



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
مطبوعة في مقياس:



إستراتيجية المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات
من إعداد:
الدكتورة بوطورة فاطمة الزهرة
أستاذ محاضر ب

قائمة الخبراء		
جامعة البليدة.	أستاذ تعليم عالي	قرامطية زهية ملاح وئام مهري عبد المالك
جامعة تبسة.	أستاذ تعليم عالي	
جامعة تبسة.	أستاذ تعليم عالي	



السنة الجامعية: 2025-2026

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الأشكال
/	فهرس الجداول
05-01	المقدمة
41-08	الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط
08	تمهيد
18-8	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية
10-8	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
16-11	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية
18-16	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية
30-18	المبحث الثاني: المؤسسة والمحيط
23-18	المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة الاقتصادية
26-23	المطلب الثاني: المحيط الداخلي للمؤسسة
30-26	المطلب الثالث: المحيط الخارجي للمؤسسة
40-30	المبحث الثالث: التمويل في المؤسسة الاقتصادية ومواردها
31-30	المطلب الأول: موارد المؤسسة الاقتصادية
38-31	المطلب الثاني: التمويل في المؤسسة الاقتصادية
40-38	المطلب الثالث: مؤسسات التمويل ومخاطره
41	أسئلة الفصل الأول
79-43	الفصل الثاني: تطور الإدارة الإستراتيجية
43	تمهيد

فهرس المحتويات

59-43	المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية
46-43	المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية
50-46	المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي
59-50	المطلب الثالث: أساسيات القرار الإستراتيجي
68-59	المبحث الثاني: التوجه الإستراتيجي
62-59	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
65-62	المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية
68-65	المطلب الثالث: تحديات الإدارة الإستراتيجية
78-68	المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي
72-68	المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي
75-72	المطلب الثاني: مبررات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي
78-75	المطلب الثالث: شروط نجاح التخطيط الإستراتيجي وصعوباته
79	أسئلة الفصل الثاني
102-80	الفصل الثالث: الرؤية الإستراتيجية ومجال نشاط المؤسسة
80	تمهيد
88-80	المبحث الأول: الرؤية، الرسالة والأهداف
82-80	المطلب الأول: ماهية رؤية المنظمة
85-82	المطلب الثاني: رسالة المنظمة
88-85	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
93-89	المبحث الثاني: التجزئة الإستراتيجية
91-89	المطلب الأول: مفهوم مجال النشاط والتجزئة الإستراتيجية
92-91	المطلب الثاني: أهمية التجزئة الإستراتيجية ومنتقاداتها
93-92	المطلب الثالث: معايير التجزئة الإستراتيجية

فهرس المحتويات

102-94	المبحث الثالث: البيئة الخارجية ومتغيراتها
95-94	المطلب الأول: مدخل التحليل الكلي للبيئة
99-95	المطلب الثاني: مدخل التحليل والتقييم الإستراتيجي للبيئة
101-99	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد المتغيرات البيئية
102	أسئلة الفصل الثالث
145-103	الفصل الرابع: التشخيص الخارجي
103	تمهيد
109-103	المبحث الأول: ماهية التشخيص الخارجي للمنظمة
106-103	المطلب الأول: مفهوم التشخيص الخارجي وأهميته
108-106	المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية للمنظمة
109-108	المطلب الثالث: العلاقة بين البيئة ونمط المنظمة
129-109	المبحث الثاني: مراحل التشخيص الخارجي
113-109	المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية العامة (الكلية)
121-113	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة)
129-121	المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية الخاصة (تحليل البيئة التنافسية)
145-129	المبحث الثالث: نماذج التشخيص الخارجي للبيئة
132-129	المطلب الأول: نموذج SWOT
134-132	المطلب الثاني: نموذج PESTEL
145-134	المطلب الثالث: نماذج التحليل الاستراتيجي (BCG , Mac Kinsey, ADL)
145	أسئلة الفصل الرابع
158-146	الفصل الخامس: التشخيص الداخلي
146	تمهيد
149-146	المبحث الأول: ماهية التشخيص الإستراتيجي الداخلي

فهرس المحتويات

147-146	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التشخيص الداخلي
149-147	المطلب الثاني: مجالات القوة والضعف الداخلية
149	المطلب الثالث: مراحل تحليل البيئة الداخلية
155-149	المبحث الثاني: أساسيات التحليل الإستراتيجي الداخلي
152-150	المطلب الأول: مكونات البيئة الداخلية للمنظمة
154-152	المطلب الثاني: الأنشطة الأساسية في تحليل سلسلة القيمة
155-154	المطلب الثالث: خطوات تحليل سلسلة القيمة
158-155	المبحث الثالث: الأساليب الجماعية المستخدمة في التحليل الإستراتيجي
156-155	المطلب الأول: العصف الذهني وحلقات الجودة
157-156	المطلب الثاني: أسلوب التفكير الجماعي وأسلوب دلفي
158-157	المطلب الثالث: الجماعات الصورية
158	أسئلة الفصل الخامس
190-159	الفصل السادس: الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة
159	تمهيد
171-159	المبحث الأول: أسيات جول الخيارات الإستراتيجية
161-159	المطلب الأول: ماهية الخيارات الإستراتيجية
163-161	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الخيار الإستراتيجي
170-163	المطلب الثالث: الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل
179-171	المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
175-171	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال
177-175	المطلب الثاني: إستراتيجية التركيز
179-177	المطلب الثالث: إستراتيجية التمييز
190-179	المبحث الثالث: الإستراتيجيات الوظيفية

فهرس المحتويات

180-179	المطلب الأول: الإستراتيجية التسويقية
187-181	المطلب الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية
190-187	المطلب الثالث: إستراتيجية الإنتاج والعمليات والإستراتيجية المالية
190	أسئلة الفصل السادس
216-191	الفصل السابع: إجراءات وخطوات تنفيذ ومراقبة الخيارات الإستراتيجية
191	تمهيد
199-191	المبحث الأول: ماهية تنفيذ الإستراتيجية
194-191	المطلب الأول: ماهية تنفيذ الإستراتيجية
197-194	المطلب الثاني: مقومات تنفيذ الخطة الإستراتيجية
199-197	المطلب الثالث: أدوات ومعوقات تنفيذ الإستراتيجية
208-199	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرقابة الإستراتيجية
205-199	المطلب الأول: أساسيات حول الرقابة
206-205	المطلب الثاني: ماهية الرقابة الإستراتيجية
208-206	المطلب الثالث: نظام الرقابة الإستراتيجية
216-208	المبحث الثالث: مرتكزات نظام الرقابة الإستراتيجية
210-208	المطلب الأول: تصميم نظام الرقابة الإستراتيجية ومراحلها
212-210	المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
216-213	المطلب الثالث: التوجه الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن
216	أسئلة الفصل السابع
222-217	نماذج إمتحانات المقياس

فهرس الجداول

الرقم	عناوين الأشكال	الصفحة
01	نموذج الإدارة الإستراتيجية	48
02	إجراءات تنفيذ القرار الاستراتيجي	51
03	عمليات الإدارة الإستراتيجية	60
04	التنسيق والترابط بين مستويات الإستراتيجية الثلاثة	65
05	إطار وضع الأهداف وتطويرها	88
06	معايير التجزئة الإستراتيجية	93
07	نموذج العلاقة بين البيئة ونمط المنظمة	108
08	نموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة	118
09	العوامل الحاكمة للنجاح حسب مراحل دورة حياة المنتج	121
10	خريطة المجموعات الإستراتيجية	127
11	مصفوفة SWOT	131
12	نموذج PESTEL	134
13	مصفوفة حصة السوق / معدل النمو	136
14	مصفوفة ماك كنزي	142
15	مصفوفة ADL	144
16	مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة	152
17	نموذج سلسلة القيمة	154
18	نجمة التوزيع	165
19	الخيارات الإستراتيجية في المنظمة	172
20	نموذج تحليل إستراتيجية المنافسة	176
21	نموذج S7 لماكينزي لتنفيذ الإستراتيجية	193

فهرس الجداول

203	مستويات الرقابة في المنظمة	21
211	مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن	22
214	الربط الإستراتيجي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	23
215	متطلبات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	24

فهرس الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	مستويات الإستراتيجية في المنظمة	64
02	الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل الأجل	71-72
03	أمثلة لرسالة بعض الشركات	83
04	الفرق بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة	83
05	أمثلة عن بعض الأهداف	87
06	الفرق بين التجزئة السوقية والتجزئة الإستراتيجية	90
07	تحليل البيئة الخارجية	98
08	مراحل نضج القطاع والمؤشرات	143
09	مزايا وعيوب تشكيل المخططات	180
10	مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها	192

مقدمة

المقدمة

أولاً- التعريف بمقياس الإدارة الإستراتيجية

يشهد العالم اليوم تغيرات كبيرة ومتسارعة في مختلف المجالات العلمية والمعرفية والتقنية والإدارية والإقتصادية لذا من الضروري على منظمات الأعمال اليوم مواكبة هذه التغيرات والتكيف معها لضمان بقاءها وإستمرارها، من خلال الإبتعاد عن أساليب التخطيط التقليدي والإعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، التي تركز أساسا على ضرورة تحليل المتغيرات الداخلية والمتغيرات البيئية الخارجية بمختلف أبعادها لتحديد البدائل المناسبة للتعامل معها وفقا لسياسات وخطط وبرامج عمل واضحة ومتكاملة من منظور إستراتيجي فعال، مما يساهم في دعم وعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

ثانياً- أهداف المادة

يهدف هذا المقياس الموجه أساسا لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم إقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تذكير الطالب بمجموعة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمؤسسة الإقتصادية.
- التعرف على محيط المؤسسة و التعريف بتطور الفكر الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية.
- تزويد الطالب بأساسيات الفكر الاستراتيجي ومراحل بناء وصياغة إستراتيجية المؤسسة.
- إدراك الطالب لدور الادارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية.
- تمكين الطالب من فهم مختلف الأساليب والنماذج المستخدمة في تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية.
- تعزيز قدرة الطالب على تطبيق بعض المفاهيم النظرية الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية مثل (الرؤية، الأهداف، الرسالة...الخ) من خلال استخدامها في دراسات حالة للمؤسسات إقتصادية محلية أو أجنبية.
- التمييز بين المفاهيم والمصطلحات كأن يميز الطالب بين الرؤية، الرسالة والأهداف وإدراك الفروق بينها.

ثالثاً- خطة المطبوعة

تم تقسيم هذه المطبوعة بناءا على البرنامج الوزاري المقرر للمقياس إلى سبعة فصول وكل فصل يحتوي على مجموعة من المحاور الأساسية تسمح باستيعاب مجموعة من المفاهيم الأساسية كما يلي:

الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط.

الفصل الثاني: تطور الإدارة الاستراتيجية.

الفصل الثالث: الرؤية الاستراتيجية ومجال نشاط المؤسسة.

الفصل الرابع: التشخيص الخارجي للمؤسسة.

الفصل الخامس: التشخيص الداخلي للمؤسسة.

الفصل السادس: الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة.

الفصل السابع: إجراءات وخطوات تنفيذ ومراقبة الخيارات الاستراتيجية.

الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط

تمهيد

يشهد العالم اليوم العديد من التطورات والتغيرات في جميع المجالات خاصة الاقتصادية منها، لذا أصبحت معظم الدول تهتم بالمؤسسات الاقتصادية باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية هي النواة الأساسية لاقتصاد أي دولة ، فهي أهم ركائز الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات وخدمات كما أنها تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فنجاح المؤسسة الاقتصادية اليوم يتوقف على مدى تكيفها مع بيئتها الخارجية بمختلف أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية ، الثقافية والتكنولوجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص و تعزز من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية وضمان بقاءها واستمرارها في السوق.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية

شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات المفكرين و الباحثين الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم ، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي لأي دولة.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تباينت واختلفت آراء الباحثين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، حيث أعطيت لها العديد من المفاهيم وذلك وفقا لتعدد أنواعها وأنماطها وخصائصها.

أولاً- مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: "مكان للتنسيق بين عوامل الإنتاج حيث يكون المقاول أو المنظم هو المنسق وروح المشروع"¹، كما تعرف أيضا بأنها: "عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه ، تحويل ، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".² كما تعرف المؤسسة أيضا على أنها: "أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع".³

1 - عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص: 12.

2 - درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص نقود ومالية ، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2005، ص: 11.

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

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنيات المحاسبة وجداول المؤشرات".¹ وتعرف أيضا على أنها: "وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، الصناعي، و التجاري و الخدمات"². وعليه من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن مجموعة من العوامل المادية، المالية، البشرية والمعلوماتية التي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف محددة.

ثانيا- خصائص المؤسسة الاقتصادية

تمتلك المؤسسة الاقتصادية مجموعة من الخصائص، يمكن إيجازها فيما يلي:³

- دمج عوامل الإنتاج في إنتاج سلع وخدمات المؤسسة .
- وجود شخصية قانونية مستقلة من حيث الحقوق والواجبات وكذا من حيث الصلاحيات والمسؤوليات.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل وإستراتيجيات المؤسسة.
- التكيف مع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة والاستجابة لمتطلبات هذه البيئة.
- أهمية المؤسسة في المجتمع من ناحية إجتماعية لكونها مصدر رزق لكثير من الأفراد.
- يشمل مصطلح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة.

ثالثا- أهداف المؤسسة الاقتصادية

تتعدد وتتووع أهداف المؤسسة الاقتصادية ويمكن إيجازها فيما يلي:

1- الأهداف الاقتصادية: تتمثل فيما يلي:⁴

- 1-1- تحقيق الربح: يمثل الربح الفرق بين مجموع الايرادات ومجموع التكاليف وهو المؤشر الأساسي على صحة المؤسسة اقتصاديا ، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الموارد المالية للتوسع والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة و تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون .

1 - العربي دغموش، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2001، ص: 03.

2 - إسماعيل عرباجي ، إقتصاد و تسيير المؤسسة، مو فم للنشر، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2015، ص: 15.

3 - عميش سميرة، مطبوعة محاضرات في إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016، ص: 03

4 - مباني محمد، مطبوعة محاضرات في إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018-2019، ص ص : 03-04.

1-2- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع منتجاتها وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وذلك من خلال إنتاج سلع معتدلة الثمن وكذا تلبية حاجات المستهلكين بأثمان معقولة.

1-3- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الإستعمال العقلاني والرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج ، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف.

1-4- الإستقلال الإقتصادي على المستوى الوطني : وذلك بتقليل الواردات وزيادة الصادرات من الإنتاج المحلي، وهو ما يحسن من رصيد الميزان التجاري وبالتالي ميزان مدفوعات الدولة، وهو ما يضمن دخلا معتبرا من العملة الصعبة يدعم احتياجات صرف البلد.

2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل أهمها فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور.

- تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة.

- توفير مناصب عمل والتخفيف من البطالة.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال.

- توفير تأمينات ومرافق عامة.

3- الأهداف الثقافية والرياضية: تتمثل فيما يلي:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية.

- رسكلة العمال القدامى وتدريب العمال المبتدئين.

- تخصيص أوقات للرياضة .

4- الأهداف التكنولوجية: أهمها:

- إنشاء هيئة للبحث والتطوير.

- استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة¹.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تتشترك المؤسسات الاقتصادية في جملة من الوظائف الرئيسية وذلك مهما اختلفت من حيث نوعها، حجمها وطبيعة نشاطها، حيث تعمل هذه الوظائف بصورة متكاملة لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

أولا- وظيفة الانتاج

1 - ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص: 10.

يعتبر الإنتاج الوظيفية الأساسية للمؤسسات الإنتاجية، فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية، وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة لذلك يمكن تعريفها بأنها: "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقيم العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح". فهذه الوظيفة هي من اختصاص المؤسسات الصناعية إلا أنه يمكن الحديث عن إنتاج الخدمات، ويبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتجات واحترام رغبات المستهلك. وقد تختلف خصائص الإنتاج حسب علاقة المؤسسة مع الزبائن.

و يهدف تسيير الإنتاج إلى إيجاد توازن مقبول بين عدة أوامر متناقضة وهي:

1- النوعية: و يقصد القدرة المنتوج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستعملين ملائمة المنتوجات المصنوعة مع حاجيات المستهلكين و مطابقة لمواصفات مكتب الدراسات، احترام آجال الإنتاج التي تفرضها التزامات المؤسسة مع الزبائن حيث يجب أن تسمح تكلفة الإنتاج بتحقيق هامش على سعر البيع، وبالتالي يجب تحديدها بصفة تقديرية.

2- المرونة: حيث يجب على المؤسسة أن تتكيف مع نمو السوق سواء من الناحية الكمية أو النوعية، ولا يمكن أن تتحقق هذه الأوامر إلا بمساهمة منسقة لجميع مصالح وهيئات المؤسسة بغرض الوصول إلى تنمية التوليفة (تكلفة - آجال - نوعية)¹.

ثانيا- وظيفة التسويق

لا تقتصر أهمية التسويق على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات إلى المستهلكين أو المنتفعين بل أن الأمر يتعدى هذا بكثير فالتسويق يساعد أو يساهم في خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وأرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الاستخدامات وحتى في أساليب وطرق التغليف، وتعرف الأهداف التسويقية على أنها النتائج التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها من خلال جهودها التسويقية و هي تشكل الأساس في وضع الخطة التسويقية. و تختلف أهداف التسويق باختلاف الطرق المتعامل بها، حيث أن هدف المستهلك هو الحصول على أكثر جودة بأقل سعر ممكن، أما بالنسبة للمؤسسة فهو تحقيق أكبر ربح بأقل تكلفة ممكنة.² وتسعى وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الأهداف الآتية:³

-
- 1 - سعاد نانف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 226.
 - 2 - عبد السلام أبو قحف، التسويق و جهة نظر معاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 25.
 - 3 - درحمون هلال، مرجع سابق، ص: 26.

- دراسة و توقع احتياجات المستهلكين.
- إنشاء منتج أو خدمة لسوق خاص.
- عرض المنتج أو الخدمة في المكان المناسب.
- الإعلام بوجود منتج أو خدمة بمختلف خصائصها.
- بيع المنتج أو الخدمة للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب.
- ضمان متابعة تجارية للقيام بالتعديلات اللازمة إتجاه السوق.

ثالثا- وظيفة التمويل

في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التمويل المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج و التسويق. ويقصد بالتمويل مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع و الخدمات الضرورية(مواد أولية...) المتلقاة من طرف الموردين ، هذه العمليات تتمثل فيما يلي:

1- **المشتريات:** يمكن اعتبار المشتريات كوظيفة مستقلة داخل المؤسسة موزعة بين عدة وظائف أخرى، حسب حجم المؤسسة كان توزع بين وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية و المالية ، أو أن تقوم بها المديرية العامة مباشرة. وتعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها وهي :

- 1-1- **سياسة المنتج:** التوثيق، الاستكشاف والتطور التكنولوجي.
- 1-2- **سياسة المصدر:** و يتعلق الأمر هنا بسياسة الموردين و كذا بدراسة شعب التمويل.
- 1-3- **سياسة الأسعار:** تمر سياسة الأسعار بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد و حتى بتحليل القيمة.
- 1-4- **سياسة الاتصال:** يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات ،صالونات أو باستعمال وسائل ترقية (تقليدية كدليل المنتجات، كتيبات...) .
- 2- **تسيير المخزونات :** إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة ، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد و السلع واختيار أحسن نوعية لتفادي البقايا والنفايات في الإنتاج ، فإن المخزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن تقتصده المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح¹.

رابعا- وظيفة الموارد البشرية

1 - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 15.

تحتل وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مكانة هامة وذلك باعتبار أن المورد البشري في المؤسسة هو العنصر الحيوي والفعال لأداء مختلف المهام والأنشطة في المؤسسة، وتشير إدارة الموارد البشرية إلى السياسات والممارسات التي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستويات أدائهم، تحليل وتصميم الأعمال، تخطيط واستقطاب وتعيين، تدريب وتطوير، إدارة التعويضات، إدارة وتقييم الأداء والعلاقات العمالية¹.

1- أهمية وظيفة الموارد البشرية: يمكن إيجازها فيما يلي:²

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.

- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة النشاطات الإدارية التنفيذية حول هذه النشاطات .

- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.

- تساعد على (كشف) تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي والتنظيمات، ومعدلات التأخر والغيابات من خلال بعض الوسائل بالأفراد العاملين.

- مساعدة المديرين في إدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية: تتمثل فيما يلي:³

- وضع استراتيجية للموارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى إنتاجية عالي.

- تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تشملها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد .

1 - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2013، ص: 20.

2 - نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2018، ص: 04-05.

3 - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2005، ص ص : 29-30.

- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي لأن الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح للمنظمة، وتحقيق مخرجات بكفاية من خلال استخدام كفاء للموارد، لتحقيق الرضا لدى عمال المؤسسة.

خامسا- الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية والحوهرية في المؤسسة الاقتصادية، فالمؤسسة لا تستطيع القيام بمختلف أعمالها وأنشطتها دون توفر الموارد المالية اللازمة، ويمكن تعريف الوظيفة المالية في المؤسسة على أنها: مجموعة العمليات والمهام التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بعد تحديد ماتريد من خلال برامجها وخططها الاستثمارية¹. كما تعرف أيضا بأنها: "عبارة عن الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد الرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها"².

1- أهمية الوظيفة المالية: حتى تتمكن المؤسسة من ضمان بقاءها واستمرارها في السوق في ظل وجود العديد من القيود المفروضة عليها من المحيط، فعليها إذا أن تضمن نوعا من التوازن المالي الذي يسمح لها بمواصلة نشاطها لذلك فإن الجانب المالي ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسة، كما أنه لا يخفى أن عدم كفاية الأموال أو نقصها في المؤسسة يؤدي إلى عواقب وخيمة تضر المؤسسة و تزعزع استقرارها ، و يمكن أن تؤدي بها إلى الزوال لأن نقص الموارد المالية يؤدي في أغلب الأحيان إلى ضياع الفرص الاستثمارية و بالتالي يقلل من الربح، و قد تتعرض المؤسسة إلى خسارة لأن مركزها و نموها مرتبط بتوازن مختلف أجزاء الميزانية و مراقبة هيكلها المالي باستمرار، إضافة إلى أن القرارات المتخذة في المؤسسة لها انعكاسات مالية باعتبار إن الوظيفة المالية في الاقتصاديات الحديثة أصبحت تتعدى جمع الأموال إلى المشاركة في اتخاذ القرارات اتجاه نوعية الأموال المطلوبة، رغم أنه لا توجد قاعدة عامة تمكن من معرفة الوظيفة المالية لمجموع المؤسسات ، إلا أن هذه الأهمية تتوقف أساسا و ترتبط إلى مدى كبير بحجم المؤسسة.³

2- مجال عمل الوظيفة المالية: يتمثل مجال عمل المؤسسة الاقتصادية في مجموعة من القرارات أهمها:⁴

1 - محمد السعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 20.

2 - إلياس بن ساسي، يوسف القرشي، التسيير المالي دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 33.

3 - نفس المرجع السابق، ص: 21.

4 - محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف-، دار وائل للمشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص: 08-07.

2-1- قرارات الإستثمار: قرارات الإستثمار في المؤسسة مبنية على الدراسات التي تجريها الوظيفة المالية وأي خطأ في الموازنة بين الإيراد المتوقع وحجم المخاطر سيعود بعواقب وخيمة على المؤسسة وقد تنتهي بزوالها وإفلاسها.

2-2- قرارات التمويل: قرار التمويل متعلق بكيفية تحديد التوليفة المثلى التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في تلبية احتياجاتها من الموارد، وذلك بأقل التكاليف وأفضل الشروط.

2-3- قرارات التوزيع: هذه القرارات متعلقة بمقدار الأرباح المراد توزيعها، والأسس التي تم الاعتماد عليها في تحديد نسبة التوزيعات، وقرار التوزيع لو أثره على سياسات التمويل في المؤسسة حيث أن كلما زادت نسبة التوزيعات انخفض الاعتماد على التمويل الذاتي.

3- مهام الوظيفة المالية: يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

3-1- التخطيط المالي: التخطيط المالي نوع من أنواع التخطيط يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الإستثمار. حيث يلعب التخطيط المالي دور كبير في مجالات متعددة منها التخطيط للمبيعات، التخطيط للأرباح، التخطيط للإستثمارات الرأسمالية، التخطيط لتمويل عمليات البيع، التخطيط لسداد الإلتزامات في مواعيد استحقاقها، التخطيط للحصول على الأموال اللازمة من المصادر الملائمة وفي الوقت الملائم.

3-2- التنظيم المالي: يمثل تحديدا الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه بكفاءة، ثم توزيع وتجميع هذه الأنشطة لأفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصص الوظيفي، ويختلف الهيكل التنظيمي للوظيفة المالية من مشروع لآخر، تبعاً لنوع وحجم القطاع الذي يعمل فيه وطبيعة نشاطه ودرجة تعقيده.

3-3- الرقابة المالية: تتألف وظيفة الرقابة المالية من تقييم أداء المؤسسة بمقارنتها بالخطط الموضوعية لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيحها للتأكيد من تنفيذها، ويجب على المدير المالي عند قيامه بالتخطيط المالي أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية يمكنه من مراجعة التنفيذ الفعلي مع الخطط الموضوعة.

3-4- التحفيز المالي: التحفيز هو خلق التعاون الإداري بين العاملين في المشروع وبمختلف مستوياتهم الإدارية، واستمالتهم لحب العمل، وإثارة الروح المعنوية فيهم من أجل التفاني في العمل، ويتطلب التحفيز المالي نظام كفؤ للاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية. ويمكن تقسيم الوظائف المالية إلى مجموعتين تضم الأولى الوظائف المسؤولة عن التخطيط المالي في حين تضم المجموعة الثانية الوظائف المسؤولة عن تسجيل النتائج المالية وتحليلها بهدف الرقابة على الأداء.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الإقتصادية

1 - عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجديدة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 221.

تأخذ المؤسسات الاقتصادية أنواعا وأشكالا مختلفة ومتنوعة وفقا لطبيعة نشاطها وحتى حجمها، فهي بذلك تصنف تبعا لعدة معايير.

أولا- المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني

تصنف المؤسسات الاقتصادية وفقا لهذا المعيار إلى مؤسسات فردية، مؤسسات عمومية، مؤسسات خاصة، شركات أموال وشركات أشخاص.

1- المؤسسات الفردية: و هي مؤسسات تعود ملكيتها لشخص واحد يعتبر هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمالها، فهي مؤسسات تتسم بسهولة إنشائها وبساطة هيكلها التنظيمي، و لكن في المقابل قد تكون ضعف خبرة مالكيها وضعف مستواه في الإدارة و التسيير عاملان لفشلها¹. حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية.... إلخ ، وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفض².

2- المؤسسات العمومية: هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة، ولا يحق للمسؤولين بيعها أو التصرف فيها، إلا بموافقة الدولة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات العمومية:³

2-1- مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري: تتمتع بالشخصية القانونية وتنشط في ميدان خاص بأسواق المنافسة، حيث تقوم هذه المؤسسات بتقديم منتجات للسوق وفي نفس الوقت تؤدي خدمة عمومية، مع التمييز بوجود طاقة إنتاجية موحدة.

2-2- مؤسسات عمومية إقتصادية: هي مؤسسات تتمتع بالاستقلالية، تنظيها وتسييرها بواسطة مجلس إدارة، وتتميز بالمنافسة فيما بينها وكذا الحرية فيما يخص تسيير أموالها كما تنص عليها النصوص القانونية.

2-3- مؤسسات عمومية محلية: هي مؤسسات تنشط على المستوى المحلي ونجدها غالبا في قطاع الخدمات.

3- المؤسسات المختلطة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة إلى القطاع العام والخاص، أي مؤسسات عمومية تشترك مع مساهمين خواص، في إطار الإقتصاد المختلط مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع لضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

- أنواع المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي

يعتمد تصنيف المؤسسات على ما يلي:

-
- 1 - مبانى محمد، مرجع سابق، ص: 5.
 - 2 - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 54.
 - 3 - عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006، ص ص: 27-28.

- 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، اي تقوم بعملية شراء وبيع المواد دون إخضاعها لأية 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:** صنف 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 أيضاً على أنها ذلك المشروع الذي يستخدم عدداً قليلاً من العاملين ويدار من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية، أو هي المؤسسة التي تخلق عملاً بدرجة مخاطرة عالية أو عدم تأكد عالي لغرض تحقيق الربحية والنمو عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع الموارد الضرورية لإنشاء المؤسسة.¹ كما تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية يونيدو UNIDO المؤسسات الصغيرة بأنها تلك المؤسسات التي يديرها مالك واحد، ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها طويلة الأجل (الاستراتيجية)، وقصيرة الأجل (التكتيكية)، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10- 50 عاملاً.²

1 - ماجدة العطية، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 15.

2 - مصطفى يوسف كافي، "بيئة وتكنولوجيا إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 29.

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 الاتحاد الأوروبي فيصنف المؤسسة الصغيرة بأنها صغيرة إذا كان عدد العاملين بها أقل من 50 عامل.¹

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

رابعاً- أنواع المؤسسات حسب الشكل القانوني

يعتمد تصنيف المؤسسات وفقاً لهذا المعيار على ما يلي:²

1- المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة، ولهذا النوع من المؤسسات مزايا:

- السهولة في الإنشاء والتنظيم. حيث يكون صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وبالتالي على حل كل المشاكل فوراً.

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:

1-2- شركات الأشخاص: كشركات التضامن والتوصية البسيطة والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

2-2- شركات الأموال: مثل: شركة التوصية بالسهم وشركات المساهمة.

المبحث الثاني: المؤسسة والمحيط

نظراً لماتعيشه المؤسسات الإقتصادية اليوم من تطورات متعددة ومتسارعة بإستمرار في مختلف المجالات، أصبح من الضروري التعرف على محيط المؤسسة وأبعاده المختلفة وعلاقته مع المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة الإقتصادية

يشغل محيط المؤسسة إهتمام الكثير من المفكرين والباحثين نظراً لماله من أهمية وتأثير على نشاط المؤسسة الإقتصادية.

أولاً- مفهوم محيط المؤسسة

يعرف محيط المؤسسة على أنه: "الوسط الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها اليومي، حيث يتكون من وحدات منفصلة، ولكنها متداخلة، تتفاوت درجة و عمق العلاقة مع المؤسسة بحسب كثافة التبادلات وأهميتها، إن

1- ليث عبد الله القيهوي، بلال محمود الوادي، "المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 14.

2 - عمر صخري، مرجع سابق، ص: 23.

هذه التبادلات عبارة عن كل ما يمكن أن ينتقل من المحيط إلى المؤسسة، أو العكس، من قيم مادية أو فكرية أو معلوماتية، وهذا يعني أن المؤسسة عبارة عن نظام له مصالح يحققها مع محيطه، ينتج من هذا التعامل ديناميكية تضمن الاستمرارية بالنسبة للمؤسسة، وأن هذا المحيط يؤثر مباشرة في هذا النظام.¹ كما يعرف أيضا بأنه: "ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة".²

ثانيا- خصائص محيط المؤسسة

يمتاز محيط المؤسسة بالعديد من الخصائص، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:³

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 صاحبها من تدفق هائل للمعلومات، الواجب معالجتها وتحليلها والاستفادة منها.

1- يحيوي فاطمة، محاضرات في مادة الإدارة الإستراتيجية، محاضرات موجهة لسنة ثالثة ليسانس إدارة أعمال، جامعة المدية، 2018-2019، ص: 12.

2 - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 77.

3 - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص ص: 50-51.

8- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: تتزايد الضغوط على المنظمات لتسهم بدور كبير لحل المشكلات الاجتماعية مثل: الفقر، البطالة، كما يتوقع أن تتزايد القيم الأخلاقية والإنسانية، إذ تلزم المؤسسات العاملين على الممارسات المقبولة أخلاقيا في محيط أكثر إنسانية.

9- القيود البيئية: تضطر المنظمات أحيانا للعمل في ظل قيود معينة قد تكون قانونية أو سياسية أو إقتصادية (تسعير المنتجات، الحد الأدنى للأجور، أسعار الصرف....).

ثالثا- أهمية دراسة المحيط

يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:¹

- تقوم المؤسسة باستعمال موارد المحيط كمدخلات (مواد أولية، معلومات.. إلخ) وتقدم إليه مخرجاتها (سلع و/أوخدمات) مما يفرض عليها المتابعة المستمرة لمختلف تطورات العرض والطلب.

- ضرورة مسايرة التطورات التكنولوجية والمعرفية لإحداث التغيرات اللازمة لإيجاد الميزة التنافسية الخاصة بها.

- يحمل المحيط العديد من التهديدات و الفرص للمؤسسة وعليه يجب دراستها من أجل تحديد السلوك المناسب والاستراتيجية اللازمة للتكيف معها.

- يعد أفراد المؤسسة والعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تربطهم من أهم المؤثرات المكونة للمحيط الداخلي للمؤسسة.

- تساعد دراسة المحيط في معرفة موقع منتجات المؤسسة في السوق في مقابل المنافس (الحصة السوقية)، وكذا موقع المنتجات في دورة الحياة من أجل إحداث التغيرات اللازمة لإبقاء المنتج في السوق أو تعديله أو البحث عن أسواق جديدة.

رابعا- العلاقة بين المؤسسة ومحيطها

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:²

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

1 - يحيوي فاطمة، مرجع سابق، ص: 13.

2 - مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، جامعة جيجل، 2015-2016، ص ص: 06-07.

- **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 المختلفة 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.

2-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 أهمها: ¹

1-2 - الآثار الاجتماعية: يمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في نقاط مختلفة أساسية ومنها الايجابي والسلبي وتختلف درجة التأثير طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي توجد به المؤسسة وكذلك

1 - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص: 88-89.

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 تبعاً لحجمها وبالحيز 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 بقوة 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 غالباً المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى طالما يسعى هؤلاء إلى كسب عيشهم مما يسبب في نزوح السكان أحياناً.

- **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 نظاماً 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 جديماً 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 ينتجه 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 مكملتها بعضها البعض لهذا فإن غالباً 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 مثلاً 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 الإيجابي عادة على البلاد.

- **التأثير على التكامل الاقتصادي :** تحتاج الصناعة الثقيلة خاصة منها الميكانيكية الى عدة منتجات وسيطة او نصف مصنعة و مكملتها بعضها لبعض لهذا فإن غالباً 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

المطلب الثاني: المحيط الداخلي للمؤسسة

يعبر المحيط الداخلي للمؤسسة عن مختلف الموارد والإمكانات التي تمتلكها هذه الأخيرة والتي يمكن التحكم فيها وتوجيهها وتخصيصها بما يتناسب ومجموعة الأنشطة والأعمال التي تمارسها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

أولاً- مفهوم المحيط الداخلي

يعرف المحيط الداخلي بأنه: "ما يتعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة نفسها والتي تخص وظائفها الكبرى، فهو العملية التي يختبر من خلالها الاستراتيجيون عوامل التمويل، المحاسبة، التسويق، التوزيع، الإنتاج... الخ".¹ كما يعرف أيضاً بأنه: "محيط العمل الخاص بالمؤسسة وهو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي

¹ - عمر وصفي عقيلي، قيس المومني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 150.

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"¹.

ثانياً- مكونات المحيط الداخلي للمؤسسة

تتمثل في مجملها في العناصر التالية:²

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 يهملها في هذه الحالة هو سعر الفائدة حيث يجب أن يكون مقبولا، ذلك أن قرارات المؤسسة تتأثر بتكلفة رأس المال تأثرا بليغا، 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.

1- غاريث جونز، تشارلز هيل، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص: 274
2 - موسى اللوزي، التتمية الإدارية، دار وائل للنشر. عمان، الطبعة الأولى، 2000. ص ص: 240-247.

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 الانشطة والاعمال تميل الى عدم التجريب وبالتالي تميل الى تنميط العمل ورسميته وروتينيته (أو عدم مرونته)

5-2- **حجم المؤسسة:** يقاس حجم المؤسسة بصفة عامة بعدد العاملين فيها بالاضافة 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 عاملها في الظرف العادية، بالرغم من وجود مقاييس عديدة لحجم المؤسسة وأهم هذه المقاييس مايلي: عدد العاملين، حجم راس 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 التي 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 والآلات 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.

المطلب الثالث: المحيط الخارجي للمؤسسة

تمثل البيئة الخارجية مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة ولا تخضع لسيطرتها فمن الضروري على المؤسسة تشخيص وتحليل هذه التغيرات، بهدف تحديد الفرص والاستفادة منها والتهديدات والمخاطر الواجب تجنبها وعلاجها لتحقيق ميزة تنافسية وضمان بقاءها واستمرارها في السوق.

أولاً- مفهوم المحيط الخارجي

هو: " نظام مفتوح فيه حدود بين محيط المؤسسة والعوامل المحيطة بها حيث يصعب حصرها فهو جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة.¹ كما يعرف أيضاً بأنه: " تلك الأحداث والمؤسسات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".²

ثانياً- مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة

يمكن إيجازها في التالي:³

1 - طالبة صبرينة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2022-2023، ص: 26.

2 - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول وأسس علمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 88.

3 - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم- الأهمية- التحديات، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 102-105.

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 حاليا). والحوافز الجمركية التي تؤثر سلبا على التجارة الدولية. والوقائع السياسية الكبرى (الانتخابات، تغيير الحكومة...). وإن الخطة أو المشروع السياسي لحكومة ما في بلد ما يعبر عن مجموعة قوانين تكون نظاما 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، التظاهرات، 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 المثلى 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 الآلات كلما كان المجتمع متطور في انتاج الادوات والآلات 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 والخدمات.

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 مثلاً 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.

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.

المبحث الثالث: التمويل في المؤسسة الاقتصادية ومواردها

تعد الموارد الاقتصادية مجموعة الموارد التي يحتاجها الأفراد لإشباع حاجتهم ورغباتهم وتتمثل هذه الموارد في الموارد الطبيعية والبشرية والمعلوماتية... الخ وتلعب هذه الموارد دورا حاسما في تحقيق النمو والتطور الإقتصادي.

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 وتتقف 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:¹

- 1- ندرة الموارد وتعدد الحاجات: تواجه كافة المجتمعات مشكلة اقتصادية تتمثل في ندرة المتاح لديها من الموارد، في الوقت الذي تتعدد حاجات سكانها وتزايد 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 قدماً نحو طريق الرخاء.

- 3- حماية الموارد والمحافظة عليها: يتميز أي مجتمع إنساني بأنه مجتمع حركي وليس ساكناً، وحيث أن الموارد الاقتصادية في أي مجتمع كما عرفنا سلفاً، هي أصلاً نادرة ومحدودة، فضلاً عن أنها ليست حكرًا على جيل واحد بل هي ملك لكافة الأجيال المتعاقبة لذلك يلزم استخدام المتاح منها بطريقة لا تؤدي إلى تبديدها 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 عبئاً على الموارد الاقتصادية المتاحة البشرية منها وغير البشرية. فبالنسبة للموارد

1- أحمد فريد مصطفى، الموارد الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، 2006، ص: 87.

البشرية هذا العبء في فقدان عامل لجزء من القوى البشرية متمثلاً في قتلى الحروب أو في ظهور قوة عاملة غير منتجة.

ثانياً- معايير تفرقة الموارد الاقتصادية

تتبنى معظم الكتابات التقليدية اتجاهها مهمته تقسيم الموارد استناداً إلى ثلاثة معايير وهي:¹

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

2- **مقياس القدرة على التجرد:** وتبعاً له يكون المورد إما متجدداً كالأشجار والغابات والثروة الحيوانية أو فنياً مثل زيت البترول والفحم.

3- **مقياس الأصل:** وفقاً له يكون المورد إما طبيعياً أو بشرياً أو مصنوعاً، وفي الواقع فإن هذه المعايير الثلاثة ليست مانعة بالتبادل بمعنى أن الأخذ ببعضها لا يتعارض مع الأخذ بغيره.

