



جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكااديمية

الشعبة: العلوم التسيير التخصص: تسيير الإستراتيجي

دور التسيير الاستراتيجي في تحقيق التنمية الاقتصادية

دراسة حالة التسويق البحري NASHCO – ميناء مستغانم

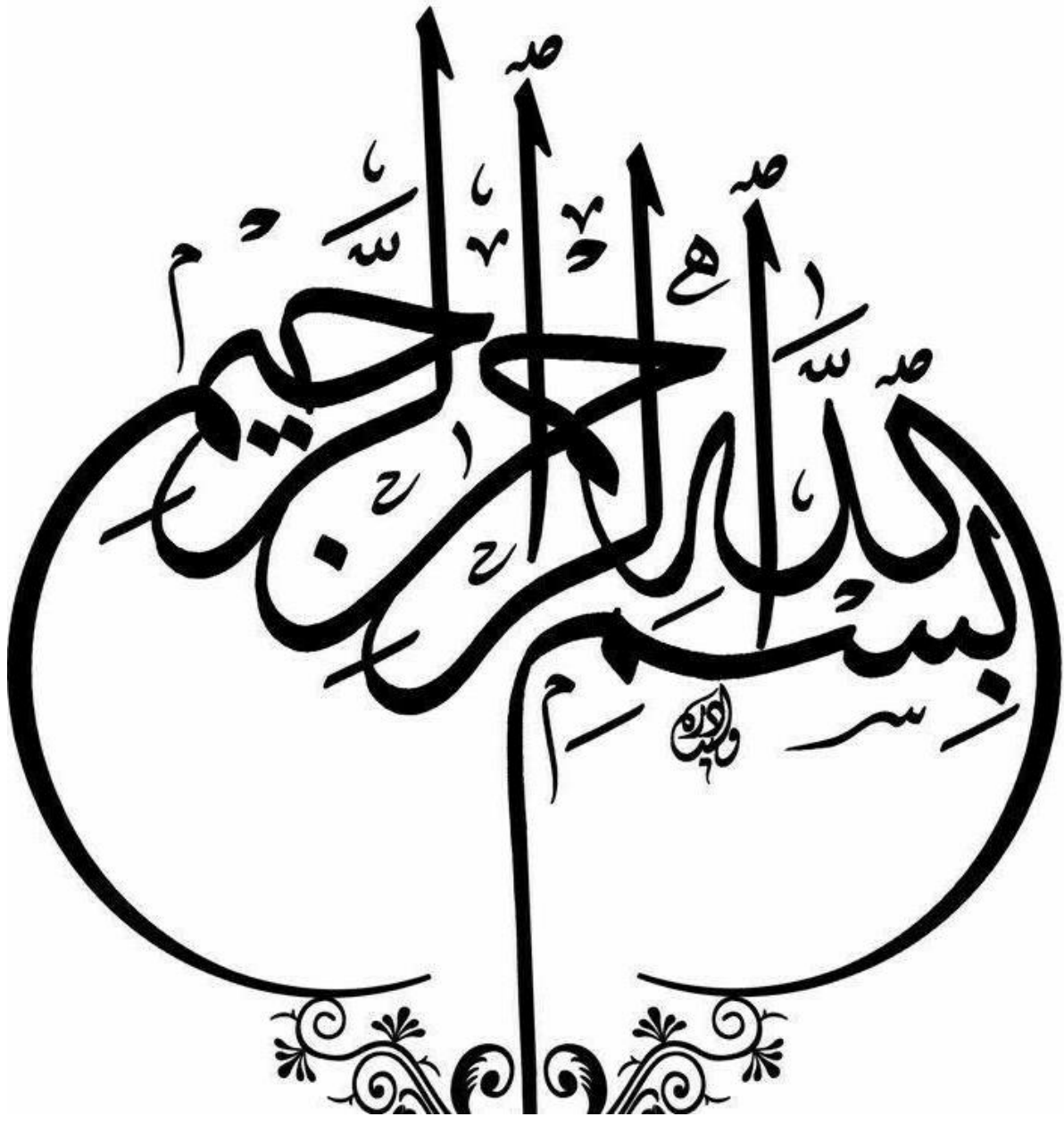
تحت إشراف:
تمار خديجة

مقدمة من طرف الطالب:
بن كرش عبد الحق

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د.تدلاوتي يامنة	استاذ محاضر -ا-	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
مقررا	د.تمار خديجة	استاذ محاضر -ا-	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
مناقشا	د.شمال نجاة	استاذ محاضر ب-	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2023



الإهداء

اللهم لا سهلا إلا ما جعلته سهلا و أنت تجعل الصعب سهلا
اللهم اشرح لي صدري و يسر لي أمري و احمل عقدة من لساني يفقه قلبي

الحمد لله الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع

اهدي ثمرة علمي إلى :

﴿والدي العزيزين أطال الله عمرهما و إلى كل الأهل و الأصدقاء الذين كانوا برفقتي أثناء دراسة و إلى أساتذتي و أهل الفضل علي الذين غمروني بالنصائح و التوجيه و الحب و التقدير والى كل من ساهم في تلقيني و لو بحرف في حياتي الدراسية.

سائلا الله العلي التقدير أن ينفعنا به و يمدنا بتوفيقه

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين الذي منحنا القوة و ساعدنا على إنهاء هذا البحث و الخروج به بهذه الصورة
الممتازة فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية و نحن ننظر إلى يوم التخرج كأنه يوم بعيد
يستحق السير و العناء من اجله و إن هذا البحث الذي أقدمه لكم يحمل في طياته معلومات هامة
بذلت مجهودا عظيما لدراستها و جمعها لتظهر لكم بهذا الشكل.

وإيماننا بمبدأ انه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإني أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني
كثيرا في مسيرتي لانجاز و كتابة هذا البحث و تعليماته ونقده البناء و دعمه الأكاديمي.

و أخيرا أتوجه بشكر خاص للأستاذة **”تمار خديجة“** لمساعدتي في كتابة البحث بكل ما لديها من
معلومات و بيانات و مساعدتي بالنصائح و توجيهات لكل ما هو صواب.
إلى كافة أساتذة كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة مستغانم على
مجهوداتهم التي قدموها لنا طيلة المشوار الدراسي.

و إلى كل شخص قدم لي الدعم المادي أو المعنوي .

الصفحة	الفهرس
	الاهداء
	الشكر
	الفهرس.....
	قائمة الجداول و الاشكال.....
4-1	المقدمة العامة
27-5	الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية.....
6	مقدمة الفصل.....
14-7	المبحث الأول:تاريخ التسيير الاستراتيجي
10-7	المطلب الأول:نشأة التسيير الاستراتيجي
13-11	المطلب الثاني:مفهوم التسيير الاستراتيجي.....
14-13	المطلب الثالث:مستويات التسيير الاستراتيجي.....
21-15	المبحث الثاني:خصائص التسيير الاستراتيجي.....
18-15	المطلب الأول: شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي.....
20-19	المطلب الثاني:اهداف التسيير الاستراتيجي.....
21-20	المطلب الثالث :أهمية التسيير الاستراتيجي.....
26-21	المبحث الثالث: مفاهيم حول التنمية الاقتصادية
23-21	المطلب الاول: التطور التاريخي للتنمية الاقتصادية
25-24	المطلب الثاني: مفهوم التنمية الاقتصادية.....

26-25	المطلب الثالث: اهداف التنمية الاقتصادية.....
27	خلاصة الفصل
46-28	الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية
29	مقدمة الفصل
37-30	المبحث الاول : خصائص التنمية الاقتصادية.....
30	المطلب الاول : اهمية التنمية الاقتصادية.....
32-31	المطلب الثاني : ابعاد التنمية الاقتصادية.....
37-32	المطلب الثالث : مؤشرات و قياس التنمية الاقتصادية.....
41-38	المبحث الثاني: مكونات التنمية الاقتصادية.....
38	المطلب الأول:عناصر التنمية الاقتصادية
40-38	المطلب الثاني: متطلبات التنمية الاقتصادية
41-40	المطلب الثالث:مجالات التنمية الاقتصادية
45-42	المبحث الثالث: اثر التسيير الاستراتيجي في ارساء معالم التنمية الاقتصادية
43-42	المطلب الاول :معوقات التنمية الاقتصادية.....
44-43	المطلب الثاني :ابرز الخيارات التي يتيحها التسيير الاستراتيجي بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية
45-44	المطلب الثالث : دور التسيير الاستراتيجي في تحسين التنمية الاقتصادية
46	خلاصة الفصل
64-47	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة التسويق البحري NASCHO بميناء مستغانم
48	مقدمة الفصل
58-49	المبحث الاول: تقديم مؤسسة NASCHO.....

49	المطلب الاول : تاريخ المؤسسة
51-49	المطلب الثاني : نشاط المؤسسة.....
58-51	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
61-59	المبحث الثاني : اليات التسيير على مستوى ميناء المؤسسة.....
59	المطلب الاول : الحاويات في مؤسسة ناشكو و عند العميل و التسهيلات المقدمة
60-59	المطلب الثاني : كيفية استقبال السفينة
61-60	المطلب الثالث : عملية الشحن و التفريغ عند وصول السفينة...
63-62	المبحث الثالث : دور التسيير الاستراتيجي على مستوى ميناء المؤسسة
62	المطلب الاول : وسائل الشحن و التفريغ في المؤسسة
63-62	المطلب الثاني : المشاكل و التحديات و المشاريع المستقبلية.....
63	المطلب الثالث : دور التسيير الاستراتيجي في تحسين مردودية المؤسسة
64	خلاصة الفصل.....
66-65	الخاتمة العامة.....
69-67	المراجع.....
71-70	الملاحق.....
72	الملخص.....

قائمة الجداول و الأشكال

الصفحة	عناوين الجداول و الأشكال	الرقم
الجدول		
62	وسائل الشحن و التفريغ	1
الأشكال		
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ناشكو	1

المقدمة العامّة



إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، وتأثير التغيرات التكنولوجية و المعرفية في العلوم الأخرى، وظهور المفاهيم و فلسفات جديدة من الناحية السياسية و الاقتصادية كالعولمة و الخصوصية و بروز العديد من التحديات التي تواجه، المؤسسات اليوم، أصبح يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة و محددة تساهم في زيادة كفاءة و فعالية المدير الإداري، و تحويله تدريجيا إلى مدير أو قائد استراتيجي من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية و التحليلية و الإنسانية، و السعي إلى إرساء قاعدة المعلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الإستراتيجيات و تنفيذها و الرقابة عليها.

يعتبر التسيير الاستراتيجي ضرورة حتمية و ملحة لمنظمات الأعمال على اختلاف أنشطتها الرئيسية، كونه يمثل منهج فكري يتميز بالحدثة و الريادة من خلال عملياته و طريقة تفكيره يسمح بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعشيها بيئة الأعمال الحالية، لان منطلقاته الفكرية و ممارساته التطبيقية تساهم مساهمة مباشرة في بقاء المؤسسات في عالم الأعمال المعاصرة، و بناء المزايا التنافسية عن طريق خدمة الزبائن و إشباع حاجياتهم و تلبية رغباتهم و جذبهم للتعامل مع هذه المؤسسة دون غيرها.

إن التنمية ظاهرة نشأت مع نشأة البشرية إلا أنها لم تأخذ أهمية كبيرة من حيث البحث، إلا بعد الحرب العالمية الثانية، بعدما تمحورت إشكالياتها، في سؤال بسيط هو: لماذا هناك شعوب أصبحت غنية و أخرى لا تزال فقيرة؟ و من هنا أصبح موضوع التنمية من المواضيع الهامة التي لقيت اهتماما من الباحثين في مختلف الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية و البيئية، و اعتبرته المنظمات العالمية و على رأسها منظمة الأمم المتحدة للتنمية حقا مكرسا لكل الشعوب، خاصة الشعوب و الدول النامية حتى تستطيع اللحاق بالدول المتقدمة، و لقد كانت اهتمامات التنمية في كل الدول ببادئ الأمر هي تحقيق التنمية و جعلت منها هدفا تسعى إليه من خلال العمل على الاحتفاظ بمعدل مناسب من التنمية في شتى الأصعدة، و ذلك حتى يتحقق للمجتمع على المدى البعيد زيادات المعدلات النمو في الدخل القومي الحقيقي.

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها، و تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها النمو و البقاء، و كذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، و لذلك يجب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية مستقبلية.

كما اثبتت الدراسات و التجارب الدولية أن نجاح جهود التنمية و تحقيق أهدافها يتوقف على تنمية التسيير الاستراتيجي ، فضلا عن تخصيص الأمثل للموارد بما يكفل معدلات مرضية من التنمية و انجاز المستهدفات التنموية المرجوة بما يستلزمه ذلك من مشاركة فعالة بين كافة أطراف المجتمع و أطيافه و فئاته .

إشكالية البحث :

من خلال النظر إلى أهمية التسيير الاستراتيجي و الدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية

الاقتصادية جاءت إشكالية البحث كما يلي :

- ما مدى دور التسيير الاستراتيجي في تحسين و تحقيق التنمية الاقتصادية ؟
- و من خلال دراسة كل الجوانب نجزي هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية :
- ماذا نقصد بالتسيير الاستراتيجي ؟
- ما هي التنمية الاقتصادية ؟
- كيف يؤثر التسيير الاستراتيجي على التنمية الاقتصادية ؟
- و من خلال الإشكالية السابقة تم وضع فرضيات سيتم التأكد من صحتها من خلال الدراسة :
- للتسيير الاستراتيجي دور كبير و هام في تحسين التنمية الاقتصادية .
- يمكن اعتبار التسيير الاستراتيجي أداة تساهم في تحقيق الفوائد و ذلك باعتبارها دليلا مرشدا للمؤسسة .
- يساعد التسيير الاستراتيجي على تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل .

أهمية الدراسة :

- تنبثق أهمية هذا الموضوع في كونه يمس احد أهم الوظائف التي تسعى أي مؤسسة إلى العمل بها ، حيث أن المؤسسة التي تطبق التسيير الاستراتيجي تحقق العديد من المنافع و المزايا ، و من بينها وضوح الرؤية المستقبلية ، و اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة و كذا تحقيق التفاعل مع المحيط باستغلال الفرص الممكنة و تجنب التهديدات المحيطة ، كل هذا يهدف بشكل أساسي للوصول إلى عائد اقتصادي جيد بالإضافة إلى تدعيم المركز التنافسي.
- ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية الموضوع المعالج و ذلك للاعتبارات التالية :
- إن مجال التسيير من المجالات الهامة في الحياة العملية و دوره الكبير في تطوير الاقتصاد
 - أهمية المستوي الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية .

– وجوب دراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية لفهم و معرفة كيفية تحقيق هذه الأخيرة .

أهداف البحث :

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح العلاقة بين التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية و تسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد أهمية التسيير الاستراتيجي في تحسين التنمية الاقتصادية .
- الوصول إلى محددات و عوامل تحقيق التنمية الاقتصادية .

منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يركز علو الوصف الدقيق و التفصيلي للظاهرة أو الدراسة و صفا و كميا و نوعيا ، بالإضافة إلى مجموعة من المراجع ، فضلا عن ذلك سيكون للانترنت دور كبير في إثراء و معالجة مشكلة البحث .

تقسيم الدراسة :

من أجل دراسة كل جوانب الموضوع و الإجابة على إشكالية الدراسة و الإحاطة بالتساؤلات الفرعية و إختيار و التأكد من الفرضيات المصاغة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول نبدأها بمقدمة عامة و نختتمها بخاتمة عامة حيث تناولنا فيها: الفصل الأول عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية و تم دراسة ذلك من خلال ثلاث مباحث نبين في الأول تاريخ التسيير الاستراتيجي من خلال تقديم نشأة التسيير الاستراتيجي و مفهومه و مستوياته اما في المبحث الثاني خصائص التسيير الاستراتيجي و نذكر فيه شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي و أهميته و أهدافه أما المبحث الثالث فكان فيه مفاهيم حول التنمية الاقتصادية و نتناول فيه التطور التاريخي للتنمية الاقتصادية و مفهومها و أهدافها أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية نستعرض في المبحث الأول خصائص التنمية الاقتصادية و فيه أهمية التنمية الاقتصادية و أبعادها و مؤشراتنا و قياسها أما المبحث الثاني يتمثل في مكونات التنمية الاقتصادية و فيه عناصر التنمية الاقتصادية و متطلباتها و مجالاتها أما المبحث الثالث أثر التسيير الاستراتيجي في إرساء معالم التنمية الاقتصادية و تطرقنا فيه الى معوقات التنمية الاقتصادية بالإضافة إلى أبرز الخيارات التي يتيحها التسيير الاستراتيجي بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية و دور التسيير الاستراتيجي في تحسين التنمية الاقتصادية أما الفصل الثالث يعتبر الجانب التطبيقي و يتمثل في الدراسة الميدانية التي قمنا بها لمؤسسة التسويق البحري NASHCO بميناء مستغانم و مقسمة إلى ثلاث مباحث في المبحث الأول نقوم بتقديم مؤسسة NASHCO و فيه تاريخ المؤسسة و نشاطها و هيكلها التنظيمي أما المبحث الثاني يتمثل في آليات التسيير على مستوى ميناء المؤسسة و فيه كيفية إستقبال السفينة و عملية الشحن بالإضافة إلى عملية التفريغ عند وصول السفينة أما المبحث الثالث نتطرق فيه الى دور التسيير الاستراتيجي

على مستوى ميناء المؤسسة و فيه التسهيلات الموجودة و المشاكل و تحديات و المشاريع المستقبلية بالإضافة إلى دور التسيير الإستراتيجي في تحسين مردودية المؤسسة.

