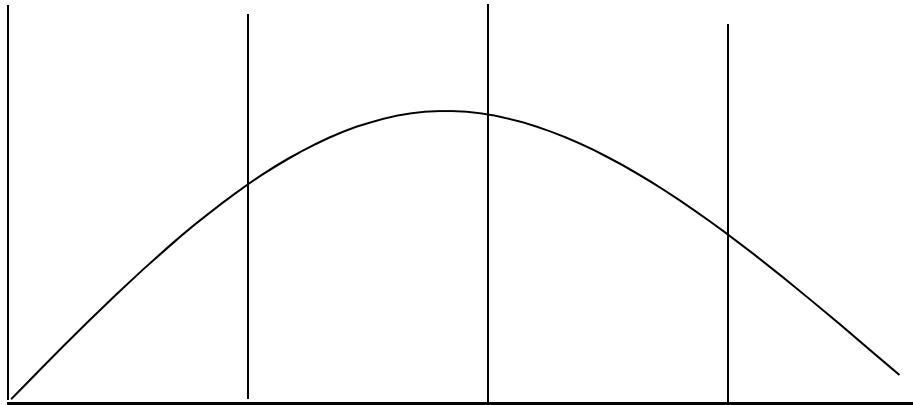
- معرفة إلى أي حد توجد إمكانية لتحقيق استراتيجيات منحة الخبرة في الصناعة⁶⁷ مع الأخذ في الاعتبار أن لكل صناعة مزيج معين من التكلفة والذي يمثل القوة الدافعة لسياساتها واستراتيجياتها⁶⁸.

4- تحليل هيكل التوزيع: يعتبر النفاذ إلى قنوات التوزيع التي تتسم بالكفاءة والفعالية أحد العوامل الحاكمة للنجاح ويمكن أن تختلف بدائل قنوات التوزيع من عدة نواح، أحد هذه النواحي يتضمن درجة الاعتماد على التوزيع المباشر، فمن الطبيعي أن الشركات القريبة من مستهلكها النهائي تمارس درجة أعلى من السيطرة على جهودها التسويقية مع تحمّل أعلى درجات المخاطرة كما أن خلق خط جديد للتوزيع يمكن من تحقيق ميزة تنافسية. وأيضا تحليل التغيرات المحتملة أو التي بدأت في الظهور يمكن أن تكون لها أهمية في تفهم الصناعة وعوامل النجاح فيها، فقرار المنتجين لتوزيع السلع الاستهلاكية المعمّرة يمكن أن يكون له أثر على تصميم قنوات التوزيع المستخدمة من طرفهم، وأهميته بالنسبة للشركات التي تتأثر بوجود النوعية من منافذ التوزيع (الأنماط الجديدة) وأخيرا فإنه من المهم عند تحليل نظم التوزيع معرفة مراكز القوة في القناة وكيف يمكن أن يتغير موقع تلك المراكز.⁶⁹

5- اتجاهات التطور والتغير في الصناعة: حتى يكون تحليل الصناعة مفيدا فإنه يجب أن يتطلع إلى رصد نواحي الجذب في الصناعة وكذلك العوامل الحاكمة للنجاح فيها في المستقبل، ومعرفة الاتجاهات أو الأحداث التي تبرز ولها إمكانية التأثير في إيجاد اتجاهات جديدة للنمو أو تغيير التقييم الحالي لعوامل النجاح في الصناعة، فالمشروع قد يواجه بكارثة إذا كان يعتزم الدخول أو المنافسة في صناعة ما ولا يكون مدركا لعوامل النجاح الحاكمة فيها أو احتمالات التغيير في تلك العوامل.⁷⁰

6- معدلات نمو الصناعة ودورة حياة المنتج: يعتبر التعرف على احتمالات النمو المستقبلي للصناعة أحد المعايير الهامة لقياس درجة الجاذبية التي تتمتع بها تلك الصناعة، وبافتراض ثبات العوامل الأخرى، يمكن القول بأن الصناعة النامية تتمتع بفرص أكبر معدلات عائدا أعلى من الصناعة التي تصل إلى مرحلة الانحدار وعلى الرغم من عدم ثبات صحة الفرض السابق في جميع الأحوال إلا أنه مما لا شك فيه أن عائد النمو المتوقع يعتبر أحد المعايير الهامة من الناحية الاستراتيجية. وغالبا ما تتغير عوامل النجاح الحاكمة في الصناعة بتغير المرحلة التي تمر بها الصناعة في دورة حياتها⁷¹، ويوضح الشكل التالي العوامل الحاكمة للنجاح حسب مراحل دورة حياة المنتج.

الشكل رقم (20): العوامل الحاكمة للنجاح حسب مراحل دورة حياة المنتج



| التدهور | - النضوج | النمو | التقديم | قبل التقديم |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------|
| - دراسة تخفيض التكاليف | - دراسات قطاعية السوق | - دراسة الوعي | - دراسة الوعي | - تعريف السوق |
| - دراسات تخفيض التكلفة | - تحديد المركز التنافسي | - تحديد المركز التنافسي | - دراسة الافكار | - تحديد الهدف |
| | - اختيار الترويج | - اختيار الترويج | - دراسة الافكار الجديدة | - اختيار الاسم |
| | | | | - اختيار الرسالة |

المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 180.

المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية الخاصة (تحليل البيئة التنافسية)

يعد تحليل عناصر البيئة التنافسية المستوى الثالث لتحليل الخارجية، وتتمثل التنافسية في كافة المنظمات الرئيسية التي تتصل بها المنظمة وتتعاون معها لمدّ السوق بالمنتجات التي يطلبها، وكذلك المنظمات تتنافس مع المنظمة في الحصول على تفضيلات المستهلكين وأيضا الموارد اللازمة للإنتاج⁷²، وتتطلب متابعة البيئة التنافسية الأخذ في الاعتبار التغييرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، مدى دخول منافسين جدد، قوة العملاء والوسطاء، وقوة الموردين... ومدى تأثير هؤلاء الأطراف على الحالة التنافسية للمنظمة، ولذا يجب على كل منظمة أن تدرس هذه العناصر وتتعرف على مدى تأثير الأطراف المختلفة على وضعها التنافسي⁷³.

أولاً- عناصر تحليل البيئة التنافسية

وتنطوي عملية تحليل هذه البيئة على تحليل العناصر التالية:

1- المنافسون : يمكن تعريف المنافسين بصفة عامة بأنهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد المتاحة في البيئة، وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك أو الموارد التمويلية أو الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية، والواقع أنه من الصعب أن تحدد المؤسسة من هم المنافسين لها لحظة معينة⁷⁴ حسب نوع المنافسة وتقسّم المنافسة إلى قسمين:⁷⁵

- منافسة مباشرة: تحدث بين مؤسستين أو أكثر تمثل في نفس الصناعة وتقدم منتجات بديلة.

- منافسة غير مباشرة: تحدث بين كل المؤسسات في صراعها على الموارد المتاحة في المجتمع مثل: الموارد البشرية، والمالية والطبيعية المتاحة...إلخ.

وهناك عدة عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة وينبغي على المنظمة دراستها وتحليلها تتمثل في⁷⁶ عدد المنافسين، العلامات التجارية، تكلفة التحويل، حجم منظمات الصناعة، هامش الربح، ثقافة العميل، مرونة الإنتاج، تكلفة الخروج من الصناعة.

2- **العملاء**: تتعامل المؤسسة مع زبائن متنوعة، قطاع خاص، مؤسسات وطنية ومؤسسات خارجية أجنبية تأمل لكسبهم، ومن أهم النقاط الواجب دراستها⁷⁷:

- نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم، ودراسة وتحليل سلوكهم وتفضيلاتهم.

- التعرف على الدخل والذي يمثل قوتهم الشرائية وكذا دراسة خصائصهم الديموغرافية⁷⁸.

3- **الوسطاء**: هم كافة المنشآت التي تعمل على إتاحة المنتجات والخدمات في الأسواق وعادة ما يقومون بأداء العديد من الوظائف مثل: التخزين، التوزيع، النقل، التجزئة والعملية والوكلاء، وكالات الإعلان والبحوث، ويلعب الوسطاء دورا مؤثرا على أداء المنظمات من خلال ما يؤديه من وظائف وما يفرضونه من شروط لتأديتها.⁷⁹

4- **الموردون**: تحتاج المؤسسات إلى المواد الأولية والعتاد لذا فهي تتعامل مع موردين خارج المؤسسة لتلبية احتياجاتها، من مواد خام ومعدات وآلات والأدوات اللازمة لعملياتها وأنشطتها ومن أهم النقاط الواجب دراستها:⁸⁰

- أنواع الموردين ومدى قوتهم التفاوضية، وشروط التسليم المتبعة من قبلهم.

- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لديهم، والوقوف على الأسعار المتاحة وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم والكمية والخصم ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات المؤسسة⁸¹.

5- **الممولون**: يمثلون بصفة رئيسية المساهمون - مالكي الأسهم، بجانب دراسة مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت المال وغيرهم كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه⁸².

ثانيا- التحليل باستخدام المجموعة الإستراتيجية والمنافسة بداخلها

يعد تحليل بورتر السابق تحليل عام نوعا ما، حيث يختص بالقطاع دون التعمق بداخله والتطرق إلى التوجهات المشتركة لبعض المؤسسات في إطار تنافسي والمسماة بالمجموعات الإستراتيجية.

1- **الأبعاد الإستراتيجية للمجموعة الإستراتيجية والمنافسة بداخلها**: يشير مفهوم المجموعات الإستراتيجية إلى مجموعة المؤسسات التي تتبع نفس الإستراتيجية حسب أبعاد إستراتيجية محددة. فتتعدد الإستراتيجيات المتبناة من طرف المؤسسات داخل القطاع بعدة أبعاد إستراتيجية تسمح لها بوجه عام بمعرفة الاختلافات الموجودة بين الخيارات الإستراتيجية التي تبقي المؤسسات وهي: التخصص صورة العلامة؛ سياسة السعر واختيار حلقات التوزيع؛ جودة المنتج والخدمات المقدمة؛ إستراتيجية الجذب أو الدفع؛ التكامل العمودي الخلفي والأمامي؛ السيطرة التكنولوجية؛ الوضعية في مجال التكلفة؛ العلاقات مع المؤسسة الأم والعلاقات مع السلطات العمومية في البلد

الأصلي أو البلد المضيف⁸³. ودراسة المجموعات الإستراتيجية لها نفس تحليل التنافس للقطاع وذلك من خلال ثلاث نماذج للمنافسة:

- شروط الدخول إلى المنافسة؛

- المعركة التنافسية بين المجموعات الإستراتيجية؛

- المنافسة في نفس المجموعة الإستراتيجية.

فكل مجموعة إستراتيجية لها خصوصية إستراتيجية وأداء اقتصادي ناتج من وضعية خاصة بها تشغلها داخل المحيط التنافسي للقطاع، كذلك لابد من تحليل حواجز الدخول والتحرك التي تفسر صعوبة المؤسسة في مرورها من مجموعة لأخرى.

من جهة ثانية فإن أداء المؤسسة الاقتصادية يفسر من خلال الخصائص التنافسية للقطاع، وكذلك من خلال خصائص المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها، وأخيرا الوضعية الخاصة بها في تلك المجموعة لكن هذا التحليل التنافسي ليس ثابتا، فالمؤسسة تتطور أقل أو أكثر تبعا لنضج القطاع وسلوكيات الفاعلين داخله ويمكن أن تسلك المؤسسات ثلاث نماذج من السلوكيات وهي:

- سلوك دفاعي: ويكون بمحاولة وضع حواجز قصوى لحماية ووقاية نفسها من اعتداءات المنافسة؛

- سلوك هجومي: هجمات من شأنها أن تغير توازن القوى والذي يؤدي بدوره إلى تغيير قواعد التنافس؛

- سلوك متكيف: وهذا بالاستغلال الأحسن للديناميكية التنافسية حتى ولو بالتخلي عن أنشطة إذا لم تثبت تنافسياتها.

كما أن المؤسسة داخل هذه الحركية التنافسية للمجموعة تكون لها ثلاثة توجهات كبرى كالاتي:

- تعزيز وتقوية الوضعية داخل المجموعة الإستراتيجية؛

- الدخول في مجموعة أخرى وفي وضعية أكبر قبولا؛

- خلق مجموعة إستراتيجية جديدة وهذا باستغلال الفضاءات الفارغة.

وبشأن هذه الحركية التنافسية يمكن النظر إلى حواجز التحرك الموجودة والتي لابد من أخذ الانتباه لجميع الخصوصيات الموجودة لكل مجموعة وأهمية الحواجز، لأن ذلك يتوقف على إمكانيات المرور من مجموعة لأخرى، وكذلك في تشكيل المجموعات، من أجل ذلك يجب تحديد قوى الدخول والخروج لكل مجموعة، فالميزة التنافسية للمؤسسات تتحدد في المجموعات من خلال وضعها لحواجز الدخول التي تنشأ كذلك من الخيارات الإستراتيجية التي تمت في الماضي.

أما عن خلق مجموعة إستراتيجية جديدة فمن المحتمل أن يكون عن طريق مؤسسات متوسطة أو صغيرة والتي تمتلك وسائل مالية محدودة لكن هناك قدرة في الابتكار.

إذن تقنية المجموعات الإستراتيجية تساعد المؤسسة على صياغة الإستراتيجية العامة والوظيفية وتسمح

بتحسين الوضعية بالمجموعة والانتقال باتجاه مجموعة أخرى والتي تتم بالإجراءات الآتية:

- اختيار المجموعة الإستراتيجية المراد الانتقال إليها؛

- تقييم جاذبية المجموعة باختيار حواجز الدخول والخروج وكذلك احتمالية التحرك؛
- تعريف عوامل النجاح الإستراتيجية الموجودة بالمجموعة؛
- تقييم قدرة المؤسسة على البقاء في المجموعة؛
- وضع وتحديد مخطط تكيف للمؤسسة والعزم على الانضمام إلى مجموعة أخرى؛
- إذا لم يكن هناك جدوى في الأجل الطويل لابد من تحضير كيفية التخلي عن الاستثمار الإستراتيجي لإعادة الاستثمار أو الانتقال إلى قطاع اقتصادي آخر.
- ومن فوائد فهم تحليل المجموعة الإستراتيجية ما يلي:
- تساعد المؤسسة في التعرف على المنافسين المباشرين، وبالتحديد في مختلف المجموعات الإستراتيجية وتعرفها على أي أساس تقوم المنافسة؛
- تثير سؤال حول احتمال المؤسسة لمغادرة المجموعة تجاه أخرى، والتحرك بين المجموعات يتوقف بطبيعة الحال على تواجد حواجز الدخول في كل مجموعة أي ضرورة فهم هذه الحواجز؛
- تحديد المجموعات الإستراتيجية يسمح لها بتعريف الفرص الموجودة في القطاع؛
- تعريف المجموعات الإستراتيجية يسمح لها في النهاية باستنتاج عدد من المشاكل الإستراتيجية.
- 2- خريطة المجموعات الإستراتيجية:** تعتبر خريطة المجموعات الإستراتيجية أداة تحليلية جد سهلة للتعريف بالمنافسة في قلب القطاع، وخريطة الفضاء الإستراتيجي هذه ليست متعلقة بالأسعار ولا بالكميات، فالمحللون يختارون بعض المتغيرات الإستراتيجية الممثلة على البعدين لبناء الخريطة.
- لإنشاء خريطة المجموعات الإستراتيجية تتبع المؤسسة الخطوات الآتية:
- ضبط الأبعاد الإستراتيجية (حسب القائمة السابقة المذكورة)، وهنا حسب المعركة التنافسية والمزايا التنافسية الموجودة في القطاع؛
- تجميع المعلومات النسبية حول سلوكيات المنافسين بشأن هذه الأبعاد؛
- تحديد كل الأوصاف ذات الدلالة والتي تتناول الأبعاد المعتدلة واختيار نمط تعديل لمستوى القيم؛
- ملأ جدول مقارنة الخيارات لكل منافس تجاه كل بعد؛
- بناء الخرائط الإستراتيجية التي تظهر التكيف الأفضل، فلكل خريطة خيار بعدين لا وجود لارتباط بينهما؛
- الاختيار بين الخرائط المختلفة والذي يعطي تعريف أحسن السلوكيات الأساسية لكل مجموعة.
- والفائدة من وضع خريطة المجموعة الإستراتيجية ما يلي:
- التحديد الجيد لحواجز التحرك وتحديد درجة الحماية لكل مجموعة في هجمات المجموعة الأخرى؛ ويفيد في قياس كثافة التهديدات داخل القطاع ومن هم أهم المهددين المحتملين والفعليين، والمسافة الإستراتيجية بين مجموعتين لا تعني المسافة المترية على الخريطة، لكن تعني استصعاب المجموعة التحكم بالميزة التنافسية التي تمتلكها المجموعة الأخرى؛
- عدم تمثيل المجموعات تهديدات لمجموعة أخرى؛ أي مكانة المجموعات بالمقارنة مع المجموعة الأخرى؛

- معرفة الاتجاهات الكبيرة والخاصة للقطاع؛ وهذا بالرجوع إلى نتائج دراسة القطاع لمعرفة الاتجاهات الكبيرة وتصور الآثار الممكنة والمتقلبة حول مستقبل الخريطة الإستراتيجية، وهذا من شأنه التأثير وبشكل قاطع على حظوظ بقاء المجموعة الإستراتيجية؛

- التحركات الإستراتيجية المحتملة والممكنة؛ ويوجد أربعة استراتيجيات ممكنة على الإطلاق:
- البقاء في نفس المجموعة مع عدم تغيير الوضعية الإستراتيجية؛
- البقاء في نفس المجموعة ومحاولة تقوية وضعية المؤسسة في داخل المجموعة؛
- الانضمام إلى مجموعة أخرى والتي تكون مقبولة للمؤسسة؛
- إنشاء مجموعة إستراتيجية جديدة.

فعلى المؤسسة تصور التحركات الإستراتيجية الممكنة والوسائل المتاحة لذلك، وهذا دوماً بفضل الخريطة الإستراتيجية، ومع كل ذلك يجب القيام بتحليل جيد للتحركات الإستراتيجية لمجموعات المنافسين، إضافة إلى معرفة تطورات عوامل النجاح الرئيسية للمجموعات.⁸⁴

ثالثاً - خطوات تحليل المحيط الخارجي⁸⁵

يجب على أي منظمة تخصيص أفراد تحت إشراف مدير التخطيط للاتصال بالمصادر المعنية، والحصول على المعلومات المطلوبة وحفظها وعرضها بالأسلوب المناسب في عملية التخطيط، وبهذا الصدد يجب تحديد المعلومات المطلوبة حيث يتم ذلك من خلال لقاءات يدعو لها رئيس مجلس الإدارة ويساهم فيها بدور أساسي مدير التخطيط كما يحضرها أعضاء مجلس الإدارة، والمديرون الذين يهمهم وضع الإستراتيجية ويكون موضوع الاجتماع هو تحديد المعلومات البيئية التي تهم المشروع ويتم التوصل إليها جماعياً من خلال الآتي:

1- المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية.

2- التقارير التي يقدمها المديرون.

3- أسلوب العصف الذهني: وهو أسلوب يتميز بإثارة أذهان أعضاء الاجتماع بشكل قوي، وذلك بشكل يؤدي إلى التنشيط المفاجئ للعمليات العقلية لهم، وتكون النتيجة مشاركة المجتمعين بأفكار وآراء مبتكرة وخلاقة، ويعتمد الأسلوب على الهجوم المفاجئ على موضوع الاجتماع، وعلى إطلاق العديد من الأفكار والآراء السريعة، ويستغرق هذا الأسلوب بين نصف ساعة وساعتين تقريباً.

4- أسلوب دلفي (التنبؤ الجماعي) : وهي أشهر الطرق في التنبؤ بواسطة جماعة من المديرين أو المحكمين أو ذوي الرأي، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني يمكن الاعتماد أساساً بهذا الصدد على الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة وتوضيح ما هو مطلوب من المديرين.
- تحديد المديرين المشاركين مع مراعاة تنوع خبراتهم.
- تصميم الأسئلة التي ستطرح عليهم مع مراعاة الوضوح والمناسبة للمستوى الإداري للمشاركين.
- وضع الأسئلة في القائمة وإرفاقها بخطاب يوضح فيه طريقة الإجابة.

- إرسال القائمة والتعليمات.
 - تلقي الإجابات والقيام بمراجعتها وتحليلها وجمعها في مجموعات متشابهة واختصارها في شكل تقرير موجز.
 - إرسال التقرير المختصر أو نبذه عنه، وتوجيه الأسئلة لهم حولها، مثل رأيهم فيها وأسلوب تطوير الأفكار، أو طريقة تطويرها.
 - تكرير الخطوتين 6 و7 مرة أو مرتين.
 - جمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي يضم العناصر التي سيتم جمع المعلومات عنها أو التنبؤ والافتراضات التخطيطية من العناصر في المستقبل.
 - 5-الجماعات الصورية:** هي اجتماعات يتم تشكيلها بالصورة العادية، إلا أن المناقشات فيها غير عادية، فلا بد يوجد في الواقع نقاش بين أعضاء الاجتماع، بل يتم على الورق وهذا الأسلوب هو خليط بين العصف الذهني ودلفي. يتم الحصول على مصادر المعلومات من نوعين من المصادر:
 - المصادر الرسمية:** حيث يتم الحصول على المعلومات من مصادر عديدة منها:
 - العملاء، الموزعين، البنوك، النشرات، الملاحظات الشخصية، الانترنت...الوزارات والهيئات الحكومية.
 - التقارير والنشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية ومكاتب الاستشارات الإدارية.
 - الغرف التجارية والصناعية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مراكز البحث العلمي، المجالات العلمية المتخصصة وأفراد متخصصين في هذا المجال⁸⁶.
 - الجمعيات الخاصة بالتخطيط والإدارة والتسويق والاقتصاد.
 - أساتذة الإدارة والاقتصاد القانوني والسياسة.⁸⁷
 - المصادر غير الرسمية:** وتتمثل هذه المصادر فيما يلي⁸⁸:
 - التجسس الصناعي وسرقة التصاميم أو النماذج تحت الاختيار أو الرسومات والعينات أو المستندات التقارير الخاصة بسلع المنافسين، والتنصت أو الملاحظات المباشرة.
 - الابتزاز والتهديد، ورشوة بعض العاملين لدى المنافسين أو الموردين.
 - الإعلان غير الحقيقي عن الوظائف لعقد مقابلة مع العاملين لدى المنافسين، أو تشغيلهم لدى المؤسسة.
- المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية**
- تعد عملية تحليل المحيط الداخلي خطوة رئيسية تقوم بها المؤسسة من أجل صياغة إستراتيجيتها.
- المطلب الأول: أهمية تحليل المحيط الداخلي للمنظمة**
- البيئة الداخلية هي المحيط الداخلي للمنظمة من هيكل تنظيمي، عمال، نمط إدارة إلى غير ذلك، وإن التحليل البيئي الداخلي يساهم في :
- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
 - التعرف على الوضع التنافسي للمنظمة (النسبي)
 - بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها.

- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية.

- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي.

إن تحليل المحيط الداخلي يقصد به فحص و تحليل العوامل المتاحة و الخاصة بوظائف أنشطة الإقسام الإنتاجية، المالية، التسويقية و الموارد البشرية و غيرها و ذلك لتحديد عناصر القوة و الضعف في المؤسسة.⁸⁹ ويهدف التحليل الداخلي إلى تزويد المخطط الإستراتيجي بقائمة من مواطن القوة و كذلك مواطن الضعف لكل من المؤسسة و منافسيها و يتناول التحليل موضوعات معينة مثل مدى توافر العقلية الخلاقة، و المهارات الإدارية، و الموارد المالية و مهارات البحوث و التنمية و المهارات التسويقية و المعرفة الفنية و غيرها و الهدف الرئيسي من تحديد مواطن القوة و الضعف هو التأكد من أن المنظمة لن تقوم بشيء ما ليس لديها القدرة عل عمله و في نفس الوقت لا تترك شيء ما لديها القدرة مع عمله.⁹⁰ ويعني تحليل البيئة الخارجية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف بالإضافة إلى القيود، إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر غنى و عمق قياسا على تحليل المنافسة، نظرا لأهمية في بناء الإستراتيجية، و كثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها، و يبني التحليل الداخلي على المعلومات تفصيلية عن المبيعات الأرباح، التكاليف الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة... إلخ.⁹¹

وتعد عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأداء المنظمة وتتضح هذه الأهمية من خلال ما يلي:⁹²

- تساهم عملية تحليل البيئة الداخلية في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة.

إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لباقي المؤسسات في نفس الصناعة.

- تحديد نطاق القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية.

- استكشاف المزايا التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بالمنافسين والتي قد تمثل نقاط القوة التي توضع على أساسها الاستراتيجيات لتعظيم الاستفادة منها.

- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية من أجل التغلب عليها والحد منها.

تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف بما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجية المختارة. بالإضافة إلى ذلك فهي تمكن من⁹³ :

- تساعد المنظمة على كيفية استغلال الفرص الموجودة في البيئة ودرجة تجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة.

- تساهم عملية التحليل للعوامل البيئية الداخلة في الترابط الفعلي مع تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة.

- تمكن هذه العملية من توفير التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة بمختلف مستوياتها.

- تحتل عملية تحليل البيئة الداخلية أهمية قصوى للمنظمة لاختيار الإستراتيجية الملائمة.

المطلب الثاني: أبعاد تحليل المحيط الداخلي للمنظمة

لتقييم البيئة الداخلية للمنظمة، يتم تناول أبعاد التحليل على مستوى الكلي والمستوى الجزئي كما يلي:

أولاً- تحليل البيئة الداخلية على المستوى الكلي

يقصد بالتقييم على المستوى الكلي تجميع المعلومات عن المنظمة ككل لاستكشاف ما تتمتع به المنظمة من نقاط قوة وضعف مقارنة بمنافسيها في النواحي التالية⁹⁴:

1-ثقافة المنظمة: تعبر الثقافة في أي منظمة عن مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين العاملين داخل المنظمة والمتوارثة عبر الأجيال المتعاقبة من العاملين، وعادة تعكس الثقافة رسالة المنشأة وقيم المؤسسين، والثقافة تتسم بدرجة عمق معين وينعكس ذلك في مدى اقتناع العاملين بها.

إن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:⁹⁵

- يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين؛
- تلعب دوراً مهماً في خلق روح الالتزام، والولاء بين العاملين يسمو على المصالح الشخصية؛
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل؛
- تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة، و تحدد سلوك العاملين كدليل ومرشد مهم؛
- تعمل على زيادة التبادل بين الأعضاء وهذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

2-سمعة المنظمة: وهي الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى العاملين معها، وعن منتجاتها وسياساتها وأنظمتها سواء كانوا من المساهمين، المقرضين، العاملين، العملاء، الموردين، الحكومة، المنافسين، وغير ذلك من المؤسسات والأشخاص الذين تتضمنهم البيئة الخارجية.

3- الهيكل التنظيمي والتكامل بين أجزاء المنظمة: تهتم المنظمة بتحليل الهيكل التنظيمي ومدى التكامل والتناسق بين أجزاء المنظمة فالهيكل التنظيمي: هو عبارة عن هرم من التقسيمات التنظيمية المختلفة التي تمثل فيما بينها نوعاً من الترابط في خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل تنعكس في شكل قرارات وتعليمات عبر المستويات الإدارية المختلفة، ويعرف بأنه توضيح بياني للهرم الإداري يبين ترتيباً للوظائف فيما بينها، ويشير كذلك للتبعية وخطوط الاتصال فيما بين التقسيمات التنظيمية المختلفة. والهيكل التنظيمي يلعب دوراً هاماً في قرارات المؤسسة الإستراتيجية وذلك باعتبار أن تحليل ثقافة وسمعة المنظمة قد لا يظهر أي ضعف، بل تظهر نقاط الضعف في العلاقة بين أجزاء الهيكل التنظيمي حيث لا يوجد تكامل أو تنسيق بين أجزاء المنظمة نتيجة لوجود صراعات بين الإدارات الوظيفية.

ثانيا - تحليل البيئة الداخلية على المستوى الجزئي

يقصد بالتقييم على المستوى الجزئي تقسيم المنظمة إلى أجزاء يمثل كل منها وحدة كاملة يمكن حصر مدخلاتها ومخرجاتها وتحديد معالم العملية التي تتم داخلها، ويمكن القيام بالتقييم الجزئي عن طريق مدخلين أساسيين يتمثلان فيما يلي:

1-مدخل تقييم أنشطة المنظمة: يعتمد مدخل الأنشطة على تقسيم أنشطة المنظمة إلى مجموعتين من الوظائف، الوظائف الإدارية، ووظائف المشروع تتمثل فيما يلي⁹⁶:

1-1-الوظائف الإدارية: يعني تقييم الوظائف الإدارية جمع معلومات عن أداء المنظمة في ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة للكشف عن نقاط القوة والضعف في الأسلوب الإداري المتبع، هذه الوظائف تتمثل فيما يلي:

- **التخطيط :** حيث تهتم المنظمة بدراسة الإعداد المسبق لما تريد المنظمة الوصول إليه في المستقبل بما يتضمنه ذلك من تنبؤ ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، الإجراءات، القواعد والبرامج. **التنظيم:** حيث تهتم المنظمة بدراسة هذه الوظيفة باعتبارها تهدف إلى تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجميع المهام في وحدات متجانسة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتفويض السلطة المناسبة وتحديد خطوط الاتصال بين وحدات التنظيم.

- **التحفيز :** تهتم المؤسسة بهذا العامل باعتبار نجاح المنظمات في السوق يعود لولاء العاملين بها إخلاصهم، وتعتمد منظمات بعض الدول على ولاء العاملين باعتباره الدعامة الرئيسية لاستراتيجياتها والتي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات والتكنولوجيا المتاحة عن الالتزام بمعدلات عالية من الجودة.

- **الرقابة :** حيث تهتم المؤسسة بالتأكد من أن التنفيذ قد تم وفق الخطط والمعايير المستهدفة وأن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط وتمثل قدرة المنظمة على الرقابة في الجودة أحد نقاط القوة الهامة، كما أن قدرة المنظمة على اكتشاف الانحرافات بسرعة واتخاذ الخطوات التصحيحية يعتبر أحد نقاط القوة التي تساعد على المنافسة.

1-2-وظائف المؤسسة: ويقصد بها مجموعة الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المنظمة والتي تختلف من صناعة لأخرى وتتمثل فيما يلي⁹⁷ :

-**التسويق:** تحليل وظيفة التسويق تتمثل بدراسة العوامل التسويقية الخاصة بتخطيط المزيج التسويقي وتنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة وتتضمن هذه العوامل ما يلي:

- المعطيات الناتجة عن بحوث السوق لتحديد حجم الطلب الحالي والمتوقع للمنتجات.
- نتائج بحوث المستهلك التي تركز على توصيف سلوك الشراء وعادات الشراء للمستهلكين.
- نتائج بحوث المنتج لتحديد طبيعة ونوعية المنتجات المطلوبة والأسعار المقبولة.
- نتائج بحوث التوزيع لتحديد أفضل القنوات وأقلها تكلفة في إيصال منتجاتها وخدماتها للمستهلك في الوقت والمكان المناسب والكمية المطلوبة.

- بحوث الترويج بمعرفة أكثر الطرق والأساليب كفاءة وفعالية لترويج منتجاتها وخدمات المنظمة واختيار الأساليب المناسبة في ضوء معيار التأثير والفعالية والكلفة.
- تعبر وظيفة التسويق على النهج الذي يهدف إلى تحديد حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين، والعمل على إشباعها عن طريق تقديم سلع أو خدمات تدر ربحاً مقبولاً على المؤسسات المعنية ولأجل طويلة مع الاعتبار الدائم لإمكانات الشراء لدى المستهلكين المستهدفين في مختلف الأسواق⁹⁸
- وبالتالي فإن وظيفة التسويق تهتم أساساً بتحليل وتخطيط وتنفيذ رقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع للسلع والخدمات، لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمؤسسات.⁹⁹
- وبناء على ما سبق فإن التسويق يساعد على تحقيق ما يلي:¹⁰⁰
 - تعظيم حصة المؤسسة في السوق أو من مبيعات الصناعة؛
 - تحقيق رقم معين من الأرباح الناجمة عن عملية البيع؛
 - التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت مرتبطة بسلعة أو خدمة معينة؛
 - تحقيق مستوى عالي من رضا المستهلكين أو العملاء؛
 - المحافظة على تنمية المركز التنافسي.
- **التمويل:** حيث تعد المسؤولية الرئيسية لمدير الإدارة المالية في المنشأة هو توفير أفضل الموارد المالية وأفضل استخدام ممكن لتلك الموارد والرقابة عليها وهو مسئول عن توفير السيولة اللازمة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية وتخصيصها للاستخدامات المختلفة.
- تهتم هذه الوظيفة بالأنشطة المالية للمؤسسة، أي تهتم بجلب الأموال إلى المؤسسة وحسن استعمالها أي تمثل مدى قدرة المؤسسة على الحصول على قروض ونوع القرض الذي يمكن أن تحصل عليه.¹⁰¹ وتكمن أهمية الوظيفة المالية في الآتي:¹⁰²
 - البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة إلى المؤسسة وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية؛
 - لها القرار في اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها؛
 - السهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون مختلف استحقاقها والذي يحقق لها أحسن مردود وبتكاليف أقل ما يمكن.
- **وظيفة التمويل:** تتضمن وظيفة التمويل مجموعة من الأنظمة التي تهدف إلى توفير مستلزمات الإنتاج والمواد الأولية في الأوقات المناسبة والمحافظة عليها من التلف والفقدان، حيث أن قدرة المؤسسة على شراء كميات كبيرة يساعد على التخفيض من تكاليفها، وعلى المؤسسة أن تتعرف على العديد من الموردين من أجل تقادي المشاكل التي تحدث في غالب الأحيان كما عليها أن تحاول قدر الإمكان من تقريب المخازن من مصادر مواد الخام.¹⁰³

- الإنتاج: تتضمن وظيفة الإنتاج مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات والتي تحتوي على عناصر القوة والضعف الموجودة في استراتيجيه إدارة العمليات والإنتاج والتي ينبغي على المؤسسة دراستها وتمثل فيما يلي:
- مزايا وعيوب أنظمة التصنيع والمتكونة من الأنظمة الحاسوبية المساعدة للتصميم والتصنيع وأنظمة المعالجة الإلكترونية للمواد والأجهزة.
- المزايا والعيوب التقنية للمنتج.
- فعالية أنظمة الرقابة على المخزون وبضمنها أنظمة السيطرة على المواد.
- المعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة وهندستها.
- مدى كفاءة الأدوات المستخدمة في عمليات التخطيط والجدولة والسيطرة الإنتاجية.
- محددات وإمكانيات تطوير الطاقة حالياً ومستقبلاً، بالإضافة إلى تحديد مزايا وعيوب التخطيط الداخلي للمصانع.
- عناصر القوة والضعف الموجودة في برامج الصيانة وبرامج التدريب والتطوير والأمن والسلامة الصناعية.
- وتختلف وظيفة الإنتاج باختلاف طبيعة العناصر المستخدمة وبسبب حجم هذه العناصر، أو بسبب صعوبة تحديد معايير قياس الأداء أو بسبب طبيعة النشاط وتقوم وظيفة الإنتاج بالعديد من المهمات منها:¹⁰⁴
- تحديد مواقع العمل؛
- مزج عوامل الإنتاج (العمل والآلات والمواد)، وتصميم العمليات بطرائق علمية اقتصادية؛
- تطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن ومتطلبات العمليات الصناعية، وطبيعة المواد والعمليات الإنتاجية؛
- تخطيط الإنتاج ووضع السياسات الإنتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط الإنتاجية والرقابة على الإنتاج من ناحية التكاليف والجودة والوقت؛
- ضمان تنظيم العمل العلمي وأنظمة المناولة والتخزين في الوحدة الإنتاجية.
- الموارد البشرية: تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى توفير القوى العاملة المحفزة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة، ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوى التالية:
- توافر العمالة المدربة والماهرة والمحفزة.
- انخفاض تكلفة العمالة بالمقارنة بالنافسين.
- وجود علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب.
- استقرار العمالة وولائهم للمنظمة.
- سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.
- فإدارة الأفراد تعد النشاط الذي يهتم بمختلف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم، وتوفير جو العمل المناسب لهم مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة.

- لا بد أن تكون هناك سياسة واضحة لتعيين الأفراد المؤهلين حسب المهارات والكفاءات داخل المؤسسة من أجل تحسين أهدافها، كما أن استقرار العمال في المؤسسة له اثر عميق، فعدم استقرارهم وتغييرهم دليل على عدم وجود استقرار في المؤسسة. تكمن أهمية وظيفة الموارد البشرية في الآتي:¹⁰⁵
- تتمثل أهمية هذه الوظيفة في "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة"، وعمليات اختيار وتعيين، وتنمية وتعويض وتكامل ورعاية والحفاظ على الأفراد، لغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة والمحددة للمؤسسة؛
 - الحصول على القوى العاملة المتخصصة، وتنميتها والحفاظ عليها، بطريقة تحقق للمؤسسة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة، وبأقصى درجة من الاقتصادية؛
 - تفعيل أساليب وطرق من أجل استخدامها لإدارة عدد من الأفراد في أي مؤسسة؛
 - تسعى إلى التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة، وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلافات أيضا؛
 - متابعة وضع النقابات وخصائصها والتغيرات التي تحدث فيها، وأيضا المساومة مع هذه النقابات حول شروط العمل المختلفة؛
 - توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك للمحافظة على صحتهم وإيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة.
- البحوث والتطوير:** تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المنظمة من خدمات وبيع، ويتحدد النجاح في هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة التالية¹⁰⁶:
- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث العلمية وتطويرها.
 - توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.
 - القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.
 - مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير.
 - وجود إدارة راغبة على تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير.
- 2-مدخل تحليل سلسلة القيمة:** يقدم نموذج "بورتر" عدة مزايا مقارنة مع التحاليل السابقة حيث يعطي الحرية في شرح النتائج وإعطاء الحلول للمنظمة¹⁰⁷، إذ تعتبر سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى جودة وتناغم أو تأثير ايجابي ومشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، ووفقا لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها¹⁰⁸، وتبدأ خلق قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير أجزاء ومكونات الإنتاج والتصنيع وتجميعها وقيمة التوزيع عبر إيصال السلعة إلى المشتري وقيمة المبيعات وخدمات ما بعد البيع إلى المستهلك الأخير كمنتج أو خدمة¹⁰⁹، ومن المهم جدا أن توفق المؤسسة ما بين هذه الأنشطة بالطريقة الأمثل بالتوافق مع استراتيجياتها لتحقيق الميزة التنافسية إذ أن قيمة المنتج لا تتضمن فقط العمليات

التحويلية للمواد الأولية أو القيمة المضافة للمنتج بل تشمل كل العمليات الأساسية والأنشطة الداعمة التي تقوم بها المؤسسة.

2-1-1-2- مكونات سلسلة القيمة: ويعتمد مدخل سلسلة القيمة تقسيم أنشطة المؤسسة إلى ما يلي:

2-1-1-2-1-1-2- الأنشطة الأساسية: حيث تتمثل أنشطة المؤسسة إلى ما يلي ¹¹⁰:

2-1-1-2-1-1-1-2- الإمدادات الداخلية: وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك ومناولة المواد الأولية وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، كحركة المواد لضمان تدفقها لتلبية لاحتياجات الإنتاج.

2-1-1-2-1-1-2- العمليات: تعني كل الأنشطة الصناعية (التجميع، التعبئة، التغليف ...) وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى المخرجات (سلع/خدمات).

2-1-1-2-1-1-3- الإمدادات الخارجية: وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة وطرق التوزيع على الزبائن وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

2-1-1-2-1-1-4- التسويق والمبيعات: وتتصل بكل أنشطة الإدارة "إدارة التسويق" من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن، متمثلة بالإعلان، الترويج، قوة المبيعات، طرق التوزيع وسياسة الأسعار.

2-1-1-2-1-1-5- الخدمة: وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك، وتشمل خدمات معرفة التقانة، التدريب، الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع الغيار... إلخ.

2-1-1-2-1-2- الأنشطة المساعدة: وتتمثل فيما يلي ¹¹¹:

2-1-1-2-1-2-1- البنية التحتية للمؤسسة: تتضمن البنية الأساسية للمنظمة كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن الحسابات، الشؤون القانونية، العلاقات العامة، والأمن الصناعي.

2-1-1-2-1-2-2- المشتريات: وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات (مواد الخام، مواد أولية، أجهزة وآلات، قطع غيار) وضمان تدفقها بالكميات المطلوبة وفي الأوقات الملائمة، وأنها تحدد جميع الأنشطة الرئيسية المساعدة لشراء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية.

2-1-1-2-1-2-3- التطور التكنولوجي: يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة وأنظمة الأيزو الحديثة ISO، التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها للوصول إلى أعلى جودة بأقل تكلفة.

2-1-1-2-1-2-4- إدارة الموارد البشرية: تتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة بالاختيار، التوظيف، التدريب، الترقية، التحفيز، وتقييم الأداء.