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".² 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، فكلما كان التمويل كافياً كانت نسبة نجاح المشروع الاقتصادي أكبر".³ وكما

1- نفس المرجع السابق، ص: 100.

2- طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 21.

3- سليمان بوفاسة، تمويل الاستثمارات عن طريق الاقتراض وانعكاساته على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 04.

يعرف التمويل: "بأنه توفير الأموال من أجل إنفاقها على الاستثمارات، وتكوين رأس المال الثابت بهدف زيادة الإنتاج والاستهلاك".¹

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".²

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".³

كما تعرف على أنها: " التمويل الذي تشكله المؤسسة انطلاقا من النشاط الذي تقوم به اعتمادا على وسائلها الخاصة".⁴ 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

1- Zvi Bodie, Robert Merton, **Finance**, édition Horizons, 2ème édition, Paris, 2007, P 03.

2- أرشد فؤاد التميمي، الاستثمار في الأوراق المالية، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص: 115.

3- عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، البورصات والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 355.

4- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص ص: 5-6.

الإصدار والتي تدفع مباشرة للشركة. 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 انسب مصادر التمويل لحيازة الأصول الثابتة.¹

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.²

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. وتتعدد مزايا التمويل بالأسهم الممتازة والتي سوف نبرز أهمها في النقاط التالية:³

- 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؛

1 - وليد عاطف أندوراس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص: 376.

2- عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 172.

3 - مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص: 184.

- 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 التركات، وهي احتياطات إجبارية يحددها القانون.¹
- الإهلاكات: اختلف الكثير في أن الإهلاك مصدر أو عبئ مضاف على عاتق المؤسسة واتفق الجميع على أن الإهلاك مورد أو مصدر داخلي.²
- 1-1-5- المؤونات: هي جزء من الأموال للمؤسسة توضع في حساب يجمد احتساباً لخسائر محتملة أو تحمل أعباء ممكنة، وهي نوعان: مؤونة الأعباء والخسائر ومؤونة تدني قيم عناصر الأصول.
- 2-1- مصادر التمويل ذاتية قصيرة الأجل: وتشمل ما يلي:
- 1-2-1- المخصصات قصيرة الأجل: هي عبارة عن تلك المخصصات مقابل النقص المحتمل في عناصر الأصول المتداولة.
- 1-2-2- التمويل عن طريق الحسابات: تعبر عن مبالغ أو دفعات مدفوعة حققها من العملاء في مقابل الحصول على سلعة ما في المستقبل.³
- 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 لان الوسطاء الماليين لا يمنحون اعتمادات مالية إلا عند مستوى تمويل ذاتي يضمن قدرة المؤسسة على السداد، ويحقق الفعالية الاقتصادية للنشاط.

1- عاطف وليد أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2006، ص: 380.

2- محمد مطر، إدارة الاستثمارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص : 212.

3- عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 131.

- 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:¹

- 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 والمربحة 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- مصادر التمويل طويلة الأجل: تتمثل فيما يلي:

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

- 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.
- تتقسم السندات إلى ما يلي:

أ- السندات العادية: هي سندات تبين حق دين على المؤسسة المصدرة لها، كما تعطي حق تسديد فائدة سنوية وتسديد في تاريخ محدد أو غير محدد مسبقا.

1 - مبارك لسوس، مرجع سابق، ص: 96.

2 - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص: 448.

ب- **سندات بقيمة الاكتتاب في أسهم:** تعد كسندات تقليدية تسمح بالاكتتاب أثناء فترة معطاة في نسب وسعر مثبت مسبقا لقيم منقولة للمؤسسة، وتكون إما سندات بقيمة الاكتتاب في أسهم أو سندات بقيمة الاكتتاب في سندات أخرى.

ج- **السندات التي تسدد بأسهم:** تعتبر كأوراق مالية تسدد إجبارا بأسهم، وهي ذات درجة خطر مرتفعة عن السندات القابلة للتحويل وبالتالي يكون معدل فائدتها مرتفع، وهي بمثابة شبه أموال خاصة.

2-1-2- **القروض طويلة الأجل:** وهي المعبر عنها بقروض الاستثمار وهي توجه عادة إلى تمويل مشاريع فهي عبارة عن اتفاق تعاقدى 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 استدعائها في حالة انخفاض أسعار الفائدة، بينما تتميز القروض بالسرعة والمرونة باعتبارها نتاج لمفاوضات مباشرة دون أي وسيط بين المقرض والمقرض، وتبعا لذلك تتصف إجراءاتها 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.¹

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 وفورات 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.

1- محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص:315.

- عادة ما تفوق التكلفة الكلية للتمويل التأجيري تكلفة القروض الأخرى.

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

2-2-2-1 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 أنه: "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".¹

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

2-2-2-2 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 تبعاً للتدفقات المالية أي أن البنك يسمح لصاحبه بالسحب حتى ولو كان بدون رصيد".²

2-2-2-3 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.

2-2-2-4 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، وتلجأ لمثل هذه القروض لمواجهة صعوباتها المالية المؤقتة.

ويمكن تقسيم القروض المصرفية إلى ما يلي:

2-2-2-5 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.

1 - سيد الهواري، الإدارة المالية، مكتبة عين شمس، مصر، 1996، ص ص: 229-330.

2 - الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص: 17.

2-2-6- السحب على المكشوف: هو قرض يمنحه البنك لصالح الزبون الذي يسجل نقصا في الخزينة ناجم عن عدم كفاية رأس المال العامل، وهو يسمح بترك حساب الزبون مدينا 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 إلى تتميز بنشاطات موسمية غير منتظمة على طول دورة الاستغلال، حيث تفوق نفقات الإيرادات خلال موسم ما كالمحاصيل الزراعية.

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.

أولا- 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 لآجال 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".

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 التجارية¹.

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"². يهدف البنك الإسلامي إلى تحقيق الآتي:³

- 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 الادخار، 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 الآثار المالية للأخطار التي يتعرض لها الأفراد والمنشآت إلى جهات متخصصة في تحمل هذه الأخطار نظير دفع مقابل"⁴. 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"⁵.

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"⁶. كما تعرف أيضاً بأنها: "سوق منظمة تتعقد في مكان معين في

1 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 36.

2- محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، المصارف الإسلامية- الأسس النظرية والتطبيقات العملية-، دار الميسرة والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 42.

3- أيمن عبد الرحمان فتاحي، البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، دار البشائر ، دمشق، 2009، ص: 76- 77.

4- عبد الوهاب يوسف أحمد، مرجع سابق، ص: 197.

5- مصطفى أحمد الزرقاء، نظام التأمين، مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة الرابعة، 1994، ص: 92.

6- حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص: 36.

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 قانونا وتهدف هذه العمليات بالصيغة التجارية".¹

ثانيا- مخاطر التمويل

يمكن تقسيم مخاطر التمويل إلى مخاطر مادية وفنية وأخرى اقتصادية ومالية وهي كالآتي:²

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 نسدد 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 يسدد 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 وخططه، فيكون غير مؤهل للتعامل مع عناصر الإنتاج "الآلات 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.³

1- محمد يوسف ياسين، البورصة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، الطبعة الأولى، 2004، ص: 16.

2- جميل أحمد توفيق، علي الشريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص: 136.

3- طارق الحاج، مرجع سابق، ص ص: 22-23.

أسئلة الفصل الأول

- مالمقصود بالمؤسسة الاقتصادية وماهي أهم أهدافها؟

-
- ماهي أهم أنواع المؤسسات الإقتصادية؟
 - ماهي أهم وظائف المؤسسة الإقتصادية؟
 - الملقصود بمحيط المؤسسة وماهي أهم مكوناته؟
 - فيما تتمثل العلاقة بين المؤسسة ومحيطها؟
 - ماهي أهم موارد المؤسسة وطرق التمويل فيها؟
 - فيما تتمثل مخاطر التمويل للمؤسسة الإقتصادية؟

الفصل الثاني: تطور الإدارة الإستراتيجية

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال اليوم العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة خاصة مع ظهور عولمة الأسواق والتكتلات والتحالفات الاقتصادية مما أدى إلى اشتداد المنافسة المحلية منها والدولية، حيث أصبحت المنظمات اليوم بحاجة أكثر إلى طرق وأساليب إدارية تتلاءم مع الاحتياجات البيئية الجديدة التي تمكنها من الدخول في الأسواق العالمية وتحقيق الحصة السوقية المنشودة بما يضمن بقاءها واستمرارها.

حيث أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المنظمات أمراً ملحاً، من خلال التعرف على نقاط القوة في أدائها لدعمها وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها من خلال ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية، التي تمكنها من المحافظة على وجودها وتساعد على الاستخدام الاقتصادي الأمثل لمواردها المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق، وبالتالي المحافظة على مكانتها واستقرارها.

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 الإستراتيجية من خلال التركيز على الاتجاهات العامة والمستقبلية للمنظمة بالاعتماد على تنفيذ الإستراتيجية من جهة وتحليل البيئة الخارجية بأبعادها المختلفة من جهة أخرى.

المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية

تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال مساهمتها الفعالة في إعطاء رؤية واضحة عن مواردها وإمكاناتها الداخلية الحالية والمستقبلية وإعطاءها الفرصة في الحصول على موارد جديدة وإستغلالها والفوز بالفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي مفهوم وتخصص حديث نسبياً ويحتل موضوع الفكر الاستراتيجي كذلك مكانة في الإنتاج الفكري للباحثين في الوقت الحالي. إن كلمة الإستراتيجية في اللغة مشتقة من كلمة إغريقية

(Strategos) وتعني على وجه التحديد القائد والإستراتيجية عند الإغريق 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 الإغريق 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

وقد بدأ انتقال مفهوم الاستراتيجية من العلوم العسكرية الى 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 التسيري 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 games³.

ويمكن حصر أهم مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية فيمايلي: ⁴

أولاً- مرحلة الستينات

في هذه المرحلة وضع كل من Ansoff, Andrrews, Christiansen الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية. ويحتل العمل

1 - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، 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 - فضيلة بوطورة، فاطمة الزهرة بوطورة، علاء الدين الوافي، الفكر الإستراتيجي الفعال لتقييم أداء العاملين بين الأساليب التقليدية والحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص: 20.

4 - نفس المرجع السابق، ص: 21-23.

الرائد — Kenneth. R. Andrews في كتابه The concept of corporate strategy مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الاستراتيجية، حيث عرف الإستراتيجية 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 الإستراتيجية نظريا وتطبيقيا.

ثانيا- مرحلة السبعينات

في هذا السياق المرحلة ظهرت مؤسسات ومكاتب الاستشارة بنماذج تحليل محفظة الأعمال المتمثلة في: A.D.L, Mckinsey, BCG حيث اشتهرت بتطوير أدوات التحليل الاستراتيجي التي تسمح للمؤسسة باختيار حافظة أنشطة تمكنها من التمتع 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 وتعتيدات 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 نموذج الجديد في كتابه Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors اذ أنه انطلاقا من نموذج القوى التنافسية الخمسة — 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: إضافة إلى الأبعاد السابقة اتجه الفكر الاستراتيجي إلى التركيز على تحسين القدرات التكيفية للمؤسسة مع محيطها وتمييز 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.

رابعاً- 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 والتعدد 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... والتي غيرت تطبيق استراتيجيات الأعمال 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 أعداد الاستراتيجية.

3- النظريات المعرفية: (Hedberg, Walsh, et Ungson) ترى هذه النظريات بأن المؤسسة يمكن أن تكتسب معرفة، ذاكرة، قدرة على التعلم والتدرب وهو ما يمكن 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.

خامساً- مرحلة الألفينات وما بعدها

رغم الالتزامات السياسية والمالية العالمية والركود الاقتصادي الذي عان منه عالم الأعمال الحديث إلا أن 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 الإلكترونية في تحقيق مؤسساتها أرباحاً خيالية بمجرد نقرات على صفحاتها وتغير منظور المؤسسات نحو الاستراتيجيات الإبداعية واستراتيجية المحيط الأزرق، والاعتماد أكثر على مفهوم المسؤولية الاجتماعية والحوكمة مع أخذ بعين الاعتبار المنظور البيئي (الإدارة البيئية، المنتج الأنظف، ايزو 26000 "المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات"). وعلى

أساس إسهامات هؤلاء الباحثين وآخرين تحول الفكر الاستراتيجي شيئاً فشيئاً نحو المعالجات الشمولية التي تجمع مختلف المذاهب والتيارات الفكرية والتي بلورت الاستراتيجية بكل أبعادها كتفكير وتصور وعملية وربطها بالمؤسسة والمحيط وكل أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

بالرغم من إعتقاد الكثيرين أن الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي هما وجهان لعملة واحدة إلا أنهما في حقيقة الأمر يختلفان من خلال عدة جوانب.

أولاً- الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

يمكن حصر أهم أوجه الاختلاف بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي فيما يلي:¹

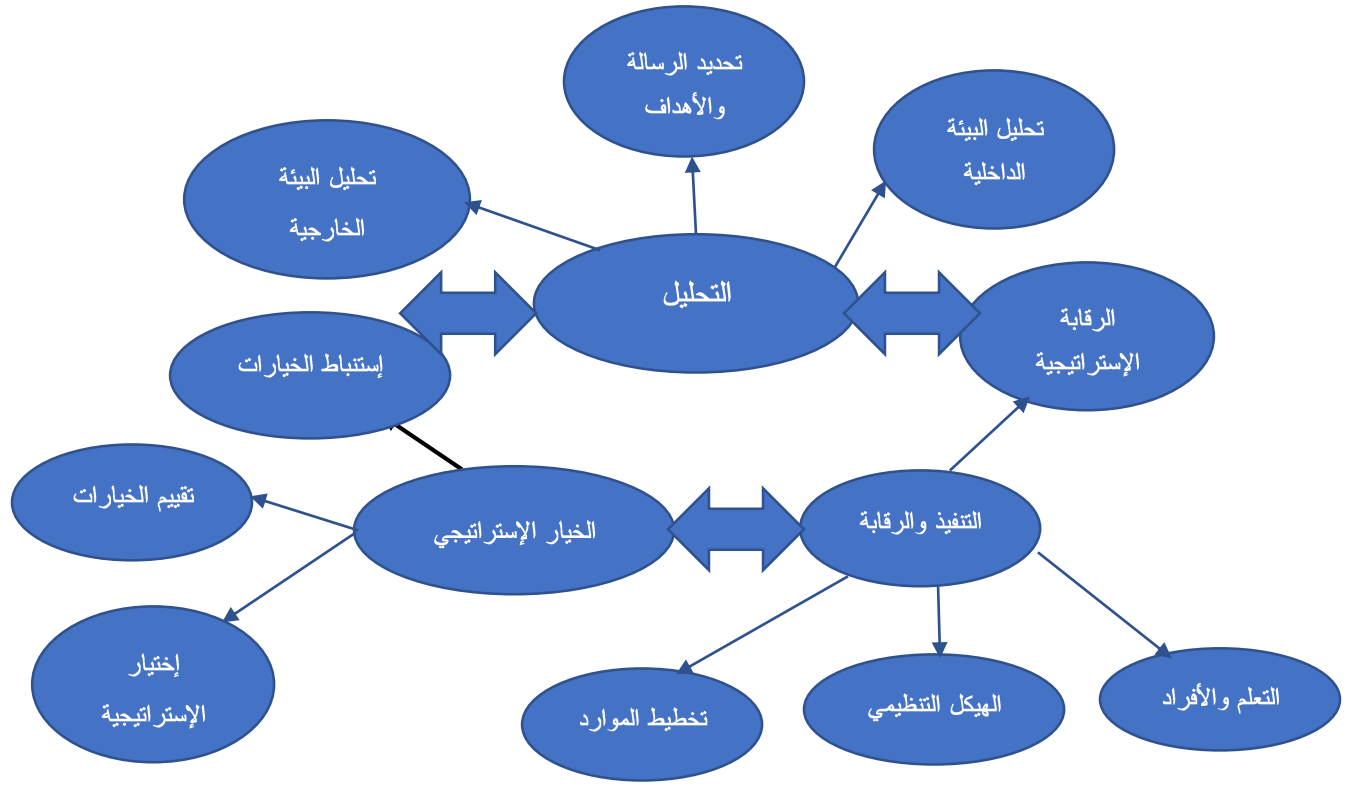
- الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيعاً للطاقة وإغناءً لأبعاده.
- التخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس هو الإدارة الاستراتيجية بعينها، ذلك أن الإدارة الاستراتيجية تعنى أيضاً بإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت.
- الإدارة الاستراتيجية هي عملية خلق هادفة تعنى بالحاضر والمستقبل في آن واحد في حين نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع لما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية في النطاق الزمني الذي تحدده الخطة.
- التخطيط يتعلق بالبرمجة وليس بالإكتشاف في حين أن الاستراتيجية هي قبل كل شيء بحث وتنقيب مستمران.

فبالرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يسبق عملية الإدارة الاستراتيجية إلا أن الكثيرين يعتقدون في أن الإدارة الاستراتيجية لا تكون فعالة إلا إذا تبعها تنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية.

والشكل رقم (01) يوضح جميع الجوانب التي تتضمنها الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

الشكل رقم (01): نموذج الإدارة الاستراتيجية

1- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2011، ص: 11.



المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2011، ص: 25.

ثانياً- فوائد الإدارة الإستراتيجية

- تحقق عملية إستخدام الإدارة الإستراتيجية كمدخل كمدخل تحليل وتشخيصي لإدارة الفعاليات والأنشطة ولإتخاذ القرارات الإستراتيجية جملة من الفوائد والمزايا أهمها:¹
- يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمنظمة كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج.
- تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وبالتالي تمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

1 - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم- الأهمية- التحديات)، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 70-72.

- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الإستخدامات المتعددة الأنشطة المختلفة في المنظمة، حيث يمكن توقع التكلفة والعائد الناجمة عن البدائل الإستثمارية المتاحة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد على تلك الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة.
- تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية ومن ثم تحقيق النظرة الشمولية للعمل، حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية، ومن خلال توجيه المنظمة نحو الإتجاه الصحيح للوصول للنتائج المرغوبة، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة، والتركيز عليها بدلا من الأهداف العامة للمنظمة ككل كما تسعى لحشد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف التشغيلية.
- تساهم الإدارة الإستراتيجية في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يتعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير الإستراتيجي وعرض مجموعة من المشاكل الإدارية التي يحتمل أن تتم مواجهتها عندما تتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا، وتساعد عملية مشاركة هؤلاء في أنشطة الإدارة الإستراتيجية إلى تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير وذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع المنظمة ككل وهذا يقود المدراء إلى إستمرارية التفكير بالمستقبل.
- تمكن الإدارة الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، وهي البيئة القطاعية، حيث يتم توضيح صورة المنظمة وإتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة.
- تسمح بإكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفاعليتها، ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها، خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها.
- تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية بالإستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المنظمة، كما تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل آثارها السلبية.
- تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية، لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لإستثمارها.
- زيادة رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في إتخاذ القرارات وصياغة الأهداف الإستراتيجية وبرامج العمل.

- زيادة كفاءة تقديم المعلومات في الوقت المناسب مما يساعد في عملية إتخاذ القرارات بسرعة وفي الوقت المناسب.

- التشجيع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع في المنظمة.

- تساهم الإدارة الإستراتيجية في توضيح الإطار العام للعمل من خلال تحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات مما يساهم في تقليل التكاليف.

- تساعد الإدارة الإستراتيجية على تحسين المركز التنافسي للمنظمة بإستمرار وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية، مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والإستمرار.

المطلب الثالث: أساسيات القرار الإستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي من الأبعاد الجوهرية للإدارة الاستراتيجية وأحد الحلقات المهمة في صياغة الإستراتيجية في المنظمة خلال اعتماده على نتائج التحليل الاستراتيجي والتركيز على مستقبل المنظمة باختيار البديل الأمثل الذي يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية مما يضمن بقاءها واستمرارها في ظل اشتداد المنافسة.

أولاً- ماهية القرار الاستراتيجي

يساهم القرار الاستراتيجي في رسم الخطوط العريضة لسير المنظمة في ظل الظروف البيئية المتغيرة المتوقعة وغير المتوقعة للوصول لتحقيق غايات وأهداف مستقبلية محددة، فعملية صناعة القرار الاستراتيجي عملية معقدة لذا يجب على الإدارة العليا تحليل ودراسة أبعادها والعوامل المؤثرة فيها وتوفير متطلبات هذا القرار لضمان فاعليته.

1- مفهوم القرار الإستراتيجي: لقد ظهرت عدة تعاريف للقرار الاستراتيجي وفقاً لوجهات نظر مختلفة للباحثين، حيث عرف القرار الاستراتيجي على أنه: "القرار الذي يكون تأثيره بعيد المدى ويشمل كل المنظمة وليس جزءاً منها، وتؤدي الإدارة الاستراتيجية الدور الفعال في صناعته".¹ كما يعرف بأنه: "ذلك القرار الذي يحل مشكلة المواءمة بين ماتواجهه المنظمة من اضطراب بيئي وما تمارسه من عمليات تخطيط إستراتيجي رسمي، وما تصممه من هياكل تنظيمية".² كما عرف القرار الاستراتيجي على أنه: "البديل الذي تحدده

1- علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص: 143.

2- مظفر أحمد حسين سليمان الشاهري، كفاءة القرار الاستراتيجي في إطار استراتيجيات التدفق المعرفي وآليات التنسيق المنظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2016، ص: 84.

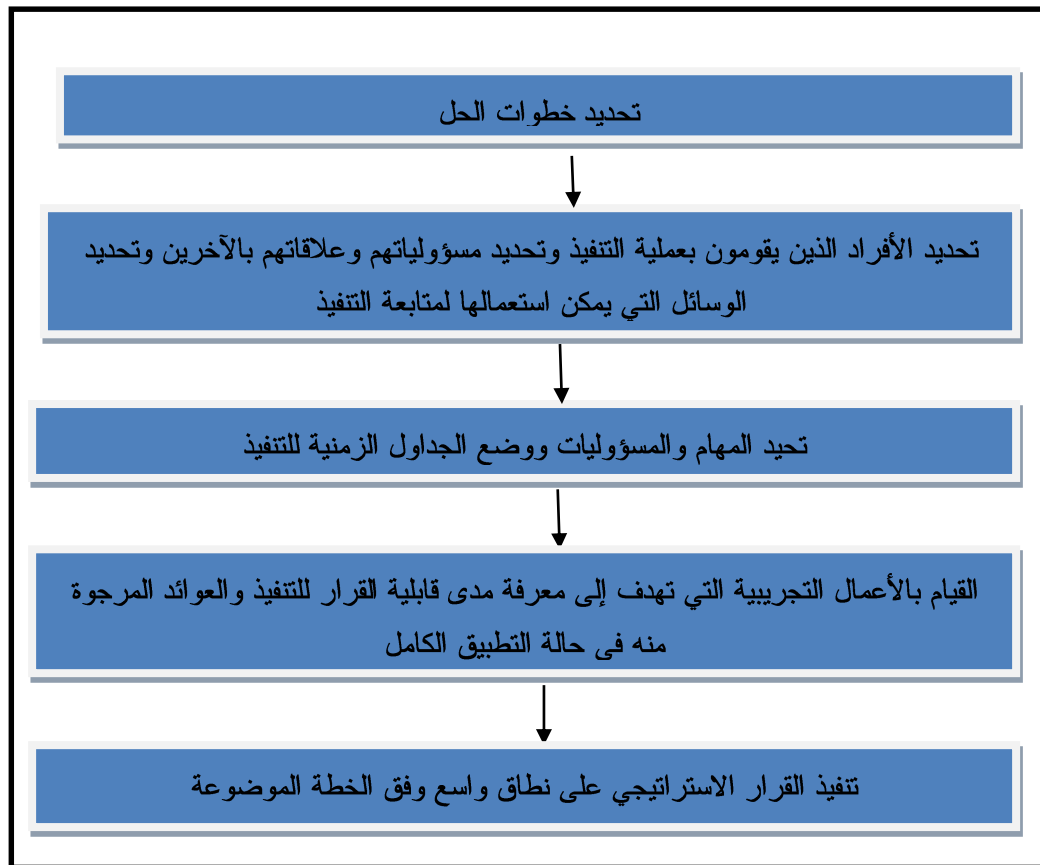
الإدارة العليا في ضوء معلومات محدودة، وتغيرات بيئية متسارعة، ومخاطرة عالية وهذا البديل له تأثير على مستقبل المنظمة".¹

ويعرف أيضا بأنه: "قرار غير تقليدي يتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة ويتطلب البحث والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الاحتمالات وتناقشها".²

وعليه يمكن القول أن القرار الاستراتيجي هو القرار الذي تتخذه الإدارة العليا في المنظمة لتحديد الاتجاه العام لها وتوجهاتها المستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية للمنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة بكفاءة وفعالية.

ويمكن توضيح إجراءات تنفيذ القرار الإستراتيجي من خلال الشكل رقم (02).

الشكل رقم (02): إجراءات تنفيذ القرار الاستراتيجي



1- يعقوب عادل نصر الدين، الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص: 149.

2- جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال - مبادئ ومفاهيم -، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص: 129.

المصدر: ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات- دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، بحث مقدم لنيل درجة الماجيستر، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2017- 2018، ص: 24.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن عملية تنفيذ القرار الاستراتيجي الذي تم اتخاذه تتم وفق مجموعة من الخطوات والإجراءات من خلال تخصيص جميع الموارد اللازمة لتنفيذ القرار سواء كان مادية، مالية وبشرية ثم يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات على الأفراد المعنيين بتنفيذ القرار الاستراتيجي في المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إلى النتائج المرجوة بالإضافة إلى وضع البرامج الزمنية للتنفيذ، وأخيراً القيام بعمليات تجريبية تسبق عملية التنفيذ الكامل للتأكد من مدى فعالية البديل المختار في تحقيق الغايات المستقبلية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

2- خصائص القرار الاستراتيجي: يتخذ القرار الاستراتيجي وفقاً لظروف استثنائية محددة للاستفادة من فرص بيئية متوقعة أو مواجهة تهديدات بيئية محتملة الظهور لذا يتميز هذا القرار بمميزات تميزه عن باقي القرارات الأخرى، وتتمثل أهمها فيما يلي:¹

2-1- المركزية: يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا في المنظمة باعتبارها تمتلك تصوراً كافياً تدرك من خلاله المضمون الحقيقي لقراراتها الإستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتخذ لتحديد الأهداف ورسم السياسة العامة للمنظمة.

2-2- الشمولية: إن القرار الاستراتيجي قرار شامل حيث يمتد أثره إلى مختلف المستويات التنظيمية والأنشطة في المنظمة.

2-3- البعد الزمني: يغطي القرار الاستراتيجي مدة زمنية طويلة فقد يمتد أثر بعض هذه القرارات الإستراتيجية ليشمل حياة المنظمة بكاملها كالقرارات الخاصة باختيار موقع المنظمة وقد يستمر أثر بعض هذه القرارات لعدة سنوات قادمة كالقرارات الخاصة بدخول سوق جديد أو فتح خط إنتاجي جديد.

2-4- الندرة وعدم التكرار: القرارات الإستراتيجية قرارات غير عادية أو مسبقة فهي قرارات استثنائية لا تتكرر بصفة دورية منتظمة ومن ثمة لا يمكن برمجته أو جدولته، فالقرار الاستراتيجي غالباً ما يرتبط بحالات ومشاكل جديدة وفريدة أو على الأقل نادرة الحدوث، مثل: قرار استخدام أسلوب حديث في العمل، إجراء تعديل في السياسة العامة للمنظمة أو أهدافها... الخ.

1- علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص: 145-146.

2-5- الإرشاد والتوجيه: يعتبر القرار الاستراتيجي قرار موجه وحتمي يتوجب على المنظمة أن تتخذه مسبقا لكي تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، فالقرار الاستراتيجي من المبادئ الحاكمة للقرارات والممارسات التي تتم في المستويات الإدارية الأخرى.

2-6- تخصيص الموارد: إن القرار الاستراتيجي هو قرار ذات أثر تنبؤي لأنه يحمل في طياته التزام المنظمة بتنفيذ جملة من الأعمال المستقبلية، والتي تتطلب توفير كم هائل من الموارد الحالية والمستقبلية والتي توزع بين مختلف أقسام المنظمة.

2-7- معلومات غير مؤكدة: إن القرار الاستراتيجي غالبا مايتخذ في ظروف غير معروفة مسبقا لمتخذ القرار أي في ضوء معلومات غير مؤكدة، حيث يغلب على هذه المعلومات صفة الكيفية وليست الكمية.

2-8- عدم التفويض: القرار الاستراتيجي لايمكن تفويض عملية اتخاذه إلى المستويات الأدنى في المنظمة لكن هذا لايعني التفرد في اتخاذ مثل هذه القرارات، بل يشارك فيها العديد من الموظفين من مختلف المستويات التنظيمية (رؤساء تنفيذيين، مدراء ومستشارون فنيون)، فالقرار الاستراتيجي كالنهر العظيم الذي يستمد مياهه من مصادر فرعية متعددة.

3- أهمية القرار الاستراتيجي ومستوياته

إن نجاح المنظمة وبقائها يتوقف بشكل كبير على الصياغة الدقيقة للقرار الاستراتيجي وصحة وسلامة تنفيذه وفقا لمستويات محددة.

3-1- أهمية القرار الاستراتيجي: تكمن أهمية القرار الاستراتيجي في النقاط الآتية:¹

- تركيز عملية صناعة القرار الاستراتيجي على الاتجاه العام والمستقبلي للمنظمة حيث تتعلق بالأجل الطويل والآراء المستقبلية، وتأمين تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمنظمة على أكمل وجه.
- تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية.
- السعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعديل أهداف حالية.
- القرار الاستراتيجي هو قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة، تساهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل، ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقييم الاختيارات وفق معايير علمية والاستقرار على أكثر الخيارات جدوى.

1- حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2013- 2014، ص: 133.

- تساعد القرارات الاستراتيجية على تقليل عدم التأكد من خلال دراسة وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة للتعرف على مابها من فرص وتهديدات ودراسة وتحليل الإمكانيات الداخلية للمنظمة للتعرف على مابها من نقاط قوة وضعف.

وعليه يمكن القول أن القرار الاستراتيجي أساس نجاح المنظمة أو فشلها باعتباره يستمد أهميته من تركيزه على الاتجاه المستقبلي للمنظمة، كإنتاج منتج جديد، تحسين وتطوير المنتج الحالي أو اختراق أسواق جديدة، فالقرار الاستراتيجي يهتم بتكييف المنظمة مع التغيرات البيئية الخارجية من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي يمكن أن تؤثر سلباً على نشاط المنظمة الحالي أو المستقبلي بما يضمن بقاءها واستمرارها في السوق.

3-2- مستويات القرار الاستراتيجي: توجد ثلاث مستويات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، يمكن إيجازها فيما يلي:¹

أ- القرارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل: وهذا النوع من القرارات ذات درجة أكبر من التفكير الاستراتيجي والمرونة، ابتكاريه من قبل المسؤولين عنها، وهي أكثر عمومية ومخاطرة من قرارات وحدات الأعمال

والقرارات الوظيفية، ومن أمثلة هذا النوع من القرارات التحالف مع منظمات أخرى، تحديد مصادر التمويل طويل الأجل وتوزيعات الأرباح وغيرها.

ب- قرارات استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: يقع هذا النوع من القرارات الاستراتيجية في موقع وسط بين المستويين الأول والثالث، وتعد بمثابة الجسر الذي يوصل بينهما، وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول، فإنها أقل عمومية ومخاطرة، ومن أمثلة هذا النوع من القرارات: قرارات تحديد الأساس التنافس (السعر - الجودة - أو الاثنين معاً)، قرار التوسع أو تقليص حجم الأعمال وغيرها.

ج- قرارات استراتيجية على المستوى الوظيفي: يوجد هذا النوع من القرارات في نهاية سلسلة القرارات وتعالج العديد من المشاكل التشغيلية، وهي تتخذ بشكل دوري ومتكرر من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الاستراتيجية الكلية للمنظمة والإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، وتتصف بأنها قصيرة الأجل نسبياً، وتتضمن درجة أقل من المخاطرة، مثلاً من القرارات: تحديد الأسعار، اختبار منافذ التوزيع، قرارات الدعاية والإعلان، الخصومات وغيرها.

1- محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص ص: 249-250.

4- متطلبات القرار الاستراتيجي: يتطلب صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة مجموعة من العناصر، يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- تتطلب القضايا الاستراتيجية قرارات على مستوى الادارة العليا حيث أن القرارات الاستراتيجية تؤثر على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المنظمة، فهي تستلزم تدخل الادارة العليا بشكل أساسي عند اتخاذها.

- تستلزم القرارات الاستراتيجية استخدام وتوظيف قدر كبير من الموارد المالية، المادية والبشرية وتلتزم بتخصيص هذه الموارد الادارة العليا لأن لها القدرة والسلطة في ذلك.

- تؤثر القضايا الاستراتيجية على مستقبل المنظمة لأن القرارات الاستراتيجية تلزمها بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة الأجل قد لا تقل عن خمسة سنوات وتمتد آثارها لسنوات طويلة.

- تتطلب القرارات الاستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار، حيث تمارس منظمات الأعمال أنشطتها في ظل نظام مفتوح وبالتالي فهي تتأثر بالظروف والأحداث الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها، لذا فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر فيما هو أبعد من أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية، لتحليل وتفسير سلوكيات المنافسين والعملاء والموردين والممولين...الخ.

- وجود حاجة في التنظيم بإحداث التغيير لمعالجة المسائل والمشكلات الإدارية القائمة وكذلك المناخ التنظيمي الملائم لذلك، وخاصة من ناحية اقناع الأطراف التي تتأثر بإحداث التغيير داخل المنظمة وخارجها.

- تحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها والتي غالبا ما تؤثر على مصالح العاملين في المنظمة وطموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.

- وجود أكثر من بديل يمكن اختيار البديل الأفضل من بينها، وتمثل البدائل حلولا للمشكلة موضوع إتخاذ القرار الاستراتيجي.

ثانيا- مرتكزات القرار الإستراتيجي

تتوقف قدرة منظمات الأعمال على الاستمرار وإدارتها لمختلف أنشطتها بكفاءة وفعالية على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية وذلك باعتباره يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة وتأثيره يكون شاملا على المنظمة ككل.

1- أبعاد القرار الاستراتيجي: تتمثل أهمها في النقاط الآتية:²

1- محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 140.

2 - Pearce John, RobinsonRichard, **Competitive Strategy**, Mc Gron- Hill, 2005, pp: 04-05.

1-1- البيئة: يتخذ القرار الاستراتيجي في بيئة تتصف بعدم التأكد وتتضمن العديد من المتغيرات الخارجية التي يصعب السيطرة عليها، لذا ينبغي على المدراء الاستراتيجيين عند اتخاذ قراراتهم الأخذ بعين الاعتبار علاقة المنظمة مع جميع الأطراف: الزبائن، المنافسين، الموردين، الحكومة، الخ.

1-2- الغاية: يقوم القرار الاستراتيجي أساسا على محاولة تكييف المنظمة مع التغيرات البيئية بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية والوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

1-3- الموارد: يتصف القرار بأنه استراتيجيا عندما يتطلب اتخاذ إعادة توزيع الموارد المادية، المالية والبشرية ضمن رؤية شاملة للمنظمة.

1-4- السلوك الإداري: تصبح القرارات في المنظمة ذات بعد استراتيجي عندما يكون السلوك الإداري فيها يركز على تفويض الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين من أجل القيام بعملية التغيير.

1-5- التوجه المستقبلي: يعتمد القرار الاستراتيجي على التوجهات العامة والمستقبلية للمنظمة، من أجل مواجهة المنافسة المحلية منها والدولية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرغوبة.

1-6- تعدد الأعمال والوظائف: القرار الاستراتيجي بحاجة إلى جانب تنفيذي متكامل في آليات عمله، إذ يشمل معظم مجالات المنظمة من الزبائن، الموقع التنافسي والبيئة بأنواعها كما يركز على الهيكل التنظيمي المتضمن وحدات الأعمال الاستراتيجية كل هذه المجالات سوف تؤثر في توزيع وإعادة توزيع المسؤوليات، وإعادة تصميم الأعمال بشكلها النهائي لتنفيذ هذا النوع من القرار.

2- العوامل المؤثرة في القرار الاستراتيجي: تتأثر عملية صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة بمجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على فاعلية هذا القرار، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

2-1- القوة والسياسات: إن قدرة المديرين على صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة تتأثر بطبيعة ممارسة السلطة والقوة بين المديرين والأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة من وجود المنظمة.¹

2-2- الرقابة الخارجية: وتظهر في طبيعة العلاقات مع الفئات الخارجية ومدى التأثير الذي تمارسه هذه الأطراف على صناع القرار الاستراتيجي.²

2-3- الخصائص الإدارية: إن خصائص متخذ القرار الشخصية تؤثر على اتخاذ القرار الاستراتيجي وصناعته من قبله، فقد يكون متخذ القرار أكثر ميلا لاتخاذ القرارات في ظل المخاطرة العالية أو مديرا أقل

1- سمية فضيلي، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019، ص: 74.

2- نفس المرجع السابق، ص: 74.

ميلا للمخاطرة، وكذلك تؤثر الخصائص الشخصية والتجربة قبل التخصص على صناعة القرار الاستراتيجي، ومن المهم ملاحظة أن عملية صناعة القرار يشترك فيها عدد كبير من الأطراف وتتأثر بأطراف أخرى، ولكن ما يبدو واضحا أن مجال اتخاذ القرار ومسؤولياته تتباين بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث يكون مجال اتخاذ القرار واسعا ليشمل قرارات استراتيجية مهمة تقع في إطار مسؤولية الإدارة العليا في حين يضيق هذا المجال ليصبح وسطا ويركز على القرارات الإدارية وهو من مسؤولية الإدارة الوسطى، أما على مستوى الإدارة الدنيا فإن مجال صناعة القرار ضيقة ومركزة على القرارات التشغيلية التي هي من اختصاص هذه الإدارة.¹

2-4- توقيت اتخاذ القرار الاستراتيجي: يمثل عامل الزمن أهمية خاصة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ولهذه الأهمية جوانب متعددة فمن ناحية يشكل توقيت اكتشاف المشكلة وتحديد بدقتها ودراساتها وجمع البيانات والاحصائيات، والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة وإجراء الدراسات الخاصة بها أمرا ضروريا، وذلك حتى لا يستغرق الأمر وقتا طويلا. ومن ناحية أخرى تبرز أهمية الزمن في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي وحلها، ويعتبر اتخاذ التوقيت المناسب لإعلان القرار من مدير المنظمة أمرا ضروريا، ويجب أن يختار له وقتا مناسباً ومؤثرة.²

2-5- المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: إن مشاركة المستشارين وأعضاء المنظمة ضمن وحدة صنع القرار الاستراتيجي له مزايا وفوائد عديدة، تتمثل في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة خاصة بعد تطبيق القرار الاستراتيجي ونجاحه، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل وتحسين نوعية القرار الاستراتيجي ونجاحه.³

3- عناصر القرار الاستراتيجي: تتمثل أهم المكونات الأساسية للقرار الاستراتيجي فيما يلي:⁴

3-1- توفر البدائل: وجود القرار الاستراتيجي في الأصل يتطلب بديلين أو أكثر ليتم الاختيار من بينهم، أي وجود أكثر من طريقة لمواجهة المواقف والوصول إلى الهدف.

1- سمية فضيلي، مرجع سابق، ص: 74.

2- السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص: 242.

3- ليث عبد الله القيهوي، زيادة كمال اللالا، بلال محمود الوادي، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 281.

4- سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 18.

3-2- الاختيار: يتميز الانسان عن غيره من المخلوقات بالذكاء والحنكة والقدرة على دراسة الأمور وظروفها واحتمالاتها، وبالتالي فالاختيار بين البدائل لابد أن يتم عن وعي وتفكير ومحاكمة دقيقة للبدائل، والاختيار يعني الاستقرار على حل من خلاله تزداد فرص الوصول إلى الهدف.