الدراسات السابقة :

1-مصطفى محمود بكر . فهد بن عبد الله النعيم . الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات . الإسكندرية . ص45 . 2008 .

الهدف من الدراسة :

التعرف على مفهوم الاستراتيجية و ماهية الادارة الاستراتيجية و تبيان اهميتها في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة , بالإضافة الى الدور الذي تلعبه في تحسين جودة التفكير و ترشيد عملية صنع القرارات .

نتائج الدراسة :

*للادارة الاستراتيجية دور هام و فعال في عملية صنع القرار .
*من اهم اسباب نجاح المؤسسة : حسن تسيير الادارة الاستراتيجية و بالتالي تغيير تفكير العام من البقاء الى المنافسة .
*تقتصر جودة التفكير داخل المؤسسة على جودة الادارة الاستراتيجية بصفة خاصة.

2-ثابت عبد الرحمان ادريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية) ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002 ، ص33-34.

الهدف من الدراسة :

اعطاء مفاهيم حول الادارة الاستراتيجية و كذا التطورات الحاصلة في هذا المجال بالإضافة الى تدعيم كل هذا بنماذج تطبيقية .

نتائج الدراسة :

*اعطاء مفهوم سليم و صحيح للادارة الاستراتيجية .
*تبيان دور الادارة الاستراتيجية و اهميتها على مستوى مردودية المؤسسة .



الفصل الأول

*عموميات حول التسيير

الاستراتيجي

و التنمية الاقتصادية .

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

مقدمة الفصل

شهدت التنمية الاقتصادية و التسيير الاستراتيجي تطورا تاريخيا كبيرا، حيث أصبحت قضية التنمية الاقتصادية تحظى بنقاش واسع كونها الخيار الرئيسي في النمو ، و لعل أهم وسيلة لتحقيق ذلك هي التسيير الاستراتيجي , كما تعتبر التنمية الإقتصادية أحد أهم التحديات التي تواجه دول العالم ، كما تسعى هذه الدول إلى تبني سياسات إقتصادية تصل بفضلها إلى تحقيق و بلوغ نسب معتبرة من التنمية عن طريق تعظيم المكاسب الصافية و المحافظة على الموارد الطبيعية عبر الزمن و اتباع نهج إستراتيجي متميز و فعال يسمح بتحقيق كل ذلك.

الفصل الأول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

المبحث الأول : تاريخ التسيير الاستراتيجي

يعتبر التسيير الاستراتيجي جزءا هاما في الحياة المعاصرة و الواقع إن التسيير كان دائما عنصرا مهما في حياة معظم المجتمعات في العصور الغابرة و سيظل كذلك في المستقبل كون إن التسيير و نظمه يعد مؤثرا أو مقياسا عادلا لمدى نمو الشعوب و تقدمها.

المطلب الأول: نشأة التسيير الاستراتيجي .

يستمد التسيير الاستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية لذا نرى انه ينبغي التنسيق بعرض و تفصيل التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي ، ومفهوم الإستراتيجية ثم نتناول بعد ذلك مفهوم التسيير الاستراتيجي.

لقد مر الفكر الاستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الإستراتيجية الأدب التسييري ، و فيما يلي أهم ابرز هذه المراحل:

1- مدرسة هارفارد "Harvard" :

يتفق جميع المؤلفين بان مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق الفكر الاستراتيجي الحديث 1.

حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة" ، و التي تهدف إلى تعظيم الربح و قيمة الأنشطة ، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى ، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 2 إلى 10 سنوات ، إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة كون أن المستقبل لا يشبه الماضي.

1. Patrick Joffre , Gerhard Koenig , stratégie d'entreprise { Antianuel } , Economica , Paris , 1985 , p12.

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

ومع بداية السنوات الستينيات ، قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة و موارد المحيط ، حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين و اديولوجياتهم و قيمتهم 1..

2-مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين (1965 - 1975) في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث تم المزج بين التخطيط و ما ظهر من الفكر الاستراتيجي .

كما قام ANSOFF لانسوف بإثراء مفهوم تخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة و محيطها 2 ، الذي يقوم على تحليل swot و اقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط ، و تحديد نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة و مقارنتها مع منافسيها من اجل تحقيق أفضليات تنافسية 3 .

و في هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الإستراتيجية و تتحدد بذلك خطواتها الرئيسية و بدائلها ممكنة التطبيق و مزايا بناءها على المدى البعيد ، و طرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب مختصة ، عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل منها BCG ، MACKINSEY ، BDC

إلى جانب أداة أخرى عرفت ب : "منحنى الخبرة " ، هذه الوسائل كانت مستعملة كثيرا في سنوات السبعينيات و الثمانيات.

1.Jackes ORSONI , Jean Pierre HELFER , management 2 stratégique , Vuibert , 2eme édition , Paris , 1994 ,p102 , 103

2.مداح عرابي الحاج ، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ضل اقتصاد السوق ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، جامعة الجزائر ، 1977 ، ص21

3.F.DURRIEUX et autre, de la planification stratégique à la complexité , l'expansion management , review , septembre 2000 , p83 .

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

و تسمح المصفوفات للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق و مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية "منتج/سوق" بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لزيادة النمو و تحقيق الأرباح ، و تأخذ مصفوفة ماكينزي بعدين حسب تموقع أنشطة مؤسسة هما: "جاذبية الصناعة/ المركز التنافسي"

فبالنسبة لبعدي مصفوفة ال BCG فيتمثلان : "الحصة السوقية/ معدل نمو السوق "

و نتيجة للمعطيات الجديدة المصاحبة لهذه المرحلة من تغيير المنتجات ، و تطور التكنولوجيا ، إضافة إلى مفهوم المنافسة الذي اخذ أبعاد جديدة ، أصبح ينظر للتخطيط على انه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة و لا تقدم نتائج كبيرة لذلك و جب إثراء التخطيط الاستراتيجي من خلال إضافة جانب التنفيذ إلى جانب التخطيط و تصبح بذلك العملية الإستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير ، و تكون ما يصطلح عليه بالتسيير الاستراتيجي.

3- مرحلة التسيير الاستراتيجي :

يعود تطور هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينيات و التي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الاستراتيجي صاحبه نظرة سلبية له ، حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام ، و ظهرت منافسة المؤسسات اليابانية- التي لا تطبق الإستراتيجية – للمؤسسات الأمريكية و الأوروبية ، حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية و الأوروبية.

و في نهاية السبعينيات أبت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي حيث قام كل من ANSOFF , HAYES , DECLERCK سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط و التغيرات السريعة المصاحبة لها ، و اهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية و تنفيذها و ذلك بالتوفيق مابين المدى القصير و المدى الطويل- التسيير الحاصلة و المخطط على مدى خمس سنوات- و ضرورة التناسق مابين عملية صياغة الإستراتيجية و عملية تنفيذها¹.

1. Patrick JOGGRE , Gerhard KOENING , stratégie D'entreprise "antianuel" ,
économica , Paris , 1985 , p14.

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

و خلال فترة الثمانيات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتنوع منتجاتها و أسواقها و تتبنى هيكل المستشارين التنفيذيين ، و في إطار التقسيمات "منتجات/سوق" يتم الحصول على الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتجات ، و احترام السوق الخاصة بها ، و نجد أن التسيير الاستراتيجي يتميز بالمرونة ، فهو بذلك يضمن للمؤسسة مسايرة محيطها الشديد التغيير و الغير المؤكد 1.

نتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي ، و الاستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة ، إضافة إلى ما حدث في بداية سنوات التسعينيات من سقوط جدار برلين ، و حرب الخليج الأولى ، أين فقدت الأنظمة استقرارها ، و تغيرت بذلك خريطة العالم و ظهر ما يعرف ب "الاقتصاد الجيو سياسي " ، و تطورات الابدعات التكنولوجية في الإعلام الآلي ، البيوتكنولوجيا ، الإلكترونيك ، الاتصال، حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية و إعادة بناء الهندسة الإستراتيجية و التركيز على تحليل المهارات الأساسية بذلك و جب تطوير الرؤية الإستراتيجية 2 .

1.Michel MARCHESNAY , Management stratégique, Eyrolles université , Paris ,1995
P40_42.

2.Jean Pierre HELFER , Michel KALIKA , Jackes ORSONI , OP , cit , p25-26.

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

المطلب الثاني : مفهوم التسيير الاستراتيجي .

- قبل التطرق لمفهوم التسيير الاستراتيجي يجب أولا تعريف الإستراتيجية .

1/2- تعريف الإستراتيجية:

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة يونانية " سترتيغوس " "strategos" والتي تعني فنون الحرب و إدارة المعارك ، حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية ، بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة 1 .

انه لمن الصعب تحديد تعريف المحدد لمفهوم الإستراتيجية ، نظرا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة ، و لتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى ، و لتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى ، لذا يمكن إدراج بعض التعاريف الخاصة بالإستراتيجية حسب مختلف وجهها النظر المقدرين و من زوايا مختلفة:

" الإستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف الطويلة الأجل لمؤسسة ما ، و تحديد الإجراءات و الأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة من الأهداف " 2 .

" الإستراتيجية هي أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط ، وذلك بالأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة ، امن اجل تحقيق سياسات و أهداف المؤسسة " 3.

1. عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية " مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين " ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة 1977 ، ص 17-18

2. عبد السلام أبو قحف ، سياسات و إستراتيجية الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2004 ، ص 157

3. احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1999 ، ص 20.

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

"الإستراتيجية هي مجموع التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل و بهذا فهي تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقا من تعبئة الموارد في المحيط متغير ، بهدف تلبية احتياجات السوق و رغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة"1.

" هي تحديد المؤسسة لأغراضها و أهدافها "chandler الإستراتيجية حسب شاندرل الأساسية على المدى الطويل، و هكذا في توافق النشاط و تخصيص الموارد اللازمة من اجل التحقيق الأهداف"2.

2/2- تعريف التسيير الاستراتيجي :

يتصف تعريف التسيير الاستراتيجي بالتنوع و التعدد نتيجة اختلاف أهداف الباحثين من استخدامه و تمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته و تحليله ، وكذلك شموليته ، و فيما يلي بعض التعاريف المقدمة :

التسيير الاستراتيجي هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة و بيان غايتها على المدى البعيد و اختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك ، على ضوء مختلف متغيرات المحيط ، تم تنفيذ الإستراتيجية و متابعتها و تقييمها 3 .

التسيير الاستراتيجي هو عملية تكيف المؤسسة مع محيطها ، بما يضمن تحقيق أغراضها و استمراريتها على المدى البعيد ، و ذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها و خدماتها 4.

1. Geray JOHNSON . Heven SCHOOLES . stratégique .publi_union . paris .2000.p27

2. Michel WRILI . le mangement "la pensée . les concepts .les faits" .Armand Colin.Pqris 2001. p10

3. جمال الدين محمد المرسي و آخرون .التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية .الدار الجامعة الإسكندرية .2002.ص 21 .

4. حسين حريم ،إدارة المنظمات "منظور الكلي . دار الحامد . الطبعة الأولى . عمان . 2003 . ص83 .

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها ، إذا إذن إن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام "الإنسان ، البحث ، التطوير، جذب الزبائن ، التنظيم1".

التسيير الاستراتيجي هي نمط للتفكير و الفعل يبحث عن ربط الأفعال العلمية بالتوجهات الإستراتيجية و إدماج التنفيذ العملية 2.

إلى التسيير على انه " مجموعة من القرارات و الأفعال التي Chassang و نظر تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة... " و لا يتوقف الأمر عند تحقيق مركز القيادة في السوق فحسب بل يتعدى إلى تحقيق موقع ملائم مقارنة مع المنافسة لان الاستمرارية تقتضي من كل مؤسسة أن تعالج و بصفة جذرية إشكاليتين أساسيتين هما البحث عن التوقع مقارنة مع المحيط و إيجاد الهيكله و تشغيل اللذان يحققان النمو و يجعلان التكاليف تبقى في مستويات أقل من النواتج التي تفرزها 3.

فالتسيير الاستراتيجي يتناول التحليل الاستراتيجي الذي يسمح بتحديد الوضعية المحتملة و تقييمها "action" الإستراتيجية التي تتمثل في تحديد الأعمال و المفاصلة بينهما ، و التوظيف الاستراتيجي الذي يخص في نفس الوقت التخطيط و التنفيذ للاستراتيجيات المختارة و تسيير التغيير الذي تفرضه هذه الخيارات.

المطلب الثالث : مستويات تطبيق التسيير الاستراتيجي

تم الاتفاق على أن الإستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات سنعرضها من خلال النقاط التالية :

1_ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة :

تهتم الإستراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو و أساليب إدارة الأنشطة المتعددة و خطوة المنتجات ، و كيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماريتها أو منتجاتها ، و تعكس إستراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي تخصص في المؤسسة و سياسات .

1. Alain Charles Martinet . stratégie. Edition .verbert . Paris . 1983. p23

2. عبد المالك مزهودة . المعالجة الإستراتيجية لموارد المؤسسة . أداة لضمان النجاعة الأداء . المؤتمر العلمي الدولي الأول

لجامعة الجزائر حول اهمية الشفافية و نجاعة الأداء لاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي . الجزائر .30 ماي.02 جوان .2003

3. عبد المالك مزهودة . الفكر الاستراتيجي من نموذج إلى النظرية الإستراتيجية . مجلة العلوم السياسية . جامعة محمد خيضر

بسكرة. العدد 04 . جوان.

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

إن تدفق الموارد المالية و الغير المالية، بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة ، و العلاقة بين المؤسسة و الأطراف ذات المصالح و الأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار.

و عادة ما تأخذ إستراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاثة: الاستقرار ، النمو ، الانكماش.

2_ الإستراتيجية على مستوى الوحدات :

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس و كسب السوق بالتالي تحقيق الأرباح ، فالمؤسسة الاقتصادية التي تتكون من مجموعة من الوحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة ، و تتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية و تنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى التحليل المتغيرات البيئية الخارجية الخاصة بالعمل و الجهة المسؤولة عن وضع الإستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة لوحدة العمل مع تنسيق عال و متكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.

3_ الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :

تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الاستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجيتها و التي يتم من خلالها إدماج الأنشطة و القدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء ، على سبيل المثال قد تركز إستراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15% عن مبيعات العام الحالي ، و التي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسن برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد أو بالمثل قد تتمثل إستراتيجية قسم البحوث و التطوير في الريادة التكنولوجية أو الإتباع "التقليد" التكنولوجي 1.

1. مصطفى محمود بكر . فهد بن عبد الله النعيم . الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات الإسكندرية 2008.ص45

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

المبحث الثاني : خصائص التسيير الاستراتيجي .

المطلب الاول : شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي

يعتمد تطبيق الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط ، منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها ، ومنها ما يتعلق بالمحيط و يمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد التالية :

1_ البعد الاقتصادي :

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي ، و لذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة و الضعف.¹ و يتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعددة و التي أهمها: ماذا تريد أن تصبح المؤسسة ؟ ماذا تريد أن تفعل ؟ ماذا ستفعل.²

لذلك فان المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها أهدافها ، و محفظة أنشطتها ، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا ، ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه و تقييم مختلف مواردها و بعبارة أخرى تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون و بعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكنة تطبيقها ، ثم تقييم هذه الاستراتيجيات و ذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها، ووضع البرامج و تصميم الخطط و تحديد الميزانية لهذه الإستراتيجية .

2_ البعد السياسي :

باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة و غير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية ، و تتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها.³

تتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح اتجاه أنشطتها ، و التي تعرف بالأطراف ذات المصلحة ، و من أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذا الأطراف.⁴

و من أجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي ، تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة ، و محاولة الإجابة عنها.⁵

-ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة ؟

-ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات؟

¹ Alain Charles MARTINET, management stratégique (organisation et politique) , ediscience , Paris , 1994 , p34.

² الداوي الشيخ ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، جوان 1999 ، ص 73- 74.

³ مؤيد سعيد السالم ، تنظيم المنظمات ، دار علم الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، بدون ذكر بلد النشر ، 2002 ، ص 134.

⁴ شوقي ناجي جواد ، إدارة الاستراتيجية ، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 ، ص 23.

⁵ Raymond _Alain THIETART , la stratégie d'entreprise, ediscience , 2 émé édition, Paris, 1993 , p 21_24.

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

-ما الذي ستقرر فعله ؟

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة ، تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات صالحة معا ، ثم بتحليل ديناميكي للعلاقات التي تربط بهذه الجماعات، مع البحث عن الدعم تقييم الإمكانيات الأطراف المتعارضة ، أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات تقوم التأثيرات السياسية الداخلية و الخارجية لهذه الجماعات ، و تعيين أنظمتها السياسية ، مع توقعهم و للإجابة على ماذا يمكن فعله ضد هذه الجماعات ؟ ، فهي تقوم بالبحث عن استقلالية الإستراتيجية و اختيار الحلفاء، و مفاوضة الاختلافات بينما للإجابة عما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟ فإنها تقوم بصياغة الإستراتيجية المناسبة ، و التوقع بردود أفعال المعارضين .