الشكل رقم (21): الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة

| | | | | | |
|------------------|---|------------------|--------------------|-------------------|------------|
| الأنشطة الداعمة | البنية التحتية للشركة، الإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي | | | | |
| | إدارة الموارد البشرية، الاختيار، التدريب، التطوير | | | | |
| | التطوير التكنولوجي، البحث والتطور، تحسين المنتج والعمليات | | | | |
| | المشتريات | | | | |
| الأنشطة الرئيسية | شراء المواد الأولية، الآلات، الإمدادات | | | | |
| | الإمدادات | العمليات المكائن | الإمدادات الخارجية | التسويق والمبيعات | الخدمة |
| | الداخلية | التجميع | المخازن وتوزيع | الإعلان الترويج | التركيب |
| | مناولة | الاختيار | المنتجات تامة | التسعير العلاقات | الصيانة |
| | الموارد | التعبئة والتغليف | الصنع | مع قنوات التوزيع | قطع الغيار |
| | الأولية | | | | |
| | والمخازن | | | | |

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005. ص:125.

2-2- خطوات تحليل سلسلة القيمة: يقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات الآتية¹¹²:

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية الإنتاج، من خلال الأنشطة المعتمدة نقاط قوة والمعتبرة نقاط ضعف.
- مراجعة حلقات الوصل المكونة لكل سلسلة قيمة لكل خط منتج وتعتبر حلقات الوصل من العلاقات بين أداء نشاط (كالتسويق مثلا)، وتكلفة نشاط آخر (كالرقابة مثلا) وفي سبيل البحث عن طرق تمكن الشركة من تحقيق الميزة التنافسية فإن الوظيفة ذاتها بالإمكان تأديتها بأكثر من طريقة وتحقيق أكثر من نتيجة.
- مراجعة التعاضد المحتمل بين منتجات المنظمة أو وحداتها الإستراتيجية، إذ أن كل عنصر من عناصر القيمة مثل الإعلان أو الإنتاج لا يحتوي فقط على إمكانيات تحقيق اقتصاديات الحجم ولكن أيضا اقتصاديات النطاق عبر الأنشطة ذاتها وتتحقق اقتصاديات النطاق عندما تشمل سلاسل القيمة لنشاطين مختلفين على أنشطة مشتركة كاستخدام نفس منافذ التوزيع.
- **مدخل 7s**: يتضمن تجميع معلومات عن 7 متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعا بحرف (s) وهي: الهيكل، الأفراد، النمط، الإدارة، الأنظمة والإجراءات، المهارات والقيم المشتركة وتكون هذه المميزات إطار يجب على المديرين تحقيق التوازن بين عناصره حتى يتحقق لها النجاح وعلى الرغم من استخدام العديد من المنظمات لهذا المدخل في تحليل بيئتها الداخلية إلا أنه قد وجهت إليه العديد من الانتقادات والتي قللت من قيمته العملية¹¹³.

المطلب الثالث: خطوات تحليل المحيط الداخلي

تمر عملية تحليل المحيط الداخلي بخطوات رئيسية تتمثل فيما يلي:

أولاً- المسح البيئي

الهدف من هذه الخطوة مزدوج فبالإضافة إلى تحديد المعلومات التي تمس الأداء الداخلي المشروع، يتم جمعها بعد ذلك، ويعتبر مدير التخطيط هو المسؤول عن ذلك ومن أجل القيام بهذه المهمة عليه القيام بالخطوات التالية:¹¹⁴

-**الخطوة الأولى:** سؤال كل مدير في موقعه أن يحدد أهم البيانات ذات الصلة بأداء إدارته أو قسمه أو وحدته، والسؤال هنا ينصب على العناوين الرئيسية التي تدور حولها البيانات.

- **الخطوة الثانية:** وضع هذه العناوين في شكل قائمة ثم عرضها على المديرين مرة أخرى وذلك لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالأداء الداخلي.

-**الخطوة الثالثة:** الطلب من كل مدير في موقعه أن يقدم المعلومات اللازمة على أن تكون مهمة وفي شكل تقارير رسمية.

ثانياً- اكتشاف وتقييم نقاط القوة والضعف:

بعد القيام بعملية تحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة وجمع المعلومات اللازمة عنها، لا بد من القيام بتقويم تلك الأنشطة بغية تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة.

ولتقييم نقاط القوة والضعف يمكن الاعتماد على أساليب متعددة، وذلك بإتباع الخطوات التالية:¹¹⁵

1- عقد الاجتماعات الدورية: يتم تقويم أداء الأنشطة الداخلية للمنظمة عبر الاجتماعات الدورية والنظامية، التي تعقدتها المنظمة لأعضاء مجلس الإدارة، وبحضور المدراء ذوا العلاقة للقيام بمناقشة واقع أداء المنظمة، وقد تكون المناقشات حامية وحادة وفقاً لما يسمى بأسلوب العصف الذهني من أجل تحليل وتقويم موقفها الحالي وتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة بناءً على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة، وكذا من أجل تحديد موقفها إزاء منافسيها بغية تحديد استراتيجياتها.

2-3- تحديد اتجاه البيانات: حيث يطلب من المديرين تحديد اتجاهات بياناتهم أي أن يوضحوا سلوك بياناتهم في الماضي والحاضر والمستقبل.

3-3- مقارنة المنظمة بالمنافسين: حيث يجعل المديرين يقارنون مؤسستهم بالمنافسين، ومن خلال المقارنة يتحدد ما إذا كانت المؤسسة مختلفة عنهم أي أن هناك نقاط ضعف، أم أنها متفوقة أي أن هناك نقاط قوة.

3-4- استخدام أسلوب تحليل النسب: ويعتمد هذا التقويم على تحديد مدى أداء نشاط أو متغير معين عن طريق إيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين، والهدف من تحليل النسب هو التعرف على القدرات الداخلية للمنظمة في إنجاز أنشطتها (التسويق، الإنتاج...)، وكذلك المقارنات على مستوى الصناعة وأكثر النسب استعمالاً هي النسب المالية لأنها تتعلق بجميع الأنشطة.¹¹⁶

3-5- استخدام أسلوب المراجعة الإدارية: حيث يتم تقويم أداء المنظمة عن طريق المراجعة الإدارية لجميع أنشطة المؤسسة وفي كافة المجالات التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية، التمويلية من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها أو التقليل من مخاطرها، ويمكن للمنظمة تقديم نموذج للمواجهة الإدارية وتقييمه وفقا للأنشطة المؤداة من طرفها كما هو موضع بالجدول:

الجدول رقم (17): نموذج افتراضي للمراجعة الإدارية الداخلية

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | الأنشطة |
|---------------|---------|-------|------|------------|--|
| لا أتفق تماما | لا أتفق | متوسط | أتفق | أتفق تماما | الأسئلة |
| | | | | | حصة منظمتنا كبيرة من الحصة السوقية الحالية |
| | | | | | تمتلك المنظمة شركة واسعة لقنوات التوزيع |
| | | | | | تهتم بالمزيج التسويقي، الإنتاجي، الترويج |
| | | | | | يعتقد المستهلك بأن النشاط التسويقي ناجح |
| | | | | | تمتلك المنظمة أسعار تنافسية في السوق |
| | | | | | تكاليف الإنتاج تنافسية |
| | | | | | الأجهزة والآلات المستخدمة حديثة ومتطورة |
| | | | | | تقوم المنظمة باستغلال الطاقة الإنتاجية جيدا |
| | | | | | لدينا أنظمة ناجحة في تخطيط ومراقبة الإنتاج |
| | | | | | لديها أساليب حديثة في جلب المواد الخام |
| | | | | | تعتمد على التخطيط في احتياجات القوى العاملة |
| | | | | | الظروف المادية والمعنوية ملائمة للعمل |
| | | | | | مستويات الأجور، المكافآت والحوافز ملائمة |
| | | | | | العلاقة مع الاتحاديات ونقابات العمال جيدة |
| | | | | | تقوم المنظمة بتدريب وتطوير القوى البشرية |
| | | | | | تمتلك المنظمة مصادر متنوعة لتمويل استثمارها |
| | | | | | معدل السيولة ومعدل حقوق الملكية جيدة |
| | | | | | تحقق المنظمة أرباحا عالية |
| | | | | | تتوفر وتعتمد على معايير واضحة لقياس الأداء |
| | | | | | تقدم التحاليل المالية صورة دقيقة لقيمة الموجودات |

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص: 141.

المؤسسة الاقتصادية لا يمكن أن تحقق نجاحها واستمرارها في السوق إلا من خلال تحليل معطيات محيطها الخارجي المتمثلة في الفرص التي تستوجب على المؤسسة استغلالها في تدعيم مركزها التنافسي والتهديدات التي عليها تفاديها، وكذا تحليل المحيط الداخلي الذي تحدد من خلاله أهم نقاط قوتها التي يجب تدعيمها ونقاط الضعف التي يجب القضاء عليها، فبمعرفة المؤسسة لهذه الجوانب من التحليل تتمكن من إعداد الإستراتيجية المناسبة لموقفها.

أسئلة الفصل الرابع

- مالمقصود بالتشخيص الاستراتيجي ومالفائدة التي يقدمها للمؤسسات الاقتصادية؟
- مامفهوم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية وماهي مراحلها؟
- ماذا نعني بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية وفيما تتمثل أهم خطواته؟
- ماهي أهم أدوات التحليل الاستراتيجي وكيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الاستفادة منها في تحليل أنشطتها؟
- مالمقصود بالتحليل الثنائي سووت وكيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية تحديد خياراتها الاستراتيجية من خلاله؟
- ماذا نعني بهيكل الصناعة وكيف يتم تحليله؟
- مالمقصود بنموذج القوى الخمس لبورتر وماهي أهم الانتقادات والتعديلات التي أجراها الباحثين على هذا النموذج؟
- فيما تتمثل أهم التحديات التي تواجهها استراتيجية المحيط الأزرق؟
- مامفهوم نموذج سلسلة القيمة؟

هوامش واحالات الفصل الرابع

- 1 - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، المكتبة الوطنية دار الكتب الوثائق، بغداد، 2003، ص: 83.
- 2- خالد محمد بن حمدان وآخرون، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:71.
- 3- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 107.
- 4- ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علاء الدين ناظورية، دار زهران، عمان، 2009، ص ص: 158-159.
- 6- نادية العارف، مرجع سابق، ص ص: 97-98.
- 7- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص ص: 21-24.
- 8- سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص ص: 25-26.
- 9 - الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص:41.
- 10 - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص: 152.
- 11 - الطيب داودي، مرجع سابق، ص: 42.
- 12 - دارين بوزيدي، مساهمة إعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2005، ص:84.
- 13- سوما على سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2006-2007، ص: 32.
- * BCG: Boston Consulting Group.
- ** DAS : Domaine d'Activité Stratégique.
- 14- ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص: 232-233.
- 15- نادية العارف، مرجع سابق، ص: 274.
- 16- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص:81.
- 17- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص:265.
- 18- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص:183.
- 19- Gerard Garibaldi, L'analyse stratégique, édition organisation, 3 éme édition, Paris, France, 2002, pp :386-397.
- 20- مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص: 179-180.
- 21 -Gerard Garibaldi, Op-Cit, p p:195-196.
- 22 -هجير شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص: 31-32.
- 23 - نفس المرجع، ص:38.
- 24- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص:92.
- 25- نفس المرجع، ص:92.

- 26- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص: 282-284.
- 27- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص: 94.
- 28- هجيره شيقارة، مرجع سابق، ص: 36.
- 29- Gerard. Garibaldi, **Op-Cit**, p.288.
- 30 - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية(المدخل والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 178.
- 31- خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي " منهج معاصر"، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص ص : 110-111.
- 32- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 155.
- 33- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 116.
- 34- محمد فريد الصحن، التسويق مفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص: 103.
- 35- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 212.
- 36 - حسن علي الزعبي، نظم المعلومات-مدخل إستراتيجي دار وائل عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 112.
- 37 - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص: 434-435.
- 38 - نفس المرجع السابق، ص: 113.
- 39 - نادية العارف، مرجع سابق، ص: 67.
- 40 - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 436.
- 41 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص: 55.
- 42 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 80-81.
- 43 - نادية العارف، مرجع سابق، ص: 80.
- 44 - محمد صالح حناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص: 109-110.
- 45 - نفس المرجع السابق، ص ص: 110 - 111.
- 46 - نادية العارف، مرجع سابق، ص: 80-81.
- 47 - محمد صالح حناوي، محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص ص: 111-116.
- 48 - نفس المرجع السابق، ص ص: 121-123.
- 49 - عبد السلام أو قحف، مرجع سابق، ص: 114.
- 50 - نادية العارف، مرجع سابق، ص: 81.
- 51 - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص: 63-64.
- 52 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 89.
- 53 - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 64.
- 54 - محمد صالح حناوي، محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص ص: 116-117.
- 55 - ابراهيم جلال العبد، إدارة الأعمال - مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص: 100.
- 56 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 92.
- 57 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 161.
- 58 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص: 164 - 165.
- 59- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 151.

- 60 - هجيره شيقارة، مرجع سابق، ص: 19.
- 61- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 154.
- 62- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 36.
- 63- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 70.
- 64 - نفس المرجع السابق، ص: 72.
- 65- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص: 156-162.
- 66- Gerard Garibaldi, **Op-Cit.**, p:150.
- 67 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص: 170 - 171.
- 68 - محمد صالح حناوي، محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص: 172.
- 69 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 172.
- 70 - نفس المرجع السابق، ص: 174.
- 71 - جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص: 179.
- 72 - محمد صالح حناوي محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص: 130.
- 73 - نادية العارف، مرجع سابق، ص: 85.
- 74 - اسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 109.
- 75 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 81.
- 76 - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص: 110-112.
- 77 - Mokhtar Belaiboud, **gestion stratégique de l'entreprise**, public Algerienne: office des publications universitaire-, Alger, P:60.
- 78 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 116.
- 79 - جلال ابراهيم العبد، مرجع سابق، ص: 105.
- 80 - Mokhtar Belaiboud, **Op-cit**, P:60.
- 81 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 116.
- 82 - نفس المرجع السابق، ص: 117.
- 83- هجيرة شيقارة، مرجع سابق، ص ص: 24-26.
- 84- Gerard Garibaldi, **Op-Cit** , p p: 371-374.
- 85 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 101-102.
- 86 - نادية العارف، مرجع سابق، ص ص: 95-96.
- 87 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 78.
- 88 - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص: 102-103.
- 89 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 125.
- 90 - علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص: 242.
- 91 - ثابت عبد الرحمان الدريسي، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 209.
- 92 - محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 144.
- 93 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 124.

- 94 - نادية العارف، مرجع سابق، ص: 114.
- 95 - نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011. ص: 22.
- 96 - نفس المرجع السابق، ص ص : 150-153.
- 97 - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص: 77-79.
- 98 - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 28.
- 99 - سعيد الطيب، أهمية التسويق بالمؤسسات الإنتاجية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص: 25.
- 100 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 294.
- 101 - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص: 220.
- 102 - نفس المرجع السابق، ص: 220.
- 103 - كاسر منصور، مرجع سابق، ص: 40 .
- 104 - نفس المرجع السابق، ص: 36.
- 105 - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر، مصر، 2007، ص ص: 29-30.
- 106 - محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 157.
- 107 - Jean Pierre Helfer et autres, Management stratégie et organisation, librairie V, Paris, 3ème édition, 2002, p:87.
- 108 - جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص: 232..
- 109 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 136.
- 110 - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 82.
- 111 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص: 138-139.
- 112 - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص: 124.
- 113 - رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، ص: 112.
- 114 - احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 111-112.
- 115 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 140.
- 116 - اسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 179.

تمهيد

إن الخيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل إما أن يحرك المنظمة إلى الأمام أو أن يجعلها تتراجع إلى الخلف، أو أن يبقيها ثابتة مستقرة، هذا الخيار يكون دائماً بعد سلسلة من عمليات التحليل لكل مكونات بيئة المنظمة وقدراتها وكفاءتها الاستراتيجية، والتحديد الصحيح لوضعيتها دخل قطاع أعمالها، كما يكون ترجمة لرؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

فالخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي، تتوج عملية الاختيار في نهايتها بقرار استراتيجي تنعكس نتائجه بخيار استراتيجي يمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة، لكونه يعد الأكثر موائمة لوضع المنظمة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

المبحث الأول: الخيار الإستراتيجي

الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة، وتستلزم عملية الاختيار نوعاً من التفكير والتحليل الاستراتيجي، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل، وتقليص الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل المناسب.

المطلب الأول: ماهية الخيار الإستراتيجي

تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية مستفيدة من آفاق التفكير الاستراتيجي وطبيعة التوجه الاستراتيجي لها، ومستندة أيضاً على نتائج التحليل وظروف الاختيار، وتختلف تلك الخيارات الاستراتيجية وفق المستوى الثلاث: المنظمة ككل، ميادين النشاط، الوظائف. لكن الهدف يبقى نفسه هو المحافظة على المؤسسة وتحسين الوضعية التنافسية لها إزاء أسواقها ومنافسيها.

أولاً- مفهوم الخيار الإستراتيجي

يعرف الخيار الإستراتيجي على أنه: " قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف".¹ ويعرف أيضاً على أنه: "حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى".² كما يعرف أيضاً على أنه: "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح".³ ومن خلال التعاريف نستنتج أن:⁴

- تحديد الخيار الإستراتيجي يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات،

- نوع الخيار يعتمد على العلاقة بين الأفراد والمؤسسة والبيئة؛
- نوع الخيار يعتمد على الأهداف الماضية ونتائج تقويم الأداء؛
- تحديد الخيار يعتمد على مدى تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية من خلال نوع القدرات والسلوك الذي يقود إلى التكيف أولاً وكيفية صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة.

هناك معايير أساسية يجب أن يؤخذ بها عند تقويم أي بديل استراتيجي وهي على النحو الآتي :

- 1- أن تكون الإستراتيجية ملائمة : أي مدى ملائمة الإستراتيجية للظروف التي تعمل بها المؤسسة وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية، وإلى أي مدى تناسب الإستراتيجية المختارة هذه التوجهات؛
- 2- أن تكون الإستراتيجية مقبولة: أي أن تكون مقبولة لمختلف فئات المتعاملين أن تؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة؛
- أن تكون الإستراتيجية ممكنة: أي المقدرة على ممارسة الإستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها؛

- أن تكون الإستراتيجية متطابقة: أي مدى تطابقها مع رسالة المؤسسة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها؛
- أن تتسم الإستراتيجية بالتوافق: أي توافقها مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.

ثانياً- مراحل صنع الخيار الإستراتيجي

تمر عملية صنع الخيار الإستراتيجي بالمرحل الآتية:

- 1- مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية: تضع المؤسسة أمامها مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والمناسبة مع قدرتها التنافسية. هنا قد تركز المؤسسة على أساس قيادة الكلفة أو بتميز نفسها عن المنافسين، أو بالتركيز على سوق معين أو على منتجات محددة. وذلك على المؤسسة أن تتبع اتجاه إستراتيجي الأكثر رشداً ومعقولية والذي يحقق لها أكبر فرصة في تحقيق أهدافها.⁵

- 2- تقييم البدائل الإستراتيجية: إن عملية تقييم البدائل الإستراتيجية ذات أهمية بالغة لتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب. إن هذه العملية تخضع لمجموعتين من العوامل:⁶

- 1-2- مجموعة المعايير الكمية: والتي تشمل بعض المؤثرات الكمية كصافي الربح، والسهر السهم، الحصة السوقية، مقسوم الأرباح، العائد على رأس المال، العائد على حق الملكية، معدل دوران العمل؛
- 2-2- مجموعة المعايير النوعية: وتشمل من المعايير، تتمثل في الآتي:

- أن تكون الإستراتيجية متجانسة مع الأهداف؛ تتناغم الإستراتيجية مع المتغيرات البيئية؛ توافق الإستراتيجية مع القدرات المالية للمؤسسة؛ تحقيق المرونة والتكيف؛ أن تحقق هذه البدائل ميزة تنافسية للمؤسسة.

- 3- مرحلة اختيار البديل الإستراتيجي المناسب: وتبدأ هذه المرحلة بعد إنجاز عملية التقييم بنجاح حيث يتم اختيار الإستراتيجية الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل خيار، حيث يتم ترجيح الخيار المناسب بعد إجراء الموازنة اللازمة بين السلبيات والإيجابيات لكل خيارين في ضوء الخيارات الأخرى.

ثالثاً- أساليب اختيار الخيار (البديل) الإستراتيجي

هناك عدة أساليب مختلفة يمكن أن تتبعها الإدارة العليا في إختيار البديل الملائم لها وهي:⁷

1- **الانتفاء لتحقيق الأهداف:** إذ يتم تجميع أهداف المؤسسة كمقياس مباشر يعتمد عليه في اختيار الإستراتيجية من بين البدائل المتاحة؛

2- **طلب القائمين:** على عملية الخيار من جهة أعلى للموافقة على ما جرى التوصل إليه بشأن الخيار المعتمد والمفضل؛

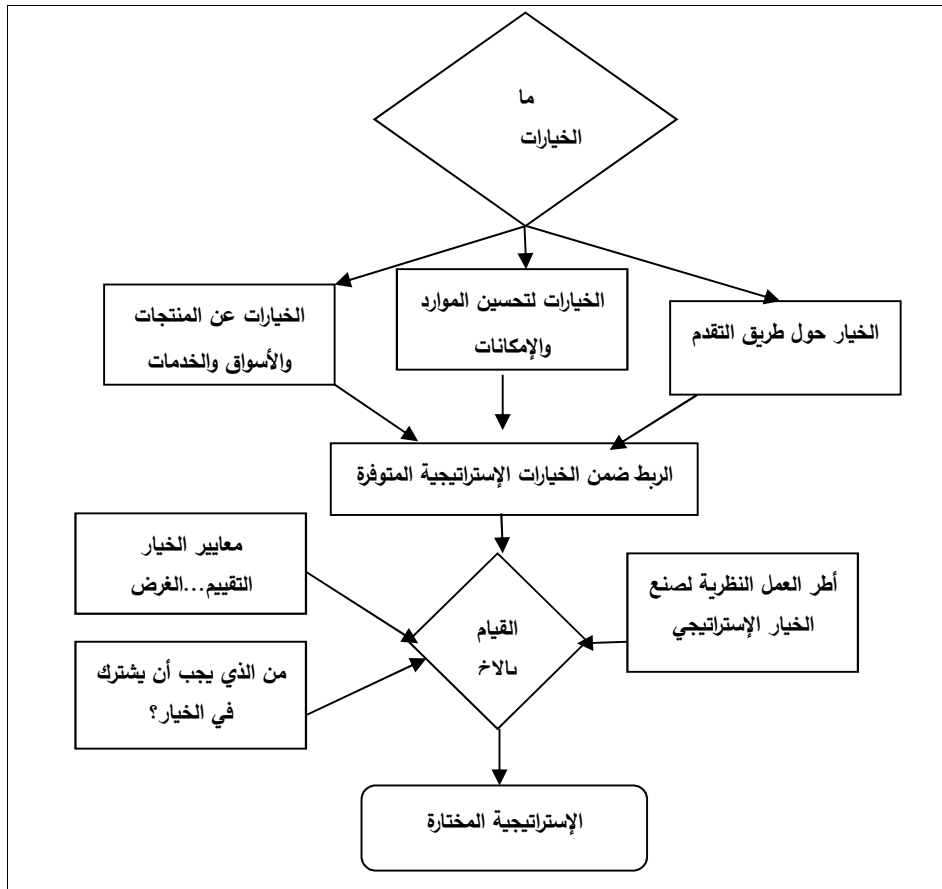
3- **التنفيذ الجزئي:** وهو بمثابة إختيار للخيار الأفضل، إذ يتم تخصيص بعض الموارد للتنفيذ الجزئي للبديل الذي وقع الخيار عليه؛

4- **الهيئات الخارجية:** وهي عملية اللجوء إلى مكاتب استشارية عند تعارض الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة حول البديل الذي يمكن اختياره، ومن ثم أن القرار الخارجي سيكون أكثر موضوعية.

رابعاً- **هيكل صنع الخيار الإستراتيجي**

يعبر هيكل صنع الخيار الإستراتيجي عن مجموعة من الخطوات المترابطة تهدف إلى الوصول للخيار المناسب يتماشى مع أهداف وإمكانيات المؤسسة. والشكل الموالي يوضح عملية صنع الخيار الإستراتيجي⁸.

الشكل رقم (22): هيكل صنع الخيار الإستراتيجي



المصدر: خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 271.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن هيكل صنع الخيار الإستراتيجي يبتدئ باستفسار عن البدائل المتوفرة بشكل عام، والتي يجب أن يتم تحديدها من خلال عدة محاور، فهناك البدائل التي تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق واستيعابه وحاجته من المنتجات والخدمات، وهناك البدائل القادرة على تحسين الموارد والإمكانات، بالإضافة إلى استعراض منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم. إن البدائل المتوفرة عن المحاور أعلاه يجب أن تتقاطع كي ينتج عنها عدد من البدائل التي يمكن الاختيار منها على أساس معايير محددة عن الغرض النهائي من الخيار في ظل تحديد الجهات التي تشارك في صنع الخيار النهائي.

خامسا- الصعوبات التي تحد من التوجه للخيار الإستراتيجي

هناك مجموعة من الصعوبات التي تحد من التوجه نحو الخيار الإستراتيجي وتشمل العناصر الآتية:⁹

- 1- **المعلومات:** قد لا تتوفر كامل المعلومات للمسؤول عن تحديد الخيار الإستراتيجي وقد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين يتأثر العدد المتاح من الخيارات، وبالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الإستراتيجي تبدو أمر غير مناسب؛
- 2- **الوقت وضوابط الكلفة:** في هذه حالة يجب على صانع الخيار الإستراتيجي مراعاة الأبعاد الزمنية المحددة له، وتجاوز كلفة ما مسموح به، فإن فاعلية قراره ستدهور، وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ؛
- 3- **انقطاع الاتصال:** قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلا في المؤسسة، إلا أنها بعيدة عن الإداريين المشاركين في صنع الخيار الإستراتيجي؛
- 4- **السوابق المماثلة:** إن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد يفسد التفكير والتروي عند صانعي الخيار الإستراتيجي، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية؛
- 5- **الإدراك والتبصر:** إن الخيار الانتقائي المقصور من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الإستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون السلوك صانعي الخيار معتمدا على المشاهدة، ولكن بالقدرة الإدراكية السلمية والتبصر والحكم الموضوعي، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية، يصل صانعو الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير.¹⁰

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الخيار الإستراتيجي

هنالك العديد من العوامل التي تدخل ضمن تحديد مدى قدرة متخذ القرار الاستراتيجي على الوصول إلى البديل الاستراتيجي الأمثل والذي يترجم واقع ومتطلبات وضعية المنظمة.

أولاً- شدة تمسك الإدارة بالإستراتيجيات السابقة

كون الخيار الإستراتيجي المطروح أمام الإدارة مقيدا أساسا بالإستراتيجيات المستخدمة حاليا أو التي استخدمت في الماضي، ومن فوائد استخدام الإستراتيجيات الحالية في تنمية الإستراتيجيات البديلة تقليل الوقت والجهد اللازم لتنمية الخيارات الإستراتيجية الجديدة، لكن هذا الأسلوب يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها واستجابتها مع البيئة الخارجية.¹¹

ثانياً- اتجاه الإدارة نحو الخطر

يتعلق الأمر في هذا العنصر بمقدار الخطر الذي ستواجهه المؤسسة ومدى الارتياح للتعامل معه. فقد يشعر المديرين الذين لا يرتاحون للخطر ويتحاشونه، تفسيراً منهم على أن قدرة المؤسسة ضعيفة في مواجهة الخطر، ولا تمتلك الجرأة في اختيار إستراتيجية ذات مخاطر عالية، وبالتالي يكون اختيار المديرين محصور في اختيار إستراتيجيات دفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة.¹²

والجدول التالي يوضح خصائص المؤسسات التي تتجنب المخاطر وتلك التي تتقبلها والإختيار الإستراتيجي.

الجدول رقم (19): خصائص المؤسسات التي تتجنب أو تتقبل المخاطر

| الاختيارات الإستراتيجية | المؤسسات التي تتجنب المخاطر | المؤسسات التي تقبل المخاطر |
|---|--|--|
| النظرة إلى المخاطر | غير مرغوبة | ضرورية |
| طبيعة وخصائص البيئة | مستقرة نسبياً | متغيرة باستمرار |
| الاتجاهات التنافسية | دفاعية | هجومية |
| الاتجاهات نحو الابتكار | غير ضروري ومضيعة للأموال | ضروري للاستمرار والنمو |
| نطاق البدائل الإستراتيجية التي تؤخذ في الاعتبار | ضيق وخاصة تلك الخيارات التي تكون مماثلة للإستراتيجيات السابقة | متسع ويمكن التفكير في أي خيار ممكن تحقيقه |
| الاختيار الإستراتيجي المحتمل. | إبقاء الوضع على ما هو عليه، ورفض المشروعات ذات المخاطر العالية | النمو والتوسع وتفضيل المشروعات ذات المخاطر العالية |

المصدر: مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 211.

ثالثاً- التوقيت الملائم للتصرف

حيث تؤثر العديد من جوانب الوقت على تقييم الاختيارات الإستراتيجية البديلة المتاحة أمام المؤسسة، ومن أهم هذه الجوانب الموعد النهائي لاتخاذ القرار، ويلعب الوقت عامل ضغط باستمرار مما لا يتيح أمام الإدارة العليا الفرصة الكافية لجمع المعلومات أو تبويبها أو تصنيفها وينبغي على المؤسسة تقديم تحديد للأوقات التي سوف تحتاج فيها إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة¹³.

رابعاً- الموارد المتاحة للمؤسسة

إن توافر الموارد المتاحة المناسبة للمؤسسة يمكنها من تطبيق الإستراتيجية الملائمة لها، وللموارد أهمية تبرز من زاويتين، فهي تمثل حدوداً على ما يمكن للمؤسسة أن تقوم به، كما تشكل مصدراً من مصادر القوة التي تتمتع بها المؤسسة. وتشمل الآتي:¹⁴

1- التمويل: كلما توفر التمويل اللازم للمؤسسة استطاعت التعامل مع الخيارات الإستراتيجية بمرونة أعلى وتصل هذه المرونة في التعامل مع البدائل إلى حدها الأقصى، إذا احتفظت المؤسسة بأصولها في صورة نقدية أو في صورة ذات سيولة عالية؛

2- التسهيلات المادية: تتضمن التسهيلات المادية تتضمن كل من البناءات، والآلات والمعدات، حيث أن القيمة الإستراتيجية لهذه التسهيلات تأتي من موقعها بالنسبة للسوق، أو مصادر العاملة، أو مصادر الموارد المالية، كما تعتبر الموارد المادية ذات موقع إستراتيجي وتمثل أصلا هاما للمؤسسة؛

3- الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة أحد المؤشرات الهامة عند قيام المؤسسة باختيارها الإستراتيجي، ولا يعقل أن تتوافر للمؤسسات طاقات بشرية ذات قدرة عالية جدا في جميع المجالات الوظيفية حيث أنها عند ما يتم تقييم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة لا بد أن تراعي القدرات البشرية المتوافرة لديها.

4- القوة النسبية للمؤسسة: إن أحد الجوانب الهامة عند الاختيار الإستراتيجي أن تراعي المؤسسة في هذا الاختيار تلك الجوانب التي تمثل قوة نسبية للمؤسسة في الصناعة التي تعمل بها، فمن الواضح أن المؤسسة التي تتمتع بحصة كبيرة في السوق سوف تقوم باستخدام إستراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محدودة في هذا السوق.¹⁵

5- الحصة السوقية: تتمتع المؤسسات بحصة كبيرة في السوق مما يجعلها تستخدم إستراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محدودة في هذا السوق. وتشمل الآتي:¹⁶

5-1- الحصة السوقية الكبيرة: إن المؤسسات التي تمتلك حصة كبيرة من السوق تكون هي المسيطرة على السوق هي التي تقود المؤسسات فيه، كما لها تأثير في تحرك عملية تغيير الأسعار وبالتالي فإن الهدف الأساسي للمؤسسة هو الاحتفاظ على المركز القيادي في السوق، ومن خلال ذلك فإن الإستراتيجية التي تتبعها هذه المؤسسات هي إستراتيجية التوسع في السوق. كما أن المؤسسات القائمة في السوق قد تتبع إستراتيجية دفاعية للمحافظة على مركزها القيادي.

5-2- الحصة السوقية المحدودة: يمكن للمؤسسات ذات الحصة السوقية المحدودة أن تتنافس بنجاح مع المؤسسات ذات الحصة الكبرى في السوق، ومن الإستراتيجيات الملائمة لهذه المؤسسات هي:

- إيجاد قطاع سوقي محدود يتناسب مع جوانب القوة التي تتمتع بها المؤسسة؛

- توظيف الإنفاق على نشاط البحوث والتنمية بصورة أكثر فعالية؛

- التركيز على الربح والتخصص بدلا من التركيز على حصة السوق أو التنوع.

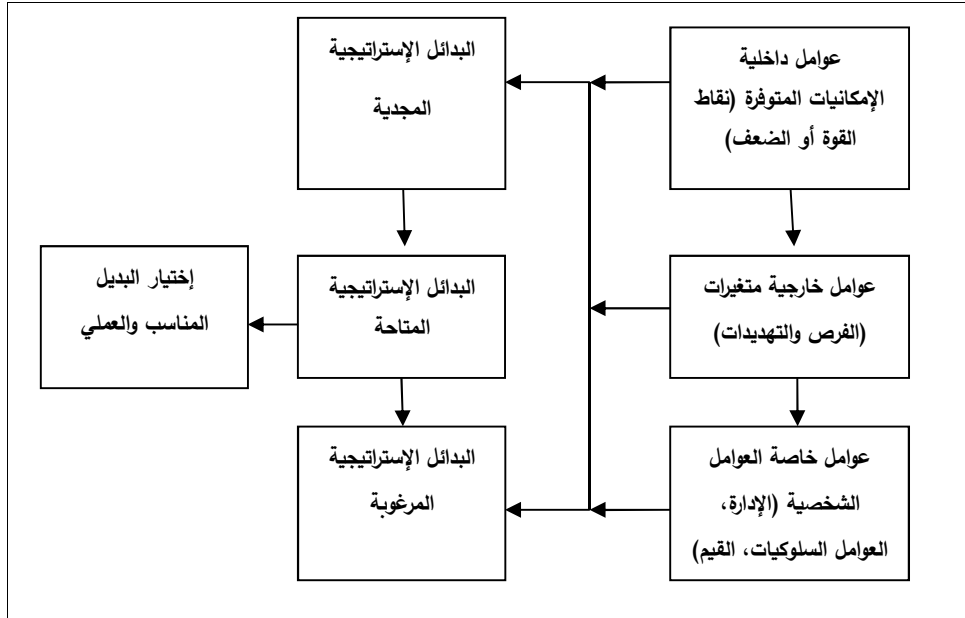
6- الوضع التنافسي للمؤسسة: حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل، وهنا يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات:¹⁷

6-1- المؤسسات الرائدة: هذه المؤسسات تهدف إلى المحافظة على سيطرتها وريادتها في السوق، وعليه فهي تتبنى إستراتيجيات تحقق لها هذا الهدف مثل إستراتيجيات النمو والتوسع، كما قد تتبع إستراتيجيات دفاعية للحفاظ على المركز الحالي؛

6-2- المؤسسات التابعة: وعادة ما تتبنى هذه المؤسسات إستراتيجيات الاستقرار أو النمو المحدود بسبب وضعها التنافسي المتوسط أو الضعيف، وبالتالي فهي ملزمة بتحديد إستراتيجيات تناسب موقعها التنافسي.

والشكل الموالي يوضح العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي

الشكل رقم (23):العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي



المصدر: محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق ميزة تنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2012، ص: 28.

وهناك من يدرج عوامل مؤثرة أخرى نوجزها في مايلي¹⁸:

- المعلومات: قد لا يمتلك صانعو الخيار الاستراتيجي معلومات كاملة أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين، تتأثر البدائل المتوفرة، وبالتالي فان استمرارية القيام بصنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمرا غير مناسب.

- الوقت ومحددات الكلفة: إذ انه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلف المسموح بها، ففي هذه الحالة يكون قراره غير فعال، وبالتالي سيتأخر تنفيذ الأعمال عما هو مخطط عند القيام بالتنفيذ .

- انقطاع الاتصال: تؤدي كثرة المعلومات والتي قد تتضمن المعلومات المناسبة والمفيدة، أو النقص فيها داخل المنظمة إلى عدم استفادة الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي منها إلا أن عدم الحصول عليها أو تأخر وصولها إلى الإداريين يؤثر في الخيار الاستراتيجي للمنظمة.

- المواقف المماثلة: إذ أن أعمال المنظمة والسياسات التي سبق تنفيذها قد تؤثر في تفكير صانعي الخيار الاستراتيجي، والاستمرار في العمل بها دون دراسة وتفهم وعدم إدراك البدائل المغرية.

- الإدراك والمعرفة: إن الخيار الانتقائي المقصود للاستراتيجية من بين ما هو موجود من خيارات يؤثر بشكل كبير على الخيار الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار الاستراتيجي معتمدا على المشاهدة،

ومن خلال الإدراك والتبصر والحكم الموضوعي، وبالاعتماد على إمكانيات وظروف المنظمة الداخلية والخارجية، يتمكن صانعو الخيار الاستراتيجي من الوصول إلى أهدافهم وتحقيقها.

المطلب الثالث: أنواع الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة

في دراسة قام بها (الدباغ سنة 1998) تم فيها البحث حول أنواع وأعداد الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة لدى الباحثين الذين بلغ عددهم (43) كاتباً وباحثاً، تبين أن هناك اختلافاً كبيراً في وجهات النظر ومدى توسع البعض في طرح الخيارات وتباين التصنيف، ورغم هذا التباين إلا أن هناك شبه إجماع على أن الخيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة يتضمن ثلاثة إستراتيجيات رئيسية هي¹⁹: إستراتيجية النمو، إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية الانكماش أو التراجع، كما يمكن أن يضاف إليها خيار الاستراتيجيات المختلطة الذي يجمع نوعين أو أكثر من الخيارات السابقة. ويتم المفاضلة بين هذه الخيارات بالنظر إلى الظروف التي تعيشها المؤسسة.

أولاً- إستراتيجية النمو

وهي إستراتيجية التي تعتمد المؤسسة بوصفها خياراً باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة، وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المؤسسة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة. ومن أهم الإستراتيجيات النمو مايلي:²⁰

1- إستراتيجية التكامل: وهي إضافة وحدات جديدة للمشروع وتنقسم إستراتيجية التكامل إلى:

1-1- إستراتيجية التكامل العمودي: وهي إستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، حيث كانت هذه المؤسسة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من مؤسسات أخرى مستقلة، وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى:

- إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي؛

- إستراتيجية التكامل العمودي الأفقي؛

1-2- إستراتيجية التكامل الأفقي: تهتم إستراتيجية التكامل الأفقي بشراء مؤسسة لمؤسسة أخرى في نفس مجال

الصناعة بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ولدخول أسواق جغرافية جديدة.

ويمكن أن تتبع المنظمة إحدى استراتيجيات النمو إذا كان تملك المقومات التالية²¹:

- لديها سلعة جديدة أو سوق جديد.

- لديها ابتكار أو براءة اختراع جديدة.

- لديها فرص تود اقتناصها، وتمتاز بنقاط قوة في أدائها الداخلي ومتأكدة من فرص النجاح.

وتتعدد أنواع النمو ويمكن تلخيصها فيما يلي:

2- إستراتيجية النمو المركز: تتسم المنظمة التي تعتمد هذا النوع من الاستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو

على خدمة واحدة وعلى عدد محدود جداً من المنتجات أو الخدمات والتي تمتاز بالتقارب وعادة ما تكون هذه المنظمات ذات مكانة وقدرات إبداعية، ويمكن للمنظمة أن تحقق هذه الاستراتيجية عن طريق التغلغل في السوق بزيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن، أو زيادة المبيعات باتباع سياسات سعرية جديدة، أو عن طريق تطوير

المنتج وتحسين نوعيته، وتتميز هذه الاستراتيجية بالمخاطر العالية لأن المنظمة ومن خلال اعتماد مواردها في التركيز على مجال عمل واحد يعرضها لمخاطر عالية عند تغير الطلب أو يحدث توقف بسبب تغير البيئة²².