3-3- الفترة الزمنية: إن العلاقة التي تربط عنصر الزمن مع دقة القرار الاستراتيجي هي علاقة طردية، فكلما كانت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار الاستراتيجي طويلة كلما كانت البدائل المتاحة أمامه أكثر، وبالتالي تكون النتيجة أقرب إلى الصواب والعكس صحيح.

3-4- موضوع القرار: يمثل موضوع القرار الاستراتيجي المشكلة التي يتوجب على متخذ القرار الاستراتيجي حلها قيل تفاقمها، سواء كانت هذه المشاكل روتينية أو مشاكل طارئة تحدث نتيجة تغيير في ظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

3-5- الأهداف والدوافع: إن وجود هدف ودافع وراء إتخاذ القرار الاستراتيجي من الأمور الضرورية، فكمت هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الإنسانية وراء كل عمل أو سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، فالهدف هو تجسيد للحاجة وتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الاشباع، وبناء عليه لا يتخذ القرار الاستراتيجي إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين، وتزداد أهمية القرار الاستراتيجي المتخذ كلما ازدادت أهمية الأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها من هذا القرار المتخذ، وعليه يمكن القول أن الهدف الاستراتيجي هو مبرر لاتخاذ القرار الاستراتيجي.

3-6- التنبؤ: إن معظم القرارات الاستراتيجية تتوقف على متغيرات مستقبلية التي يجب تقديرها وتحديد نتائجها وتأثيرها على المنظمة.

3-7- القيود: يواجه متخذ القرار الاستراتيجي مجموعة من القيود التي تفرضها التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتي من شأنها على التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على فعالية القرار الاستراتيجي، لذا على الإدارة العليا في المنظمة دراسة هذه القيود ومحاولة التخفيف من آثارها السلبية، ومن الأمثلة عن هذه القيود: الإمكانيات المالية المتوفرة، كفاءة العاملين... الخ.

ثالثاً- أنواع القرار الاستراتيجي

تنقسم القرارات الاستراتيجية إلى عدة أنواع وحسب عدة معايير، يمكن إيجازها فيمايلي:¹

1- القرارات الاستراتيجية المبنية على أساس حالة التأكد أو عدمه: ويمكن تقسيمها إلى القرارات التالية:

1- قصي كمال الدين أحمد عبد القادر، فعالية الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمنشآت الصناعية- دراسة حالة شركة السكر السودانية المحدودة، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص: 47.

1-1- القرارات الاستراتيجية الواعدة: وهي تلك القرارات التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي ستحدث في الظروف البيئية المحيطة معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها، ويتميز هذا النوع بسهولة اتخاذها وذلك باختيار البديل الأقل من حيث التكلفة والعائد الأكبر وهذا يرجع إلى المجهود الأساسي في مرحلة البحث ومعرفة البدائل المختلفة وليس في مرحلة اتخاذ القرار والاختيار.

1-2- القرارات الاستراتيجية الشرطية (ظروف المخاطرة): وهي تلك القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث تغيرات في الظروف بدرجة أكبر من حيث الاتجاه بالمقارنة بالخصائص، ويرجع ذلك إلى تنوع وتغير الظروف البيئية وعدم ثبات المتغيرات المرتبطة بها مما يؤدي إلى صعوبة التوقع، وينقسم هذا النوع من القرارات الاستراتيجية إلى نوعين من القرارات:

أ- قرارات دفاعية: وهي قرارات تعدها المنظمة لمواجهة تغيير متوقع بدرجة عالية.

ب- قرارات هجومية: وتعتمدها المنظمة عندما تتوفر لها فرص يجب أن تستفيد منها.

1-3- قرارات استراتيجية للظروف غير المتوقعة (ظروف عدم التأكد): وهي تلك القرارات التي تتخذها المنظمة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة أو غير معروفة من حيث الاتجاه والخصائص. وهنا يتطلب الأمر اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة مثل تلك الظروف.

2- القرارات الاستراتيجية المبنية على أساس البدائل الاستراتيجية المتاحة: وتشمل الأنواع الآتية:

2-1- قرارات إستراتيجية على أساس استراتيجيات المنظمة ككل: تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التفكير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عنها، كما أنها أكثر عمومية من قرارات وحدات الأعمال والقرارات الوظيفية. وتحتوي على درجة كبيرة من الخطورة، الربحية، التكلفة والفترة الزمنية الطويلة الأجل، ومن خصائصها أيضا الحاجة إلى درجة أكبر من المرونة والرؤية المستقبلية والابتكارية وغلبة الطابع الكلي والشمولي عليه.

2-2- قرارات إستراتيجية على أساس الاستراتيجيات التنافسية: تحدد هذه الاستراتيجيات الأفعال التي ستنفذ في كل وحدة أعمال على حدا واتخاذ القرارات الخاصة بذلك وتركز الجهود هنا من أجل فاعلية الأداء في وحدات الأعمال في أعلى مستوى لتكون أكثر قدرة على المنافسة، وهي قرارات أقل تكلفة ومخاطرة وربحية.

2-3- قرارات إستراتيجية على مستوى الوظائف: توجد هذه القرارات في نهاية سلسلة القرارات الاستراتيجية، وتتضمن العديد من المسائل والأمور التشغيلية، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة وتتخذ بشكل دوري ومتكرر، وضرورية من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الاستراتيجية الكلية للمنظمة والإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال. وتتصف بأنها قصيرة الأجل نسبيا وأكثر تحديدا وقابلية للقياس

الكمي وتتضمن درجة من الخطورة ولا تحتاج تكاليف مرتفعة مقارنة بالقرارات على مستوى المنظمة ككل وقرارات على مستوى وحدات الأعمال.

المبحث الثاني: التوجه الإستراتيجي

تواجه المؤسسات اليوم بإختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها العديد من التغيرات والتطورات في مختلف المجالات ولضمان بقاءها وإستمرارها وتعزيز قدراتها التنافسية، أصبح لزاما عليها تبني أساليب إدارية حديثة وعمليات ديناميكية متواصلة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ورسالتها، من خلال توجيه موارد وإمكانات المؤسسة بطريقة كفؤة وفعالة بإستخدام مايعرف بالإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

شهد مصطلح الإدارة الإستراتيجية تطورا كبيرا في الآونة الأخيرة وشغل إهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في هذا المجال، نظرا لشموليته وقدرته على تمكين منظمات الأعمال من بلوغ أهدافهم بكفاءة وفعالية.

أولا- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد ظهرت عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية حيث عرفت على أنها: "تصور المنظمة (الشركة- المنشأة) لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب ان تحققها".¹ كما تعرف أيضا 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 وعليه يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي أسلوب إداري حديث تمكن المؤسسة من تحديد غاياتها وأهدافها الإستراتيجية والوصول إليها بكفاءة وفعالية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة. واشكل رقم (03) يبين أهم عمليات الإدارة الإستراتيجية.

الشكل رقم(03): عمليات الإدارة الإستراتيجية

1 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 09.

2 - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص:22.



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

ثانياً- أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:¹

- تحديد خارطة الطريق للمنظمة وتحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- تمكين المنظمة من إستخدام الموارد استخداماً فعالاً بما فيه إستغلال نواحي القوة والتغلب عللاً نواحي الضعف.

- تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة، ويقلل الفجوة بين الأفراد والأنشطة حيث تساعد المشاركة على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينهما.

- القدرة على إحداث التغيير كما تنمي القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء وجعلهم يبادرون في صنع الأحداث وليس متلقين لها.

- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.

- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرصية.

ثالثاً- أهداف الإدارة الإستراتيجية

تتمثل أهداف الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:²

1 - بن الموفق سهيلة، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر ، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، ص: 12.

2 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص ص: 66-67.

- تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من إستشراف المستقبل برؤية واضحة مما يساعدها على إتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث تفرض صياغة الإستراتيجية على المؤسسة دقة توقع الأحداث المستقبلية الإيجابية والسلبية على السواء، والإستعداد للتعامل معها وهذا يساعد بلا شك على إستقرار المؤسسة فضلا عن السيطرة على مستقبلها، ومن ثم العمل على زيادة نموها.
- تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة أو منظمات الأعمال على إعادة الهيكلة التنظيمية الداخلية ووضع السياسات والإجراءات والقواعد والأنظمة، وتقدير ماتحتاج إليه المؤسسة من القوى العاملة بالنحو الذي يزيد من قدراتها على التعامل بالبيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- تساعد الإدارة الإستراتيجية منظمات الأعمال في تحديد عدة بدائل إستراتيجية ثم إختيار البديل الإستراتيجي الأفضل.
- تساعد الإدارة الأستراتيجية منظمات الأعمال في تحديد الأولويات والأهمية النسبية لأعمال المؤسسة المختلفة داخل أو خارج المؤسسة، وذلك عن طريق تحديد الغايات قرسم الأهداف طويلة الأجل بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة.
- تعمل الإدارة الإستراتيجية على توفير معايير موضوعية يسترشد بها في الحكم على مدى كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها دون إستثناء بدءا بالإدارة العليا، مرورا بالإدارة الوسطى وصولا للإدارة التنفيذية والمشرفين، وتساعد تلك المعايير أيضا في زيادة فاعلية وكفاءة عمليات إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة وإكتشاف وتصحيح الإنحرافات المعيارية، أي بين المعايير والمنفذ.
- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تجميع المعلومات والبيانات بإستمرار عن البيئة الداخلية بالمؤسسة، وذلك لتمكينها من تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة والعمل على تنميتها، ونقاط الضعف والتهديدات والعمل على التقليل منها والقضاء عليها.
- تعمل الإدارة الإستراتيجية على التركيز على البيئة الخارجية خاصة الأسواق التي تتعامل معها والأسواق المستهدفة، إنطلاقا من إستغلال الفرص ومقاومة المخاطر والتهديدات، هو المعيار الأساسي لنجاح منظمات الأعمال.
- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وسياسات وخطوات تنفيذية معينة إشتراك في وضعها كل العاملين في المؤسسة، ليشعر هؤلاء العاملين بمدى أهميتهم مما ينعكس على أدائهم، فضلا عن رفع روحهم المعنوية ومن ثم زيادة الولاء لمؤسساتهم.

- تساعد الإدارة الإستراتيجية منظمات الأعمال على تحقيق أفضل النتائج من الناحية الإقتصادية والمالية، فهي توفر دراسة عميقة للبيئة الداخلية والخارجية، والتي تمكن المؤسسة من توظيف إمكانياتها بطريقة فعالة ورشيدة، وتمكنها من معرفة منافسيها بدقة وتمكنها أيضا من دراسة السوق ودراسة أذواق العملاء والمستهلكين.

المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية ولها ثلاث مستويات أساسية.

أولا- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة Corporate Strategy

يتحدد هذا المستوى في وحدات الأعمال التي تستثمر فيها موارد المؤسسة، وهي تمثل مجالات عمل ونشاط المؤسسة المستقبلية، 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.¹
إن مهمة تطوير إستراتيجية المؤسسة عملية معقدة وتتسم بالتشعب، ويمكن تلخيصها بثلاثة عناصر أساسية:²

- 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.

ثانيا- 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 وتجيب على العديد من الأسئلة من أهمها:

1- عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 61.

2- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 43-44.

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.¹

الجدول رقم (01): مستويات الإستراتيجية في المنظمة

ثالثا- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategies

تتعدد المجالات الوظيفية في مؤسسة الأعمال. وفي المؤسسات الكبيرة عادة ما يتم تفرد 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.²

1- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 45.

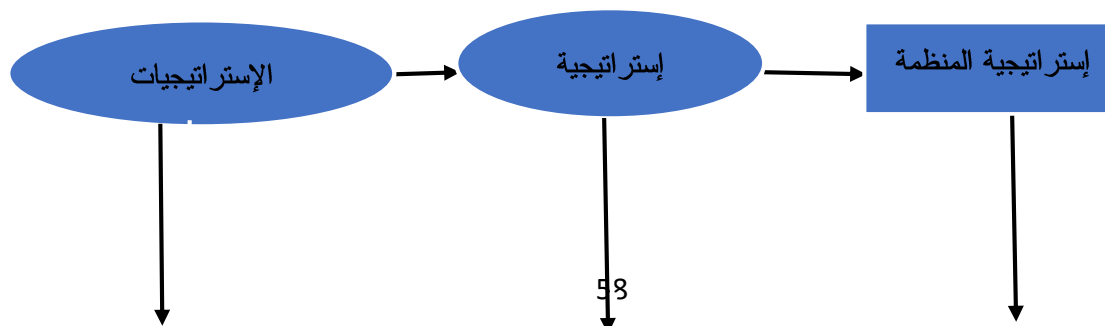
2 - Mohamed séghirdjitli, *Marketing strégique* url ibn sina edition impression et diffusion, Ben Aknounge, Alder, 2001, p:18.

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: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم - الأهمية - التحديات)، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 64.

والشكل رقم (04) يبين العلاقة بين مستويات الإدارة الإستراتيجية.

الشكل رقم (04): التنسيق والترابط بين مستويات الإستراتيجية الثلاثة



- محفظة أعمال متوازنة. - ميزات تنافسية فريدة. - ميزات تنافسية

فريدة.

- الأرباح. - إستجابة سريعة وفاعلة للظروف - إستجابة سريعة

والمواقف. وفاعلة للظروف.

- تنسيق الأدوار.

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم - الأهمية - التحديات)، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 65.

المطلب الثالث: تحديات الإدارة الإستراتيجية

تواجه الإدارة الإستراتيجية العديد من التحديات التي من شأنها أن تعيق القيام بمختلف مراحلها وعملياتها، ويمكن حصر أهم هذه التحديات فيمايلي:¹

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 مايميز 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 تحد، 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 سابقا، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، ولتصبح منافسة كونية ايضا؛ وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصفة عامة، الامر الذي يفرض على الادارة العليا تحديا في وضع خطط استراتيجية كفوة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في اسواق مختلفة.

1 - بوطورة فضيلة، بوطورة فاطمة الزهرة، الوافي علاء الدين، مرجع سابق، ص: 33-34.

وبازدياد شدة المنافسة تعمل المؤسسات على توسيع أنشطتها محليا ودوليا 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 ممكن¹، وهذا ما يتطلب تغيير مستمر للبدائل الاستراتيجية.

ثالثا- 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؟

رابعا- 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 وقتا طويلا وإنفاقا كبيرا.

خامسا- 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 تهين إدارة المؤسسات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

سادسا- 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

1- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مكتب طبية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص: 14 - 15.

صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها اعتبار إدارة المعرفة عامل حيوي يرجح نجاح المؤسسة أو فشلها.

سابعا- 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.

ثامنا- 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.

تاسعا- 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 أمثلة هذه التحالفات نجد مثلا التحالف القائم بين شركة "Toyota" وشركة «GE» من أجل 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 إنشاء 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.

المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي

تواجه منظمات الأعمال اليوم العديد من التحديات في مختلف المجالات خاصة في ظل إشتداد المنافسة المحلية منها والدولية، لذا أصبح من الضروري الإعتماد على أساليب إدارية حديثة تعمل وفق إطار التفكير الإستراتيجي، الذي يعتمد على التجديد والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة ورؤية المستقبل في ظل منهجية علمية منظمة تستند على التفكير الإستراتيجي. ويعد التخطيط الإستراتيجي أداة فعالة تستخدمها الإدارة العليا في تحديد إستراتيجياتها المستقبلية.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي وسيلة فعالة تساعد الإدارة العليا وأيضا المستويات الإدارية الأدنى في المؤسسات الإقتصادية تحسين أداء مختلف الأعمال والأنشطة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

أولاً- التطور التاريخي للتخطيط الإستراتيجي

لقد مر التخطيط الإستراتيجي بثلاث مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:¹

1- **التخطيط على الأساس المالي (تخطيط الموازنات):** نشأ هذا النوع من التخطيط في مطلع القرن العشرين وأصبح التخطيط في ظل هذه المرحلة يعتمد على تحليل وتصحيح الإنحرافات عن تلك الموازنات، أو ضبطها ويتضمن أساساً عملية الموازنات العامة والإعتبارات المالية المتعلقة بالتنبؤ في الدخل والكلفة... الخ، وذلك بهدف تحقيق رقابة تشغيلية أفضل من خلال الإلتزام بهذه الموازنات، إلا أنه وبعد الحرب العالمية الثانية أصبحت الموازنات وحدها غير كافية كأساس للتخطيط وذلك لبروز متغيرات أخرى كثيرة وظهور عدد من النظريات العلمية والمدارس الفكرية الإدارية.

2- **التخطيط على أساس التنبؤ (التخطيط الطويل الأمد):** مع نشوء هذا النظام من التخطيط في خمسينيات القرن العشرين، عمدت المؤسسات على تبنيه عندما أصبحت الإدارات تدرك بأن توجيه الأعمال من خلال السيطرة المالية غير كافياً، وأن الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا النظام هو أن إتجاهات الماضي وما

1 - حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة- فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد- ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2014، ص ص: 66-67.

يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً، لذلك فإن هذا النظام يهدف إلى تخطيط أكثر فاعلية من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل.

لقد شهدت البيئة تغيرات نوعية واسعة أصبح معها التخطيط القائم على أساس التنبؤ أقل فاعلية ولا يلبي مستوى الطموح للدول المتطورة آنذاك، مما يتطلب نوعاً من التخطيط يعطي في الوقت نفسه شيئاً من المرونة لأجل التجاوب مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، والعمل على فهمها والتفاعل معها وتفسيرها وتحليلها كعامل مهم وأساس في التخطيط، وحل التخطيط الإستراتيجي تدريجياً محل التخطيط طويل الأمد.

3- التخطيط الإستراتيجي: نشأ نظام التخطيط الإستراتيجي في السبعينات من القرن الماضي والإفتراض الأساسي الذي يعتمد عليه هذا النظام هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية، فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي نتيجة للتغيير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة حيث يجرى التعديل في إتجاهات الإستراتيجية.

يسعى نظام التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق أهداف متنوعة ووضع القضايا الإستراتيجية في دائرة إهتمام الإدارة العليا، وخلق قاعدة بيانات دقيقة تساعد في صنع قرارات مناسبة وتدريب العاملين والمدراء وتحسين أدائهم والرقابة وتطوير التنسيق لأنشطة المؤسسة، وتوليد الشعور بالأمان بين الإدارات يكون نابعا من فهم أفضل للبيئة المتغيرة وقدراتها للتكيف معها، وتوفير التحليلات البيئية لبيان قدرة المؤسسة على تعزيز جوانب القوة وتفادي جوانب الضعف، وإستثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة وتوفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية ومراجعة الأنشطة الحالية للقيام بعمليات التكيف والتعديل في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.

ثانياً- مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة لتحديد كيفية إنتقال المؤسسة من وضعها الحالي إلى الوضع الذي ترغب فيه مستقبلاً، من خلال إتباع خطوات محددة ودقيقة.

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي: لقد ظهرت عدة تعاريف للتخطيط الإستراتيجي حيث يعرف على أنه: " أسلوب منظم تقوم به المؤسسات لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقاءها وحيويتها وإستمرارها على المدى الطويل، وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة، كما يعنى بتصميم إستراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول أهداف المؤسسة وتوجهاتها الأساسية لتكون الموجه الأساسي لكل العمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة.¹ كما يعرف أيضاً على أنه: " هو التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال

1 - نفس المرجع السابق، ص: 68.

اللازمة لتحقيق ذلك".¹ ويعرف أيضا التخطيط الإستراتيجي على أنه: "التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل".²

وعليه يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية التنبؤ بالمسار العام والمستقبلي للمؤسسة من خلال رسم خطة واضحة وتحديد مختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

2- أهمية التخطيط الإستراتيجي: يمكن إيجازها في النقاط الآتية:³

- مواجهة المعوقات فب بيئة عمل المنظمة.
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لإتجاهات عناصر بيئة المنظمة.
- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- التعرف على فرص الإستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الإستفادة منها.
- تحديد أفضل بدائل وفقا لإعتبارات التكلفة والعائد.
- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء.

ثالثا- الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى

التخطيط الإستراتيجي عملية قوامها التجديد والإبداع والابتكار وهذه العملية من شأنها توفر الوسائل المناسبة واللازمة لتكيف الأنشطة والأعمال والخدمات مع الظروف البيئية المتغيرة، ويغلب الإعتقاد بأن

1 - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص : 23.

2 - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص: 44.

3- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص ص: 122-123.

التخطيط الإستراتيجي هو شكل من أشكال التخطيط بعيد المدى، فالتخطيط بعيد المدى يبدأ عادة بافتراض أن التنظيم سيظل ثابتاً بصورة نسبية، كما أنه يسعى لوضع أهداف وتصورات داخلية تنهض بذلك الافتراض كما أنه ينبع من الأوضاع الراهنة للتنبؤ بالمستقبل، أما التخطيط الإستراتيجي فهو يركز على ماتريد المؤسسة أن تصل إليه مستقبلاً وذلك إعتقاداً على فهم وتشخيص ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، كما يتضمن أيضاً تلك التغييرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية ولا يفترض وجود حالة ثابتة للنمو.¹ والجدول رقم (02) يوضح أهم الاختلافات بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى.

الجدول رقم (02): الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل الأجل

أوجه الاختلاف	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط طويل الأجل
يفتـرض	- أنه نظام مفتوح يؤكد على التنظيمات التي بموجبه تتغير باستمرار مع تغيير إحتياجات المجتمع.	- نظام مغلق يتم في نطاقه تطوير الخطط القصيرة أو برامج العمل.
يركـز	- يركز على عملية التخطيط، وضع الرؤية، تحليل البيئة الخارجية، القدرة التنظيمية وتدريب الموظفين والمجتمع.	- برنامج العمل النهائي لخطة العمل الداخلي.
ينفـذ	- بواسطة مجموعة صغيرة من المخططين مع المشاركة على نطاق واسع من المسؤولين.	- قسم التخطيط أو المختصين بالتخطيط.
يستخدم	- الإتجاهات الحالية والمتوقعة لإتخاذ القرارات الحالية.	- البيانات المتاحة التي يتم بموجبها رسم خطط المستقبل.
يؤكـد	- على التغييرات التي تحدث خارج المؤسسة والقيم التنظيمية والإجراءات المساندة.	- على التغييرات، التخطيط، الأساليب الداخلية، التخطيط الداخلي والخارجي.

¹ - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص: 104.

- الأهداف والأغراض التنظيمية لـ 5 سنوات من الآن.	- على صنع القرار المناسب اليوم على أساس فهم الوضع بعد 5 سنوات من الآن.	يركز
- مجموعة البيانات المفصلة والمتعلقة فيما بينها، خطط وعمليات استنتاج الميزانيات بطرق إستراتيجية.	- على صنع القرار الإبداعي بشأن كيفية توجيه التنظيم على مدى الوقت في بيئة دائمة التغيير والعملية التي تتم على مستوى التنظيم التي تتنبأ بالمستقبل وتصنع القرارات وتتصرف في ضوء رؤية متفق عليها.	يعتمد

المصدر: حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة- فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد- ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2014، ص: 105.

المطلب الثاني: مبررات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي

إن عملية التخطيط الإستراتيجي عملية مهمة وضرورية في منظمات الأعمال للوصول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، لذا يحتاج التخطيط الإستراتيجي لمجموعة من المتطلبات الهامة والجوهرية.

أولاً- مبررات التخطيط الإستراتيجي

- تتمثل أهم مبررات تبني عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات فيما يلي:¹
- إكتشاف 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 أقل من مثيلاتها للسنوات الماضية، تصبح الحاجة ملحة إلى إعادة النظر بالخطط القائمة ويصبح الوضع يتطلب الشروع في دورة تخطيط إستراتيجي 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

1 - أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقه، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002، ص ص : 89-90.

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 الإستراتيجي

يتطلب التخطيط الإستراتيجي الفعال مجموعة من العناصر تتمثل فيمايلي: ¹

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 وضرورة 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 وآجلة.

- 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.

1 - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص: 21-

- 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 الوجبهات 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: شروط نجاح التخطيط الإستراتيجي وصعوباته

يحتاج العملية التخطيطية إلى مجموعة من الشروط لنجاحها ومن ثم الوصول إلى كفاءة التخطيط في المؤسسة، كما تواجه العملية التخطيطية صعوبات وتحديات.

أولاً- شروط نجاح التخطيط الإستراتيجي

يمكن إيجازها فيمايلي: ¹

- 1- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي توافر قاعدة للمشاركة الواسعة لجميع العاملين(من الموظفين والكوادر الوظيفية)، ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية لإبداء الرأي وطرح الأفكار الجديدة ومناقشتها لغرض إتخاذ قرارات جماعية بما يعزز مفهوم العمل الجماعي المشترك ويرسخ مبدأ المسؤولية التضامنية كل من موقعه الإداري والوظيفي في المؤسسة.
- 2- نظم المعلومات: إن توفر نظم معلوماتية يعد عنصراً مهماً للتخطيط الإستراتيجي ولو أحسن إستخدامها يمكن أن توفر الموضوعية والمنهجية العلمية في مسار العملية التخطيطية وتطورها، وفي حالة غياب مثل: هذه النظم يعني استخدام المنهج التقليدي والأسلوب العشوائي في كل ما يتعلق بمسار العملية التخطيطية.
- 3- الدعم المالي: ينبغي الاهتمام بدعم وتوفير الموارد المالية لأنها تمثل عصب التخطيط الإستراتيجي وبدون هذا الدعم لا يمكن أن يتقدم التخطيط الإستراتيجي أي خطوة للأمام، وتكون نسبة نجاحه ضعيفة جداً ولذلك يجب توفر الدعم الكافي للموارد المالية ووضع الميزانيات التخطيطية لهذا الغرض.

1 - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص: 98-99.

4- وجود فريق مؤهل لقيادة العملية التخطيطية: إن إعداد مثل هذا الفريق وتهيئته والبحث عنه ليس بالعمل السهل وهذا من مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة، بحيث يعمل هذا الفريق بتوجيهات وإشراف الإدارة العليا والتنسيق فيما بينهما، في المسائل التي تستوجب ذلك ويكون عمل هذا الفريق مع الإدارة العليا، بشكل خاص والإدارات الوسطى والتنفيذية بشكل عام ومع بقية المديرين حتى تكون الرؤية جماعية تصب في خدمة المؤسسة وتطورها.

ثانيا- صعوبات التخطيط الإستراتيجي

تواجه منظمات الأعمال جملة من المعوقات عند تبنيها التخطيط الإستراتيجي، وتتمثل أهم هذه الصعوبات فيمايلي:¹

1 - بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 40-41.

- مقاومة التغيير التي تبديها بعض الإدارات العليا ومدرء الإدارات الأخرى والأقسام والوحدات الإدارية والموظفين لعملية التخطيط الإستراتيجي وترددهم في إستخدام أساليبه المعاصرة، لعدم معرفتهم بمبادئه الأساسية والمهارات التي يتطلبها هذا النوع من التخطيط خوفا من فشلهم وحفاظا على بقاءهم في مناصبهم مع تمسكهم بالأنماط التقليدية في العمل لأنهم معتادون عليها ولا تحتاج إلى إبداع وكفاءة عالية، ولذلك فإنهم غير مستعدين لتقبل كل ما هو جديد أو معاصر لتطوير العمل في المؤسسة.
- فشل بعض المخططين في صياغة الخطة الإستراتيجية وتوضيح أهدافها وفي وضع طموحات مثالية غير معقولة، من الأسباب الرئيسية للصعوبات التي تواجه العمل بالخطة الإستراتيجية.
- غياب الرابطة والتنسيق بين نظام التخطيط الإستراتيجي وأنظمة التخطيط الإستراتيجي الفرعية في المؤسسة وذلك لأن وظيفة التخطيط الإستراتيجي ذو طابع شمولي، وتعود فائدته على المؤسسة ككل وأن وجود أي خلل في أنظمتها المالية أو التقنية أو مواردها البشرية... الخ، سيؤدي إلى عرقلة أداء هذه الوظيفة بشكل ناجح ومن ثم إخفاقها في تحقيق الأهداف المرسومة.
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة نتيجة عدم وجود نظم معلومات وقاعدة بيانات إحصائية دقيقة وشاملة ومتجددة باستمرار في أغلب المؤسسات، حيث أن التخطيط الإستراتيجي وظيفة ذات طبيعة ديناميكية مستمرة، ترمي إلى التكيف مع بيئة لها الصفة نفسها مما يتطلب وسيلة تحليل إستراتيجية لتوفير البيانات اللازمة عم البيئة من خلال نظم معلومات إستراتيجية، وبعبكس ذلك تواجه الخطة الإستراتيجية صعوبات في تحقيق أهدافها وسياساتها وبرامجها المستقبلية.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي وعدم تناسب منح الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة قياسا للمسؤوليات المناطة بكل مستوى فضلا عن وجود هيكل تنظيمي ضعيف لا يلبي حاجات الخطة الاستراتيجية، تعد أحد العقبات التي تقف حائلا أمام تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- سرعة التغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة مما يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادما قبل أن يبدأ نتيجة للتغيير السريع في عناصرها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية... الخ.
- نقص الموارد المالية التي تجعل إدارة المؤسسة غير قادرة على الاستمرار في تنفيذ الخطة وفق ما هو مرسوم لها وربما يؤدي بها إلى الفشل.

- إن التعصب لأمجاد الماضي للمؤسسة يؤدي إلى إنعدام القدرة على رصد الحركة الحاضرة واتجاهات المستقبل، فضلا عن ذلك يعتقد البعض بأن تغيير الإتجاه نحو التطور هو اعتراف بأن اتجاهات الماضي كانت خاطئة، لذا لا يؤمن هذا الاعتقاد المنغلق لدى البعض بالتطور المستمر لمفاصل المنظومة الادارية في المؤسسة

أسأ
لة الفصل الثاني

- ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية وما هي أهم مراحل تطورها؟
- ما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي؟
- ما الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي؟
- ما هي أهم مستويات الإدارة الاستراتيجية؟
- فيما تتمثل أهم فوائد وتحديات الإدارة الاستراتيجية.

تعد عملية رؤية المنظمة ورسالتها المرحلة الأولى والهامة في تكوين إستراتيجيات المنظمة من خلال تحديد آفاق الأعمال المستقبلية التي تمكن المؤسسة من بناء مركز تنافسي قوي، حيث تعد الرؤية الركيزة الأساسية للتوجه الإستراتيجي لأي مؤسسة إقتصادية.

أولاً- مفهوم رؤية المنظمة

الرؤية (Vission) هي بيان متكامل وفاعل يوضح ماستكون عليه الأعمال والنشاطات أو مايجب أن تكون عليه بعد عدة سنوات. فالرؤية بداية أي تطور أو تغيير هو إعداد رؤية إستراتيجية شاملة وواضحة للمؤسسات التي سوف توجه مسارات العمل بكل مستوياته بشكل منظم بعيدا عن العشوائية بمايتيح لها الانتقال من حالة معينة إلى حالة أفضل ومن مرحلة متقدمة إلى مرحلة أكثر تقدماً.¹

فالرؤية الإستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي إنطبعا عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه، بحيث تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المؤسسة، محققة بذلك التنسيق والإرتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة والأعمال.²

ثانياً- خصائص الرؤية الناجحة

توجد مجموعة من الخصائص التي يجب توفرها حتى تكون الرؤية ناجحة وفعالة، تتمثل أهمها فيما يلي:³

1- **الوضوح:** إن الرؤية الإستراتيجية الواضحة عندما تكون بسيطة تعطي إدراكا مشتركا عاما للتوجه الإستراتيجي، وللرسالة وللغايات والأهداف الإستراتيجية، وهذه الرؤية تعطي نوعا من التحدي لقابلية العاملين ولتحسين وضعهم ولتطور مؤسساتهم، كما أن الرؤية الواضحة التي يمتلكها المديرون والعاملون في مختلف مستوياتهم عن الأحداث المستقبلية ضمن مسؤوليتهم تعد ركنا أساسيا في جعل المؤسسة أكثر نجاحا.

2- **المرونة:** يجب أن تكون الرؤية مرنة وتتصف بالعمومية والشمولية والحيوية وذلك لأن المرونة تستدعي وجود اتجاه محددات وغايات واضحة وتؤدي إلى نتائج مرغوبة، وفي حالة عدم حصول المرونة المطلوبة نصل إلى نتائج غير مرغوبة في حالة عدم التأكد والتغيرات السريعة، ولغرض النجاح فإن بيئة التخطيط في المؤسسة ينبغي أن تكون مفتوحة لكي تستقبل مؤشرات التغيير ومستلزماته المطلوبة، وهذا بطبيعة الحال يستوجب أن يكون للرؤية الاستراتيجية ما يكفي من المرونة لكي تتم إعادة النظر ببعض فقراتها من أجل توفير متطلبات أي تغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية.

1 - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص: 154-155.

2 - بن حمدان إدريس، خالد محمد وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 54.

3 - حسن محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص: 159-160.

3- قوة الإتصال: إذا كانت الرؤية تشكل مستقبل المؤسسة وتوجه استراتيجياتها عندها يجب عبي الإدارة العليا في المؤسسة وبقية الإدارات الأخرى في المؤسسة أن يوصلوا هذه الرؤية بشكل واسع ومتناسك ومتواصل لحين ماتصبح جزءا متكاملًا في البيئة الثقافية في المؤسسة، فإملاك المؤسسة لرؤية بمثابة قوة إتصال وبهذا الإتصال الواسع تصبح الرؤية مشتركة بين الجميع ويتم إسهام الجميع عن طريق الإتصال الفعال.

4- التماسك والإنسجام: يجب أن تكون رؤية المؤسسة واضحة ومتناسكة في أفكارها ومضامينها الداخلية ومنسجمة مع رسالة المؤسسة وقيمها.

5- الواقعية: يجب أن تكون الرؤية الإستراتيجية واقعية وصادقة في توجهها لأنها ستكون الأساس الذي ستبنى عليها طبيعة الرسالة واتجاهاتها وتطلعاتها المستقبلية، حيث يفترض أن لا تكون رؤية المؤسسة مجرد أحلام وشعارات جذابة بعيدة عن الواقع تستخدمها الإدارة العليا من دون تشخيص الواقع ومعرفة الإمكانيات والقدرات المتاحة لديها، حتى لا تبدد الجهود وتهدر الطاقات والإمكانيات وتحصر الإخفاقات التي يكون لها تأثير مباشر على رسالة المؤسسة، بل يجب أن تكون رؤية المؤسسة الإستراتيجية عملية تكاملية تبدأ من الواقع الفعلي للمؤسسة وتنطلق نحو المستقبل بثقة وتفاؤل نحو التغيير النوعي المنشود.

6- المشاركة: ينبغي أن يشارك في إعداد الرؤية الإستراتيجية المديرون والعاملون بحيث تكون مفادتها بسيطة وأفكارها مختصرة قدر الإمكان، ويتم التركيز في المضامين الأساسية لها وأن تكون سهلة الفهم والاستيعاب من الجميع.

المطلب الثاني: رسالة المنظمة

إن وجود أي منظمة مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها يرتبط إرتباطا وثيقا بوجود رسالة محددة تسعى إلى تحقيقها، وهذه الرسالة يجب أن تتوافق مع البيئة الخارجية للمؤسسة من جهة ومع إمكانيات المؤسسة وطاقاتها الداخلية من جهة أخرى.

أولا- ماهية رسالة المنظمة

تميز رسالة المنظمة مجال نشاط المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة من خلال تحديد إطار عمل المنظمة وأولوياتها.

1- مفهوم رسالة المنظمة: تعبر رسالة المنظمة (Mission) على غرض المنظمة أو السبب في وجودها ومقومات تفردتها التي تجعلها مختلفة عن الآخرين، وأيضا تحدد المجال الذي تعمل فيه المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها التي تقدمها للأسواق العاملة فيها.¹

1 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 199.

الشركة	الرسالة
Apple Computer	مساعدة الزبائن لتغيير طريقة عملهم وتعلمهم وتواصلهم من خلال تزويدهم بجهاز حاسوب شخصي وخدمات مبتكرة ، وسنكون رودا في إيجاد طرق مبتكرة لإستخدام الحاسوب وسنصنع الفرق، فمنتجاتنا وخدماتنا ورؤيتنا ستساعد الناس حول العالم في تشكيل وإعادة صياغة طرق أداء الأعمال وطرق التعلم .
Food Lion	فريق الشركة سيعمل جاهدا للإستفادة من قدراته وموارده لإرضاء كل عميل وتزويده بمنتجات متنوعة وبأقل سعر وبجودة عالية، في ظل ظروف عمل تمتاز بالنظام والرحمة والضيافة والصدقة.
Toyota	رسالتنا أن نكون الاختيار الأول لكل العملاء الذين يبحثون عن حلول سياقة وأن ننال الإجماع حول منتجاتنا وخدماتنا المبدعة.

رسالة المنظمة هي الغاية و الغرض من وجود المنظمة في قطاع الأعمال و الوسط الذي تعمل فيه، و أسلوب تنفيذ الأنشطة و المنافع التي تقدمها لمتلقي خدماتها و مستهلكي منتجاتها، و هويتها و نوعية عملياتها، و أشكال ممارستها للجوانب التنظيمية و الإدارية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة.¹

رسالة المنظمة تميز أعمال أو نشاطات المنظمة عن باقي النشاطات المشابهة لها لدى الغير، فهي تحدد مجال نشاط المنظمة من منظور المنتج والسوق والعملاء، فهي توضح قيم وأولويات المنظمة وترسم بشكل عريض وواسع التوجه المستقبلي للمنظمة، فهي الغرض من وجود المنظمة.²

والجدول رقم (03) يبين أمثلة عن رسالة بعض الشركات.

الجدول رقم (03): أمثلة لرسالة بعض الشركات

المصدر: منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامع، اليمن، صنعاء، 2011، ص ص: 162-163.

2- العوامل المؤثرة في الرسالة: تتمثل فيما يلي:³

- 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.

1- بن الموفق سهيلة، مرجع سابق، ص: 24.

2- منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص: 158.

3 - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص: 55.

- 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.
- 3- الفرق بين الرؤية والرسالة: يمكن إيجاز الفرق بين كل من رؤية المنظمة ورسالتها من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (04): الفرق بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة

الرؤية الإستراتيجية	الرسالة الإستراتيجية
- تصور المشهد المستقبلي لأعمال المؤسسة (إلى أين نحن ذاهبون)	- تستخدم عادة في وصف مشهد العمل الحالي (من نحن؟ وماذا نفعل؟)
- تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة مثل: تحديد النوع أو الشكل الذي تريد المؤسسة أن تتقمصه في المستقبل.	- تهتم بتحديد التوجه الحالي للمؤسسة من الأعمال والأنشطة التي تؤديها المؤسسة في الوقت الحاضر.
- تتبع الرؤية من الفلسفة والقيم والمعتقدات التي تتبناها المؤسسة وبالتالي فهي عامة يصعب تحقيقها.	- الرسالة تشتق أفكارها من رؤية المؤسسة.
- وثيقة تحدد الصورة التي تحقق آمال المؤسسة مرحليا.	- وثيقة تحدد غرض وأنشطة المؤسسة.
- لها مدى زمني طويل جدا.	- لها مدى زمني معين لتحقيقها.

المصدر: حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة- فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 164.

ثانيا- مكونات الرسالة

تتكون الرسالة من مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل فيمايلي:¹

- 1- المستهلكون: لابد أن يحدد بيان الرسالة من هم عملاء المؤسسة الذين تقدم لهم منتجات المؤسسة، سواء كانت سلعية أو خدمية. مثل: تؤمن شركتنا (المصنعة للأدوية) بأن مسؤوليتها الأولى تقع تجاه الأطباء، المرضى والمرضى، وكل الآخرين الذين يستخدمون منتجاتنا.

1 - منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص ص: 159-161.

2- **المنتجات:** لابد أن يحدد بيان الرسالة ماهي المنتجات الأساسية التي تقدمها المؤسسة لعملائها، مثال: المنتجات الرئيسية (لشركة النور العربية) هي الحديد والنحاس والغاز.

3- **السوق:** لا بد من أن تحدد الرسالة أين تنافس المؤسسة، مثال:

- شركتنا تركز على أسواق الشرق الأوسط.