3_ البعد البيروقراطي (التنظيمي):

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي و يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد الاستراتيجيات المؤسسة حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق استراتيجيا بشكل فعال ،مما يؤدي إلى إنشاء و تعزيز المزايا التنافسية.⁶ ان التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات و يرى مارتيني "Martinet" ممتازة ، كالسلوكيات المرغوب في الحصول عليها ، أو بالنسبة التنظيم ككل ، وهذا وفق محيط شديد التغير .

و لتفعيل هذا البعد ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة أهمها :

-ما هي نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة ؟

- و ما هي طريقة اتخاذ القرارات ؟

- ما هي إجراءات الرقابة ؟⁷

تتبن المؤسسة تنظيما معيننا خاصا بها، ولذلك فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية، وتحديد حجم الوحدات العملية، واختيار وسائل التنسيق و نوع تقسيم العمل؛ كل هذا من اجل معرفة المؤسسة لنوع التنظيم الذي تتبناه.

أما فيما يخص طريقة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات، و تحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار و شرح و تفسير محتوى المخططات وتحديد أفاق اتخاذ القرار، و إعداد طريقة اتخاذ القرار.

⁶ شارلز و جاريت جونز ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ،محمد السيد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، دار المريخ ،الجزء الأول ، الرياض ، 2001 ، ص 573_574.

⁷ Alain Charles MARTINET, management stratégique (organisation et politique),OP, cit , p25_26.

الفصل الأول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

و لتبيين نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، نقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، و إعداد نظام للتقييم والمكافآت و اختيار درجة الاستقلالية، وتحديد حدة متابعة العمليات لكل فرد .

اما ما يخص إجراءات الرقابة المتبعة فنقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة، وتحديد وتيرة و مستويات الرقابة، و اختيار درجة التفصيل في عملية الرقابة و اختيار اتجاه الرقابة.

4- البعد المعلوماتي :

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات و التقلبات السريعة، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات وأصبح البقاء في السوق مرهونا بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة . و تعبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى و فائدة بالنسبة لمستخدم معين لذلك فإنها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات، نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها.⁸ والمصدر المعلومات المفيدة و المؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها.

فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات، لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات و الرقابة داخل المؤسسة.⁹

و مع زيادة حد المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي، و مصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة و دعامة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، لضمان استمراريتها¹⁰

و بذلك ظهر ما يسمى بنظام المعلومات الإستراتيجية (SIS) ، و الذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار التغيرات المحيط المختلفة، ومتابعتها و تقييمها لاجتذاب الفرص و تشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، و تمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات وجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة و اكتساب مزايا تنافسية دائمة¹¹.

و تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وحيويا في تحديد إستراتيجية المؤسسة، ومدى تحقيقها لهذه الإستراتيجية و في تقييم النتائج المترتبة عن ذلك؛ وبذلك تحاول المؤسسة الإجابة على الأسئلة الموالية:

⁸ منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات) ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، 2003 ، ص 13.

⁹ سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999، ص17.
³ غنية لالوشن ، دور المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2000/1999، ص88.

¹¹ صليحة كاريش ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2000/1999، ص 26_27.

الفصل الأول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

- ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة؟

- ما هي المناطق من السوق التي يمكن أن تتنافس فيها؟

- ما هي المنتجات التي يجب أن تعرضها في السوق؟

- ما هي الموارد المتاحة أمامها، و الموارد المطلوب الحصول عليها؟

- كيف سيتم استخدام الموارد؟¹²

أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب توفير نظام معلومات استراتيجي، ليس على مستوى المؤسسات حسب، وإنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني، هذا الأخير يتكون من مختلف مصادر المعلومات الحكومية و غير الحكومية و العالم الخارجي و مراكز معالجة المعلومات والجامعات ومراكز البحث و المؤسسات... و تتجلى أهمية نظام المعلومات الوطني كون أن معظم مصادر المعلومات نظام القرار في المؤسسة هي مصادر خارجية، أي أنها تتعلق بمحيط المؤسسة¹³.

¹² أحمد حسين علي حسين، تحليل و تصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/ 2003، ص26_27
¹³ حسين رحيم، نظام المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية و ترشيد القرار، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي، الأوراسي، 31ماي / 01-20 جوان، 2003، ص04.

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

المطلب الثاني : اهمية التسيير الاستراتيجي .

يساهم التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات من خلال:

1-القرارات الجماعية :

تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة.

2-مشاركة العاملين :

تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية وفي تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وهو الشيء الذي يثير دافعيتهم للعمل والانجاز .

3- توضيح الأدوار :

حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار بين الأفراد والأنشطة و بيان العلاقة بينهما.

4-الحد من مقاومة التغيير :

المشاركة تعني الفهم والإقناع و توليد الالتزام الأخلاقي يساعد على دعم وإنجاح عمليات التغيير التي تنشئ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة إضافة إلى المزايا السلوكية الناتجة عن تبني الفكر الاستراتيجي .

- فان هناك العديد من المزايا الأخرى التي تعود على المنظمات يأتي في مقدمتها ما يلي :

*وضوح الرؤيا المستقبلية:

حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الشيء الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو .

*تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل :

من المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية في الأجل القصير (سواء كانت هذه الظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية ثقافية.. الخ) . لكن يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال القرص المتاحة والحد من اثر المخاطر البيئية

الفصل الأول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

*تدعيم المركز التنافسي :

التسيير الإستراتيجي يقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية و يمكنها من بناء مزايا تنافسية نظرا لفهمها

الصحيح لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص يتم استغلالها بطريقة تفوق منافسيها .

*التخصيص الفعال للموارد والإمكانات:

يساعد التسيير الإستراتيجي المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح و بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال هذه الفرص بطريقة صحيحة وكذلك التغلب على نواحي الضعف.

* القدرة على إحداث التغيير :

إذ يعتمد التسيير الإستراتيجي على موارد بشرية ذات كفاءة عالية وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل حيث يجيد القائمون على صياغة الإستراتيجية صناعة التغيير ويعتبرونه شيئا مرغوبا يبعث على التحري وليس معوقا لتحقيق الأهداف.

* تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية :

أثبتت نتائج بعض الدراسات أن تطبيق التسيير الإستراتيجي يمكن المنظمات من تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها، وبالتالي فهو إحدى العوامل المؤثرة على الأداء، معبرا عنه بكمية المبيعات أو الإرباح أو العوائد على الأسهم أو غير ذلك.¹

المطلب الثالث: اهداف التسيير الإستراتيجي

تنبثق أهداف التسيير الإستراتيجي من أهداف الإدارة الإستراتيجية ، حيث أن هذه الأخيرة تعمل على تحقيق أهداف التسيير الإستراتيجي و نذكر منها :

1- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي و الإجراءات و القواعد و الأنظمة و القوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة و فعالية .

2- إتخاذ قرارات هامة و مؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق و تقوية مركزها التنافسي و زيادة رضا العملاء و تعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة .

3- تحديد الأولويات و الأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل و الأهداف السنوية و السياسات و البرامج و إجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات .

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية) ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002 ، ص33-34.

الفصل الأول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

- 4- زيادة فعالية و كفاءة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية و التنسيق و الرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة و إكتشاف و تصحيح الإنحرافات التي قد تحدث و العمل على الحد من تكرارها و معالجتها قبل وقوعها و ذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية .
- 5- إيجاد مقياس موضوعي للحكم على كفاءة الإدارة و معرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية .
- 6- تجميع البيانات عن نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات و تحليلها و الإستفادة من نتائجها في إكتشاف المشاكل قبل وقوعها و الأخذ بزمام المبادرة بدلاً أن تكون قرارات المنظمة هي ردت فعل لقرارات و إستراتيجيات المنافسين .
- 7- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات .
- 8- تسهيل عملية التنسيق و الإتصال داخل المنظمة و زيادة فعاليتها و العمل على منع التعارض و الإحتكاك بين الإدارات لوجود معايير و أهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة .
- 9- تساهم في عملية الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة و العمل على توزيعها و تخصيصها بين البدائل المختلفة¹.

المبحث الثالث : مفاهيم حول التنمية الاقتصادية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتنمية الاقتصادية.

1-التنمية بوصفها مرادفا للنمو الاقتصادي:

تميزت هذه المرحلة التي امتدت تقريبا منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى منتصف العقد السادس من القرن العشرين بالاعتماد على إستراتيجية التصنيع وسيلة لزيادة الدخل القومي وتحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة وسريعة، وقد تبنت بعض الدول استراتيجيات أخرى بديلة بعدما فشلت إستراتيجية التصنيع في تحقيق التراكم الرأسمالي المطلوب، والذي يمكن أن يساعدها في التغلب على مشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. ومن هذه الاستراتيجيات المعونات الخارجية والتجارة من خلال زيادة الصادرات.

ب - التنمية وفكرة النمو والتوزيع:

¹ ناصر علي القريو ، مقال تحت عنوان " مفهوم الإدارة الإستراتيجية" ، جامعة الحسن الأول ، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية و الإجتماعية بسطات ، مجلة مغرب القانون ، 23 يناير 2023 ، 3:59.

الفصل الأول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

غطت هذه المرحلة تقريبا الفترة من نهاية الستينات وحتى منتصف العقد السابع من القرن العشرين، وبدا مفهوم التنمية فيما يشمل أبعادا اجتماعية بعدما كان يقتصر في المرحلة السابقة على الجوانب الاقتصادية فقط، فقد أخذت التنمية تركز على مشكلات الفقر والبطالة واللامساواة من خلال تطبيق استراتيجيات الحاجات الأساسية والمشاركة الشعبية في إعداد خطط التنمية وتنفيذها ومتابعتها.

ج- التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة (الكاملة):

إذا كانت التنمية الاقتصادية تركز جهودها على تنمية الموارد المادية أكثر كما أنها تهدف إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المادية في المجتمع وذلك للعمل على زيادة الإنتاج، فإن التنمية الاجتماعية تركز على تنمية الموارد البشرية أكثر من غيرها من الموارد، وإذا كانت الموارد الطبيعية والمادية والتكنولوجية مهمة للتقدم الاقتصادي للتنمية الاقتصادية، فإن العنصر البشري يلعب أهم الأدوار في توزيع عناصر الإنتاج في المشروعات المختلفة وفي تمويلها وإنتاجها. ويرى بعض الباحثين أن عملية التنمية هي عملية اقتصادية بالدرجة الأولى وأمن مجال الاجتماعي يدخل ضمن هذه العملية بينما يجد بعض الباحثين أنها عملية ذات هدف اجتماعي شامل يحمل في طياته الجوانب المجتمعية الأخرى وضمنها الاقتصاد وهناك فريق ثالث يرى أن التنمية هي عملية اقتصادية اجتماعية. وفي ذلك يقول البرت مايير أن التنمية الاقتصادية هي حجر الزاوية في تنمية المجتمع، وبدونها يصبح البرنامج التنموي عقيما لا جدوى فيه، لأن عملية تنمية المجتمع إذا لم تعتمد أساسا وبصفة جوهرية على تحسين الأحوال الاقتصادية فإننا نعجز عن تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية اللازمة لرفع مستوى معيشة المواطنين. بينما يذهب آخر إلى أن الهدف من تنمية المجتمع هدف اجتماعي أولا وقبل كل شيء، وأن التنمية الاقتصادية هي في الحقيقة نتاج المعرفة، وأن تصح أبدان مواطنيه من الأمراض والعلل وأن يرفع وعي التقدم الاجتماعي، لأن المجتمع الجاهل المريض يجب أن يخرج أولا من ظلام الجهل إلى المستوى الذي يجعلهم قادرين على المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إن عملية التنمية لا يمكن أن تحقق الأهداف الموضوعية ما لم تتزوج عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية معا لتتصهر في بوتقة واحدة وفي وقت واحد، والحقيقة أنه من الناحية العملية والتطبيقية ليس هناك خط فاصل بين أهداف التنمية الاقتصادية وأهداف التنمية الاجتماعية ولا يمكن أن تحدث احدهما دون الأخرى فكل منهما يكمل الآخر ويرتبط به ولكل مشروع من مشروعات التنمية الاقتصادية صفة اجتماعية وهدف اجتماعي وكذلك لكل مشروع اجتماعي هدف اقتصادي مما يؤكد ارتباطهما وتكاملهما. وامتدت هذه المرحلة تقريبا من منتصف السبعينات إلى منتصف ثمانينات القرن العشرين وظهر فيها مفهوم التنمية الشاملة التي تعني تلك التنمية التي تهتم بجميع جوانب المجتمع والحياة وتصاغ أهدافها على أساس تحسين ظروف السكان العاديين وليس من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي فقط، بمعنى أنها تهتم أيضا بتركيب هذا النمو وتوزيعه على المناطق والسكان ولكن السمة التي غلبت على هذا النوع من التنمية تمثلت في معالجة كل جانب من جوانب المجتمع بشكل مستقل عن الجوانب الأخرى ووضعت الحلول لكل مشكلة على انفراد، الأمر الذي جعل هذه التنمية غير قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة في كثير من المجتمعات، ودفع إلى تعزيز مفهوم التنمية المتكاملة التي تعني بمختلف جوانب التنمية ضمن اطر التكامل القطاعي والمكاني

الفصل الأول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

د- التنمية المستدامة:

منذ بداية ثمانينات القرن الماضي بدا العالم يصحو على ضجيج العديد من المشكلات البيئية الخطيرة التي باتت تهدد أشكال الحياة فوق كوكب الأرض، وكان هذا طبيعياً في ظل إهمال التنمية للجوانب البيئية طوال العقود الماضية، فكان لا بد من إيجاد فلسفة تنموية جديدة تساعد في التغلب على هذه المشكلات وتمخضت الجهود الدولية عن مفهوم جديد للتنمية عرف باسم التنمية المستدامة وكان هذا المفهوم قد تبلور لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية والذي يحمل عنوان مستقبلنا المشترك ونشر لأول مرة عام 1978. انتشر مفهوم التنمية المستدامة بشكل سريع في أنحاء المعمورة. وأصبح الكثير من الناس يستخدمون المصطلح وقد ارتبط ظهور التنمية المستدامة بنوعين من المشكلات التي تواجه معظم دول العالم، وهذه المشكلات هي*: الانتشار الواسع والمتزايد للفقر. *التدهور المستمر للبيئة الطبيعية. ويتطلب حل المشكلة الأولى إعادة هيكلة الاقتصاد المحلي للحد من النفقات الخارجية حسب الطرق التقليدية، ومعروف أن الاقتصاد القومي يمتاز عادة بنمو مستمر في الناتج المحلي الإجمالي والذي يقاس بالدخل الحقيقي للفرد، وهذا النمو يمكن أن يزداد من خلال زيادة إنتاج وتسويق كميات كبيرة من السلع والخدمات، أما حل المشكلة الثانية فيطلب وقف تدهور الموارد الطبيعية مثل تدهور التربة وانجرافها التغيرات المناخية تسارع معدلات الإصابة بالسرطان.... وبغير هذا الوقف فان صحة وحياة جميع البشر سيلحقها الضرر ليس فقط في الوقت الحاضر وإنما في المستقبل. إن التنمية المستدامة بوصفها فلسفة تنموية جديدة قد فتحت الباب أمام وجهات نظر جديدة بخصوص مستقبل الأرض التي نعيش عليها، إن النمو ليس هو التنمية.

ان التنمية المستدامة بوصفها فلسفة تنموية جديدة قد فتحت الباب أمام وجهات نظر جديدة بخصوص مستقبل الأرض التي نعيش عليها، إن النمو ليس هو التنمية ومن الخطأ أن يستخدم المصطلحان مترادفين فالتنمية هي محاولة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية من خلال عمليات تغيير محددة كما ونوعاً، ومن ثم فهي لا بد أن تحقق تقدماً وتحسناً في مستويات معيشة السكان في مكان وزمان محددين وليس بالضرورة أن تنتج التحسينات نفسها عن عملية النمو الاقتصادي لان عدم وجود نمو اقتصادي في مجتمع ما لا يعني بالضرورة عدم وجود تنمية فيه.¹

¹ رحالي حجيلة ، مقال تحت عنوان : التنمية في ظل المتغيرات العالمية (من التنمية الاقتصادية إلى التنمية المستدامة) ، جامعة تيبازة ، معارف مجلة علمية محكمة ، العدد 17 ديسمبر 2014 ، ص 158،159.

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

المطلب الثاني: مفهوم التنمية الاقتصادية.

قبل التطرق إلى مفهوم التنمية الاقتصادية يجب معرفة مفهوم التنمية أولاً

1- مفهوم التنمية :

التنمية هي " عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغييرات الهيكلية و الوظيفية في المجتمع و تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم و نوعية الموارد المتاحة للمجتمع ، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى".¹⁷

وهي " تنمية طاقات الإنسان إلى أقصى حد مستطاع ، أو أنها إشباع الحاجات الإجتماعي للإنسان للوصول بالإنسان إلى مستوى معين من المعيشية".¹⁸

و حسب الأمم المتحدة هي " تلك العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين و الحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية و الإجتماعية و الثقافية في المجتمعات المحلية و مساعدتها على الاندماج في حياة الأمة و المساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع".¹⁹

2- تعريف التنمية الاقتصادية :

لا يمكن إعطاء تعريف شامل للتنمية الاقتصادية ، وذلك لتشعبها و إختلاف مدارسها و محليها ، ومنه نبرز بعض التعاريف للتنمية الاقتصادية حسب بعض الكتاب و منه ما يلي :

ويعرفها سعد الدين إبراهيم " التنمية الاقتصادية بأنها البتاق ونمو كل الامكانيات والطاقات الكاملة في كيان معين بشكل كامل ومتوازن سواء كان هذا الكيان هو فرد أو جماعة أو مجتمع، أما العناصر الرئيسية المضمون التنمية فهي: أنها عملية داخلية ذاتية، بمعنى أن كل بذورها ومقوماتها الأصلية موجودة في داخل الكيان نفسه وأن أي عوامل أو قوي خارج هذا الكيان لا تعدو أن تكون عوامل مساعدة. هي عملية ديناميكية مستمرة، أي أنها ليست حالة ثابتة. أنها عملية ليست ذات طريق واحد، وإنما تتعدد طرقها واتجاهاتها باختلاف الكيانات وبإختلاف وتنوع الامكانيات الكامنة في داخل كل كيان".²⁰

¹⁷ مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية (الإتجاهات المعاصرة) ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007 ، ص189.