الشكل رقم (24): بعض أوجه النمو عن طريق التركيز

| |
|--|
| <p>التركيز على العملاء الحاليين وتتضمن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء - تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها - توسيع خط المنتجات (الأحجام / البدائل / الأنواع) لنفس السلعة |
| <p>جذب عملاء المنافسين وتتضمن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الجهود الترويجية - الإعلان عن استخدامات جديدة - تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة - زيادة فرص إتاحة المنتج لمناطق جغرافية جديدة |
| <p>التركيز على المنتجات وتتضمن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تباين واختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين - تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج - تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج |
| <p>التركيز على التكنولوجيا وتتضمن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة - تحسين جودة المنتجات - تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج |

المصدر: محمد عبيد، أثر الحصة السوقية ومعدل نمو السوق على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب ورقة بحثية على الرابط :

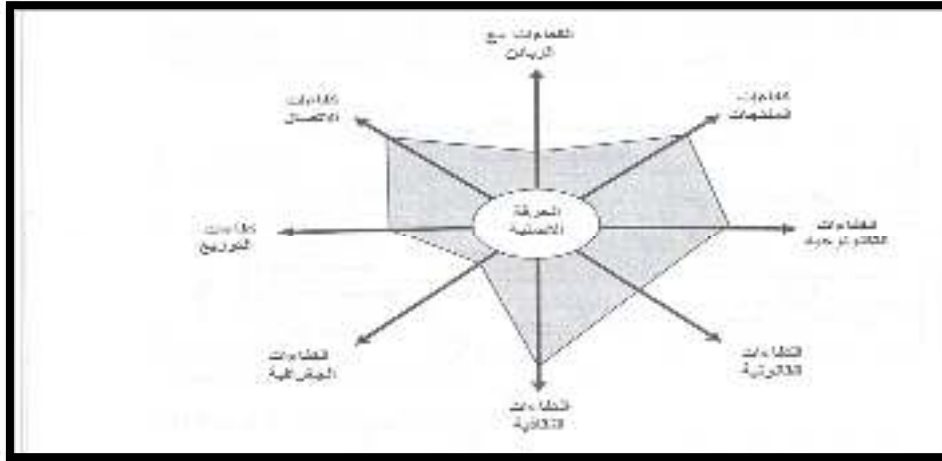
cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/res/res_05.doc

2-1- إستراتيجية النمو بالتنوع: غالبا ما تعرف استراتيجية التنوع على أنها امتلاك المنظمة لأكثر من نشاط في نفس الوقت، أي أن المؤسسة تنوع نشاطاتها وتقسّم بينها الخطر بدلا من أن تحمل هذا الخطر لنشاط واحد ومن الباحثين من يرى ان استراتيجية التنوع تتمثل في اقتناء واستعمال معارف جديدة ومجالات جديدة، ومنتجات جديدة، وأسواق جديدة، إلا أن التنوع في الحقيقة الأمر يصعب تعريفه أو على الأقل لا يمكن أن يكون بهذه السهولة، فعندما يستعمل مصطلح التنوع يقصد به عموما تلك الاستراتيجية التي تحاول المؤسسة من خلالها أن تنوع في جانب من الجوانب الكثيرة لنشاطها²³.

فخيار التنوع يمس كل جوانب النشاط، ويعبأ ويستغل مختلف كفاءات موارد المنظمة حسب درجات التنوع الذي تسعى إليه وهذا ما يظهره الشكل رقم (25)، فباستبار حرفة المؤسسة هي تجميع لسلسلة من الكفاءات المتعلقة

بالزبون، المنتج، الأسواق، التكنولوجيا... الخ فإنه كلما ابتعدنا عن مركز هذه النجمة من خلال مختلف محاول الحرفة تكون درجة التنوع عالية لأننا بحاجة لتكييف كل هذه الكفاءات والموارد لما يتناسب وخيار التنوع.

الشكل رقم (25): نجمة التنوع



المصدر: مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 237.

تتعدد خيارات التنوع كونها مزيج لكل جوانب نشاط المؤسسة، وعلى هذا الأساس هناك عدة بدائل إستراتيجية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:²⁴

الشكل رقم (26): خيارات التنوع



المصدر: محمد عبيد، أثر الحصة السوقية ومعدل نمو السوق على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، ورقة بحثية على

الرابط : cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/res/res_05.doc

1-1-2- التنوع المترابط والغير مترابط: يحدث التنوع المترابط عندما تقوم المنظمة بتنفيذ أعمال جديدة لها علاقة بمجالها الاستراتيجي الحالي في مجال المنتج، والسوق، للحصول على ميزة تنافسية، اما التنوع غير المترابط فيتعلق بدخول المنظمة في مجالات أعمال جديدة ليس لها علاقة بمجالها الحالي مع تخفيض في مستوى نشاطها القائم.

2-2-2- التنوع الداخلي والتنوع الخارجي: يحدث التنوع الداخلي عبر دخول المنظمة إلى مجالات أعمال جديدة ترتبط بمجالها الحالي من خلال توسيع وتنويع المنتجات الحالية سواء الدخول في أسواق جديدة أو تطوير الأسواق الحالية من خلال تقديم منتج جديد، أما التنوع الخارجي فيحدث بدخول المنظمة مجالات جديدة من طريق الاندماج، أو الاكتساب أو الاستحواذ.

2-2-3- التنوع أفقي والرأسي: يعتمد هذا النوع من التنوع على قدرة المنظمة في الاستحواذ على أعمال إضافية حيث تقوم بتقديم منتجات متشابهة إما بالاستحواذ أو عبر شراء المنظمة لمنظمة ما في نفس مجالها ويسمى النمو بالتكامل الأفقي، أو الاستحواذ على أعمال إضافية بقصد توفير مدخلات العمليات الانتاجية ويسمى التكامل الرأسي الخلفي، أو السيطرة على المنافذ التوزيعية عبر التكامل الرأسي الأمامي وتتطلب هذه الاستراتيجية إبداعاً إدارياً عالياً لضمان التنسيق والسيطرة والاستفادة من الميزات التنافسية التي يمكن أن تقدمها هذه الاستراتيجية.

3- إستراتيجية الاندماج: وهي إستراتيجية تعمل على ضم مؤسستين أو أكثر من خلال استبدال الأسهم وتكون النتيجة مؤسسة واحدة، ويتم الاندماج عادة بين مؤسسات متماثلة في الحجم وبشكل ودي.

4- إستراتيجية التملك: تتمثل هذه الإستراتيجية في القيام بشراء مؤسسة واحتواءها بالكامل باعتبارها مؤسسة تابعة للمؤسسة المقتنية، ويحدث التملك عادة بين مؤسسات متفاوتة الحجم.

ثانياً- إستراتيجيات الاستقرار والثبات

تتناسب إستراتيجيات الاستقرار مع المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة، وتعمل على استمرار عملها ونشاطها مستقبلاً. ومن أهم إستراتيجيات الاستقرار مايلي:²⁵

1- إستراتيجية عدم التغيير: وتعني هذه الإستراتيجية استمرار مؤسسة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر؛

2- إستراتيجية الربح في الأجل القصير: تنطلق هذه الإستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية. وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى النجاح في الأجل القصير مصحوب بركود في الأجل البعيد؛ تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الهدف الرئيسي للمؤسسة أو الوحدة الانتاجية هو توليد النقد، وقد استخدمت هذه الاستراتيجية من قبل الجماعة الاستشارية لشركة BOSTON أي المنتجات أو الوحدات الإنتاجية التي تعتبر مصدر للنقد أكثر مما هي مستخدمة لها، وقد تلجأ الإدارة إلى التضحية بالنصيب في السوق أو رفع الأسعار لتحقيق هذه الاستراتيجية، والمؤسسات التي تستخدم هذه الاستراتيجية بكفاءة تستطيع أن تحول بعض المنتجات أو الوحدات الإنتاجية والتي كان النظر إليها على أنها تقادمت إلى منتجات أو وحدات إنتاجية مربحة

3- إستراتيجية التوقف أو التريث: تعني هذه الإستراتيجية تغيير أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقاتها؛ بهذه الاستراتيجية تعمل المنظمات على تقليص مستوى أهدافها من مستوى النمو إلى مستوى الاستقرار حتى تركز على الكفاءة، إذ تعتمد على هذه الاستراتيجية عندما يرى المدراء ان المؤسسة تحتاج إلى فترة لالتقاط الأنفاس وإعادة التوازن، ومن ثم الحاجة إلى ضبط والتحكم في التكاليف وتحقيق الكفاءة تمهيدا لإعادة النظر لوضع الاستراتيجية التي تساعد على فاعلية الأداء، كما قد تستخدم

هذه الاستراتيجية لتقليل المخاطر الناتجة عن زيادة الضغط على المؤسسة، أو تستخدمها من أجل المحافظة على نصيبها في السوق .

4- إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر: هي إستراتيجية تتاح في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية: وهي استراتيجية تتبع في الغالب بصفة مؤقتة قبل الاتجاه نحو النمو أو التقلص ويستمر العمل بهذه الاستراتيجية حتى تتغير العوامل البيئية لتصبح أكثر ملائمة للمنظمة، أو حتى تصبح المنظمة قادرة على تقوية مواردها، وهو ما قامت به شركة Computer سنة 1993 حيث وصلت الشركة في ذلك الوقت لمعدلات نمو عالية لا تتناسب وإمكانياتها مما أجبرت على اتباع استراتيجية التوقف حتى اطمانت الشركة على وضعيتها ثم عاودت الكرة .

5- إستراتيجية الحصاد: وتعني هذه الإستراتيجية التقليل من حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها؛

6- إستراتيجية النمو التدريجي: وهي إستراتيجية تقوم من خلالها المؤسسة باختيار أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها، في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار .

ثالثا- إستراتيجيات التعامل مع المنافسين

من الأهمية أن يكون لدى المؤسسة رؤية واضحة متكاملة عن المنافسين وكيفية التعامل معهم، ويتوافر

أمام المؤسسة العديد من البدائل الإستراتيجية التي تستخدمها للتعامل مع المنافسة، ويمكن حصرها في الآتي:²⁶

1- إستراتيجية التنافس: تتجه هذه الإستراتيجية إلى تحديد مصادر القوة الذاتية للمؤسسة ومزاياها التنافسية واستخدامها لتدعيم موقفها التنافسي في مواجهة اتجاهات وإستراتيجيات التنافس؛

2- إستراتيجية الاستبعاد (التعاون): من خلال هذه الإستراتيجية تتجه المؤسسة إلى احتواء واستقطاب اتجاهات المنافسين وتجنب الصدام معها أو العمل ضدها، بافتراض أن تحقيق أهداف المؤسسة وتدعيم موقفها يتطلب إستعاب تلك المتغيرات؛

3- إستراتيجية التحالف: تقوم هذه الإستراتيجية على اتجاه المؤسسة إلى إيجاد نوع من الارتباط وتكوين تحالف مع بعض الأطراف أخرى أو أطراف معينة، كأن تتحالف المؤسسة مع مؤسسة محلية أو وطنية منافسة لمواجهة توجهات أو إستراتيجيات منافس آخر أجنبي يتجه إلى السيطرة على السوق أو احتكار المنتج؛

4- إستراتيجية الهدنة: تتمثل هذا الإستراتيجية في اتخاذ المؤسسة موقف يتوسط إستراتيجيات التنافس أو الصراع أو التحالف أو الاستيعاب، حيث تتجه المؤسسة إلى تجنب أي صراع مع المنافسين وخاصة عندما يتضح للمؤسسة استحالة مواجهة المنافسة أو التحالف أو الاستيعاب لكل المتغيرات؛

5- إستراتيجية الانسحاب: قد تضطر المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية عندما يتضح لها استحالة المنافسة أو الاستيعاب أو التحالف أو حتى إيجاد نوع من الهدنة مع الضغوط والتهديدات البيئية. ويتوقف استخدام المؤسسة لهذه الإستراتيجية كخط إستراتيجي عام أو كخطوة تكتيكية مرحلية على مدى استعداد المؤسسة للخضوع

إلى تلك الضغوط والتحديات في بيئة المؤسسة، وتكمن فعالية هذه الإستراتيجية في مدى إدراك المؤسسة التي بعدها.

6- إستراتيجية التراجع: هي مجموعة من الاستراتيجيات غير المحبذة من قبل منظمات الأعمال لكنها مهمة وهي لا تعني الفشل بشكل مطلق، فساحة المنافسة قد تفرض على منظمة الأعمال التراجع عن بعض المجالات بسبب شدة المنافسة أو بسبب قد يرتبط بانخفاض النمو في هذه المجالات وبكونها أصبحت غير واعدة، وفي إطارها العام فإن استراتيجيات التراجع والانكماش تعني تغيير العمليات لتصحيح نقاط الضعف وهكذا تأخذ المنطقة حجمها الصحيح وشكلها الطبيعي في العمل سواء من خلال إعادة هيكلة عملياتها الذي يعني تقليل مزيج العمليات أو دمج وحدات الأعمال والعمليات أو من خلال خفض حجوم العمليات لغرض تحسين كفاءة العمليات والتركيز على البعض منها وعادة ما يأتي هذا من خلال تسريح جزء من قوة العمل أو إعادة تأهيلها لأعمال أخرى بهدف التركيز على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء، وهنا فإن المنظمة تختار الحجم الصحيح وفي بعض الأحيان فإن إعادة الهيكلة تأتي من خلال بيع أجزاء من المنظمة لغرض التركيز على مجالات العمل الأساسية وفي هذه الحالة فإن المنظمة تعيد التركيز على أنشطتها المميزة من خلال خفض التكاليف بشكل كبير وتحسين كفاءة العمليات وإدارتها بشكل فاعل، وفي بعض الأحيان فإن استراتيجيات التراجع والانكماش تصل إلى حدودها القصوى من خلال التصفية قبل أن تصل هذه الأعمال إلى إشهار الإفلاس²⁷. ويمكن التوجه إلى هذه الاستراتيجية عموماً للأسباب التالية²⁸:

- سوء الاحوال الاقتصادية للمنشأة أو الصناعة أو للدولة.

- أسباب المنافسة الشديدة.

- عدم فعالية العمليات الإنتاجية بالمنظمة.

تسعى المؤسسة من خلال إتباع هذه الإستراتيجية هو جعل المؤسسة أصغر حجم وأكثر كفاءة. ومن أهم إستراتيجيات التراجع:²⁹

7- إستراتيجية التحول: وهي إستراتيجية تتبعها عندما تكون المشكلات فيها منتشرة ولكنها ليست خطيرة بعد وهي تضم مرحلتين الانكماش بهدف تخفيض الحجم والتكاليف، والثانية مرحلة الدعم والاستقرار والتي تهدف إلى وضع برنامج لتثبيت وضع المؤسسة الجديد يتم تغيير المؤسسة الرئيسية والانتقال إلى مجالات نشاط بديلة وجديدة مع إمكانية المحافظة على عدد قليل من الأنشطة القديمة، ويتم اللجوء إلى هذا الخيار عندما يصل نشاط المؤسسة إلى مرحلة التدهور أين كل المؤشرات تتجه نحو السالب، يكون هذا القرار قبل الوصول إلى الانهيار التام حيث تكون الموارد المالية متوفرة والفرص متاحة ومنه تتمكن المؤسسة من إعادة بناء وتكييف قدراتها الاستراتيجية للنشاط الجديد³⁰.

8- إستراتيجية التجرد: وهي إستراتيجية تتبعها المؤسسة في حالة ظهور مشاكل في إحدى الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط الإنتاج، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة ببيع أو تصفية ذلك الجزء؛

9- إستراتيجية الشركة الأسيرة: وهي إستراتيجية التي تنطوي على تخفيض المؤسسة لنطاق عملياتها الوظيفية، وتصبح "أسيرة" لمؤسسة أخرى بدلا من بيع إحدى قطاعاتها أو وحداتها تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة عدم قدرة المنظمة على تدعيم أو تطوير وتقوية النشاط التسويقي أو الأنشطة الوظيفية الأخرى، كما تستخدم في حالة النظر إليها على أنها أفضل طريقة لتحسين الوضعية المالية للمنظمة، وتقليل الاعمال وخفض التكاليف، وتصبح بذلك المنظمة أسيرة عند اعتمادها على عميل واحد أو مورد واحد مثلا أي في حالة ارتفاع درجة اعتمادية المنظمة على منظمة أخرى كمشتري أو عميل للمواد الخام أو المستلزمات السلعية، فهذه الاستراتيجية تجعل المنظمة مرتبطة بحاجة المنظمة المشتري، كما ان المنظمة تفقد مرونتها الخارجية في مجال البيع أو الشراء ومن ثمة ارتفاع الخطر نتيجة تحكم منظمات أخرى في عمليات المنظمة³¹، وتبرز مبررات هذه الاستراتيجية في:

- المنظمات حديثة العهد بالسوق أو ميدان النشاط والتي تستخدم عقود البيع.

- وجود عميل واحد للسلعة أو مورد واحد للسلعة.

- الاعتماد على عقود الإنتاج لسلعة معينة من الباطن.

10- إستراتيجية التصفية: تمثل هذه إستراتيجية التصفية هي الإستراتيجية الأخيرة من إستراتيجيات التراجع وتعتمد هذه التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية. عندما تفشل الاستراتيجيات اعلاه في انقاذ المؤسسة تكون ولجت باب التصفية النهائية وتتضمن هذه الاستراتيجية بيع موجودات المؤسسة لتسديد الديون، ومن ثم التعويض على المساهمين بعض حقوقهم، وانتهاء ذلك تكون المؤسسة قد فقدت شخصيتها الاعتبارية القانونية واختفت من الوجود³².

11- إستراتيجية التخفيض: يتم الاعتماد على هذا النوع من الاستراتيجيات عندما يتقلص حجم الطلب بسبب تغير الظروف الداخلية أو الخارجية بصفة مؤقتة أو دائمة، ويؤدي إلى انخفاض مردودية ميادين النشاط ومنه اداء المنظمة ككل، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تخفيض حجم الأنشطة في وحدات الاعمال وتخفيض التكاليف التي تشمل كافة المصروفات التي تنفق على الأعمال غير الضرورية، مما يساعدها في المراجعة على جميع أعمالها وتحديد المجالات التي يمكن التركيز عليها وتحسين الاداء في الأمد الطويل، إذ تمس هذه الاستراتيجية حجم النشاط وليس تشكيلة ميادين النشاط أو المنتجات التي تبقى على حالها، ويرتبط حجم النشاط بعدة مؤشرات مثل حجم الاستثمارات الكلية، عدد الزبائن، طاقة الانتاج، حجم المبيعات... الخ فكل هذه المؤشرات تعتبر أدوات لتخفيض حجم النشاط³³.

12- إستراتيجية تجرد (إلغاء جزء): تتناسب هذه الاستراتيجية مع مؤسسة وجدت أ نسبب المشاكل التي تعانيها عائد إلى ضعف أحد الفروع أو أحد الخطوط الانتاجية فيها، فتقوم ببيعه إلى أية مؤسسة راغبة في شرائه، كما أن هذه الاستراتيجية تناسب مؤسسة تعاني من شح الموارد المطلوبة لخط إنتاجي ناجح إلا أن المؤسسة غير قادرة على وضع الاستثمارات المطلوبة للإنتاج فيه، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة ببيع بعض فروعها أو خطوطها الإنتاجية، لتوفير الموارد المطلوبة لاستمرار العمل في ذلك الخط الإنتاجي³⁴.

وبصفة عامة يمكن لأي منظمة استخدام أكثر من استراتيجية واحدة، أي يمكن استخدام عدد من الاستراتيجيات في وقت واحد، وبصفة خاصة عندما تتعدد وحدات الأعمال الاستراتيجية، وإن كان هذا لا يعني عدم إمكانية منظمة تنتج نوع واحد من السلع أو لا يوجد لديها وحدات أعمال استراتيجية استخدام أكثر من استراتيجية في وقت واحد أو في تتابع زمني معين، وبمراجعة النموذج الخاص بدورة حياة السلعة مثلا يمكن إدراك ذلك فقد تقوم المنظمة بتبني استراتيجية تصفية وإستراتيجية نمو توسعي في وقت.

المبحث الثاني: استراتيجيات وحدات الأعمال ونموذج القوى الخمس

تعتبر الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية بمثابة الخطة المتكاملة أو الحيلة المستخدمة لتحقيق النجاح في قضية معينة من حيث العمل، فهي وسيلة للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية، سواء على مستوى الأقسام أو الوحدات أو الإدارات من خلال ثلاث مستويات أساسية للإدارة، حيث تعد الاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال بمثابة العنصر الفعال الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من رسم الخطوط العريضة لتوجهاتها التنافسية المستقبلية بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار مقارنة بمنافسيها.

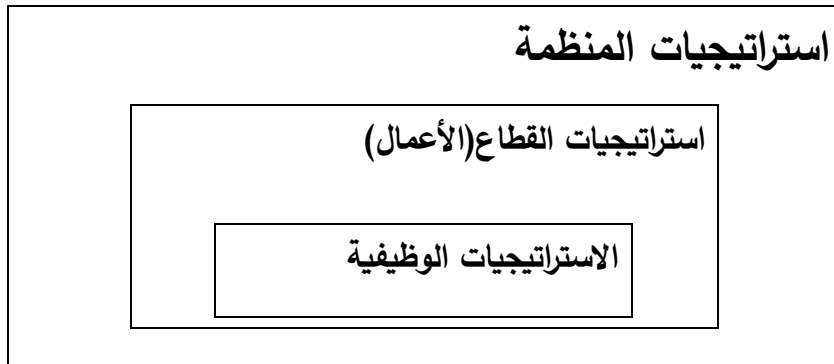
المطلب الأول: ماهية إستراتيجية وحدات الأعمال

تبدأ القيادة الفعالة في المؤسسة الاقتصادية بتحديد الفرص والسوق والفرص الموجودة من خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية وصولاً إلى تحقيق نجاح المنظمة وتقديمها. وتعتبر استراتيجيات وحدات الأعمال من أهم الخيارات التي تمكن مؤسسات الأعمال من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أولاً- مفهوم إستراتيجية وحدات الأعمال

ويطلق عليها أيضا الإستراتيجية على مستوى القطاعات وتعرف استراتيجيات وحدات الأعمال على أنها: تلك الإستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تبيع السلع والخدمات وليس للشركة الأم وليس للوظائف داخل المنظمة ويطلق عليها الإستراتيجية التنافسية وتوضع عادة على مستوى وحدات الأعمال³⁵. كما تعرف أيضا إستراتيجية وحدات الأعمال بأنها: الاستراتيجية التي تحدد كيفية قيام المؤسسة بالتنافس في كل صناعة تعمل بها أو في كل قطاع (منتج/ سوق) على أساس السعر، الخدمة أو أي عوامل أخرى (إستراتيجية تنافس كل مجال نشاط على حدة)³⁶. والشكل التالي يبين موقع إستراتيجية الأعمال في المنظمة بين تسلسل مستويات الإستراتيجية:

الشكل رقم (27): تسلسل مستويات الإستراتيجية



المصدر: منصور محمد إسماعيل العريقي: الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2001،

والمنظمات تستخدم الأنواع الثلاثة من الاستراتيجيات في الوقت نفسه كما أن هذه الاستراتيجيات تكمل وتدعم بعضها بعضاً، أما الاستراتيجيات الوظيفية فإنها تدعم استراتيجيات الأعمال التي بدورها تدعم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.

ثانياً - الاختلافات الرئيسية بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية المنظمة

إن الاختلافات الجوهرية بين إستراتيجية الشركات واستراتيجية الأعمال موضحة في النقاط التالية³⁷:

- يمكن أن ينظر إلى استراتيجية الأعمال على أنها الاستراتيجية التي صممها مديري الأعمال لارتجال الأداء العام للشركة. ومن ناحية أخرى، فاستراتيجية الشركة هي الاستراتيجية التي يُعرب عنها في بيان المهمة للشركة، والذي يصف نوع العمل والهدف النهائي للمنظمة.
- وتتألف استراتيجية الأعمال من إدارة متوسطة المستوى التي تتألف من مديري الأقسام أو الوحدات أو الإدارات. على الجانب الآخر، يتم صياغة استراتيجية الشركة من قبل كبار المديرين، أي مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والعضو المنتدب.
- وطبيعة استراتيجية الأعمال هي السلطة التنفيذية والحكم، في حين أن طبيعة استراتيجية المنظمة حتمية وتشريعية.
- وفي حين أن استراتيجية الأعمال هي استراتيجية قصيرة المدى، فإن استراتيجية الشركات هي استراتيجية طويلة المدى.
- وتهدف استراتيجيات الأعمال إلى اختيار خطة الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة. وفي المقابل، تركز استراتيجية الشركة على اختيار الأعمال التي تريد الشركة التنافس عليها في السوق.
- وتتعلق استراتيجية الأعمال بوحدة أو قسم معين. على عكس استراتيجية الشركة التي تركز على المنظمة بأكملها، وتتألف من مختلف وحدات الأعمال أو الأقسام.
- وترتكز استراتيجية الأعمال على التنافس بنجاح في السوق مع الشركات الأخرى. على عكس، استراتيجية الشركة التي تركز على زيادة الربحية ونمو الأعمال التجارية.
- لدى استراتيجية الأعمال لديها نهج انطوائي، بمعنى أنه يتم تطبيقها داخل المنظمة. وعلى النقيض، تستخدم استراتيجية الشركة نهجاً مفتوحاً يربط الأعمال مع بيئتها.
- على مستوى الأعمال، تشمل الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة إدارة التكاليف والتركيز والتمايز. على مستوى الشركات، فالاستراتيجيات المستخدمة هي التوسع والاستقرار والتقليص.

الجدول رقم (20): الفرق بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية المنظمة

| أساسيات المقارنة | استراتيجية الشركات | استراتيجية الأعمال |
|-------------------|--|--|
| المعنى | استراتيجية الشركات مذكورة في بيان المهمة، وهي تُفسر نوع العمل والهدف النهائي للشركة. | استراتيجية الأعمال هي استراتيجية تتم صياغتها من قبل مديري الأعمال لتعزيز الأداء العام للمؤسسة. |
| تم صياغتها من قبل | الإدارة العليا | الإدارة المتوسطة |
| الجوهر | حاسمة وتشريعية | التنفيذية والحكم |

الفصل الخامس: الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

| | | |
|------------------------|---|----------------------------------|
| ذات صلة بـ | اختيار الأعمال التي ينبغي أن تتنافس عليها الشركة. | اختيار خطة لتحقيق أهداف المنظمة |
| تتعامل مع | منظمة تجارية بأكملها | وحدة أو قسم تجاري خاص |
| المدى | استراتيجية طويلة المدى | استراتيجية قصيرة المدى |
| التركيز | تعزيز الربحية ونمو الأعمال التجارية. | التنافس بنجاح في السوق. |
| النهج | استراتيجية خارجية | استراتيجية داخلية |
| الاستراتيجيات الرئيسية | التوسع، الاستقرار وتخفيض النفقات | إدارة التكاليف، التركيز والتفاضل |

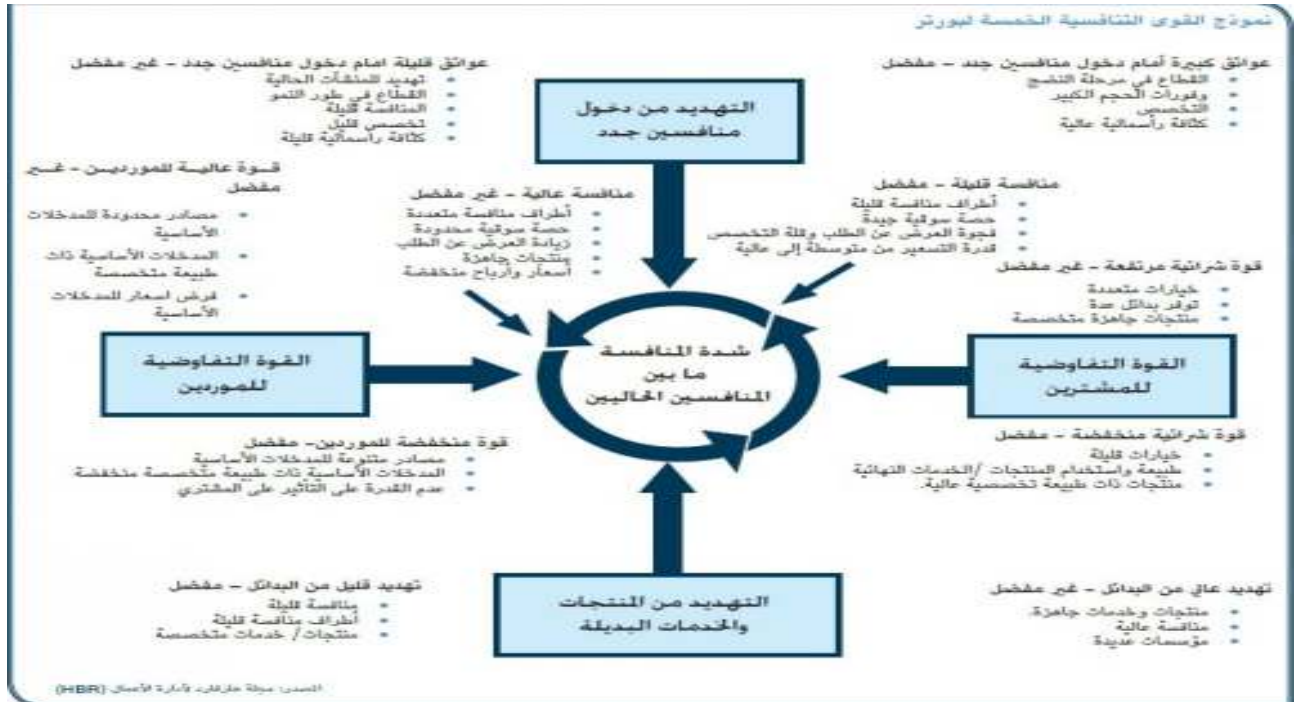
المصدر: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الفرق بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية المنظمة، متوفر على الرابط

الإلكتروني التالي: <https://hrdiscussion.com/hr124754.html>

المطلب الثاني: العلاقة بين الميزة التنافسية ووحدات الأعمال

إن وضع إستراتيجية لوحدات الأعمال يؤدي في نهاية المطاف لتحقيق حالة من التنافس، لذلك تسمى بالاستراتيجيات التنافسية³⁸ ويؤثر على التنافس حسب نموذج بورتر خمس قوى وهي (خطورة دخول شركات منافسة / المنافسين الحاليين / القوة التفاوضية للزبائن / القوة التفاوضية للموردين / المنتجات البديلة). والقوى التنافسية الخمسة لبورتر هي إطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق. ويمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق. وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع:

الشكل رقم (28) : نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: مشعل العصيمي، تحليل القوى التنافسية الخمسة - نموذج بورتر، 2016، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي:

<http://mesh.al/blog/10-Porter-Five-Forces.html>

أولاً - خطورة دخول شركات منافسة

تتمثل في بعض مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في مجالات وأنشطة السوق المختلفة وتهديداتهم للمؤسسات الحالية، أين يتوقف الدخول الفعلي على مجموعة من المتغيرات، وقصد الوصول إلى مفاهيم موحدة الاستعمال في فهم دخول المنافس المحتمل وتحديد مجالاته انتقينا مجموعة من المصطلحات المتمثلة في الراغبين بالدخول، المؤسسات الجديدة، المؤسسات القائمة، مع تحديد لأهم الشروط التي تسمح بالدخول، لأن تسمية المؤسسات الجديدة بالراغبة في الدخول يشترط على التي تتمتع بإقامة طاقة إنتاجية أو خدمية جديدة ذات شخصية قانونية مستقلة تبحث على مكانة في السوق، مع وجوب توفر بعض الإمكانيات والمحفزات التي تساعد المؤسسات الجديدة وذلك من خلال القدرة المالية والقدرة القانونية³⁹.

1- المنافسين الحاليين: هنا المحلل ينظر إلى كيفية دخول المنافسين والذي هم هنا البنوك الجديدة حيث يقوم بتحليل طريقة دخول المنافس الجديد لهذا المجال والذي نرى أن الدخول لهذا القطاع ليس بالأمر السهل ويحتاج إلى رأس مال كبير جداً وخبرة واسعة كما أن المنافس الجديد لو دخل يحتاج إلى دعاية كبيرة لإقناع الناس بالتعامل معه ويستمر المحلل بالتفسير والتحليل من كل الجوانب المتعلقة بدخول هذا اللاعب الجديد. وفي النهاية ننتهي بنتيجة مفادها مثلاً أن تهديد دخول منافسين جدد قليل جداً ومنخفض⁴⁰.

2- القوة التفاوضية للزبائن: يمثل المشترون المحور الرئيسي الذي تعمل أي مؤسسة اقتصادية على تلبية حاجياته ورغباته، وفي واقع الأمر يمكن أن تصنف المشتريين الذين تتعامل معهم المؤسسة ضمن صنفين أساسيين هما:

1-2- الصنف الأول: يشتمل هذا الصنف على المؤسسات التي تقوم بتوزيع منتجات المؤسسة المعينة كتجار الجملة والتجزئة.

2-2- الصنف الثاني: يشتمل بدوره على الأفراد الذين يقومون باستهلاك تلك المنتجات، أي المستخدمون النهائيون، وهنا يمكننا القول أن المشتريين يتمتعون بقوة مفاوضة عندما يفرضون على المؤسسة تخفيض أسعار منتجاتها أو الرفع من جودتها أو يتطلعون إلى تقديم خدمات أكبر، وهو بطبيعة الحال الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على أرباحها. أما في الحالة العكسية، فنجد أن قدرة المشتريين على المفاوضة تتسم بالضعف عندما تتمكن المؤسسة من رفع أسعار منتجاتها وتحقيق أرباح أكبر بسهولة⁴¹.

وهنا تتوقف القدرة التفاوضية للمشتريين على العديد من الحالات والتي من بينها:

-الزبون يقوم بشراء كميات كبيرة من المنتج، الأمر الذي يجعله قادراً على دفع المؤسسة لتخفيض الأسعار.
 -تكاليف التحول منخفضة، أي أن الزبون يملك إمكانية التحول للشراء من مؤسسة أخرى دون أن يتحمل أي تكاليف، وهذا شائع بالنسبة للمنتجات المنطبقة التي تحمل مواصفات ثابتة.
 -المشتري على علم تام بالجودة والكفاءة الحقيقية للمنتج، ما يجعله قادراً على تقدير سعره المناسب.

-استخدام التهديد بالتكامل الرأسي من طرف المشتري في حصوله على احتياجاته⁴².

3- القوة التفاوضية للموردين: من أجل قيام المؤسسة الاقتصادية بأنشطتها الإنتاجية فهي بحاجة إلى مجموعة من الموارد الخام والموارد النصف المصنعة...إلخ، حيث تعتمد وفقاً لذلك في توريد تلك الموارد على مورد أو

مجموعة من الموردين الذين لو امتلكوا القدرة على فرض أسعار مرتفعة فيما يتعلق بتوريداتهم داخل المؤسسة فإن ذلك سيؤثر مباشرة عليها، حيث سيؤدي إلى تقليص عائدها السنوي الأمر الذي من شأنه أي يؤثر في قدرتها على المنافسة، ويمكن القول هنا أن الموردين يستطيعون ممارسة قوتهم التفاوضية على صناعة معينة في حالة ما إذا: - كان عددهم قليل ويقومون بتوريد مكون رئيسي بالنسبة للمنتج الذي تقدمه المؤسسة.

- عدم وجود بدائل بالنسبة للمادة الأولية أو المادة النصف المصنعة التي تستعملها المؤسسة.

- تكاليف التحول جد مرتفعة، أي أن التكاليف التي ستحملها المؤسسة نتيجة لتحويلها من مورد لآخر كبيرة، وفي هذه الحالة سيكون لذلك المورد قوة تفاوضية ما يجعله قادرا على فرض أسعار أعلى فيما يخص توريداته.

4- المنتجات البديلة: المنتجات البديلة عبارة عن منتجات صناعة أخرى تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بكيفية التي تشبع بها منتجات الصناعة المعنية تلك الحاجات والرغبات. لذلك فإن إمكانية إحلال المنتجات البديلة بمنتجات الصناعة محل الدراسة يمثل تهديدا كبيرا لتلك الصناعة ويشكل خطرا لاسيما عندما: - تكون المنتجات البديلة أقل تكلفة وتتمتع تقريبا بنفس خصائص منتجات الصناعة المعنية، ما يدفع المشتري لتضليل المنتج البديل.

- المنتجات البديلة تؤدي الوظيفة المنوطة بها بطريقة أحسن من منتجات الصناعة المعنية.

- تكاليف التحول إلى المنتج البديل منخفضة.⁴³

المطلب الثالث: تحديد الخيارات الاستراتيجية لوحدات الأعمال

الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال حسب نموذج بورتر تصنف إلى نوعين أساسيين وهي كالتالي⁴⁴:

أولاً- إستراتيجية التكلفة الأقل

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين."⁴⁵ وتعرف إستراتيجية قيادة في التكلفة على أنها: "الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر."⁴⁶

تستهدف هذه الإستراتيجية جعل التكلفة التي تتحملها المؤسسة أقل من منافسيها، ويتم ذلك من خلال التحسين المستمر لكفاءة الأداء والحصول على موارد أولية منخفضة الثمن وعمالة رخيصة، وفن تقني متقدم ومن ثم تحقيق هامش ربحية أعلى، وبالتالي فهذه الإستراتيجية تتطلب رقابة صارمة على أوجه المختلفة للمؤسسة ورقابة على الأداء، حتى لا يطغى عامل التكلفة على الاعتبارات الأخرى كالجودة مثلا.⁴⁷

من خصائصها:

- إستراتيجية جذب للزبائن.

- تقدم أقل الأسعار مقارنة بالمنافسين.

- ملائمة للإنتاج الكبير والواسع.
- تعزز قدرة المنظمة على المساومة مع المورد بسبب كبر حجم الصفقات.
- تؤمن للمنظمة ميزة تنافسية دائمة لأنها تنتج منتجات بتكلفة أقل من المنافسين.
- تضع عراقيل وعوائق أمام دخول المنافسين الجدد إلى السوق.
- 1- متطلبات تطبيق إستراتيجية القيادة في التكلفة:** يتم تطبيق هذه الإستراتيجية بعدة طرق منها:⁴⁸
 - تنمية حضارة تنظيمية تركز أساساً على اهتمام العاملين بالتكلفة وبضرورة تخفيضها؛
 - تقديم منتج أساسي دون إضافة كماليات "مثل إنتاج سيارة دون تكييف أو رديو"؛
 - محاولة استخدام المواد الأولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج (عمالة رخيصة/ مواد خام قليلة التكلفة)؛
 - تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية؛
 - استخدام وسائل ترويجية ذات تكاليف منخفضة؛
 - محاولة البيع المباشر للمستهلك والاستغناء عن الوسطاء؛
 - تعديل موقع المؤسسة ليكون أقرب للمستهلك أو المصادر التوريد؛
 - خلق درجة عالية من التكامل الرأسي الأمامي أو الرأسي الخلفي؛
 - التركيز على إنتاج محدد من السلع أو الخدمات تخدم قطاع أو سوق محدد.
- 2- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية القيادة في التكلفة:** تحقق هذه الإستراتيجية النتائج في حالة توفر عدد من الشروط نذكر منها:⁴⁹
 - وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين لسلعة؛
 - نمطية السلع المقدمة؛
 - عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
 - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
 - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.
- 3- تقييم إستراتيجية القيادة في التكلفة:** تتمثل مزايا وعيوب إستراتيجية القيادة في التكلفة في الآتي:
 - 1-3- مزايا إستراتيجية القيادة في التكلفة:** تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:⁵⁰
 - فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
 - فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها- إستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة؛
- تقوم جاذبية إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة.⁵¹

- 3-2- عيوب إستراتيجية القيادة في التكلفة:** رغم أن لهذه الإستراتيجية عدة ميزات إلا أنها لا تخلو من المخاطر، لذلك سيتم عرض مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة يمكن ذكرها في الآتي:⁵²
- تقليص المنافسين لتكلفة منتجاتهم عن طريق استعمالهم للتكنولوجيا والممكنة؛
 - من أجل أن تتمكن مؤسسة ما من الاستفادة لأكبر قدر من هذه الإستراتيجية عليها أن تقوم بإنتاج منتج واحد لفترة طويلة من الزمن، هذا الأمر غير ممكن مع وجود محيط يتقلب وعدم إمكانيتها لمواكبة تطوراته؛
 - عندما تقوم مؤسسات أخرى بتبني نفس الإستراتيجية، سيؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر عن سعر منافستها أي اللجوء إلى حرب الأسعار، مما ينتج عنه انخفاض مردودية النشاط، ويمكن أن يؤدي بالمؤسسة التي استنفذت قدرتها على البقاء إلى الخروج من الصناعة أو الإفلاس؛
 - الخبرة بالمنتجات البديلة: إن المنتجات البديلة تنافس المنتجات ذات الخبرة خاصة إذا كانت هذه المنتجات تتميز بتكنولوجيا جديدة؛

- بالإضافة إلى ذلك هناك عيوب أخرى يمكن ذكرها في الآتي:⁵³
- عدم القدرة على رؤية المنتج المطلوب أو تغيرات التسويق بسبب الاهتمام المفرط بالتكلفة؛
- توجد بعض الأنشطة التي لا تمثل فيها التكلفة أو السعر أي قيمة، أي أن المنافسة لا تعتمد على السعر ومستوى التكاليف لا يعد معيارا للنجاح، إذن فهذه الأنشطة لا تعتبر الخبرة كميزة تنافسية وذلك في أنها ذات التكنولوجيا العالية.