- سنعمل على إكتشاف أسواق جديدة مستقبلا.

- شركتنا مصممة على النجاح كمنافس كبير على المستوى العالمي.

4- **التكنولوجيا:** لا بد أن توضح رسالة المنظمة ما إذا كانت التكنولوجيا بالنسبة لها تمثل عنصرا أساسيا أم ثانويا.

5- **الإهتمام بالبقاء والنمو والربحية:** مثال: بخصوص هذه المفاهيم فإن بيان رسالة المنظمة لا بد أن يشير إلى المنظمة ستمارس عملها بحكمة واقتصاد، وستتهم بالنمو والأرباح الذين سيحققان البقاء والإستمرار والنجاح للمؤسسة.

6- **الفلسفة:** لابد أن تبين رسالة المنظمة ماهي المعتقدات والقيم التي تؤمن بها المنظمة، مثال: منظمنا تعتقد أن التطور الإنساني هو أثمن حدث في أي حضارة والإستقلال يمثل أهم شرط لتنمية قدرات الأفراد.

7- **الإهتمام بصورة الشركة:** لابد أن توضح رسالة المنظمة مدى إهتمامها بقضايا المجتمع الإجتماعية والبيئية المحيطة. مثال: إن منظمنا تعطي حماية البيئة من التلوث إهتماما كبيرا.

8- **الإهتمام بالعاملين:** هل ينظر إلى العاملين بإعتبارهم أصلا أو موردا مهما وذات قيمة عالية للمنظمة. مثال: تسعى المنظمة إلى إستقطاب وتطوير وتحفيز ومكافأة أفرادها ذوي القدرات الإستثنائية منهم، وتتميز بتوفير ظروف عمل جيدة ومنح تعويضات على أساس الأداء الأفضل.

ثالثا- معايير الرسالة الإستراتيجية الفعالة

تتضمن الرسالة الفعالة النقاط الآتية: ¹

1- **الوضوح وبساطة التعبير ودقته:** حيث ينبغي أن تكون رسالة المؤسسة واضحة بما يكفي لتحديد وماتسعى إليه، وتعبر عن فلسفتها وماترغب أن تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة.

2- **تعبر الرسالة عن فلسفة المؤسسة:** وماترغب فيه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية.

3- **التطابق:** مع غايات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

4- **الواقعية والموضوعية:** حيث أن رسالة المؤسسة يجب أن تمثل الحالة الواقعية بصورة دقيقة وتعبر عن رؤيتها وأهدافها وإمكاناتها الحقيقية.

1 - حسن محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص: 167-168.

5- **القابلية للتحويل:** إلى خطط وسياسات وبرامج المؤسسة ويجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والعبارات والشعارات إلى خطط وسياسات برامج عمل، وبخلاف ذلك تصبح الرسالة لا قيمة لها وفارغة المحتوى والمضمون وتهز ثقة المستفيدين والعاملين.

6- **التكيف مع البيئة:** بمعنى التكامل بين فروع المؤسسة وأقسامها وفروعها ووحداتها من جهة والتكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية من جهة أخرى، وتحديد أفضل الطرق والوسائل لإستثمار إمكاناتها في الإفادة مما يتيحها البيئة من فرص.

7- **التوصيف الفعال:** تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المؤسسة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها.

8- **قيم المؤسسة:** يجب أن تكون الرسالة قادرة على ترسيخ قي قيم المؤسسة ومعتقداتها بما يتلاءم وقيم ظروف المجتمع.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

تعتبر الأهداف الإستراتيجية الأداة التي تجعل الرسالة أكثر تركيزا فيما تريد المنظمة تحقيقه من خلال حشد مختلف الإمكانيات المادية والمالية للتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية ومن ثم ضمان بقاء المنظمة وإستمرارها.

أولا- مفهوم الأهداف الإستراتيجية

تعتبر الأهداف عن النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القريب أو البعيد وذلك من خلال حشد مختلف الموارد والإمكانات الداخلية لتحقيقها في ظل المتغيرات الخارجية المحيطة بالمنظمة بمختلف أبعادها.

1- **مفهوم الأهداف الإستراتيجية:** هي التي يكون تأثيرها بعيد المدى وتشمل كل المنظمة وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا، وتحدث تغييرا نوعيا في المنظمة.¹ إن عملية إلتقاء موارد المنظمة مع بيئتها الخارجية ليس هما المحددين الرئيسيين للاستراتيجية بل هناك عنصر ثالث وهو: ماذا تريد المنظمة؟ أو بالأحرى ماهي أهداف المنظمة؟

إن صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تتشكل وفقا لتأثير قيم وتوقعات الائتلاف، وهي مجموعات الضغط على المنظمة وهي مجموعات تتكون إئتلافات المديرين ، المساهمين، الممولين، إدارات حكومية...الخ.

ويمكن تصنيف مجموعات الضغط إلى ثلاث مجموعات:

1-1- مجموعات رأس المال: وتتشكل من:

1 - منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص: 179.

- الممولين.

- المساهمين الرئيسيين للشركة.

1-2- مجموعات المنتج: وتتضمن:

- العملاء.

- الموردون.

- المجتمع.

- الإتحادات والجمعيات.

1-3- المجموعات التنظيمية: وتتشكل من:

- العاملين.

- المديرين.

- العمال الفنيين.

ولكل من هذه الائتلافات قيم خاصة وهذه القيم تحدد توقعات الائتلاف تجاه المنظمة وفقا لموقعها الاستراتيجي ووفقا لهذه التوقعات يدرك صناع القرار الاستراتيجي أيا من هذه التحالفات تشكل تأثيرا قويا على المنظمة والتي تؤثر على صناعة القرار الاستراتيجي، وكذلك تحدد توقعاتهم وفقا لقيم هذه الائتلافات، ووفقا لموقف المنظمة الإستراتيجي، وتجعل صياغة الأهداف الإستراتيجية تصب في هذه الإتجاهات.¹ وفيمايلي أمثلة عن بعض الأهداف.

الجدول رقم (05): أمثلة عن بعض الأهداف

الهدف	الزمن
هدف	من
البقاء، الريادة، العالمية.	الطوي
النمو، ترشيد التكاليف، التوسع.	المتوس
الكفاءة، الإنتاج، البيع، التوسع.	القصير
	ر

1 - حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص: 44-45.

المصدر: خالد رجم، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة، سنة ثانية ليسانس إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2016-2017، ص:12.

2- خصائص الأهداف: تتمثل في النقاط الآتية:

الخصائص والمتمثلة فيما يلي:¹

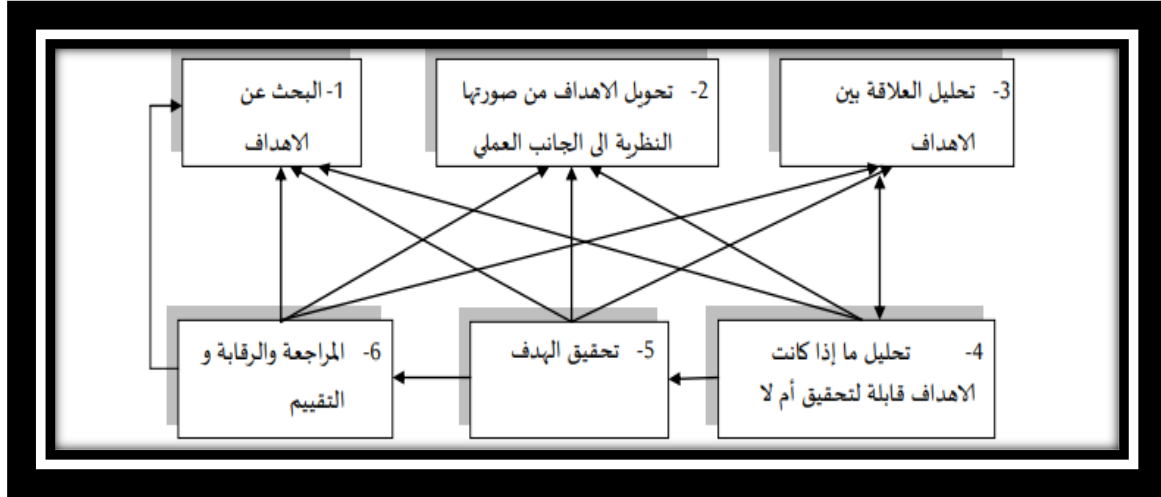
- 2-1- الوضوح: أي أن تكون الأهداف واضحة لجميع العاملين في المنظمة.
 - 2-2- الدقة: أن تتصف الأهداف بالدقة والتحديد والجدية.
 - 2-3- القبول: من قبل كافة المستويات الإدارية في المنظمة.
 - 2-4- الموضوعية: أي أن الأهداف قابلة للتنفيذ والتحقيق.
 - 2-5- قابلية القياس: إمكانية قياسها واستخدامها في مجال تقييم الأداء والمراقبة.
 - 2-6- المشاركة: أن تتصف بمشاركة كافة المرؤوسين أو من يهمهم أمرها (وضعها وتنفيذها).
 - 2-7- إقتصادية: أن يتم احتساب الكلفة والعائد عند وضعها. كما أن أن يراعى عامل الزمن في تحقيقها.
- ثانيا- أهمية الأهداف الإستراتيجية

- تلعب الأهداف الإستراتيجية دورا مهما في المنظمة ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:²
- 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 المجتمع إلى حد كبير.
 - تعد مرشدا لاتخاذ القرارات حيث تعد الأهداف دليلا أو مرشدا 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.

1- منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص: 176-177.

2 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 79.

الشكل رقم (05): إطار وضع الأهداف وتطويرها



المصدر: جربي السبتي، مطبوعة دروس في مقياس التسويق الإستراتيجي، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تسويق، جامعة قالمة، 2017-2018، ص: 29.

المبحث الثاني: التجزئة الإستراتيجية

يعد تحديد مجال النشاط في منظمات الأعمال مرحلة مهمة في نشاطها الإستراتيجي من خلال تحديد المنتجات، الأسواق والعلاء وذلك لتحديد الإطار العام لعمل المنظمة مقارنة بهيكل الصناعة ككل، والعمل على تقسيم الأسواق إلى مجموعات وقطاعات محددة لتركيز منظمات الأعمال على عروض تسويقية وعلاء محددين لكسب ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم مجال النشاط والتجزئة الإستراتيجية

تتكون المنظمة من مجموعة من الأنشطة والأعمال التي تتزايد وتتعدد بإزدياد حجم المنظمة حيث أصبح على المؤسسة تحديد وبدقة مجال نشاطها الإستراتيجي وتجزئة أنشطتها إلى وحدات متشابهة من خلال ما يعرف بالتجزئة الإستراتيجية.

أولاً- مفهوم مجال النشاط والتجزئة الإستراتيجية

1- مفهوم مجال النشاط: يعرف مجال النشاط الإستراتيجي بأنه مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمؤسسة، والتي لها نفس عوامل النجاح. كما يعرف بكل زوج (منتج/سوق) أي هو مجموعة المنتجات أو الخدمات المتجانسة والموجهة لسوق معين به نافسة معينة، ويمكن أن تكون لها إستراتيجية معينة. كما تعرف بأنها عبارة عن مجموع خطوط المنتجات التي تشارك نفس الخصائص فيما يتعلق بالوسائل المستعملة، مثل: التصميم و التصنيع والتسويق والتي لهذا السبب تواجه نفس المنافسين.

يمكن القول بأن مجال النشاط هو جزء محتوى ذاتيا داخل المنظمة الأكبر، حيث يكون لكل وحدة مجموعة المستهلكين الخاصة بها ومنافسيها وتكلفتها المنفصلة وإستراتيجيتها التسويقية المتميزة. وقد تكون هذه الوحدة جزءا كاملا تابعا للمنظمة أو خط منتجات داخل الجزء أو حتى منتجا واحدا. وعادة ما يتم التعامل مع كل وحدة عمل إستراتيجية على أنها وحدة عمل منفصلة بالكامل لها تعريف لمجال عملها الذي يقع ضمن تعريف مجال عمل المنظمة المالكة ككل.¹

2- مفهوم التجزئة الإستراتيجية: تعرف التجزئة الإستراتيجية على أنها: "هي العملية التي تسمح للمؤسسة بتقسيم نشاطها إلى وحدات متجانسة ومستقلة بحيث تحصل على مستوى معقول للعمل الإستراتيجي.² وتعرف أيضا بأنها: "البحث عن كيفية لتقسيم مجموعة أنشطة المنظمة إلى وحدات متجانسة على المستوى الداخلي والخارجي تسمى مجال النشاط الاستراتيجي (DAS)، هي مرحلة أساسية ومهمة عند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي والتي تتحدد من خلالها الميزة المناسبة لكل جزء".³

ويمكن توضيح الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة السوقية من خلال الجدول رقم(06).

الجدول رقم (06): الفرق بين التجزئة السوقية والتجزئة الإستراتيجية

التجزئة الإستراتيجية	التجزئة التسويقية
- تركز على قطاعات أعمال المؤسسة ككل (أنشطة المؤسسة ككل).	- تركز على قطاع أعمال المؤسسة (نشاط معين).
- تعمل على تقسيم الأنشطة إلى مجموعات متجانسة من نفس التكنولوجيا نفس الأسواق نفس المنافسين نفس الطموحات.	- تعمل على تقسيم المستهلكين إلى متغيرات لها نفس الإحتياجات والسلوكيات والعادات.
- متابعة التغيرات ذات الأجل المتوسطة والطويلة.	- متابعة وتحدي التغيرات ذات الآجال القصيرة والمتوسطة.

المصدر: بوترية وهيبية، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة، موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الجزائر3، 2021-2022، ص: 31.

3- التجزئة الإستراتيجية والتشخيص الإستراتيجي: تحدد التجزئة الإستراتيجية مستوى التفكير الإستراتيجي، ومنه مستوى العمل الإستراتيجي ذلك لأن العمل الإستراتيجي ينطلق بالتجزئة الإستراتيجية وليس بالتشخيص

1 - جربي السبتي، مطبوعة دروس في مقياس التسويق الإستراتيجي، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تسويق، جامعة قلمة، 2017-2018، ص: 30.

2 - Andrea micbeaux, Marketing et base de données, Édition chihab, Paris. 1997, p:111.

3 - جربي السبتي، مرجع سابق، ص: 31.

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.

ثانيا- مراحل التجزئة الإستراتيجية

تتم عملية التجزئة الإستراتيجية في أربعة مراحل، هي:¹

1- 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- 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- 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- 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.

المطلب الثاني: أهمية التجزئة الإستراتيجية وإنقاذها

تلعب التجزئة الإستراتيجية دورا مهما في منظمات الأعمال خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها المنظمات اليوم، لكن رغم أهميتها فقد تلقت مجموعة من الإنتقادات.

أولا- أهمية التجزئة الإستراتيجية

تتمثل أهمية التجزئة الإستراتيجية في النقاط التالية:²

- تعتبر التجزئة الإستراتيجية كمرحلة أولية للوقوف على الوضعية التنافسية للمؤسسة.

- تسمح للمؤسسة بالإستغلال الرشيد والعقلاني للموارد.

- تساعد التجزئة الإستراتيجية على تصميم هيكل تنظيمي لكل مجال نشاط إستراتيجي.

1 -Thibaut j.p, **le diagnostique d'entreprise, guide pratique**, édition sedifor, 2eme édition, paris, 1993, p :273.

2 - بوترية وهيبة، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة، موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الجزائر3، 2021-2022، ص: 29.

- للتجزئة الإستراتيجية أهمية بالغة أيضا بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأنها تسمح بوضع إستراتيجية خاصة بكل مجال نشاط إستراتيجي، فمن حيث المستوى تكون وحدات التجزئة هي الطريق الوسيط بين تجزئة المنتج (تجزئة السوق) وبين نشاط المؤسسة، لذلك فكثيرا ما نجد المسيرين مختارين في تحديد وحدات التجزئة الإستراتيجية خاصة، وأن أي خطأ فيها يؤدي إلى مشاكل كبيرة فيما بعد، تسمى وحدة التجزئة الإستراتيجية، مجال النشاط الإستراتيجي أو وحدة عمل إستراتيجي ".

- تشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى قطاع أعمال أو خط إنتاج، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة، وخدمة مجموعة معينة من العملاء، والتعامل مع عدد معين من المنافسين.

- أو هي مجال نشاط عادي للمنظمة، تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محدودين والذي يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة.

ثانيا- إنتقادات التجزئة الإستراتيجية

للتجزئة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأنها تسمح بوضع استراتيجية خاصة بكل مجال نشاط إستراتيجي، فمن حيث المستوى تكون وحدات التجزئة هي الطريق الوسيط بين المنتج وبين نشاط المؤسسة، لذلك فكثيرا ما نجد المسيرين مختارين في تحديد وحدات التجزئة الإستراتيجية خاصة، وأن أي خطأ فيها يؤدي إلى مشاكل كبيرة فيما بعد، تسمى وحدة التجزئة الإستراتيجية مجال النشاط الإستراتيجي أو وحدة عمل إستراتيجي.

- تشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى قطاع أعمال أو خط إنتاج، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء، والتعامل مع عدد معين من المنافسين.

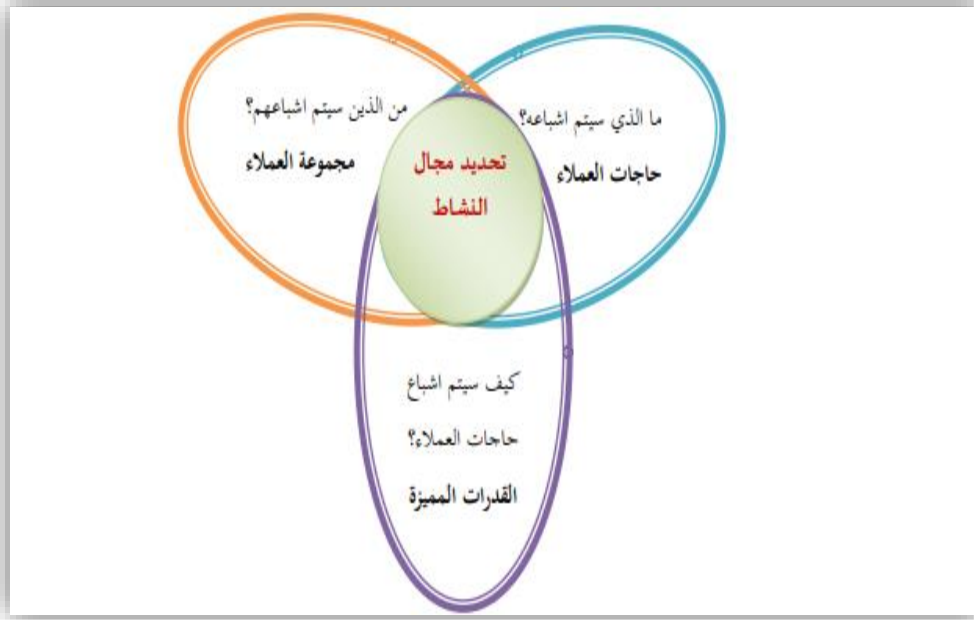
- أو من مجال نشاط عادي للمنظمة، تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محدودين والذي يمكن أن تعد لهم استراتيجية واحدة.¹

المطلب الثالث: معايير التجزئة الإستراتيجية

هناك العديد من المعايير التي تستخدم كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية، غير أن كل من Hammand et Abell قاما بوضع طريقة للتجزئة الاستراتيجية تستند إلى ثلاث معايير للتعريف بالثنائية (منتج/سوق) والموضحة في الشكل رقم (06).

الشكل رقم (06): معايير التجزئة الإستراتيجية

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 29.



المصدر: شارلز هيل جاريث جونز ، الادارة الإستراتيجية، تعريب رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريح للنشر، الرياض 2006 ، ص:86.

من خلال الشكل أعلاه نجد ثلاث مجموعات هي:¹

- من هي مجموعة الزبائن التي سيتم إشباع حاجاتهم ؟ يمكن تحديدهم على عدة طرق جغرافية ديموغرافية....الخ.
- ما هي الحاجات المطلوب إشباعها (حاجات الزبائن؟) ما الذي سيتم إشباعه؟، بحيث أن السلع وجدت لإشباع حاجات معينة والشركة يمكن أن تختار حاجة واحدة أو عدة حاجات.
- كيف سيتم إشباع حاجات الزبائن؟(التكنولوجيا أو القدرات المميزة) هذا البعد يصف الأداة المستخدمة في الإشباع بحيث يمكن إشباع حاجة واحدة بعدة طرق .

المبحث الثالث: البيئة الخارجية ومتغيراتها

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

1 - جربي السبتي، مرجع سابق، ص: 31.

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

أولاً- أساسيات المدخل

يقوم هذا المدخل على الدعامات التالية¹:

- 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 دوراً هاماً 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 سلباً أو إيجاباً 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: وتنقسم إلى ما يلي:

1-2- 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 والمرتب، الجمعيات المتخصصة مثل مراكز الاستشارات والدعاية ،

وفي هذا الشأن تجدر الإشارة بأنه إذا كانت دراسة متغيرات البيئة على المستوى الكلي تساهم مثلاً في تحديد

ما هو نوع المنتج، أو الغرض أو النشاط المربح للمنظمة سواء كانت منظمة قائمة أو مشروع تحت الدراسة

1 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص ص: 29-32.

فأن دراسة متغيرات البيئة التشغيلية تحدد خطط واستراتيجيات وسياسات المنظمة بالنسبة لأنشطتها المختلفة كالتسويق ، الإنتاج والشراء...الخ.

2-2- متغيرات البيئة الداخلية : وتتطوي 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، التدريبالخ) 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 أنواع¹ :

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

1 - نفس المرجع السابق، ص: 33.

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 وهي¹:

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

- **المرحلة 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، التعريفات الجمركية وحماية المستهلك... الخ.

- **المرحلة 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 لدراساتها 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 الإتيان 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.

أولا- مكونات برنامج التحليل البيئي

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص ص: 34-37.

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: والجدول الموالي يمثل ذلك:

الجدول رقم (07): تحليل البيئة الخارجية

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

الريف إلى المدينة / معدلات الهجرة الداخلية. - تغير نمط الحياة لدى السكان. - الموقف تجاه الأعمال. - أهمية وقمة الوقت في المجتمع. - درجة الثقة بالحكومة. - عادات الشراء. - الاهتمامات الأخلاقية. - الموقف تجاه الاستثمار. - الموقف تجاه التعاقد. - الموقف تجاه جودة الإنتاج. - الموقف تجاه قضاء وقت الفراغ. - توقعات المجتمع من منظمات الأعمال.	- دورة حياة الأعمال.
• البيئة القانونية والسياسية : - النظام السياسي العام في البلد. - الاستقرار السياسي. - نظام الانتخابات. - العلاقات السياسية مع الدول الأخرى. - حجم الإنفاق 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 والاستقناء. - سياسات الضمان الاجتماعي.	• العوامل التكنولوجية : - تأثير التغير التكنولوجي. - الإنفاق الحكومي للبحوث والتطوير. - إنفاق الصناعات على البحوث والتطوير. - الاكتشافات والاختراعات الجديدة (الأتمتة، الروبوت). - السرعة في نقل التكنولوجيا من العمل 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: كنماذج 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.

أولا - 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 إستراتيجياتها¹.

ثانيا- طبيعة رجال الإدارة العليا

1 - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 135.

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 بواسطتهم¹.

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.

1 - نفس المرجع السابق، ص ص: 136-137.

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 وهي¹:

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.

أسئـلة الفصل الثالث

- مالمقصود برؤية والرسالة؟
- ماهي أهم مكونات الرسالة؟
- فيما تتمثل خصائص الرسالة الناجحة؟
- مانعني بالأهداف الإستراتيجية وماهي أهميتها؟
- مالمقصود بالتجزئة الإستراتيجية؟
- فيما تتمثل مراحل التجزئة الإستراتيجية؟
- ماهي أهم مداخل المتغيرات البيئية؟
- فيما تتمثل أهم العوامل المؤثرة في تحديد المتغيرات البيئية؟

1 - عبد العزيز صالح بن حبيبتور، مرجع سابق، ص ص: 181-182.

الفصل الرابع: التشخيص الخارجي

تمهيد

نظرا لماتعيشه منظمات الأعمال اليوم من تطورات متعددة ومتزايدة ومتسارعة في مختلف المجالات أصبح من الضروري عليها دراسة وتحليل بيئتها الخارجية والتعرف عليها بمختلف أبعادها، فالتشخيص الخارجي هو عملية تحليل وتقييم واستعراض البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية التي تساعد المديرين الإستراتيجيين بإتخاذ القرارات الإستراتيجية وإختيار البديل الأفضل، من خلال تحليل العوامل الإستراتيجية والتعرف الفرص الخارجية للإستفادة منها والتهديدات لتجنبها باستخدام عدة طرق وأساليب حديثة

، بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية وضمان بقاء المؤسسة وإستمرارها في السوق.

المبحث الأول: ماهية التشخيص الخارجي للمنظمة

تعد المنظمة نظاما مفتوحا يتأثر ويؤثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها حيث تأخذ منها مستلزمات نشاطها من موارد مادية ومالية وبشرية...الخ وتطرح فيها السلع والمنتجات التي تقدمها بغرض إشباع إحتياجات ومتطلبات المستهلكين.

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الخارجي وأهميته

باعتبار أن المنظمة نظاماً مفتوحاً تعمل في بيئة خارجية تؤثر فيها وتتأثر بها لذا أصبح على المنظمات باختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها، القيام بدراسة وتحليل مختلف المتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بها لتحديد الطرق المثلى للتعامل معها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية.

أولاً- مفهوم التشخيص الإستراتيجي

يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية اكتشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والاجتماعية وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة¹، وتعرف الفرص بأنها تلك الأوضاع الأفضل لدى للمؤسسة، والمجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، أما التهديدات فهي المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة التي قد تنشأ وفق متغيرات المحيط، وتمر عملية التشخيص الخارجي بالمراحل التالية:²

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.

2- **تحديد أثار 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.

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.

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.

5- **تحديد الفرص والتهديدات:** ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات عن المحيط وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة.

ثانياً- العلاقة بين التحليل الإستراتيجي والتشخيص الإستراتيجي

6- نادية العارف، مرجع سابق، ص ص: 97-98.

إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين إرتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض، إذ لا يمكن القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، وأثناء عملية التشخيص نقوم بوصف الوضعية الحالية للمؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي، أي ينتهي بنا المطاف في الأخير إلى تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهذا لتفادي كل العراقيل التي تحول دون تحقيق أهدافها. وتتوقف جودة التشخيص على مدى توافر نظام معلومات فعال يمكن المحلل الإستراتيجي من تجنيد المعلومات الكافية التي تساعد على فهم وضعية المؤسسة وإختيار البديل الأنسب لها. حيث تقوم المؤسسة بالتشخيص أو التحليل في حالتين:

1- أن تكون وضعية المؤسسة جيدة: وفي هذه الحالة تسعى المؤسسة للتشخيص الإستراتيجي لتحسين أدائها، وذلك بتحليل وضعيتها الحالية والماضية لتتمكن من وضع توقعاتها المستقبلية.

2- أن تكون المؤسسة تعاني من إضطرابات ومشاكل: وهنا يكون التشخيص أمر ضروري للمؤسسة حتى تتمكن من تحديد أسباب المشاكل التي تتخطب فيها، ومن ثمة إيجاد حلول تتناسب معها.¹

ثالثاً- مفهوم البيئة الخارجية وأهمية دراستها

1- مفهوم البيئة الخارجية: لقد ظهرت عدة تعاريف للبيئة الخارجية حيث عرفت على أنها: "مجموع العوامل التي تكون البيئة الكلية والجزئية للمنظمة والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الاستراتيجية، وهذه العوامل غير متحكم فيها وتؤثر على أداء المنظمة".² كما تعرف أيضاً على أنها: "مجموعة من المتغيرات والعوامل الإقتصادية والإجتماعية والسياسية التي تؤثر على المنظمة".³ كما يمكن تعريف البيئة الخارجية على أنها: "البيئة التي تتضمن العوامل الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يمكن أن تقودها نحو الفرص أو التهديدات".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن البيئة الخارجية هي مجموع المتغيرات (الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية...الخ) والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاط المنظمة والتي يمكن أن تقدم لها فرصاً للإستفادة منها أو تهديدات يجب تجنبها.

1 - صندرة سايب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2021-2022، ص: 30.

2 - يحي عيسى وآخرون، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص: 39.

3 - حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث- مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2013، ص: 56.

4 - ريجي مصطفى العديان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص: 87.

2- أهمية دراسة البيئة الخارجية: يمكن تلخيص أهمية دراسة المتغيرات البيئية الخارجية في المنظمات من خلال النقاط التالية:¹

2-1 الأهداف التي يجب تحقيقها: دراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف وتعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات.

2-2 الموارد المتاحة: تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، الآلات، ... الخ) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

2-3 النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المنظمة، سواء مايتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع ومنافذه. أو أساليب وشروط الدفع وتحديد الأسعار أو خصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية.

2-4 أنماط القيم، العادات والتقاليد والسلوك: إن دراسة البيئة الخارجية يساعد في تحديد سمات المجتمع الذي سوف تتعامل معه المنظمة، بالوقوف على أنماط القيم السائدة كما تساهم دراسة البيئة في بيان أنماط السلوك الإستهلاكي للأفراد الذين يمثلون جمهور حالي ومرتبب للمنظمة، مما يساعد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

كما توجد أهمية أخرى لدراسة البيئة الخارجية تتمثل فيمايلي:²

- إن أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها هي منظمة مفتوحة على البيئة التي تعمل فيها، ومن ثمة يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينها.

- إن نمو أي منظمة ونجاحها يتحدد بمدى قدرتها على التأثير والتفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها.

- تواجه المنظمات العديد من الفرص والضغوطات التي تؤثر في سلوكها وعلى قدراتها وكفاءتها الذاتية في مواجهة هذه التهديدات التي تعني القيود المفروضة عليها والمخاطر التي تواجه أعمالها وتحقيق أهدافها.

- إذا كانت أهداف المنظمة بعد تحديدها وصياغتها سوف تؤثر في أسلوب أداء الأنشطة داخلها فإن هذه الأهداف يفترض أن تكون موجهة للتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل فيها، ومن أبرز المظاهر السلبية التي ترافق عمل المنظمة هي أن تضطر إلى تغيير أهدافها أو تعديلها وتطويرها إستجابة للتغيرات البيئية بغية تعظيم قدراتها على إقتناص الفرص المتاحة أو التهديدات البيئية.

1 - حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 58.

2 - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص: 233-234.

المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية للمنظمة

تتكون البيئة الخارجية من مجموعة من المتغيرات العامة والخاصة التي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة. حيث تنقسم إلى البيئة الخارجية العامة للمؤسسة والتي بدورها تتكون من: (السياسية والإقتصادية والإجتماعية والقانونية والتكنولوجية)، والبيئة الخارجية الخاصة والتي تتكون من المنافسين والمستفيدين.

أولاً- البيئة الخارجية العامة

ويمكن توضيح أهم عناصر البيئة الخارجية العامة للمؤسسة فيما يلي:¹

1- متغيرات البيئة السياسية: يؤثر الاستقرار السياسي تأثيراً قوياً في أداء المؤسسات وعلى فرص النمو والاستثمار وتؤثر هذه المتغيرات أيضاً على الخيارات الإستراتيجية بطرق وأساليب مختلفة، مثل: طبيعة النظام السياسي واستقراره وعلاقاته الخارجية ومستوى التدخل الحكومي في عمل المستويات ومستويات الرواتب...الخ.

2- متغيرات البيئة الإقتصادية: تتمثل في المتغيرات التي تساهم في الحكم على متانة النظام الإقتصادي التي تمارس المؤسسة نشاطها في إطاره، كما تشمل مجمل المؤشرات بخطط التنمية الإقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها والمتمثلة في معدلات البطالة ومستويات التضخم ومتوسط دخل الفرد ومعدلات الناتج القومي الإجمالي، وهذا بدوره له تأثير على البدائل والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

3- متغيرات البيئة الإجتماعية: وهي تضم العديد من المتغيرات التي ترتبط بالقيم الإجتماعية السائدة والتقاليد والأعراف والأطر الأخلاقية للأفراد والمجتمع ودور المرأة في الحياة الإجتماعية وهذه تؤثر بدورها على البدائل والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

4- متغيرات البيئة التكنولوجية: إن التكنولوجيا هي أكثر القوى البيئية ديناميكية ونشاطاً وتتفاعل مع جميع المؤسسات باستمرار، ولذلك يتوجب على الإدارة العليا في المؤسسة الإنتباه باستمرار للمستجدات التي تظهر وتبرز في المعارف العلمية وتحديد إمكانيات تطبيق هذه المستجدات والإستفادة منها في تطوير المؤسسة وتحسين جودة خدماتها. فقد تطورت الثورة التكنولوجية الحديثة بشكل سريع في معظم الحياة الإنسانية ويتطلب من الإدارة العليا تفكيراً إستراتيجياً ونشاطاً نوعياً متجدداً، في حسن إستخدام المعرفة العلمية وتطبيقاتها المختلفة في مجمل نشاطات المؤسسة.

5- متغيرات البيئة القانونية: توضح هذه المتغيرات تأثيرات التشريعات الوطنية وأحياناً العالمية المؤثرة على عمليات المؤسسة من ناحية القوانين الصادرة مثل: قوانين العمل وقوانين المنافسة وقوانين الصحة والسلامة وقوانين المحافظة على البيئة ومنع تلوثها...الخ.

1 - نفس المرجع السابق، ص ص: 245-249.

ثانياً- البيئة الخارجية الخاصة

من أبرز ما تتضمنه البيئة الخارجية الخاصة هي بيئة العمل أو المهمة وسوف نشير إليها بإختصار كمايلي:¹

1- بيئة العمل: وهي ذلك الجزء من البيئة الذي يؤثر بشكل مباشر لتحديد أهداف المؤسسة وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الخارجية العامة ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المؤسسة وهي مرتبطة بعناصر داخل حدود المؤسسة وأن هذه البيئة هي متغيرات تتفاعل معها المؤسسة وتؤثر بشكل كبير في تحديد أهدافها.

2- المنافسون: عند التخطيط للمستقبل يكون من الضروري قياس المنافسة حيث ينبغي على الإدارة العليا في المؤسسة أن تتعرف على منافسيها، الذين يعملون معها في نفس الحقل أو المجال ومراقبة الأحداث المحيطة بالمنافسين ومدى إمكانياتهم في تقديم أفضل الخدمات، كما أن المنافسة في المجالات الإدارية والتقنية والأكاديمية والبحثية مفيدة للأطراف المعنية، ومن خلالها تعمل الإدارة العليا في المؤسسة بتحسين جودة الخدمات بإستمرار لتحقيق حاجات المجتمع وتطلعاته.

وعلى المؤسسة أن تجمع معلومات دقيقة تمكنها من معرفة مدى توافر النجاح داخل المؤسسات المتنافسة ويتم دراسة مايلي:

- جودة الخدمات.

- جودة الإستراتيجيات.

- القدرة على التجديد والإبداع.

- كفاءة السياسات والبرامج.

3- المستفيدون: هم الأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها، كما أن الهدف من تحليل مطالب المستفيدين ليس بالضرورة لتلبية كامل مطالبهم بل لمعرفة هذه المطالب وتحديد نقاط الالتقاء ونقاط الإفتراق بين مطالب المستفيدين وقدرات المؤسسة المعنية وإمكاناتها على الإستجابة لها والعمل علي تلبية الحد الممكن منها.

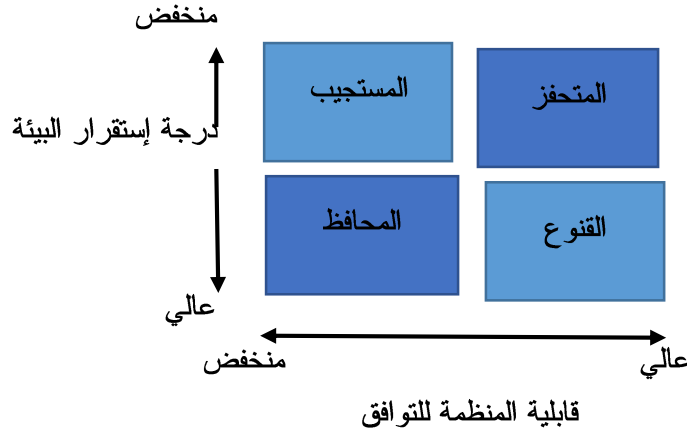
ويمكن دراسة هذه العناصر بهدف معرفة إتجاهات وأفكار المنافسين والمستفيدين وتحليلها على وفق سياقات علمية وفي ضوء نتائج التحليل يمكن الإستفادة منها عند صياغة الخطة الإستراتيجية.

المطلب الثالث: العلاقة بين البيئة ونمط المنظمة

هناك ارتباط بين النمط التنظيمي السائد في المنظمة وبين نمط البيئة التي تعمل فيها المنظمة حيث قدم الباحث Harvey نموذجاً مبسطاً يوضح فيه العلاقة بين البيئة ونمط المنظمة.

1 - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص: 252-253.

الشكل رقم (07): نموذج العلاقة بين البيئة ونمط المنظمة



المصدر: حسين أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والنماذج-، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة، الطبعة الثانية، 2011، ص: 95.

من خلال الشكل أعلاه نجد أربعة أنماط:¹

- 1- **النمط المحافظ:** هو نمط المنظمة التي ليس لديها القابلية للتواكب أو التطور وهي في نفس الوقت تعمل في بيئة ساكنة وبسيطة، وهذا النمط من المنظمات يميل للمحافظة على وضعها الراهن ولا تميل للتغير والمخاطرة وجميع تصرفاتها منمطة ودرجة الرقابة تكون فيها عالية.
 - 2- **النمط المستجيب:** هذه المنظمات لا تتيح ظروفها للتواكب أو التلاءم مع مستجدات البيئة وبالرغم من ذلك نجد ها تعمل في بيئة درجة الإستقرار فيها ضعيف، بمعنى أنها بيئة نشطة ووفق هذا النظام لا تبادر بالتغيير ولكنها تستجيب فقط للتغيير إذا دعت الحاجة لذلك.
 - 3- **النمط المتحضر:** وهو نمط المنظمات المرنة والتي تمكنها ظروفها من التلائم مع المستجدات بيسر دون مشاكل وهي تعمل في بيئة نشطة أو معقدة، وهذه المنظمة لا تستجيب فقط للتغيير بل أنها تخطط للتغيير نفسه وتعمل على التنبؤ بالمستقبل حتى تكون مستعدة لأي تغيير قد يحدث في المستقبل.
 - 4- **النمط القنوع:** عندما تكون المنظمة تمتلك القدرة والإستعداد على التغيير أو التوافق إلا أنها تعمل في بيئة ساكنة توصف بأنها قنوعة والقناعة هنا تعني أن المنظمة راضية عن الوضع الحالي بإعتبار أنه وضع مفضل بالرغم من أنه ليس الأفضل وفقا لأوضاعها.
- المبحث الثاني: مراحل التشخيص الخارجي**

1 - حسين أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص ص: 94-95.

تعيش منظمات الأعمال اليوم في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة التي تتميز بعدم اليقين وعدم الاستقرار، والمخاطرة، مما يفرض عليها ضرورة التكيف مع هذه التغيرات من خلال العمل على دراستها وتشخيصها لمعرفة وتحديد الفرص والإستفادة منها والتهديدات لتجنبها ومن ثمة ضمان بقاء المؤسسة وإستمرارها.

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 الأعمال¹.

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 شراءه من سلع وخدمات، مثل معدل التضخم، زيادة الضرائب...، ويمكن التمييز عند هذا المستوى بين² :

1- الدخل الإجمالي: ويمثل إجمالي ما يحصل عليه الفرد خلال فترة زمنية معينة.

2- 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.

ثالثاً- تحليل معدلات الفائدة

تلعب أسعار الفائدة والتغيرات التي تحدث فيها دوراً هاماً 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 الاستثمار³.

1 - نادية العارف، مرجع سابق، ص: 80.