¹⁸ عبد الرحمان تمام أبو كريمة ، علم الإجتماع والتنمية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص37.

¹⁹ محمد شفيق ، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية) ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 13

²⁰ محمد مدحت مصطفى ، سهير عبد الظاهر أحمد ، النماذج الرياضية للتخطيط و التنمية الاقتصادية ، مصر : مكتبة الإشعاع الفنية ، 1999 ،

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

و يمكن أن نقول " التنمية الاقتصادية هي تقدم المجتمع عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة أفضل ورفع مستويات الإنتاج من خلال إنباء المهارات و الطاقات البشرية و خلق تنظيمات أفضل ، هذا فضلا عن زيادة رأس المال المتراكم في المجتمع".²¹

فالتنمية الاقتصادية تنطوي ليس فقط على تغييرات اقتصادية معينة بل وتتضمن أيضا تغييرات هامة في المجالات الاجتماعية والهيكلية و التنظيمية، حيث تضمن زيادات في الدخل القومي الحقيقي أو الإنتاج القومي الحقيقي و كذلك في نصيب الفرد منه. و هذا التحسن في الدخل أو الإنتاج يساعد على الإدخار مما يدعم التراكم الرأسمالي والتقدم التكنولوجي في المجتمع . و بالإضافة إلى ماسبق ، تشمل التنمية الاقتصادية كذلك على تحسين كل من مهارة وكفاءة و قدرة العامل على الحصول على الدخل وتنظيم الإنتاج بطريقة أفضل ، و تقدم المؤسسات المالية و تنظيم السوق المالي وتطوير الوسائل و الاتصالات .

المطلب الثالث : اهداف التنمية الاقتصادية .

للتنمية الاقتصادية أهداف عديدة تدور كلها حول رفع مستوى معيشة السكان، وتوفير أسلوب حياة كريمة، ولا ينظر إلى التنمية باعتبارها غاية في حد ذاتها، وإنما ينظر إليها على أنها وسيلة لتحقيق غايات أخرى، ومن الصعب تحديد أهداف معينة في هذا المجال نظرا لاختلاف كل دولة، واختلاف أوضاعها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، إلا أنه يمكن إبراز بعض الأهداف الأساسية التي يجب أن تتمحور حولها الخطة العامة للتنمية الاقتصادية، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

1-زيادة الدخل القومي:

تعتبر زيادة الدخل القومي من أهم أهداف التنمية الاقتصادية في الدول المتخلفة، ذلك أن الغرض الأساسي الذي يدفع هذه البلدان إلى القيام بالتنمية الاقتصادية، إنما هو فقرها وانخفاض مستوى معيشة سكانها ، و تفاقم المشكلة السكانية ولا سبيل للقضاء على هذا الفقر الا بزيادة الدخل القومي.²²

2 - رفع مستوى المعيشة:

يعتبر تحقيق مستوى مرتفع للمعيشة من بين الاهداف الهامة التي تسعى التنمية الاقتصادية إلى تحقيقها في الدول المتخلفة اقتصاديا، ذلك أنه من المتعذر تحقيق الضروريات المادية للحياة من مأكّل وملبس ومسكن وغيرها وتحقيق مستوى ملائم للصحة والثقافة، ما لم يرتفع مستوى معيشة السكان وبدرجة كافية لتحقيق مثل هذه الغايات.

²¹ سيد محمود سيد محمد ، " التنمية الاقتصادية في موريتانيا في ضوء التجربة السورية" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة دمشق : كلية الاقتصاد و التجارة ، 1988 ، ص 20.

²² محمد عبد العزيز عجيمة ، صبحي تادريس قريصة ، مذكرات في التنمية و التخطيط ، القاهرة: الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 1986 ، ص64.

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

3 - تقليل التفاوت في الدخل والثروات:

هذا الهدف من الأهداف الاجتماعية للتنمية الاقتصادية حيث نجد أنه في معظم الدول المتخلفة ورغم انخفاض الدخل القومي وانخفاض متوسط نصيب الفرد , نجد تفاوتاً كبيراً في توزيع الدخل والثروات، إذ تحصل طبقة صغيرة من أفراد المجتمع على حصة كبيرة من هذه الثروة. ومن هذا التفاوت في توزيع الثروات والدخل، يؤدي إلى إصابة المجتمع بأضرار جسيمة، حيث يعمل على ترده بين حالة من الغني المفرط، وحالة من الفقر هذا بالإضافة إلى أنه غالباً ما يؤدي إلى اضطرابات فيما ينتجه المجتمع وما يستهلكه²³.

4- تعديل التركيب النسبي للاقتصاد القومي:

نعني بذلك عدم تركيز البلاد على قطاع واحد من النشاط كمصدر للدخل القومي ، مثل أن كانت تعتمد على الزراعة فقط ، فعليها ان تتوع البحث مثل إنشاء ودعم قطاع الصناعة و ذلك أن الاعتماد على قطاع واحد يعرض البلاد إلى خطر التقلبات الاقتصادية الشديدة نتيجة التقلبات في الإنتاج و الأسعار في هذا القطاع الوحيد المستغل مما يشكل خطراً جسيماً على هدوء و استقرار مجرى الحياة الاقتصادية ، لذلك يجب على القائمين بأمر التنمية في البلاد إحداث توازن في القطاعات و عدم الاعتماد على قطاع واحد كمصدر للدخل القومي الحال في الجزائر لاعتمادها بشكل كبير على عائدات البترول ، و البحث في إحياء قطاع الزراعة للوصول إلى الاكتفاء الذاتي ثم التصدير ، كما لا ننسى قطاع الصناعة و الذي يمثل إحدى معالم التطور الاقتصادي كل هذا من أجل الوصول إلى تنمية اقتصادية شاملة²⁴.

و على الرغم من تعدد أهداف سياسات التنمية الاقتصادية إلا أنه يمكن ذكر أهم النقاط خاصة تلك التي تبنتها الأمم المتحدة في إعلان الألفية الثالثة وهي :

-توفير الظروف الملائمة لتنمية القطاعات الاقتصادية ويشمل ذلك توفير درجة من الاستقرار.

-تحقيق قدرة من العدالة الاجتماعية والحد من اللامساواة في توزيع الدخل.

-تنفيذ برامج استثمارية طموحة في مختلف مجالات الاقتصاد وتوظيف كافة عناصر الانتاج في خدمة هذه البرامج.

-السعي لتوفير الأساليب الفعالة واتباع هذه الأساليب في تسريع أنشطة الاقتصاد وصولاً لتحقيق التنمية الاقتصادية²⁵.

²³ الرادوي تيسير ، التنمية الاقتصادية ، سوريا : مديرية المكتب و المطبوعات الجامعية ، ص 83.
²⁴ فارس رشيد البياتي ، " التنمية الاقتصادية سياسياً في الوطن العربي " ، عمان : أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، 2008 ، ص 68.

²⁵ موري سمية ، بلحاج فراحي ، " أثر التذبذب في أسعار النفط على التنمية الاقتصادية في الجزائر - دراسة مقارنة تحليلية و قياسية - " ، مجلة إستراتيجية و تنمية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة مستغانم ، العدد 07 ، جويلية 2014 ، 211

الفصل الاول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي و التنمية الاقتصادية

*خلاصة الفصل :

لقد عرف التسيير الإستراتيجي و التنمية الإقتصادية تطورا تاريخيا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين الإقتصاد ، و المحاسبة و علم الإجتماع كما يعتبر التسيير الإستراتيجي من أهم الانشطة الرئيسية في المؤسسة حيث يقوم بالربط بين جميع أنشطتها ، كما تسعى المؤسسات من خلاله إلى تقليل التكاليف و تخصيص الأمتل للموارد و إختيار أفضل الوسائل لزيادة أرباحها و الحصول على مكانة جيدة في السوق.

الفصل الثاني :



*دور التسيير الاستراتيجي
في رفع مستوى التنمية
الاقتصادية .

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

*مقدمة الفصل:

تعتبر التنمية الاقتصادية أسلوب إقتصادي و إجتماعي يهدف إلى تطوير وسائل الإنتاج بطرق

لا تؤدي إلى إستنزاف الموارد الطبيعية ، و ذلك لضمان حقوق الأجيال القادمة بالإضافة إلى

الأجيال الحالية و لعل أهم أداة لتحقيق ذلك هي التسيير الإستراتيجي حيث يعتبر التسيير طريقة

عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية ، المادية و المالية قصد تحقيق الاهداف المرجوة.

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

المبحث الأول: خصائص التنمية الاقتصادية .

المطلب الاول : اهمية التسيير الاستراتيجي .

تكمن أهمية التنمية الاقتصادية لأية دولة في العالم بالأمور التالية:

1-إن التنمية الاقتصادية هي أهم الأدوات التي تساعد الدول على الإستقلال الإقتصادي و الإبتعاد عن التبعية الإقتصادية و التبعية بمختلف أشكالها ، نتيجة تحقيق التقدم و النمو الإقتصادي الذي يمكنها من التخلص من هذه التبعية بأنواعها .

2 - إن التنمية الإقتصادية تعمل على تحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع ، من خلال زيادة دخولهم و توفير فرص عمل لهم ، و بما ينعكس على المستوى الصحي و التعليمي لهم.

3-تعمل التنمية الإقتصادية على توفير السلع و الخدمات لأفراد المجتمع بالكميات و النوعيات المناسبة.

4-تعمل التنمية الإقتصادية على تجسير الفجوة الإقتصادية و الإجتماعية بين طبقات المجتمع مما يؤدي إلى استقراره سياسيا و إجتماعيا.

5-تعمل التنمية الإقتصادية على مستوى الإقتصاد الكلي ، على تحسين الناتج المحلي ، و تحقيق التطوير الإقتصادي المنشود.

6-تعمل التنمية الإقتصادية على تقليل الفجوة الاجتماعية بين الدول المتقدمة و الدول النامية.

مما سبق نجد ان أهمية التنمية الاقتصادية وسيلة لتقليل الفجوة الاقتصادية والتقنية ما بين الدول النامية والمتقدمة ، علي الرغم من أن هناك عوامل اقتصادية وغير اقتصادية ساعدت علي تعميق الفجوة ، والتي ما زالت متأصلة ومتوازية في الهياكل الاقتصادية تدريجيا بإحداث تنمية اقتصادية واجتماعية حقيقية تعتمد اعتماداً كبيراً علي رؤيا واستراتيجية مدروسة وواضحة ، كما أن التنمية في الدول النامية اقتصرت علي المفاهيم الكلاسيكية للتنمية المتمثلة بمعدل نمو الدخل القومي ورفع متوسط دخل الفرد دون النظر إلى الكيفية التي يتولد بها هذا النمو ولا إلى حالة توزيع الدخل بين فئات السكان¹.

المطلب الثاني : أبعاد التنمية الاقتصادية .

¹ https://www.starshams.com/2022/09/blog-post_13.html?m=1 تاريخ الإطلاع : 12 مارس 2023 ، التوقيت:12:23

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

1- البعد المادي للتنمية:

تعتبر التنمية الاقتصادية الطريق المعاكس للتخلف ، ولذلك فإن تحقيق التنمية يعني العمل علي التخلص من كل العوامل التي تؤدي إلى القصور في عملية التطوير التي بدورها تؤدي إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تعني التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية وهذا يعمل علي قوة السوق الداخلية وهذا جوهر التنمية .

2- البعد الاجتماعي للتنمية:

و يتناول هذا العنصر العلاقة بين الطبيعة و البشر و تحقيق الرفاهية و تحسين سبل الرفاهية من خلال الحصول على الخدمات الصحية و التعليمية و وضع المعايير الامنية و احترام حقوق الانسان و عناصره كالتالي :

-تثبيت النمو السكاني

-اهمية توزيع السكان

-الاستخدام الامثل للموارد البشرية

-الاهتمام بدور المرأة

-الخدمات الصحية

-التعليم

-حرية الاختيار

-الديمقراطية

-حقوق الاجيال القادمة من الموارد الطبيعية.

3- البعد السياسي للتنمية:

إن انتشار فكرة التنمية عالمياً جعل منها أيديولوجية فحلت معركة التنمية محل معركة الاستقلال ، فالتنمية تشترط التحرر والاستقلال الاقتصادي ، ويتضمن البعد السياسي للتنمية التحرر من التبعية الاقتصادية إلى جانب التبعية الاستعمارية المباشرة ، فإذا كان الواقع قد فرض علي البلدان النامية الاستعانة بالمصادر الأجنبية من رأس المال والتكنولوجيا ، إلا أن هذه المصادر يجب أن تكون مكملة للإمكانيات الداخلية الذاتية بحيث لا تقود إلى السيطرة علي اقتصاديات البلدان النامية .

4 - البعد الدولي للتنمية:

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

إن التنمية والتعاون الدولي أوصلت الدول إلى تبني فكرة التعاون علي المستوى الدولي من أجل تحقيق التنمية ، وأيضاً كانت سبباً في ظهور الهيئات الدولية ، كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ... إلخ ، وقد عملت هذه المنظمات جنباً إلى جنب من أجل تعزيز العلاقات الدولية وجعلها أكثر تكافؤاً ، إلا أنها واجهت بعض الصعوبات في هذه العلاقة وذلك لأن البلدان النامية وجدت صعوبة بالغة في الانخراط في هذه العلاقة ، ولذا فإن الفروقات كبيرة بين دخول الدول الغنية والدول الفقيرة علي مر الزمن .

5 -البعد الحضاري للتنمية:

ارتباط التنمية بكافة مناحي الحياة جعلها السبب الرئيسي لخلق حياة كريمة للإنسان وتطوير الحياة القائمة . لذا فإن المفهوم الحضاري للتنمية واسع وأعم ويحتوي علي كافة عوامل ازدهار الحضارة ، لذا فإن التنمية تعتبر نقطة الانطلاق لأي حضارة كانت ، وبمقدورها رسم شخصية وهوية الإنسان¹.

المطلب الثالث : مؤشرات و قياس التنمية الإقتصادية.

أولاً: مؤشرات التنمية الإقتصادية.

نظراً للتحويلات الواسعة في مفهوم التنمية ، فإن المؤشرات عرفت بدورها تطورات هامة علي محاور عدة . و تنقسم مؤشرات قياس التنمية الإقتصادية إلى المحاور الرئيسية التالية :

1-المؤشرات الإقتصادية:

تصف هذه المؤشرات خصائص الجهاز الإقتصادي الإجتماعي للبلد . و يمكن أن تقدم علي شكل معدل متوسط من كتلة إجمالية كالدخل السنوي للفرد ، أو علي شكل نسب مختلفة من الناتج القومي الإجمالي كمعدل التصدير ، الإستيراد أو الديون ، أو تقدم علي شكل نسب فيما بينها كخدمة الدين بالقياس إلى قيمة الصادرات و أبرز هذه المؤشرات:

1-1 الناتج القومي أو المحلي الإجمالي GNP أو GDP الكلي أو للفرد ، و قد ظهرت في وقت مبكر عيوب استخدام الناتج الإجمالي للفرد كمؤشر للتنمية الإقتصادية و جرت محاولات لتصحيح هذا المقياس و تسويته (Hicks & streeten 1979) و يتعلق جزء من المشكلة بتشوهات معدلات الصرف الرسمية و عدم تمثيلها للقوة الشرائية المحلية النسبية و كان كولن كلارك من أوائل الذين حاولوا تحويل الحسابات القومية بإستعمال تكافؤات القوة الشرائية الذي يعني قياس ناتج كل بلد وفق مستوى أسعار مشترك (الأسعار الدولية).

1-2معدل الدخل الوطني للفرد و نسبة الإستثمار في معدل الدخل الوطني .

تاريخ الإطلاع عليه : 13 مارس 2023 ، التوقيت 15 45 https://www.starshams.com/2022/10/blog-post_90.html?m=1

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

1-3 قيمة الدين الخارجي نسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي .

1-4 نسبة المساعدات التنموية الخارجية مقارنة بالناتج المحلي الإجمالي.

1-5 الإستهلاك السنوي للطاقة و كثافة إستخدامها .

1-6 كمية إنتاج النفايات .