ثانيا- إستراتيجية التمايز

- يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.⁵⁴

وفق هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة والمقصود تطوير عمق مزيج المنتجات بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي على ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها.⁵⁵ ومن مزاياها: هذه الاستراتيجية:

- تضيف خصائص مميزة تجعل العميل يفضل المنتج.
 - تخدم سوقا عريضا وواسعا.
 - تتميز تميزا نوعيا مقارنة بالمنافسين.
 - تولد الولاء للمنتج من قبل العملاء مما يسمح للمنظمة برفع الأسعار.
 - تحمي المنظمة من المنتجات البديلة (لا يوجد تقليد).
- وإن هذه الإستراتيجية التمييز تكون أكثر ملائمة في الحالات الملائمة في الحالات التالية:⁵⁶
- اشتداد المنافسة داخل الأسواق المختلفة ويسعى كل منافس لتقديم أفضل المنتجات التي تحقق رضا الزبون؛
 - ظهور تكنولوجيا جديدة ومتطورة بالإمكان استخدامها في تطوير منتجات قائمة وطرح منتجات جديدة للأسواق بشكل يخلق ميزة التمايز في الأسواق؛
 - استخدام الطاقات الإنتاجية العاطلة أو الفائضة التي يمكن استخدامها في إضافة خطوط إنتاجية أو تطوير منتجات قائمة؛
 - وجود قدرات مالية وبشرية بالإمكان الاستفادة منها في منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع منتجات قائمة، وهذا ما يطلق عليه تناسق مزيج المنتجات الذي هو أحد أبعاد مزيج المنتجات.

1- مجالات إستراتيجية التمييز: ومن أهم المجالات التمييز أنها تحقق ميزة تنافسية ولفترة زمنية طويلة كما يلي:⁵⁷

- التمييز على أساس التفوق الفني؛
 - التمييز على أساس الجودة؛
 - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
 - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- وتستخدم هذه الإستراتيجية في الظروف الآتية:⁵⁸
- اشتداد المنافسة؛
 - زيادة عدد الأسواق المحيطة بالمؤسسة؛
 - وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة؛
 - وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في إنتاج منتجات متميزة أو منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة.

2- شروط تطبيق إستراتيجية التمييز: تتمثل أبرزها في الآتي:⁵⁹

1-2- شروط خارجية: تتمثل في:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه؛
- توافق استخدام المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها؛
- عدم وجود مؤسسات تنتج نفس إستراتيجيات التمييز.

2-2- شروط داخلية: تتمثل في:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميزين للمنتج النهائي؛
- بذل مجهود كبير في مجال البحوث والتطوير للمنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء، تتوافق مع رغبات المستهلكين مع التركيز على الجودة والتحسين المستمرة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفكار؛
- وجود نظام معلومات تسويقي وخدماتي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة دقيقة وسريعة، كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

3- التحليل الإستراتيجي للتمييز: يتم ذلك من كما يلي:⁶⁰

- 3-1- تحديد القيمة المميزة للزبون: بما أن المؤسسة تسعى إلى توفير منتج في السوق ينفرد ببعض المميزات عن منتجات المنافسين فإنه يستوجب عليها الاعتماد على المواد الأولية ذات النوعية الجيدة، المؤسسة بذلك تخلق قيمة للزبون والتي تبرر من خلالها الارتفاع في سعر البيع والذي يعتبر الأعلى في السوق، وحتى تتمكن المؤسسة من ذلك فإنها ملزمة بإتباع الآليتين:

- 3-2- تدنية التكاليف للزبون: فمن خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتاً أقل للطاقة، تتمكن المؤسسة من تحقيق تكلفة المشتري لتحقيق التميز ويتحقق ذلك بالنسبة للمؤسسات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام بمعنى أن المؤسسة التي تساهم في محاولة إيصال كيفية استعمال منتجاتها لزبائنها تستطيع التأثير على تكاليف هذا الزبون عن طريق توضيح مختلف النشاطات التي تساهم في إنتاج منتجاتها ويمكن للمؤسسة تدنية التكاليف من خلال:

- التخفيض من تكاليف تسليم البضائع، التجهيزات، التمويل ...؛

- التخفيض من نسبة مساهمة الأنشطة في استعمال المنتج، مثل تكاليف اليد العاملة، الصيانة؛

- التخفيض من تكاليف غير المباشرة لاستعمال المنتجات.

- 3-3- تحسين أداء الزبون: ويقصد بتحسين أداء الزبون زيادة رضا المشتري للمنتج، فلكي تتمكن المؤسسة من تحسين أداء الزبون لابد من فهم ما يريده الزبون وتتوقف قدرة المؤسسة في تحسين أداء الزبون على عوامل التمييز التي سوف تخلقها في علاقاتها مع زبائنها، ويتحقق ذلك من خلال مساعدتهم في تحقيق أهدافهم غير الإقتصادية مثل المرتبة والصورة الشهرة. كما يمكن أن تحسن من أداء الزبون من خلال تلبية حاجاته لم تتبلور في أذهانهم.

- 3-4- القيمة المدركة من طرف الزبون: قد تحصل المؤسسة على فرصة للتمييز بزيادة قيمة المنتج، لكنها يمكن توجه إشكالية في كيفية إدراك الزبون لهذه القيمة ويحتاج فهم تأثير المنتج على الزبون وعلى أدائه فترة

طويلة ويرجع الأمر في النهاية إلى ضرورة قيام الزبون بإعطاء قيمة سعرية للاختلافات الموجودة بين مختلف العروض الموجودة في السوق، والتي تيرر الزيادة في السعر، لأن المشتري مطالب بدفع تكلفة التميز وترتبط القيمة المدركة غالباً بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى الزبائن التي يمكن من خلالها الزبون إعطاء الحكم على قيمة المنتج، وقد تساعد ما سماه "بورتر" بإشارات القيمة الزبون على إدراك قيمة المنتج، وبالنسبة لبورتر فإن هذه الإشارات تتمثل في الإشهار، التغليف، الشهرة،... الخ، أو بعبارة أخرى مجموع الخصائص التي يمكن لزبون إدراكها.

4- تقييم إستراتيجية التميز: يمكن ذكر أهم مزايا وعيوب إستراتيجية التميز في:

4-1- مزايا إستراتيجية التميز: كقاعدة عامة يمكن القول بأن إستراتيجيات التميز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:⁶¹

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز؛
- لكي تنجح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح لابد من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب أفراد مختصين في هذا المجال.

4-2- عيوب إستراتيجية التميز: وتتمثل أهم العيوب التي تواجه إستراتيجية التركيز في العناصر الآتية:⁶²

- عندما يصبح هيكل السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب تلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب أو تغيرات التكنولوجيا أو تغيرات في أذواق المستهلكين؛
- زيادة الكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة لمحدودية الإنتاج؛
- تضيق الاختلاف بين المنتجات وخدمات المؤسسة ومنافسيها؛
- اعتماد المؤسسة على منتج واحد أو خط منتجات واحد وظهر بديل في السوق فإن ذلك يمثل مشكلة خطيرة للمؤسسة؛
- ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي؛
- عندما يدخل المنافسون الكبار في هذا السوق وعلى نطاق واسع بسبب تفاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات السوق الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل؛
- الاستمرار والتمادي في إتباع إستراتيجية التميز من قبل المؤسسات يجعلها تقدم منتجاً متميزاً ذو مواصفات دقيقة جداً وتكاليف باهضة، وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك وبالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.

ثالثاً - إستراتيجية التركيز

تعرف على أنها: "إستراتيجية النمو التي تركز على منتج أو خدمة واحدة أو عدد قليل ومتربط من المنتجات والخدمات."⁶³ وتستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل القطاع الصناعة، بحيث

يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على حصة المؤسسة.⁶⁴

1- أشكال إستراتيجية التركيز: تتخذ إستراتيجية التركيز عدة أشكال عديدة منها:⁶⁵

1-1- تنمية السوق: إستراتيجية التركيز تأخذ شكل توسيع السوق لمنتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على حصة أكبر في السوق الحالي أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى المحلي؛

1-2- تنمية المنتج: وهي إستراتيجية التركيز التي تهتم بأجراء التغييرات على المنتجات والخدمات الأساسية التي تقوم المؤسسة بتصنيعها بما يضيف مزايا نوعية جديدة، وبما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات أو الخدمات الموجودة في السوق حالياً؛

1-3- التكامل الأفقي: تعني هذه الإستراتيجية إضافة وحدات أعمال إستراتيجية لإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات أو تصنيع منتجات ومكملة للمنتجات والخدمات الأساسية للمؤسسة.

2- شروط تطبيق إستراتيجية التركيز: على المؤسسة عند تطبيق هذه الإستراتيجية توفر على الشروط التالية:⁶⁶

- توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع؛
- تجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون؛
- مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها المؤسسة؛

- متابعة النمو في قطاع السوق المستهدف، فهذا النمو السريع أو المنخفض، يؤثر على المنافسين.

3- التحليل الإستراتيجي للتركيز: إن التركيز يفرض على المؤسسات غير القادرة على مواجهة المنافسة والذي

يرجع لسببين:⁶⁷

- حجمها أو مواردها غير كافية؛
- لا تسعى أن تنمو بسرعة خوفاً من تتجاوز الحجم الحرج.

فالتركيز مبني على مبدأ أن المؤسسة توجه قواتها في مجال معين ومحدد لتحقيق فعالية ومردودية أفضل

مما عليه في حالة المجالات المبعثرة، وهناك خطوتين هامتين لتحديد كيفية دخول إستراتيجية التركيز:

1-3- تحديد القطاع السوقي: لكي تتمكن المؤسسة من تحديد قطاعها السوقي لا بد من القيام بخطوتين هامتين:

3-1-1- تقسيم السوق إلى قطاعات: تعد الخطوة الأولى التي تقوم بها المؤسسة عند الرغبة في دراسة وتحليل سوق معين هو القيام بتجزئته، وذلك من أجل التوجيه الحسن وتركيز الجهود التسويقية وتصميم السياسات والبرامج التي تتلاءم وكل قطاع، ومن بين الأمور التي يجب على المؤسسة مراعاتها هي خصائص المستهلكين والأهمية النسبية لكل قطاع ودرجة المنافسة فيه؛

3-1-2- دراسة قطاع السوق للتركيز: لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبنيها

لإستراتيجية التركيز يستوجب أولاً القيام بتحديد القطاعات السوقية التي سوف يتم التركيز عليها فإذا تمكنت المؤسسة من تحديد القطاع السوقي الذي ستستهدفه، تكون بذلك قد تمكنت من تحديد جاذبية القطاع انطلاقاً من

حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين ومدى التوافق بين إمكانات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

وحتى تتمكن المؤسسة من كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها، لابد من توفر بعدين:⁶⁸

- **النجاح في تحقيق قيادة التكلفة:** فالمؤسسة تستطيع تحقيق تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى من خلال تقديم منتج منخفض بالمقارنة مع المنافسين وذلك دون إهمال جانب النوعية؛

- **التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة:** يتمثل في تركيز المؤسسة على فئة معينة من الزبائن لها

احتياجات مختلفة عن الآخرين، وهم مستعدون لدفع أسعار مرتفعة لقاء الحصول على السلعة.

4- مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز: هناك مجموعة من المخاطر والمميزات التي تمتلكها إستراتيجية التركيز، وهي متمثلة في الآتي:

4-1 مزايا إستراتيجية التركيز: إن سعي المؤسسة وراء تبنيها لإستراتيجية التركيز يمكنها من كسب عدة مزايا، نذكر منها ما يلي:⁶⁹

- تحفز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار؛

- تحفز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها العملاء؛

- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبطة بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين لخدمة فئة معينة؛

- توفر قدر من الحماية للمؤسسة حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز؛

- تمنح هذه الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات العملاء، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق.

4-2 عيوب إستراتيجية التركيز: هناك مجموعة من الأخطاء الشائعة التي تقع بها المؤسسات ورجال الأعمال

في تفكيرهم المحدود حيال الميزة التنافسية، ومن أبرز هذه العيوب الآتي:⁷⁰

- عدم امتلاكهم لميزة تنافسية حقيقية، بل هم يقومون بتقليد المنافسين، وهذه بحد ذاتها تعكس سطحية عملهم ومؤشر بذات الوقت لعدم قدراتهم على مواجهة المنافسين مستقبلاً؛

- عدم الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تضييع أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر؛

- إمكانية اتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل؛

- من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية أيضاً ضالة فرق التكاليف بين المتنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات على مستوى النشاطات الوظيفية

تعتبر الاستراتيجيات الوظيفية بمثابة الخطط الموجهة لأنشطة وعمليات المؤسسة ضمن كل مجال وظيفي التي يمكن للمؤسسات الاقتصادية من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى جميع الأنشطة والوظائف، بالشكل الذي يساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة

إستراتيجية المستوى الوظيفي، هي تلك الإستراتيجيات الموجهة من أجل تحسين فعالية العمليات الوظيفية في المنظمة، مثل التصنيع والتسويق وإدارة الموارد، والبحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية.⁷¹ ويتم صياغة هذه الإستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.

أولاً- نموذج⁷² THIETART

يهتم هذا النموذج بتحديد نقاط القوة والضعف أما لكل المؤسسة أو حسب كل ميدان نشاط استراتيجي وتتم هذه العملية بتحديد مميزات كل وظيفة بما فيها: التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، المستخدمين، التنظيم، حيث تختلف هذه المميزات من شركة إلى أخرى. وبعد ذلك يتم تقييم المميزات على سلم ذي خمسة درجات من ضعيف إلى قوي، على أساس ذلك يتم مقارنة نقاط قوة وضعف المؤسسة بنقاط قوة وضعف المنافسين إن هذه المقارنة تسمح للشركة لمعرفة قدرتها النسبية إزاء منافسيها، ومن الشكل التالي يمكن ملاحظة أن المؤسسة (أ) في وضعية ضعف على مستوى كل خصوصياتها باستثناء تشكيلة المنتجات، تكاليف الصنع، وفرة الأموال، كما نلاحظ أن المنافس (ج) يبدو أكثر تكيفا مع المحيط بالنظر إلى نقاط قوته .

ثانياً- الإستراتيجية التسويق

إن نظام إعداد الاستراتيجية التسويقية يتطلب إعداد مخطط تسويق الوحدة من خلال الاعتماد على نظام تخطيط يعكس دائماً شخصية المقرر، مما يعرض نظام التخطيط إلى وجود بعض السلبيات وبعض المزايا تبعا لاعتماد النظرة الاستراتيجية ومدى التعاون بين المخططين واندماج وظائف المؤسسة في عملية التخطيط.

الجدول رقم (21): مزايا وعيوب تشكيل المخططات

| المزايا | العيوب |
|--|---|
| - يعطي نظرة لتوجيه العمليات يسمح بالاتفاق حول الأهداف يوضح الهدف والوسيلة والأهداف - امتلاك قياسات تسمح بربط الأعمال بالنتائج - يسمح بمراجعة القرارات - تقليل خطر الوقوع في الخطاء - إدخال فكرة الاختبار التدقيق والافتراض - الربط بين مختلف المتدخلين - الرفع من القدرة على التوقع | - انخفاض القدرة على الاستجابة للظروف المفاجئة والاضطرابات والتغيرات المحتملة - انخفاض المرونة في اتخاذ القرارات - نقص في التحفيز بسبب البيروقراطية في الخطة - لا يمكن توقع كل شيء |

Source: M. Czinkota et al., "marketing management", Blackwell publishers, inc.1997, p:83.

يتعلق الأمر بإعداد مخطط ملخص للتوجهات الكبرى واختيارات تخصيص الموارد (استثمارات، نفقات الميزانية) بين مختلف حقول الاستثمار للوحدة انه يضع الأهداف محددة بالحجم وبرقم الأعمال والمردودية الداخلة في المخطط العام والتي تمثل قاعدة بقيت المخططات الوظيفية (مواد بشرية الإنتاج، البحث والتطوير، المالية) انه يمثل الرابط بين المخطط العام ومخططات الوحدات الأساسية التي تضم عناصر التفصيل الضرورية ذات أفاق تقترن مع أفق المخطط العام، بالاعتماد على المراحل الوسيطة التي تغطي عموما من 05 الى 03 سنوات ومخططات سنوية تشكل محتوى الجدول التالي⁷³:

الجدول رقم (22): صورة لمخطط التسويق للوحدة

| |
|---|
| 1- تذكير بالمشروع وبالاستراتيجية وبالأهداف العامة للمؤسسة وتأثيره على استراتيجية التمتع في الأسواق. |
| 2- الأهداف: - عامة - وحسب السوق 3- الوسائل: - عامة - وحسب السوق |
| 4- أنظمة المعلومات؛ العناصر المتابعة على الخصوص 5- ملخص الميزانية 6- عناصر مراقبة الأداء |
| 7- سيناريوهات تغيير المخطط 8- ملخص شامل في صفحة واحدة |

الميزة الأساسية لهذا المخطط هو ضمان نظرة واضحة للأهداف وللأخطار وللوسائل على مختلف الأسواق وإعداد سيناريوهات بديلة بالاعتماد على أنظمة معلومات جزئية فعالة، وهو لا يستطيع تعويض المخططات العامة للمؤسسة التي تعالج حقيقة الزبائن والأسواق والمنافسين والأعمال التسويقية للمؤسسة.

1- إعداد مخططات التسويق للوحدات الأساسية: هذه المخططات تتموقع على مستوى الأسواق وقطاعات الأسواق والأعمال الواجب القيام بها وتكون أكثر تفصيلا ويجب أن تساعد المؤسسة في فهم الاداءات المختلفة لمختلف الأسواق التي تقدم فيها المؤسسة عرضها، وهي تجمع معلومات في وثيقة تترجم الوظائف التي يجب أن تتم في السوق وبالنسبة للمنافسة والتي تسمح بإسقاط مستقبل المؤسسة على وضعيتها الحالية والعكس من خلال تشخيص للتطورات ورسم السيناريوهات المحتملة و إعطاء الأسباب التي قد تؤدي إلى اللجوء إلى أي من هذه الأخيرة، والجدول التالي يوضح هيكل مخطط التسويق لوحدة أساسية.

الجدول رقم (23): هيكل مخطط التسويق لوحدة أساسية U. Élémentaire

- 1- السوق: 1- التاريخ والتطور = الحالة الاقتصادية العامة والخاصة. + التوقعات من 01 إلى 05 سنوات (أو أكثر) + الاحداث الكبرى الماضية / المتوقعة ، الممؤكدة وغير المؤكدة .
- 2- التقطيع = ديناميكية القطاعات + الزبائن الرئيسيين + التطورات والاستراتيجيات + الممثلين الأساسيين لنظام التأثير + استراتيجيات الممثلين
- 3- المنافسة = المنافسين الأساسيين حسب القطاعات + استراتيجيات المنافسين الأساسيين + موقع المنافسين لدى الزبائن الأساسيين + الموقع التنافسي الإجمالي الكمي والنوعي + الموقع الاجمالي حسب القطاع كمي ونوعي
- 4- تشخيص وتوقعات النمو من 1 الى ثلاث سنوات (أو أكثر) = تشخيص الماضي الحاضر + وضع السيناريوهات المختلفة الممكنة + تحديد أسباب اختيار السيناريوهات.
- 5- مخطط العمل = الأهداف العامة / الأهداف بالقطاع / محفظة الزبائن - وصف لوسائل حساب النتائج التقديرية + مخطط عمل مفصل (بداية - نهاية - مسئول - وسائل - تكلفة - نتائج) + معلومات + بحث وتطوير + الإنتاج + العرض + السعر والهامش الزبائن - التوزيع + قوى البيع - الإعلان - الترويج .
- 6- التخطيط العام
- 7- عناصر المراقبة - سيناريوهات التعويض
- 8 - خلاصة شاملة (صفحة واحدة).

Source : Vandick réni. "Marketing opérationnel. Onze étapes. Clés pour réussir". Algerie. Chihab. 1994, p: 82.

تتعامل مع تطوير المنتج والتسعير والبيع والتوزيع لمنتج معين، وتتضمن عدة استراتيجيات فرعية، مثل: استراتيجية تنمية السوق، استراتيجية تنمية المنتج، استراتيجية الترويج،)؛

الجدول رقم (24): الاستراتيجية التسويقية النموذجية في التنسيق بين الشركات

| الاستراتيجية | قاعدها الأساسية |
|------------------------------|---|
| عرض معياري وتنافسية في السعر | - تحديد العرض التكنولوجي للإنتاج - التغطية التجارية للسوق |
| الريادة التقنية بالإبداع | - الاعتماد على البحث والتطوير - التعاون التقني والفني مع الزبائن |
| الكفاءة اللوجستيكي وانتظامها | -تكنولوجية الإنتاج - مراقبة النوعية - الإمداد الداخلي والخارجي |
| الأسبقية الكلية للعرض | - التحليل التنافسي - معرفة متطلبات الزبائن - تحديد العرض وتطويره |
| التكليف الشامل | - العلاقة مع المزودين والزبائن - تنظيم مراكز للبيع - مرونة نظام الإنتاج |

Source: Vandick réni. "Marketing opérationnel. Onze étapes. Clés pour réussir". Algerie. Chihab. 1994, p: 94.

ثالثا - الاستراتيجيات الدفاعية والهجومية للمؤسسة

يمكن لأي مؤسسة إتباع إستراتيجية تنافسية دفاعية وهجومية، وهذا حسب الوضعية التي تشغلها في السوق، الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها وكذلك المرحلة التي وصل إليها السوق.

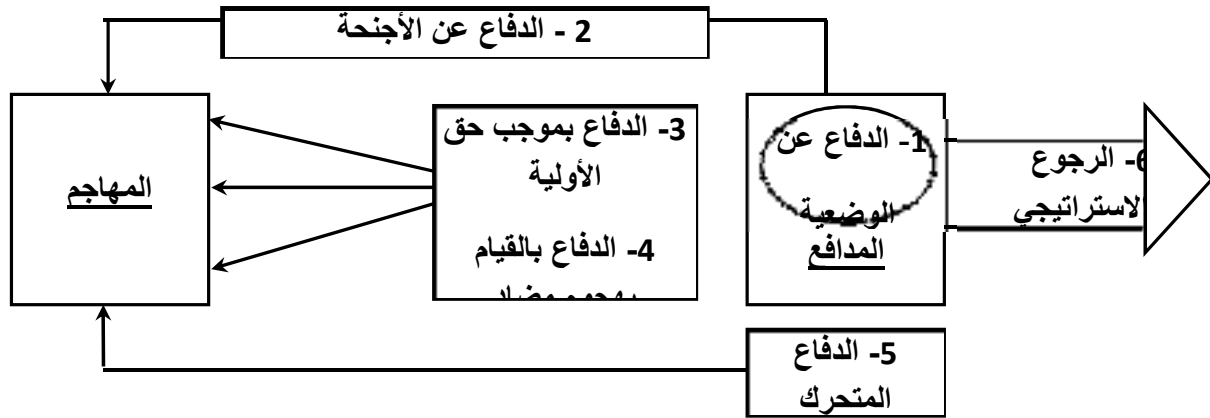
1- إستراتيجية رائد السوق (القائد): في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.⁷⁴

2- أنواع إستراتيجية قائد السوق: كي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة وتحتفظ بمكانتها في السوق تعتمد على ثلاث استراتيجيات⁷⁵:

- زيادة الطلب الأولي: فالمؤسسة التي تشغل مركز القيادة السوقية تتمتع دوما بنمو إجمالي في السوق، ويمكن لوصول إلى هذه الحالة إذا كان مستوى الاستهلاك عالي وعن طريق جلب مستهلكين جدد وتطوير السلعة من خلال استخدامات جديدة للسلع مقابل الاستخدامات الحالية؛

- حماية حصة السوق: عن طريق دراسة المنافسين ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها وتنوع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها السوقية، والشكل الموالي يوضح الاستراتيجيات الدفاعية للمؤسسة الرائدة.

الشكل رقم (29): الاستراتيجيات الدفاعية



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 124.

ويمكن تحديد ست استراتيجيات دفاعية تدافع بها المؤسسة الرائدة عن مكانتها وهي:

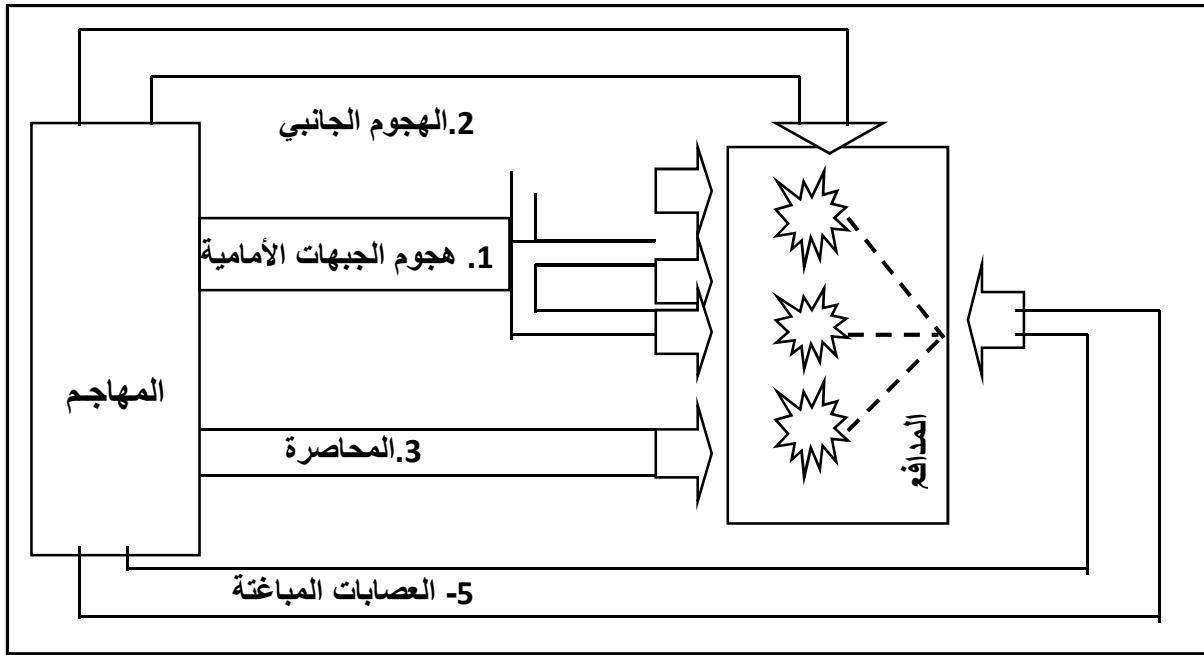
- الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات؛
- الدفاع الأمامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتقادي الدخول المفاجئ للمنافسين؛
- الدفاع الوقائي بطرح منتجات جديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك؛
- الدفاع بالهجوم المضاد، وتقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق؛
- الدفاع المتحرك عندما تواجه منافسة حادة وذلك بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد؛
- التراجع الإستراتيجي عندما لا تستطيع مواجهة المنافسة فتسحب من القطاعات غير المهمة⁷⁶.

- توسيع حصة السوق؛ وذلك للتمكن من الزيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية وبسعر معقول.

3- إستراتيجية المتحدي في السوق: كل مؤسسة تحتل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع الحصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض حصته، مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا فيه.

وفي الواقع توجد خمس استراتيجيات هجومية يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (30): إستراتيجية المهاجم في السوق



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 127.

بعد تحديد الهدف والمتنافس المراد مهاجمته يتم اختيار زاوية الهجوم بالاستراتيجيات الآتية:

- إستراتيجية هجوم الجبهات الأمامية: وفيها يقوم المهاجم بتقليد منتجات خصمه المنافس والترويج لها وتحديد أسعاره، وفي حالة نجاحها فان المؤسسة المعتدية تحتاج إلى منفعة القوة بدلا من المنافسة⁷⁷؛
- إستراتيجية الهجوم الجانبي: حيث يتظاهر المهاجم بالهجوم من الأمام لكنه يجمع قواه في الخلف أو من الجانب، وهي إستراتيجية مناسبة في حال توفر المؤسسة على وسائل هجومية أقل من الخصم؛
- إستراتيجية المحاصرة: إذا كان الهجوم الجانبي يبحث عن تحديد المناطق المهملة من طرف الخصم فإن المحاصرة تهدف إلى توجيه عدة هجمات آنية ضد من أجل إجبارها على الدفاع من عدة جهات في آن واحد، وتكون هذه الإستراتيجية مبررة في حال توفر المهاجم على موارد أكبر من موارد خصمه وإذا اعتقد أنه سيصل إلى قرار أكثر سرعة بمضاعفة خطوط الجبهات⁷⁸؛

- إستراتيجية الفارق: إذ تعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات لاعتداء غير مباشر حدوثا فيعقد بها تجاهل الخصم، ومهاجمة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع قاعدة موارده وتتميز بالتنوع في منتجات جديدة وتكنولوجيات متطورة⁷⁹؛
- إستراتيجية المباغته (حرب العصابات): وتهدف إلى إضعاف المؤسسة القائدة بهجمات صغيرة، متقاطعة، ظرفية ومحددة المكان⁸⁰؛
- 4- إستراتيجية الإلتباع والتخصص: تعني إستراتيجية الإلتباع محاولة المؤسسة الصغيرة إلتباع قائد السوق بدلا من تحديه أو مناقشته، والكثير من الكتاب لا يؤكدوا عليها كثيرا، لكن تقليد التابع ليس معناه عدم وجود إستراتيجية، فالتابع يعرف جيدا كيف يحافظ على المستهلك والفوز بحصة سوق معتبرة من الأسواق الجديدة، كما أنه يحاول بناء ميزة واضحة لسوقه المستهدف⁸¹، وبالإمكان التفريق بين فئات موسعة من التبعية منها⁸²:
 - المزور: وهذا بنقل منتجات القائد وتوزيعه، الخ
 - المقلد: ينسخ بعض الأمور عن القائد لكن يحافظ على التمايز في تعبئة الإعلان و فرق الأسعار؛
 - المعدل أو المحور: وهذا بأخذ منتجات القائد والقيام بتحويلها وتعديلها وحتى تحسينها.
- أما إستراتيجيات المتخصص فتتواجد تقريبا في كل القطاعات وهي مؤسسات تهتم بجزء صغير من السوق وفي أغلب الأحيان هي مجبرة على اكتشاف تخصص توفر له كل نشاطها دون أن تجذب أنظار الأقوياء إليها، يمكن القول أن المؤسسة يمكنها اتباع إستراتيجية تنافسية دفاعية وهجومية، وهذا حسب الوضعية التي تشغلها في السوق سواء كانت رائدة، متحدية أو تابعة ومتخصصة.
- وبصفة عامة فاستراتيجية وظيفة التسويق تختص بالتالي⁸³:
 - استراتيجية تنمية السوق هدفها الحصول على حصة سوقية أكبر من خلال اشباع السوق او التغلغل فيه الي جانب تنمية اسواق جديدة للمنتجات الحالية
 - استراتيجية تنمية المنتج: ان استراتيجية تنمية المنتج تساعد الشركة علي تحقيق تنمية المنتجات جديدة للأسواق الحالية او تنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة وهناك بعض الشركات نجحت في هذه الاستراتيجية و من خلال تنمية منتجات جديدة للأسواق الحالية او الجديدة محليا او عالميا.
 - و هناك العديد من الاستراتيجيات التسويقية الأخرى: مثال ذلك في مجال الاعلان و الترويج فان الشركة قد تختار بين استراتيجية الدفع او السحب .
 - استراتيجية التوزيع : اذ لابد ان تقرر الشركة هل سوف تقوم بتوزيع و بيع منتجاتها عن طريق الموزعين او الوسطاء ام تقوم بتوزيع و بيع منتجاتها بنفسها بالتوزيع المباشر ، و تقوم استراتيجية التوزيع في خلق الميزة التنافسية من خلال انتهاج المنظمة للعديد من التوجيهات الكبرى لاستراتيجية التوزيع باتباع استراتيجية التملك و استراتيجية التحالف.
 - استراتيجية التسعير : حيث هناك استراتيجيات وظيفية خاصة بالتسعير اذ يجب علي الشركة ان تقرر هل سوف تتبع استراتيجية التسعير من خلال التغلغل في السوق فالاستراتيجية الاولي تعتمد علي

البيع بسعر عالي للمنتج عندما يكون جديد و ذلك في الفترات الاولى من تقديمها و من ثمة تحقيق ارباح عالية اما الاستراتيجية الثانية تعتمد علي سعر منخفض مع حصة سوقية كبيرة بسبب كبر حجم المبيعات.

المطلب الثاني: الاستراتيجية في وظيفة الموارد البشرية

نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا يمكن الموارد البشرية من المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأداة لمواجهة التغيير وإحداث التكيف الايجابي لنظام الموارد البشرية مع الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

أولاً- نماذج التخطيط الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية

أهمها مايلي:

1- نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (Planification Stratégique des ressources humaines) النموذج الأكثر ثراء بالأبحاث مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث استمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي وتموقع ضمن إطار التفكير الاستراتيجي الذي أسسته مدرسة "هارفارد" نهاية الخمسينات.

لقد تطور نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفق مرحلتين، إذ في البداية تركزت جهود الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التقديري للموارد البشرية، ولقد أثار ظهور هذه المقاربة خلال سنوات 1960-1970 الكثير من الإشكاليات المفاهيمية والتطبيقية بهدف الاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة، الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية. إن اندماج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة يمر تلقائيا عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية (كما ونوعا) مع المتاح من الموارد البشرية، ذلك أن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ حالات هي⁸⁴:

- **الحالة المثلى:** حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية وهي حالة نادرة، ويمكن هنا لمؤسسة اعتماد إستراتيجية الاحتفاظ بالموارد والكفاءات البشرية من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة.
- **حالة العجز في الموارد البشرية:** حيث حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب تبني إستراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- **حالة الفائض:** حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المؤسسة إستراتيجية تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد في سوق العمل، وهنا تفضل المؤسسة الاحتفاظ بتلك العمالة لأن تكلفة بقائها ستكون أقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالندرة.

يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة في تطوير أهدافها الإستراتيجية التي ترفع من قدراتها ومعارفها ضمن البيئة التنافسية، كما يساهم في إعادة فحص الاستراتيجيات وتعديلها ويشجع على التفكير الإبداعي، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي وبين نظرتها المستقبلية، إن ذلك التخطيط يشجع الإدارة العليا على التفكير المستقبلي وإحداث التغيير واستخدام موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي⁸⁵.

ويحقق اندماج وتوافق إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة، وعلى المستوى التشغيلي عن طريق برمجة الاحتياجات من الموارد البشرية لتحقيق الاستراتيجيات الوظيفية.

2- نموذج محاسبة الموارد البشرية: إن القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الموارد البشرية تقوم على قدرة الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل المواهب المتاحة التي ترفع من العائد على الاستثمار في الأصول الفكرية، كقدرات إستراتيجية (Les capacités stratégique)، ورغم صعوبة قياس هذه الطاقات في الوقت الحالي إلا أنها تبقى العامل الرئيسي المحقق للتميز، ومصدر القيمة المضافة⁸⁶.

إن محاسبة الموارد البشرية تهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة كما تساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية، وتدريبهم، وتحفيزهم، فهي تسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد والأفضل للعنصر البشري في المؤسسة⁸⁷.

1- طرق قياس تكلفة الموارد البشرية. هناك العديد من الطرق لقياس تكلفة الأصول البشرية نذكر منها:

1-1- طريقة التكلفة التاريخية: ويقصد بها التكاليف الفعلية التي أنفقت في سبيل الحصول على الموارد البشرية كاستدعاء، واختيار، وتوظيف، وتدريب العاملين. وتقاس من خلال تكلفة الحصول على العاملين، وتكلفة التعليم التي تشير إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة من أجل تدريب العاملين.

1-2- طريقة تكلفة الفرصة البديلة: وتعرف بأنها "قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل يختلف عن الاستخدام الحالي"، وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المؤسسة إلى مجموعتين، الأولى فئة العاملين غير المهرة الذين يسهل إحلالهم بآخرين، والثانية فئة العاملين المهرة وهي فئة نادرة يتم تقويمها باعتبارها أصولا بشرية يتم استخدامها في أكثر من نشاط، أو بدائل لمعرفة قيمتهم في أفضل استخدام لهم.

1-3- طريقة العوائد المستقبلية: حيث يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يحتمل أن يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمره الإنتاجي بالمؤسسة، وذلك بهدف حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية من متوسط رواتب مجموعة متماثلة من العاملين، فهذه الطريقة لا تأخذ سوى عنصرا وحيدا من التكاليف لحساب قيمة الموارد البشرية، وتهمل عوامل أخرى ككفاءة العامل.

1-4- طريقة التكلفة الاقتصادية: حيث يتم تقييم الأصول البشرية وفقا لمعدل العائد الممكن الحصول عليه، أي تحديد قيمة الشخص بالمشروع بما يساوي القيمة الحالية للأرباح المستقبلية.

3- نموذج تسيير الكفاءات: يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا استراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة ممثلة في الموارد البشرية والكفاءات، والتي تعتبر رأس مال فكري يسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق الميزة التنافسية، فلقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية⁸⁸. فنموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يضع هذا الأخير في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية، مما يجعلها تعد عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي، والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية، ومن ثم أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية. ولأهمية هذا النموذج سنقوم بتحليله ضمن الفصل الرابع.

4- نموذج تسيير المعرفة: إن تحليل مفهوم المعرفة يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما تتعلق عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة، خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما أخذت بشكل مطلق فأنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم والمعرفة المتراكمة مسبقا، وبالتالي فإن تثمين كفاءات الموارد البشرية تختص أيضا بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات والمعلومات وكذا المساهمة في إرساء أنظمة العلاقات الإيجابية بين تلك الكفاءات الفردية. وسنتناول هذا النموذج.

5- نموذج تسيير الجودة الشاملة: يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة. فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة والكفاءات، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانيا- إستراتيجية إعادة الهندسة

الهندرة وهي كلمة جديدة مركبو من كلمتين هندسة وإدارة، وقد ظهرت في سنة 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل وجايمس شامبي كتابهما الشهير "هندرة المنظمات" والتي تعني إعادة النظر بصورة أساسية وإعادة تصميم راديكالي لمنظمات وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي.

تعرف بأنها "إعادة النظر الأساسية وإعادة تصميم جذرية تنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة... إلخ"⁸⁹ إعادة الهندسة هي إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل الوقت، التكلفة، الجودة والخدمة وإعادة هندسة المنظمة تستخدم مدخل الصفحة البيضاء⁹⁰

1-أسباب تبني المنظمات لإعادة الهندسة: هناك نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى التغيير ووقف إعادة الهندسة وهي أسباب داخلية وأخرى خارجية:

1-1-الأسباب الداخلية: أهم سبب دعا إلى تبني إعادة الهيكلة هو نقشي البيروقراطية خاصة في المنظمات كبيرة الحجم فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق نمو متزايد أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام. أضيف إلى ذلك ظاهرة الإفلاس المتزايد وعدم القدرة على الإدارة، ودعوة الأجانب للقيام بإدارة المنظمات وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الرائد لسبب تدهور الإنتاجية⁹¹

1-2-الأسباب الخارجية: إن العولمة وتحديد التجارة الدولية أدى بالمنظمات المحلية إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوع أمام المنظمات الأجنبية ولعل أبرز ما يميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات ويرجع فشل كثير من المنظمات في الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات إلى أن العمليات القائمة كانت بطريقة بسيطة بدلا من إعادة هندستها للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة تكنولوجيا جديدة⁹²

2- أهداف إعادة الهندسة: يمكن إيجازها فيما يلي:

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة بإعطاء صلاحيات كافية للعمال⁹³

- تخفيض عدد الخطوات الوسطية في عملية ما يجعلها أكثر كفاءة.

- تقوية تضافر الجهود بين الأفراد القائمين بالعملية بالتوجه نحو العمل ضمن فريق أو مجموعة.

- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل المسؤولية بنشر الرقابة الذاتية.

- الجودة العالية الأداء وهو ما يتوقع من انتهاج إعادة الهندسة.

- الخدمة السريعة والتميزة عن طريق تحديد الزمان والمكان بشكل يسمح بإنتاج السلع أو تقديم الخدمة بشكل دقيق.

- إحداث الترابط والتكامل بين مكونات العملية الواحدة بالتركيز على العلاقات التي تربط بين البيئة الداخلية والخارجية للعمل في المنظمة.⁹⁴

3- خصائص إعادة الهندسة: تقوم إعادة الهندسة على جملة من الخصائص التي تميزها نذكر منها:

يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة.

- يقوم الموظفون باتخاذ القرارات (تعزيز سلطة الموظفون) حيث يصبح القرار جزء من الوظيفة.

- يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة.

- يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين أو الزبائن وهكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المؤسسة وحتى عبر الحدود الدولية.

- يتم التقليل من عمليات الضبط والاختيار وغيرها من العمال التي تتصف بكونها لا تقدم أية قيمة مضافة إلى المنتجات وذلك إلى الحد الأدنى.

- يتم التقليل ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف، وخلق تحالفات العمال.

- استخدام طرق صحيحة في تطبيق المركزية واللامركزية.

4- عناصر إستراتيجية إعادة الهندسة: يشتمل أي برنامج لإعادة الهندسة على كل أو بعض مايلي:

- الاستجابة لرغبات العملاء من خلال التعرف عليها وتلبيتها.