2 - محمد صالح حناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص: 109-110.

3 - نفس المرجع السابق، ص ص: 110 - 111.

رابعاً- تحليل دورة الأعمال

تشير دورة الأعمال إلى التقلبات الدورية التي تحدث في إقتصاد دولة ما، حيث تمثل عنصراً هاماً يؤثر على عمل معظم المنظمات إما إيجاباً أو سلباً، وتوجد علاقة واضحة بين كل من دورة الأعمال بمراحلها المختلفة واتجاهات المنظمة نحو التوسع والانكماش نظراً لتفاعلها مع ما يحدث من تقلبات دورية وذلك لما تتميز به كل مرحلة،¹ ويمكن تلخيص خصائص كل مرحلة فيما يأتي²:

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 التالية:

- 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 المتوافر 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 والدخل للأفراد عند أدنى حد ممكن.
- يكون معدل البطالة في المجتمع عند أعلى حد.
- يفقد الأفراد الثقة في المجتمع واقتصاده ومن ثم يحجمون عن الإنفاق والاستثمار.
- تدخل الدولة من خلال ممارسة للسياسة النقدية أو المالية لإخراج الاقتصاد من حالة الكساد.

4- مرحلة الانتعاش: وتتميز بالخصائص التالية:

1 - نادية العارف، مرجع سابق، ص: 80-81.

2 - محمد صالح حناوي، محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص ص: 111-116.

- يبدأ معدل البطالة في الانخفاض لتوافر فرص العمالة الناتجة عن توسع المنظمات الموجودة أو لظهور منظمات جديدة.

- زيادة الدخول باتجاه معدل البطالة للانخفاض.

- تبدأ القوة الشرائية في الارتفاع نتيجة لزيادة الدخول.

خامسا- تحليل الطلب¹

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.²

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 المنظمات³، وتتضمن هذه العوامل المجموعات الأساسية التالية:

1 - العوامل الاجتماعية: حيث تهتم المنظمة بدراسة القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف الاجتماعية، مشاكل التغير الاجتماعي ودوافع وحوافز السلوك الاجتماعي⁴، هذه العوامل والتغيير

1 - نفس المرجع السابق، ص ص: 121-123.

2 - عبد السلام أو قحف، مرجع سابق، ص: 114.

3 - نادية العارف، مرجع سابق، ص: 81.

4 - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص: 63-64.

الاجتماعي يولد فرص وتهديدات لمنظمات الأعمال، فالتقاليد تعرف بأنها الممارسات الشائعة في المجتمع في فترة زمنية معينة، وتشير القيم إلى المفاهيم والمعتقدات بخصوص ما هو مهم وما هو غير مهم.¹

2-العوامل الثقافية: تتمثل هذه العوامل بالثقافة والتعليم والخبرات والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي 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.²

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.³

ثامنا- تحليل المتغيرات السياسية والقانونية

تتطوي هذه المتغيرات على التشريعات الحكومية في مجالات الأعمال وخصائصها هامة لمنظمات الأعمال لعدة أسباب وهي⁴:

- النظام القانوني هو الذي يحدد ما يجب أن تفعله أو لا 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 والعالمية⁵

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا في إتاحة الفرص وخلق التهديدات وتتطوي 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.

1 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 89.

2 - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 64.

3 - محمد صالح حناوي، محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص: 116-117.

4 - ابراهيم جلال العبد، إدارة الأعمال- مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص: 100.

5 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 92.

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.

أولاً- 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.¹

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، ولهيكّل 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 المتنافسة معها يعتبر أهم.² 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.

1-2- 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

1 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص: 161.

2 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص: 164-165.

المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، فيما يخص حواجز دخول المنافسين الجدد توجد عدة مصادر لهذه المعوقات ويمكن ذكر بعضها كما يلي¹:

- 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 مثلاً؛
- 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 التبديل 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 يلي²:

- 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 ببطء 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؛

1- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 151.

2- هجير هبيقارة، مرجع سابق، ص: 19.

- 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: فاقتمادات 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 مرتفعة¹.

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 هي²:

- 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؛

1- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 154.

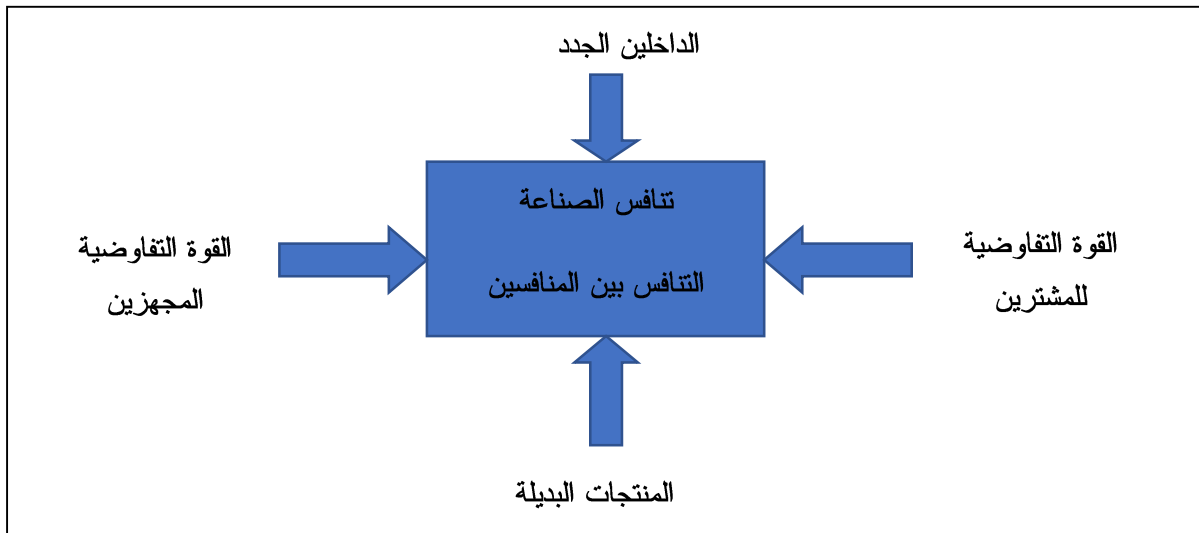
2- سمالي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 36.

- منتجات القطاع نمطية وغير مختلفة: بامتلاك الزبون قوة دائمة في إيجاد موردين آخرين في حالة المنتجات النمطية بفرض 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 ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبون عموما أقل حساسية للسعر؛
- الزبائن يشكلون تهديدا 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 مرتبطا 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 التخليص من الجودة، كما تزداد القوة التفاوضية للمورد إذا توفرت الشروط الآتية¹:
- 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 إجمال القول بأن القدرة التفاوضية للموردين ترتبط بثلاثة عناصر مهمة وهي²:
- طبيعة مجموعة الموردين: حيث تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا منظمين ومتمركزين في السوق بشكل جيد مع إمكانية التكامل الخلفي؛

1- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص:70.

2 - نفس المرجع السابق، ص:72.

- 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 (08): نموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة**



المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص: 104.

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

الآتين¹: - **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 المزاخمة، القوة التفاوضية لكل من الزبون والمورد، تهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة؛

- **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 المزاخمة؛ كما تتدخل الدولة كذلك من خلال سياستها القطاعية بتشجيع قطاعات معينة وهو ما من شأنه التأثير على معدلات النمو للصناعات البطيئة؛

وحاجز الدخول إلى السوق؛ منها إجراءات الحماية لبعض الصناعات؛ والمنتجات البديلة؛ تؤثر إستراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الإحلالية 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 كتل اقتصادية معين كالانضمام إلى السوق الأوروبية المشتركة.

يضيف الاقتصادي جيرارد تأثير الإنترنت على القوى الخمسة لبورتر من خلال ما يلي²: من السهل وصول منافسين جدد؛ الإنترنت أداة لليقظة التكنولوجية والتنافسية؛ وهذا بمعرفة المؤسسات عن قدوم منتجات إحلالية؛ 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 للأنترنت على المزاخمة بين المنافسين؛ وهذا بتغيير وتعديل حدود المنافسة برفع خطر المنتجات الداخلة وقدرة التفاوض للعملاء.

1- نبيل محمد مرسى، مرجع سابق، ص ص: 156-162.

2- Gerard Garibaldi, **Op-Cit.**, p:150.

3- تحليل هيكل التكاليف: يؤدي الفهم المتعمق لهيكل التكاليف في صناعة ما إلى إمكانية التعرف على عوامل النجاح سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً، وتتمثل خطوات التحليل في: التعرف على المواطن التي تحقق فيها القيمة المضافة للسلعة أو الخدمة، حيث تصبح نسبة القيمة المضافة الخاصة بإحدى مراحل الإنتاج مؤشراً هاماً 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 منحى الخبرة في الصناعة¹ مع الأخذ في الاعتبار أن لكل صناعة مزيج معين من التكلفة والذي يمثل القوة الدافعة لسياساتها واستراتيجياتها².

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 تحمل أعلى درجات المخاطرة كما أن خلق خط جديد للتوزيع يمكن من تحقيق ميزة تنافسية. وأيضاً تحليل التغيرات المحتملة أو التي بدأت في الظهور يمكن أن تكون لها أهمية في تفهم الصناعة وعوامل النجاح فيها، فقرار المنتجين لتوزيع السلع الاستهلاكية المعمرة يمكن أن يكون له أثر على تصميم قنوات التوزيع المستخدمة من طرفهم، وأهميته بالنسبة للشركات التي تتأثر بوجود النوعية من منافذ التوزيع (الأنماط الجديدة) وأخيراً فإنه من المهم عند تحليل نظم التوزيع معرفة مراكز القوة في القناة وكيف يمكن أن يتغير موقع تلك المراكز.³

5- اتجاهات التطور والتغير في الصناعة: حتى يكون تحليل الصناعة مفيداً 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 مدركاً لعوامل النجاح الحاكمة فيها أو احتمالات التغيير في تلك العوامل.⁴

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،

1 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص: 170-171.

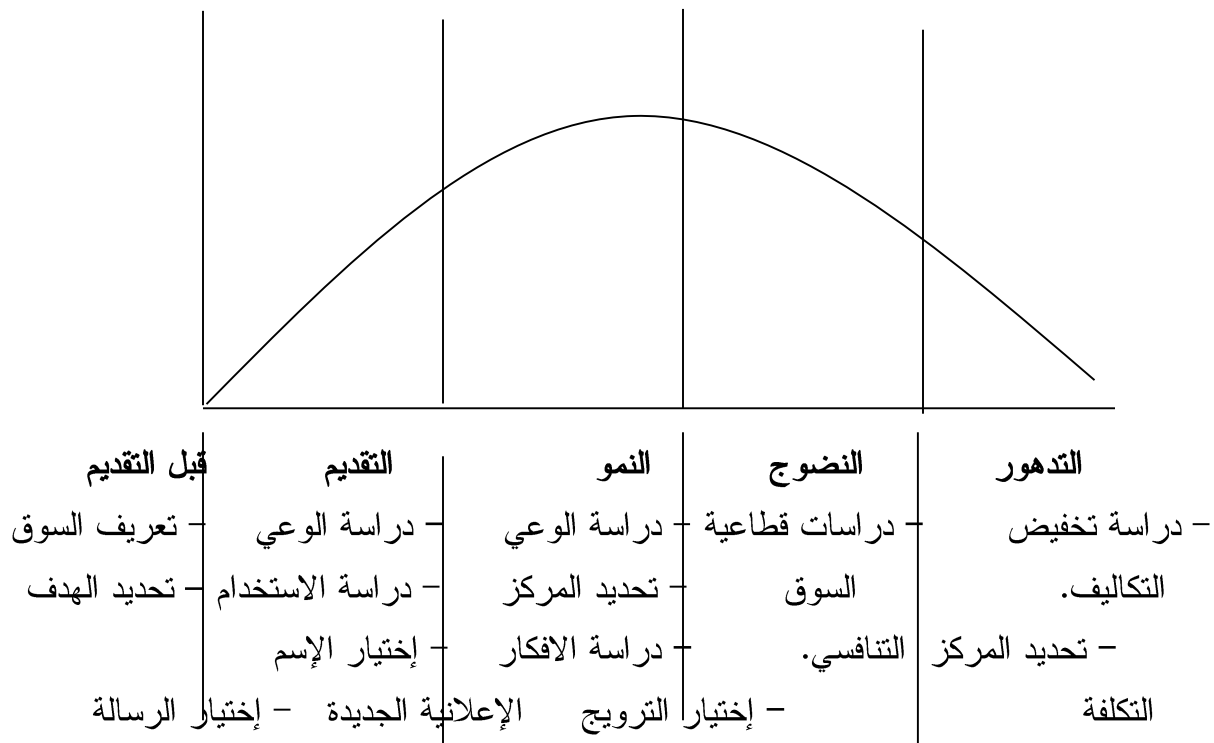
2 - محمد صالح حناوي، محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص: 172.

3 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص: 172.

4 - نفس المرجع السابق، ص: 174.

يمكن القول بأن الصناعة النامية تتمتع بفرص أكبر معدلات عائداً 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. وغالباً ما تتغير عوامل النجاح الحاكمة في الصناعة بتغير المرحلة التي تمر بها الصناعة في دورة حياتها¹، ويوضح الشكل التالي العوامل الحاكمة للنجاح حسب مراحل دورة حياة المنتج.

الشكل رقم (09): العوامل الحاكمة للنجاح حسب مراحل دورة حياة المنتج



المصدر: جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص: 180.

المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية الخاصة (تحليل البيئة التنافسية)

1 - جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص: 179.

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 وأيضاً الموارد اللازمة للإنتاج¹، 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 التنافسي².

أولاً- عناصر تحليل البيئة التنافسية

وتتطوي 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 معينة³ حسب نوع المنافسة وتقسم المنافسة إلى قسمين:⁴

1-1- منافسة مباشرة: تحدث بين مؤسستين أو أكثر تمثل في نفس الصناعة وتقدم منتجات بديلة.

1-2- 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 في⁵ 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 دراستها⁶:

- نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم، ودراسة وتحليل سلوكهم وتفضيلاتهم.

¹ -محمد صالح حناوي محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص:130.

² - نادية العارف، مرجع سابق، ص: 85.

³ - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 109.

⁴ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 81.

⁵ - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص: 110-112.

⁶ - Mokhtar Belaiboud, **gestion stratégique de l'entreprise**, public Algerienne: office des publications universitaire-, Alger, P:60.

- التعرف على الدخل والذي يمثل قوتهم الشرائية وكذا دراسة خصائصهم الديموغرافية¹.

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 يؤدونه من وظائف وما يفرضونه من شروط لتأديتها.²

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:³

- 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 المؤسسة⁴.

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 تقديمه⁵.

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

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 116.

2 - جلال ابراهيم العبد، مرجع سابق، ص: 105.

3 - Mokhtar Belaiboud, **Op-cit**, P:60.

4 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 116.

5 - نفس المرجع السابق، ص: 117.

والعلاقات مع السلطات العمومية في البلد الأصلي أو البلد المضيف¹. 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 والتحريك 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:

1-1- سلوك دفاعي: ويكون بمحاولة وضع حواجز قصوى لحماية ووقاية نفسها من اعتداءات المنافسة؛

1-2- سلوك هجومي: هجمات من شأنها أن تغير توازن القوى والذي يؤدي بدوره إلى تغيير قواعد التنافس؛

1-3- 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 كالآتي:

- 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 التحريك 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.

1- هجيرة شيقارة، مرجع سابق، ص ص: 24-26.

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.

إن 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:

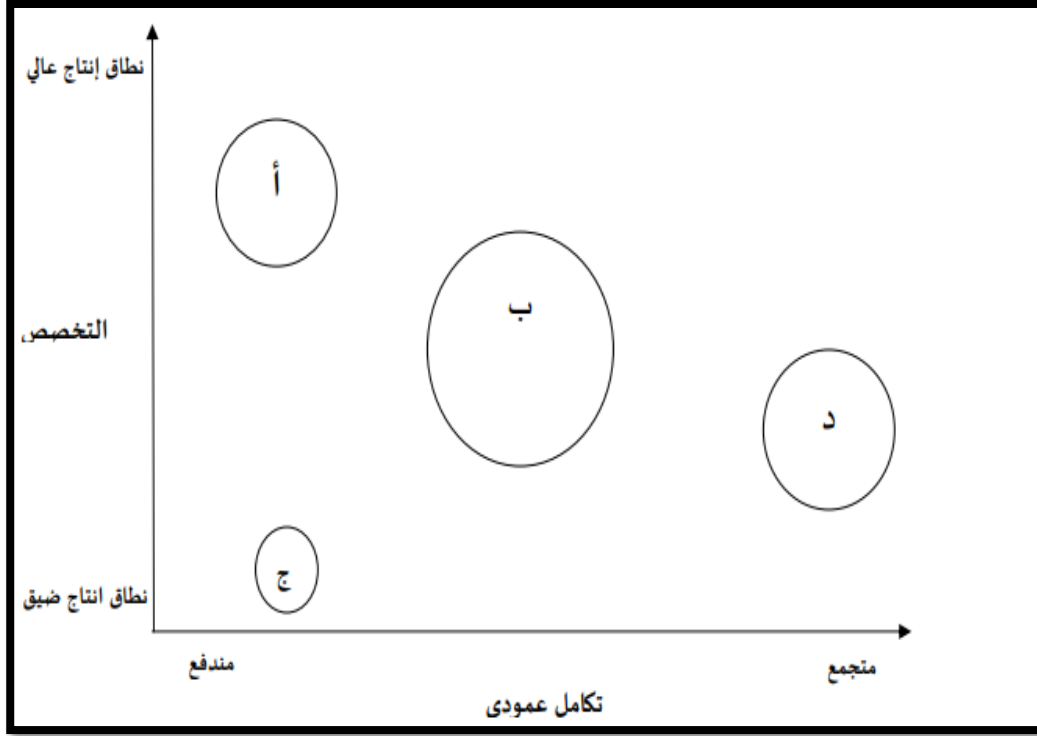
- تساعد المؤسسة في التعرف على المنافسين المباشرين، وبالتحديد في مختلف المجموعات الإستراتيجية وتعرفها على أي أساس تقوم المنافسة؛
 - تثير سؤال حول احتمال المؤسسة لمغادرة المجموعة تجاه أخرى، والتحرك بين المجموعات يتوقف بطبيعة الحال على تواجد حواجز الدخول في كل مجموعة أي ضرورة فهم هذه الحواجز؛
 - تحديد المجموعات 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.¹
- الشكل رقم(10): خريطة المجموعات الإستراتيجية

¹- Gerard Garibaldi, **Op-Cit** , p p: 371-374.



المصدر: صندرة سايي، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة²، 2021-2022، ص:46.

ثالثاً- خطوات تحليل المحيط الخارجي¹

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

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 101-102.

وخلاقة، ويعتمد الأسلوب على الهجوم المفاجئ على موضوع الإجتماع، وعلى إطلاق العديد من الأفكار والآراء السريعة، ويستغرق هذا الأسلوب بين نصف ساعة وساعتين تقريبا.

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 أساسا 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 الخطوات 6 و 7 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:

5-1- 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، المجلات العلمية المتخصصة وأفراد متخصصين في هذا المجال¹.

1 - نادية العارف، مرجع سابق، ص ص 95-96.

- الجمعيات الخاصة بالتخطيط والإدارة والتسويق والاقتصاد.

- أساتذة الإدارة والاقتصاد القانوني والسياسة.¹

5-2-المصادر غير الرسمية: وتتمثل هذه المصادر فيما يلي²:

- التجسس الصناعي وسرقة التصاميم أو النماذج تحت الاختيار أو الرسومات والعينات أو المستندات

التقارير الخاصة بسلع المنافسين، والتتصت 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: نماذج التشخيص الخارجي للبيئة

تستخدم منظمات الأعمال مجموعة من الأدوات والنماذج للتشخيص بيئتها الخارجية وتحديد الفرص التي

يمكن إقتناصها والإستفادة منها ونقاط الضعف لتجنبها في إطار الموارد والإمكانات الداخلية بما يحقق أهداف

المنظمة الإستراتيجية بكفاءة وفعالية

المطلب الأول: نموذج SWOT

يعتبر نموذج SWOT من أهم النماذج المستخدمة في التشخيص الاستراتيجي حيث نال إهتمام الكثير من

المفكرين والباحثين.

أولاً- مقومات نموذج SWOT;

وفيمايلي أهم مكونات هذا النموذج:³

1- نقاط القوة الداخلية: هي أنشطة منظمة وفعالة تمثل قدرات متجددة وأفكار جديدة وأداء متميزا يساهم

في إنجاز متطلبات العمل بكفاءة عالية تمكن المؤسسة من تحقيق قدرة عالية للمنافسة، وقد يكون ذلك مؤشرا

لقوة الإمكانات الداخلية والموارد الداخلية للمؤسسة المتمثلة بتوافر الموارد المالية والإمكانات النفسية، والبنية

التنظيمية المتطورة ونظم معلومات حديثة وكفاءات ومهارات الإداريين والتقنيين وتحديد وتطوير البرامج

والسياسات وإجراء البحوث العلمية وتوثيق علاقة المؤسسات بالمجتمع المحلي.

فنقاط القوة هي صفات ومؤهلات متميزة تملكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى وبصورة خاصة

المنافسة والتي تعطيهاميزة خاصة عليهم، وتتمثل عناصر القوة في المؤسسات بكفاءة الموارد البشرية

والمالية والتقنية وقدرة عالية للتنافس وامتلاك المؤسسة سمعة قوية وتكنولوجية جيدة، وجهود فعلية للجودة

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 78.

2 - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص: 102-103.

3 - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص: 262-266.

الشاملة وتوافرطاقات مبدعة ومبهرة من الخبراء والمستشارين والموظفين في كل التخصصات العلمية والانسانية تستطيع تقديم الكثير من الجهود المثمرة منها الادارية والعلمية لخدمة المؤسسة وتطورها نحو الأفضل، فضلا عن كفاءة الإدارة العليا للمؤسسة، من خلال ممارسة أساليب حضارية في التعامل الإنساني والديمقراطي مع جميع المديرين والموظفين، والتعاون معهم وفق مبادئ الإدارة الديمقراطية والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات.

2- نقاط الضعف الداخلية: هي أنشطة غير فعالة وغير منظمة تمثل أفكار تقليدية نمطية وقدرات متدنية وأداء منخفض وضعف في المهارات، لها تأثير سلبي على مسيرة العمل الإداري والمهني في المؤسسة وتعثرها بحيث تصبح غير قادرة على انجاز متطلبات العمل في الكفاءة المطلوبة ولا تستطيع منافسة المؤسسات الأخرى محليا أو دوليا، وقد يكون هذا مؤشرا لفقر وضعف الامكانيات والموارد الداخلية للمؤسسة وخاصة في المجالات الإدارية والتنظيمية والمالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والبحثية، إلا أن مجالات الضعف تعد الجانب السلبي في عناصر البيئة الداخلية ويجب على المؤسسات أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه مجالات القوة التي تتوافر في أنشطتها الفعالة ضد مجالات ضعفها.

3- الفرص البيئية الخارجية: هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وتتمكن المؤسسة من استثمار الفرص في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالمؤسسات التي تستجيب للفرص تشعر بوجودها ولا بد أن تسأل نفسها مايلي:

- هل الفرص تتعارض مع رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية؟

- هل الفرص تلبي المستلزمات المالية للمنظمة؟

- هل الفرص تتلاءم مع ماهو متوفر من الكفاءات البشرية؟

- هل هناك فرص جذابة في سوق العمل؟

4- التهديدات (المخاطر) البيئية الخارجية: تعني تلك المعوقات أو الأحداث المحتملة التي تنشأ من جراء تغيرات غير متوقعة في عناصر البيئة الخارجية وهذه التغيرات لها آثار سلبية وعكسية على أهداف المؤسسة، كما تمثل التهديدات عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة من الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية المرسومة، ولا يمكن اعتبار التهديدات ثابتة بل مختلفة نسبيا من مؤسسة لأخرى.

ثانيا- التحليل الرباعي لمصفوفة SWOT

يوفر التحليل الرباعي لتلك المصفوفة إطارا ديناميكيا مفيدا لتحديد خيارات المؤسسة من نتائج التحليل الإستراتيجي لمصفوفة (SWOT) وتتألف هذه المصفوفة من مختصر الكلمات الأربعة الأساسية حيث يشير الحرف الأول (S) إلى مجالات القوة في المؤسسة (Strength) ويشير الحرف الثاني (W) إلى مجالات

الضعف (Weakness) أم الحرف الثالث (O) يشير إلى الفرص (Opportunities) والحرف الرابع (T) يشير إلى التهديدات (Threats).

فتحليل سووت أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة وذلك من خلال مجالات القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. تستخدم مصفوفة SWOT لدمج العناصر الإستراتيجية الداخلية التي سبق تحديدها خلال مرحلة التحليل البيئي الداخلي مع العناصر الإستراتيجية الخارجية التي سبق تحديدها خلال مرحلة التحليل البيئي الخارجي. حيث يساهم في تحديد عدد من البدائل الاستراتيجية المناسبة للتوجه إلى تحديد عدد من البدائل وإختيار أفضلها بما يتناسب مع المواقف والظروف الحالية والمستقبلية.¹

الشكل رقم (11): مصفوفة SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	التحليل الداخلي
		التحليل الخارجي
إستراتيجية هجومية S/O	إستراتيجية التحول W/O	الفرص
استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجياً (الوضع المثالي الجيد).	التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجياً (تعديل)	
إستراتيجية التنويع S/T	إستراتيجية دفاعية W/T	التهديدات
استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها (يمكن البحث عن فرص في ظل التهديدات)	تقليل موطن الضعف الداخلية لتخاشي المخاطر الخارجية.	

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "منهج معاصر، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2007، ص: 114.

- الإستراتيجية الهجومية (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.

1 - نفس المرجع السابق، ص ص: 267-268.

- إستراتيجية التنويع (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.

- إستراتيجية التحول (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.

- إستراتيجية دفاعية (W/T): وهي تعد وضع سيء وهي تبين نقاط ضعف المنظمة مع تهديداتها وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشك دفاعي لتقليل نقاط الضعف والتهديدات.

المطلب الثاني: نموذج PESTEL

يعتبر نموذج PESTEL من أهم النماذج التي تساهم في تحليل البيئة الخارجية بمختلف أبعادها مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية وضمان بقاء المنظمة وإستمرارها في السوق.

أولاً- مفهوم نموذج PESTEL

يعتبر تحليل بيستل Analysis PESTEL أحد الأدوات التي تساهم في تحديد ودراسة المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات الأمر الذي ينعكس على استمرار ونجاح واستقرار المنظمات في تحقيق أهدافها ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية تدعم المركز التنافسي لها. وترجع أهمية استخدام تحليل بيستل إلى أنه يساهم في توفير معلومات يمكن استخدامها في تحديد الفرص والتهديدات الخاصة بالمنظمة. وتجدر الإشارة إلى أن معرفة وتحديد الفرص والتهديدات بالنسبة لأي مؤسسة أمر بالغ الأهمية في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة نظراً لأن الفرص والتهديدات الخاصة بكل منظمة يترتب عليه ضرورة إتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع تلك الفرص والتهديدات. حيث يتم العمل للاستفادة من الفرص المتاحة للمنظمة وإستغلالها بصورة تحقق تميز المنظمة عن المنافسين ، كما يتم العمل على مواجهه التهديدات التي تعترض مسيرة عمل المنظمة ومن ثم التغلب على آثارها السلبية بصورة تساهم في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة.

هذا ويتمثل محور عمل تحليل PESTEL في المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات و تحدد مسار عملها وأنواع وطبيعة الإستثمارات المتوقعة مزاولتها والدخول فيها. وهذه المتغيرات بعضها سياسية وبعضها إقتصادية وبعضها إجتماعية، والبعض الآخر منها قانونية¹.

ثانياً- مكونات نموذج PESTEL

1 - مروة محمد عمر محمد، دور تحليل بيستل PESTLE في تطوير بيانات التكاليف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 02، جامعة بني سويف، 2023، ص ص: 410-411.

يتكون النموذج من العناصر التالية:¹

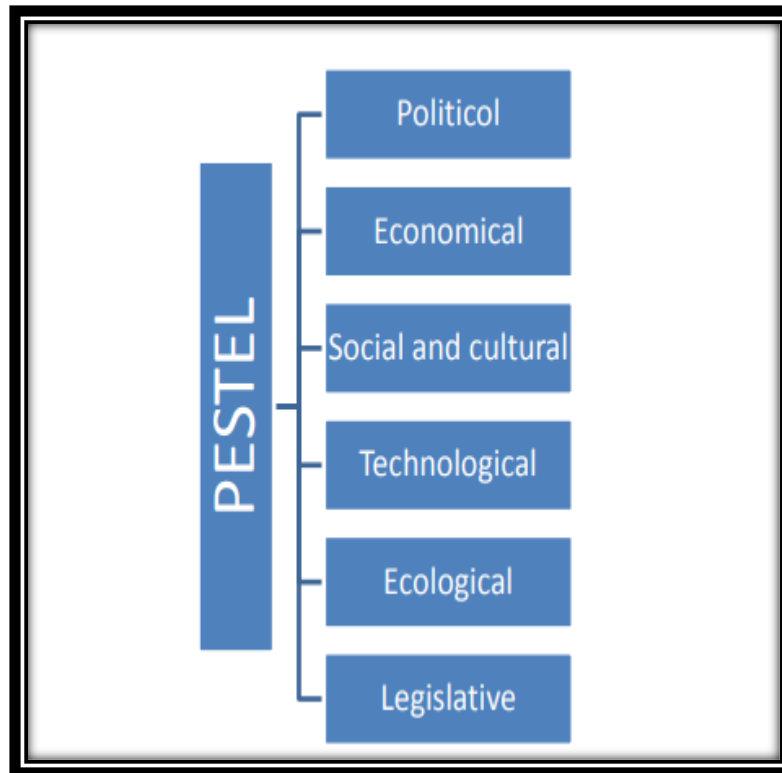
- 1- **العوامل السياسية :** ويرمز اليها بالحرف (P) وهو إختصار لكلمة Political وتتضمن مجموعة من العوامل التي تحدد تأثير أي تغيير سياسي أو تشريعي أو إجراء حكومي على تسيير العمال والإقتصاد أو صناعة معينة، فقد تفرض الحكومة ضريبة أو رسم جديد بسبب تغيير الهياكل التي تحقق إيراد للمنظمة ، وتشمل تلك العوامل والسياسات المالية و الضريبية و التعريفية الجمركية وبرامج التشريعات المزمع مناقشتها.
- 2- **العوامل الإقتصادية:** ويرمز اليها بالحرف (E) إختصار لكلمة Economics وتتضمن هذه العوامل مجموعة من العوامل التي تعد بمثابة محددات للأداء الإقتصادي والتي تؤثر بصورة مباشرة على المنظمة، ولهذه العوامل آثار بعيدة المدى على مستقبل وحاضر وإستمرار ونجاح المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن المتغيرات السياسية لا تعمل بشكل مستقل حيث أنها تعمل في بيئة تتفاعل معها ،تؤثر فيها وتتأثر بها نظرا لأن العوامل والمتغيرات والقرارات السياسية العامة لها آثار إقتصادية، أي أن المنظمات تتأثر بكافة المتغيرات الإقتصادية للنظام المحلي أو الدولي أو العالمي. فعلى سبيل المثال قد يؤثر إرتفاع معدل التضخم في أي إقتصاد على طريقة تسعير المنتجات وخدماتها، كذلك تتأثر القوة الشرائية للمستهلك ونماذج العرض والطلب وعوامل هي معدل التضخم ، أسعار الفائدة، أسعار الصرف الأجنبي وأنماط النمو الإقتصادي.
- 3- **العوامل الإجتماعية:** ويرمز لها بالحرف (S) إختصار لكلمة Social قد تكون هذه العوامل هي الأكثر صعوبة في القياس والتنبؤ. وتتضمن العوامل الإجتماعية الأحداث التي تؤثر على السوق والمجتمع إجتماعيا. وتجدر الإشارة الي تحليل العوامل الإجتماعية تتناول مزايا وعيوب سكان منطقة إقامة المشروع أو تعمل فيها المنظمة وأيضاً معايير يجب أن تتضمن هذه الأحداثو التوقعات الثقافية وديناميكية السكان، الوعي الصحي، الإرتفاعات المهنية ومستويات التعليم وأنماط التوظيف وتوضح هذه العوامل تحليل البيئة الإجتماعية للسوق وقياس المحددات مثل: الإتجاهات الثقافية، التركيبية السكانية والتحليلات السكانية وغيرها.
- 4- **العوامل التكنولوجية:** ويرمز لها بالرمز (T) وهو إختصار لكلمة Technological وتتناول هذه العوامل كل من الإرتباطات التكنولوجية التي تؤثر على عمليات التشغيل الصناعية وعلى السوق وتجدر الإشارة إلى أن التغيير التكنولوجي السريع تكون له اثار بعيدة المدى على الأعمال التجارية. وتتضمن العوامل التكنولوجية عدة أمور منها التكنولوجيا، البحوث والتطوير، الوعي التكنولوجي بالإضافة إلى جميع الأمور التي تؤثر على التكنولوجيا. ونظرا لما تتعرض له التكنولوجيا من تقام خلال فترة زمنية قصيرة وهذا الأمر يجب مراعاته. مع مراعاة كافة الحواجز التي تحول دون دخول أسواق معينة وتغيرات القدرات المالية.

1 - نفس المرجع السابق، ص ص: 412-413.

5- **العوامل القانونية:** ويرمز لها بالحرف (L) وهو إختصار لكلمة Legal ويتضمن هذا العامل جميع الجوانب القانونية مثل: التوظيف، الضرائب، واردات، صادرات، ولهذه العوامل آثار خارجية وداخلية، وبالإضافة إلى ما سبق فهناك قوانين معينة تؤثر علي بيئة العمل في بلد معينة وفي نفس الوقت سياسات تحتفظ بها المنظمة، ويلاحظ أن التحليل القانوني أخذ في الاعتبار هاتين الزاويتين ثم رسم الإستراتيجيات في ضوء هذه التشريعات مثل: قوانين المستهلك، معايير السلامة المهنية، قوانين العمل.

6- **العوامل البيئية:** ويرمز لها بالحرف (E) وهو إختصار لكلمة Environment وتتضمن هذه العوامل جميع العوامل التي تحددها البيئة وتؤثر علي المنظمة حيث تشمل عوامل التحليل البيئي لأعمال المناخ، الطقس، الموقع الجغرافي، التغيرات المناخية، ظروف الأرض، التلوث، مصادر المياه.

الشكل رقم(12): نموذج PESTEL



المصدر: بوترية وهيبة، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثالثة إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الجزائر 03، 2021-2022، ص:38.

المطلب الثالث: نماذج التحليل الاستراتيجي (BCG , Mac Kinsey, ADL)

تعد هذه النماذج من أهم نماذج التحليل الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال من خلال اعتماد معايير محددة.

أولاً- نموذج التحليل الاستراتيجي 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- مفهوم 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؛¹

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- مكونات المصفوفة: ترتبط منهجية بناء المصفوفة بما يتميز به كل مجال نشاط استراتيجي بحساب ما يلي²:

- حجم نسبي من رقم الأعمال؛ والذي يقاس به الدائرة الممثلة في السوق؛

- معدل نمو سوقي؛

- حصة سوق نسبية للمؤسسة مقارنة بالمنافس الأحسن وضعاً.

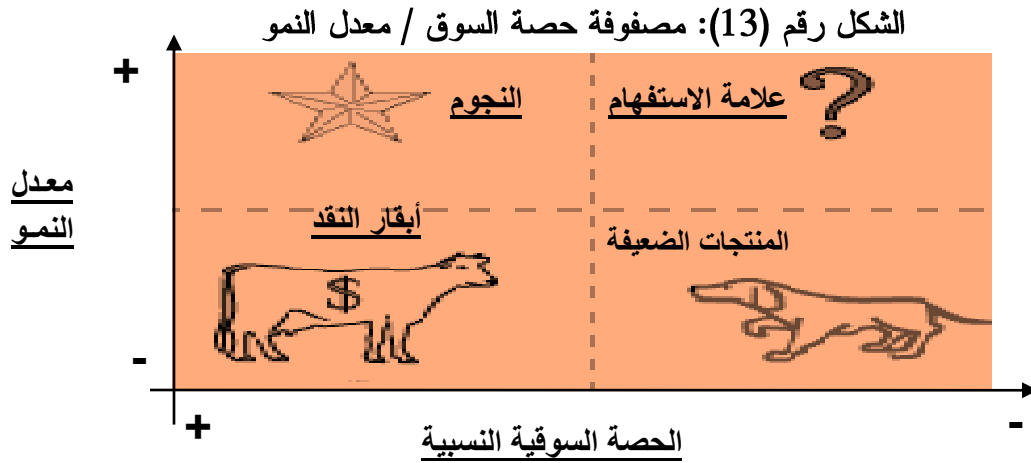
ويمكن تطبيق مصفوفة BCG في المؤسسات ذات المنتجات المتعددة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع والاستقرار أو الانكماش، فالهدف الأساسي من تحليل مصفوفة الحصة هو العمل على إيجاد محفظة أنشطة متوازنة، والتي يتم تحقيقها من خلال تبني الإستراتيجية التي تتلاءم والمرحلة التي يمر بها المنتج، والشكل الموالي يوضح مصفوفة حصة السوق/معدل النمو (BCG).

*BCG: Boston Consulting Group.

**DAS : Domaine d'Activité Stratégique.

1- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 232-233.

2- نادية العارف، مرجع سابق، ص: 274.



المصدر: نبيل محمد مرسى، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص:290.

ووفق هذه المصفوفة يتم توزيع مجالات النشاط الرئيسية إلى أربعة مناطق وهي¹:

- 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؛

1- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص:81.

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)¹؛

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 الآجال الطويلة. ومن جهة أخرى فالمصفوفة تحتوي على جوانب قصور هامة أبرزها²:

- استخدام معدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية السوق وتجاهل مؤشرات أخرى كالاقتصادية؛
- تطور أذواق المستهلكين والتكنولوجيا مع أن تطور معدل النمو السوقي لا يؤشر 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.

1- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص: 265.

2- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص: 183.

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 الاستثمار¹:

3-1- أنشطة المـأزق: 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 تصل 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 تخصص 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 وبتمييز كبير عن المنافسين.

وتوجد أربعة استراتيجيات يمكن السعي لتحقيقها وهي²:

- 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 إذا كان الهدف هو تحويلها إلى نجوم؛

19- Gerard Garibaldi, **L'analyse stratégique**, édition organisation, 3^{ème} édition, Paris, France, 2002, pp 386-397.

2- مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص: 179-180.

- إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم؛ أي المحافظة على نصيب وحدة الأعمال النسبي من السوق، وهذا الهدف مناسب للنجوم وكذلك الأبقار المدرة للمدرة 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 ولعلامات الاستفهام التي لا تستطيع المؤسسة معالجتها وتمويلها.

لقد أصبح كسب الحصة السوقية هدفا إستراتيجيا 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- مفهوم 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- المحاور 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، تلبية المخاطر والارتياح، تقوية صورة المؤسسة¹.

يكون تحليل القوة التنافسية مصدر هام لمتغيرات كل مجال نشاط إستراتيجي، وخاصة الكثافة التنافسية كمتغير هام في التحاليل التنافسية، ومن بين أهم متغيرات جاذبية النشاط ما يلي²:

- عوامل السوق؛ حجمه، معدل النمو، احتمال النمو، هياكل السوق، موسمية الطلب...الخ؛

¹ -Gerard Garibaldi, **Op-Cit**, p p:195-196.

² -هجيره شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص:31-32.