1_7 وسائل النقل و المواصلات . كما بدأ الإهتمام بالمؤشرات الإقتصادية-الإجتماعية ، أي تلك التي لها عائدية إقتصادية و إجتماعية أو هي على الحدود بينهما كالعالة و البطالة و الأجور و ظروف العمل و دخل الأسرة و إنفاقها ، و الإدخار ، الإستدانة و توزيع الثروة و أسعار الإستهلاك و الخدمات التعليمية و الصحية و الثقافية و الأمن الإجتماعي...الخ¹

2- المؤشرات الإجتماعية:

ظهرت حركة المؤشرات الإجتماعية في أواخر الستينات من القرن الماضي لمعالجة نقائص المؤشرات المتعارف عليها ، للتعبير عن الوقائع و التغييرات الإجتماعية ، الإقتصادية من خلال توسيع التحليلات الإحصائية الإقتصادية لتضم طيفا واسعا من القضايا الإجتماعية ، و منها تخطيط التنمية و تقييم التقدم في تحقيق أهدافها و دراسة بدائل للسياسات المتبعة من أجل إختيار أكثر ملائمة ، و توجهت هذه الحركة إلى مناطق الإهتمام الإجتماعي العميق للأفراد و الأسر ، مثل تلبية الحاجات الأساسية و توفير النمو و الرفاه . تمتاز المؤشرات الإجتماعية عن معدل الدخل الفردي بأنها تهتم بالغايات كما تهتم بالوسائل و بأنها تظهر جانب التوزيع إضافة إلى المتوسط و أخيرا أنها تسيير إلى فجوة التأخر . معظم الجوانب الإجتماعية غير قابلة للقياس المباشر او ليست معروفة بوضوح ، لذا فإن المؤشرات تستعمل بشكل شائع كتقريب أو قياس جزئي للأمر كالعادلة ، و الأمن و التعليم و عناصر أخرى في الجانب الإجتماعي . و من أهم المؤشرات الإجتماعية ما يلي:

*السكن و نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر .

*نسبة السكان العاطلين عن العمل

*الصحة العامة .

*التعليم و التكوين .

*الأمن الإجتماعي و حماية الناس من الجرائم .

*النسبة المئوية للنمو السكاني².

¹ بوقجان وسام ، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برامج التنمية (2001-2019) ، مجلة الإنماء للإقتصاد و التجارة ، عدد خاص ، المجلد 02 ، أبريل 2018 ، ص 198.

² محمد عدنان ودبع ، مؤشرات التنمية ، العدد 02 ، المعهد العربي للتخطيط الكويت ، سنة 2002 ، ص 07.

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

2- المؤشرات البيئية:

من أهم المؤشرات التي تهتم بالمحور البيئي ما يلي :

*مساحة الأراضي المزروعة مقارنة بالمساحة الكلية.

*الكمية المستخدمة من المبيدات و المخصبات الزراعية .

*مساحة الغابات مقارنة مع المساحة الكلية .

*نسبة الأراضي المتأثرة بالتصحر مقارنة بالمساحة الكلية .

*نصيب الفرد من المياه العذبة .

*نسبة تلوث الهواء المحيط بالمناطق الحضرية.

4- المؤشرات المؤسسية:

تتمثل المؤشرات المؤسسية فيما يلي :

*تطبيق الإتفاقيات العالمية المصادق عليها .

*عدد مستخدمي الأنترنت لكل 1000 مواطن .

*عدد أجهزة الحواسيب لكل 1000 مواطن .

*نسبة الإتفاق على البحث العلمي و التنمية من إجمالي الناتج المحلي .

*الخسائر البشرية و الإقتصادية بسبب الكوارث الطبيعية.

5- مؤشرات الحاجة الأساسية:

قام العديد من المؤلفين بتعريف الحاجة البشرية الأساسية، واقترحوا صيغ تصنيف لها، وحاولوا تحديد المقدار الضروري والكافي من الحاجات المستقلة.

يتطلب تبني مقاربة الحاجات الأساسية في التنمية صياغة مؤشرات ملائمة عن هذه الحاجات وقياس التصورات في اشباعها وتحديد الاستهدافات في مختلف مكوناتها لمواجهة تلك الحاجات خلال إطار زمني محدد، وهناك عدة استعمالات لمؤشرات الحاجات الأساسية أهمها:
-مركز إشارة عن حالة التنمية على المستوى القطري .

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

-نقاط استرشادية للتخطيط كمؤشرات معدلات النمو المستهدفة وقياس التغيرات في مستويات دخل الفرد .قياس جهود منظومة الخدمات العمومية (تقييم وتوزيع وكفاءة).

- قياس عرض بعض السلع والخدمات المرتبطة بالحاجة الأساسية لمواجهة الاستهدافات ومعرفة النسب من السكان التي هي فوق أو تحت المعايير الدنيا .

-تحديد فجوة اشباع الحاجات الأساسية على المستوى الدولي، والسرعة التي يتم فيها ردم هوة أو اتساعها، وتحديد أنماط لتأشير المعايير الدولية للرفاه وتقييم البلدان وفقا لذلك .

-تقييم آثار السياسات الاقتصادية، مثل سياسات الإصلاح.

6-مؤشرات الرفاه ونوعية الحياة:

تختلف هذه المؤشرات و تنقسم الى كل من :

1 - قياس الرفاه:

يطرح (Grootar) 1982) (تميزا بين ثلاث مقاربات لقياس الرفاه هي: أدلة الرفاه الحقيقية والانفاق الكلي والدخل الكامل، وفي دراسة أخرى (Anand & Harris) 1994) (استعملت خمسة مؤشرات محتملة لقياس الرفاه الفردي هي دخل الأسرة بالنسبة للفرد، انفاق الأسرة الإجمالي للفرد، إنفاق الأسرة على الغذاء بالنسبة للفرد عدد السرعات الحرارية لدى السرة بالنسبة للفرد، نسبة الانفاق على الغذاء إلى الانفاق الكلي للأسرة.

2- نوعية الحياة:

يختلف مفهوم نوعية الحياة من شخص إلى آخر ومن زمن لآخر ومن مكان لآخر، كما أنه قد يستعمل عموما بشكل يغطي مفاهيم مثل الأمن والسلام وتكافؤ الفرص والمشاركة والرضى الذاتي وهي تعرض مشكلات قياس صعبة من حيث محاولة تعريف هذه النوعية وقياسها وتحليل العناصر المهمة فيها، لذا قد يتطلب ذلك اسهاما من

علماء الصحة والتغذية والتعليم والنفس والهندسة والاجتماع وغيرهم. هناك جهود دولية وإقليمية لقياس نوعية الحياة وما يتعلق بها، ومنها برنامج المؤشرات الاجتماعية

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) الذي انطلق في أواخر السبعينات، وبرنامج بحوث نوعية الحياة ذات الصلة بالسياسات¹.

¹ بوقجان وسام ، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برامج التنمية (2001-2019) ، مجلة الإنماء للإقتصاد و التجارة ، عدد خاص ، المجلد 02 أبريل 2018، ص 199.

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

ثانيا: قياس التنمية:

تتنوع مقاييس التنمية ما بين اقتصادية واجتماعية ومادية ولا مادية، وكمية ونوعية ولا عجب في هذا التنوع بالنظر إلى التغير الإنساني الذي يتفاوت زمنيا ومكانيا هو الآخر، ومن ثم تتفاوت التنمية بشدة من حيث مفهومها وأهميتها ودرجة الحاجة إليها من منطقة لأخرى ومن مجتمع لآخر، كما تتعدد معايير قياسها بتعدد خصائصها ومقوماتها ومعوقاتها من دولة لأخرى، بمثل ما قد تتعدد في الدولة الواحدة على حسب درجة التنمية المطلوبة.

فيما يتعلق بمقاييس التنمية، توجد أربع قضايا أساسية لوضع مؤشر للتنمية هي :

- 1--اختيار المتغيرات .
- 2 - تقدير أهمية هذه المتغيرات .
- 3- وسيلة إيجاد مؤشر مركب .
- 4- فائدة هذا المؤشر وجدوى استخدامه

وقد أدى الاعتماد على هذه المقاييس بالباحثين إلى إيجاد أربعة أبعاد للتنمية هي :

- 1-البعد التقني .
- 2-البعد الديمغرافي .
- 3-البعد الخاص بعلاقات الدخل والعلاقات الخارجية.
- 4 -البعد الخاص بالدول الكبرى والدول الصغرى.

حيث تم ترتيب الدول على هذا المقياس ورسمت لها خرائط بناء على ذلك، لكن العديد من تلك المتغيرات كان مطولا ومكررا، ولذلك فإن المؤشرات الناتجة كانت معقدة بدرجة كبيرة ومن الصعب تفسيرها.

بعدها اقترح الباحثون من مختلف النظم العلمية مؤشرات متنوعة للتنمية، وذلك في محاولة لإيجاد مقياس ذا معنى وتم الاتفاق على أن متغير الناتج القومي لكل شخص هو متغير مناسب وكاف للاستخدام، ولكنه يهمل بشدة العديد من جوانب التنمية المهمة، ولقد حاول كل باحث إيجاد مؤشر جديد يعكس آراء أوسع أو أعمق لمشكلة التنمية، ولكن لسوء الحظ كان لكل مقياس جوانب ينفرد بها، ولم يكن لأي منها شمولية القياس¹.

***الأدلة المركبة لقياس التنمية:**

تم إعداد العديد من الأدلة من الجهات علمية ودولية وحتى مجالات مختصة لقياس التنمية، تذكر باختصار أهمها والأكثر انتشارا وتداولاً، وهي أعمال متفاوتة في المنهجية والاهتمام والتركيب كأمثلة عن الجهد الواسع المبذول في هذا الميدان .

01-دليل مستوى المعيشة:

¹ حمد محمد عبد العال(2009) ، جغرافية التنمية ... مفاهيم نظرية و أبعاد مكانية ، ملخص ورقة بحثية ، الملتقى الخامس للجغرافيين العرب ، الكويت ،

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

قسمت دراسة معهد الأمم المتحدة للبحوث الاجتماعية مجال مستوى المعيشة إلى مكونات من الحاجات الأساسية التي يشكل اشباعها إسهاما في المستوى العام للرضى المعبر عنه في مستوى المعيشة، وهذه الحاجات إما فيزيائية كالتغذية والسكن والصحة أو ثقافية كالتعليم والأمن، وأضافت مكونا خاصا للتعبير عن الحاجات الأعلى التي تفوق الحاجات الأساسية .

02- دليل نوعية الحياة:

اعتبر Liu (4) in وهو معد هذا الدليل ومطبقه على الولايات المتحدة الأمريكية، أن نوعية الحياة هي مخرج لنوعين من المدخلات مادية وروحية، وتتكون المدخلات المادية من ما يمكن قياسه من سلع وخدمات وثراء مادي... إلخ، بينما تتضمن المدخلات الروحية كل ما لا يمكن قياسه من العوامل الفيزيولوجية مثل الانتماء إلى جماعة الاحترام التقدير الذاتي، العاطفة، ... إلخ، وقد استعملت تسع مؤشرات بجملة من المتغيرات القابلة للقياس تجاوزت في مجملها 100 متغير .

03- الدليل العام للتنمية:

من بين أعمال معهد الأمم المتحدة للبحوث الاجتماعية (UNRISD) الهادفة إلى دراسة مؤشرات التنمية وإعداد دليل مركب عنها، نذكر دراسة الأستاذ قراناها و آخرون" سنة 1985 والتي استعملت أربعة طرق في اشتقاق الدليل العام للتنمية، بدأت الدراسة بـ 100 متغير تم إنقاصها بسلسلة من المعالجة إلى 73 ثم إلى 60 ثم إلى 40 مؤشرا سميت مستودع المؤشرات وضعت عن 120 بلدا في بنك معلومات معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، ومن هذه المؤشرات تم انتقاء 19 مؤشرا سميت "المؤشرات النواة" التي استعملت في تشكيل الدليل العام للتنمية .

04- دليل التنمية البشرية:

يعتبر مفهوم التنمية البشرية أرحب مجالا من نظريات التنمية الاقتصادية التقليدية، فكثيرا ما يضيع الهدف من التنمية في زخم الانشغال بالمفاهيم الاقتصادية للنمو والتضخم وغيرها من الموضوعات الاقتصادية، ولما كانت نماذج النمو الاقتصادي تتناول زيادة الناتج القومي أكثر مما تتناول تحسين حياة البشر، فقد ظهرت ضرورة البحث عن بديل لمتوسط نصيب الفرد من الناتج القومي كمقياس لدرجة التقدم ومتابعته لأنه ليس بمتوسط الدخل وحده تقاس التنمية. ويقاس التقدم في هذه المكونات بالمؤشرات التالية-: توقع أمل الحياة عند الولادة- معدل القراءة والكتابة بين البالغين -المعدل المركب لنسب القيد في مراحل التعليم- متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي¹.

¹ محمد عدنان وديع ، مؤشرات التنمية ، العدد 02 ، المعهد العربي للتخطيط الكويت ، سنة 2002 ، ص 09.

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

المبحث الثاني : مكونات التنمية الاقتصادية .

المطلب الاول : عناصر التنمية الاقتصادية .

وفقا للتعريف التي تطرقنا إليها فيما سبق فإن التنمية الاقتصادية تحتوي على عدد من العناصر أهمها :

1- الشمولية:

تعتبر التنمية تغيير شامل ينطوي ليس فقط على الجانب الاقتصادي وإنما الثقافي، السياسي، الاجتماعي والأخلاقي أيضا من هذا المنطلق فإن التنمية تتضمن الحداثة والتي تشير إلى إضعاف دور العادات والتقاليد غير العلمية في اتخاذ القرارات وزيادة دور المعرفة العلمية. لكن من ناحية أخرى تتضمن التنمية أيضا بالالتزام بالجانب الأخلاقي، فهناك من المعرفة الحديثة ما هو مخرب ومدمر، حتى يكون للمعرفة الحديثة دور تنموي يتعين أن يكون الاستعانة بها في الإطار الأخلاقي المحدد فالعلم الحديث قدم الطاقة النووية، الهندسة، الوراثة ولكل منهما جوانب إيجابية وجوانب لا أخلاقية، ولا شك أن التنمية تعني الاستفادة بهما في الإطار الأخلاقي المتعارف عليه داخل المجتمع .

2-حدوث زيادة مستمرة في متوسط الدخل الحقيقي:

حيث تكون هذه الزيادة لفترة من الزمن، وهذا ما يوحي أن التنمية عملية طويلة الأجل .

3-حدوث تحسن في توزيع الدخل:

هذا لصالح الطبقة الفقيرة (التخفيف من ظاهرة الفقر) فلقد لوحظ في فترة الخمسينات والستينات من هذا القرن أنه بالرغم من أن كثيرا من الدول النامية قد حققت معدلات نمو اقتصادي مرتفعة إلا أن النصيب النسبي من الدخل للطبقة الفقيرة فيها كان في تناقص مستمر، لذا أصبح شرطا من شروط التنمية أن يصاحب النمو الاقتصادي تحسن في توزيع الدخل لصالح الطبقة الفقيرة .

المطلب الثاني : متطلبات التنمية الاقتصادية .

تقتضي التنمية الاقتصادية لنجاحها متطلبات عديدة، تتمثل هذه المتطلبات في التغيرات المتعددة للمجالات السياسية، الاجتماعية والثقافية في المجتمع.

1- المجال السياسي:

أحد الشروط الأساسية هو تحقيق الاستقلال السياسي والاقتصادي، فكما نعلم أن ظاهرة الاستعمار هدفها استغلال ثروات المجتمعات المختلفة مع إهمال جانب التنمية الاقتصادية فيها. يحقق الاستقلال السياسي والاقتصادي شرطا هاما وأساسيا والمتمثل في السيطرة الوطنية على الموارد المتاحة للمجتمع وبالتالي تحقيق القدرة على توجيهها واستغلالها في الشكل الملائم. كذلك تتطلب

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

التنمية الاقتصادية تغيرا في السلطة السياسية القائمة، يعني هذا نقل السلطة إلى تلك الفئات أو الطبقات الاجتماعية ذات المصلحة الأساسية في التنمية الاقتصادية، فحيث تسود السلطة لجني ثمارها دون إزاحة هذه الفئات والطبقات السياسية عن السلطة. يتطلب نجاح عملية التنمية الاقتصادية إنشاء تنظيم سياسي ممثل لمصالح القوى صاحبة المصلحة الحقيقية في التنمية حيث يلعب التنظيم السياسي دور تعبئة الجماهير لعملية التنمية الاقتصادية عن طريق خلق الوعي الإنمائي وترسيخه، فاللتنمية الاقتصادية بمثابة وثيقة تأمين قومية، تقتضي التوضيح بالحاضر في سبيل المستقبل. ويلعب التنظيم السياسي دور خلق إدارة التغيير لدى الجماهير وإرضائهم بتقديم التوضيحات المطلوبة لعمليات التنمية الاقتصادية. خلاصة القول أن التنمية الاقتصادية تتطلب خلق حماية قوية وتلاحم قومي من أجل إنجاز عملية الإنماء الاقتصادي والاجتماعي، والتنظيم السياسي هو الهيئة التي يوكل إليها خلق هذه الحماية وخلق هذا التلاحم.

2-المجال الثقافي:

تتطلب التنمية الاقتصادية تغيرات جوهرية في نظام التعليم القائم ، تتمثل هذه التغيرات في ثورة ثقافية تغير هذا النظام من جنوره وتجعله قادرا على مواجهة احتياجات الثورة الصناعية والتكنولوجية، بمعنى أن الثورة الثقافية تؤدي إلى ملاءمة نظام التعليم مع احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي السريع، تستهدف هذه الثورة الثقافية أن تخلق جو التحدي من طرف الإنسان للطبيعة بروح المغامرة والملاحظة والتجربة بدلا من روح التغيب والتجريد. وتهدف الثورة إلى خلق الطاقة الإبداعية لدى الأفراد، ذلك أن التنمية الاقتصادية لا تتطلب فقط نقل التكنولوجيا من مكان إلى مكان، بل لكي تنجح عملية النقل التكنولوجي لا بد من خلق العقل الذي يبدعها، يديرها ويسيرها مع الاعتناء بها. وتتطلب عملية التنمية الاقتصادية تغييرا جوهريا في مناهج التعليم السائدة إذ من شأنه خلق العقلية العلمية والنقدية المتسائلة والراغبة في فهم واقعها ومحيطها وتغييره.