- فيما يخص طبيعة العمل فيتم تنفيذ خطوات العمل في تسلسل طبيعي، وإن أمكن تجميع عدة وظائف في ووظيفة واحدة وتحويل الإدارات إلى فرق عمل وتعديل دورها من الإشراف إلى روح الفريق بإضافة إلى تجميع مزايا كل من المركزية واللامركزية في العمل.

- تؤدي هذه الإجراءات إلى تفويض أكبر في اتخاذ القرار ما يؤدي إلى تخفيض التفتيش والمراجعة بالتالي تجنب الصراع والمنازعات.

- نشر الثقة المتبادلة بدل الرقابة الصارمة، وتحويل نشاط قياس الأداء إلى نشاط النتائج والإنجازات.⁹⁵

5- خطوات تطبيق إعادة الهندسة: تتكون إعادة الهندسة من خمس مراحل هي: مرحلة التمييز، والتحقيق، مرحلة التكوين، الرؤية، مرحلة الحلول ومرحلة العلاج كما هو موضح في الشكل التالي:

5-1- مرحلة الإعداد: الغرض من هذه المرحلة وإثارة همم الأفراد الذين سيقومون بأداء هندسة التغيير، وهي بمثابة التصريح ببدء التغيير، وعمل الهيكل التنظيمي وفريق هندسة التغيير، وخطة التغيير⁹⁶

5-2- مرحلة التمييز والتدقيق (التحديد): وفي هذه المرحلة يتم إنشاء نموذج العملية الذي يسعى إلى تلبية احتياجات العملاء، فينتج عن ذلك تعريف العملاء، العمليات، إجراءات الأداء، النجاح، التعرف على الأنشطة التي تؤدي إلى قيمة مضافة، التعرف على خريطة العمل بالنسبة للتنظيم، الموارد والكميات، عدد المرات، وتحديد العمليات التي ستعاد هندستها.

5-3- مرحلة تكوين الرؤية: في هذه المرحلة يتم تحديد هذا المشروع والرؤية المستقبلية والتصورات للنتائج المتوقعة تحديدها، وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا حيث سيتم على ضوءها تحديد مستوى التفاصيل التي يفترض أن يصل إليها فريق العمل أثناء دراسة العملية ومدى التطوير والتحسين في العملية الجديدة.

5-4- مرحلة الحلول التصميمات الفنية: يتم في هذه المرحلة تحديد كل من البعد التقني للعملية الجديدة إضافة إلى البعد الاجتماعي لها، حيث ينتج عن الأولى تحديد مواصفات التكنولوجيا، المعايير، الإجراءات، النظم ووسائل السيطرة المستخدمة في إعادة الهندسة، أما البعد الثاني يكون من خلال تحديد الموارد اللازمة للتطبيق العلمي والموارد البشرية والنواحي الاجتماعية يتم التوصل إلى خطط أولية للتنظيم وتطوير الإجراءات، وتحسين المباني، تطوير الاختبارات، وتعديل الوظائف.

5-5- مرحلة العلاج (التحول): تعتبر هذه المرحلة بمثابة التطبيق لتحقيق وبلوغ تصور العملية عن طريق تنفيذ "مرحلة الحلول" فيتم هذا التوصيف الدقيق للتنظيم الجديد والوظائف الجديدة ومسارات الترقية والحوافز المقترحة وخطط التوظيف والتدريب⁹⁷

ثالثا- استراتيجية إعادة هيكلة العمالة (أو تخفيض العمالة)

تعرف بأنها أداة لتنفيذ التغيير الإستراتيجي في المؤسسة، بحذف الإدارات والأقسام أو المستويات من الهيكل الوظيفي كخطوة أولى، ومن ثم تخفيض عددا الموظفين لتخفيض تكاليف التشغيل⁹⁸ يقصد بإعادة هيكلة العمالة مجموعة الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين الأداء، واعتبار تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة أحد مداخل تحقيق هذه الأهداف وبالتالي فهو يشمل:⁹⁹

- وجود أهداف تخفيض التكاليف بصفة عامة بما فيها تكلفة عنصر العمل
- وضع سياسات التي تساعد على حسن استخدام الموارد المتاحة
- تخفيض قوة العمل والإدارة العمالة الفائضة.

1- المراحل الأساسية لإستراتيجية تخفيض العمالة: تتمثل في:

1-1- تحديد طبيعة الفائض من العمالة: ويستلزم ذلك تحليل بعض الأشياء بالمنظمة للتعرف على طبيعة الفائض واختيار الإستراتيجية المناسبة للاستغناء من بينها:¹⁰⁰

- تحليل البيئة والتي تساعد في الإجابة عن بعض التساؤلات لتحديد طبيعة الفائض على مستوى المنظمة وإلى متى سوف يستمر هذا الفائض.

1-2 - تحليل التنظيم: يعتبر المركز المالي للمنظمة من العوامل المؤثرة، فالمنظمة التي لديها مركز مالي قوي تستطيع أن تحافظ على فائض العمالة لفترة زمنية كبيرة، وهذا يساعدها على اختيار البديل الأمثل للاستغناء عن العمالة فمثلا يمكن أن تقوم بتشجيع الخروج المبكر (المحاسن المبكر) وتعطى حوافز ومكافآت من يوافق.

1-3- تحليل الوظيفة: يمثل حجر الزاوية في تحليل طبيعة العمالة الزائدة حيث يساعد بدوره في تحديد الفائض المتوقع للعمالة والمعارف المطلوبة للقيام بالوظائف.

1-4- تحديد الإستراتيجيات البديلة لتخفيض العمالة: من خلال مايلي:

1-4-1- الطريقة الطبيعية: وهي التخلص من العمالة الزائدة بطريقة غير إيجابية ونتيجة لعوامل التسرب المتمثلة في الرغبة في ترك العمل (الاستقالة، التقاعد، الوفاة) ويحتاج تطبيق هذه الطريقة على ضرورة التنبؤ بالعمالة لمدة ثلاث أو خمس سنوات قادمة. مميزات هذه الطريقة أنها تؤدي لتخفيض العمالة بأقل أثار سلبية ممكنة، لا يقوم التنظيم العمالة التي تترك العمل، لا يجد مقاومة من جانب الأفراد.

ويعيوب هذه الطريقة تستغرق فترة زمنية طويلة، إعادة توزيع العمالة لا يتم إلا بعد التخلص من حجم العمالة الزائدة.

1-4-2- النقل الوظيفي: وهو تحريك العامل من عمل أو وظيفة إلى عمل أو وظيفة أخرى على نفس المستوى التنظيمي وبأجر متشابه إلى حد كبير بعون أن يصاحب ذلك زيادة أو نقص في الواجبات والمسؤوليات التي تحتوي عليها كلا من الاثنين بالرغم من أنه قد يكون متغيرات في ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المخصص للعمل ذاته.

- عناصر سياسة النقل الوظيفي: تتمثل في التالي:

- يجب أن تحدد الأسس التي سوف تراعي سياسة النقل (مدة الخدمة، معدلات الكفاءة)
- تحديد الوظائف والأعمال التي سيتم النقل إليها

- هل معدل الأجر للوظيفة المنقول إليها سوف يكون مماثلاً للوظيفة السابقة أم لا
- تحديد من له المسؤولية على التشجيع والموافقة على النقل.
- أهمية النقل الوظيفي تتمثل في التالي:
- عند زيادة في بعض الإدارات ونقص في إدارات أخرى يكون النقل سبب في حل هذه المشكلة
- يساعد في حل مشكلة الأداء المنخفض من خلال إحداث توافر أفضل بين الفرد والوظيفة التي ينتقل إليها، فإذا كان أداء الفرد في وظيفة معينة غير جيد فمن الممكن أن يكون أدائه أفضل في وظائف أخرى.
- 1-5- اختيار البديل الإستراتيجي: من خلاله يتم:**
- تحديد الوظائف التي سيتم الاستغناء عنها بصورة دائمة أم مؤقتة
- تحديد الوقت المطلوب للاستغناء عن العمالة الزائدة
- تحديد أهداف المطلوبة من الاستغناء (تخفيض التكلفة، علاج مشاكل، انخفاض معدلات الأداء، فتح فرص عمل للعمالة الجديدة...)
- 2- إستراتيجيات إعادة هيكلة العمالة: من خلال الدراسة التي قام بها كامبيرون سنة 1994 تبين من خلال هذه الدراسة أن الشركات التي حققت فاعلية في إعادة هيكلة استخدمت الإستراتيجيات التالية:**
- 2-1- إستراتيجية تخفيض قوة العمل: وتتمثل فيما يلي:**
- التناقص الطبيعي.
- مكافأة مجزية.
- المعاش المبكر.
- البحث عن وظائف خارج المنظمة.
- إعادة توزيع العمالة.
- التدريب.
- إعادة التدريب.
- التخفيض الإجباري للعمالة.
- 2-2- إستراتيجية إعادة تصميم الأعمال: من خلال مايلي:**
- استبعاد التكرار والازدواج.
- إدماج الوحدات الإنتاجية والأقسام.
- استبعاد بعض المنتجات غير المربحة.
- إعادة تصميم العمليات.
- 2-3- إستراتيجية تحليل النظم: من خلال مايلي:**
- تغيير الإستراتيجية.
- مشاركة العاملين.

- مشاركة أعضاء البيئة الخارجية في تحديد جوانب التغيير.

- تخفيض التكاليف الثانية.

- تبسيط كافة الأنظمة.

3-4- إستراتيجية تنمية ثقافة الجودة: من خلال مايلي:

- تغيير الاتجاهات.

- اعتبار إستراتيجية إعادة الهيكلة أسلوباً للحياة وأساس التحسين المستمر.

- شعور الأفراد بالمسؤولية عن تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وقد تبين أن الشركات التي طبقت إستراتيجية إعادة الهيكلة باستخدام المدخل الأول فقط، حققت أداء أقل من الشركات التي استخدمت تصميم الأعمال وتحليل الأنظمة وتنمية ثقافة الجودة.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الإنتاج والعمليات

يطلق مصطلح إستراتيجية العمليات للدلالة على إستراتيجية المنتجات والخدمات في الوقت نفسه، إذ أن العمليات تعني جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات. تعددت تعريفات إستراتيجيات الإنتاج والعمليات باختلاف نظرة الكتاب المهتمين بها. فهي خطة طويلة الأجل لتوجيه كيفية أداء عمليات التشغيل أو الإنتاج بالمنظمة وبغرض انجاز أهدافها لإنتاج السلع أو تقديم خدمات.¹⁰¹ وهي الرؤية التي تستند إليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع إستراتيجية الأعمال التنافسية لوحدة الأعمال والإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.¹⁰² وتتابع الإستراتيجية الوظيفية تتابع القرارات الإنتاجية التي تمكن وحدة الأعمال من تحقيق ميزتها التنافسية المرغوبة.¹⁰³ وتعرف كذلك بأنها الاستخدام الفعال للقوى الإنتاجية كعنصر تنافسي من أجل تحقيق أهداف المنشأة.¹⁰⁴

أولاً- مكونات إستراتيجية الإنتاج والعمليات

تضم إستراتيجيات الإنتاج والعمليات مايلي:¹⁰⁵

1- **الأهداف:** يسعى مدراء العمليات إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

2- **التكاليف:** تسعى إدارة العمليات إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتج في السوق.

3- **الجودة:** تتضمن جانبان، الأول جودة التصميم والثاني جودة المنتج كما يدركها المستهلك في صورة منفعتها المادية أو النفسية.

4- **الزمن:** يتضمن هذا الهدف طول دورة الإنتاج أي الزمن اللازم لإنتاج السلعة، وكذلك الزمن اللازم لإيصال السلعة إلى المستهلك.

5- **المرونة:** يقصد بها مرونة التصميم ومرونة الحجم، أي قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة أو الاستجابة في كمية الإنتاج وفقاً للتغير في حجم الطلب.

6- الإبداع: يتناول موضوع الإبداع جانبي المنتج والعملية، فالمنظمات تسعى لإشباع حاجات المستهلك بتقديم منتجات جديدة ومنتورة تلبى رغباته، كما أن عليها تطوير عمليات الإنتاج تصميمًا وإنتاجًا بما يؤدي إلى تقليل الكلف وتحسين الجودة.

ثانياً - علاقة إستراتيجية الإنتاج بإستراتيجية المؤسسة

إن العلاقة بين إستراتيجية الإنتاج وإستراتيجية المنشأة علاقة لا شك قوية، فهي علاقة بين الأصل والفرع، حيث تمثل إستراتيجية المنشأة الأصل وإستراتيجية الإنتاج الفرع، وذلك لأن صياغة وتكوين إستراتيجية الإنتاج يتم على ضوء إستراتيجية المنشأة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن نجاح إستراتيجية الإنتاج يدعم ويحقق نجاح إستراتيجية المنشأة إلا أنه كثير ما يصعب فهم العلاقة بين الإنتاج وإستراتيجية المنشأة رغم بساطة هذه الفكرة، فالإستراتيجية التنافسية للمنشأة. تفرض متطلبات محددة على الوظيفة الإنتاجية في أوقات معينة، وكذلك فإن القدرات الإنتاجية للمنشأة و عملياتها يجب أن تصمم لتستوعب المهمة التي تتطلبها إستراتيجية المنشأة، حيث يمثل الإنتاج قوة تنافسية أساسية تعتمد عليها المنشأة في تحقيق التميز، كما أن العلاقة بين الإنتاج و نجاح المنظمة أعمق من مجرد تحقيق الكفاءة و تخفيض التكلفة، فهي أكثر حرجًا و حساسية، لذلك فإن المديرين الذين لا يدركون طبيعة العلاقة بين الإنتاج و نجاح المنظمة يقيدون الاختيارات الإستراتيجية لمنشأتهم بتسهيلات و تجهيزات و أفراد و نظم إنتاجية غير تنافسية، تكون عبء على هذه المنشآت يصعب التخلص منه في فترة قصيرة. وبما أن الاستراتيجيات الوظيفية و من أهمها إستراتيجية الإنتاج، هي التي تحدد إستراتيجية المنشأة، يتضح أن إستراتيجية المنشأة تكون محصلة للاستراتيجيات الوظيفية، وأن إعداد الاستراتيجيات يتحدد بناء على التغيرات البيئية وبالتالي بدلا من أن تكون العلاقة من الأعلى إلى الأسفل، أي البدء بإستراتيجية المنشأة ثم صياغة الاستراتيجيات الوظيفية بناء عليها، فإن العلاقة تكون معكوسة إذ يتم في إطار الاستراتيجيات الوظيفية صياغة إستراتيجية المنشأة كتجميع لاستراتيجيات وحدات الأعمال، وبالتالي تكون إستراتيجية الإنتاج من مدخلات إستراتيجية المنشأة وليس العكس.

وللإنتاج كجزء من القوة الإستراتيجية دورين أساسيين هما:

- تقديم العمليات الإنتاجية التي تعطي للمنشأة ميزة تنافسية.

- تقديم الدعم الإنتاجي اللازم لكي تحقق المنشأة طلب السوق بمستوى أفضل من منافسيها.

ويتضح أن أحد الأسباب الأساسية التي تفرض الحاجة لإستراتيجية الإنتاج هو الطبيعة الحرجة لوظيفة الإنتاج داخل إستراتيجية المنشأة، ولذا يجب أن ينظر للإنتاج كجزء من إستراتيجية المنشأة الكلية، كما يجب تركيز الاهتمام على إستراتيجية الإنتاج وعدم النظر لدور الإنتاج على أنه استجابة للتغيرات التسويقية.

وبناء على ما سبق يتضح أن هناك علاقة أساسية متبادلة بين إستراتيجية الإنتاج وإستراتيجية المنشأة، فالأولى تستمد وجودها من الثانية، كما أن الثانية تتحقق وتراجع أو تعدل على ضوء ما تحققه الأولى.¹⁰⁶

ثالثاً - أنواع الاستراتيجيات العامة في مجال الإنتاج والعمليات

هناك أنواع عدة من الاستراتيجيات العامة في هذا المجال، ويمكن للمؤسسة إتباع واحدة منها أو أكثر تتمثل في:

1- الكلفة المنخفضة أو السعر المنخفض: تقديم المنتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين يؤدي إلى زيادة حصة المنظمة في السوق، وعليه التنافس على أساس الكلفة يتطلب تركيز الاهتمام على تخفيض جميع التكاليف: تكاليف العمل المواد، التلف، التكاليف الصناعية... الخ. وذلك بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة.¹⁰⁷

2- الجودة: تعمل العديد من الشركات على تحقيق الجودة العالية لكي تبقى في سوق المنافسة، ولأن الجودة تعني تقليل معدلات التلف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم، لذلك فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية يستوجب على الشركات الصناعية النظر إلى الجودة على أنها فرصة إرضاء المستهلك وليس فقط على أنها الطريقة التي تعالج بها المشاكل أو تقليل كلف إعادة العمل.¹⁰⁸

3- المرونة: تنصب المرونة على تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع المنتج وفق لحاجات الزبون تبعاً للتغيير في طلبات السوق والتي يطلق عليها الإيحاء أو الزبونية وهي القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتج أو الخدمة حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات الزبون.

4- الوقت / التسليم (الزمن) : تركز على تخفيض الزمن المطلوب لتنفيذ الأنشطة المختلفة في عملية ما، ويكمن المنطق وراء تخفيض الزمن في عدة مبررات: خفض الكلفة بشكل عام، رفع الإنتاجية، زيادة الجودة، سرعة ابتكارات المنتج، وتحسين الخدمة المقدمة للعميل، ويمكن تخفيض الزمن من خلال الآتي:¹⁰⁹

1-4- زمن التخطيط: هو الزمن اللازم للتفاعل مع تهديد من شركة منافسة، تنمية الاستراتيجيات واختيار التكتيكات، تحسين التغييرات المقترحة في المصانع، التكيف مع التقنيات الجديدة الخ

2-4- زمن تصميم المنتج أو الخدمة : هو الزمن اللازم لتطوير وتسويق منتجات أو خدمات جديدة (أو إعادة تصميم منتجات أو خدمات).

3-4- زمن التشغيل : هو الزمن المطلوب لإنتاج سلعة أو تقديم خدمات، ويشمل ذلك: الجدولة، المعدات المطلوبة، الجهود الضائعة، المخزون بأنواعه، الجودة، التدريب، وما شابه.

4-4- زمن الإعداد: هو الزمن المطلوب للانتقال من إنتاج منتج معين أو خدمة معينة إلى نوع آخر، ربما يتضمن إعدادات وتوصيات جديدة للألات، أساليب مختلفة، معدات، جداول زمنية أو مواد خام.

5-4- زمن التسليم : هو الزمن المطلوب للوفاء بالطلبات من السلع أو الخدمات.

6-4- زمن الاستجابة للشكاوى : تتعلق بشكاوى العملاء بشأن الجودة، زمن التسليم والشحنات المعيبة، وربما تتعلق بشكاوى العاملين بشأن ظروف العمل (الأمان، الإضاءة)، مشاكل الآلات أو مشاكل الجودة.

5- الإبداع: تتبنى الشركات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج، هدف الإبداع، وبذلك ينبغي على هذه الشركات أن تركز جدياً وبشكل بارز و استثنائي على البحث و التطوير في بداية نشاطها، لأن العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع و تقديم منتجات جديدة، وهنا ستكون وظائف أداء المنتج و ليس سعره هي الخاصية التي يعول عليها في نشاط البيع مما يتيح للشركات المبدعة أن تحقق أرباحاً عالية، و لكن عندما يدخل المنافسون إلى السوق و تشتد المنافسة و تنخفض هوامش

الأرباح تبعاً لذلك، فإن مثل هذه الشركات تتسحب من السوق في الوقت الذي تستمر فيه بتقديم منتجات مبدعة جديدة.¹¹⁰ ولأجل الاستمرار في الإبداع بتقديم منتجات جديدة بصورة متكررة و مستمرة، ينبغي على المؤسسة أن تركز إستراتيجيتها على:¹¹¹

- وظائف البحث والتصميم والتطوير للمنتج بشكل بارز واستثنائي.
- الجودة العالية للمنتج.
- امتلاك القدرة على تحويل أو تطوير معدات الإنتاج.

6- تمييز المنتج : هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة و هي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع غيار، التصميم الهندسي و الأداء، جودة غير عادية (متميزة)، وثوق المنتج، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خط متكامل من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة¹¹² ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول ما يلي:¹¹³

- التمييز على أساس التفوق الفني.

- التمييز على أساس الجودة.

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

7- التركيز: تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع افضل في السوق، من خلال أشياع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين. أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساس وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، إما من خلال تمييز بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف. أو من خلال تكاليف لأقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي، كذلك يمكن إتباع التمييز والتكلفة معاً.¹¹⁴

رابعاً- وظائف إدارة التموين

يعتبر الشراء والتخزين من أهم وظائف التموين، فقد كشفت الدراسات الحديثة عن الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة المشتريات والمخازن بهدف رفع الكفاءة الكلية للمؤسسة والمساهمة الفعالة في تحقيق الأرباح.

1- وظيفة الشراء : هي اقتناء كل ما تحتاجه المؤسسة خلال الدورة الإنتاجية انطلاقاً من لحظة بدء المؤسسة نشاطها و تهدف وظيفة الشراء إلى ضمان توفير الاحتياجات من المواد والمعدات اللازمة لعمليات الإنتاج و هذا يتطلب أن تصبح عملية الشراء نشاطاً إدارياً يشمل التخطيط و البحث المتعلق بالاختيار الأمثل لمستلزمات الإنتاج

من مصادر التمويل، متابعة ضمان الاستلام في الوقت المناسب، الاهتمام و التأكد من جودة هذه المستلزمات و أهميتها، كما يتوجب أن يمتد نشاط هذه الوظيفة إلى الطرق والإجراءات التي تمكنها من وضع السياسات الآمنة لعملية الشراء و أيضا تنظيم تدفق المعلومات لتقديم صورة واقعية عن كفاءة إدارة هذه الوظيفة.¹¹⁵

2- وظيفة التخزين: وهي الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ باحتياجات المؤسسة بكميات مناسبة لحين استخدامها، و تهدف وظيفة التخزين إلى توفير احتياجات المؤسسة من مواد و مستلزمات الإنتاج بأسلوب يضمن حسن سير العملية الإنتاجية مع ضمان توفير الجودة المناسبة في الاحتياجات، المساهمة في تحقيق علاقة جيدة بين أنشطة وظيفة الشراء و الإنتاج و التسويق لتحقيق الهدف من خلال البيانات و المعلومات الكافية للتنسيق بين البرامج و الخطط المختلفة لهذه الوظائف و إمكانية نظم التخزين المتاحة إلى جانب وضع نطاق دقيق الاستلام و الحفظ و صرف المواد بشكل يحد من التلف والضياع والنقص في المعدات، كذلك العمل على عدم انخفاض المخزون عن الحد المناسب لاحتياجات المؤسسة و إجراء الدراسات اللازمة لتحقيق ذلك، فوجود المخزون يتيح الفرص للاستغلال الأمثل لطاقة المشروع كما يساعد على إمكانية الشراء بكميات كبيرة و التمتع بالخصم على الكمية.¹¹⁶

خامسا- العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي لوظيفة التمويل

يمكن ايجازها في مايلي:¹¹⁷

1- طبيعة الأسواق المنافسة: في الأسواق التي يغلب عليها طابع المنافسة الكاملة تظهر الحاجة إلى تنظيم وظيفة التمويل بطريقة توفير الصلاحيات اللازمة التي تمكن من التعامل مع هذا النوع من الأسواق وظروفها الاقتصادية المتغيرة، أما في الأسواق التي تقل فيها المنافسة أو تنعدم، فالحاجة تصبح غير ملحة لإيجاد تنظيم إداري خاص بنشاط التمويل.

2- طبيعة المواد: تحتاج الكثير من السلع ذات المواصفات الفنية المتميزة والتجهيزات الرأسمالية إلى أفراد مؤهلة ومدربة ومتخصصة للتعامل مع هذه المواد واختيار الأفضل لها.

3- تكلفة التمويل: تميل أغلب المؤسسات إلى زيادة الاهتمام بوظيفة التمويل وتنظيمها بسبب ارتفاع تكلفة المواد مقارنة مع تكاليف المؤسسات الأخرى.

وبصفة عامة فإن استراتيجية التمويل خطة مالية شاملة ومتكاملة ومرنة تربط بين المزايا المالية الاستراتيجية للمنظمة للوصول الي تحقيق الاهداف المالية للمشروع ضمن نموذج للسلوك المالي الاستراتيجي. وتتمثل القرارات الاستراتيجية الخاصة بها فيما يلي¹¹⁸:

- الاختيار المالي: وتتمثل أبعادها في:

- فهم الخصائص المالية لأسواق المال والاتجاهات الأكثر اهمية فيها.

- التغيرات في التشريحات التي قد تفتح او تغلق فرصا جذابة.

- التقلبات في الاسعار وصرف العملات.

- البدائل المتاحة لتخفيض المخاطر من خلال التعاملات المالية.

- الموازنة الرسمانية: وتتمثل أبعادها في:

- تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لتقرير مدى جودة استثمار معين.
- مدى ملائمة نوع الاستثمار في ضوء المتطلبات القانونية، مقدار الانخفاض في التكلفة وتحسين الانتاجية.
- وضع مستويات للنفقات الرأسمالية الكلية.
- الاندماجات والاستحوذات مع الأنشطة: وتتمثل أبعادها في:
 - المساعدة في تقديم ارشادات لاتخاذ هذه القرارات.
 - تحديد الفرص المختلفة لاندماج او الاستحواذ و تقييمها.
 - التوصية ببدائل تتعلق بالملكية مثل: المشروعات المشتركة.
 - تحديد بدائل للاستثمار الدولي والاعتمادات التي تتعلق بأشكال الدخول في دول اخرى.
 - تحديد حقوق الملاك وسياسة التوزيعات.
 - سياسة التوزيعات و الارباح المحتجزة.
- سادسا- الوظيفة المالية والبحث والتطوير

1- استراتيجيات الوظيفة المالية: الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة المهام و العمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطارها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها و خططها الاستثمارية، و كذا برامج تمويلها و حاجاتها اليومية و عند تحديد الحاجات و دراسة الإمكانيات للحصول على الأموال، تأتي العملية الأخرى و هي القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها و نشاطها بشكل عادي و الوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج و التوزيع، و النتائج أو الأرباح حسب الظروف المحيطة بها و علاقاتها مع المتعاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن و دوره في ذلك و حتى تصل المؤسسة إلى تغطية احتياجاتها المالية، تقوم هذه الوظيفة بالسهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي، و ديون بمختلف استحقاقاتها، و الذي يحقق لها احسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن. تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها، كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال.¹¹⁹

كما أن إستراتيجية التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال. تركز الاستراتيجيات المالية على كيفية الحصول على الاموال من أنسب المصادر وبأقل التكاليف وكيفية استخدام الاموال او مدى كفاية العائد الذي تحصل عليه المؤسسة من استثمار تلك الاموال او مدى ملائمة العائد لدرجة المخاطرة.

ويمكننا وصف مضمون او محتوى الاستراتيجيات المالية من خلال طرح الاسئلة التالية:

- ما هو حجم الاموال التي يجب على المؤسسة استغلالها لاستمرار نشاطها؟

- ما هي الاصول التي يجب على المؤسسة الحصول عليها؟ اي شكل الاصول المستخدمة وقيمتها؟
 - ما هي أفضل طريقة او طرق للحصول على تلك الاموال؟ اي هيكل التمويل الامثل؟
 - ما هي أفضل طريقة لاستغلال تلك الاموال لتحقيق اقصى ربح او عائد؟
- وتحدد الإجابة على تلك التساؤلات مضمون الاستراتيجية ومن ثم تتمثل اهم هذه الاستراتيجيات فيما يلي:
- استراتيجيات التمويل: التمويل الداخلي او الخارجي او الجمع بين التمويل الداخلي والخارجي.
 - استراتيجيات الاستثمار: الاستثمارات طويلة الأجل او قصيرة او متوسطة الاجل وكذلك الاستثمارات في ظل المخاطرة وعدم التأكد او التأكد الكامل (عدم المخاطرة).
 - استراتيجيات الرقابة على التمويل والاستثمار: وتركز هذه الاستراتيجيات على نوعية الرقابة (الرقابة المالية والرقابة الإدارية). وأيضا اساليب الرقابة والمسؤولين عن الرقابة وهكذا¹²⁰.
- 2- إستراتيجية البحث والتطوير: ينبغي على جميع المنظمات إعتقاد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر. وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية. وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير.¹²¹

أسئلة الفصل الخامس

- المقصود بالخيار الاستراتيجي وماهي العوامل المؤثرة في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب في المؤسسة الاقتصادية؟
- المقصود بنموذج القوى الخمس وماهي شروطه؟
- فيما تتمثل الاستراتيجيات التنافسية العامة على مستوى وحدات الأعمال وكيف يمكن لمؤسسة الاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟
- ما الفرق بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية المؤسسة؟
- ماذا نعني بالاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية؟
- فيما تتمثل أهم الاستراتيجيات الوظيفية وماهي شروطها ومعايير اختيارها؟
- فيما تتمثل العلاقة بين الميزة التنافسية ووحدات الأعمال؟

هوامش واحالات الفصل الخامس

- 1 - فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006 ص: 165.
- 2- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 102.
- 3- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 400.
- 4 - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص: 102.
- 5- محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص: 102.
- 6 - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص: 156.
- 7- محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق ميزة تنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 25.
- 8- محي الدين قطب، مرجع سابق، ص: 20.
- 9 - نفس المرجع السابق، ص: 21-22.
- 10 - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 217.
- 11 - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص: 209-212.
- 12 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 345.
- 13 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 202.
- 14 - يحي فريك، إستراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إقتصاد صناعي، جامعة أحمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2012، ص: 45.
- 15- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 353.
- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 203.16.
- 17- يحي فريك، مرجع سابق، ص: 45.
- 18 - الإدارة الاستراتيجية، على الرابط الالكتروني: <https://sst5.com/Article/1997/76>
- 19- محي الدين يحي القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 33.
- 20- وائل محمد إدريسي، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص: 82-83.
- 21- براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاستراتيجية، جامعة المسيلة، 2007، ص: 41.
- 22- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم، دار الثقافة، عمان، 2010، ص: 195.
- 23- عيسى حيرش، مرجع سابق، ص: 204.
- 24- نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص: 196.
- 25 - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 220.
- 26- مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 639-641.
- 27 - الإدارة الاستراتيجية، بحث على الرابط الالكتروني: <https://sst5.com/Article/1997/76>
- 28- حسن محمد احمد محمد مختار، مرجع سابق، ص: 171.

- 29- محي الدين قطب، مرجع سابق، ص ص: 37-38.
- 30- مداح عرايبي الحاج، مرجع سابق، ص: 284.
- 31 - عبد السلام أبو قف، مرجع سابق، ص : 309.
- 32 - هاني حمد الضمور، أحمد القطامين، مرجع سابق، ص: 133.
- 33 - مداح عرايبي الحاج، مرجع سابق، ص 282.
- 34 - هاني حمد الضمور، أحمد القطامين، مرجع سابق، ص141.
- 35 - عبد الباري إبراهيم درة، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون: النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 178.
- 2- أفا سم عمر، بن عبيد عبد الباسط، إستراتيجية العمليات ودورها في بناء مخطط الأعمال في المؤسسة، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد2، العدد3، سبتمبر 2014، ص: 246.
- 37 - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الفرق بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية المنظمة، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: <https://hrdiscussion.com/hr124754.html>.
- 38- عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص : 178.
- 39 - كربيالي بغدادي، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، يومي 20-21 ماي 2002، ص:15.
- 40 - مشعل العصيمي، تحليل القوى التنافسية الخمسة - نموذج بورتر، 2016، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: <http://mesh.al/blog/10-Porter-Five-Forces.html>
- 41 - جاريث جونز، شارلز هل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 146 .
- 42 - روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص: 145-149.
- 44- عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص: 178.
- 45- محي الدين قطب، مرجع سابق، ص ص: 34-35.
- 46- الحاج عرابية ونور الدين تمجددين، "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة للملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف، الجزائر، 2007، ص: 08.
- 47- غنية فيلالي، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية تخصص: تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص: 45.
- 48 - محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 150.
- 49- غنية فيلالي، مرجع سابق، ص : 50 .
- 50 - نبيل محمد مرسي ، أحمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية (إدارة التنافسية- إدارة المعرفة- إدارة المخاطر)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص ص: 240.
- 51- روبرت بتس، ديفيد لي، مرجع سابق، ص:315.
- 52- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 251.

- 53- أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص:122.
- 54- عرابة الحاج وتمجدين نور الدين، مرجع سابق، ص: 09.
- 55 - محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 368.
- 56- محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص: 107.
- 57- وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2005-2006، ص:95.
- 58 - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص ص: 368-369.
- 59- فاطمة الزهراء بن قايد ، مرجع سابق، ص ص: 68-69.
- 60- يحي فريك، مرجع سابق، ص ص: 34-35.
- 61- فاطمة الزهراء بن قايد، مرجع سابق، ص ص: 68-69.
- 62- جمال الدين مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص:84.
- 63 - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص : 118.
- 64- جمال الدين محمد المرسي و آخرون، مرجع سابق، ص:275.
- 65- بشير علاق وقحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، دار زهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص ص: 45-46.
- 66 - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص:230.
- 67- يحي فريك، مرجع سابق، ص ص: 38-39.
- 68 - نفس المرجع السابق، ص:40.
- 69- مصطفى محمود أبو بكر ، فهد عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص: 686.
- 70 - ثامر البكري، " الميزة التنافسية باعتماد تحليل سوت لبناء إستراتيجيات التسويق"، مداخلة للملتقى لدولي الرابع جول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية الإقتصاد، الأردن، دون ذكر تاريخ النشر، ص:09
- 71- شارلز و جاريت، إدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد الرفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول دار المريخ للنشر، الرياض، ص: 32.
- 72 Thietart Raymond. Alain,"stratégie d'entreprise ", MC Graw-Hill,2éme Edition, Paris ,1990,p:96.
- 73 - نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 85.
- 74- عمر لعلاوي، مرجع سابق، ص ص: 182-183.
- 75- رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003، ص:45.
- 76 Philip Kotler, Bernard Dubois, Op-Ci, p:264.
- 77 - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص:125.
- 78 - هجيره شيقارة، مرجع سابق، ص:46.

- 79 - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص:126.
- 80- هجير شيقارة، مرجع سابق، ص:46.
- 81- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البنزرجي، مرجع سابق، ص:141.
- 82- محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص:128.
- 83 - نعيم العيد عاشور ، رشيد نمر عودة ، مبادئ التسويق، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان ، ص: 106.
- ⁸⁴ Armand Dayan, *Op.Cit*, P: 337.
- 85- رندة اليافي الزهري، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 16، العدد 01 ، 2000، ص: 277.
- 86- سواكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص: 03.
- 87 - Armand Dayan, *Op. Cit*, P :335.
- 88- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر : الأصول و المهارات، دار الكتب، مصر، 2002 ، ص: 256 .
- 89 - أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة "كيف تطبق الهندرة، الطبعة الأولى، دار وائل عمان، 2003، ص:19.
- 90 - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 360.
- 91- نفس المرجع السابق، ص: 361.
- 92- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات، عمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة للنشر، القاهرة، 2005، ص: 178.
- 93 - عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص:95.
- 94 - راوية حسن، مرجع سابق، ص: 362.
- 97- فريد النجار، مرجع سابق، ص ص: 181.
- 96- نفس المرجع السابق، ص: 182
- 99- أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص: 38.
- 100 - شارلز وجاريت جوبز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2001 ص :732.
- 101- الموقع الإلكتروني، [http://: www.ohodjob .com/arabichhttp/](http://www.ohodjob.com/arabichhttp/)
- 102- الموقع الإلكتروني [http:// :www.hrdiscussion.com/hr 5311.ht](http://www.hrdiscussion.com/hr 5311.ht)
- 101 - نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002، ص: 50.
- 102 - عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، مرجع سابق، ص : 63.
- 103 - عبد العزيز عبد التواب عبد العزيز هاشم ، أثر التخطيط الإستراتيجي لوظيفة الإنتاج و العمليات على الأداء، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الهندسية، مقدمة ضمن نيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 1996، ص: 72.
- 104 - نفس المرجع السابق، ص 73.

- 105 - جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص: 85.
- 106 - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص : 236.
- 109- عبد العزيز عبد التواب عبد العزيز هاشم، مرجع سابق، ص ص: 90- 91.
- 108 - عبد الستار محمد العلي ، مرجع سابق، ص : 38.
- 111- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص: 59 - 60.
- 112- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، نفس المرجع السابق، ص: 60.
- 113- نفس المرجع السابق، ص: 60.
- 114- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 237.
- 115- نفس المرجع السابق، ص: 238.
- 116- نفس المرجع السابق، ص: 240.
- 115 - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص: 18.
- 116 - عبد الستار محمد العلي، الادارة الحديثة للمخازن و المشتريات "سلسلة التوريد"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001 ، ص ص : 147-149.
- 117 - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، 274.
- 118 - مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص: 427.
- 119 - الاستراتيجية الوظيفية، جامعة بابل، على الرابط الالكتروني:
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=36117>
- 120 - تصميم الاستراتيجيات الوظيفية، على الرابط الالكتروني: <https://almerja.com/reading.php?idm=132413>
- 121 - الاستراتيجية الوظيفية، جامعة بابل، على الرابط الالكتروني:
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=36117>

تمهيد

لقد زاد الوعي في مؤسسات الأعمال بضرورة وجود منهج مغاير في الإدارة يأخذ في حسابه ما يفرزه المحيط والبيئة من تغيرات دائمة، وهنا جاءت الإستراتيجية كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة توجيه المؤسسة ورسم سياستها في الأمد الطويل، وتحتاج المؤسسة من أجل صياغة إستراتيجيتها إلى قدرة فكرية وتحليلية كبيرة جدا. إن وضع الاستراتيجية حيز التنفيذ والتطبيق يحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد، من خلال تحويل الخطة الإستراتيجية المختارة إلى تصرفات ونتائج ملموسة تواجه الإدارة العليا قضية تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء التنفيذ وذلك من خلال عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول صياغة وتنفيذ الاستراتيجية

تمثل صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي للمؤسسات الاقتصادية إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة، وتتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات فكرية وتحليلية وتركيبية مع تجسيدها بخيار إستراتيجي يتناسب والامكانات الداخلية للمؤسسة في ظل التغيرات البيئية المحيطة بها.

المطلب الأول: ماهية صياغة الاستراتيجية

رغم أنه يصعب تحديد وتوضيح عمليات لصياغة خطة إستراتيجية مقبولة من جميع مؤسسات الأعمال، و تفيد في جميع الأحوال و المواقف إلا أن عملية صياغة الخطة الإستراتيجية من أهم العمليات في المؤسسة باعتبارها حجر الأساس في تحديد مختلف الأنشطة والمهام فيها.

أولا- مفهوم صياغة الإستراتيجية

تعني عملية صياغة الإستراتيجية وضع تحديدات لغايات المنظمة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة، ومن خلال توجيه البحث والاستفادة من نقاط القوة، وتقليل أثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة العرض والمميزات للبيئة الخارجية مع تلاقي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات المناسبة وعلى ذلك فإن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :تحديد رسالة المنظمة؛ تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل؛ دراسة البيئة الخارجية لتحديد عناصر القوة والضعف؛ دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف؛ تحديد البدائل الإستراتيجية؛ اختيار الإستراتيجية المناسبة.

وإن عملية الصياغة الإستراتيجية تتطلب جهدا كبيرا من الإدارة العليا، من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين المتغيرات وضغوط عديدة تردها من البيئة الداخلية والخارجية، وعليه فعملية صياغة الإستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات، تتمثل في الآتي¹:

- 1- **الخطوة الأولى:** تصور ما يمكن أن تقول إليه المنظمة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.
- 2- **الخطوة الثانية:** وفي هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة.
- 3- **الخطوة الثالثة:** وفي هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بتحديد الوضع الحالي لمنظمة الأعمال وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه، وهذا ما يسمى بتحديد الفجوة الإستراتيجية.
- 4- **الخطوة الرابعة:** تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي، وتتطلب هذه الخطوة ما يلي: استخدام أقصى درجات التفكير والإبداع، والعودة إلى الدراسات والأبحاث التي توضح مزايا وعيوب استخدام الإستراتيجيات البديلة.
- 5- **الخطوة الخامسة:** يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية والبحث في إمكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها منظمة الأعمال وكذلك تكلفة ومتطلبات مثل هذه البدائل الإستراتيجية.
- 6- **الخطوة السادسة:** وهنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الإستراتيجي بترجمة البدائل الإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة أمنية معينة.
- 7- **الخطوة السابعة:** وهنا يتم إعداد وصياغة الإستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي على العديد من العناصر منها: توضيح كامل للوضع الحالي لمنظمة الأعمال؛ توضيح الأهداف التي تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها؛ وصف كل بديل أو أسلوب من الأساليب الإستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعية.