- 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، تجميع 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 موضوع 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 يلي¹:

- 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 كالآتي²:

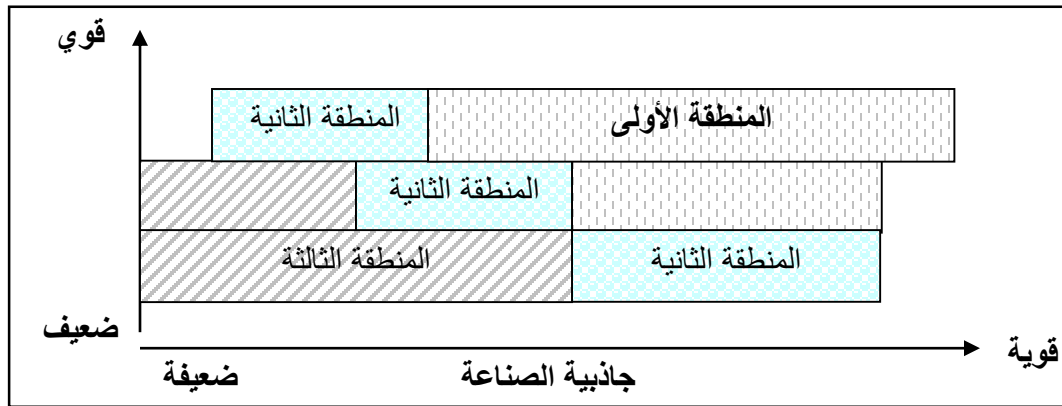
- تحديد الأهداف العامة التي يسعى لها المسيرين خاصة المرتبطة بالنمو والمردودية؛
- ترجمة هذه الأهداف في متغيرات جاذبية فمثلا تريد المؤسسة الرفع من معدل النمو فالمتغيرات الأساسية هي معدل النمو، احتمالات النمو،.. الخ؛

1 - نفس المرجع، ص:38.

2- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص:92.

- ترتيب المتغيرات على أساس معاملات التوازن؛
 - تقييم جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي بنظام تنقيط.
 - أما عن تقييم الوضعية التنافسية فيكون كالآتي¹:
 - تعريف متغيرات تقييم جاذبية الصناعة (النشاط) / القوة التنافسية للمؤسسة؛
 - تعديل هذه المتغيرات بنظام المعاملات ومجمل المعاملات يساوي الواحد؛
 - تقييم كل مجال نشاط استراتيجي لمتغيراته (الوضعية التنافسية/ جاذبية الصناعة)، بـ سلم تنقيط من الواحد (1) إلى الخمسة (5)، فالواحد يؤشر إلى الضعيف وخمسة تؤشر بالقوي جداً؛
 - 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 نشاط استراتيجي 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 (14): مصفوفة ماك كينزي



المصدر: نادبة العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 251.

من خلال المصفوفة يوجد ثلاث مناطق في تحليل ماك كينزي وهي كما يلي²:

1- نفس المرجع السابق، ص: 92.

2- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 282-284.

3-1- المنطقة الأولى: تتموضع الأنشطة الجاذبة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، فتدصح 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 تنفقها 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 بتحويلها إلى مجموعة الأنشطة التي تقع في المنطقة الثانية، وقد تكون هذه الاستراتيجيات إما إستراتيجية التخلص 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 للنقدية في مصفوفة BCG، وعادة ما يتم إدارة هذه الأنشطة بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً 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.

ثالثاً- نموذج التحليل الإستراتيجي لمجموعة Arthur d' little (ADL)

توجد مصفوفة أخرى وضعها Arthur d' little يطلق عليها مصفوفة ADL متعددة العوامل وهي خليط من مصفوفة BCG ومصفوفة ماك كينزي، وهي أداة كمية 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.

المؤشرات	المرحلة	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	نسبيا معروف	معروف	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	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	
التكنولوجيا	تطور سريع غير معروفة	متغيرة	معروفة الوصول لها سهل	معروفة الوصول لها سهل	

الجدول رقم (08): مراحل نضج القطاع والمؤشرات

المصدر: هجير هـ 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 التمويل، النشاط، التجارة كما يلي¹:
- عوامل التمويل؛ كالتكامل الخلفي، عقود لامتياز في الآجال 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.
- لوضع كل قطاع إستراتيجي في هذه المصفوفة يجب إتباع الطريقة الآتية²:
- تعريف وتحديد درجة نضج القطاع؛

1- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص:94.

2- هجير هـ شيقارة، مرجع سابق، ص:36.

- 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 [الوضعية التنافسية].
- 2- أهم التوجيهات الممكن الحصول عليها: يمكن تمثيل مصفوفة ADL مع توجيهاتها من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (15): مصفوفة ADL وتوجيهاتها

الموضع التنافسي	انطلاق	نمو	نضج	تدهور
مسيطرة				
قوية	نمو طبيعي			
ملائمة		نمو اختياري	إعادة التقويم	
غير ملائمة				الإهمال
				نضج القطاع

المصدر: هجيريه 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 مجالات¹:

- **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.

1- Gerard. Garibaldi, **Op-Cit**, p.288.

- مالمصود بالتشخيص الإستراتيجي؟
- ماذانقصد بالتشخيص الخارجي للمنظمة؟
- ماهي أهم مكونات البيئة الخارجية للمنظمة؟
- مالمقصود بالفرص والتهديدات الخارجية؟
- ماذا نقصد بالبيئة الكلية والبيئة الخاصة؟
- ماذا نقصد بنموذج القوى الخمس لمايكل بورتر وماهي أهم مكوناته؟
- ماهي أهم الإنتقادات والتعديلات المقدمة لنموذج القوى الخمس؟
- فيما يتمثل نموذجPESTEL؟
- ماهي أهم المصفوفات المستخدمة في التحليل الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال؟

الفصل الخامس: التشخيص الداخلي

تمهيد

تعتبر البيئة الداخلية للمنظمة عن مجموعة الموارد والإمكانات ومختلف التنظيمات الإدارية الداخلية في المنظمة حيث تتميز هذه العوامل والموارد الداخلية بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها، لذا يجب على منظمات الأعمال القيام بالتحليل الإستراتيجي لبيئتها الداخلية لتحديد الخيار الإستراتيجي الأفضل بما يناسب إمكانياتها المادية والتسييرية، من خلال إكتشاف نقاط قوتها للإستغلالها والإستفادة منها ونقاط ضعفها لمعالجتها وتحويلها لمواطن قوة.

المبحث الأول: ماهية التشخيص الإستراتيجي الداخلي

يعد التشخيص الداخلي أداة هامة للكشف عن نقاط القوة والضعف الداخلية في مختلف مواردها وأنشطتها وأعمالها لتحقيق مستويات أداء أفضل في المنظمة ومن ثمة تحقيق الأهداف الإستراتيجية والوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التشخيص الداخلي

لا تستطيع أي منظمة تحديد الخيار الإستراتيجي الأمثل إلا بعد قيامها بدراسة وتحليل عناصر أدائها الداخلي وعناصر بيئتها الداخلية بشكل دقيق مما يساعد الإدارة العليا في المنظمة من إتخاذ القرارات الإستراتيجية الرشيدة.

أولاً- مفهوم التشخيص الإستراتيجي الداخلي

يعرف التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية على أنه: "دراسة أداء المهام والأعمال والأنشطة داخل المنظمة وتحديد مجالات القوة والضعف في البيئة الداخلية لها".¹ كما يعرف أيضاً بأنه: " التحليل الذي 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".²

ومن الإعتبارات الأساسية التي يجب مراعاتها عند تحليل البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال مايلي: ³

1 - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص: 195.

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، 2005/2006، ص ص: 21-24.

3 - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص: 39.

- تقييم المجالات الوظيفية وتقييم القدرات الإدارية المتاحة.
- استخدام مفهوم دورة حياة المنتج كأساس لتوضيح طبيعة العلاقة بين المجالات الوظيفية للمنظمة.
- وضع الأسس التي يمكن إستخدامها في إجراء عملية التقييم.
- تحويل جوانب القوة في المجالات الوظيفية المختلفة إلى مزايا تنافسية.

ثانيا- أهمية التشخيص الإستراتيجي الداخلي

- تتمثل أهمية التشخيص الداخلي لبيئة منظمات الأعمال في النقاط التالية:¹
- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات البشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا 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.
- بالإضافة إلى أهمية أخرى:²
- دراسة الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية والمالية والتقنية المتاحة للمؤسسة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المماثلة.
- معرفة مجالات القوة وتحديدتها وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق مناسبة لتدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على إستثمار الفرص ومواجهة التهديدات أو المخاطر في البيئة الخارجية.
- تشخيص مجالات الضعف كي يمكن وضع آليات عمل معاصرة للتغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
- تحقيق الترابط بين مجالات القوة ومجالات الضعف في ضوء نتائج التحليل الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة.

المطلب الثاني: مجالات القوة والضعف الداخلية

1 - الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص: 42.

2 - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص: 196-197.

لكل مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها ومهما كانت طبيعة نشاطها فإن بيئتها الداخلية تتضمن نقاط قوة ونقاط ضعف.

أولاً- مجالات القوة الداخلية

هي بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تسهم بشكل إيجابي في تطوير العمل وتحسين أداء العاملين لكي تعطي للمؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة فيها وتسهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، كما تتمثل عناصر القوة في المؤسسة بالقيادة الإدارية ومهاراتها وبكفاءة الموارد البشرية والتنظيمية والمالية والمادية ونظم المعلومات وقدرة عالية للتنافس وسمعة قوية ومخرجاته نوعية تناسب متطلبات احتياجات المجتمع وسوق العمل المعاصر وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.¹

ثانياً- مجالات الضعف الداخلية

نعني بها انخفاض في مستوى الأداء الداخلي للمنظمة وهي تشمل ضعفا في مهارات القيادة الإدارية وتدنيا في الموارد المادية والمالية والبشرية، وإنخفاضا في إمكانياتها وفشلا في نظم المعلومات وإنعدام صلتها بمؤسسات المجتمع وضعف علاقتها مع بقية المؤسسات المناظرة وغموض هيكلها التنظيمي وعدم تلبيتها لحاجات المؤسسة المستقبلية. لذا ينبغي على الإدارة العليا في المؤسسة أن تمتلك فكرا إستراتيجيا، واضحا للمؤسسة وإدراك وتشخيص مجالات الضعف وتحديد لها لغرض التقليل من آثارها السلبية وتجاوز أضرارها وتعمل جاهدة من خلال حرصها الشديد في تعزيز مجالات القوة.²

ولتقييم نقاط القوة والضعف يمكن الاعتماد على أساليب متعددة، وذلك بإتباع الخطوات التالية:³

- 1- عقد الاجتماعات الدورية: يتم تقويم أداء الأنشطة الداخلية للمنظمة عبر الاجتماعات الدورية والنظامية، التي تعقدها المنظمة لأعضاء مجلس الإدارة، وبحضور المدراء ذوا العلاقة للقيام بمناقشة واقع أداء المنظمة، وقد تكون المناقشات حامية وحادة وفقا لما يسمى بأسلوب العصف الذهني من أجل تحليل وتقويم موقفها الحالي وتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة بناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة، وكذا من أجل تحديد موقفها إزاء منافسيها بغية تحديد استراتيجياتها.
- 2- تحديد اتجاه البيانات: حيث يطلب من المديرين تحديد اتجاهات بياناتهم أي أن يوضحوا سلوك بياناتهم في الماضي والحاضر والمستقبل.

1 - نفس المرجع السابق، ص: 198.

2 - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص: 198-199.

3 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص : 140.

3- مقارنة المنظمة بالمنافسين: حيث يجعل المديرون 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.

4- إستخدام 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.¹

3-5- إستخدام 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 مخاطره.

المطلب الثالث: مراحل تحليل البيئة الداخلية

تتمثل مراحل عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في النقاط الآتية:²

- رصد الموارد البشرية بمختلف أنواعهم وفئاتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- حصر ومراجعة وتقييم كفاءة الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على إختلاف درجاتهم من حيث الأهمية والتعقيد والتشابك.
- حصر المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف وتقييم حالتها الإنتاجية ومدى صلاحيتها للأداء.
- رصد وتقييم النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو لأداء الأعمال.
- رصد التقنيات السائدة في المنظمة وتقييم مدى الإستفادة منها ومعدلات التطوير التقني في أداء الأعمال.
- رصد المعلومات المتوفرة وتقييم مدى جودتها وفعالية إستثمارها في عمليات المنظمة.
- رصد وتحليل العلاقات التنظيمية بين أفراد المنظمة وما يميزها من إيجابيات (تعاون) أو سلبيات (التنازع والصراع) وتقييم مدى وضوح الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة، والتي يعبر عنها بالهيكل التنظيمي للمنظمة.

المبحث الثاني: أساسيات التحليل الإستراتيجي الداخلي

تعتبر العوامل البيئية الداخلية من العوامل التي يمكن السيطرة والتحكم فيها من خلال العمل على إكتشاف مجالات القوة ودعمها وتعزيزها ومجالات الضعف ومعالجتها للإستفادة منها مستقبلاً، حيث لزاماً على

1 - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 179.

2 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 94.

منظمات الأعمال القيام بتحليل ودراسة قدراتها التسييرية والتنظيمية وإمكاناتها المادية والبشرية المختلفة لضمان نجاحها في صياغة البديل الإستراتيجي الأمثل وإتخاذ القرار الإستراتيجي الرشيد.

المطلب الأول: مكونات البيئة الداخلية للمنظمة

تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية والإجراءات التنظيمية والأساليب التنظيمية والعلاقات الرسمية التي يجب دراستها وتحليلها للوصول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

أولاً-ثقافة المنظمة

تعبّر 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:¹

- 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، وتحدد 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.

ثانياً-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.

ثالثاً- 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

1 - نصيرة علاوي، الیقطة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011 - ص: 22.

من أعلى إلى أسفل تنعكس في شكل قرارات وتعليمات عبر المستويات الإدارية المختلفة، ويعرّف 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.

رابعاً-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:

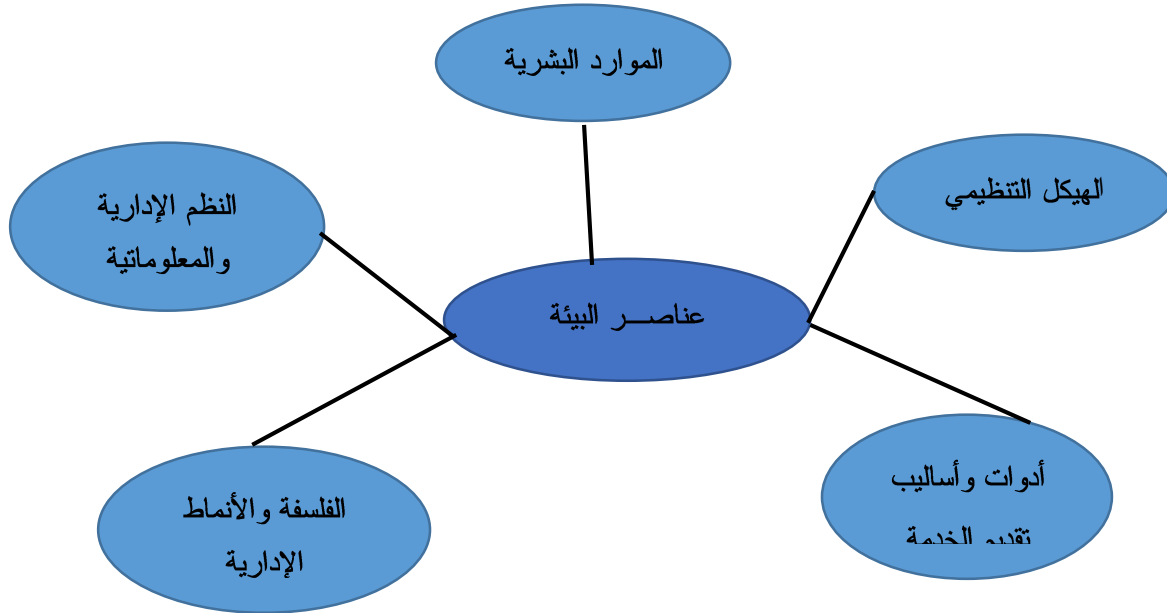
1- التخطيط : حيث تهتم المنظمة بدراسة الإعداد المسبق لما تريد المنظمة الوصول إليه في المستقبل بما يتضمنه ذلك من تنبؤ ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، الإجراءات، القواعد والبرامج. **التنظيم:** حيث تهتم المنظمة بدراسة هذه الوظيفة باعتبارها تهدف إلى تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجميع المهام في وحدات متجانسة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتفويض السلطة المناسبة وتحديد خطوط الاتصال بين وحدات التنظيم.

2- 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.

3- 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.

خامساً- وظائف المؤسسة: ويقصد بها مجموعة الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المنظمة والتي تختلف من صناعة لأخرى (الإنتاج، التموين، التسويق، ...الخ).

الشكل رقم (16): مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص: 93.

المطلب الثاني: الأنشطة الأساسية في تحليل سلسلة القيمة

تمتلك منظمات الأعمال مجموعة من الأعمال والمنتجات التي تهدف في مجملها إلى خلق القيمة وتحقيق رضا الزبون، حيث يساهم نموذج سلسلة القيمة في تحديد أهم النشاطات المولدة للقيمة ومن ثمة بناء ميزة تنافسية.

أولاً- الأنشطة الأساسية

هي مجموع الأنشطة التي تنصب نحو جلب واستلام المواد لغرض تقديمها إلى الأقسام المختصة في عمليات الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمة المساندة لمجمل تلك العمليات وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:¹

1 - تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص: 100-101.

1- الإمداد الداخلي: هو ذلك النشاط الأساسي المتعلق بإستلام وخرن وتوزيع المدخلات على عمليات الإنتاج متضمنا مناقلة المواد والرقابة على المخزون وجدولة الحركة والنقل والمردود إلى المجهزين، وهنا يجب الإشارة إلى أن نظام الإنتاج في وقته (just-in- thme).

2- الإنتاج: يشمل كافة العمليات الخاصة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي والمتمثلة في أنشطة التعبئة، التغليف، الطباعة، الاختبار وتسهيلات عمليات الإنتاج، فضلا عن العمليات التي تسعى بصديقة البيئة والتي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية، لأنها ستكون موطن قبول ورضا المستهلك ويتحدد ذلك من خلال التي تتعلق بمعالجة المواد الكيماوية الناتجة عن عمليات التصنيع والنفايات الناجمة من الأعمال العلاجية في المستشفيات مثلا.

3- الإمداد الخارجي: وهي تلك الأنشطة المتعلقة بتجميع وخرن وتوزيع المنتجات إلى المشتريين، وتشمل السلع النهائية، المواد الأولية، الطلبات المجدولة وعمليات التسليم، ولعل إستقرار عمليات الإمداد الخارجي لفترة مناسبة تحقق المنفعة المتبادلة لأطراف عملية الإمداد سواء كان للمجهز أو المشتري وبأشكال ومنافع مختلفة، خاصة إذا كانت العقود المتفق عليها طويلة الأمد.

4- التسويق والمبيعات: تتمثل في كافة الأنشطة ذات الصلة بقيام المشتري سواء النهائي أو الوسيط بشراء السلع أو الخدمات، وتشمل أنشطة الترويج، القوة البيعية، إختيار القنوات التسويقية، العلاقات مع الزبون وسياسات التسعير المعتمدة. ولاشك أن هذه الأنشطة لها أهمية حيوية متميزة في تحقيق العلاقات مع الزبون وخلق القيمة له عبر أنشطة التسويق المختلفة وبما يعزز إستراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المنظمة.

5- الخدمات: هي الأنشطة الأساسية التي ترتبط بتقديم خدمات الصيانة، التدريب، الإدامة، قطع الغيار... الخ، وهذه الخدمات من شأنها أن تستكمل متطلبات العمليات سواء كانت إنتاجية أو تسويقية، والتي تضيف القوة والمكانة للمنظمة في تعاملاتها الخارجية سواء كانت مع المشتري النهائي أو الوسيط.

ثانيا- أنشطة الدعم

تتكون هذه الأنشطة من أربعة مجالات لا يمكن فصلها عن الأنشطة الأساسية المذكورة سابقا، حيث ترتبط بيه إرتباطا وثيقا وتتمثل في مايعرف بالأنشطة المساندة أو الداعمة، وهي:¹

1- المشتريات: هي كل العمليات التي تقوم بها المنظمة للحصول على الموارد التي تعد مدخلات للأنشطة الأساسية، وتتمثل هذه الموارد في المواد الخام والمواد الأولية، الأجهزة، المعدات وقطع الغيار وضمان تدفقها بالكميات والأوقات املائمة.

¹ - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 198.

2- التطوير التكنولوجي: إن كل الأنشطة المولدة للقيمة تمتلك التكنولوجيا حيث يرتبط جوهر التكنولوجيا مباشرة مع الإنتاج، أو أنه يرتبط بالعمليات أو يرتبط مع مورد معين، بمعنى آخر أن التطوير التكنولوجي يرتبط بالأنشطة كافة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة.

3- إدارة الموارد البشرية: تتضمن كل من الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية بما فيها الاختيار، التدريب، الترقية، التحفيز وتقييم الأداء. إن إدارة الموارد البشرية مهمة جدا لأنها تخدم كل الأنشطة في المنظمة.

4- الهيكلية القاعدية للمنظمة: تشمل أنظمة التخطيط والمالية والسيطرة النوعية وإدارة المعلومات وهي مهمة لزيادة الإنجاز في الأنشطة الرئيسية للمنظمة، فالهيكلية القاعدية تتضمن أيضا البناء التنظيمي واستمرار عمل المنظمة وصيانة وتحسين ثقافة المنظمة.

الشكل رقم (17): نموذج سلسلة القيمة

هامش الربح	البنية التحتية للشركة، الإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي					الأنشطة الداعمة
	إدارة الموارد البشرية، الاختيار، التدريب، التطوير					
	التطوير التكنولوجي، البحث والتطور، تحسين المنتج والعمليات					
	المشتريات					
	شراء المواد الأولية، الآلات، الإمدادات					
	الخدمة	التسويق والمبيعات	الإمدادات الخارجية		العمليات المكانن	الإمدادات
التركيب	الإعلان الترويج	المخازن وتوزيع	التجميع	الداخلية		
الصيانة	التسعير العلاقات	المنتجات تامة	الاختيار	مناولة		
قطع الغيار	مع قنوات التوزيع	الصنع	التعبئة	الموارد		
			والتغليف	الأولية		
					والمخازن	

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

، ص:125.

المطلب الثالث: خطوات تحليل سلسلة القيمة

يقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات الآتية¹:

1 - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص:124.

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية الإنتاج، من خلال الأنشطة المعتبرة 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 وتحقق اقتصاديات النطاق عندما تشمل سلاسل القيمة لنشاطين مختلفين على أنشطة مشتركة كاستخدام نفس منافذ التوزيع.

المبحث الثالث: الأساليب الجماعية المستخدمة في التحليل الإستراتيجي

تعتمد منظمات الأعمال على مجموعة من الأساليب الجماعية لإتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تتعرض لها المنظمة من بيئتها الداخلية أو الخارجية وذلك لإيجاد حلول دقيقة وإتخاذ قرارات سليمة، حيث يوجد العديد من هذه الأساليب كالعصف الذهني، التفكير الجماعي، ...الخ.

المطلب الأول: العصف الذهني وحلقات الجودة

يعد كل من أسلوب العصف الذهني وأسلوب حلقات الجودة من أهم الأساليب المستخدمة في تحليل وإكتشاف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة بمايساهم في إختيار البديل الإستراتيجي المناسب.

أولاً- أسلوب العصف الذهني

يعرف العصف الذهني على أنه أحد الأساليب المساعدة على التفكير الخلاق يهدف إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من أشخاص في فترة زمنية محددة، وهو يمتاز بالخصائص التالية:¹

- أسلوب لتوليد الأفكار وتنمية التفكير لدى الموارد البشرية.
- كما يعد من أفضل الطرق التي تساعد المؤسسة على حل المشكلات خاصة المعقدة منها.
- يستخدم بشكل جماعي من أجل توليد الأفكار الخلاقة.
- أسلوب للتحفيز على الإبداع.
- مصدر لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محدودة.

فالعصف الذهني عبارة عن أسلوب للتفكير الجماعي يهدف إلى بناء علاقة تكاملية بين المفاهيم الموجودة لدى الموارد البشرية وذلك للوصول إلى حلول للمشاكل الداخلية للمنظمة وأيضا المرتبطة ببيئتها الخارجية.

1 - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، القاهرة، 2006، ص: 149.

ثانياً- أسلوب حلقات الجودة

يهدف هذا الأسلوب إلى تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين للتعرف على مشاكل العمل التي تعترضهم وتقديم المناسبة لاتخاذ القرارات بشأنها.¹

حيث تعرف حلقات الجودة على انها: "مجموعة عمل تتكون من ثلاثة إلى عشرة أعضاء من نفس الوحدة أو قطاع النشاط ، يقودها المسؤول المباشر للوحدة حيث تجتمع بصفة دورية من أجل تحليل وإيجاد الحلول لمشاكل العمل. يتلقى قائد المجموعة تدريباً في مهارات دعم جهود الأعضاء تدريباً في مهارات الاتصال وحل المشكلات.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ أسلوب حلقات الجودة فيمايلي:²

- تشكيل حلقات الجودة من مجموعة صغيرة من الموظفين في نفس العمل ويملكون نفس المستوى التعليمي، كما يجب أن تتصف المجموعة بالتجانس والتماسك للتمكن من التحقيق الأسرع والأفضل للإنجازات.

- تنظيم الاجتماع والذي يكون لمدة ساعة في الأسبوع وتكون مدفوعة الأجر وبالتالي تحفيز الموظفين على الحضور.

- ضرورة وجود قائد للحلقة كوسيط بين أفرادها وبين الإدارة العليا بالتالي تسهيل عملية الإتصال بينهم بحيث تكون الإدارة على علم بجميع المشاكل وأسلوب العمل داخل هذه المجموعات هو أسلوب ديمقراطي.

- ضرورة تركيز وإهتمام المجموعة بأعمالهم اليومية ذلك لأنهم على علم بمشاكلهم ويستطيعون حلها.

المطلب الثاني: أسلوب التفكير الجماعي وأسلوب دلفي

إن أسلوب التفكير الجماعي وأسلوب دلفي من أهم الأساليب الداعمة التي تستخدمها منظمات الأعمال لتحديد وتحليل مختلف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بطريقة سليمة بمايساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

أولاً- أسلوب التفكير الجماعي

يعد أسلوب التفكير الجماعي من أهم الأساليب التي يمكن المنظمة من خلال التصدي لموجة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها، إذ يمكن التكيف معها ومحاولة مسايرتها وربما التحكم فيها وتوجيهها.

1 - يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 173.

2 - دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة ، مجلة الباحث، العدد06، ورقة، 2008، ص: 163.

حيث يعرف التفكير الجماعي على أنه: دمج الأفراد في مجموعة واحدة لغرض قيامهم بعرض المشكلات وحلها، فهي طريقة منظمة بهدف إثارة التفكير الخلاق، بالتالي هو مصطلح يطلق على جانب المعرفة ومجموعة من المهارات السلوكية وعدد من أساليب حل المشكلات بواسطة مجموعة العمل داخل المنظمة.¹

ثانياً- أسلوب دلفي

يعتبر أسلوب دلفي من 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 الخطوات 6 و 7 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.

المطلب الثالث: 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:

أولاً-المصادر الرسمية

حيث يتم الحصول على المعلومات من مصادر عديدة منها:

- العملاء، الموزعين، البنوك، النشرات، الملاحظات الشخصية، الانترنت...الوزارات والهيئات الحكومية.

1 - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 272.

- 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 المجال¹.
- الجمعيات الخاصة بالتخطيط والإدارة والتسويق والاقتصاد.
- أساتذة الإدارة والاقتصاد القانوني والسياسة².

ثانياً- المصادر غير الرسمية

وتتمثل هذه المصادر فيما يلي³:

- التجسس الصناعي وسرقة التصميم أو النماذج تحت الاختيار أو الرسومات والعينات أو المستندات التقارير الخاصة بسلع المنافسين، والتتصت 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.

أسئلة الفصل

الخامس

- مالمقصود بالتشخيص الداخلي وفيما تتمثل أهميته؟
- ماهي مكونات البيئة الداخلية؟
- مالمقصود بنقاط القوة والضعف الداخلية وكيف يمكن إكتشافها وتحليلها؟
- فيما يتمثل نموذج سلسلة القيمة لبورتر؟
- ماهي أهم الأساليب الجماعية التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية؟

1 - نادية العارف، مرجع سابق، ص ص: 95-96.

2 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 78.

3 - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص: 102-103.

الفصل السادس: الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة

تمهيد

إن ما تشهده منظمات الأعمال اليوم من تطورات عديدة في البيئة المحيطة والتي من أهمها عولمة وانفتاح الأسواق، التطور التقني وظهور التحالفات والتكتلات الاقتصادية أدى إلى خلق تحديات كبيرة في بيئة الأعمال، حيث سارعت العديد من المنظمات إلى توفير نظام إدارة إستراتيجية متكامل يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة، فمن أهم المسؤوليات الرئيسية التي تتحملها الإدارة العليا هي إتخاذ قرارات إستراتيجية رشيدة من خلال العمل على إختيار بدائل إستراتيجية مثلى وفعالة تتمكن من خلالها المنظمة من الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة والوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

المبحث الأول: أسيات جول الخيارات الإستراتيجية

إن أهم ما يواجه إدارة المنظمات اليوم هو التوصل إلى إمكانية صناعة قرار استراتيجي فعال في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والمتعددة بما يضمن لها البقاء والاستمرار، فالتأثير الفاعل للقرار الاستراتيجي ليس هدفا بحد ذاته وإنما تعبيراً عن المنهجية التي تتبناها الإدارة العليا بعيداً عن الارتجال والعفوية بل بالاعتماد على الأسلوب العلمي والتفكير المتسلسل والمنطقي في صنع القرار الاستراتيجي، عن طريق ماتخاذه الإدارة العليا من إستراتيجيات تتلاءم وإمكاناتها الداخلية وتضمن لها التكيف مع بيئتها الخارجية بأبعادها المختلفة.

المطلب الأول: ماهية الخيارات الإستراتيجية

بعد قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بدقة ودراسة مختلف عناصرها من خلال تحديد نقاط قوتها وضعفها الداخلية وأيضاً الفرص والتهديدات الخارجية، يتم تحديد البديل الإستراتيجي الأمثل والذي يمكن للمنظمة من خلاله تحقيق أهدافها الإستراتيجية وضمان بقاءها وإستمرارها في ظل المنافسة الشديدة .

أولاً- مفهوم الخيار الإستراتيجي

يعرف الخيار الإستراتيجي على أنه: "ذلك الخيار الذي يقابل إحتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها، من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح".¹

1 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 218.

كما يعرف أيضا على أنه: "حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى".¹ كما يعرف الخيار الإستراتيجي أيضا بأنه: "تحقيق أفضل توافق لأهداف المنظمة من خلال بدائل إستراتيجية مناسبة من بين عدد من البدائل على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظيفة".²

مما سبق يمكن القول أن الخيار الإستراتيجي هو إختيار بديل أمثل من بين مجموعة من البدائل في ضوء ظروف المؤسسة وإمكاناتها الداخلية ومتغيرات البيئة الحارجية بما يساهم في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

ثانيا- صعوبات ومحددات الخيار الإستراتيجي

يمكن إيجازها في النقاط التالية:³

- 1- **المعلومات:** قد لا تتوافر كامل المعلومات لصانعي الخيار الإستراتيجي أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين يتأثر العدد المتاح من البدائل وبالتالي فإن إستمرارية صنع الخيار الإستراتيجي تبدو أمرا غير مناسباً.
- 2- **الوقت وضوابط التكلفة:** إذ أنه في حالة تخطي صانع الخيار الإستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز التكلفة المسموح بها، فإن فاعلية القرار الإستراتيجي ستتدهور، وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.
- 3- **إنقطاع الإتصال:** إذ قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلا في المنظمة إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الإستراتيجي.
- 4- **السوابق المماثلة:** إذ أن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد يفسد التفكير والتروي عند صانعي الخيار الإستراتيجي، وهنا تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية.
- 5- **الإدراك والتبصر:** إن الخيار الإنتقائي من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية إنتقاء الخيار الإستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمدا على المشاهدة ولكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية، يصل صانعوا القرار إلى مبتغاهم من دون تقصير.

ثالثا- المعايير الرئيسية في تقييم البدائل الإستراتيجية

1- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 102.

2 - بن الموفق سهيلة، مرجع سابق، ص: 63.

3 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص ص: 218-219.

تتمثل أهم المعايير المستخدمة في تقييم البدائل الإستراتيجية فيمايلي:¹

- 1- **القبول:** لابد أن تكون الإستراتيجية مقبولة لمختلف الكوادر الوظيفية والمستويات الإدارية والمديرين وأن تؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.
- 2- **الملائمة:** يجب أن تكون الإستراتيجية ملائمة للظروف التي تعمل فيها المؤسسة وكيفية التعامل والتكيف مع المتغيرات المستقبلية للبيئة المحيطة بها.
- 3- **الإنسجام:** لابد من أن تكون الإستراتيجية منسجمة مع الإطار العام لتوجهات المؤسسة من حيث الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية.
- 4- **القدرة:** يجب أن تكون الإستراتيجية ممكنة أي قدرة المؤسسة على ممارسة الإستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الخيار الإستراتيجي

يتأثر مديرو الإدارة العليا بمجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في قرارهم الإستراتيجية حول اختيار البديل الإستراتيجي الأمثل للمنظمة.

أولاً- شدة تمسك الإدارة بالإستراتيجيات السابقة

كون الخيار الإستراتيجي المطروح أمام الإدارة مقبداً أساساً بالإستراتيجيات المستخدمة حالياً أو التي استخدمت في الماضي، ومن فوائد استخدام الإستراتيجيات الحالية في تنمية الإستراتيجيات البديلة تقلل الوقت والجهد اللازم لتنمية الخيارات الإستراتيجية الجديدة، لكن هذا الأسلوب يقلل من فرص التغاير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها واستجابتها مع البيئة الخارجية².

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 البيئة³.

ثالثاً- التوقيت الملائم للتصرف

1 - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص: 280-283.

2 - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص: 209-212.

3 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 345.

حيث تؤثر العديد من جوانب الوقت على تقويم الاختيارات الإستراتيجية البديلة المتاحة أمام المؤسسة، ومن أهم هذه الجوانب الموعد النهائي لاتخاذ القرار، ولعب 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 الأنشطة¹.

رابعاً- الموارد المتاحة للمؤسسة

إن توافر الموارد المتاحة للمؤسسة المناسبة للمؤسسة يمكنها من تطبيق الإستراتيجية الملائمة لها، وللرؤى 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 الآتي²:

- 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 أصلاً هاماً للمؤسسة؛
- 3- **الموارد البشرية**: تمثل الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة أحد المؤشرات الهامة عند قيام المؤسسة باختيارها الإستراتيجية، ولا يعقل أن تتوفر للمؤسسات طاقات بشرية ذات قدرة عالية جداً في جميع المجالات الوظيفية حيث أنها عند ما يتم تقويم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة لابد 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.³

1 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 202.

2 - 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.

3- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص: 353.

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:¹

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 التتويج.

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:²

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.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل

توجد أنواع وتصنيفات عديدة للإستراتيجيات التي تتبناها منظمات الأعمال حيث تنقسم إلى إستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل، إستراتيجيات وظيفية وإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال.

أولا- إستراتيجية النمو

1 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 203.

2- يحي فريك، مرجع سابق، ص: 45.

وهي إستراتيجية التي تعتمد على المؤسسة بوصفها خيارا 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:¹

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 إستراتيجيات النمو إذا كان تملك المقومات التالية²:

- 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 الاستراتيجيات بالتركيز على منتج واحد أو على خدمة واحدة وعلى عدد محدود جدا 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 البيئة³.

2- وائل محمد إدريسي، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص: 82-83.

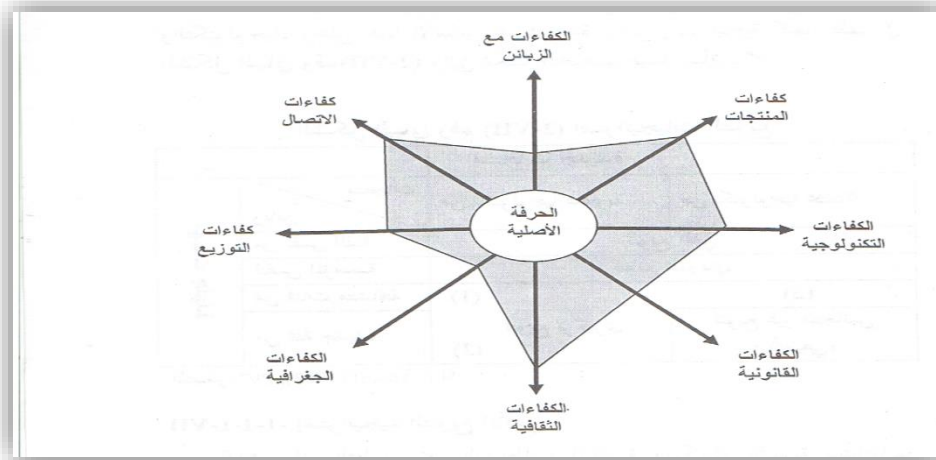
2- براهيم حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاستراتيجية، جامعة المسيلة، 2007، ص: 41.

2- نعمة عباس الخفاجي، الادارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم، دار الثقافة، عمان، 2010، ص: 195.

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 وتقسم 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 لنشاطها¹.

فخيار التنوع يمس كل جوانب النشاط، ويعبأ ويستغل مختلف كفاءات موارد المنظمة حسب درجات التنوع الذي تسعى إليه، فباعتبار 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 لتكثيف كل هذه الكفاءات والموارد لما يتناسب وخيار التنوع.

الشكل رقم (18) : 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:²

2- نجمة عباس الخفاجي ، مرجع سابق، ص: 196.

2-1-1- التنويع المترابط والغير مترابط: يحدث التنويع المترابط عندما تقوم المنظمة بتنفيذ أعمال جديدة لها علاقة بمجالها الاستراتيجي الحالي في مجال المنتج، والسوق، للحصول على ميزة تنافسية، اما التنويع غير المترابط فيتعلق بدخول المنظمة في مجالات أعمال جديدة ليس لها علاقة بمجالها الحالي مع تخفيض في مستوى نشاطها القائم.

2-2-2- التنويع الداخلي والتنويع الخارجي: يحدث التنويع 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 التنويع الخارجي فيحدث بدخول المنظمة مجالات جديدة من طريق الاندماج، أو الاكتساب أو الاستحواذ.

2-2-3- التنويع أفقي والرأسي: يعتمد هذا النوع من التنويع 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 إبداعا إداريا عاليا 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.

ثانيا- إستراتيجيات الاستقرار والثبات

تتناسب إستراتيجيات الاستقرار مع المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة، وتعمل على استمرار عملها ونشاطها مستقبلا. ومن أهم إستراتيجيات الاستقرار مايلي:¹

1- إستراتيجية عدم التغير: وتعني هذه الإستراتيجية استمرار مؤسسة الأعمال على نفس المسار دون أي تغير 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

1 - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 220.

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 و تعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها و طاقاتها؛ 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 استخدامها من اجل المحافظة على نصيبها في السوق .

4- إستراتيجية الحركة مع الحىطة 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، او 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 وإمكاناتها مما أجبرت على اتباع استراتيجية التوقف حتى اطمأنت الشركة على وضعيتها ثم عاودت الكرة .

5- إستراتيجية الحصاد: وتعني هذه الإستراتيجية التقليل من حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطوئرها؛

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:¹

1- مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص ص: 639-641.

- 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 والتهديدات 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 والانسحاب 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 الإفلاس¹. ويمكن التوجه إلى هذه الاستراتيجية عموماً للأسباب التالية²:

- 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 التراجع³:

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 وتكيف قدراتها الاستراتيجية للنشاط الجديد⁴.

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 تتطوي على تخفيض المؤسسة لنطاق عملياتها الوظيفية، وتصبح "أسيرة" لمؤسسة أخرى بدلاً 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 مثلاً 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

1 - الإدارة الاستراتيجية، بحث على الرابط الإلكتروني : <https://sst5.com/Article/1997/76>

2- حسن محمد احمد محمد مختار، مرجع سابق، ص: 171.

3- محي الدين قطب، مرجع سابق، ص: 37-38.

4- مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص: 284.