3-المجال الاجتماعي:

التنمية الاقتصادية تتطلب تغييرا في القيم والعادات السائدة، إضافة إلى سلوك الأفراد ونظرتهم للنشاط الاقتصادي والعمل كقيمة اجتماعية، وهذا يقتضي تغييرا جذريا في الجو الفكري العام وادخار أفكار جديدة وقيم جديدة. فالعلاقات الاجتماعية والانتماءات القبلية والسياسية تؤثر في اختيار المديرين فغن ذلك سوف يؤثر على العملية التنموية، ويجب إزالة كافة النظم الاجتماعية مثل نظام الطوائف الذي يعوق عملية المرونة الرأسية أي قدرة الإنسان على الانتقال من مهنة إلى مهنة.

4-المجال التنظيمي (الإداري) :

تحتاج التنمية الاقتصادية إلى تغير جوهرية في بعض التنظيمات والمؤسسات الاقتصادية السائدة أو خلق مؤسسات وتنظيمات جديدة. وتتطلب عملية التنمية الاقتصادية رفع معدل الاستثمار الذي يكون بإنشاء مؤسسات مالية ومصرفية قادرة على تعبئة المدخرات الكامنة في المجتمع والتي تمثل في نفس الوقت قنوات لتوجيه هذه الموارد الاستثمارية. إن التنمية الاقتصادية في بلدان العالم الثالث تتطلب قيام الحكومة بدور فعال وقيادي في عملية النمو الاقتصادي، يكون ذلك بتمتع الجهاز

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، الأمر الذي يقتضي توسيعه وإعادة تنظيم الإدارات المالية- مصلحة الضرائب مثلا- مع تغيير التشريعات المالية السائدة بما يتلاءم وحاجات التنمية. إذن يجب إزالة كافة القيود التنظيمية التي تقف عائقا أمام الوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة للقرارات الإدارية، وهذا لأن سوء الإدارة قد يعثر عملية الإنماء في الدول النامية وزيادة على سوء استخدام الموارد، فالإدارة ليست درجة علمية وجامعية فقط بل هي أسلوب معين في التفكير والسلوك . بتحدثنا عن هذه المجالات أي الثقافية، السياسية، الاجتماعية والإدارية ما هي إلا عبارة عن متطلبات للتنمية الاقتصادية، أي التغييرات التي يجب أن تحدث في المجتمعات والأمم للدخول في عملية النمو الاقتصادي السريع، أو بالأحرى استعدادات لأي مجتمع يود الرقي والدخول في التنمية الاقتصادية¹.

المطلب الثالث : مجالات التنمية الاقتصادية .

تحاول البلدان النامية عامة جذب الاستثمارات الأجنبية نظرا للآثار الايجابية المنتظرة منها في مختلف المجالات.

اولا :المساهمة في إعادة الهيكلة.

تعاني المؤسسات العمومية في معظم الدول النامية و من بينها الجزائر من مشاكل في التنظيم و التسيير لذلك فإن الشركات الأجنبية بمقدورها المساهمة في التسيير والتنظيم بفضل ما تمتلكه من خبرة فنية تقنية ، مما يساعد على الفعالية الاقتصادية لهذه المؤسسات وبالتالي المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلاد.

ثانيا :نقل التكنولوجيا .

إن التطور التقني الناتج عن نقل التكنولوجيا يساعد على تحقيق السرعة في التنمية الاقتصادية و الاستثمارات الأجنبية يمكن أن تساهم في سد النقائص الموجودة في هذا المجال نظرا للتكنولوجيا المتطورة التي تستعملها في التنظيم و التسيير و الإنتاج ، لأن الاستثمار تصاحبه عادة تقنيات في الإنتاج و خبرة في التنظيم و التسيير التي تعتبر معايير للتطور التقني².

كما أنه ليس من السهل قياس أثر الاستثمار الأجنبي على تحويل التكنولوجيا ، لكن يبدو أن هناك مجالات و قطاعات ظاهرة للعيان، فمثلا في الجزائر كأنموذج نلاحظ تطورا ملموسا في مجال الإلكترونيك ومجال الاتصالات ، و ترى كذلك الوضوح في قطاع الخدمات وبالضبط في مؤسسة بريد الجزائر ، حيث عمدت هذه الأخيرة إلى تحسين نوعية و تسريعها من خلال اتخاذ عدة إجراءات لإرضاء الزبون كالموزع الصوتي ، البطاقة المغناطيسية و خدمات وسترن يونيون للاستلام السريع للأموال . و رغم المزاي إلا أن ذلك يتولد معه نوع من التبعية التكنولوجية فيصبح البلد المضيف غير قادر خلال مدة طويلة على استعمال أو صيانة أو ابتكار منتجات جديدة أو ما

¹ الدكتور عادل عامر ، مقال تحت عنوان : "التنمية الاقتصادية و كيفية تحقيقها" ، مجلة دنيا الوطن ، تاريخ النشر : 13_03_2014 ، تاريخ الإطلاع : 29_03_2023 ، التوقيت 14:09.

² عيبوط محند و اعلي ، الإستثمارات الأجنبية في القانون الجزائري ، دار هومة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2012 ، ص 162.

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

يتصل بها من طرق تنظيمية حالة التبعية هذه إلى انعدام أو نقص الموظفين الأكفاء اللازمين لأعمال الإنتاج في المصانع¹.

ثالثا : التعاون من اجل التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

تستفيد الدولة من الاستثمارات الأجنبية في التنمية الاقتصادية من خلال مساهمتها المالية خاصة في مجال المحروقات أين تستفيد الدولة من الضرائب المرتفعة لصالح الخزينة العامة².

رابعا : توازن ميزان المدفوعات.

تختلف آثار الاستثمارات الأجنبية على المدفوعات باختلاف طبيعة الاستثمار ، بحيث إذا كانت موجهة لإنتاج السلع من أجل التصدير ، فإن أثرها سيكون ايجابيا على ميزان المدفوعات لان التجارة الخارجية تسمح بالحصول على العملة الصعبة الضرورية لإيجاد حلول للعجز في ميزان المدفوعات خاصة في حالة ممارسة المستثمرين لسياسة التمويل الذاتي وتفاذي إعادة تحويل الفوائد . إن رؤوس الأموال الأجنبية ضرورية لمواجهة النقص في الموارد المالية التي تعاني منها معظم البلدان النامية و ما يترتب عنه من صعوبات في ميزان المدفوعات، بالمقابل فإن خروج رؤوس الأموال من الدول المصدرة ودخولها في الأسواق الدولية قد يؤثر سلبا على ميزان المدفوعات³.

خامسا : الاندماج في الإقتصاد العالمي.

إن الإستثمارات الأجنبية تقوم بدور هام في تعزيز التبادلات التجارية في مجال السلع و الخدمات كما تساهم في زيادة الصادرات و بالتالي المساهمة في خلق الشروط الملائمة لسياسة إقتصادية موجهة نحو الأسواق الخارجية و التقليل من الواردات و تحسين الأوضاع المالية للدولة المضيفة ، و كذا تسهيل الدخول في الإقتصاد العالمي بفضل علاقاتها المتميزة مع البنوك الخارجية و أسواق رأس المال، خاصة الدور الذي تقوم به الشركات المتعددة الجنسيات في الإقتصاد العالمي⁴.

سادسا : خلق فرص عمل .

يلعب الإستثمار دورا هاما في خلق مناصب عمل ، كما أنه يساهم في تخفيض نسبة البطالة ، الا أنه و بالمقابل مهما كانت السياسة التي تختارها الدولة تثير مشاكل الحد من البطالة على المدى القصير ، هذه المشاكل التي تزداد تفاقما نتيجة لدور المؤسسات الأجنبية ، و لقد أجبرت الأساليب المستعملة البحث عن توظيف عمال من ذوي الخبرات الفنية العالية ، و إنشاء برامج تدريبية لتكوين عمال آخرين جدد⁵.

¹ نعيمة أو عيل ، واقع الإستثمار الإجنبي المباشر في ظل التغيرات الإقتصادية في الجزائر 2005-2006 ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ،

جامعة الجزائر ، 2005-2006 ، ص 42.

² عيبوط محند و اعلي ، مرجع سابق ، ص 164.

³ عيبوط محند و اعلي ، مرجع سابق ، ص 167.

⁴ عيبوط محند و اعلي ، مرجع سابق ، ص 168.

⁵ نعيمة أو عيل ، مرجع سابق ، ص 142.

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

المبحث الثالث: أثر التسيير الإستراتيجي في إرساء معالم التنمية الاقتصادية.

المطلب الاول : معوقات التنمية الاقتصادية .

من بين أهم المعوقات الاقتصادية ما يلي :

1-القوى العاملة:

لا شك أن هناك علاقة أكيدة بين النمو وبين القوى العاملة من حيث حجمها ومعدل نموها خاصة معدل نمو العمالة في قطاعات الإنتاج السلعي من الزراعة والصناعة، وكذلك من حيث جودتها ومدى تناسبها ومعدل نمو إنتاجها، ويختلف حجم السكان في سن العمل وتوزيعهم على القطاعات المختلفة باختلاف مراحل التنمية المختلفة، وفي الدول النامية متوسطة ومنخفضة الدخل نجد أن القوى العاملة تتميز بسمات معينة، فمن حيث معدل نموها نجد أن منها العمل في الدول النامية أعلى من مثيله في الدول الصناعية المتقدمة، ويرجع انخفاض الأجور في الدول النامية إلى أسباب عديدة منها وفرة عرض العمل بالنسبة للطلب، وجود البطالة وانخفاض مستوى الإنتاجية في هذه الدول عن مثيله في الدول الصناعية المتقدمة .

2-رأس المال:

يعتبر رأس المال من حيث مدى توفره ومعدل تراكمه من المحددات الأساسية للطاقت الإنتاجية في المجتمعات ولمعدلات تغييرها، ومن ثم في مستوى التقدم الذي يلفته ومعدل النمو الذي سيحدث فيها. فالدول التي يكون فيها التخصص وتقسيم العمل بسيطاً، تكون الفرصة أمام رأس المال لإدخال طرق إنتاج أكثر تعقيداً أو زيادة الإنتاجية أكبر من الدول التي حققت قدراً من التخصص والتقدم، بالإضافة إلى أنه في الدول النامية تكنولوجيا يكون معدل نمو رأس المال لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة أكبر مما هو في الدول المتقدمة، نظراً لوجود فجوة تكنولوجيا بين الجانبين.

3-التكنولوجيا والتنظيم:

إن الانتقال إلى طبقة المنظمين هو التفسير الأساسي لغياب عمليات الإنماء السريعة في الدول النامية، ويجدر الذكر أن وظائف المنظم في الدول المتقدمة قد تقدمت بمعدل متزايد في المشروعات الكبيرة إلى أعداد كبيرة من الأفراد الذين تخصص كل منهم في ناحية صغيرة جداً من العملية الإنتاجية، غير أن الأمر ليس كذلك في الدول النامية إلى نقل تكنولوجيا بسيطة وليست معقدة أي بما يتناسب مع طبيعة وظروف الدول لأن نقل التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في الدول المتقدمة دون القيام بأي دراسة كافية لاحتياجات الدول النامية عن نوع التكنولوجيا لن يحل مشكلة التنمية في هذه الدول بل يعتبر عقبة كبيرة أمام عملية التنمية.

4- الموارد الطبيعية:

يؤكد خبراء الموارد أنه لا يوجد سبب جوهري يمنع التقدم التكنولوجي من الحفاظ على الموارد الطبيعية بحيث تكفي إلى ما لا نهاية لتحقيق تنمية اقتصادية سريعة. بالرغم من أهمية الموارد

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

الطبيعية في تحقيق التنمية الاقتصادية إلا أن هذا لا يعني أن مستوى الإنتاج ومستوى المعيشة لأي دولة يتوقف تماما على مال يتوفر لديها من موارد طبيعية، فلا يكفي أن تكون الدولة غنية بمواردها وإنما يجب أن يقوم أهلها باستغلال هذه الموارد. ومن أهم الأسباب التي يختلف من أجلها معدل النمو الاقتصادي من دولة لأخرى، هي سوء توزيع الموارد الطبيعية فيما بينها بمواد من الناحية الكمية أو من ناحية سهولة الوصول إليها

5. التجارة الخارجية:

هناك صعوبات عديدة تعترض سبيل الدول النامية في تحقيق الدول التنمية منها- :عدم توفر الأيدي العاملة الماهرة بالقدر الكافي- . ضيق حجم السوق المحلية إذ أنه يصعب الدخول في مجال تصدير السلع المصنعة إلى السوق الدولية قبل الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير في السوق المحلية، بالإضافة إلى صعوبة القدرة على منافسة السوق الدولية- . العقبات التي تصفها الدول الصناعية في وجه صادرات الدول النامية من السلع المصنعة- . التقلب الشديد في أسعار المواد الأولية كثيرا ما ينعكس في شكل انخفاض مفاجئ في حصة الدول النامية من العملات الأجنبية، لذا يجب على هذا الدول أن تعمل على تشجيع صادراتها باتخاذ مختلف الإجراءات والوسائل المؤثرة على كمية وقيمة الصادرات وبالشكل الذي يسمح بمواجهة المنافسة الأجنبية في السوق العالمية¹.

المطلب الثاني : أبرز الخيارات التي يتيحها التسيير الإستراتيجي بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية.

-الخيارات المرتبطة بتطوير و تحقيق التنمية الاقتصادية:

1- استراتيجيات النمو:

تتناسب استراتيجيات النمو مع المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التقلب، حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية، وتحقق هذه الإستراتيجية العديد من المزايا والتي من بينها:
زيادة الأرباح والحصة السوقية، واستغلال اقتصاديات الحجم، وتحقيق الاستفادة من تباين حاجيات العملاء. وتضم استراتيجيات النمو العديد من الاستراتيجيات الفرعية و التي نذكر منها :
إستراتيجية النمو الداخلي، إستراتيجية النمو الخارجي و التي تكون إما بالاندماج أو بالاستحواذ، وكذلك إستراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة. تتميز هذه الإستراتيجية بوجود درجة عالية و متقنة من التسيير الإستراتيجي كونها تعمل على تطوير و زيادة توسع المؤسسة و الإستثمار و تحقيق نسب أعلى من المداخل في هذه الحالة تكون عجلة التنمية الاقتصادية تسير بشكل أفضل لتوفر أغلبية شروط التنمية.

2- استراتيجيات الاستقرار:

¹ الدكتور عادل عامر ، مقال تحت عنوان : "التنمية الاقتصادية و كيفية تحقيقها" ، مجلة دنيا الوطن ، تاريخ النشر : 13_03_2014 ، تاريخ الإطلاع : 29_03_2023 ، التوقيت 16:35.

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

تتناسب إستراتيجية الاستقرار مع المؤسسات الناجحة، والتي تنشط في محيط مستقر نسبياً، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحلية بهدف تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية، و من بين هذه الاستراتيجيات نجد إستراتيجية عدم التغيير إستراتيجية الربح في الأجل القصير، و إستراتيجية التعاون والتحالف، هذه الأخيرة يقصد بها إحلال التعاون محل المنافسة من أجل السيطرة على المخاطر و التهديدات.

تعتمد المؤسسة في هذه الحالة على التسيير الإستراتيجي يتميز بالبساطة و الثبات و تكون فيه مستويات التنمية الإقتصادية متوسطة إلى درجة كبيرة كون أن هذه المؤسسات تعمل في محيط مستقر.

3- استراتيجيات الانكماش:

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه الاستراتيجيات، و بالرغم من قلة شعبيتها، إلا أنها هامة ضمن ظروفها، وتتخذ عدة أشكال من بينها: إستراتيجية التخفيض التي تعمل المؤسسة على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات، و إستراتيجية التصفية التي تنص على الإنهاء الفعلي للمؤسسة.

عادة في هذه الحالة يكون هناك إهمال كبير للتسيير الإستراتيجي داخل المؤسسة و لعله من أهم أسباب فشل هذه المؤسسات هنا تتوثر التنمية الإقتصادية بذلك فتسجل مستويات متدنية عادة مايؤدي ذلك إلى إرتفاع معدل البطالة و إنتشار الفقر.¹

المطلب الثالث: دور التسيير الإستراتيجي في تحسين التنمية الإقتصادية.

أصبحت المؤسسات في الوقت الحاضر تواجه العديد من التحديات في كافة المجالات ، هذه التحديات مفروضة عليها بفعل التغيرات و التحولات التي تحدث في المحيط مما أدى إلى زيادة دور و صعوبة التسيير ، حيث يعمل التسيير الإستراتيجي على إنشاء درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة و الفعاليات الإدارية على مستوى المؤسسة ، كما يهتم التسيير الإستراتيجي بتحليل المشكلات و الفرص التي تواجه المؤسسة في المحيط الذي تعمل فيه ، كما يمكن المؤسسة من تحديد الفرص المختلفة ، التي يفرزها المحيط و العمل على إستغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها و تقليل آثار التهديدات و نقاط الضعف الداخلية من أجل السير الحسن لأنشطة و فعاليات المؤسسة ، كل هذا يؤدي إلى توفير منتجات و خدمات بأسعار تنافسية و بالتالي زيادة طلب و زيادة نشاط المؤسسة بشكل أكبر ، عادة ما يؤدي ذلك إلى التفكير في الإستثمار غالباً ما يكون على شكل إنشاء فرع آخر و هنا نجد أنه بفعل التسيير الإستراتيجي المحكم أدى إلى وفرة في مناصب شغل بالإضافة إلى زيادة الدخل بصفة عامة . إن التسيير الإستراتيجي الفعال يعمل على دفع عجلة التنمية الإقتصادية و تشجيع الإستثمار من خلال إعطاء صورة نموذجية للمؤسسات المحلية ،بالإضافة إلى رقم الأعمال المحصل بالنسبة لهذه المؤسسات ، كما يعمل التسيير الإستراتيجي على تسهيل حركة الأموال و السيولة و بالتالي توسع و زيادة حركة النشاط

¹ مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، الفصل الثاني: التسيير الإستراتيجي في المؤسسة ، مجلد : 05 ، العدد : 02 ، 2016 ، ص 48.