ثانياً - تنفيذ الاستراتيجية

ان وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعال يمثل المرحلة الأكثر حرجة وأهمية وصعوبة وتعقيد التي يواجهها المدراء. هذا وتعد أفضل الاستراتيجيات المصاغة نظريا يمكن ان تؤدي إلى فشل تام إذا لم تدعم بتنفيذ فعال من خلال إجراء التغييرات المطلوبة والهيكل المناسب وخطط التشغيل اللازمة وتحفيز العاملين للالتزام والتنفيذ الفعال.

1- **مفهوم التنفيذ الاستراتيجي:** يعرف التنفيذ الاستراتيجي على انه: ايصال وتفسير الخيار الاستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الادارية لتحقيق أهداف المؤسسة.² وهي عملية ترجمة البدائل والخيارات الاستراتيجية التي تم اختيارها في المرحلة السابقة إلى أفكار وتصرفات تنظيمية وتصبح هذه الترجمة أكثر سهولة إذا تفهم كل من المديرين والعاملين في المنظمة طبيعة المشروع. كما تعرف مرحلة التنفيذ بأنها مجموعة النشاطات والعمليات التي تمارس لوضع الخطط الاستراتيجية والسياسات في التطبيق العملي من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات ويتم التركيز على وضع إجابات محددة للأسئلة التالية³:

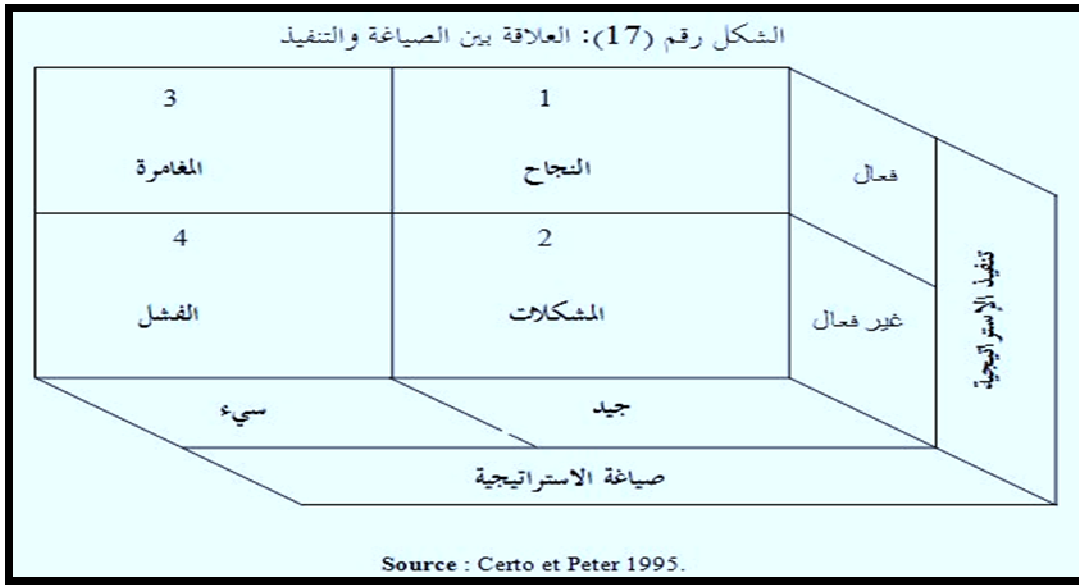
- من سيقوم بتنفيذ خطط المؤسسة؟

- ما الذي يجب عمله للقيام بذلك؟

- وكيف سيقومون بما هو مطلوب؟

ويعتمد نجاح عملية التنفيذ بصورة كبيرة على نجاح المؤسسة في وضع إجابات تفصيلية على هذه الأسئلة. وتعتبر مرحلة التنفيذ الاستراتيجي من أكثر مراحل الإدارة الاستراتيجي التي تتطلب الحيطة والحذر، فالتنفيذ الغير فعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح المبني إلى الأسس العلمية يؤدي إلى التعويض عن التخطيط الغير مناسب.⁴ والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(31): العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وأئل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي " منهج معاصر"، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص: 298.

- الخلية (1): النجاح: نتيجة متوقعة لاستراتيجية ذات صياغة جيدة وتنفيذ فعال.

- الخلية (2): المشكلات: المحصلة المتوقعة عن صياغة حيدة وتنفيذ غير فعال.

- الخلية (3): المغامرة: قد يؤدي التنفيذ فعال إلى تغطية عيوب الصياغة السيئة للاستراتيجية الامر الذي يجعلها تسلك طريق المغامرة، أو يحذر من العيوب بشكل مبكر، والا فان المؤسسة تقع في هاوية الفشل

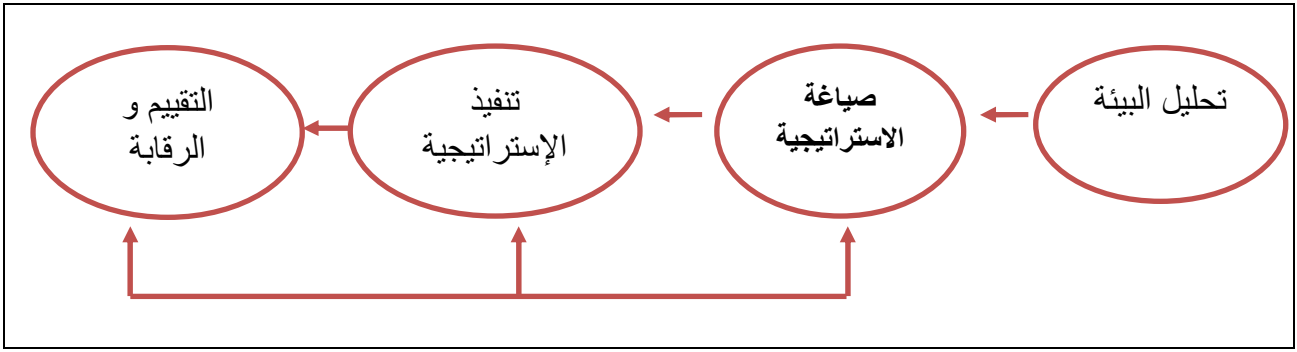
- الخلية (4): الفشل: وهي نتيجة إستراتيجية صيغت بطريقة سيئة وتم تنفيذها بشكل غير فعال.

ثالثا - التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي

جانبا الاستراتيجية التخطيطي والتنفيذي يمكن فصلهما من الناحية النظرية، ولكن من الناحية الواقعية لا يمكن فصلهما، لأننا أثناء التنفيذ قد تحدث انحرافات أو قد تواجهنا ظروف أو تغيرات لم تكن موجودة في الخطة، مما يتطلب إعادة التخطيط. وهكذا نجد أنه أثناء تنفيذ الاستراتيجية لا نستطيع الاستغناء عن التخطيط، فلن ينتهي التخطيط حيث يبدأ التنفيذ، وإنما التخطيط عملية مستمرة قبل وأثناء وبعد التنفيذ.

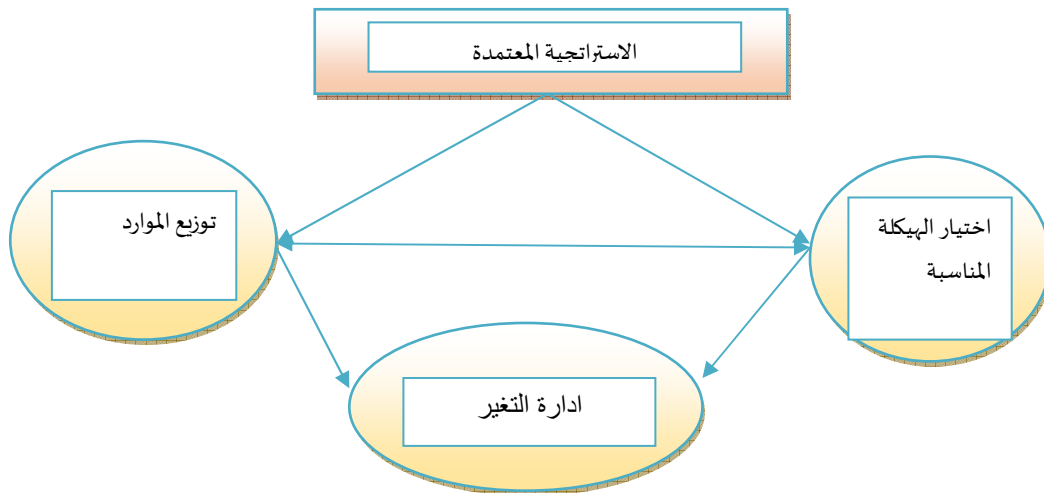
ويعتبر التنفيذ الاستراتيجي مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي كما هو موضح في الشكل التالي:⁵

الشكل رقم(32):المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 38

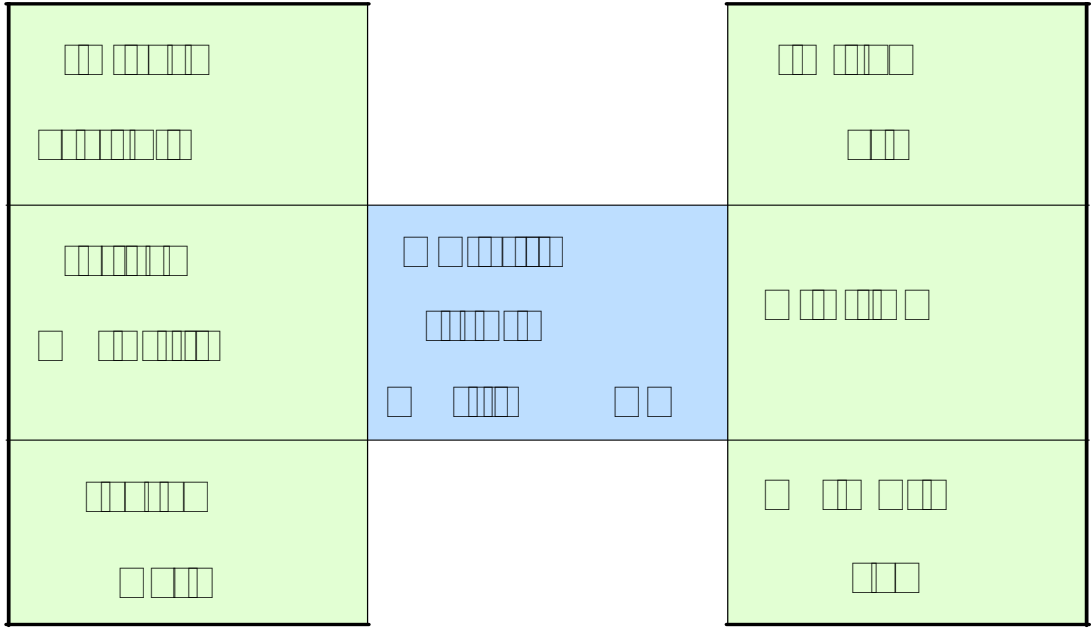
الشكل رقم(33): الأبعاد الأساسية للتنفيذ الاستراتيجي



رابعاً- متطلبات التنفيذ الاستراتيجي

إن صياغة الاستراتيجية في حاجة إلى قدرة فكرية وتحليلية، بينما وضعها موضع التطبيق فيحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الجوانب. ويشمل تطبيق الاستراتيجية كافة الجهود التي تبذل لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق. ويمكن تقسيم المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الاستراتيجية في المجموعات التي يوضحها الشكل التالي:⁶

الشكل رقم(34): المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الاستراتيجية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة المنشآت المتخصصة- البنوك- منشآت التأمين- البورصات-، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 237.

- 1- **تحديد الأهداف السنوية:** حتى يمكن تنفيذ الاستراتيجية لا بد من تحديد الأهداف السنوية، ويتم تحديدها بطريقة لامركزية، إذ يقوم مدير كل إدارة أو قسم بتحديد الأهداف الخاصة بإدارته أو قسمه، وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية أو الطويلة الأجل للمنظمة
- 1-1- **أهمية تحديد الأهداف السنوية:** يعد تحديد الأهداف السنوية عاملاً رئيسياً يأتي في مقدمة المتطلبات اللازمة لعملية تطبيق الاستراتيجية وذلك لأنها:
 - تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد.- تستخدم كمعايير لتقييم المديرين.- تعد محدد رئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.- تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.
- 2- **صياغة أو تحديد السياسات:** لتحويل الاستراتيجيات التي تم اختيارها من أفكار وخطط إلى واقع تنفيذي لا بد من وضع المنظمة لعدد من السياسات، فالسياسات هي الأداة التي يتم بها تنفيذ الاستراتيجية، وبمعنى آخر تترجم الاستراتيجية إلى واقع عملي. فالسياسة تحدد الوظائف الداخلية والاختصاصات وحدود السلطة من جهة، وتشير إلى الخطوات العامة المحددة والطرق والإجراءات والقواعد، وفي تحديد من المسؤول ومتى يبدأ العمل ومتى ينتهي وأين يتم العمل، بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.
- 2-1- **أنواع السياسات:** تتمثل في:
 - 2-1-1- **السياسات العامة:** تطبق على جميع الإدارات والأقسام مثل: "تقدم كل الأقسام تقرير تفصيلي بصورة شهرية عن كل الأمور بالقسم"

2-1-2- السياسات الخاصة: تكون خاصة بإدارة أو قسم معين مثل: "يجب أن يحصل العاملين في إدارة الحسابات على دورة تدريبية كل سنة".

3- توزيع وتخصيص الموارد: يجب عند تخصيص الموارد أن يتم ربطها بالأهداف المحددة حسب أولوية كل منها وفي ضوء السياسة العامة التي تحكمها. وإذا تم التخصيص بشكل غير مناسب فإنه من الصعوبة بمكان القيام بإجراء تصحيحي، وذلك لأنه بمجرد تخصيص الموارد وتوزيعها على المجالات المختلفة يتم فقدها كلها أو بعضها ويصعب بعد ذلك استعادتها كما هي.

4- بناء الهيكل التنظيمي: نجاح التنفيذ يتوقف بدرجة كبيرة على توفر الهيكل التنظيمي الملائم، إذ يتطلب تنفيذ الاستراتيجية أن يتواءم الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية التي تم اختيارها، بحيث يكون الهيكل مساندا للاستراتيجية ويخدم متطلباتها. فنوع الاستراتيجية يؤثر في الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه.

4-1- العلاقة بين نوع الاستراتيجية والهيكل التنظيمي: إذا كانت الاستراتيجية بسيطة تعتمد على إنتاج منتج واحد، أو تتعامل مع سوق واحد أو مجموعة من العملاء فحينئذ يكون التنظيم على أساس وظيفي هو الأنسب، بينما إذا اعتمدت استراتيجية المنظمة على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها وأسواقها وتعدد مراحل الإنتاج بها وتعدد عملائها واختلاف أنماط التكنولوجيا التي تتبعها، فحينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض هو الأكثر مناسبة لوضعها.

5- الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية: حتى يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح، فإنه يجب - بجانب تصميم الهيكل المناسب - الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، ويتطلب ذلك تحديد ما يلي:

- بناء أو وضع المعايير لقياس الأداء. - الدافعية ونظام الحوافز. - نظام للعقاب والردع.

6- تنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية: يعتبر اختيار القيادة التي تتناسب مع الاستراتيجية الجديدة من أهم خطوات عملية التطبيق، لذلك يجب الاهتمام باختيار القادة، كما يجب الاهتمام بتنمية وإعداد القادة بصورة مستمرة، لأن لكل استراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الاستراتيجيات.

6-1- خطوات تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية: نوجزها في:

- تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية.
- معرفة العدد الموجود بالمنظمة منها، وبناء عليه تحديد عدد الأفراد الجدد المطلوب تعيينهم.
- تحديد الصفات والسمات المطلوب توافرها في المديرين لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
- تحديد نواحي التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة متطلبات الاستراتيجية طوال مدتها.

المطلب الثاني: تنفيذ الاستراتيجية

إن التنفيذ الفعال يعني مجمل الأفعال والأنشطة 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.

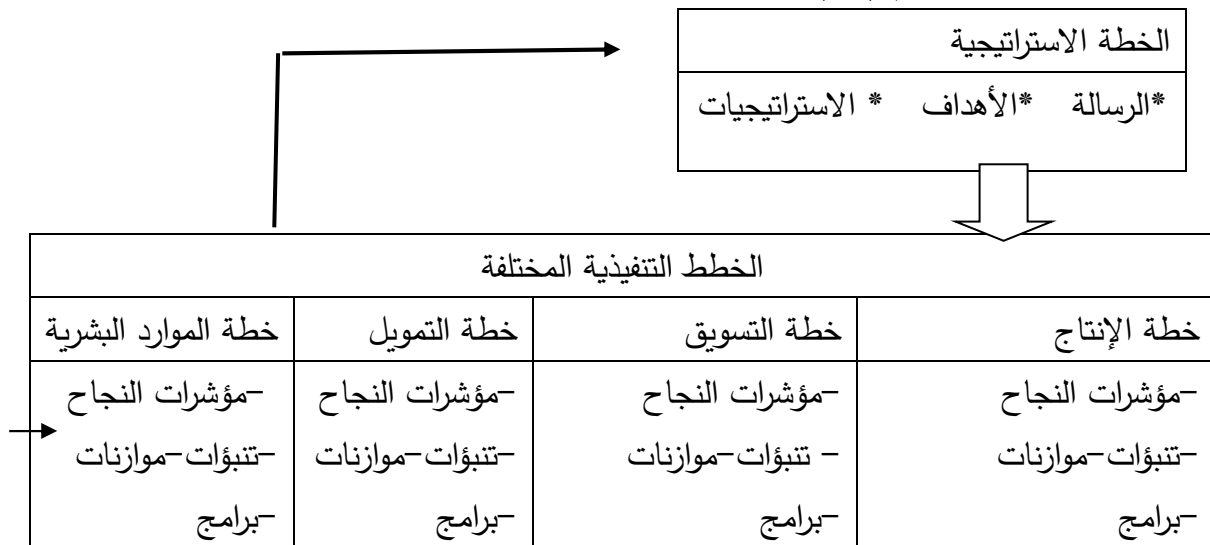
أولاً- معايير تنفيذ استراتيجية المؤسسة: تتمثل هذه المعايير في: استراتيجيات الماضي، القدرة على المخاطرة، التوقيت الملائم للاستراتيجية، الموارد المتاحة للشركة، والمشاكل السياسية داخل الشركة.

1- استراتيجيات الماضي: لا بد أن تستند الاستراتيجية القادمة على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية، فمن المستحيل البدء من فراغ ويفضل في هذا الصدد أن تكون الاستراتيجية الجديدة بمثابة تطوير للاستراتيجيات القائمة والمستمرة. والتعرف على درجة تمسك العاملين بالسياسات والخطط والإجراءات الحالية ولا بد من وضع خطة مسبقة لتقييم الاستراتيجية الجديدة و قد يتطلب الأمر عند وضع استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطرة حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة المستقبل في ظل بيئة ديناميكية للغاية، وفيما يتعلق بالفائدة أو العائد المتوقع من وراء تطبيق الاستراتيجية الجديدة، فمن المفترض أن معرفة العائد المتوقع قد يساعد في إقناع العاملين بجدوى تعديل أو تغيير الاستراتيجيات بدرجة ملموسة. ولتطبيق الاستراتيجية المعدة وفي الوقت المناسب يجب توافر الموارد المناسبة وهي كل من التمويل، والتسهيلات المادية، والموارد البشرية، والإمكانات التسويقية.

2- الصراع التنظيمي: يتوقف مدى تقبل العاملين بالمنظمة للاستراتيجيات الجديدة على صراع القوى والنفوذ داخل الهيكل التنظيمي، لذا يجب أن يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بدراسة تأثير تطبيق الاستراتيجية (أو التوليفة المثلى للاستراتيجيات) على الجوانب التالية: -مراكز المسؤولية. -قرارات تخصيص وتوزيع الميزانية والموارد. -قرارات الإشراف على وحدات العمل. وتغيير قوة و نفوذ بعض مسؤولي الإدارات المختلفة.

ثانياً- العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية: وتمثل الخطة الاستراتيجية حجر الأساس عند وضع الخطط التنفيذية، بمعنى آخر لا بد وان تنبثق الخطط التنفيذية من الخطة الاستراتيجية ويترتب على نجاح الخطط التنفيذية نجاح الخطة الإستراتيجية للمنظمة ككل. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية:⁷

الشكل رقم (35): العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة المنشآت المتخصصة- البنوك- منشآت التأمين- البورصات-، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 253.

وفي الواقع يكون فريق التخطيط الاستراتيجي مسئولاً عن توضيح العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية وتحديد طرق تحويل الخطة الاستراتيجية مع المديرين التنفيذيين إلى خطط عمل تنفيذية. بعد الانتهاء من مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد مؤشرات النجاح الرئيسية (أو الأهداف التنفيذية) للاستراتيجيات ثم تحديد مدى مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق هذه المؤشرات .

المطلب الثالث: مراحل التنفيذ الاستراتيجي وأسباب فشله ونجاحه

إن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعال والكفاء يمثل المرحلة الأكثر تعقيداً وصعوبة التي يواجهها المدراء الاستراتيجيون في مؤسسات الأعمال، حيث تعد أفضل الاستراتيجيات المصاغة نظرياً يمكن أن تؤدي إلى فشل تام إذا لم يتم تدعيمها بتنفيذ فعال من خلال إجراء التغييرات المطلوبة والهيكل المناسب وخطط التشغيل اللازمة وتحفيز العاملين بالالتزام والتنفيذ الفعال لها.

أولاً- مراحل التنفيذ الاستراتيجي

نوجزها في التالي:⁸

1- صنع الاختيارات: وتبين إن على المديرين التنفيذيين في منظمات الأعمال أن يتعهدوا بالاختيارات حل الأسواق المنتجات، ومنهجيات الإنتاج إن هذه الاختيارات تجبر أقسام منظمة الأعمال على التعهد بكيفية تنفيذها.

2 - المحاذاة: والتي تبين أنه عند صنع قرار الاختيارات الاستراتيجية، يتأثر جميع العاملين في المنظمة بهذا القرار حيث إن كل القادة على المستوى الوظيفي من المفترض أن يعملوا مع منظماتهم لجعل جمع العاملين ملتزمين بالعرض العام للمنظمة وقيمتها، وغاياتها الاستراتيجية المحددة، ومبادراتها. وهذا يؤدي إلى التوازن من خلال أن كل العاملين سوف يقومون بالأعمال المطلوبة منهم لإنجاز الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3- تنفيذ المبادرات: والتي توضح انه عند الموافقة على الخطة الموضوعية، يبدأ العاملون بالإنجاز لتحقيق تقدم ونجاح المنظمة. وهنا يتطلب من العاملين والمديرين بالعمل على تكامل الخطة الاستراتيجية مع الخطط العملية والتشغيلية، بالإضافة إلى العمليات الإدارية المطلوبة والموازنات لتحقيق عملية الرقابة.

4- تأسيس العمليات: إن أصحاب المصالح من المفترض أن يقوموا بتأسيس العمليات المطلوبة والممارسات التي تضمن تنفيذ المبادرات بشكل صحيح، وبأن العاملين يقومون بإنجاز النتائج المرغوبة. إن أصحاب المصالح بالإضافة إلى قيامهم بالأعمال السابقة يجب أن يقوموا بمراجعة الاعتبارات الهيكلية لمنظمتهم لتحديد ما إذا كان عمليات انجاز النتائج قد تمت بشكل صحيح لدعم التنفيذ للمبادرات الموضوعية.

ثانياً-أسباب فشل التنفيذ الاستراتيجي

تتمثل في مجملها في التالي:⁹

- اعتماد رؤية وخطط غير واضحة.

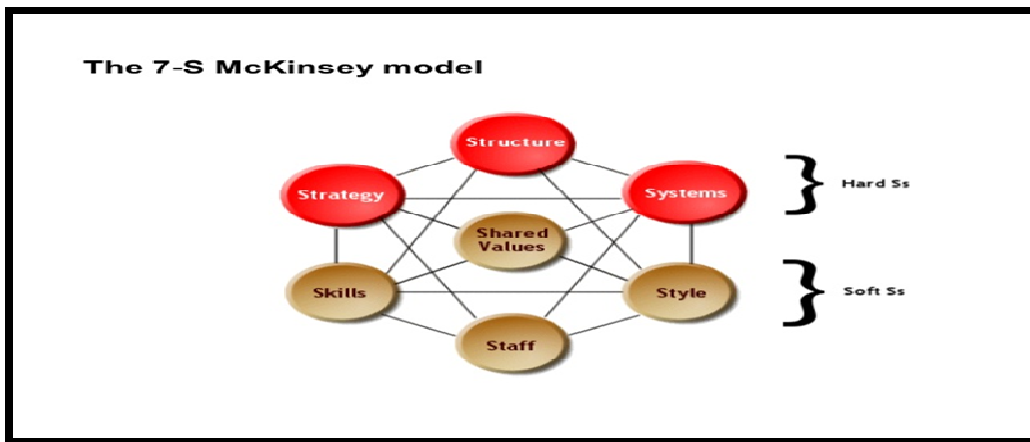
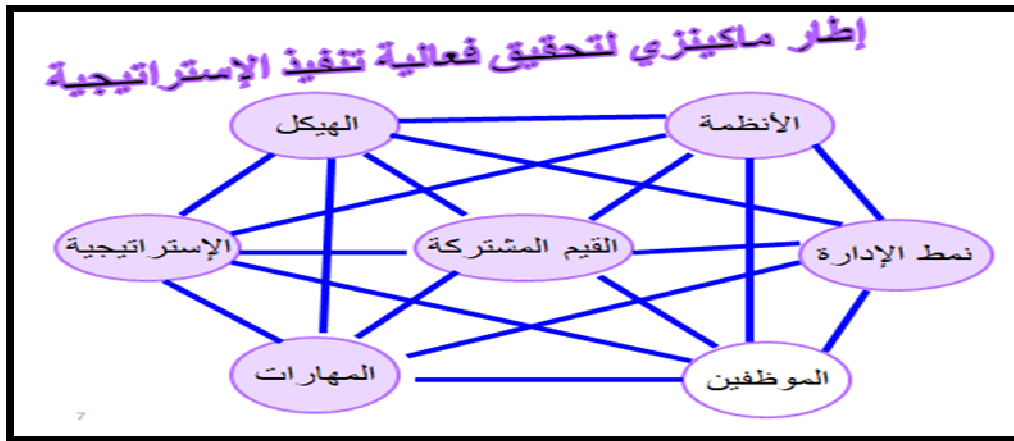
- عدم التحديد والتعريف الصحيح للأهداف الاستراتيجية.

- الافتقار إلى التوافق في فريق الإدارة العليا حول الرؤية والأهداف الاستراتيجية.
- الضعف في عملية إيصال الخطط الاستراتيجية. - عدم وجود تغذية عكسية للأداء المحقق.
- فشل العمليات الإدارية في تدعيم أنشطة تنفيذ الاستراتيجية. تخصيص غير ملائم للموارد على أنشطة التنفيذ. توجد ثلاثة أسباب رئيسية للإخفاقات التي تحدث في تنفيذ محصلة عملية التخطيط وهي:
- المشاركة غير الفاعلة والكفوة لرؤساء الأجهزة التنفيذية ومساعدتهم المباشرين في عملية التخطيط.
- عدم استمرارية التخطيط، وكان ينظر لها أحيانا على أنها ممارسة شبه أكاديمية من دون ارتباطها بعمليات المنظمة. - لم تكن عملية التخطيط تدفع بشكل كاف على التفكير الاستراتيجي.

ثالثا - عناصر نجاح التنفيذ الاستراتيجي

قدمت مجموعة ماكينزي Mckinsey الاستشارية نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية، وتعرف بنموذج العناصر السبعة لتنفيذ الاستراتيجية، هذه العناصر هي: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الانظمة، الاسلوب، الادارة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة تنظيميه) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(36): نموذج ماكينزي Mckinsey



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، الطبعة الأولى،

2009، ص: 156.

رابعاً- تحديد مؤشرات النجاح الرئيسية للاستراتيجية

يقوم المديرين بمناقشة الجوانب المختلفة للاستراتيجية وتحديد بعض المؤشرات أو المعايير التي يمكن استخدامها للحكم على درجة النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، وبمعنى آخر يقومون بتحديد أهداف تنفيذية أو مؤشرات، ان تحققت خلال المستقبل كان هذا دليلاً على نجاح الخطة الاستراتيجية ويساعد على تحقيق ذلك قيام كل مدير في مجال تخصصه باقتراح المؤشرات الملائمة وطرحها للنقاش مع المديرين الآخرين وان يتم وضع تصور للمدة الزمنية اللازمة لتحقيق كل مؤشر نجاح (أي كل هدف). ولابد أن تكون مؤشرات النجاح المتفق عليها واضحة ومحددة، وقابلة للقياس (مالياً، أو زمنياً أو كمياً) ومفهومة ومقبولة من الجميع، وبها شيء من التحدي، ويمكن ربطها بأنظمة الحوافز والمتابعة وان تكون مدرجة ضمن الأوليات، ويتضمن الجدول التالي أمثلة لبعض مجالات هذه المؤشرات. ويعبر عن هذه المؤشرات في شكل أرقام أو نسب حتى تكون قابلة للقياس.

يتم تحديد مدى مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق مؤشرات النجاح من خلال اجتماعات يعقدها العضو المنتدب مع فريق التخطيط الاستراتيجي والمديرين التنفيذيين لكي يحدد كل فرد منهم مدى مساهمة وحدته التنظيمية في تحقيق كل مؤشر من مؤشرات النجاح. ويعني هذا انه من الممكن أن يشترك أكثر من مدير (كل في مجاله) في تحقيق مؤشر نجاح معين. وتحديد مساهمة كل وحدة قد يبدأ أولاً بشكل عام بحيث يحدد كل فرد تنفيدي ما إذا كانت وحدته التنظيمية ذات صلة بتحقيق هدف أو مؤشر نجاح معين أم لا، ثم تبدأ الخطوات التفصيلية معبراً عنها في صورة جداول زمنية وإسهامات الأفراد الآخرين أو الأقسام الأخرى ووضع البرامج التي تساعد على تحقيق هذه المؤشرات.

خامساً- تحقيق التكامل والاتساق في الخطة الاستراتيجية

قبل البدء في التنفيذ الفعلي للاستراتيجية والخطط التنفيذية لابد من مراجعة كل الخطوات السابقة واخذ تصور كامل على كل ما يحدث وقد يتضح من خلال هذه المراجعة وجود بعض التعارض بين أجزاء الخطة، والواقع أن عدم الاتساق أمر وارد، وقد يرجع للعديد من الأسباب منها عدم دقة التحليلات في بعض أجزاء الخطة، أو التركيز الزائد على أجزاء معينة من الخطة أو لأسباب أخرى. ولذا ففي سبيل تحقيق هذا التكامل والاتساق يفضل القيام بمراجعة سريعة للنتائج المحصل عليها من تحليل البيئة الخارجية والأداء الداخلي، ورسالة الشركة وملامح الخطة الاستراتيجية، وملامح الخطة التنفيذية، والأهداف ومؤشرات النجاح، وأثار كل ذلك على هيكل التنظيم، وأنظمة الموارد البشرية، والموازنات والخطط المالية، والتكنولوجيا، والأصول، والعمليات الإنتاجية، وغيرها. ويتم هذا الفحص بغرض التأكد من عدم وجود أي تعارض ولتحقيق الارتباط بين كل الأجزاء.

سادساً- التخطيط الموقفي

يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بوضع الخطة الاستراتيجية في ظل ظروف بيئية معينة وبعض الافتراضات، ولكن كثيراً ما تختلف الظروف أو الافتراضات نتيجة لديناميكية البيئة الخارجية مما يتطلب وجود نوع من الاستعداد لمثل هذه المواقف غير المخططة. وهذا هو جوهر التخطيط الموقفي الذي يهتم أساساً بوضع خطط

بديلة للخطة الاستراتيجية لمواجهة الظروف غير المتوقعة. أي أن التخطيط الموقفي هو عبارة عن إعداد تصرفات معينة لإتباعها عندما تتدخل ظروف لم يتم التخطيط لها (أو حينما تتغير الظروف التي تم بناء الخطة على أساسها) ونسوق هنا بعض الأمثلة على تلك التغيرات البيئية غير المتوقعة: -دخول منافس قوي في السوق - تغيير مفاجئ في أسعار الفائدة السائدة-كارثة طبيعية (زلزال، فيضان..) - حريق يلتهم مخازن الشركة- ظهور تكنولوجيا جديدة تكتسح الأسواق -فيروس الكومبيوتر يقضي على كل أنظمة الحسابات والمعلومات بالشركة.

وفي مقابل التخطيط الموقفي يوجد لتخطيط الثنائي الذي يتضمن تحليل عناصر البيئة الخارجية للتعرف على التهديدات والفرص التي تواجه المنظمة، وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط قوة ونقاط الضعف الداخلية، وما يجب الانتباه إليه هو أن بعض هذه الأمور من المحتمل أن تكون قد حسبت بطريقة خاطئة أو غير سليمة بحيث أخذت أهمية نسبية مغايرة للواقع أو أن تكون الظروف قد تغيرت بشكل يؤدي إلى تغير في أهمية هذه العناصر أثناء تنفيذ الخطة. بمعنى آخر يمكن القول أن تغير الظروف أثناء تنفيذ الاستراتيجية قد يؤثر على الوزن النسبي المحدد لكل من الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف.

-مصفوفة التخطيط الموقفي: يمكن النظر إلى أن التغير في الظروف المحيطة قد يكون تغيرا ضارا ومسببا للمشاكل، كما يمكن النظر إليه باعتباره مؤديا إلى خلق فرص وإمكانيات أفضل، الواقع أن أي تغير يطرأ على الظروف المحيطة بالمنظمة يؤدي إلى ظهور فرص بوسع المنظمة اقتناصها، أو تهديدات وما ينجم عنها من مشاكل، وإذا نظرنا إلى طبيعة التغيرات في الظروف المحيطة فإنه يمكن تصنيفها وفقا لأسبابها ومصادرها إلى مصادر خارجية ومصادر داخلية. وفي ضوء التصنيف السابق نتوصل إلى مصفوفة التخطيط الموقفي التالية.

الجدول رقم (25): مصفوفة التخطيط الموقفي

سبب تغير الظروف

| | | سبب تغير الظروف | |
|-----------------|-------|---------------------------------|---------------------------------|
| | | داخلي | خارجي |
| اثر تغير الظروف | مشاكل | خطط موقفيه لمواجهة مشاكل داخلية | خطط موقفيه لمواجهة مشاكل خارجية |
| | فرص | خطط موقفيه لاقتناص فرص داخلية | خطط موقفيه لاقتناص فرص خارجية |

Source : M. Czinkota et al., "marketing management", Blackwell publishers, inc.1997, p:250.

توضح مصفوفة التخطيط الموقفي سبب تغير الظروف أثرها ولكن الأهم، هو أن هذه المصفوفة ترشد فريق التخطيط الاستراتيجي إلى الخطة البديلة والتي يمكن التوصل إليها لعلاج التغير غير المخطط أو المتوقع في الظروف المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي، وهي تحدد أربعة أنواع من الخطط الموقفية

المبحث الثاني: أساليب تنفيذ الاستراتيجية

تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية، و تحديد إمكانية من خلال الاعتماد على أساليب محددة تسعى من خلالها لضمان تنفيذ فعال لاستراتيجياتها والوصول إلى تحقيق الأداء المستهدف.

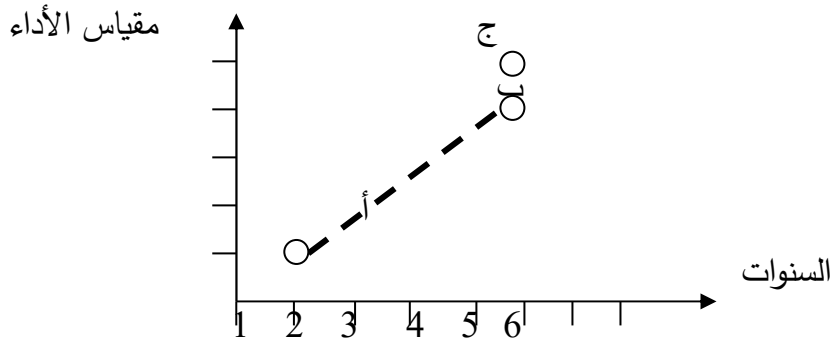
المطلب الأول: ماهية أساليب تنفيذ الاستراتيجية

يعتبر أسلوب تحليل الفجوات من أهم الأساليب التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية اليوم من أجل التعرف على أوضاعها ومقارنة أدائها الحالي مع الأداء المتوقع، مما يساعدها من اكتشاف الفجوة في العمل وتحليلها ومعرفة أسبابها وتصحيحها للوصول إلى الأداء المستهدف.

أولاً- أسلوب تحليل الفجوة

تعتبر أسلوب تحليل الفجوة أحد الأساليب الهامة لمعرفة الهوة القائمة بين الأداء الفعلي والمتوقع للمؤسسة. فالفجوة هي الهوة أو الإنحراف الواقع بين الأداء الحالي للمؤسسة والأداء المطلوب مستقبلاً والتي تتحدد في ظل متغيرات المحيط حيث أنه في حالة عدم تحقق الأهداف والنتائج في ظل الإستراتيجية الحالية فإن هذا يعني وجود فجوة¹⁰ ، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (37): فجوة الأداء في المؤسسة



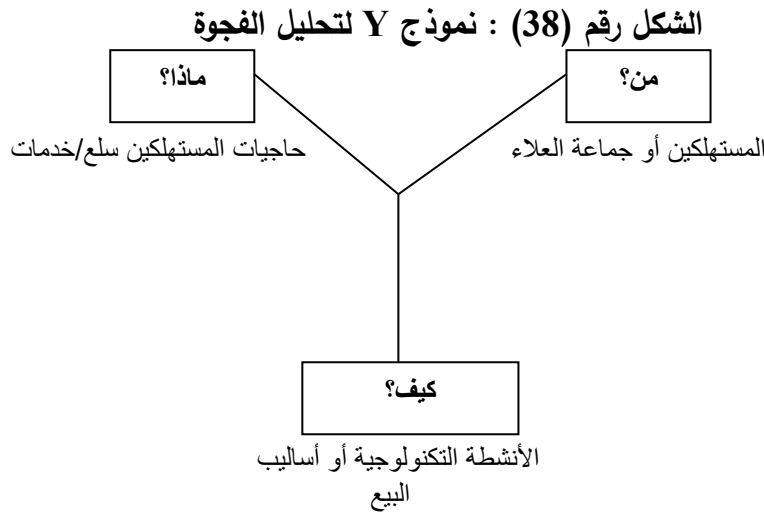
المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص:175.

- أب : يمثل منحني الأداء في ظل الإستراتيجية الحالية والظروف البيئية المتوقعة
 ج: تمثل الهدف المخطط
 ب ج : تمثل فجوة الأداء

أسلوب تحليل الفجوة هو عبارة عن مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمؤسسة أو لأنشطتها والأداء المخطط لها (الأهداف) وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات لأهدافها فإنه يكون لزاما على المنظمة أن تستخدم إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة، وقبل أن تغير المؤسسة إستراتيجيتها عليها أن توفر الشروط التالية¹¹:

- التأكد من وجود فجوة حقيقية بين الأداء الحالي والمستهدف.
 - أن تستحق هذه الفجوة اهتمام الإدارة بها وأخذها في الحسبان ومحاولة التغلب عليها.
 - لا بد من أن يكون للمنظمة دافع قوي للاهتمام بالقضاء على الفجوة مرتبطة بالأهداف الرئيسية.
- يتطلب ظهور أي فجوة مواجهة الموقف بصراحة ومحاولة التعرف على إمكانية غلقها ومن بين النماذج المستخدمة في تحليل الفجوة ما يلي¹²:

1- نموذج y: يمثل نموذج y اختبار سريع للكشف عن وجود فجوة محتملة، حيث يستخدم النموذج y في تعريف المشاكل المحتملة وتوجيه الاهتمام نحو المجالات التي تتطلب المزيد من الدراسة وللمساعدة على وضع خطة للتقليل من الفجوات المحتملة، حيث يساهم هذا النموذج في تقدير درجة المخاطرة المرتبطة باتخاذ خطوة معينة من خلال تحليل الفجوات، حيث يقوم المدير بتنمية شكل مكون من ثلاثة أبعاد (من؟، ماذا؟، كيف؟) لكل خط من خطوط النشاط في النموذج الاستراتيجي كما يوضحه الشكل التالي:

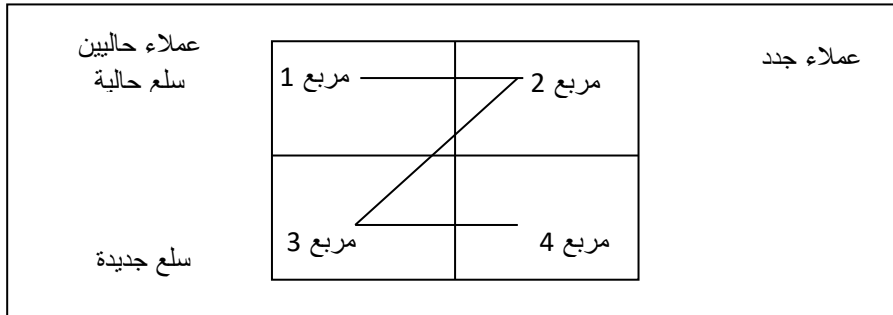


المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
، ص: 139.