الخارجية في مجال البيع أو الشراء ومن ثمة ارتفاع الخطر نتيجة تحكم منظمات أخرى في عمليات المنظمة¹، 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 الوجود².

11- إستراتيجية التخفيض: يتم الاعتماد على هذا النوع من الاستراتيجيات عندما ينقلص 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 النشاط³.

12- إستراتيجية تجرد (إلغاء جزء): تتناسب هذه الاستراتيجية مع مؤسسة وجدت أ نسبب المشاكل التي تعانيتها عائد إلى ضعف أحد الفروع أو أحد الخطوط الانتاجية فيها، فنقوم 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 الانتاجي⁴.

المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

1 - عبد السلام أبو قف، مرجع سابق، ص : 309.

2 - هاني حمد الضمور، أحمد القطامين، مرجع سابق، ص: 133.

3 - مداح عرايبي الحاج، مرجع سابق، ص 282.

4- هاني حمد الضمور، أحمد القطامين، مرجع سابق، ص141.

تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز على المنتجات والأسواق لضمان بقاءها وإستمرارها في ظل المنافسة الشديدة محليا ودوليا من خلال تبني إستراتيجيات تنافسية على مستوى وحدات الأعمال.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال

تعد إستراتيجيات وحدات الأعمال إستراتيجيات تنافسية قابلة للتنفيذ تم إختيارها بناءا على معايير محددة حيث تكون هذه الإستراتيجيات قادرة على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة.

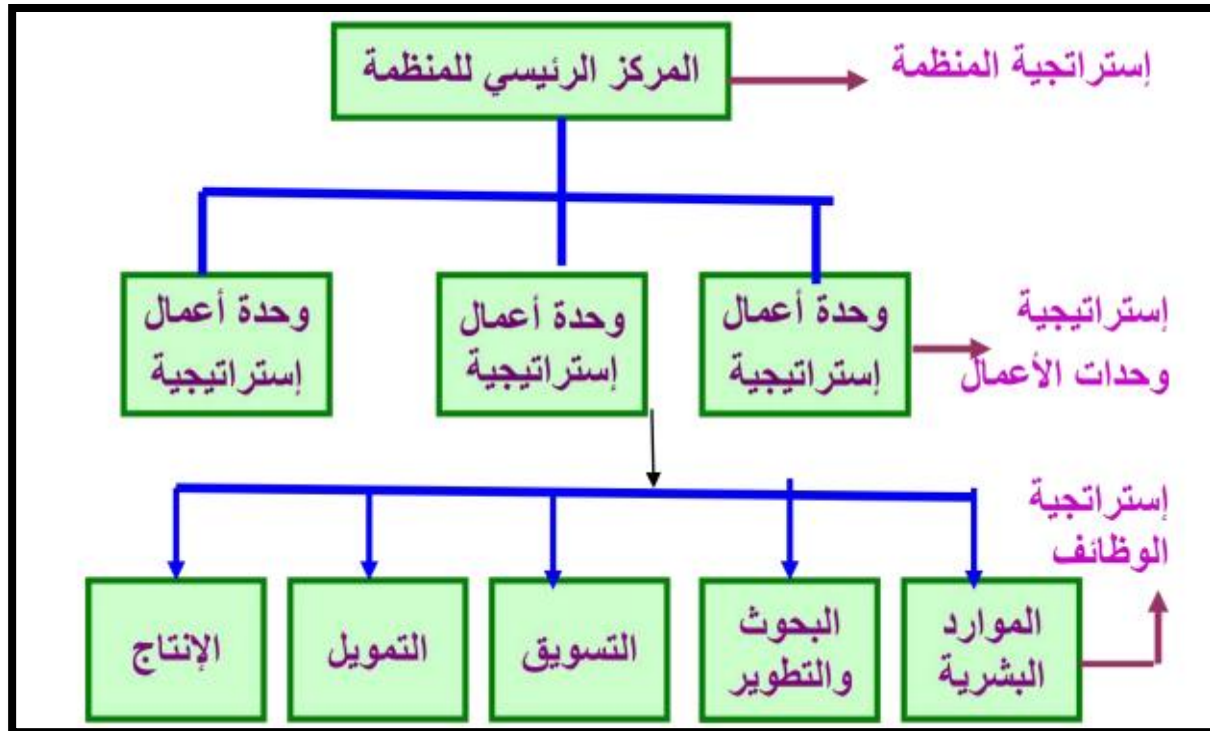
أولا- مفهوم إستراتيجيات وحدات الأعمال

ويطلق عليها أيضا الإستراتيجية على مستوى القطاعات وتعرف استراتيجيات وحدات الأعمال على أنها: تلك الإستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تباع السلع والخدمات وليس للشركة الأم وليس للوظائف داخل المنظمة ويطلق عليها الإستراتيجية التنافسية وتوضع عادة على مستوى وحدات الأعمال¹. 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)².

الشكل (19): الخيارات الإستراتيجية في المنظمة

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون: النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 178.

29- أقاسم عمر، بن عبيد عبد الباسط، إستراتيجية العمليات ودورها في بناء مخطط الأعمال في المؤسسة، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد2، العدد3، سبتمبر 2014، ص: 246.



المصدر: خالد رجم، محاضرات في مقياس إستراتيجية المؤسسة، السنة الثانية مناجمت، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017، ص: 19.

ثانيا- الفرق بين الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل وإستراتيجيات وحدات الأعمال تتمثل مجموعة الفروقات بين الإستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل وإستراتيجيات وحدات الأعمال فيمايلي¹:

- 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.

1 - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الفرق بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية المنظمة، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: <https://hrdiscussion.com/hr124754.html>

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.

- وتركز 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 نهجا منفتحا يربط الأعمال مع بيئتها.

- على مستوى الأعمال، تشمل الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة إدارة التكاليف والتركيز والتميز. على مستوى الشركات، فالاستراتيجيات المستخدمة هي التوسع والاستقرار والتقليص.

ثالثا- إستراتيجية قيادة التكلفة

تهدف منظمات الأعمال أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها من خلال دراسة جوانب القوة والضعف في المنظمة وتحويلها إلى مزايا تنافسية.

1- مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة: تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية إذا استطاعت التخفيض من تكلفتها بحيث يمكنها من بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر أكبر من الربح، ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية:

- تنمية حضارة تنظيمية تركز أساسا على الإهتمام الواعي والمدرّس للعاملين بشأن التكلفة وفي أجواء هذه الحضارة يضع جميع العاملين نصب أعينهم مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها إلى مستوى الحد الأدنى.

- محاولة تقديم منتج أساسي بعيدا عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة.

- استخدام بعض المواد الأولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.

- استخدام وسائل دعائية لترويج السلع مع تخفيض المبالغ المرصودة للترويج.

- الإستغناء عن الوسطاء في إيصال البضاعة إلى المستهلك مباشرة.
- تعديل موقع المنظمة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك.
- محاولة إيجاد نوع من التكامل سواء كان ذلك تكاملاً رأسياً أمامياً أو رأسياً خلفياً.
- تركيز الشركة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات والتي تخدم قطاع سوقي محدد.¹
- 2- **مزايا إستراتيجية القيادة في التكلفة:** تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:²
 - 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 والحرية.
 - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
 - فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها - استخدام 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.
- 3- **عيوب إستراتيجية القيادة في التكلفة:** تتمثل فيما يلي:³
 - تقليص المنافسين لتكلفة منتجاتهم عن طريق استعمالهم للتكنولوجيا والممكنة.
 - من أجل أن تتمكن مؤسسة ما من الاستفادة لأكثر 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 تطورات.

1 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 222-223.

2 - نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية (إدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص: 240.

3- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 251.

- 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.

- عدم إستيعاب الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة فخدمة سوق قوي يتسم بالانتشار الجغرافي قد يؤدي إلى زيادة التكاليف عن خدمة سوق محلي مركز.¹

المطلب الثاني: إستراتيجية التركيز

من الصعب على المنظمة العثور على مستهلكين يتماثلون في جميع خصائصهم لذا من الضروري على المنظمة تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية وذلك كمحاولة لضمان قدر من التماثل بين مستهلكي كل قطاع.

أولاً- مفهوم إستراتيجية التركيز

تركز المنظمات في هذه الإستراتيجية على قطاع سوقي معين صغير تستخدم معه استراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التمايز، وهذا ما يوفر تعاملًا أفضل وأنجح عندما توجه كل الموارد لهذا القطاع الصغير مع القدرة العالية في الإستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين، لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها أن تراعي مايلي:

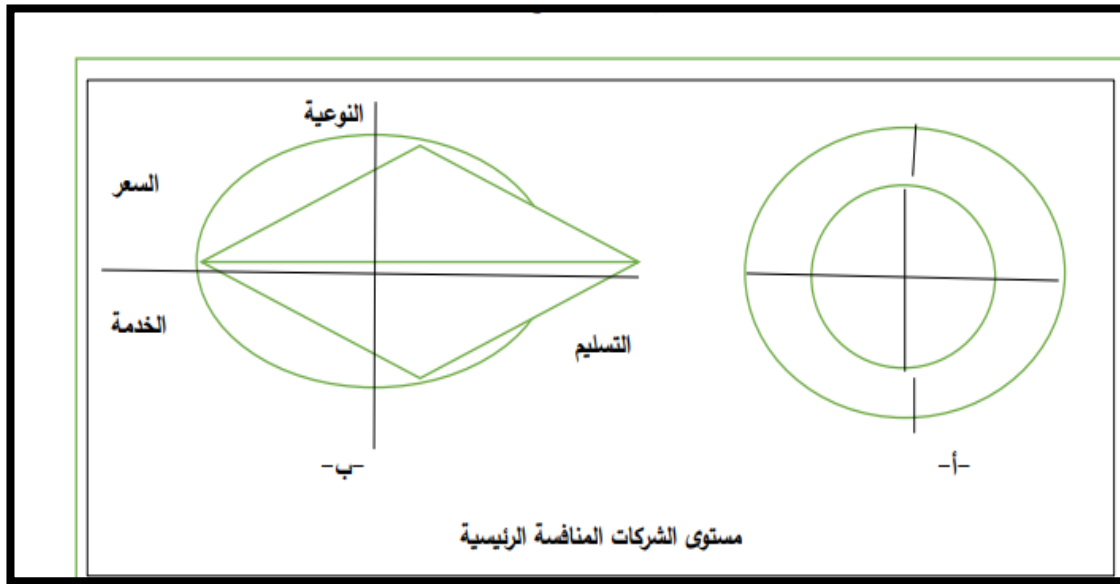
- توفير الخدمات والمهارات اللازمة لخدمة هذا القطاع.
- تجنب القطاعات التي يعمل وسيطر عليها المنافسون.

1 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 223.

- مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة.

- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف، فهذا النمو السريع أو المنخفض يؤثر على شهية المنافسين. فهناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية الأولى: الإهتمام بمركز التكلفة أي العمل من أجل أن تحقق المنظمة ميزة بالتكاليف في القطاع المستهدف. والثاني: الإهتمام بمركز الإهتمام أي أن تبحث المنظمة عن التميز داخل القطاع المستهدف، ويقدم هذا النموذج فوائد كبيرة للمدراء لأنه يمكنهم من التفكير بالاستراتيجيات التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية المؤكدة.¹

الشكل رقم (20): نموذج تحليل إستراتيجية المنافسة



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص: 231.

ثانيا- مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز: هناك مجموعة من المخاطر والمميزات التي تمتلكها إستراتيجية التركيز، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1 - نفس المرجع السابق، ص ص: 222-223.

1- مزايا إستراتيجية التركيز: توجد عدة مزايا لتبني منظمات الأعمال لإستراتيجية التركيز، نذكر منها ما يلي:¹

- 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.

2- عيوب إستراتيجية التركيز: بالرغم من وجود عدة مزايا لتبني إستراتيجية التركيز إلا أنه توجد مجموعة من العيوب، ومن أبرز هذه العيوب مايلي:²

- عدم امتلاكهم لميزة تنافسية حقيقية، بل هم يقومون بتقليد المنافسين، وهذه بحد ذاتها تعكس سطحية عملهم ومؤشر بذات الوقت لعدم قدراتهم على مواجهة المنافسين مستقبلا.
- عدم الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تضيق 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 أيضا ضالة فرق التكاليف بين المتنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق.

المطلب الثالث: إستراتيجية التمييز

تعتمد منظمات الأعمال اليوم على إستراتيجية التمييز لتقديم خدمات فريدة ومنتجات متميزة من خلال الإعتماد على عوامل محددة مثل: التصميم أو العلامة التجارية وغيرها، بالشكل الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ويضمن حصتها السوقية.

أولاً- مفهوم إستراتيجية التمييز

1- مصطفى محمود أبو بكر ، فهد عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص: 686.

2 - ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل سوت لبناء إستراتيجيات التسويق، مداخل للملتقى لدولي الرابع جول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية الإقتصاد، الأردن، دون ذكر تاريخ النشر، ص: 09

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، وتتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها. 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.¹

ثانيا- مجالات إستراتيجية التمييز

ومن أهم المجالات التمييز أنها تحقق ميزة تنافسية ولفترة زمنية طويلة كما يلي:²

- 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:³
- 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.

ثالثا- مزايا إستراتيجية التمييز

تتمثل مزايا تطبيق المنظمة لإستراتيجية التمييز فيمايلي:

- 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.

1 - محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 368.

2- وهيبه 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.

3 - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص: 368-369.

- تحمي المنظمة من المنتجات البديلة (لا يوجد تقليد).
- وإن هذه الإستراتيجية التمييز تكون أكثر ملائمة في الحالات الملائمة في الحالات التالية:¹
- 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.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات الوظيفية

تعتبر الإستراتيجيات الوظيفية من أهم الخيارات الإستراتيجية في المنظمة لأنها تهتم بمختلف المجالات الوظيفية في المنظمة: التسويق، الموارد البشرية، الإنتاج، التمويل والبحث والتطوير، فهي إستراتيجيات لتحسين مختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وزيادة فعالية الأداء داخل مختلف الإدارات والأقسام الوظيفية في المنظمة.

المطلب الأول: الإستراتيجية التسويقية

إن نظام إعداد الاستراتيجية التسويقية يتطلب إعداد مخطط تسويق الوحدة من خلال الاعتماد على نظام تخطيط يعكس دائما 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 والجدول التالي يوضح ذلك:

¹- محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،

الجدول رقم (09): مزايا وعيوب تشكيل المخططات

المزايا	وب
- يعطي نظرة لتوجيه العمليات يسمح بالاتفاق حول الأهداف - يوضح الهدف والوسيلة والأهداف - أمثلة 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	

Source: M. Czinkota et al., "marketing management", Blackwell publishers, inc.1997, p:83.

المطلب الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية

تعتمد إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على إدارة العنصر البشري في المنظمة بما يساهم في دعم وتعزيز نجاحها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية من جهة و المحافظة على معنويات العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم من جهة أخرى.

أولاً- نماذج التخطيط الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية

أهمها مايلي:

1- نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (Planification Stratégique des ressource 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 تلقائياً عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية (كما ونوعاً) مع المتاح من الموارد البشرية، ذلك أن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ حالات هي¹:

- **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 التنافسي².

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 المضافة³.

1- Armand Dayan, **Op.Cit**, P: 337.

2- رندة اليافي الزهري، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 16، العدد 01، 2000، ص: 277.

3- 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.

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 المؤسسة¹.

1- طرق قياس تكلفة الموارد البشرية: تتمثل فيمايلي:

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 أصولاً 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 عنصراً وحيداً من التكاليف لحساب قيمة الموارد البشرية، وتهمل عوامل أخرى ككفاءة العامل.

1-4- **طريقة التكلفة الاقتصادية:** حيث يتم تقييم الأصول البشرية وفقاً 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 مدخلاً استراتيجياً 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 معتمداً على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية². فنموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يضع هذا الأخير في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية، مما

1 - Armand Dayan, **Op. Cit**, P :335.

2- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر : الأصول و المهارات، دار الكتب، مصر، 2002 ، ص: 256 .

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 الايجابية 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... إلخ¹ إعادة الهندسة هي إعادة التصميم

1 - أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة "كيف تطبق الهندرة، الطبعة الأولى، دار وائل عمان، 2003، ص:19.

الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل الوقت، التكلفة، الجودة والخدمة
فإعادة هندسة المنظمة تستخدم مدخل الصفحة البيضاء"¹

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 تفشي البيروقراطية خاصة في المنظمات
كبيرة الحجم فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق نمو متزايد أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام.
أضف إلى ذلك ظاهرة الإفلاس المتزايد وعدم القدرة على الإدارة، ودعوة الأجانب للقيام بإدارة المنظمات
وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الرائد لسبب تدهور الإنتاجية.

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 جديدة²

2- أهداف إعادة الهندسة: يمكن إيجازها فيمايلي:

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة بإعطاء صلاحيات كافية
للعمال³

- 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 انتهاز إعادة الهندسة.

- الخدمة السريعة والتميزة عن طريق تحديد الزمان والمكان بشكل يسمح بإنتاج السلع أو تقديم الخدمة
بشكل دقيق.

1 - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 360.

2- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات، عمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طبية للنشر،
القاهرة، 2005، ص: 178.

3 - عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص: 95.

- إحداث الترابط والتكامل بين مكونات العملية الواحدة بالتركيز على العلاقات التي تربط بين البيئة الداخلية والخارجية للعمل في المنظمة.¹

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 مترامنة.
- 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 وظيفة 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.²
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 ببدا التغيير، وعمل الهيكل التنظيمي وفريق هندسة التغيير، وخطة التغيير³

1 - راوية حسن، مرجع سابق، ص: 362.

1- فريد النجار، مرجع سابق، ص: 181.

3- نفس المرجع السابق، ص: 182.

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 والتدريب¹

6- 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.

6-1- عناصر سياسة النقل الوظيفي: تتمثل فيمايلي:

- 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 مماثلا للوظيفة السابقة أم لا .
- تحديد من له المسؤولية على التشجيع والموافقة على النقل.

6-2- أهمية النقل الوظيفي: تتمثل فيمايلي:

- عند زيادة في بعض الإدارات ونقص في إدارات أخرى يكون النقل سبب في حل هذه المشكلة.

1- أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص: 38.

- يساعد في حل مشكلة الأداء المنخفض من خلال إحداث تواؤم 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.

المطلب الثالث: إستراتيجية الإنتاج والعمليات والإستراتيجية المالية

تهتم هذه الإستراتيجيات بكيفية تخصيص الموارد المالية وتصميم المنتجات وتنفيذ عمليات التصنيع بما يساهم في إنتاج منتجات ذات جودة عالية لتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة على البقاء والإستمرار في السوق.

أولاً- مكونات إستراتيجية الإنتاج والعمليات

تضم استراتيجيات الإنتاج والعمليات مايلي:¹

- 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 للمنتوج 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 المنتوج والعمليات، فالمنظمات تسعى لإشباع حاجات المستهلك بتقديم منتجات جديدة ومتطورة تلبي 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 وعملياتها يجب أن تصمم لتستوعب المهمة التي تتطلبها

1 - جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص: 85.

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 حرجا 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 بناءا 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.¹

ثالثا- 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 انطلاقا من لحظة بدء المؤسسة نشاطها و تهدف وظيفة الشراء إلى ضمان توفير الاحتياجات من المواد والمعدات اللازمة لعمليات الإنتاج

1 - نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص : 236.

2- عبد العزيز عبد التواب عبد العزيز هاشم، مرجع سابق، ص ص: 90-91.

و هذا يتطلب أن تصبح عملية الشراء نشاطا إداريا 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.¹

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 للاستلام 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.²

رابعاً- الإستراتيجية 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 المزيح 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

1 - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص: 18.

2 - عبد الستار محمد العلي، الادارة الحديثة للمخازن و المشتريات "سلسلة التوريد"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001
، ص ص : 147-149.

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.¹

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.

أسئلة الفصل السادس

- مالمقصود بالخيار الإستراتيجي وماهي أهم المعايير التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند إختيار الخيار الإستراتيجي الأمثل؟
- ماهي أهم العوامل المؤثرة في إختيار الخيار الإستراتيجي في المنظمة والصعوبات التي تواجهه؟
- فيما تتمثل أهم أنواع الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل؟
- ما هي أهم إستراتيجيات وحدات الأعمال في المؤسسة؟
- ماذا نعني بالإستراتيجيات الوظيفية وماهي أهم أنواعها؟

1 - الاستراتيجية الوظيفية، جامعة بابل، على الرابط الالكتروني:

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=36117>

الفصل السابع: إجراءات وخطوات تنفيذ ومراقبة الخيارات الإستراتيجية

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال اليوم العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة خاصة مع ظهور عولمة الأسواق والتكتلات والتحالفات الاقتصادية مما أدى إلى اشتداد المنافسة المحلية منها والدولية، حيث أصبحت المنظمات اليوم بحاجة أكثر إلى معلومات عن أدائها تتلاءم مع الاحتياجات البيئية الجديدة التي تمكنها من الدخول في الأسواق العالمية وتحقيق الحصة السوقية المنشودة بما يضمن بقاءها واستمرارها.

فقياس منظمات الأعمال لأدائها عنصرا هاما يجب تطويره فهو من العمليات الادارية الأساسية فيها حيث أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المنظمات أمرا ملحا، من خلال التعرف على نقاط القوة في أدائها لدعمها وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها بالاعتماد على أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة، تمكنها من المحافظة على وجودها وتساعد على الاستخدام الاقتصادي الأمثل لمواردها المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق، وبالتالي المحافظة على مكانتها واستقرارها.

المبحث الأول: ماهية تنفيذ الإستراتيجية

يعنى تنفيذ الإستراتيجية بسلسلة من الفعاليات والأنشطة المترابطة فيما بينها والتي في مجملها تهدف إلى وضع البدائل الإستراتيجية المختارة قيد التطبيق العملي، وذلك من خلال تخصيص الموارد وتحديد الهيكل التنظيمي المناسب ووضع مختلف الخطط والسياسات والبرامج بما يضمن التنفيذ الفعال للبدائل المختارة.

المطلب الأول: ماهية تنفيذ الإستراتيجية

تختلف عملية صياغة الإستراتيجية من حيث الأنشطة والعمليات التي تتضمنها عملية التنفيذ الإستراتيجي والتي قلما نمارسها في مرحلة الخيار الإستراتيجي.

أولا- مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

يعرف تنفيذ الإستراتيجية على أنه: "العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات والإجراءات".¹ كما يعرف أيضا على أنه: "وضع الاستراتيجية

1 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 152.

موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية. " ويعرف كذلك التنفيذ الإستراتيجي بأنه: " عملية ترجمة البدائل والخيارات الإستراتيجية التي تم إختيارها في المرحلة السابقة إلى أفكار وتصرفات تنظيمية وتصبح هذه الترجمة أكثر سهولة إذا تفهم كل من العاملين والمديرين طبيعة المشروع"¹.

مما سبق يمكن القول أن عملية تنفيذ الإستراتيجية هي وضع الخيارات الإستراتيجية موضع التطبيق من خلال تخصيص الموارد وتوزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الخطط والبرامج والسياسات بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بكفاءة وفعالية.

ثانياً- مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها

يمكن تلخيص الفرق بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها

صياغة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
- تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية.	- يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة.
- إن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي.	- إن أساس تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة.
- تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل جيدة.	- يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة.
- تتطلب صياغة الإستراتيجية التكامل والتنسيق فيما بين عدد قليل من الأفراد.	- يتطلب تطبيق الإستراتيجية التكامل والتنسيق بين جميع العاملين في المنظمة.
- مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة والصغيرة.	- تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع إختلاف الأحجام وأنماط الشركات (من حيث العائد، الربحية، ...الخ)

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية- المفهوم، الأهمية، التحديات، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 152.

ثانياً- العناصر التي يجب مراعاتها لتنفيذ الإستراتيجية

1 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية- إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 297.

4- نمط الإدارة (Style): ويمثل الإيدولوجية الفكرية لإدارة المنظمة وفلسفتها التنظيمية بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، وماتحسبه مهما ويحتاج إلى أعز الموارد مادة وبشر ووقتاً، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

5- الموظفون (Staff): أي جميع الموظفون داخل المنظمة إذ من الضروري الإهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل مايتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

6- القيم المشتركة (Shared Values): وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجدها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة، وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

7- المهارات (Skills): القابليات الأساسية التي يتميز بها العاملون في المنظمة عن تلك التي لدى العاملين في المنظمات المنافسة.

المطلب الثاني: مقومات تنفيذ الخطة الإستراتيجية

تعد عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية عملية صعبة مقارنة بصياغتها لذا يتعين على الإدارة العليا في المؤسسة العمل على التنسيق والتكامل في جهود العاملين في مختلف المستويات التنظيمية من أجل تنفيذ الإستراتيجية وإتاحة المجال لنجاحها.

أولاً- مداخل تنفيذ الخطة الإستراتيجية

تتأثر عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية إلى حد كبير بالمدخل المعتمد من طرف الإدارة العليا بالمؤسسة فعملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية تعنى أساسا بعملية تضافر الجهود وتخصيص الموارد ، حيث من الضروري على الإدارة العليا أن تختار مدخلا مناسباً لتنفيذ خطتها الإستراتيجية في ضوء الموارد والإمكانات الداخلية والتغيرات الخارجية. حيث توجد العديد من المداخل التي يمكن الإعتماد عليها أهمها:¹

1- مدخل إعطاء الأوامر: تبذل الإدارة العليا في ضوء هذا المدخل جهودا كبيرة على عملية التحليل الإستراتيجي البيئي وصياغة الخطة الإستراتيجية وربما بإشراف فريق التخطيط الإستراتيجي، وبعد صياغة الخطة الإستراتيجية وربما بإشراف فريق التخطيط الإستراتيجي وبعد صياغة الخطة الإستراتيجية يطلب من العاملين والكوادر الوظيفية تنفيذها وفق إجراءات منظمة ومحددة وقد يوجد العديد من الإشكالات في إطار هذا المدخل تتمثل بوجود فصل بين عمليات التفكير في الصياغة والتنفيذ للخطة مما يزيد من احتمالات خطورة الإشكالات أثناء عملية التنفيذ.

1 - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص: 316-318.

2- مدخل التغيير التنظيمي: يركز هذا المدخل على كيفية جعل الكوادر الوظيفية ومديري الوحدات الإدارية ينفذون الخطة الإستراتيجية من خلال إستيعاب بعض المتغيرات فيها كما أن الإدارة العليا في المؤسسة بالتعاون والتنسيق بين فريق التخطيط الإستراتيجي ينبغي عليهما بذل المزيد من الجهود بإتجاه استخدام آليات وأساليب سلوكية بسيطة وإجراءات واضحة نحو التنفيذ والوصول إلى الهدف المرسوم، وفي الغالب ما يتم إجراء بعض التغييرات في الهيكل التنظيمي والوظيفي أو في القوى البشرية أو في سياسات وقواعد وأنظمة العمل أو في أنظمة الإتصال عندما تتغير أولويات التخطيط خاصة أنه يقع في إطار ترتيب العديد من المتغيرات التنظيمية في المؤسسة وجعلها أكثر مرونة وإستجابة للتغيير وتنفيذ الإستراتيجية.

3- المدخل التعاوني: في إطار هذا المدخل تتطلب الإدارة العليا في المؤسسة من فريق التخطيط الإستراتيجي صياغة الخطة الإستراتيجية وإيجاد الآليات اللازمة للتنفيذ، وتلعب الإدارات الأخرى والمديرون في هذا المجال دورا تعاونيا وتنسيقيا من خلال فهم عمل اللجان ومناقشتها في أساليب تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وفي ضوء هذا المدخل يتم الحصول على معلومات مباشرة ووجهات نظر عديدة حول عمليات تساهم في تحسين عمليات صياغة الخطة الإستراتيجية وتعطي الفرصة لجعل عمليات التنفيذ فعالة، إضافة إلى الإلتزام بالتفاصيل المنطقية أكثر من المدخلين السابقين.

4- المدخل الثقافي: ويمثل هذا المدخل توسيعا وإغناء للمدخل التعاوني من خلال المستويات التنظيمية التنفيذية المباشرة في عمليات صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، وتقود الإدارة العليا المؤسسة من خلال رؤية إستراتيجية شاملة ونظم اتصال فعالة وثقافة متوازنة تتلاءم مع تطلعات المستقبل ويمكن أن تفسح مجالا للعاملين لأداء الأنشطة وتنظيم الفعاليات لدعم رؤية المؤسسة وعندما يتم صياغة الخطة الإستراتيجية تحاول الإدارة العليا جاهدة لتشجيع العاملين على المساهمة بالقرارات لاسيما التشغيلية، ووضع التفاصيل اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، ويتطلب تنفيذ الإستراتيجية وفق هذا المدخل ثقافة تنظيمية قوية بمكوناتها المعنوية والسلوكية والمادية تساهم في جعل عمليات التنفيذ حقيقة واقعة تؤدي إلى نتائج ملموسة.

5- مدخل النمو والتوسع: تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة هذا المدخل تعتمد على وجهة النظر التي ترى أن عمليات صياغة الخطة والتنفيذ يتماشيان معا، ولذلك ترى هذه الإدارة بأن مسؤولياتها وواجباتها لا يتجسدان في التركيز على أداء المهام الموكلة إليه فحسب، بل تشجيع العاملين بمختلف مستوياتهم لتطوير عملية صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها بطرق إبداعية، وعادة ما يتم التطوير في البداية من الموظفين المنفذين لها في المستويات الأدنى ثم إلى المستويات الوسطى صعودا إلى المستويات الأعلى أيضا، وهذا لايعني عدم مشاركة الإدارة العليا بل يكون لها دور مهم رئيسي في عملية التقييم والحكم النهائي.

ثانيا- وسائل تنفيذ الخطة الإستراتيجية

مهما كانت الخطة الإستراتيجية فعالة فلن تتحقق الأهداف مالم يتم تنفيذ تلك الخطط بشكل جيد ومتوازن، فالإدارة العليا في المؤسسة تعمل على تحقيق التنسيق والتكامل بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية من خلال تحفيزهم لتقبل الخطة الإستراتيجية وتنفيذها. وتتمثل أهم هذه الوسائل في النقاط التالية:¹

1- الإقناع: يقصد بالإقناع في مجال الإدارة عموما والتخطيط خصوصا بأنه عملية تحويل الخطة بعد إكمالها بشكلها النهائي إلى من ينفذها من العاملين والمسؤولين، ولذلك لابد من نقل المعلومات الكاملة عنها بحيث يتفهمها ويستوعبها العاملون والمسؤولون عن التنفيذ، ويدركون أهميتها ويقبلون على تنفيذها، ولذلك يتطلب الأمر إقناع المعنيين والعاملين بما يهيئ قبولاً للخطة ووفقاً للمزايا التي تحتويها أكثر من مجرد الإعتماد فقط على سلطة الإدارة العليا والإدارات الوسطى والتنفيذية. فالإقناع يمثل تحدياً باتجاه تنفيذ الخطة فالإدارة العليا يجب أن تركز بالتنسيق مع فريق التخطيط الإستراتيجي على وسيلة متحضرة وهي العمل بجهود إستثنائية لإقامة ندوات تثقيفية وبرامج تدريبية مركزة لتوضيح المضامين الجوهرية للخطة ومسوغاتها فضلاً عن بيان أهميتها للتطوير والوسائل التي يمكن استخدامها للخطة.

2- السياسات: إن تصميم السياسات المناسبة سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الإدارات الوسطى يعد من المجالات المهمة في عملية التخطيط، لذلك يجب إعطاء صورة واضحة مركزة عن ماهية السياسات. فالسياسات لها أهمية كبيرة تضمن توحيد الفهم والتصرف من قبل مختلف المديرين عند مواجهتهم لنفس المشاكل وهي ترشدهم للإتجاه الصحيح وتقلل من عدم تأكدهم وتجعلهم أكثر ثقة في مواجهة المواقف المختلفة، كما تقلل من الإجتهد الشخصي غير المطلوب، فالسياسات تجعل من عملية إتخاذ القرار أمراً سهلاً لأنها تيرمج عمله بالتفصيل مع توفير المعايير اللازمة لمتابعة الأداء.

3- البرامج: يتضمن البرنامج مزيجاً من الأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات وتخصيص المهام والموارد المطلوبة إستخدامها، حيث يجب أن تتضمن كل خطة مجموعة من البرامج اللازمة لتنفيذها وعادة ما يتم دعم البرنامج بالميزانية التقديرية ولفترة زمنية محددة وقد يكون البرنامج رئيسياً أو فرعياً.

4- القواعد: تمثل القواعد تصرفات محددة للقيام بعمل معين بدون التمييز أو الاختلاف في موقف معين، وتختلف القواعد بهذا المفهوم عن الإجراءات بكونها ترشد للقيام بأداء عمل معين بدون تسلسل زمني وفي نفس الوقت تتشابه مع الإجراءات من حيث كونها مرشداً للتصرف، وتمثل الإجراءات مجموعة متسلسلة من القواعد ولا بد من التأكيد في هذا المجال بأن القواعد ربما تكون جزءاً من الإجراءات أو ربما لا تكون، فالقواعد تمثل أوامر تحدد الممنوعات وتحدد المسموحات فهي تتشابه مع الإجراءات من حيث كونها مرشداً للعمل وتختلف عن السياسة لأن الأخيرة مرشداً للتفكير وإتخاذ القرارات.

1 - نفس المرجع السابق، ص ص: 331-338.

5- الإجراءات: هي مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين ابتداء من نقطة بدايته وحتى نهايته وتفصي هذه الإجراءات إلى تحديد مايلي:

- أسلوب تحديد العمل.
 - الجهة المسؤولة عن تنفيذ العمل.
 - المدة الزمنية لتنفيذ العمل.
 - مصادر القرار الرئيسية.
- وقد تكون هذه الإجراءات بسيطة أو معقدة، طويلة أو قصيرة حسب طبيعة العمل، ولكي تعطي نتائج جيدة لا بد أن تخضع جميعها للشروط الآتية:
- سهولة الفهم ومنظمة ومكتوبة بأسلوب لغوي واضح.
 - متفاعلة مع الواقع المتغير وقابلة للتعديل في ضوء المستجدات.
 - منسجمة ومتكاملة مع بعضها البعض.
 - تساعد على تقييم الأداء في المؤسسة.

6- الموازنات: يقصد بالموازنة التقديرية الخطة المالية التي تمتد على مدى سنة كاملة وربما أكثر وتدرج فيها تقديرات المصروفات والإيرادات خلال هذه الفترة، تستخدم الموازنات كأدوات رئيسية في التخطيط وتستمد أهميتها في المؤسسة من خلال كونها أداة تخطيطية تتعلق بالأنشطة والفعاليات التي سيتم القيام بها في المستقبل معبرا عنها في صورة أرقام تقديرية فضلا على كونها أداة رقابية هامة، تستخدم كمعايير رقابية في عملية الحكم على الأداء الفعلي وذلك من خلال مقارنة ماتم القيام به بما تم تقديره رقميا.

المطلب الثالث: أدوات ومعوقات تنفيذ الإستراتيجية

تواجه عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية عدة عوائق وصعوبات يمكن لها أن تكون سببا في التنفيذ الفعال للخطط والأهداف الإستراتيجية المسطرة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.¹

أولا- أدوات التنفيذ الفعال للإستراتيجية

توجد عناصر أساسية لضمان التنفيذ الفعال والناجح للخطة الإستراتيجية، يمكن إيجازها فيما يلي:

1- الهيكل التنظيمي: من خلال الهيكل التنظيمي يتم إختيار وتعيين أفراد لعمليات وأدوار محددة في سلسلة بناء القيمة.

2- نظم الرقابة: نجد الغرض من نظم الرقابة على مجموعة من الحوافز التي تدفع العاملين باتجاه كفاءة متزايدة، وجودة عالية، وابتكار مستمر أيضا التغذية المرتدة.

1 - بوترية وهيبة، مرجع سابق، ص ص: 89-90.

3- الثقافة التنظيمية: العنصر الثالث المهم لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح يتمثل في الثقافة، وهي مجموعة من القيم، السلوكيات، المعتقدات، والاتجاهات التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها فيما بينهم، ومع الأطراف ذات المصلحة خارج المؤسسة.

4- القيادة الإستراتيجية: يجب عدم إغفالها عند التنفيذ الناجح لما لها من أدوار قيادية يمارسها القادة الإستراتيجيون في سعيها لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة وهي:

- التعرف على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ.

- إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية على أعلى المستويات... الخ

5- استعمال تكنولوجيا المعلومات: لا يمكن إغفال دور تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الإستراتيجية، إذ تؤدي تقنية المعلومات دورا متزايدا في عملية تنفيذ الإستراتيجية على كل مستويات المؤسسة، وفي الحقيقة فإن التقنية تجعل من اليسير بالنسبة للمؤسسات أن تتفق بفاعلية على عملية تطوير المخرجات والضوابط السلوكية والتي تقدم للمديرين المزيد من المعلومات الدقيقة والصحيحة مما يمكنها من ضبط ورقابة الجوانب والأوجه الكثيرة لإستراتيجياتهم ومن الإستجابة الملائمة لأي ظروف أو متغيرات.

6- نظم مكافأة إستراتيجية: وكما ورد في معظم أطر تنفيذ الإستراتيجية فإن نظم المكافآت تعد متغيرا حاسما في التشجيع على إنجاز التنفيذ، فالمنظمات تكافح من أجل الرقابة على سلوك الموظفين، وذلك بربط نظم المكافأة بنظام الرقابة الخاصة بها، واستنادا الى إستراتيجياتها (التكلفة المنخفضة أو التمييز مثلا) ينبغي على المديرين أن يقرروا نوعية السلوكيات التي تستدعي الحصول على المكافآت، ومن ثم يستحدثون نظام الرقابة لقياس تلك السلوكيات وربط هيكل المكافأة بها.

ثانيا- أسباب فشل تنفيذ الخطة الإستراتيجية

يمكن إيجاز أهم أسباب فشل تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المنظمة في النقاط التالية:¹

- عدم وضوح الخطط المقررة عند أعضاء الإدارة بالشكل الصحيح.
- عدم التحديد الدقيق والواضح للأهداف.
- ضعف الإدارة في توجيه المستويات التنفيذية وإيصال المعلومات حول الخطط الإستراتيجية.
- تخصيص غير ملائم للموارد على أنشطة التنفيذ.
- عدم وجود موارد بشرية مؤهلة لأداء الوظائف بالشكل الأمثل.
- عدم قدرة أنظمة المعلومات والاتصال على إعطاء تغذية عكسية وتقويم صحيح لجهود التكيف مع التغيير الحاصل أثناء تنفيذ الإستراتيجية.

1 - بن الموفق سهيلة، مرجع سابق، ص ص: 97-98.

- عدم الملاءمة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية المختارة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرقابة الإستراتيجية

تعد الرقابة من أهم الوظائف الإدارية، كونها تعمل على مراقبة ومتابعة الأداء في المنظمة وتقييم وتعديل الخطط والبرامج لضمان حسن سير العمل فيها، كما تعتبر الرقابة في المنظمة ضرورية للحد من الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، من خلال المتابعة المستمرة وتقييم الأداء.

المطلب الأول: أساسيات حول الرقابة

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة، وتتضمن مجموعة من العمليات التي تهدف إلى قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف والمعايير المحددة مسبقاً، وتساهم أيضاً في تحديد الانحرافات عن المسار وتصحيحها. تختلف مسؤولية وظيفة الرقابة باختلاف المستويات الإدارية، كما تتعدد أنواعها وكل نوع منها يلعب دوراً خاصاً في عملية الرقابة ونجاحها، وهذا ما يمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة وتحسين الأداء.

أولاً- ماهية الرقابة

تعددت وتنوعت التعاريف التي قدمت حول الرقابة لكنها لم تختلف عن كون الرقابة وظيفة إدارية تهدف إلى متابعة الأداء وتحسينه، لذلك سنقوم بعرض بعض التعاريف المقدمة للرقابة وخصائصها، وأهدافها التي تسعى للوصول إليها.