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

الإقتصادي للدولة بصفة عامة ، كما يساهم في محاولة تحقيق الإكتفاء الذاتي و إشباع السوق المحلية قد يؤدي هذا إلى الحصول على فائض عادة ما يذهب نحو التصدير و بالتالي تنوع المداخل الوطنية و زيادة الدخل الوطني.

الفصل الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في رفع مستوى التنمية الاقتصادية

*خلاصة الفصل :

إن الإتجاه المعاصر في ميدان الأعمال ينصب تركيزه على بناء رؤية تكاملية و شمولية و السعي إلى تحقيق الترابط و التفاعل بين أنشطة و فعاليات المؤسسة عن طريق التسيير الإستراتيجي الذي بدوره يؤدي الى تحقيق و تطوير التنمية الإقتصادية بصفة عامة الذي يؤدي كذلك إلى رفع المستوى المعيشي و توفير اسباب الحياة الكريمة و بالتالي تعتبر التنمية الإقتصادية في البلاد وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة

الفصل الثالث :

دراسة حالة لدى



المؤسسة الوطنية لتسويق
البحري بمستغانم

NASCHO

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

*مقدمة الفصل :

ان اي موضوع من البحث لا يكون كاملا و لا شاملا الا اذا استوفت فيه دراسة الجانبين النظري و التطبيقي و بعد القيام بدراسة التسيير الإستراتيجي و التنمية الإقتصادية و الالمام بمختلف الجوانب التي بينهما نظريا ، اردنا ان نكملها بدراسة ميدانية لمؤسسة النقل البحري NASHCO ب مستغانم للقيام بدراسة تطبيقية على هذا الموضوع . تعتبر الموانئ البحرية كغيرها من الموانئ التي تلعب دورا هاما في تنشيط حركة الإقتصاد الوطني انطلاقا من كونها محطة استيراد و تصدير لمختلف البضائع و السلع و الخدمات... الخ.

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

المبحث الاول : تقديم مؤسسة NASHCO

المطلب الاول : تاريخ المؤسسة

قبل التسعينات كان عدد قليل من الشركات العاملة في هذا المجال توفر سوق شحنات السفن وهي :

SNTM-CNAN : شركة النقل البحري الوطنية والأسلحة الوطنية وشركة الملاحة

ENCATM : شركة شحن وطنية ملحقة بالنقل البحري

GEMA : البحرية العامة

MTA : النقل المغربي والمساعدين

بعد المركزية للشركات التي عرفتها الجزائر خلال الثمانينات (80) وكذلك الخسائر المسجلة خاصة على مستوى CNAS كان من الضروري إيجاد مخرج لسد العجز الذي تعانيه هذه الشركات لأن توقفات السفن على الموانئ الجزائرية كان طويلة جدا ، وأصبح استخدام السفن الأجنبية المستأجرة متكررا.

يصبح هذا الوضع ضارا ب CNAS نفسها والاقتصاد الوطني وما بعده تقرر إنشاء شركة مساهمة تسمى NASCHO الشركة الوطنية للملاحة (ناشكو) هي شركة مساهمة (سبا) تم إنشاؤها بحساب مالك السفن الوطني (CNAN / SNTM) والشركة البحرية العامة (GEMA) في 10/11/1991 برأس مال 60 مليون دينار، 60% من الأسهم ملك لشركة CNAN و 40% للبقية .

في 01/27/1992 تم تنصيب وكالة الجزائر وتبعها الوكالات والفروع الأخرى عبر التراب الوطني ، ثم في 1997 اشترت 40% CNAN من أسهم شركة GEMA وأصبحت المساهم الوحيد في شركة "ناشكو" الفرعية تخصص وكالة NASCHO في إرسال السفن الخطية والمتداخلة للأسلحة الوطنية والأجنبية مع السنوات والخبرة ولكن قبل كل شيء كفاءة الموظفين ، تمكنت شركة الشحن الوطنية من توسيع وتنويع خدمات أنشطتها .

المطلب الثاني : نشاط المؤسسة .

ترتكز أغلب أنشطة المؤسسة على عملية التسيير للسفن من خلال شحن السفن و تفريغ عند الوصول و كذا مراقبة الحاويات و تتمثل مهام و أنشطة مؤسسة الشحن الوطنية في:

-شحنة السفن الخطية والمتداخلة

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

- شحن الحاويات (التخزين والغسيل والإصلاح)
- استكمال إجراءات العبور (التخليص الجمري وما بعد التوجيه)
- استقدام البضائع من جميع الجهات
- تمثيل ملاك السفن الوطنيين والأجانب .
- نصائح النقل متعدد الوسائط التزود بالوقود والتكديس .
- لوجستيات الحاويات (المراقبة) المهمة الأساسية للشركة وشحن السفن وتوظيف الشحن واستلام السفينة طوال مدة إقامتها .
- يضمن حسن سير العمليات التجارية .
- إدارة السفينة مع الدوائر الجمركية (السلوك لإداري)
- دفع الرسوم والشحن المستحق أثناء التوقف
- مساعدة القائد وطاقمه .
- تهتم بشحن الحاويات وعمليات العبور

*قسم فرعي:

- التنظيم الجغرافي والخريطة التنظيمية لناشكو يتم تقديم NASCHO في ستة موانئ جزائرية مع ست وكالات هي :

__وكالة الجزائر للملاحة.

__وكالة بجاية للملاحة.

__وكالة وهران للملاحة .

__وكالة سكيكدة للملاحة .

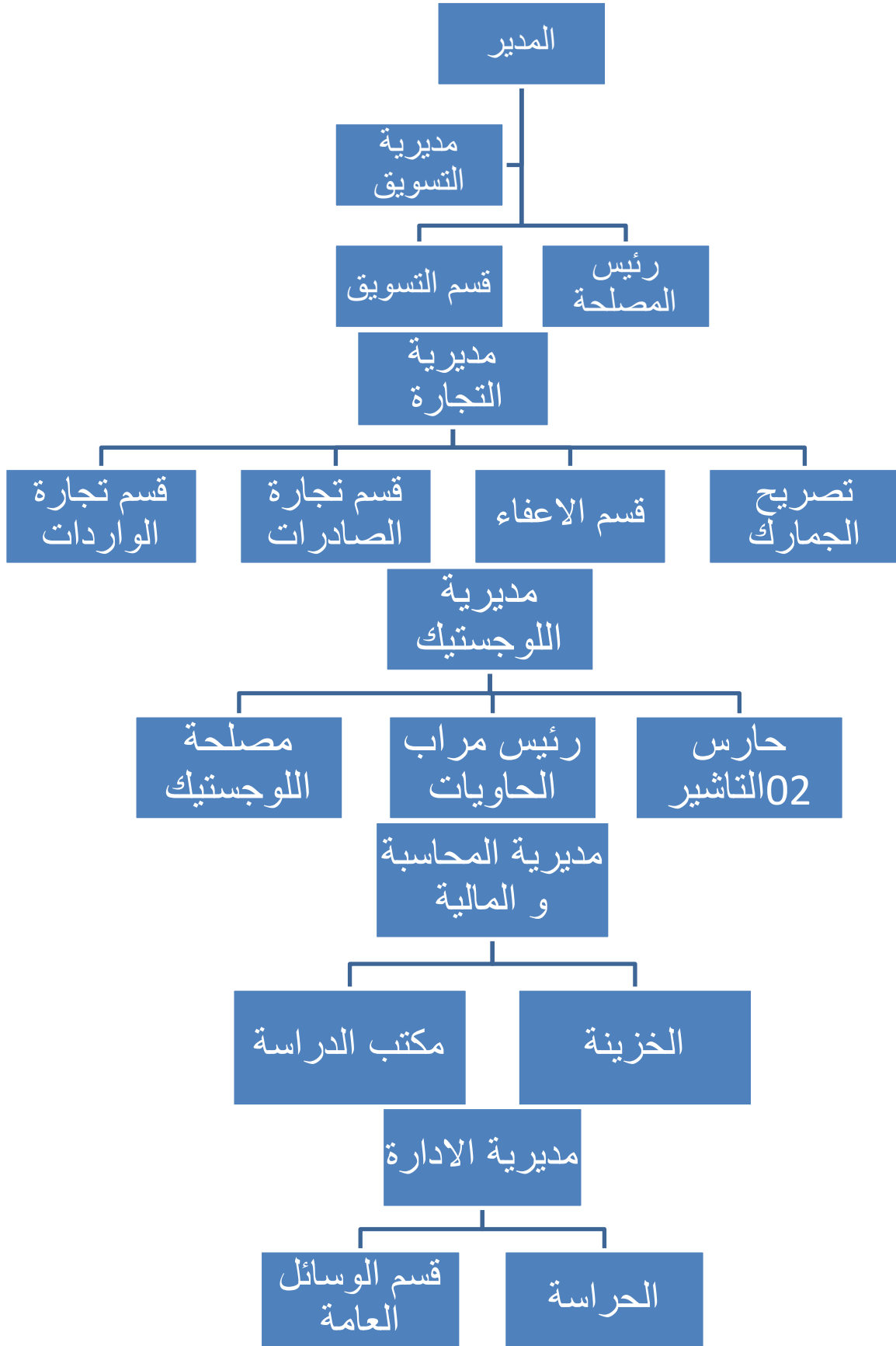
الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

_وكالة مستغانم للملاحة .

_وكالة عنابة للملاحة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco



المصدر وثائق من مؤسسة ناشكو.

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

*شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1-مدير :

هو مدير الوكالة. وهو المسؤول عن إدارة الموازنة ، وقبل كل شيء مسألة وضع الموازنة السنوية وفقا لتوجيهات الإدارة العامة وأيضا تحديد المواقف الدورية (شهريا وربع سنويا و سنوي) ومباشر جميع هياكل الوكالة

-2قسم الشحن :

- نقل رسالة الوصول إل المالك.
- تنسيق أعمال الهياكل التشغيلية ;
- لإشراف على إعداد وإدارة حسابات التوقف.
- إنشاء تقرير التوقف بعد مغادرة السفينة.
- إرسال رسالة البدء لأصحاب السفن
- يضمن تطبيق اللوائح في النقل البحري.
- فتح وإرسال ملف "ACCOIJNT ESCAL" إلى القسم المختص.
- إنشاء إحصائيات شهرية . الاحتفاظ بصندوق منظم .
- جميع المهام الأخرى الكامنة في القسم.

* تشمل هذه الخدمة:

- قسم الشحن

-رئيس مصلحة

-3لإدارة التجارية :

- تنسيق وتنشيط الأنشطة التجارية.
- دراسة وتحليل الملفات الإشراف على اللوائح من حيث النقل والتجارة الدولية.

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

- التحكم في سندات الشحن وبطاقات الوصفات مع القوائم تفويض ومتابعة المدفوعات للمنظمات (الرسوم ، الرسوم الجمركية ، إلخ)

-الحفاظ على علاقات العملاء والجمارك وخدمات المناولة وغيرها .

-إدارة ملف التقاضي المسبق (نشرة العجز التقاضي والنشرة التفاضلية فائض)

-التوقيع على خطابات احتياطي للعملاء وإعداد بيان الأحداث.

*تشمل هذه الخدمة:

- قسم الاستيراد التجاري.

- القسم التجاري للتصدير .

-مخلص جمري

-4قسم اللوجستيات ;

- ضمان المراقبة الدائمة لتحركات الحاويات الكاملة والفارغة

-إعادة تشغيل العملاء لإعادة الحاويات في حوزتهم في الوقت المحدد .ضمان احترام الفواتير المحددة .

- ضمان إنشاء وتسليم التقرير الشهري لأنشطة الهيكل.

- إنشاء وإرسال الجرد المادي الشهري القيمة لأصحاب السفن .

-ضمان نقل أو تسوية الحاويات ليتم تحميلها.

- إبلاغ وكيل ميناء المقصد بنسخة إلى مالك السفينة عن الحاويات الموجودة بالفعل على متنها .

*تشمل هذه الخدمة:

-الخدمة اللوجستية رئيس الحراسة .

-وكلاء التأشير.

-سائقي رافعة شوكية.

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

5-العبود :

- دفع مبلغ إشعار الوصول (نقل البضائع)
- استرداد البضاعة المراد تسليمها والفاثورة.
- إعداد شبكة الدخول (اسم المقالة ، الوزن ، بند التعريف ، ضريبة القيمة المضافة ، السعر)
- التحقق من صحة الإعلان على النظام الجمركي(SIGAD)
- تقديم ملف إلى مفتش الجمارك . القيام بالزيارة الجمركية مع مفتش ووكيل جمركي
- تصفية الملف لمفتش التصفية دفع الرسوم والضرائب في الدائرة الجمركية استرداد القسيمة التي تم إزالتها من البضائع
- رفع الملفات إل لواء الجمارك التجاري.
- إيداع نسخة من الملف وطلب الوصول إلى مركز شرطة الميناء والبريد الجمركي.
- إعداد أوامر الشراء لعامل المؤشر. وعامل الرافعة الشوكية في EPB لتحميل البضائع
- تسليم قسيمة الخروج إلى قسم شرطة الميناء واللواء الجمركي.
- إعداد الفاثورة لرسوم العبور.
- إعداد ملف ، وحفظه وزيارة وكيل DCP وكذلك الجمارك (في حالة البضائع المصادرة من إدارة منع الاحتيال DCP)

6-قسم حسابات المحطة :

- حساب عمولات الوكالة حسب المقياس المعمول به.
- ضمان المراقبة والتحكم في ملف حساب التوقف
- إرسال حساب التوقف إلى مالك السفينة مع الوثائق الداعمة الأصلية بعد التحقق من صحة من قبل مدير الوكالة.
- رصد واستعادة ملاك السفن.
- التأكد من متابعة التحويلات حتى استرداد المشورة الائتمانية على مستوى البنك

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

-تقديم حسابات التوقف لمالكي السفن من الأطراف الثالثة إلى السلطات الجمركية لفحص الامتثال والتأشيرات لمدة 90 يوما.

- إنشاء حسابات مكالمات لطرف ثالث للتحويل إذا طلب مالك السفينة رصيده.

- وضع التقرير الشهري.

- تحديد وضع الإعادة إلى الوطن.

- حالة البيانات الموجزة للمنتجات .

- 7 قسم المحاسبة والمالية :

-الإشراف على خدمات المحاسبة والنقد .مسك الدفاتر اليومية .الفحوصات المنهجية للمحاسبة مع المحاسب.

-لتحقق من الإدخال المحاسبي ومراقبته باستثمارات التخصيص.

- تحقق مع الصراف وضباب تسجيل النقد وسجل النقدية الموقع حسب الأصول مع تقرير تسجيل النقدية.

- تحليل الحسابات كل ثلاثة شهور وتقديم الحسابات ربع السنوية للإدارة العامة .

-ضمان الإعلان الضريبي والاجتماعي.

- التحقق من بيان ضريبة القيمة المضافة والتحويل مع BIC إلى DCFC للدفع

-التحقق من كشوف المرتبات.

-ضمان تحديث الاستثمارات وعمليات الاستحواذ الأخرى بالموارد العامة.

- المساهمة في الإحصائيات الشهرية بعد التحقق والمصالحة مع جميع الإدارات

-وضع الرسوم الشهرية وميزانية الدخل .يضمن إدارة النقد والعلاقة مع البنك.

- استلام جميع المستندات المحاسبية والتحقق من محتوياتها •

-التحقق الحسابي للمبالغ الواجب دفعها والتأكد من التزامها بالفاتورة .

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

- أهداف طلبات الدفع.
- توقيع قسائم الدفع يقدم إيصالات الدفع للتوقيع المشترك.
- عند إرجاع المستندات: تصنيف جميع المستندات المحاسبية وطلب رقم الوثيقة وأرشفة المستندات المحاسبية
- إعداد العمل في نهاية السنة (إعداد البيانات المالية: الميزانية العمومية ، الرصيد ، حزمة الضرائب).
- الإدارة الشهرية لحسابات مالِك السفينة
- تطوير سندات المدين لمالك السفينة
- إعداد البيانات المالية الشهرية لمالك السفينة
- إنشاء كشوف الحسابات وكشوف الحسابات وإرسالها مع الوثائق المرفقة بالبريد والإلكتروني.
- المشاركة في القرارات مع المديرين والعمولات المتعلقة بالشركة.
- * تشمل هذه الخدمة .
- مدير المشروع
- الخزينة
- 8-مديرية لإدارة :
- التنظيم الإداري لموظفي الملفات والرصد الوظيفي.
- إدارة الرواتب.
- مراقبة الكتب القانونية
- وتنفيذ البيان الضريبي الشهري والسنوي (G50 و 301 مكرر).
- تنفيذ الإعلانات الشهرية والسنوية DAC و DA.
- حساب وتنفيذ الإعلان المتبادل الشهري •MGT

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

-رصد حالات الغياب والتأخير والتعافي

- مراقبة ملفات التأمين.

- متابعة ملفات أصحاب المعاشات.

- رصد وتخطيط الطب المهني.