وبعد الانتهاء من وضع نموذج y يتم مقارنته مع خطوط النشاط الداخلي في الخطة حتى تتمكن من تحديد الأبعاد الثلاثة، فمثلا حدوث الأبعاد الثلاثة مستحيل الحدوث لأنه مهما كان حجم المؤسسة فمن المستحيل أن تكتسب المنظمة معرفة عملاء جدد و سلع جديدة وأنظمة توزيع جديدة في نفس الوقت، وإن حدث ذلك فالمؤسسة تكون بصدد بدأ مشروع جديد.

2-نموذج z: يوضع هذا النموذج على أساس البعدين الحالي والجديد بالنسبة للعملاء والسلع، ويرجع اسم النموذج Z إلى امتداد الخط عبر المربعات بما يعكس درجة المخاطرة، فكلما ازداد اتجاه المنظمة نحو الطرف الآخر من حرف Z كلما ارتفعت درجة المخاطرة، ويرجع فشل الكثير من المنظمات الجديدة إلى المخاطرة المرتبطة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة لعملاء جدد. ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (39): نموذج Z لتحليل الفجوة



المصدر: نادبة العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

، ص:141.

ثانياً طرق إغلاق الفجوات

تختلف طرق إغلاق الفجوات حسب هدف المؤسسة المستقبلي وتتمثل فيمايلي¹³:

1- إغلاق الفجوات الناتجة عن التوجه بهدف النمو: بإمكان المؤسسة في هذه الحالة أن تتبع إحدى الأساليب التالية:

1-1-التوسع الداخلي: يتميز هذا الأسلوب بدرجة مخاطرة معقولة ويكون النمو منتظم ويتطلب تخصيص الموارد المالية وغيرها، ويعتبر النمو الداخلي أسلوباً مقبولاً لإغلاق الفجوة إذا كانت المنتجات ذات مركز قوي وحجم السوق قابل للزيادة والمواد المطلوبة متاحة، ويفضل أن تكون السلع مرغوباً فيها ومتميزة تكنولوجياً، ويجب الأخذ في الحسبان أن رد فعل المنافسين لهذه الإستراتيجية سيكون عنيفاً.

1-2- بداية مشروع جديد: يعتبر هذا الأسلوب استراتيجية نمو على درجة عالية من الخطر وهي تمثل المربع الرابع من نموذج Z وكلما كان المشروع الجديد مستقل تماماً عن مجالات الأنشطة الحالية فإن درجة المخاطرة تزداد.

1-3-الاستحواذ والاندماج: وهو من الأساليب التي تساهم في سرعة تحقيق أهداف النمو، وإذا استخدمت بطريقة صحيحة قد تؤدي إلى إغلاق الفجوة في وقت قصير لكن أحياناً يحدث إغلاق الفجوة مع

الفشل في تحقيق أهداف الربحية المحددة لذا فالتحرك في هذا الاتجاه يجب أن يكون من واقع نظرة شاملة للأهداف الرئيسية للنموذج الاستراتيجي.

1-4- التكتلات الإستراتيجية: حيث تقوم منطمتين أو أكثر بالمشاركة معا في المعلومات والموارد لصالح الجميع، والسمة الغالبة هنا هي التعاون ويجب على المدير تنمية المهارات اللازمة لتنمية هذه التكتلات والمحافظة عليها.

2- إغلاق الفجوات الناتجة عن التوجه بالانكماش: تظهر هذه الفجوات نتيجة لظهور تهديدات في بيئة المنظمة مثل: التدهور في حجم المبيعات وحجم السوق، ويجب التعرف على السوق الذي بدأ وضع الشركة يتدهور فيه بحيث تتمكن المنظمة من الاستجابة لتلك التغيرات، وعادة ما تظهر هذه الفجوات بسبب النظرة التفاضلية لمعظم المديرين و المخططين، فإذا أظهر تحليل الفجوات أن الانكماش لا بد منه ، فلا بد من التفكير في مجموعة جديدة من التكتيكات مثل تخفيض الحجم وإغلاق خطوط إنتاجية والتوقف الكلي لخطوط أعمال رئيسية والواقع أن كثيرا ما تكون النظرة إلى هذه التكتيكات سلبية لأنها مرتبطة بالفشل، ويتطلب أي انكماش في الأسواق إتباع تكتيكات للانسحاب المخطط أو لتخفيض الجهد للمحافظة على الربحية ولتحرير الموارد، حتى يمكن استثماره في أسواق أفضل وقد تكون هذه التكتيكات تدريجية.

ثالثا- تحليل عوامل البيئة

يتمثل تحليل عوامل البيئة في تحليل الفرص والتهديدات الناتجة عن عملية تحليل البيئة الخارجية، وتحليل نقاط القوة والضعف الناتجة عن عملية تحليل البيئة الداخلية وللقيام بذلك يتم إتباع الخطوات التالية:

1- تحليل الفرص والتهديدات: وتتم هذه العملية باستعمال جدول، وذلك بإتباع الخطوات التالية¹⁴:

جدول رقم (26): تحليل الفرص والتهديدات

| التعليقات | الأوزان المرجحة | الدرجة | الوزن | العناصر الخارجية |
|-----------|--------------------|--------|-------|------------------|
| | | | | الفرص: |
| - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - |
| | | | | التهديدات: |
| - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - |
| - | - | - | 100 | الإجمالي: |

المصدر: ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار

الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص:204.

في العمود الأول: يتم تحديد من خمسة إلى عشرة فرص ومثلهم من التهديدات لكي تمثل حصرا لها على أن تتراوح بين ثمانية وعشرة عوامل.

في العمود الثاني: يتم تحديد وزن لكل عامل من العوامل السابقة على ان يتراوح بين واحد وخمسة حسب الأهمية، ويتم تحديده بناء على الأثر المحتمل لهذا العامل على المركز الإستراتيجي الحالي للمنظمة.

في العمود الثالث: يتم تحديد الدرجة التي يستحقها كل عامل على مقياس يتكون من خمس درجات والتي تعكس استجابة المنظمة في الوقت الحالي لهذا العامل.

في العمود الرابع: يتم حساب الوزن المرجح والذي يتمثل حاصل ضرب وزن كل عنصر في الدرجة التي حصل عليها نفس العنصر.

في العمود الخامس: يذكر السبب وراء اختيار كل عنصر من الفرص والتهديدات والطريقة المتبعة في تقدير كل من الوزن والدرجة، في النهاية يتم جمع الأوزان المرجحة الموجودة في العمود الرابع لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المنظمة، ويشير هذا الرقم إلى مدى استجابة المنظمة للعوامل الحالية والمتوقعة في بيئتها الخارجية، ويمكن استخدامه في المقارنة بالمنظمات الأخرى المنتمية لنفس الصناعة.

2- تحليل نقاط القوة والضعف: أسلوب تحليل نقاط القوة والضعف لا يختلف عن تحليل الفرص والتهديدات حيث يهتم الإداريين بتحليل نقاط القوة والضعف التي تم تحديدها من خلال مرحلة التحليل البيئي الداخلي في شكل جدول كما يلي¹⁵:

الجدول رقم (27): تحليل نقاط القوة والضعف

| العناصر الداخلية | الوزن | الدرجة | الأوزان المرجحة | التعليقات |
|------------------|-------|--------|--------------------|-----------|
| نقاط القوة: | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - |
| نقاط الضعف: | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - |

المصدر: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص:118.

في العمود الأول : يتم وضع نقاط القوة والضعف في شكل قائمة لكي يتم حصرها.

في العمود الثاني : يتم تحديد أوزان أو مدى تأثير كل من نقاط القوة والضعف على كفاءة المشروع وعلى مدى تحقيقه لأهدافه وذلك بإعطائه وزن من 100 درجة.

في العمود الثالث: يتم فيه تحديد احتمال حدوث واستمرار كل بند من نقاط القوة والضعف ويمكن إعطاءه وزن من 100 درجة للتعبير عن بقاءه واستمراره.

في العمود الرابع: يتم فيه حساب الوزن المرجح وذلك بضرب الوزن في احتمال الحدوث لكل بند من نقاط القوة والضعف.

في العمود الخامس: يتم فيه كتابة التعليقات عن سبب اختيار كل عنصر من نقاط القوة والضعف وطريقة تقدير كل من الوزن والدرجة.

المطلب الثاني: مراجعة أهداف ورسالة الاستراتيجية

تحقق الإدارة الاستراتيجية مراحلها بفاعلية كبيرة عندما يكون لدى المؤسسة رسالة وأهداف محددة وواضحة تتفاعل مع بيئتها المحيطة باعتبارها الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية.

أولاً- خطوات تحديد الأهداف

تمر عملية تحديد الأهداف بالعديد من الخطوات والتي تمكن إعدادها وتعديلها لتتفق مع ظروف المنظمة للوصول في النهاية إلى مجموعة من الأهداف الجيدة والمنطقية تشمل المنظمة بأسرها، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:¹⁶

1- الخطوة الأولى: تعد نقطة البداية لتحديد الأهداف هي استكشاف البيئة الخارجية بحثاً عن الفرص المواتية، مثل إمكانية غزو سوق جديد أو إنزال سلعة جديدة أو تطوير سلعة قائمة، ومن ناحية أخرى معرفة التهديدات القائمة والتي قد تتمثل في اتجاهات المنافسة، الأحوال الاقتصادية العامة تقادم بعض المنتجات.

2- الخطوة الثانية: وتتمثل في التقييم الموضوعي غير المتحيز لنقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها، فقد تكون نقاط قوة المنظمة في سمعتها أو علاماتها التجارية، أما نقاط الضعف فقد تكون في عدد الإداريين أو الفنيين أو صعوبة الحصول على الأموال، أو أن المنتجات لا تجد قبولا عند بعض فئات المستهلكين. لتأتي بعد ذلك:¹⁷

3- الخطوة الثالثة: تتمثل في تحديد الأهداف العامة طويلة الأجل، فقبل مقابلة المرؤوسين من المهم أن يعرف الرئيس أهدافه الشخصية من أداء العمل، وأهداف المجموعة التي تعمل تحت إشرافه، والأهداف التي سيكون مسئولاً عنها أمام رئيسه المباشر وأهداف رئيسه، فتحديد هذه الأهداف يتطلب قدراً كبيراً من الوقت والجهد والمهارة، ولكنه يجعل المدير على دراية بكل الاحتمالات التي يمكن طرحها في المناقشة.

4- الخطوة الرابعة: تتمثل في الاجتماع المبدئي الذي يعقده الرئيس مع مرؤوسيه بعد الانتهاء من دراسة ومعرفة الأهداف المختلفة، وفي هذا اللقاء يقوم المدير بشرح الهدف من اللقاء، وإظهار أهمية الأهداف للمنظمة وإحاطة المرؤوسين علماً بها، وشرح طرق تحقيقها مع ترك مجال تبادل الآراء في وضعها مع

مطالبهم بتبيين الأهداف التي يقترحونها لأقسامهم، ويؤدي هذا اللقاء لاتفاق على جدول لمقابلات شخصية للمرؤوسين لمناقشة مقترحاتهم الكتابية، ويقوم المدير بمراجعتها قبل اللقاء للتأكد من أنها لا تتعارض فيما بينها والتأكد من قابليتها للقياس وتحقيقها .

5- الخطوة الخامسة: تتمثل في مقابلات المرؤوسين حيث يقوم المدير بعقد الاجتماعات الفردية المجدولة سابقا مع المرؤوسين، والهدف من الفحص الدقيق للاقتراحات هو التوصل إلى الأهداف النهائية المقبولة لدى الطرفين، وكذا التحديد الزمني لها وفقا لأهميتها النسبية، والإنفاق على الخطوط العريضة للوسائل التي تستخدم لتحقيقها ويجب أن لا تقتصر على النتائج المحددة للأداء بل أيضا الأهداف الشخصية للمرؤوسين.

6- مراجعة رسالة و أهداف المؤسسة: هي عبارة عن قيام المديرين بمتابعة مدى التقدم في إنجاز الأهداف السابق تحديدها في جميع مستويات المنظمة ومدى تلاؤم رسالتها مع تحقيق تلك الأهداف المسطرة ويلاحظ أن نتائج هذه العملية تؤدي أحيانا إلى إعادة صياغة الرسالة و الأهداف في حالة ظهور أن الفجوة ناتجة عن الخطأ في صياغة الرسالة والأهداف¹⁸، لذا فهذه الخطوة ضرورية قبل القيام بتتمة وتقييم الإستراتيجيات البديلة للمنظمة ففي بعض الحالات تكون الأهداف متعارضة مع بعضها البعض كما أن فروع المؤسسة أو أقسامها قد تكون في حالة تنافس مع بعضها البعض بدلا من التنافس مع أطراف خارجية، فأهداف المنظمة قد تكون غير سليمة من حيث الصياغة أو تكون هناك فجوة بين الأهداف التي تم إنجازها والتي سبق تحديدها، مما يتطلب تغيير الإستراتيجيات لتحسين الأداء، وتغيير الأهداف يؤدي بالضرورة لتغيير رسالة المنظمة باعتبارها تعتمد في صياغتها على تحديد الأهداف¹⁹.

ثانيا- تحليل البروفيل التنافسي

1- مصفوفة البروفيل التنافسي: تعرف هذه المصفوفة المنافسين الرئيسيين للشركة ونقاط قوتهم وضعفهم بالنسبة للمركز الإستراتيجي للشركة موضع الدراسة²⁰، ويتم إعداد هذه المصفوفة لمعرفة بشكل كمي فيما إذا كانت الشركة هي الأقوى أم الأضعف بين المنافسين إزاء كل عامل من عوامل النجاح الرئيسية وكل مؤثر لأهمية قوة التنافس مع الشركات الأخرى²¹.

2- خطوات إعداد مصفوفة البروفيل التنافسي: تمر هذه العملية بالخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** وضع قائمة بعوامل النجاح الرئيسية في الصناعة.
- **الخطوة الثانية:** إعطاء درجة لكل من الشركة والمتنافسين إزاء كل عامل على أن تتراوح الدرجة بين 1 و10 درجات حسب قوة استخدام كل عامل.
- **الخطوة الثالثة:** افتراض تقييم القوى الذاتية من أجل الحصول على مقياس شامل وكلي للقوة التنافسية لكل متنافس.

- **الخطوة الرابعة:** تثبيت الاستنتاجات حول حجم ومكونات شبكة الميزة أو عدم الميزة التنافسية، وأخذ الملاحظات المعينة في تحديد قوة الموقع التنافسي للشركة فيما إذا كانت هي الأقوى أم الأضعف. ويمثل الجدول التالي نموذج لتقييم قوى التنافس.

الجدول رقم (28): نموذج لتقييم قوة التنافس

| مقياس قوة عامل النجاح الرئيسي | الأهمية النسبية | المنافس (1) | المنافس (2) | المنافس (3) |
|-------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - |
| المجموع | 1.00 | - | - | - |

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص: 164.

ثالثاً - استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار

يعتمد متخذو القرارات على الأساليب الكمية، حتى أنها أصبحت مادة علمية مستقلة، وتتميز الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار بأنها تحاول تقييم البدائل التي تم التوصل إليها بواسطة متخذ القرار، وتحاول الوصول إلى الرشد والعقلانية والابتعاد عن التحيزات الشخصية ومن أهمها ما يلي:

1-العناصر ذات الأوزان المرجحة²²: تعتمد هذه الطريقة على محاولة مقارنة بدائل الحل، وذلك من خلال مقارنتها كميًا بالنسبة إلى عناصر مشتركة بين هذه البدائل، ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد العناصر الشركة في تقييم البدائل.

- إعطاء كل عنصر وزن مرجح.

- إعطاء كل بديل درجة في كل عنصر: ويتم ذلك بالنظر لأحد العناصر ثم تقارن البدائل المختلفة لمعرفة مدى توافر العنصر في البديل.

- إختيار أنسب بديل: ويتم هذا من خلال جمع الدرجات التي حصل عليها كل بديل، و اختيار ذو الأعلى درجات، ويمثل الشكل التالي نموذج المقارنة بين البدائل حسب العناصر ذات الأوزان المرجحة.

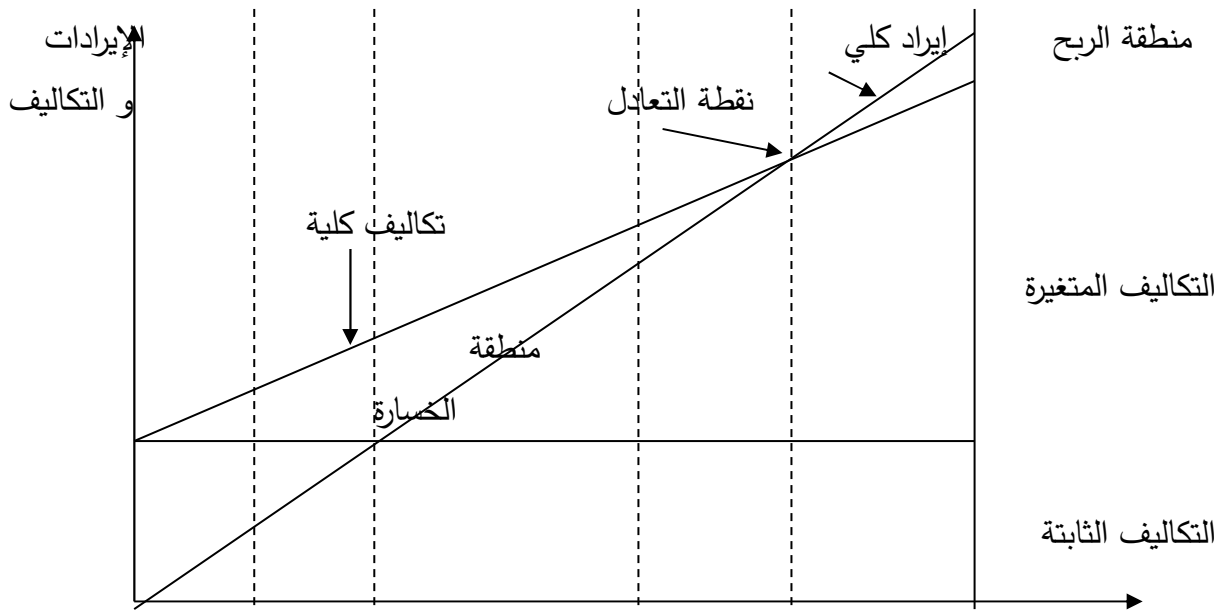
الجدول رقم (29): مقارنة البدائل الاستراتيجية باستعمال أسلوب العناصر ذات الأوزان المرجحة

| العناصر: | وزن العنصر | البدائل المتاحة | | |
|----------|------------|-----------------|---------------|---------------|
| | | البديل الأول | البديل الثاني | البديل الثالث |
| - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - |
| المجموع | - | - | - | - |

المصدر: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص: 302.

2- تحليل نقطة التعادل²³: تتضمن هذه الطريقة حساب العلاقة بين الإداريات والتكاليف المتعلقة بكل بديل من البدائل المتاحة للمدير لاختيار أفضلها، وبواسطة هذه الطريقة يمكن للمدير أن يحسب حجم المبيعات أو الإيرادات التي تؤدي إلى مستوى التعادل، والتي تعني ذلك المستوى من الإنتاج الذي لا تحقق عنده المنظمة أية أرباح أو خسائر، وبمعنى آخر هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات مع التكاليف، ويستخدم هذا التحليل في كثير من القرارات لتحديد حجم الإنتاج المطلوب بناء على الأرباح المستهدفة، وبالتالي تحديد المدخلات اللازمة لذلك، ويستخدم تحليل التعادل لاختيار المدخل الملائم لإستراتيجية الانكماش الداخلي كما هو موضح بالشكل التالي :

الشكل رقم (40): تحليل التعادل كوسيلة لتقرير نوع إستراتيجية الانكماش الداخلي الواجب مراعاتها



عدد الوحدات
منطقة التشغيل العادي
استراتيجيات تخفيض التكاليف مختلطة
استراتيجيات زيادة الإيراد الأصول
إستراتيجية إستراتيجية تخفيض

المصدر: عبد السلام أبوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:306.

فمن خلال الشكل يتضح أن²⁴ المؤسسة تقوم بإتباع إستراتيجيات تخفيض الأصول إذا انخفضت المبيعات إلى أقل من ثلث نقطة التعادل.

-كما أنها تتبع إستراتيجيات زيادة الإيرادات إذا تراوحت نسبة المبيعات بين 30% و60% من نقطة التعادل من خلال التركيز على المنتجات الحالية وتخفيض الأسعار وزيادة الإعلان وجهود البيع.

-وكذلك في حالة وصول المبيعات إلى نسبة تتراوح من 60% و80%، فيمكن استخدام إستراتيجية مختلطة تشمل تخفيض الأصول وزيادة الإيرادات وتخفيض النفقات.

-أما إذا كانت المؤسسة تعمل بطاقة أقل من حجم التعادل ولكن قريبة منها، وفي نفس الوقت تتصف بإرتفاع تكاليف العمالة المباشرة والتكاليف الثابتة، فإن تخفيض التكاليف في الأجل القصير يعتبر أكثر الإستراتيجيات فعالية.

3- القيمة المتوقعة:²⁵ يمثل جدول العائد وسيلة لتوضيح العوائد الممكنة الناتجة عن إستخدام بدائل لحل المشكلة التي تواجه المؤسسة تحت ظروف وشروط مختلفة، فإذا توفرت لدى المؤسسة معلومات إضافية عن إحتتمالات تحقق كل بديل فإنها تستطيع إتخاذ خطوة إضافية وذلك بحساب الخطر المرتبط بكل حالة، والذي يمكنها من إختيار الحالة الأفضل التي تتمثل في أكبر عائد متوقع وبأقل خطر ممكن وتحصل على القيم المتوقعة لكل إستراتيجية بضرب إحتمال كل حالة في القيمة المالية المبدئية لها.

4- شجرة القرارات: هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل وهو يشابه مع أسلوب القيمة المتوقعة، فاتخاذ القرارات بهذا الأسلوب يتم في ظروف أو حالة الخطر ومن ثم فأساس الأسلوبين واحد²⁶، وتقوم فكرة شجرة القرارات على تحديد المواقف التي تواجه متخذ القرار واحتمال تحقق كل موقف وذلك من أجل إختيار أفضل موقف يحقق هدف المؤسسة.²⁷

المطلب الثالث: ماهية الرقابة الاستراتيجية

تمثل الرقابة الاستراتيجية المرحلة الأخيرة في نموذج الإدارة الاستراتيجية بعد التخطيط والتنظيم و التوجيه التي تتمكن فيه المنظمة من معرفة ما ذا كان الخيار الاستراتيجي قد حقق اهدافها و مدى نجاحها في ذلك ، و على الرغم من انها تعتبر اخر مراحل الادارة الا انها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية و من ثم تحث العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية لكي تقوم بتصحيح العملية الادارية ان حادث عن مسارها السليم كما هو مخطط لها و ذلك بسبب ظروف قد تكون خارجة عن سيطرة الادارة و ربما بسبب تقاعس منها.

أولاً- تعريف الرقابة الاستراتيجية

يقصد بالرقابة الاستراتيجية مدي قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف والغايات بنجاح وان كانت هذه الاهداف ممكنة التحقيق كما خطط لها²⁸. وهي وظيفة من وظائف الادارة تتولي عملية متابعة الاداء وتعديل الانشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الاهداف²⁹. وهي الوظيفة الادارية المختصة بالتاكيد علي حسن سير العمل وانسجامه مع الخطط الموضوعة لتحقيقها والكشف عن الاخطاء المحتملة ومعالجتها قبل وقوعها³⁰. هي الوظيفة الادارية التي تسعى الي ضبط النشاطات التنظيمية في المنظمة لتبقى ضمن حدود مقبولة لتحقيق الاهداف³¹.

تعتبر وظيفة الرقابة اخر الوظائف في العملية الإدارية و اخر المراحل في نموذج الإدارة الاستراتيجية، إلا أنها عمليا تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ. وتعرف الرقابة الاستراتيجية على أنها عملية التأكيد من ان النشاطات تنفذ حسب ما خطط لها وكذلك وضع أسس لملاحظة الإنجاز واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا، وعندما تكون الانحرافات مؤدية. و يرى كل من PEARCE ET ROBINSON ، بأن:

الرقابة الاستراتيجية على أنها تركيز على متابعة الاستراتيجية أثناء تنفيذها للتعرف على المشاكل والتغيرات في الفروض التي وضعت على ضوءها الاستراتيجية وإجراء التعديلات اللازمة بناء على ذلك "فهي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على استراتيجية المنظمة من خلال تطبيق الاستراتيجية وبعد تطبيق الانتهاء من التطبيق مباشرة، وهي وظيفة الإدارة العليا للمنظمة.

وعموماً تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى القيام بنشاطين هما:

- تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ أي التأكد من الأهداف تتجز حسب ما خطط لها. يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن مستوى الانحرافات المسموح به لا تتجاوز 5 بالمائة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف مع الأخذ في الاعتبار الأخطاء المسموح به.

تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتضمن استخدام خطط التنفيذ العكسية للصورة الى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ ثم إجراء التصحيح المناسب.³²

ثانياً- اهداف الرقابة الاستراتيجية

تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى مايلي³³ :

- التأكد من ان القرارات التي تصدرها المنظمة من اوامر وتعليمات تنفذ وفق الغايات والاهداف التي صدرت من اجلها.
- توفير المعلومات الواقعية بشأن اداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر اساسي نعتمد عليه وظيفية التقويم والتقييم.
- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنسبة للأداء او السلوك.
- فحص صلاحية فعالية الالات والمعدات والانظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.
- مساعدة الادارة العليا في كشف إضاعة الوقت والجهد والنفقات ان وجدت قبل استفحال الامر.
- كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة الاستراتيجية في مختلف الانشطة واحاطة الادارة العليا علما بهذه المؤشرات وأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.
- الكشف عن أي خطأ ثم محاولة تعديل تلك الأخطاء.
- ان الرقابة الاستراتيجية الجيدة لا تكون مقتصرة فقط في البحث عن اخطاء الماضي وكيفية علاجها بل تتعدى ذلك وتحاول في ضوء دراسة تحليلية وموضوعية اكتشاف ما قد يحدث في المستقبل من اخطاء والعمل لمنعها.
- ان الرقابة الاستراتيجية الفعالة تهدف الي كشف الاخطاء قبل حدوثها والي تصحيح مسار الخطة ان لزم الامر وزيادة فعالية السياسات او البرامج المقررة غير الفعالة ويمكن ان تقوم بوظائف مثل: تبسيط اجراءات العمل المعقدة وتبسيط تلك الاجراءات ان أمكن.

ثالثاً - أهمية الرقابة الاستراتيجية

تبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية في ³⁴:

- كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة بسبب التغيرات في البيئة
- تعتبر بمثابة الاختبار لدرجة الملائمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- تزود بالتغذية العكسية التي تحدد فيما إذا كانت مراحل عملية الإدارة مناسبة ومتنافسة وتعمل بالشكل الصحيح.
- ان نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال سوف يتمكن من نشر الموارد في اماكن استخداماتها الاكثر كفاءة وتوزيع الخبرة في ارجاء المنظمة وتوليد فعاليات الوحدات الثانوية.
- تعمل على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات الى جانب تعزيزها لغرض النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة عمليات التطبيق.
- تتبع أهمية الرقابة الاستراتيجية من خلال حرص الإدارة للوصول الى أفضل النتائج.
- تعتبر عملية تتوسط العديد من الفعاليات والأنشطة الإدارية فهي وسيلة مرشدة وناضجة وتحدد مجالات الاخفاق والتصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية في المنظمة لذلك فهي عملية تفاعلية وتكاملية مع العديد من العمليات الآتية: البيئة العامة، والبيئة الصناعية والبيئة الداخلية، تحقيق اهداف ورسالة المنظمة صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ونتائج الاداء للمنظمة.
- ان التنظيمات الإدارية المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في النواحي السلوكية والفنية بالتالي فان النظام الجيد للرقابة الاستراتيجية يمكن ان يمد المدير بمعلومات كافية حيث بعدم توفر هذه المعلومات لا يستطيع المدير الوصول للمعلومات الضرورية لضمان سير عملية المنظمة
- ان نظام الرقابة الجيد يمكن المدير من اكتشاف الاخطاء في وقت مبكر ويسمح باتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة
- هناك دائماً فجوة زمنية بين وقت تحديد الاهداف والخطط والتنظيم والتوجيه والوقت الذي يتم تنفيذ ذلك وخلال هذه الفجوة الزمنية قد تحدث ظروف ومستجدات غير متوقعة قد تؤدي الى الانحراف عن الانجاز وعليه تبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية كعامل منبه الى هذا الانحراف للتنافسية والرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية
- تسعى للكشف والفصل عن كون عمل الافراد موجهها الى مصالح الافراد الخاصة او المصالح المنظمة
- تعتبر الرقابة الاستراتيجية الوظيفة المكملة للعملية الادارية وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط فمن خلاله تتم عملية القياس بين الاداء الفعلي والاداء المخطط.

المبحث الثالث: أساسيات الرقابة على الاستراتيجية

الرقابة هي نشاط منتظم تهدف من خلالها الإدارة إلى جعل الخطط والأنشطة تتسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة فهي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات الكفيلة ويعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح، لضمان النتائج المرغوبة وفي حالة وجود انحرافات فإن النظام الرقابي يُوشر أسباب هذه الانحرافات.

المطلب الأول: مبادئ، مراحل، مستلزمات الرقابة الاستراتيجية

إن وجود الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الأداء، وكذلك لدعم وتعزيز قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية والوصول إلى النتائج المرجوة.

أولاً- مبادئ الرقابة الاستراتيجية

لكي يكون هناك نظام رقابي سليم لابد ان تتحلى هذا النظام ببعض الصفات او المبادئ وتساعد هذه المبادئ الادارة العليا في وضع انظمة واجراءات ادارية لعملية الرقابة وتتمثل في:

1- الشمولية: أي ان يشمل كل شيء ذلك لان المؤسسة نظام كلي مكون من أنظمة فرعية متكاملة يتأثر أداؤها ببعضها البعض، فأى انحراف في نظام فرعي تستأثر به باقي الأنشطة الفرعية الأخرى وتتأثر بالتالي جودة العمل الكلية في المؤسسة التي تنعكس سلبا على رضا الزبون. وكذلك يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية بالشركة وبالأخص نظام التخطيط فكل ما يستخدم في التخطيط يمكن ان يكون اداة جيدة للرقابة.

2- الموضوعية : فعندما تكون الادوات و الاساليب شخصية أي غير موضوعية فان شخصية المدير او شخصية المرؤوس قد تؤثر علي الحكم علي الاداء و تجعله حكما غير سليم و لهذا السبب يجب ان تتميز الانظمة الرقابية بالموضوعية و ينبغي علي الرقابة الموضوعية ان تكون محددة بطريقة واضحة و ايجابية و كذلك عدم اخذ عملية الرقابة و اكتشاف الانحرافات علي انها عملية شخصية و الا اصبحت تتسم بالتحيز و ربما تؤدي الي تكوين معلومات شخصية و اراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فمثلا عند كتابة تقرير يجب مراعاة ما يلي :

- البعد عن التحيز.

- أن يكتب التقرير بأسلوب يوحى بنتيجة معينة.

- أن يوضح التقرير الحقيقة فقط دون التأثير برأي معد التقرير.

- أن يكون التقرير موجه لاتخاذ قرار معين.

3- الدقة: قد يميل البعض من المديرين الي القيام ببعض التقديرات (سواء في التخطيط او ارقام التنفيذ) وقد يعتمد بعضهم الي عدم الدقة لتحميل انجازاتهم وعلى من يقوم بالرقابة ان يتحقق من دقة البيانات ويجب مراعاة ما يلي³⁵:

- ان تكون البيانات محددة وقاطعة ولا تحتمل أكثر من معنى.
- بذل الجهد الكافي للتحري من دقة المعلومات وصحتها.
- وجود ادلة اثبات على صحة البيانات.
- ان ما تحتويه البيانات من نتائج مبنية على الواقع.

4- المرونة: ينبغي ان يكون نظام الرقابة قادرا علي مواجهة الخطط المتغيرة ام الظروف غير متوقعة او الفشل الكامل فالبرنامج المركب من الخطط الادارية قد يفشل في بعض النواحي و نظام الرقابة السليم يجب ان يحدد مثل: هذا الفشل و يبلغ عنه كما يجب أن تحتوي علي عناصر كافية من المرونة لغرض المحافظة علي الرقابة الادارية للعمليات رغم هذا الفشل و يتم عادة استخدام معايير الرقابة لكي تناسب ظروف معينة فان تغيير هذه الظروف وجب تغيير معايير الرقابة .

5- الملائمة: يجب ان يتلاءم نظام الرقابة ظروف المؤسسة كما انه يجب ان يتلاءم مع ما هو متاح من انظمة مثل: هيكل التنظيم وعدد المستويات التنظيمية ونظام الاتصالات والاجتماعات وتقارير الاداء ونظام المعلومات وغيرها من الانظمة.

كما يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ملائمة البيانات لطبيعة واهداف الرقابة.

- ملائمة البيانات للمستوى الاداري المقدم له من حيث (التفصيل، الأعمال، النتائج).

6- التقييم الذاتي: يجب ان يتضمن نظام الرقابة نوعية العاملين وتوضيح اهمية التقييم الذاتي لأدائهم وانجازاتهم فهذا يشعرهم بالمسؤولية الذاتية.

7- الاتصال: يحتاج من يراقب الي جمع معلومات عن الخطأ ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ وعن الانحرافات وهو يجمع كل هذه لمعلومات من الاخرين وعليه ان يتصل بهم لكي يجمع هذه المعلومات ومهارات الاتصال تساعد كثيرا على جمع المعلومات المطلوبة حتى يتم الاداء للعمل الرقابي علي خير وجه.

8- الاستمرار: يجب ان تكون عملية الرقابة مستمرة تماشيا مع اهداف الرقابة الوقائية (لاكتشاف الانحراف قبل وقوعه).

9- اقتصادي: يجب ان يكون النظام الرقابي ذو عائد يفوق تكاليفه فلا يجب الاهتمام بتصميم نظام الرقابي يحتاج الي تقارير كثيرة واتصالات واجتماعات وتحليلات متقدمة وجهد بشري كبير لان كل ذلك مكلف وربما لا تكون الفائدة من كل هذا النظام الرقابي ابراز ما سيتم تكبده من التكاليف.

ثانيا- مراحل وخطوات الرقابة الاستراتيجية

لكي تكون عملية الرقابة الاستراتيجية فعالة يجب عليها ان تمر بعدة مراحل او خطوات ويمكن اجمالها في أربعة خطوات اساسية هي: تحديد معايير الاداء، قياس الاداء الفعلي، مقارنة الاداء بالأداء المعياري و اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

1- تحديد معايير الاداء: وهي تلك الاهداف المطلوب تحقيقها وذلك بالرجوع الى فصل التخطيط وتظهر معايير الرقابة في حالة الفساد والرشوة الادارية ووجود فجوة بين المعايير للرقابة وبين تطبيق نظام الادارة العامة الفعلي للسياسية العامة. حيث هناك معايير اداء على مستوى المشروع وتكون اساسا للتقييم و الرقابة على اداء الادارة العليا، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الاداء الوظيفية (في وظائف الانتاج و التموين و التسويق و الافراد) ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الاداء على مستوى الاقسام و تصلح للتقييم و الرقابة على اداء الادارة التشغيلية و التي يقوم بها مديرو الاقسام التشغيلية و اخيرا هناك مجموعة من المعايير لأداء الافراد التنفيذيين و الرقابة على نواتج اعمالهم و سلوك ادائهم.

2- قياس الاداء الفعلي: ان قياس الاداء على الافراد هو الذي يحدد قياس الاداء على المستوى الاقسام والذي يحدد تبعيته الاداء على المستوى الادارات ثم الاداء على المستوى المشروع كله ومن أشهر مقاييس الاداء على مستوى الافراد قو قياس فعالية اداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة كما يتطلب قياس الاداء الاهتمام برقابة الكم والكيف والتحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية ويجب اتباع النقاط التالية:

- تحديد زمن القياس عن طريق الرقابة السابقة، الرقابة اللاحقة والرقابة المتزامنة.
- الفحوص والمراجعة الاستراتيجية وهي تلك الوسيلة المعتمدة لمعرفة اداء المنظمة او الوحدة او اكثر و تعتمد على:

- فعالية المنظمة في إطار المسؤولية الاجتماعية.

- الاستجابة لمطالب العملاء، الصورة الذهنية للمنظمة عن الجمهور.

- علاقات الوظيفة ببعضها البعض.

- مساهمة المجالات الوظيفية في تحقيق مهام واهداف المنظمة.

- نقاط القوة والضعف في المنظمة مقارنة مع المنافسين

3- مقارنة الاداء الفعلي بمعايير الاداء: وهي تلك المرحلة التي تعاكس في الواقع مرحلة متقدمة و معقدة

من مراحل عملية الرقابة العامة نظرا لزيادة عدد المتغيرات من جهة و صعوبة الجانب التطبيقي و ما يرتبط

به من مشاكل تتعلق بضرورة القيام بعملية مقارنة موضوعية من ناحية أخرى.

كذلك ما يزيد من صعوبة المقارنة هو تقييم نتيجة المقارنة او تقييم الانحرافات التي يمكن تقسيمها الى نوعين

انحرافات طبيعية وانحرافات غير طبيعية حيث ان الانحرافات الطبيعية تتميز بـ:

- فرق او انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ.

- الانحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ.

- الانحرافات الراجعة لظروف طارئة.

- انحرافات غير متكررة.

اما الانحرافات غير الطبيعية تتميز بانها انحرافات جسيمة، انحرافات راجعة لقصور في المنفذين او

لتعمدهم، انحرافات راجعة لظروف معروفة كان من الممكن السيطرة عليها ويمكن ارجاع اسباب الانحرافات

في النظام الادارة العامة الى طبيعة الاهداف الموضوعية او عدم استيعاب اعضاء المنظمات العامة للمعايير الموضوعية من قبل نظام الرقابة العامة او نتيجة التغيير الظروف البيئية المحيطة حيث ان هذه الاهداف الموضوعية قد يغلب عليها الطابع المثالي الذي يصعب تحقيقه على ارض الواقع ومنه ينتج عن وجوده انحرافات.

4- الاجراءات التصحيحية: بعد تحديد الانحرافات واسباب وقوعها تأتي مرحلة اتخاذ الاجراءات التصحيحية لهذه الانحرافات حيث يوجد نوعين من الاجراءات التصحيحية اجراءات عاجلة واجراءات اساسية. حيث ان الاجراءات التصحيحية العاجلة بمثابة النوع الاكثر شيوعا لأنه في حالة وجود انحراف معين يقوم المدير باتخاذ القرار لتصحيح الامر وارجاعه في أسرع وقت.

المطلب الثاني: انواع الرقابة الاستراتيجية

هناك العديد من المحاور التي على اساسها يمكن تصنيف الرقابة وفيما يلي بعض التصنيفات للرقابة الاستراتيجية:

أولاً- التصنيف على اساس توقيت القيام بالرقابة

وتأخذ ثلاث اشكال هي:³⁶

1- الرقابة الاستراتيجية السابقة : و هي مدخل لمراقبة استخدام المدخلات داخل نظام الانشطة التنظيمية كوسيلة لإنجاز اهداف التنظيم و يهتم هذا النوع بالتأكد من توافر متطلبات انجاز العمل أي المدخلات بالكم و الجودة و الاجراءات و القواعد قبل البدء في التنفيذ و هذا النوع من الرقابة الاستراتيجية يقلل بدرجة كبيرة الانحرافات بين النتائج الفعلية و النتائج المتوقعة كما ان الرقابة الاستراتيجية السابقة تساعد بدرجة كبيرة في مواجهة المشكلات المستقبلية التي قد تواجه العمل و هذا يعتبر نوعا من الرقابة الاستراتيجية التنبؤية ، كما تعني الرقابة الاستراتيجية السابقة على مستوى التشغيل التحقق من الاختيار المناسب للمدخلات او تطوير السياسات و الاجراءات نحو معالجة المشاكل المتوقعة ، اما على المستوى الاستراتيجي فيهدف هذا النوع من الرقابة الاستراتيجية الى الكشف للمدراء عن التغيرات الرئيسية في البيئة و التي يحتمل ان تؤثر على تنفيذ الاهداف طويلة الاجل

2- الرقابة الاستراتيجية الجارية (المتزامنة) : تعتبر الرقابة الاستراتيجية السابقة وقائية اما الرقابة الاستراتيجية الجارية فتعتبر اصلاحية او علاجية حيث يتم فيها تصحيح الاخطاء اذا حدثت اثناء تنفيذ العمل و التأكد من ان ما يتم انجازه هو بالضبط المطلوب انجاز و تتم هذه الرقابة اثناء تحويل المدخلات الى مخرجات ، يلاقي هذا النوع من الرقابة الاستراتيجية اهتمام بالغ من قبل المديرين لدقة المعلومات التي تصل عن احوال العمليات و مستوى الانجاز المحقق ، كما تهدف الرقابة الاستراتيجية على مستوى التشغيل الى التحقق من ان العمل سيؤدى بطريقة ملائمة و ان الاحداث كما هو مخطط ، اما على المستوى الاستراتيجي فهي تركز على النتائج الربع سنوية و المراكز و الاحداث الرئيسية و ذلك لرقابة التقدم التنظيمي و اخذ الاجراءات التصحيحية اللازمة .