1- مفهوم الرقابة: لقد أعطيت عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن من طرف المفكرين والباحثين حيث عرف هنري فايول الرقابة على أنها: " التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء معدات، أفراد، أفعال"¹ ، كما تعرف أيضاً بأنها: " متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقاً لما أريد لها، والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل"² ، كما تعرف الرقابة كذلك بأنها: " الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة"³.

1- حسين أحمد الطراونة. توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 20.

2 - زاهد محمد ديربي، الرقابة الإدارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 35.

3 - محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 89.

وعليه يمكن القول أن الرقابة وظيفة إدارية تقوم بعملية متابعة الأنشطة والعمليات في المنظمة، يتم بمقتضاها الكشف عن الانحرافات وتصحيحها، والتأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

2- خصائص الرقابة: تتمثل أهمها في النقاط الآتية:¹

2-1- المرونة: يقصد بها قابلية وسائل وأساليب الرقابة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل وما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء العمل؛

2-2- الملائمة: أي أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل المكلف به من قبل كل مؤسسة والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة وأهدافها؛

2-3- الوضوح: وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمل؛

2-4- قلة التكاليف: يجب أن تمتاز الرقابة بقلّة تكاليفها، جودة عالية ولكن بالمقابل تكون قليلة الكلفة؛

2-5- الدقة: يجب أن يكون الجهاز الرقابي في المنظمة هو جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لأنه يساعد بشكل سريع على إيجاد الحلول بالشكل المناسب دون أن يكون هناك عوائق؛

2-6- فعالة: تنطبق هذه الخاصية على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم بجميع أعماله من اكتشاف الخطأ مع معالجة الخطأ والاحراف إلى الصواب فيكون الجهاز الرقابي فعال يحقق الغاية التي وضع لها.

3- أهداف الرقابة: يمكن تلخيص الأهداف التي تحققها لنا الرقابة فيما يلي:²

- حماية الصالح العام من خلال أن محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطط وبرامج لتحديد الأهداف المرجوة والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية؛

- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف؛

- التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول؛

- التأكد أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم؛

- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين، كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة.

ثانياً- مراحل الرقابة ومستوياتها

1- معن محمود عياصرة. مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 77-78.

2- محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص ص: 94-95.

تمر العملية الرقابية بعدة مراحل وخطوات متسلسلة ونجاح كل مرحلة منها يلعب دورا محوريا في نجاح وفعالية الرقابة، كما تتم العملية الرقابية وفقا لمستويات مختلفة وفقا لاختلاف المستويات الإدارية. وهذا ما يساهم في ضمان متابعة العمل وتصحيح الأخطاء المحتملة وتحقيق التحسين المستمر في أداء مختلف أقسام ودوائر المنظمة.

1- مراحل عملية الرقابة: تتكون العملية الرقابية من عدة مراحل متتابعة، وكل مرحلة من هذه المراحل تحمل أهمية خاصة وتساهم في تعزيز فعالية الرقابة ككل، وتتمثل هذه الخطوات في:¹

1-1- وضع أهداف ومقاييس الأداء: تبدأ الخطوة الأولى لعملية الرقابة الإدارية من التخطيط، وتتطلب وضع أهداف ومعايير للأداء قابلة للمتابعة ولقياس الأداء تمثل بالواقع نتائج مستقبلية يتوقع مديرو المنظمة تحقيقها بعد أن خططوا بعناية لها. أما المعايير فتتمثل بمقاييس أو موازين محددة لتقييم الأداء وسلوكيات أو تصرفات الأفراد، إذ أنها قد تبين أيضا مقدار الجودة في صناعة منتج ما أو فاعلية الخدمة أثناء تقديمها، كما أن المعايير تعكس سلوكيات أو نشاطات محددة وضرورية لتحقيق أهداف مؤسسية التي تتمثل بالقدوم إلى العمل في الوقت المحدد والتقيد بقواعد السلامة وما شابه ذلك. بالإضافة إلى ذلك أن المعايير الرقابية على نوعين معايير المخرج ومعايير المدخل بحيث يقيس النوع الأول محصلات الأداء ونتائجه مثل الكمية، النوعية، التكلفة، والوقت المطلوب بينما يقيس النوع الثاني الجهد المبذول الذي يتطلبه الأداء.

1-2- قياس الأداء الحالي: يتم قياس الأداء الحالي بواسطة المعلومات، إذ يوجد أربعة مصادر للمعلومات يتم استخدامها غالبا لقياس الأداء الحالي وهي: المشاهدات أو الملاحظات الشخصية، تقارير إحصائية، تقارير شفوية و تقارير كتابية. فعملية القياس تركز بالدرجة الأولى على استخدام المقياس أو المعيار أو الميزان السليم من بين المقاييس الرقابية المطبقة في مواقف إدارية مختلفة: رضا الأفراد، معدلات ترك أو غياب الأفراد، تكاليف ضمن الموازنة، كميات الوحدات وغيرها من المعايير القياسية.

1-3- مقارنة الأداء مع المقاييس: أي مقارنة نتائج الأداء مع أهداف ومعايير الأداء وذلك من أجل اكتشاف الاختلافات الحاصلة بين الأداء الحالي والمعايير المحددة للأداء، والهدف من هذه الخطوة معرفة الفروقات بين الأداء المرغوب والأداء الحالي وهذه المقارنة تتخذ الاحتمالات الآتية:

- تجاوز الأداء مع المعايير المحددة له؛

- تدني الأداء عن المعايير الموضوعية له؛

1- حسن إبراهيم البلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة، في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2005، ص:

- تعادل الأداء مع معاييرهم.

1-4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي الخطوة النهائية لعملية الرقابة، حيث يتم اتخاذ الإجراءات الضرورية المناسبة لمعالجة الانحرافات قبل تفاقمها، قد تتمثل هذه الإجراءات في تغيير الإستراتيجية المتبعة أو تغيير الهيكل التنظيمية الحالية أو اعادت النظر في المعايير الموضوعية فقد تكون تلك المعايير غير واقعية أو صعبة التحقيق، وفي بعض الحالات قد لا يتطلب الأمر تغييرات أو إجراءات تصحيحية فقط تترك الأمور كما هي.

2- مستويات الرقابة: إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية، ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى، وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة ألا وهي:¹

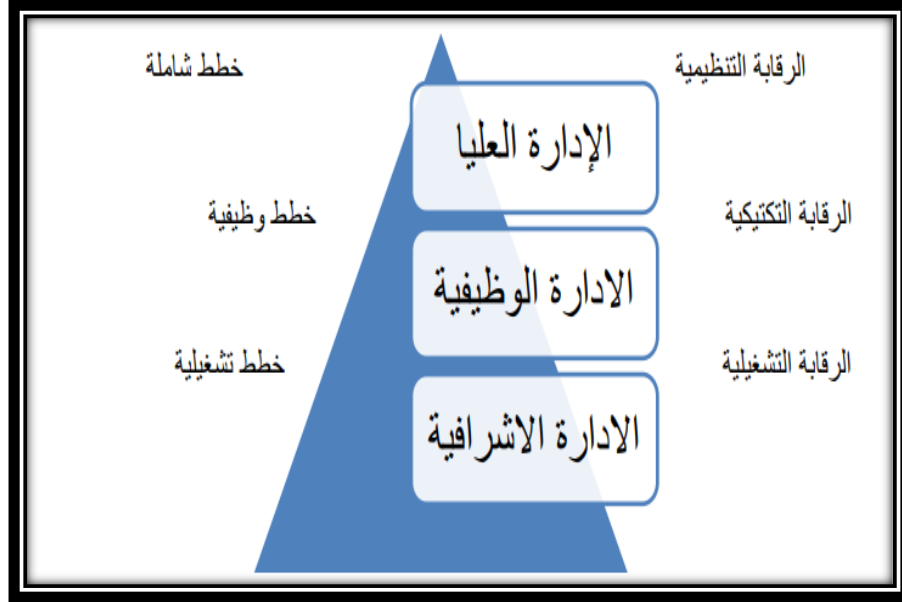
2-1- الرقابة الإستراتيجية: في هذا النوع من المستوى في الرقابة يتم مراقبة ومتابعة العوامل البيئية ودراساتها نظرا لتعقيدها والتي تؤثر وبشكل كبير على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية، كما يتضمن تقييم جوهر الإجراءات التنظيمية الإستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الإستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية، وتشغيلية والأهم ذكره أن الرقابة الإستراتيجية تتم من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة المستقبلية لكل أنشطة وأقسام المنظمة.

2-2- الرقابة التكتيكية: تقوم بها الإدارة الوسطى حيث تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها، وبرامجها، وموازناتها، ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط. ويجدر بنا القول بأن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الإستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية.

2-3- الرقابة التشغيلية: هذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا حيث تشمل الرقابة التشغيلية العديد من الأنشطة مثل متابعة النتائج اليومية، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد، كما تقدم هذه الرقابة تغذية راجعة عما يجري في المنظمة، وعلى المدى القريب، وللتعرف أيضا على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة، والطويلة الأجل.

الشكل رقم (22): مستويات الرقابة في المنظمة

¹- زيد منير عبوي، الرقابة الإدارية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص ص: 61-



المصدر: بوترية وهيبة، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثالثة إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الجزائر 03، 2021-2022، ص: 90.

ثالثا- أنواع الرقابة

للرقابة تصنيفات وأنواع عديدة وفقا لمعايير وأسس معينة، وتستخدم المنظمات نوع الرقابة الذي يتلاءم مع حجمها وطبيعة نشاطها وقدرتها المالية والبشرية ودرجة التكنولوجيا فيها، و تصنف الرقابة حسب ما يلي:¹

1- الرقابة حسب المدى الزمني: وتشمل مايلي:

1-1- الرقابة المسبقة: هي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد، واكتشاف أي عوامل قد تعرقل من سيرورة العملية الإدارية، وبصورة مبكرة واستباقية مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات، فعلى المستوى التشغيلي فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد من أي مشاكل محتملة. أما على المستوى الإستراتيجي فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبه و تحذير المدير من أي تغييرات بيئية قد تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأجل.

1- نفس المرجع السابق ، ص ص: 81-86.

1-2- الرقابة المتزامنة: وهي الرقابة التي تعتني بسير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته حتى نهايته للكشف عن الانحرافات عن طريق قياس الأداء الحالي وتقييمه ومقارنته مع المعايير الموضوعية، فعلى المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له.

أما على المستوى الإستراتيجي، فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية، ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث، و المراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي واتخاذ التعديلات الضرورية.

1-3- الرقابة اللاحقة: تركز هذه الرقابة على مخرجات الأنشطة التنظيمية، بعد انتهاء عملية التشغيل، والإنتاج أي أنها تركز جهودها على المنتج النهائي تلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية:

- تزويد المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها، لتقييم فعالية الأنشطة.
 - تستخدم الرقابة اللاحقة، كأداة لتقييم ومكافأة الموظفين.
 - تنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات، أو العملية الإنتاجية نفسها.
- أما على المستوى الإستراتيجي، فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنظمة المستقبلية.

2- الرقابة حسب التخصص والأنشطة: هناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها:

1-2- الرقابة على الأعمال الإدارية: يهدف هذا النوع إلى حسن استخدام الموارد البشرية، والمادية من خلال متابعة، وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة.

2-2- الرقابة المالية (المحاسبية): يختص هذا النوع من الرقابة في حماية الأموال، بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات، والمتصرف من النفقات، وأنها تمت وفقاً للقوانين والتعليمات، والقواعد العامة للميزانية.

2-3- الرقابة الفنية: يركز هذا النوع على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية، والتصميم الإنتاجية، والفنية، والقانونية.

2-4- الرقابة على الأنشطة الروتينية: يركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة، والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية مثل: إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات، والوثائق.

3- الرقابة حسب مصدرها: ونجد فيها نوعين من الرقابة هما:

3-1- الرقابة الداخلية: هي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة، وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على إختلاف وظائفهم.

3-2- الرقابة الخارجية: هي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة، وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون تبعيتها للدولة.

4- الرقابة حسب أهدافها، أو موضوعها: وهناك نوعين للرقابة حسب أهدافها هما:

4-1- الرقابة الإيجابية : تهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح الخاصة بالمنظمة، بما يكفل تحقيق أهدافها.

4-2- الرقابة السلبية: يقصد بها الكشف عن الانحرافات السلبية والأخطاء، ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها فور وقوعها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها.

المطلب الثاني: ماهية الرقابة الإستراتيجية

تعد عملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة عملية ضرورية والتي تتمكن من خلالها الإدارة العليا من التأكد من مدى تنفيذ الأهداف والسياسات كما هو مخطط عن طريق قياس ماتم إنجازه زمقارنته مع ماهو مخطط بناءا على معايير دقيقة وواضحة وذلك لإكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

أولاً- مفهوم الرقابة الإستراتيجية

لقد ظهرت عدة تعاريف للرقابة الإستراتيجية حيث تعرف بأنها: "المقارنة بين الإستراتيجية المخططة، ونتائج الإستراتيجية المطبقة فعلا من حيث إدراك المديرين لما يتعين الرقابة عمله، معرفة الأهداف ومن ثم إستخلاص الأحكام".¹ كما تعرف أيضا: "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها وفي تحديد مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية وإهتمام أكبر".² وتعرف أيضا الرقابة الإستراتيجية بأنها: "وظيفة من وظائف الإدارة تتولى عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف".³

وعليه مما سبق يمكن القول أن الرقابة الإستراتيجية هي نظام متكامل يعمل على التأكد من مدى تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال مقارنة ماتم إنجازه بما هو مخطط لإكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المخططة.

ثانياً- أهمية الرقابة الإستراتيجية

تتمثل أهمية الرقابة الإستراتيجية في المنظمة في النقاط التالية:⁴

1 - بوترية وهيبه ، مرجع سابق، ص: 90.

2 - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص: 346.

3 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 318.

4 - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، 246-247.

- وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة بسبب التغيرات في البيئة.

- تعد أداة إختبار لدرجة الملائمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- تعمل على منع أي فشل في تطبيق الخطط والإستراتيجيات إلى جانب تعزيزها لغرض النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة عمليات التطبيق.

- تزويد بالتغذية العكسية التي تحدد فيما إذا كانت مراحل عملية الإدارة متكاملة وتعمل بالشكل الصحيح.

- تتوسط الرقابة الإستراتيجية العديد من الفعاليات والأنشطة الإدارية فهي وسيلة مرشدة وناضجة وتحدد مجالات الإخفاق والتصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية في المنظمة لذلك فهي عملية تفاعلية وتكاملية مع العديد من العمليات الآتية: البيئة العامة، البيئة الصناعية والبيئة الداخلية، تحقيق الأهداف، ورسالة الأهداف.

- نظام الرقابة الجيد يمكن المديرين من إكتشاف الأخطاء في وقت مبكر ويسمح بإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- هناك دائما فجوة زمنية بين وقت تحديد الأهداف والخطط والتنظيم والتوجيه والوقت الذي يتم تنفيذ ذلك وخلال هذه الفجوة الزمنية قد تحدث ظروف ومستجدات غير متوقعة قد تؤدي إلى الإنحراف عن الإنجاز وعليه تبرز أهمية الرقابة الإستراتيجية كعامل منبه إلى هذا الإنحراف للتنافسية والرقابة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

- تسعى للكشف والفصل عن كون عمل الأفراد موجها إلى مصالح الأفراد الخاصة أو مصالح المنظمة.

- تعتبر الرقابة الإستراتيجية الوظيفة المكملية للإدارية وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط فمن خلاله تتم عملية القياس بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.

المطلب الثالث: نظام الرقابة الإستراتيجية

يعد نظام الرقابة الإستراتيجية بمثابة القلب النابض في المؤسسة بإعتباره النظام المسؤول عن قياس مدى سير مختلف الأنشطة كما هو مخطط لها، للوصول لتحقيق الأهداف المسطرة وضمان البقاء والإستمرار في السوق.

أولا- شروط نظام الرقابة الإستراتيجية الفعال

لنجاح نظام الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة يجب أن يتوفر فيه مجموعة من الشروط تتمثل أهم في النقاط الآتية:¹

- التركيز على النقاط المهمة التي يجب أن تنصب عليها الرقابة الإستراتيجية بحيث تشمل على مؤشرات أداء منسجمة فيما بينها.

- تدخل الإدارة العليا بشكل كبير في الإشراف على عملي الرقابة الإستراتيجية مع ضرورة إشراك كل المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في المؤسسة ليكون نظام الرقابة شاملا لكل الأنشطة والفترات، فنظام الرقابة الإستراتيجية الفعال يمتد من مستويات الإدارة العليا ليشارك بقية المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

- التحلي بالموضوعية تجاه نتائج الرقابة سواء إنحرفت النتائج الفعلية عن النتائج المرجوة لصالح المؤسسة أو في غير صالحها، أي أن نظام الرقابة يجب أن يتصف بالشفافية والوضوح، ونظام الرقابة الذي لا تعترف فيه المؤسسة بالخطأ أو الفشل يعني غياب روح المؤسسة، لأن غياب الفشل أي النجاح في نشاط المؤسسة هو الذي يجب أن يعاقب.

- بناء نظام للرقابة جاهز لمعالجة كل الانحرافات عن الأهداف في وقتها، لأن أي إنحراف لا يمكن اكتشافه في وقته ومعالجته سيبعد المؤسسة عن مسارها الذي رسمته عند صياغة الإستراتيجية، ما يتطلب مضاعفة الجهود للتصحيح وقد يضعف من أثر الجهود ، أي وضع المؤسسة نظاما مبكرا للإنذار.

- أن يتناسب نظام الرقابة مع محيط المؤسسة من حيث درجة الإستجابة وحجم المؤسسة.

ثانيا- أنواع الرقابة الإستراتيجية

يمكن تصنيف الرقابة الإستراتيجية وفقا لعدة إعتبارات أهمها:²

1- الرقابة حسب توقيت ممارستها: وتنقسم إلى مايلي:

- 1-1- رقابة التغذية العكسية: وهي الرقابة التي من شأنها تزويد المدراء بلمعلومات عن نتائج النشاطات التنظيمية ، ومن المزايا التي يحققها هذا النوع من الرقابة نجد مايلي:
- ضمان فهم جميع المدراء وفي كافة مستويات المنظمة للخطط والاستراتيجيات التي من شأنها أن تحدد الإطار الذي تتخذ في حدوده القرارات التنظيمية.
- تسهم رقابة التغذية العكسية في تحفيز المدراء على عدم التصرف بما يخدم مصالحهم الشخصية لأنهم مسؤولون عن نتائج تصرفاتهم الإدارية.

1 - لزهرة العابد ، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ماستر إدارة مالية، جامعة قسنطينة 02، ص: 05.

2 - صالح عبد الرضا رشيد إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية -مدخل تكاملي- ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، 2008، ص ص: 394-397.

- تحدد رقابة التغذية العكسية متى وكيف يتدخل المديرون في العمليات التنظيمية بتحديد النشاطات التي ستحتاج إلى عناية مستقبلية.

1-2- الرقابة المتزامنة: يمارس هذا النوع من الرقابة أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي كما هو الحال في رقابة التغذية العكسية . وهذا النوع من الرقابة يشبه إلى حد كبير رقابة التغذية العكسية باستثناء أنها تمارس بشكل متزامن مع الأفعال.

1-3- رقابة التغذية الأمامية: وتتضمن عملية التقييم الدوري للافتراضات والمقدمات البيئية الخارجية التي سبق أن تمت على وفقها عملية صياغة الاستراتيجية في كافة مستوا . فمن الواضح والمنطقي القول ان التغيرات البيئية تتطلب لضرورة استجابات تنظيمية يتمثل أبرزها لتعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي في مواكبة رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها للتغيرات الحادثة في بيئتها الخارجية العامة منها والخاصة.

2- الرقابة حسب طرق تنفيذها: ويتضمن هذا النوع من الرقابة نوعين رقابة مباشرة وأخرى غير مباشرة: **1-2- الرقابة المباشرة:** وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجها لوجه لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بهارؤساء للتعرف على المشكلات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

2-2- الرقابة الغير مباشرة: يستخدم هذا النوع التقارير أو اشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الشهرية التي ترسل إلى الرؤساء.

المبحث الثالث: مرتكزات نظام الرقابة الإستراتيجية

الرقابة إذن جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتعميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بناءا على مقاييس محددة لإكتشاف الانحرافات في عمليات تنفيذ الخطة الإستراتيجية إن وجدت، والتأكد من أن كل الموارد قد إستخدمت بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة .

المطلب الأول: تصميم نظام الرقابة الإستراتيجية ومراحلها

تعمل الرقابة الاستراتيجية على منع أي فشل في تطبيق الخطط والإستراتيجيات ، وفي نفس الوقت تعزيز فرص النجاح من خلال القيام بمراقبة الانجازات في مختلف الإدارات والأقسام ومحاولة تقييم وتصحيح مسار تنفيذ الخطط والسياسات بالإعتماد على معايير أداء دقيقة ومحددة.

أولا- القواعد الإرشادية لنظام الرقابة الإستراتيجية

لتصميم نظام فعال للرقابة الإستراتيجية في المؤسسة ينبغي الأخذ بالإعتبارات التالية:¹

1 - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص: 349-350.

- إقتصار نظام الرقابة الإستراتيجية على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية واضحة المعالم عن الأحداث والمواقف التي ترافق عملية التنفيذ.
- المحافظة على شمولية نظام الرقابة الإستراتيجية للمدى القريب والمدى البعيد.
- بناء بعض المقاييس النوعية والكمية ومتابعة الأنشطة الهامة.
- تشخيص الإستثناءات والتدخل عند الضرورة وبالتحديد في حالة وقوع النتائج خارج نطاق مناطق السماح المحدودة.
- مراعاة عنصر الوقت لأهميته الكبيرة في مجالات العمل عموما وفي نظام الرقابة خصوصا لكي يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- الإهتمام بالحوافز ومكافآت النجاح عند الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة والإبتعاد قدر الإمكان عن المعاقبة عند الفشل للوصول إلى المعدلات المطلوبة.

ثانيا- مراحل الرقابة الإستراتيجية

تتضمن الرقابة الإستراتيجية مجموعة من الخطوات أهمها: ¹

- 1- تحديد ما يجب قياسه: وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الاداء التي يجب ان تراقب وتقيم ومن الشروط المهمة لاتمام هذه الخطوة لصورة الصحيحة ما يلي :
 - إن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقوة والقابلية للقياس بموضوعية ودرجة عالية من الثبات.
 - أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعبر عن مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها "عناصر النجاح الحرجة"
- 2- وضع المعايير: ان الخطوة الثانية في عملية الرقابة هي قيام المنظمة بوضع تلك المعايير المرغوب فيها للمجالات الوظيفية المختلفة ، والواقع أن هاته العملية ليست عملية سهلة وخاصة عندما يتوفر أمام المنظمة عدد من البدائل والتي ينبغي عليها أن تختار من بينها.
- 3- القيام بقياس الاداء الحالي : بعد ان تقوم الإدارة بتحديد المعايير الخاصة لأداء والتي سوف يكون هناك تركيز عليها في الرقابة الاستراتيجية فان الخطوة الثانية هي قيامها بقياس الاداء الفعلي . ويتطلب القيام بقياس أن تحدد الادارة متى سوف تتم عملية القياس ، كذلك فإن الادارة لابد وأن تحدد نوعية المقاييس التي

1 - إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية ، الطبعة الأولى، 2012، ص ص: 395-382.

سوف تستخدم في قياس الأداء ، وأن تحرص على خلق التوازن بين المقاييس الكمية والمقاييس النوعية (الوصفية) .وأخيرا فان على المنظمة أن تقرر مدى إستخدامها لنظام المراجعات الاستراتيجية.

4- مقارنة الاداء لمعايير: إن الخطوة الرابعة للرقابة الاستراتيجية هي مقارنة الأداء الفعلي لمعايير المستهدفة من وراء الأداء ، وبطبيعة الحال فانه أمر غير واقعي أن تتوقع الإدارة أنه في كل الحالات سوف تتطابق نتائج قياس الأداء الحالي مع المعايير الموضوعية ، ومن هنا فان عملية المقارنة تتطلب من الإدارة أن تحدد ذلك النطاق او المدى الذي يمكن ان يقع فيه الأداء مخالفا للمعايير المستهدفة ولكنه يكون مقبولا . وعادة ما يطلق على هذا النطاق اسم نطاق السماح . كذلك ينبغي أن تحدد الإدارة موقفها من نتائج الأداء التي تزيد عن مستوى المعايير الموضوعية حيث أن هذا الموقف قد يكون صحيحا في بعض الحالات وقد لا يكون كذلك في مواقف أخرى.

5- إتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط بناء على المعايير الموضوعية ، وقد تتضمن هذه التصرفات القيام بتعديل المعايير، أو القيام بتعديل الاستراتيجيات والخطط أو الأهداف.

المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن* (SBC) جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة منظمات اقتصادية لاستخدامها كأداة لرقابة الأداء في هذه المنظمات، فأتسام بيئة الأعمال بعدم الاستقرار والثبات وازدياد حدة المنافسة أدى إلى زيادة الاهتمام بمقاييس أداء أخرى لأن المقاييس المالية وحدها غير كافية فلا بد لها من مقاييس أخرى تكملها للتعبير عن هذه الشمولية.

أولا- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد أعطيت عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن من طرف المفكرين والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، حيث عرفها كل من Robert Kaplan وDavid Norton بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عم أداء منظماتهم ورسم تحركاتهم المستقبلية"¹.

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجياتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي

* بطاقة الأداء المتوازن : The Balanced Scorecard : SBC *

1 - Robert Kaplan, David Norton, **The Balanced Scorecard**, Measure that Drive Performance, Harvard Business Review, 1992, p: 71.

تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات¹. وتعرف أيضا بأنها: "أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، من خلال ترجمة البرنامج إلى مجموعة من منظورات الأداء المالية وغير المالية، الملموسة وغير الملموسة، الداخلية والخارجية"². كما تعرف بطاقة الأداء على أنها: "مدخل إداري لقياس الأداء المؤسسي من خلال أربعة مناظر متساوية الأهمية والمتمثلة في: المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والابتكار"³. كما عرفها Niven بأنها: "عبارة عن تصور لمجموعة من مقاييس الأداء المختارة بعناية والتي اشتقت من استراتيجية المنظمة، تساعد الإدارة العليا في ربط الاتصال بين مستخدمي المنظمة وأصحاب التخصص فيها (حملة الأسهم) والعمل على ربط إنجازات المنظمة مع أهدافها القصيرة والطويلة الأجل"⁴.

وعليه يمكن القول بأن بطاقة الأداء هي نظام إداري حديث يهدف إلى ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أفعال حقيقية وقياسات استراتيجية، من خلال المساهمة في عمليات التواصل بين مختلف المستويات والجوانب الضرورية للعمل بالشكل الذي يساهم في تقييم أنشطة المنظمة ورسم تحركاتها المستقبلية بالاعتماد على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، والمتمثلة في: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو. ويمكن حصر مختلف مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (23): مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 153.

ثانياً- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- 1 - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2016، ص: 192.
 - 2 - نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، مرجع سابق، ص: 43.
 - 3 - علاوي خيضر مجيد، قياس الأداء للشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن- دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة المثنى، المجلد 05، العدد 02، العراق، 2015، ص: 134.
- 4 - Paul Niven, op-cit, p:12.

يمكن إظهار هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:¹

- تعمل البطاقة بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.²
 - تمكن من ربط استراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
 - تساهم بطاقة الأداء في تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن يتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
 - المساعدة في التركيز على تطوير وتحسين الأداء وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لذلك، كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المنظمة مثل: الجودة، إعادة التصميم وخدمة الزبائن.
 - توضيح الرؤية الإستراتيجية من خلال وضع تسلسل الأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء.
 - تلقي بطاقة الأداء الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية وأداء النظام لتحقيق نجاح طويل الأجل.
 - تساهم بطاقة الأداء في تزويد الرقابة الإستراتيجية بالأساليب المالية إذ أنها تضيف للأساليب المالية أخرى تساعد في بلوغ الميزات التنافسية.
 - تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف أصحاب العلاقة وتعمل على تحسين وتدفق المعلومات وفهم أهداف العمل لجميع المستويات التنظيمية.³
 - تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من كونها تعمل على إحداث التوازن والتكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، مما يساهم في خلق قيمة مضافة في المستقبل وتحقيق الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، فهي تركز انتباه الإدارة العليا بالمنظمة إلى كل من الأجل القصير والطويل في آن واحد.
- المطلب الثالث: التوجه الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن**

1- منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطنجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013، ص: 50.

2 - Robert Kaplan, David Norton, **Putting The Balanced Scorecard to Work**, Harvard Business Review, Vol 71, No 05, 1993, p:173.

3 - عزابيزة سارة، جنيبة عمر، جدي شوقي، المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الباحث، العدد 17، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص: 368.

تهدف بطاقة الأداء المتوازن أساسا إلى قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، حيث يتأثر استخدام هذه البطاقة بمجموعة من العوامل التي لها تأثير أساسي على قرارات المنظمة.

أولا- بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإستراتيجية

يعد دور نظام بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بالرقابة الإستراتيجية دورا محوريا، حيث أنه يتماشى والمراحل المختلفة لوضع استراتيجية المنظمة والرقابة عليها، فهو يربط بين العوامل المختلفة للأهداف بمنظور شمولي، كما أن بطاقة الأداء تساعد الفريق الإداري المستخدم لها في التعامل مع المعلومات التي يوفرها لدعم عملية اتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بالمدخلات المطلوبة من هذا الفريق لضمان إنجاز الأهداف الإستراتيجية، ويمكن تلخيص دور بطاقة الأداء في مجال الرقابة الإستراتيجية من خلال النقاط التالية: ¹

1- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة: يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف، بالإضافة إلى تحديد السوق وقطاع العملاء المستهدف، كما يتم توضيح أهداف ومؤشرات الأداء في المنظمة من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة وذلك بتحديد الأعمال المطلوبة والضرورية في كل جانب على وجه الدقة.

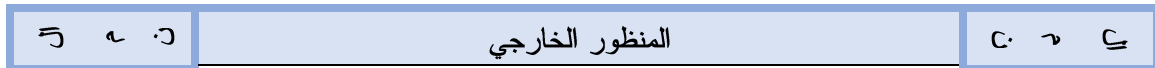
2- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات المطبقة: حيث يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، وهنا تتكفل بطاقة الأداء المتوازن بإيصال الإستراتيجية إلى مختلف مستويات المنظمة الأمر الذي من شأنه أن يقدم للأفراد العاملين بالمنظمة صورة عن خياراتها الإستراتيجية.

3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: تسمح هذه العملية للمنظمة بتحقيق ما يلي:

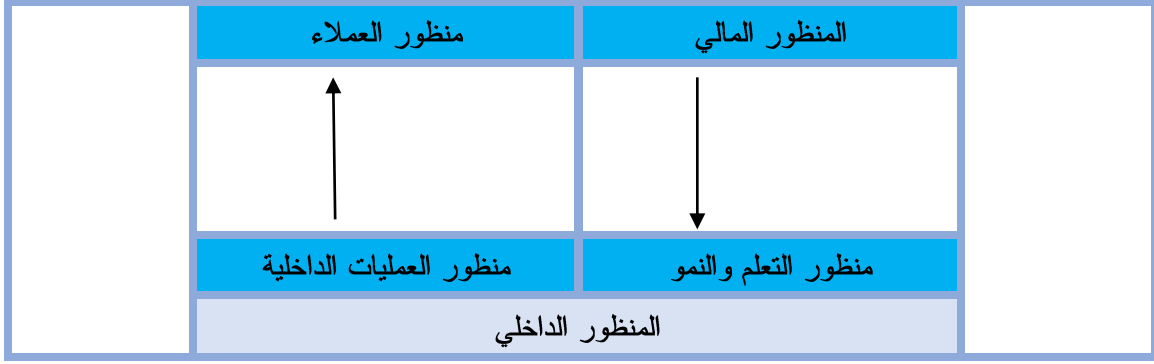
- تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها، تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات.
- تحقيق وتوفير تقويمات قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية.

4- تحسين استراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة: وهذا بمنح المنظمة القدرة على التعلم الاستراتيجي، فعمليات المراجعة والتغذية العكسية تمنح لإدارة المنظمة الإمكانية لمراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك.

الشكل رقم (23): الربط الإستراتيجي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن



1 - Mathieu Laura, **Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaine logique**, thèse de doctorat en système industriels, institut national polytechnique de Toulouse, 2004, p :119.



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 150.

ثانياً- متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر توفير المتطلبات الأساسية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال خاصة وأن هذه العناصر تشكل القاعدة الأساسية للنجاح في تنفيذ بطاقة الأداء، وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:¹

1- الإستراتيجية: باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للمنظور الإستراتيجي والخيارات الإستراتيجية بأهداف مقاسه، يتطلب الأمر التركيز على أن تكون هذه الإستراتيجية واضحة المعالم ومدرسة بعناية بالشكل الذي يساهم في ربط المقاييس المالية وغير المالية بالقضايا الإستراتيجية المهمة للمنظمة، وهنا يظهر دور علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء في وصف الجوانب الإستراتيجية المهمة والنتائج المستهدفة منها.

2- رعاية الإدارة العليا: بمعنى ضرورة تبني واقتناع الإدارة العليا للمنظمة ببطاقة الأداء المتوازن ودعمها لها، وذلك لضمان التطبيق الناجح والفعال لها فافتتاح الإدارة العليا بنظام بطاقة الأداء سيعطي لبرامج العمل معنى محدود يساهم في التطبيق الفعال والنجاح في استخدام هذا النظام.

3- الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن: وهنا على المنظمة أن تحدد الحاجة الفعلية وراء استخدام البطاقة وكذلك تحديد المؤشرات الرئيسية في كل منظور من المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

4- الدعم والمشاركة: إن نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن واعتماد معاييرها يتطلب مزيداً من المشاركة والدعم من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة والإدارة في مختلف المجالات ليتشكل التزام وحشد يساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار، مما يرفع من المبادرات الفردية والجماعية ويساهم في نجاح تشكيل فرق فعالة تدعو إلى التميز في الأداء وإيجاد القيمة.

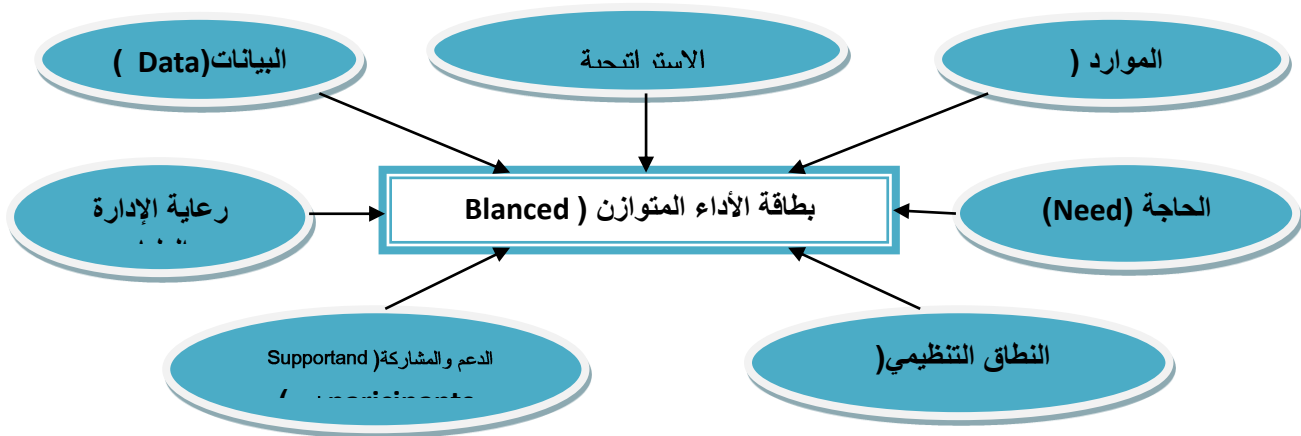
1- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 34-35.

5- **النظام التنظيمي:** من المفترض أن تعمل المنظمة بأنشطتها المختلفة وتداخلاتها لتعزز من وجود سلاسل قيمة تساهم في الارتقاء بالأداء، هنا فإن الإستراتيجية وتحديد العملاء وتوضيح العمليات وأساليب العمل والإدارة تأخذ في إطار واضح المعالم ومحدد يساهم في نجاح العمل وينعكس إيجابيا على مؤشرات الأداء.

6- **البيانات:** من الضروري أن تتوفر البيانات الكافية والموثوق فيها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محدد لقياسات الأداء، والبيانات يفترض أن تأخذ في إطار قدرتها وارتباطها لمتطلبات المعايير.

7- **الموارد:** إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء، فالتطبيق الفعال لنظام بطاقة الأداء المتوازن يرتبط بوجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه بصورة متميزة. ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (24): متطلبات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 33.

تشكل هذه العناصر في مجملها مجموعة من الجوانب الأساسية لضمان التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن، فتكامل هذه المتطلبات يساهم في نقل بطاقة الأداء من مجرد ممارسة إدارية إلى برامج عملية تقود إلى بناء نظام إداري استراتيجي جديد في المنظمة. وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على إحداث التوازن بين الآتي:¹

1- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي- دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص: 23.

- تحقيق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والتي تستخدم في قياس وتقييم أداء المنظمات. والتوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالزبائن والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات والتعلم والنمو. والتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- تحقيق التوازن بين مقاييس الأداء المتقدمة المتمثلة في جملة المقاييس التي تحرك الأداء والتي تساعد على التنبؤ بالأداء مستقبلاً، ومقاييس الأداء المتأخرة المتمثلة أساساً في جملة المقاييس المستهدفة والتي تبين النتائج من القرارات السابقة.

أسئلة الفصل السابع

- مالمقصود بتنفيذ الخطة الإستراتيجية وماهي أهميته؟
- وضح الفرق بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها؟
- فيما تتمثل أهم مداخل تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- ماهي أهم الوسائل اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- مامفهوم الرقابة الإستراتيجية وماهي أهميتها؟
- ماهي أهم أنواع الرقابة الإستراتيجية؟
- فيما تتمثل أهم مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة؟
- ماهي خصائص وسمات نظام الرقابة الإستراتيجية الفعال؟
- ماهي أهم القواعد الإرشادية اللازمة لتصميم نظام الرقابة الإستراتيجية؟
- مالمقصود ببطاقة الأداء المتوازن وماهي أهميتها؟
- كيف يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإستراتيجية في المنظمة؟

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السنة الثالثة ليسانس علوم إقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الإمتحان السداسي الخامس في مادة: استراتيجية المؤسسة

أجب على الأسئلة التالية بدقة وبإختصار:

- 1- مالفرق بين كل من: الأهداف، الغايات، الاستراتيجيات، السياسات؟ (05 نقاط).
- 2- اشرح نموذج القوى الخمس لبورتر عند تحليل المجال التنافسي للمؤسسة الإقتصادية؟ (05 نقاط).
- 3- مالمقصود بكل من إستراتيجية التكامل العمودي والتكامل الأفقي؟ ومتى يتم استخدام كل منهما؟ (05 نقاط).
- 3- وضح الفرق بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في المؤسسة الاقتصادية؟ (05 نقاط).

بالتوفيق للجميع.

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير

الاسم واللقب:
الفوج:

السنة الثالثة ليسانس علوم إقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

العلامة: 20/

الامتحان الاستدراكي في مقياس : إستراتيجية المؤسسة

بين وإشرح بدقة وإختصار في حدود المساحة المخصصة مايلي:

1- ما هي القوى التنافسية الخمس لـ "بورتر"؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....

3- ما هي أهم التحديات التي تواجهها الادارة الاستراتيجية للمنظمات؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4- ما المقصود بالاستراتيجية الوظيفية؟

.....
.....
.....

5- ما هي أهم معايير الرسالة الناجحة والفعالة للمنظمة؟

بالتوفيق.

ملاحظة: كل سؤال على 04 نقاط.