3- الرقابة الاستراتيجية اللاحقة : و يهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي ان التركيز يكون على الاداء الماضي حيث يتم ابلاغ الادارة بما تم انجازه من أنشطة و نتائج خلال فترة زمنية معينة حيث تتعامل الرقابة اللاحقة مع المخرجات السلع و الخدمات من حيث الكم و الكيف أي على السلع الجاهزة ، كما ان مكافئة العاملين بعد ادائهم لعمل جيد يعتبر نوع من الرقابة الاستراتيجية اللاحقة كذلك توزيعات الربح على المساهمين حيث تستهدف الرقابة هنا من التأكد من ان مصدر ارباح تحققت بالفعل و انه لن يؤثر على المركز المالي النقدي للمنظمة ، الاضافة الى انها تزود المدراء على المستوى التشغيل بالمعلومات التي تساعدهم في تقييم فعالية اداء الأنشطة التنظيمية المسؤولين عنها و تساعد المدير في معرفة من المسؤول عن المدخلات او العملية الانتاجية و ذلك لإجراء التعديلات اللازمة في أي مرحلة من المراحل ، كما تزود الرقابة الاستراتيجية اللاحقة في المستوى الاستراتيجي مديرو القمة بالمعلومات التي تساعدهم في تعديل او تغيير خطط الشركة المستقبلية اما على المستوى التنظيمي فهي تزود المختصين بالمعلومات حول مدى جودة خططهم الحالية و مدى التعديلات المطلوبة في هذه الخطط و مدى الحاجة الى وضع اجراءات عمل في المستقبل

ثانيا- تصنيف الرقابة الاستراتيجية على اساس المستوى التنظيمي

تصنف الى الانواع الاتية³⁷ :

1- الرقابة على مستوى الفرد: حيث يكون التركيز على اداء الافراد للعمل كذلك السلوكيات المرتبطة بإنجاز هذه الاعمال ويمكن في هذا الخصوص استخدام العديد من المؤشرات مثل الكفاءة الانتاجية للفرد معدل الغياب، معدل التأخير، بالإضافة الى تقارير الاداء السلوكية التي يعدها رؤسائه في العمل.

2- الرقابة الاستراتيجية علي العمليات والانشطة الوظيفية: كالتسويق و الانتاج و التمويل و اداء القوى العاملة و في هذا الشأن نجد مؤشرات عديدة من الممكن استخدامها في كل مجال، فمعدل دوران العمالة، معدلات التأخير، الغياب و الانتاجية كلها مؤشرات يمكن استخدامها في مجال ادارة القوى البشرية اما نسب السيولة و نسب النشاط و غيرها تستخدم في مجال الرقابة على النشاط المالي و بالنسبة للتسويق فيمكن قياس انتاجية او معدل نمو المبيعات الشهري كما ان نسب استغلال الطاقة نسبة اجمالي الانتاج الغير مطابق للمواصفات و غيرها تعتبر من المؤشرات المستخدمة في الرقابة الاستراتيجية علي النشاط الانتاجي

3- الرقابة الاستراتيجية على الاداء الكلي للمنظمة: يهدف هذا النوع من الرقابة الي تقييم الاداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وفي هذا الشأن نجد مؤشرات عديدة من الممكن استخدامها كحصاة المؤسسة في السوق و معامل الانتاجية الكلي معدل نمو الانتاج و غيرها من المؤشرات.

ثالثا- التصنيف على اساس أطراف التعامل مع المنظمة

يمكن إيجازه فيما يلي³⁸:

1- الرقابة الاستراتيجية الداخلية: حيث يكون التركيز على الأنشطة والمهام ونظم الاشراف التحفيز الخاصة بأطراف التعامل الداخلي مع المؤسسة كالرقابة على العمل والرقابة الادارية.

2- الرقابة الاستراتيجية الخارجية: حيث يكون الاهتمام مركزا علي علاقة المنظمة بأطراف التعامل الخارجي (موردين، عملاء، العلاقة مع الاجهزة الحكومية)، بالإضافة الى كافة الأنشطة المجتمعة التي تمارسها او تساهم فيهما المؤسسة.

رابعا- التصنيف من حيث طبيعة التوجه بالرقابة الاستراتيجية

تجدر الاشارة انه من واقع تصنيف تشايلد "CHILD" الاستراتيجيات الرقابة في المنظمة يمكن تصنيفها حسب طبيعة توجهها الى الانواع³⁹ :

1- الرقابة المركزة على الافراد او الرقابة الشخصية: حيث تهتم بكيفية اتخاذ القرارات وكذلك السلوك القيادي والاشراف.

2- الرقابة البيروقراطية: حيث يكون الاهتمام على اجراءات تنفيذ الاعمال والانشطة ومدى التمسك بالقواعد والطرق والاساليب المستخدمة.

3- الرقابة على النواتج: تهتم بالمخرجات أي حجم الانتاج والأرباح.

4- الرقابة الثقافية: أي مدى وضوح الاهداف ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الافراد الاختيار والتدريب ونظم الحوافز المطبقة والموجهة نحو حاجات الامان والترقي والتقدم في العمل. وهناك من يقسم أنواع الرقابة الإستراتيجية في مايلي⁴⁰:

3- الرقابة على المقدمات المنطقية للاستراتيجية: تصمم كل استراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط، لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الاستراتيجية. المقدمات المنطقية للاستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل: العوامل البنية الخاصة بالبيئة الخارجية، العوامل الخاصة بقطاع الصناعة (منافسين، منتجات بديلة، درجة أو قوة المنافسة في السوق....)

4- الرقابة على الأحداث والمواقف الطارئة: يمثل هذا النوع من الرقابة متابعة وأخذ بنظر الاعتبار للأحداث المفاجأة وغير متبأ بها وتأثيرها على إستراتيجية المنظمة، فهو نوع من الرقابة تقاس من خلال استعدادات المنظمة وقدرتها الجوهرية للاستجابة الفعالة والكفؤة والسريعة لأحداث التي تقع في بيئة عملها.

5- الرقابة على التنفيذ: تتضمن هذه العملية وفي هذه المرحلة تحديد وتقييم الاحداث والعوامل ذات الاهمية الحيوية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الاستراتيجية، في المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلة الصياغة وتطبيق الاستراتيجية، والفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الاستراتيجية ووقت البدء في تنفيذها.

6 - الاشراف الاستراتيجي: إذا كانت الرقابة على المقدمات ورقابة التنفيذ تعتبر مركزة على جوانب معينة بذاتها، فإن الإشراف الإستراتيجي لا يركز على الجوانب بذاتها، وإنما هو إشراف يوضع خصيصا ويصمم

لمراقبة وفحص أحداث في إطار واسع سواء داخل المنظمة أو خارجها لها تأثير على المنظمة، فهو ادن إشراف طبيعة عامة وشمولي وغير محدد ولا يختص بمرحلة من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية. وعادة ما تكون مصادر لمعلومات متنوعة، وفي إطار ذلك فإن الجوانب غير المحسوبة والمتنبأ بها يمكن أن تظهر في إطار هذا الإشراف الاستراتيجي فهو دائم العمل ويعطي إنذارا من خلال مؤشرات تأتي من اتجاهات مختلفة.

تسعى المؤسسات اليوم إلى محاولة البقاء والحفاظ على مركزها في الأسواق وذلك نظرا لما تتصف به البيئة المعاصرة من ديناميكية وسرعة التغير هذا الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه لا يمكن بلوغه إلا بإتباع استراتيجيات ملائمة تضمن لها التأقلم ومسايرة تغيرات المحيط التي تتواجد به باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالتغيرات من حوله. تمر عملية صياغة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية بعدة خطوات رئيسية ، تسبقها عملية تحليل المحيط باعتبارها العملية التي توفر المدخلات المعلوماتية للمؤسسة في عملية صياغة الاستراتيجية و ذلك لأنها تمكنا من معرفة الفرص و التهديدات المتوفرة في محيطها الخارجي ، ونقاط القوة و الضعف المتوفرة في محيطها الداخلي ، و تستعمل المؤسسة هذه العوامل الأربعة في التحليل الثنائي لموقف المؤسسة و التي تنتج عنه تنمية البدائل الاستراتيجية الاولية ، والتي تقيم فيما بعد باستعمال عدة أساليب مختلفة بعضها على المستوى الكلي كمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية ، و أخرى على مستوى النشاط كمنحنى الخبرة و دورة حياة المنتج ، أو باستعمال اساليب كمية لاتخاذ القرار المبدئي بإتباع إحدى هذه الاستراتيجيات يتم في الأخير الاختيار النهائي لاستراتيجية المؤسسة اعتمادا على معايير محددة لنجاح هذا الاختيار .

المطلب الثالث: العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة الاستراتيجية

تأتي الرقابة الاستراتيجية في الرتبة الأخيرة من عناصر الادارة الاستراتيجية حيث انها تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية ومن ثمة تحث العمليات في المنظمة في استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الاداء وفق تدرج مستوياتها ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى دراسة العلاقة من الرقابة الاستراتيجية ومستويات الاستراتيجية الثلاثة وهي:

أولا- الرقابة الاستراتيجية على مستوى نظام الادارة العامة

يسعى هذا النوع من الرقابة الاستراتيجية الى محاولة تقييم الاداء الكلي للمنظمة واجزاء هامة منها خلال فترة زمنية وينقسم هذا النظام الى عدة اجزاء او نظم فرعية تتماشى مع مسؤوليات واختصاصات الاجزاء المكونة لنظام الادارة العامة فالتعامل مع الرقابة الاستراتيجية على هذا المستوى يتم على اساس انه نظام يتكون بدوره من مجموعة نظم فرعية تتماشى من ناحية مع الظروف البيئة المحيطة لمنظمات الادارة العامة كل على حدي مثل: الإدارات والاقسام وغيرها من الاجزاء او النظم الفرعية الأخرى.⁴¹

ومن المعايير المستخدمة في هذا الصدد الربحية ومعدل الفائدة على الاستثمار ونمو المبيعات حصة المنشأة من السوق نسبة الافتراض الى حقوق الملكية. ويلاحظ ان الفشل في مقابلة معايير الرقابة الاستراتيجية على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق⁴²:

- اعادة تصميم الأهداف.

- اعادة وضع الخطط.

- تغييرات في الهيكل التنظيمي.

- تحقيق وسائل اتصالات داخلية وخارجية أفضل.

- توجيه دافعية الافراد داخل المؤسسة.

1- الرقابة الاستراتيجية على مستوى الفرد: يمكن تقسيمها الي ثلاثة فروع وهي⁴³ :

1-1- الرقابة الذاتية على الاداء: بالرغم من ان الرقابة لم تلق اهتمام الباحثين مثل الرقابة الخارجية الا انها لها عدة خصائص وهي:

- انها قديمة حيث نشأت منذ ظهور الانسان.

- انها مسترة تلازم الانسان طوال وقته.

- غير مكلفة أي ان الفرد يقوم بها من تلقاء نفسه دون تكلفة بالنسبة للمنظمة.

- أكثر فعالية لأنه يحرص على الاداء الجيد ولا يخدع نفسه.

1-2- تقييم أداء العاملين: وهو كل نشاط يقوم به المدير لكي يحدد من خلاله درجة كفاءة وفعالية مرؤوسيه في أداء العمل و يمكن للمدير استخدام عدة طرق لتقييم اداء العاملين اهمها :

- معدلات او عدد ساعات التأخير وعدد ايام الغياب دون اذن.

- جودة الانتاج، كمية الإنتاج.

- عدد حالات النزاع، الصراع مع الزملاء.

- عدد الشكاوى من العملاء.

1-3- متابعة منخفض الاداء: بعد تقييم الاداء للمرؤوسين على كل مدير ان يتعرف على الأفراد ذوي الأداء لديه وبالتالي يستطيع معرفة اسباب انخفاض الاداء وهي:

- اسباب شخصية: من قدرات علمية جسمانية، مشاكل اسرية الخ

- اسباب تنظيمية: وهي (المكونات الوظيفية غير مناسبة، الاجر غير مناسب ظروف العمل غير مناسبة)

- عدم الانسجام بين الفرد والعمل.

2- الرقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة العامة الواحدة: إن الرقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة الواحدة تركز في الاساس على تطبيق خطط الرقابة الفرعية ذات الصلة بكل منظمة عامة علي حدى و يقيس هذا النوع من الرقابة الاداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة (تسويق، انتاج، افراد، تمويل

.... الخ)، ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الاجراءات التصحيحية وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد هي⁴⁴:

- اجمالي عدد الوحدات المنتجة الي عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للألة.
 - إجمالي الإنتاج الغير مطابق للوصفات الي اجمالي عدد الوحدات المنتجة لقياس نسبة الانتاج المعيب.
 - اجمالي المصاريف البيعية الي اجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية.
- ويترتب على استخدام هذه المعايير القيام ببعض الاجراءات التصحيحية الاتية:
- تشغيل العمال وقتا اضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج.
 - تعديل معدلات تشغيل الآلات.
 - ترشيد الانفاق في المصروفات البيعية.
 - زيادة مراقبة الجودة علي الإنتاج.

ثانيا- مستلزمات الرقابة الاستراتيجية ومشاكلها

لتحقيق الرقابة الاستراتيجية يتطلب الاخذ بعين الاعتبار عدة امور مهمة هي⁴⁵ :

- اقتصار نظام الرقابة على حد أدني من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الاحداث.
 - بناء بعض المقاييس النوعية او الكمية ومتابعة الانشطة والنتائج الهامة.
 - مراعاة عنصر الزمن في النظام الرقابة لكي يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت الملائم.
 - شمولية نظام الرقابة للمدى القريب والمدى البعيد.
 - اكتشاف الاستثناءات والتدخل في حالة وقوع النتائج خارج مناطق السماح المحددة.
 - التوجه نحو مكافأة النجاح بدل معاقبة الفشل للوصول الي معدلات الاداء المطلوبة.
- وتوجد ثلاث متطلبات منطقية هي: مقاييس لقياس الاداء في نواحي مختلفة، معايير لما هو مرضي او ممتاز او غير مرضي من الاداء من نواحي، اداء المنظمة ككل في حين اشار بنيت " BENNETT " الي هذه المستلزمات بوصفها مبادئ عامة من الواجب تبنيها عند تكوين نظام الرقابة الاستراتيجية وهي كالآتي:
- تركيز الرقابة الاستراتيجية على المتغيرات الرئيسية والتي تكون حاسمة في نجاح او فشل المنظمة
 - تسليم التقارير المتصلة بنواحي الأداء.
 - توليد تغذية عكسية مبكرة عن المشاكل.
 - ينبغي ان يكون نظام الرقابة الاستراتيجية نفسه موضوع للرقابة أي يجب ان يراقب بانتظام.
 - التأكد من معلومات الرقابة الاستراتيجية التي يتوجب ان تكون جاهزة.
 - يجب ان يكون نظام الكلفة فعلا من الناحية المالية والاقتصادية.
 - المرونة الكافية لآلية الرقابة لكي تعمل بكفاءة حتى إذا تم تبديل الخطط.

اما Harrison / John فقد تناولوا هذه المتطلبات بشكل مركز تتضمن تحديد العوامل التي تحتاج المراقبة، تحديد المقاييس المناسبة للعوامل، تكامل المعلومات من كل المستويات وكل مساحات المنظمة

فالأداء المنظمي الذي يؤخذ بعين الاعتبار في نظام الرقابة الاستراتيجية يكون بأربعة جوانب هي المالية الزبون و العمل الداخلي ،الابداع و التعلم ، و كل واحدة من هذه الجوانب لها مجموعة من العوامل فمثلا تقويم أداء المنظمة باستخدام الاهداف المالية سيتوجه نحو العائد على الاستثمار وتتدفق النقد و سعر المخزون و استقرار الأرباح اما من وجهة نظر الزبون فهو يستخدم عوامل كالتسعير و الابداع و الجودة و القيمة و خدمة الزبون و هكذا . و من وجهة نظر David فان من اولى المتطلبات الاساسية هي وجوب ان تكون الانشطة الاقتصادية مهمة و ترتبط بأهداف المنظمة و تزويد بمعلومات قد تكون يومية حسب حاجة المدراء و ان نظام الرقابة الاستراتيجي يجب ان يصمم ليعطي صورة حقيقية عن ما يحدث و يحتاج الى ان يكون فعل موجه اكثر من معلومات موجهة كما انه يساهم في تكوين لفهم الواضح و يخلق ثقة عالية بالمعلومات المستلمة و ضرورة ان يكون بسيط و غير مربك و غير مقيد فالنظام المعقد غالبا ما يربك الاشخاص و فاعليته تكون بفائدته و ليس بتعقيده وان التصميم النهائي لنظام الرقابة يتحدد بالخصائص الفريدة للمنظمة كحجمها و نمط ادارتها ووضوح اهدافها و تشخيص مشاكلها لأنه ليس هناك نظام مثالي واحد.

ثالثا- مشاكل تحقيق الرقابة

على الرغم من اهمية الرقابة الاستراتيجية الا ان الكثير من حالات الانحراف والخطأ يمكن اكتشافها اثناء عملية التنفيذ وفيما يلي بعض المشاكل وهي⁴⁶:

1- الرقابة المتعلقة بالسوق: منها ما يلي:

- تعتمد على المهارات ومدى استعداد المديرين للتوصل الي حلول عادلة بشأن اسعار تحويل المنتجات.
- ضرورة اتخاذ تصرف تصحيحي في حالة الفشل في تحقيق سعر السهم او معدل العائد المستهدف.
- تعد غير مناسبة في حالة عدم توافر اساس للمقارنة مع الشركات الأخرى.

2- الرقابة المتعلقة بالمخرجات: وهي:

- يؤدي الاستخدام غير الصحيح لها الي عواقب وخيبة وخاصة عند استخدام اهداف غير دقيقة لتقييم قطاعات النشاط والادارات الوظيفية والافراد.
- ضرورة استخدام الرقابة المتعلقة بالسوق او المخرجات بالتوازن مع الرقابة باستخدام المعايير والمستويات.

3- الرقابة البيروقراطية: حيث:

- ضرورة توخي الحذر عند تطبيق الرقابة باستخدام القواعد والاجراءات حيث انها تؤدي الي توحيد سلوكيات الافراد وبالتالي عدم المرونة ومن ثم اعاقا تنفيذ الاستراتيجيات.
- إرتفاع تكلفة مثل هذا النوع من الرقابة وبالتالي ضرورة تخفيض عدد القواعد والاجراءات الي حدها الأدنى

4- الرقابة الذاتية: من خلال التالي:

- قد تؤدي الي وجود مشاكل في الاتصالات عبر قطاعات النشاط والادارات الوظيفية عند انشاء نظام كقواعد السلوك والقيم.

الفصل السادس: تنفيذ الاستراتيجية والرقابة على تطبيقها

- تستدعي توجيه اهتمام أكبر نحو التكامل.
- تعد غير مناسبة في حالة حدوث نمو سريع او تغيرات في البيئة حيث لا يمكن تنهية قواعد سلوك و قيم مستقرة.
- تعد غير ملائمة في حالة ارتفاع معدلات دوران العمالة.
- لا يمكن الرقابة الاستراتيجية على اداء المنظمة باستخدام الثقافة التنظيمية لوحدها. ويمكن اضافة بعض المشكلات للرقابة الاستراتيجية بصفة عامة وهي:
 - مشكلة الانتقال الي الاهداف او معايير الاداء الكمية وعدم قدرة نظام لمعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.
 - مشكلة استبدال الاهداف وذلك عند تعديل هذه الانشطة لتحقيق اهداف اخرى وهي نوعين:
 - استعاضة السلوك: وهي ميل المدراء الي التركيز على السلوكيات التي يمكن قياسها الذي يؤدي الي تدنى مستوى الاداء
 - القصور على الأداء: وهي انشاء مراكز مسؤولية منفصلة داخل المنظمة مما يؤدي الي ضعف التعاون بين الوحدات التنظيمية
 - مشكلة خضوع عملية التقويم الي الحكم الشخصي ومنه يؤدي الي زيادة احتمال الخطأ في تفسير النتائج.

أسئلة الفصل السادس

- ما المقصود بمراحل صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة؟
- ما العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها؟
- ما هي متطلبات تنفيذ الاستراتيجية بفعالية؟
- ما مفهوم الرقابة الاستراتيجية؟
- ما هي أنواع الرقابة الاستراتيجية؟
- هل تنفذ الرقابة الاستراتيجية مرة واحدة أو تمر بمراحل؟
- ما هي العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والمستويات الإدارية في المؤسسة؟

هوامش واحالات الفصل السادس

- 1 - فلاح الحسيني، مرجع سابق، ص: 13.
- 2 - نفس المرجع السابق، ص: 197.
- 3 - نادية العارف، مرجع سابق، ص: 297.
- 4- جعفر عبد الله موسى إدريس، الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص: 265 - 266.
- 5 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 35.
- 6 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص: 236-237.
- 7 - M.Czinkota et al., "marketing management", Blackwell publishers, inc.1997, p:250.
- 8 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 212.
- 9 - نفس المرجع السابق، ص: 212.
- 10 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 201.
- 11 - اسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص: 279 - 280.
- 12 - نادية العارف، مرجع سابق، ص ص: 138-139.
- 13 - نفس المرجع، السابق، ص ص: 144-146.
- 14 - ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال الدين محمد مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 203.
- 15- أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000 ، ص ص: 127-128.
- 16 -علي الشريف، مرجع سابق، ص ص: 150-151.
- 17 -علي الشراوي، مرجع سابق، ص ص: 211-212.
- 18 - علي الشريف، مرجع سابق، ص: 152.
- 19 - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص: 268.
- 20 -نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 179.
- 21 -زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 163.
- 22 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 300-302.
- 23- المهدي الطاهر، مرجع سابق، ص ص: 61-62.
- 24 -عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 305.
- 25 -أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 306 - 307.
- 26 -عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 160.
- 27 -أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 308.
- 28 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ، ص : 317.
- 29 علي شريف، مرجع سابق، ص: 427.
- 30 -عمر السعيد و اخرون، مبادي الادارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص: 133.

- 31- صبحي حبر العتيقي، تطور الفكر و الاساليب في الادارة ، دار الحامد ، الاردن ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص: 197.
- 33 - سعد غالب ياسين، مرجع سابق ، ص ص : 198-201.
- 34 - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص: 246 - 247.
- 35 - احمد ماهر، مرجع سابق ، ص : 638.
- 36- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص : 401.
- 37- علي الشريف ، منال الكردي، اساسات التنظيم و ادارة الاعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003-2004، ص : 434.
- 38 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام او قحف، مرجع سابق، ص: 563.
- 39- نفس المرجع السابق ، ص : 477.
- 42- طاهر محسن منصور الغالبي. وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 473
- 41- احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص : 566.
- 42 - فريد الصحن ، علي الشريف ، محمد سلطان، مرجع سابق، ص : 339
- 43 - مصطفى عبد الله، مرجع سابق، ص: 378
- 44 - فريد الصحن و اخرون، مرجع سابق، ص ص : 340-341.
- 45- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص : 324.
- 46 - نادية العارف، مرجع سابق، ص ص : 362 - 367.

قائمة البحوث للحصص التطبيقية

- مدارس الفكر الاستراتيجي،
- العلاقة التبادلية بين الرسالة والرؤية والأهداف في المؤسسة،
- علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الاستراتيجية،
- القرار الاستراتيجي وعلاقته بنجاح الاستراتيجية،
- مبررات نجاح التنفيذ الاستراتيجي،
- أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة،
- أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ،
- أهمية التكامل بين الاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة،
- الأساليب الحديثة للخيار الاستراتيجي في المؤسسة،
- دور الرقابة الاستراتيجية في تقييم استراتيجية المؤسسة،
- دور استراتيجية المؤسسة في نجاح التغيير التنظيمي،
- دور استراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية،
- أهمية التجزئة الاستراتيجية في تقسيم نشاط المؤسسة.

نماذج امتحانات ونموذج بطاقة التقييم للحصة التطبيقية.....

السنة الثالثة علوم تسيير تخصص إدارة أعمال

المقياس: الإدارة الاستراتيجية

الفوج:

بطاقة التقييم للحصة التطبيقية للمقياس (10 نقاط للبحث)

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|--|
| إسم الطالب 4 | إسم الطالب 3 | إسم الطالب 2 | إسم الطالب 1 | علامة العرض+المنهجية عنوان البحث 01 |
| / | / | / | / | |
|-11 |-6 |-1 | أسماء الطلبة الناشطين خلال حصة البحث | |
|-12 |-7 |-2 | | |
|-13 |-8 |-3 | | |
|-14 |-9 |-4 | | |
|-15 |-10 |-5 | | |
| إسم الطالب 4 | إسم الطالب 3 | إسم الطالب 2 | إسم الطالب 1 | علامة العرض+المنهجية عنوان البحث 02 |
| / | / | / | / | |
|-11 |-6 |-1 | أسماء الطلبة الناشطين خلال حصة البحث | |
|-12 |-7 |-2 | | |
|-13 |-8 |-3 | | |
|-14 |-9 |-4 | | |
|-15 |-10 |-5 | | |
| إسم الطالب 4 | إسم الطالب 3 | إسم الطالب 2 | إسم الطالب 1 | علامة العرض+المنهجية عنوان البحث 03 |
| / | / | / | / | |
|-11 |-6 |-1 | أسماء الطلبة الناشطين خلال حصة البحث | |
|-12 |-7 |-2 | | |
|-13 |-8 |-3 | | |
|-14 |-9 |-4 | | |
|-15 |-10 |-5 | | |

جامعة العربي التبسي - بسة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الإمتحان التطبيقي للسنة الثالثة علوم - سيير - خصص ادارة أعمال الفوج (00)
المقياس : إدارة استراتيجية

الإسم والقب:

العلامة:

إشرح بدقة وإختصار ما يلي:

1- أذكر أبعاد الميزة التنافسية؟

.....
.....
.....
.....
.....

2- أذكر علاقة الادارة الاستراتيجية بتقييم الأداء في المؤسسة؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3- ماهي خصائص بطاقة الأداء المتوازن؟

.....
.....
.....
.....

4- ماهو مفهوم المؤسسات غير الهادفة للربح؟

.....
.....
.....
.....

جامعة العربي التبسي - بسة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الإمتحان التطبيقي للسنة الثالثة علوم - سيير - خصص ادارة أعمال الفوج (00)
المقياس : إدارة استراتيجية

الإسم والقب:
العلامة:

إشرح بدقة وإختصار ما يلي:

1- أذكر أهداف تقييم الأداء في المؤسسات؟

.....
.....
.....
.....
.....

2- أذكر كيفية التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟

.....
.....
.....
.....
.....

3- ماهو مفهوم بطاقة الأداء المتوازن؟

.....
.....
.....
.....

4- ماذا نعني بأسلوب العصف الذهني؟

.....
.....
.....
.....

جامعة العربي التبسي - بسة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الإمتحان التطبيقي للسنة الثالثة علوم - سيير - خصص ادارة أعمال الفوج (00)
المقياس : إدارة استراتيجية

الإسم والقب:
العلامة:

إشرح بدقة وإختصار ما يلي:

1- أذكر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

.....
.....
.....
.....
.....

2- أذكر مستويات الابداع في المؤسسة؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3- ماهي علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية؟

.....
.....
.....
.....

4- ماهو مفهوم الميزة التنافسية؟

.....
.....
.....
.....

جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة –

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الإمتحان الإستدراكي للسداسي السادس في مقياس : الإدارة الإستراتيجية

الاسم واللقب :

الفوج:

العلامة :

أجب عن الأسئلة التالية بدقة و باختصار :

1- سمي التحليل الثنائي كذلك لأن:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2- العلاقة بين المشروع الجديد ودرجة المخاطرة في فجوة الأداء السلبي:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3- إن وجود إختلالات بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي يفسره وجود الفاصل الزمني بين:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3-تحليل محفظة أعمال الشركة يعني:

.....
.....
.....
.....

4- الفرق بين الإدماج والإستحواذ هو:

5- مستوى التعادل يعني:

6- تحليل العوامل الإستراتيجية لتحديد مجالات المشكلات يعتبر خطوة من خطوات:

7- متجنبو المخاطرة يميلون إلى إستخدام الإستراتيجية :

8- التخطيط الإستراتيجي ليس مرنا بما فيه الكفاية مقارنة بمرونة الإدارة الإستراتيجية لأنه:

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
الإمتحان السداسي الخامس في مقياس : الإدارة الإستراتيجية

الاسم واللقب :
الفوج :
العلامة :

أجب عن الأسئلة التالية بدقة و باختصار :

1- فرق بين كل من: الغايات، الأهداف، الإستراتيجيات، السياسات، الخطط، والبرامج في المؤسسة الإقتصادية ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2- سمي التحليل الثنائي في التحليل الإستراتيجي كذلك لأن:

.....
.....
.....
.....

3- هل يمكن لأي مؤسسة أن تكتسب معرفة عملاء جدد وسلع جديدة وأنظمة توزيع جديدة في نفس الوقت؟ لماذا؟ ومتى يكون ذلك؟

.....
.....
.....
.....

4- يمكنك النظر للاستراتيجية قرار يتضمن تحريك موارد المنظمة فهي إذن تشبه ألعاب الذكاء، اشرح كيف ذلك ؟

.....
.....

5- إلى أي إستراتيجية يميل متجنبوا المخاطرة للإستخدام في الخيار الإستراتيجي؟

.....
.....
.....

6- تحاول المؤسسة اكتساب ميزة تنافسية تضمن بقاءها من خلال مايسمى بالاستراتيجيات المتقاربة، إشرح ذلك؟

.....
.....
.....
.....

ما الفرق بين كل من إستراتيجية الإندماج وإستراتيجية الإستحواذ؟ ومتى يتم إستخدام كل منهما؟

.....
.....
.....
.....

اشرح نموذج القوى الخمس لبورتر عند تحليل المجال التنافسي للمؤسسة الاقتصادية؟

.....
.....
.....
.....

قائمة المراجع المستخدمة في الفصول

قائمة مراجع الفصل الأول

المراجع العربية:

الكتب:

- 1- أحمد فريد مصطفى، الموارد الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، 2006.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 3- أحمد طارطار، الترشيد الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
- 4- أرشد فؤاد التميمي، الاستثمار في الأوراق المالية، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- 5- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 6- أيمن عبد الرحمان فتاحي، البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، دار البشائر، دمشق، 2009.
- 7- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 8- جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، دار المريخ للنشر، 2002.
- 9- جميل أحمد توفيق، علي الشريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 10- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 11- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
- 12- حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005.
- 13- حسن ابراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 14- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 15- سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار السامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 16- سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 17- سيد الهواري، الإدارة المالية، مكتبة عين شمس ومكتبات الكبرى بمصر والوطن العربي، مصر، الطبعة السادسة، 1996.
- 18- شوام بوشامة، مدخل في الاقتصاد العام "الجزء الأول"، دار الغرب للنشر والتوزيع وهران، الطبعة الثانية، 2000.
- 19- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 20- طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 21- عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
- 22- عاطف وليد أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2006.
- 23- عادل زايد، الأداء التنظيمي، نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003.
- 24- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة المنشآت المتخصصة- البنوك- منشآت التأمين- البورصات-، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.

- 25- عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 26- عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، البورصات والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 27- عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 28- عبد الغفار حنفي، إدارة الامداد والمواد، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، الطبعة الثانية، 2002.
- 29- عبد الستار محمد العلي، الادارة الحديثة للمخازن والمشتريات "سلسلة التوريد"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 30- عبد السلام أبوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 31- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 32- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 33- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 34- عرباجي إسماعيل، إقتصاد المؤسسة- أهمية التنظيم، ديناميكية الهيكل، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1996.
- 35- علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، مبادئ الإدارة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 36- علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 37- علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.
- 38- عمر وصفي عقيلي، قيس المومني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 39- علي شريف، الادارة المعاصرة، دار رؤية، الاسكندرية، 2007.
- 40- عمر صخري، إقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 41- غاريت جونز، تشارلز هيل، الإدارة الاستراتيجية، دار المريح للنشر، الرياض، 2001.
- 42- فلاح حسين عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، إدارة البنوك، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 43- ليث عبد الله القيهوي، بلال محمود الوادي، "المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 44- ماجدة العطية، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009.
- 45- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 46- محمد سعيد أكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994.
- 47- محمد صالح الحناوي، مقدمة في المال والأعمال وتطبيقاتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 48- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001.
- 49- محمد مطر، إدارة الاستثمارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 50- محمد يوسف ياسين، البورصة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، الطبعة الأولى، 2004.
- 51- محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 52- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 53- محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، المصارف الإسلامية- الأسس النظرية والتطبيقات العملية-، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 54- مصطفى أحمد الزرقاء، نظام التأمين، مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة الرابعة، 1994.

- 55- مصطفى يوسف كافي، "بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الطبعة الاولى، 2014.
- 56- منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الثانية، 2011.
- 57- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 1999.
- 58- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر. عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 59- ناصر دادي عدون، إقتصاد مؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 60- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية- إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 61- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب، بيروت، 2006.
- 62- نعيم إبراهيم الظاهر، مبادئ الإدارة الاقتصادية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009.
- 63- هيثم هاشم، الأصول العلمية لوظيفتي الشراء والتخزين، المطبعة الجديدة، دمشق، سورية، 1994.
- 64- وليد عاطف أندوراس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.

الأطروحات:

- 1- سليمان بوفاسة، تمويل الاستثمارات عن طريق الاقتراض وانعكاساته على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- 2- سوسن سليم السعدي، المخاطر الناجمة عن السيولة في البنوك الإسلامية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.
- 3- موسوي نور الدين، واقع الاقتراض المصرفي للمؤسسة العمومية الجزائرية، جامعة الجزائر، 2004.

المنشورات:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، صادرة يوم 12 ربيع الثاني 1438 الموافق لـ 11 جانفي 2017، القانون رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق لـ 10 جانفي 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 09.

المحاضرات والمطبوعات:

1- صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017.

2- مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس المؤسسة والمحيط، 2016/2017، على الرابط الالكتروني:

<file:///C:/Users/sony/Downloads/Documents/>

المراجع الأجنبية:

- 1- Zvi Bodie, Robert Merton, **Finance**, édition Harizons, 2ème édition, Paris, 2007.
- 2- Pierre Dussauge, Bernard Ramanantsoa, **Technologie et stratégie d'entreprise**, Edit scienceParis 1994.

قائمة مراجع الفصل الثاني

المراجع العربية

الكتب:

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه، دار مجدلاوي، الأردن، 2002.
- 2- الهلالي الشربيني، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
- 3- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 4- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2011.
- 5- حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، 1998.
- 6- خليل محمد الغراوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار الكنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006.
- 7- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 8- خضر مصباح إسماعيل الطبطبي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 9- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مكتب طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 10- ريم محمد عدنان صفوت، أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
- 11- طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 12- عبيدات سهيل احمد، القيادة "أساسيات نظريات ومفاهيم"، الأردن، دار الكتاب الحديث، 2007.
- 13- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دارة الميسرة، الأردن، 2004.
- 14- عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1990.
- 15- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2012.
- 16- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 17- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
- 18- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية- مفاهيم وطرائق كمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 19- ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2013.
- 20- ماهر احمد، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الثامنة، 2002.
- 21- محمد مندورة، محمد جمال درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، على الرابط الالكتروني:

- 22- مجيد الكركخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، 2016.
- 23- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 24- مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 25- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 26- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 27- نبيل محمد مرسي، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.

المطبوعات:

- 1- صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017.

المراجع الأجنبية

- 1- Rich Horwath, What is Strategic Thinking? on : <http://www.sculpturaconsulting.com/2012>.

قائمة مراجع الفصل الثالث

المراجع العربية

الكتب:

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه، دار مجدلاوي، الأردن، 2002.
- 2- احمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الثامنة، 2002.
- 3- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي، دار النهضة العربية، مصر، 2008.
- 4- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 5- بن ساسي إلياس، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو،
- 6- توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية. ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي. زهير نعيم الصباغ. معهد الإدارة العامة. السعودية، 1999.
- 7- ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
- 8- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 9- حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، 1998.
- 10- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2002.
- 11- شوقي ناجي جواد، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 12- طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 13- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دارة الميسرة، الأردن، 2004.
- 14- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2012.
- 15- محمد مختار، حسن محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج الشركات العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، الطبعة الثانية لي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 16- عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 17- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة المنشآت المتخصصة- البنوك- منشآت التأمين- البورصات-، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 18- عبد السلام أبوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 19- علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.

- 20- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 21- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 22- منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، اليمن، صنعاء، 2011.
- 23- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 24- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم_ الأهمية_ التحديات)، جدار للكتاب العلمي، الأردن، 2009.
- 25- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والعمليات)، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.

المحاضرات:

- 1- مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، جامعة جبيل، 2015-2016.

المراجع الأجنبية:

- 1- Andrea micbeaux, **Marketing et base de données**, Édition chihab, Paris. 1997.
- JDetrie et les autres, **stratégie : politique générale de l'entreprise**, 3ème Edition, Dunod ,1997.
- 2- Lavoie. E.A, **la diversification une stratégie d'entreprise, colloque de l'entrepreneur gestionnaire**. Universal Best Western, Drummondville.québec, 2006.
- 3- Mohamed séghirdjitli, **Marketing strégiqueeurl ibn sinaedition impression et diffusion**, Ben Aknoune, Alder, 2001.
- 4 -ramanantsoua Bernard, **voyage en stratégie, revue française de gestion**, 1984.
- Thibaut j.p, **le diagnostic d'entreprise, guide pratique**, édition sedifor, 2eme édition, paris, 1993 .

قائمة مراجع الفصل الرابع

المراجع العربية:

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 2- ابراهيم جلال العبد، إدارة الأعمال- مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 3- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 2- ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
- 3- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 5- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 6- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات-مدخل إستراتيجي دار وائل عمان، الطبعة الأولى، 2005.

- 7- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي " منهج معاصر"، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.
- 8- رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر.
- 9- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
- 10- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2002.
- 11- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دارة الميسرة، الأردن، 2004.
- 12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة المنشآت المتخصصة- البنوك- منشآت التأمين- البورصات-، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 13- عبد السلام أبوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 14- محمد صالح حناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 15- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 16- علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 17- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 18- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية- مفاهيم وطرائق كمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 19- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر، مصر، 2007.
- 20- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

النأطروحات:

- 1- دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2005.
- 2- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006/2005.
- 3- سملائي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 4- سوما على سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2006-2007.
- 5- نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
- 6- هجيره شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

المقالات:

- 1- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.

المراجع الأجنبية:

1- Jaen-Pierre Helfere, et, Michel Kal ika, " **Mangement Stratégique et Organisation**",
Vuibert, 3^{eme} édition, Paris, 2000.

قائمة مراجع الفصل الخامس

المراجع العربية:

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 2- ابراهيم جلال العبد، إدارة الأعمال - مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 3- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 4- ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
- 5- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 6- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 7- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات-مدخل إستراتيجي دار وائل عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 8- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي " منهج معاصر"، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.
- 9- رابية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 10- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
- 11- فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 12- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دارة الميسرة، الأردن، 2004.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة المنشآت المتخصصة- البنوك- منشآت التأمين- البورصات-، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 14- عبد السلام أبوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 15- محمد صالح حناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 16- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن. 2004.
- 17- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 18- علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 19- محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق ميزة تنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 20- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 21- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية- مفاهيم وطرائق كمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 22- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر، مصر، 2007.

23- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

24- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم، دار الثقافة، عمان، 2010.

الأطروحات:

1- براهيم حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاستراتيجية، جامعة المسيلة، 2007.

2- نانسي داود على المشني، إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن - شركة النيبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

3- يحي فريك، إستراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إقتصاد صناعي، جامعة أحمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2012.

المقالات:

1- أقاسم عمر، بن عبيد عبد الباسط، إستراتيجية العمليات ودورها في بناء مخطط الأعمال في المؤسسة، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 3، سبتمبر 2014.

المراجع الأجنبية:

1- Vandick réni. "Marketing opérationnel. Onze étapes. Clés pour réussir". Algerie. Chihab. 1994.

2- M. Czinkota et al., "marketing management", Blackwell publishers, inc.1997.

المواقع الالكترونية:

1-<https://sst5.com/Article/1997/76>

2- <https://hrdiscussion.com/hr124754.html>

3- cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/res/res_05.doc

4-<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=36117>

قائمة مراجع الفصل السادس

المراجع العربية:

الكتب:

1- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

3- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998.

4- ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.

5- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

6- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.

7- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات-مدخل إستراتيجي دار وائل عمان، الطبعة الأولى، 2005.

- 8- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي " منهج معاصر"، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.
- 9- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
- 10- فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 11- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دارة الميسرة، الأردن، 2004.
- 12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة المنشآت المتخصصة- البنوك- منشآت التأمين- البورصات-، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 13- عبد السلام أبوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 14- محمد صالح حناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 15- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 16- علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 17- محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق ميزة تنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 18- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 20- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

المراجع الأجنبية:

- 1- M. Czinkota et al., "marketing management", Blackwell publishers, inc.1997