- رصد برامج التدريب إنشاء التقرير الإداري الشهري والمجلس التنفيذي

* تشمل هذه الخدمة:

- قسم الوسائل العامة

-الحراسة

-إدارة حركة الحاويات :

1-مراقبة حركة الحاويات في وكالة ناشكو حركة الحاويات على النحو التالي:

إنزال الحاويات؛ متابعة الحاوية المفرغة من الميناء حتى عودة الحاوية على النحو التالي: الحاوية بالميناء؛ عندما يتم الإعلان عن السفينة ، تشارك شركة الميناء وكذلك BMT (محطة بجاية البحر الأبيض المتوسط) في مؤتمر تحديد موقع السفن (CPN) من أجل معرفة وسائل المناولة التي سيتم منحها لتنفيذ العمليات التجارية (النزول . المغادرة) في أفضل الظروف BMT هي المسؤولة عن الحاويات . وهي مجهزة بأكثر الوسائل تعقيدا مما يسمح بالمعالجة الفعالة من حيث وضع الحاويات.

عند وصول سفينة الإرساء . يستلم القبطان: بيان الحمولة ورؤوس الشحن (BL) النسخة الأصلية) إلى المرسل إليه ، الذي يستخدمه لإثبات التصريح بالبضائع للجمارك للحصول على البيان الجمركي الجزائري ، يتم إيداع هذا الأخير بنفس الطريقة من أصحاب الحقوق إلى BMT حتى يتمكنوا من سرد الحاويات من قبل NASHCO .

عندما يتم تفريغ الحاويات بواسطة BMT . يتم تسجيل تحديد الموقع حسب منطقة التخزين والقسم ، مما يسهل على الخدمات الجمركية بالإضافة إل أجهزة الاستقبال تحديد موقع الحاويات.

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

المبحث الثاني : اليات التسيير على مستوى ميناء المؤسسة

المطلب الاول : الحاويات في مؤسسة ناشكو و عند العميل و التسهيلات الموجودة

- حاويات في مؤسسة ناشكو

عندما يتم الإعلان عن البيان الجمركي الجزائري للجمارك ، تشرع ناشكو في الاستيلاء على الكمبيوتر على البرامج ، المصممة خصيصا لتتبع الحاويات ، وبهذه الطريقة يكون لدى قسم اللوجستيات قائمة بالحاويات المسجلة في القسم المسماة "الحاوية في الميناء"

-الحاوية عند العميل

يقدم العميل (المتلقي) للحاويات التي ترغب في حيازة بضاعته ، نفسه إلى ناشكو لتحصيل "البضائع المراد تسليمها". ويتم تقديم ذلك له بعد دفع التكاليف التي تتكبدها الشركة (الشحن + المدفوعات)

المدفوعات = رسوم المناولة F.I.A + (رسوم تدخل الوكالة) + مبلغ إشعار الوصول (+ DA1500 الرقم (وفقا لتعريف الميناء) + تكاليف الشوكة + الطابع + (DA500) ضريبة القيمة المضافة (19 %)

ملحوظة، تكلفة الشوكة ثابتة عند 4500 دج لكل تحويل . Tc يتم حساب تكاليف الشوكة من قبل رئيس قسم اللوجستيات ويتم إصدار فاتورة للعملاء

-التسهيلات الموجودة

في حالة حصول العميل على اتفاقية . يعفى من إيداع شيك إيداع محتفظ به بموجب اتفاقية يتمتع العميل بمزايا معينة ، وهي،

-خصم 21 أو 30 أو 45 يوما بدلا من 15 يوما • فترة سداد شهر من يوم نزول بضاعته.

في حالة العميل غير التقليدي: يكون الخصم للخصم 15 يوما من التاريخ

المطلب الثاني : كيفية استقبال السفينة

تتمثل إجراءات استقبال السفينة والتسهيلات المينائية المقدمة فيما يلي:

1-استقبال السفينة :

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

يقوم بتجهيز السفينة أو ممثله أي الريان بتقديم المعلومات التقنية الخاصة بالسفينة والبضاعة للوسيط البحري في 72 ساعة على الأكثر أي خلال 3 أيام قبل وصول السفينة إل الميناء. عن طريق الفاكس أو الراديو لضمان احسن استقبال.

2 شروط رسو السفينة :

تتلخص شروط رسو السفينة فيما يلي:

يجب على كل سفينة أن تكون مرفقة بجهاز تأمين السفينة، يعرف بجهاز الحماية، وهي مكلفة بالتعويضات نتيجة لاحداث ضرر بمرافق الميناء

يجب إحضار الوثائق الضرورية للسفينة منها.

- بطاقة التعريف السفينة ، تحتوي على اسم السفينة، رقم تسلمها...الخ

-الفاتورة التجارية

للإشارة يجب تقديم الحمولة حتى وان كانت السفينة فارغة. ويوزع هذا البيان على ثلاث متعاملين هم:

- نسخة لمؤسسة شحن والتفريغ

- نسخة لوكيل السفينة أو الحمولة

_ لنسخة لإدارة الجمارك

المطلب الثالث : عمليتي الشحن والتفريغ عند وصول السفينة .

إن البضاعة المستوردة عند وصولها إلى ميناء يكون هناك أشخاص ينتظرون وصولها مثال عن ذلك بميناء مستغانم نجد مؤسسة ناشكو، إذ يعتبرون بمثابة أمين الحمولة ووكيل عن المرسل إليه فيقومون باجراءات التفريغ ودفع أجرة النقل ثم تسليمها للمرسل إليه بحيث يقوم الوكيل بتفقد البضاعة على الشكل عدد الطرود. الوزن، الكمية. وهذا ليرى إذا كازت مطابقة للبيانات الواردة في سند الشحن، كما أنه يقوم بالمحافظة على البضاعة بعد تفريغها، وحراستها حتى تدخل في حيازة المرسل إليه (الموكل)

توزع الوسائل المستعملة في التفريغ وذلك حسب نوعية وطبيعة السلع، وقبل البدء في عملية التفريغ يقوم رئيس المخزن بمراقبة البضائع المستوردة، ويتعرف على مدى مطابقتها للعقد ومواصفات التصريح بالبضائع أي يقوم بمقارنة البضائع مع البيانات الموجود على بيان الحمولة. يتم بعد ذلك التفريغ تحت رقابة جمركية مع مراعاة نوعية وحجم البضائع المنزلة ويتم تفريغ البضاعة

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

أما فيما يخص عملية الشحن فإنها تتم بواسطة الصنادل بوضع البضائع عليها ثم تحمل إل جانب السفينة حيث تقوم روافع السفينة أو روافع الرصيف أو بواسطة طرق أخرى تتناسب مع طبيعة البضائع كاستعمال الأنابيب في حالة شحن البضائع السائلة، أو صب البضاعة مباشرة بواسطة أقماع خاصة في حالة شحن الحبوب .

حيث أصبحت هناك سفن مجهزة للنقل بالحاويات لأنواع كثيرة من البضائع بهدف تخفيض نفقات النقل , بما في ذلك التغليف، الشحن وتقلص مدة الرحلة بأختصار الوقت المخصص لعمليات الشحن والتفريغ و قد يتطلب ذلك بتجهيز أرصفة مخصصة ومجهزة بالآلات و معدات لشحن الحاويات على ظهر السفينة

أما فيما يخص الإجراءات المتبعة في عملية الشحن، فيقوم الشاحن بتقديم وثيقة تسمى بيان الشحن يذكر فيها نوع البضاعة التي ستشحن، كميتها، ذاتيتها و بعد أن يطلع الناقل او وكيله ويتأكد من تطابق البيانات مع البضاعة يسلم له إذن بالشحن، والذي يسمح له بوضع البضاعة على ظهر السفينة.

المبحث الثالث : دور التسيير الاستراتيجي على مستوى ميناء المؤسسة

المطلب الاول : وسائل الشحن و التفريغ في المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

الجدول رقم (01) وسائل الشحن و التفريغ

نوع الة الشحن و التفريغ	عددها	سعتها بطن
رافعة	1	250
اللة الرافعة	2	50
رافعة الحاويات	4	45
رافعة كهربائية	2	63
اللة الشحن و الحفر الخلفي	1	-
اللة الشحن	1	-
اللة شوكية	56	32/15
جرار	1	35
مضخة الحبوب	1	140
ملحقات اللة الشحن و التفريغ	43	-

المصدر : وثائق من مؤسسة ناشكو

المطلب الثاني : المشاكل و التحديات و المشاريع المستقبلية

-المشاكل :

-لم يتم العثور على الحاوية

-تشبع أسطول NASCHO

-التحديات و المشاريع المستقبلية :

تنظيم الحاويات حسب النوع والحجم

-وجود وكيل لوجستي في وقت النزول والصعود حاويات لرؤية نقص الحاويات

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

- وجود الوكيل اللوجستي أثناء نقل الحاويات من ميناء التفريغ إلى الممتزح

-حوسبة إدارة أسطول الحاويات عن طريق تسهيل البحث عن الحاويات الفارغة بواسطة خسارة.

- في حالة تشبع الأسطول.

من الضروري إجراء انتقالات منتظمة المالك لبرمجة توفقات محددة لنقل الحاويات

المطلب الثالث : دور التسيير الاستراتيجي في تحسين مردودية المؤسسة

سمحت السياسة المتبعة في مؤسسة للوصول إلى نتائج مشجعة حيث أن عدد الحاويات المجهزة يتزايد من سنة إلى أخرى مما سمح لها بأخذ مكانة بين المنافسين الآخرين .

هنا برز دور التسيير الإستراتيجي من خلال الإدارة السليمة لحركة الحاويات و متابعة جيدة لادارة المخزون كل هذا سمح لها بالتحكم في وضعها المالي كما سمح التسيير الإستراتيجي بتنظيم العمل داخل المؤسسة و مع عملائها خاصة مما أدى إلى زيادة الإنسجام و رضى العميل من خلال سهر على تسليم البضائع في أحسن الظروف كما يلعب التسيير الإستراتيجي حلقة وصل مع العالم الخارجي حيث يقوم التسيير بتوفير ظروف حسنة لاستقبال السفن و بالتالي زيادة المبادلات التجارية و المساهمة في زيادة الدخل الوطني بصفة عامة.

كما يدعم التسيير الإستراتيجي إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و السماح بالاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة عند طريق جذب المتعاملين دوليين ، و بشكل عام فإن التسيير الإستراتيجي يعمل على وجود بنية اساسية قوية لتسهيل العمل في أحسن الظروف.

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى المؤسسة الوطنية لتسويق البحري nashco

*خلاصة الفصل :

على إختلاف الموانئ الموجودة في الجهة الغربية للبلاد ، فانه لا يزال يعاني من نقص في الإمكانيات ، مما لا يجعله يصنف من الموانئ العالمية الحديثة والتي تصنف من الجيل الثالث ، وذلك لتدني كفاءة الأسطول البحري التجاري لصغر حجم سفنه و ضعف البنية التحتية ، و نقص المعدات و التجهيزات المتعلقة بمناوبة البضائع و الحاويات و كذا ساحات الحاويات التي لا تتماشى مع المعايير الدولية مما يجعل السفن الكبيرة تحول وجهتها نحو موانئ أخرى منافسة

*الخاتمة العامة :

في موضوع هذا البحث تم التركيز على دور التسيير الإستراتيجي و مدى مساهمته في تطوير و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات في السوق و بصفة عامة تحسين التنمية الإقتصادية و دراسة مشكلة كيفية التأثير التسيير الإستراتيجي على هذا الأخير من خلال إختيار و سائل و تقنيات تساهم في تحقيق فعالية أكبر لوظيفة التسيير داخل هذه المؤسسات في ظل التنافس الكبير الذي يشهده هذا المجال.

إن الإهتمام بعملية التسيير من شأنه أن يرفع من جودة الخدمات المقدمة و على هذا الإعتبار فإن التسيير يدخل في أغلبية أنشطة المؤسسة.

تمحور البحث حول موضوع دور التسيير الإستراتيجي في مؤسسة ميناء مستغانم و هذا في محاولة ربط بين الجزء النظري المعبر عن المفاهيم و الجزء التطبيقي المعبر عن الواقع ، حيث كان الجانب النظري متعلق بوظيفة التسيير من اخلال ابراز دوره و اهميته وكذا دوره الفعال ليتم إسقاط ذلك على مؤسسة محل الدراسة من خلال الجانب التطبيقي ، أين تم إختيار هذه المؤسسة كون حجمها الكبير يعكس مدى الدور الذي تلعبه وظيفة التسيير في عملياتها الإستراتيجية و التشغيلية و هذا لاطهار نظام التسيير الذي تسيير وفقه.

تقييم الفرضيات :

- بالنسبة للفرضية الاولى للتسيير الإستراتيجي دور كبير و هام في تحسين التنمية الإقتصادية و هذا ما تم إثباته في كلا الجانبين النظري و التطبيقي و منه فإن الفرضية صحيحة.

- بالنسبة للفرضية الثانية يمكن إعتبار التسيير الإستراتيجي أداة تساهم في تحقيق الفوائد و ذلك باعتبارها دليلا مرشدا للمؤسسة و هذا ما تم تأكيده في الجانب التطبيقي كون تسيير خريطة تسيير عليها المؤسسة اذن الفرضية صحيحة.

- يساهم التسيير الإستراتيجي في تحقيق رقم اعمال جيد بالإضافة إلى مكانة قوية في السوق اذن الفرضية الثالثة صحيحة .

نتائج البحث :

و بصفة عامة تظهر نتائج الدراسة من خلال الجانب النظري و التطبيقي

النتائج النظرية :

المفهوم الحديث للتسيير يبرز تعقد نشاطاته و صعوبة مسيرته ، حيث تحتاج الإدارة إلى كفاءة عالية للقيام بعملية التسيير على اكمل وجه .

- إن التسيير و الخدمات التسييرية من أهم الأنشطة التي تحقق قيمة في المؤسسات و الإقتصاد الوطني على حد سواء .

- يساهم التسيير الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة و التي من بينها تدعيم المركز التنافسي في السوق و زيادة حصتها منه .

- يسمح التسيير الإستراتيجي الفعال بسهولة إنتقال المعلومة و بالتالي اوصولها في الوقت المحدد و من ثم اتخاذ قرارات إستراتيجية في ظروف مثلى .

النتائج التطبيقية :

- عدم وجود ثقافة و فكر تسييري في المؤسسات الإقتصادية .

- غياب مفاهيم صحيحة للتسيير و على كل المستويات .

- تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية ، و ذلك بتوفير الوسائل المطلوبة

- تخفيض اجور الشحن و تقديم خدمات جيدة و ميسرة لاستقطاب المزيد من السفن .
الاقتراحات

- توفير اليد العاملة المؤهلة و ذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال المناهج الإدارية الحديثة .

- إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الإندماج في الحياة الرقمية المعاصرة.

- انشاء مواقع انترنت و سعي الى جعلها اكثر حيوية عن طريق التجديد الدوري للمعلومات.

- الشراكة مع الجامعات و ذلك لسد الفجوة بين الجامعة الجزائرية و واقع الشغل بالمؤسسات الاقتصادية.

- تشجيع الإستثمار عن طريق جذب متعاملين دوليين .

العربية :

- 1- عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية " المواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين " ،مجموعة النيل العربية ،الطبعة الأولى ،القاهرة 1977 ،ص17-18 .
- 2- عبد السلام أبو قحف ، سياسات و إستراتيجية الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2004 ،ص157 .3. احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية، الإسكندرية 1999، ص 20.
- 3- احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية، الإسكندرية 1999 ، ص 20.
- 4- جمال الدين محمد المرسي و آخرون .التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية .الدار الجامعة الإسكندرية .2002.ص21 .
- 5- حسين حريم ،إدارة المنظمات "منظور الكلي . دار الحامد . الطبعة الأولى . عمان . 2003 . ص83.
- 6- عبد المالك مزهودة . المعالجة الإستراتيجية لموارد المؤسسة . أداة لضمان النجاعة الأداء . المؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول اهمية الشفافية و نجاعة الأداء لاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي . الجزائر .30ماي.02 جوان .2003.
- 7- عبد المالك مزهودة .الفكر الاستراتيجي من نموذج إلى النظرية الإستراتيجية . مجلة العلوم السياسية .جامعة محمد خيضر بسكرة. العدد 04 . جوان.
- 8-مصطفى محمود بكر . فهد بن عبد الله النعيم . الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات الإسكندرية .2008.ص45.
- 9- مؤيد سعيد السالم ، تنظيم المنظمات ، دار علم الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، بدون ذكر بلد النشر ، 2002 ، ص134 .شوقي ناجي جواد ، إدارة الستراتيج ، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 ، ص 23.
- 10- شارلز و جاريث جونز ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ،محمد السيد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، دار المريخ ،الجزء الأول ، الرياض ، 2001 ، ص 573 _ 574.
- 11- منال محمد الكردي ،جلال ابراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات) ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، 2003 ، ص 13 .
سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص17 ،

- 12- غنية لالوشن ، دور المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2000/1999، ص88.
- 13- أحمد حسين علي حسين ، تحليل و تصميم النظم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 /2003 ، ص26_27.
- 14- حسين رحيم ، نظام المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية و ترشيد القرار ، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي ، الأوراسي، 31ماي / 01-20 جوان ، 2003 ، ص04.
- 15- ثابت عبد الرحمان ادريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية) ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002 ، ص33-34.
- 16- ناصر علي القريو ، مقال تحت عنوان " مفهوم الإدارة الإستراتيجية " ، جامعة الحسن الأول ، كلية العلوم القانونية و الإقتصادية و الإجتماعية بسطات ، مجلة مغرب القانون ، 23 يناير 2023 ، 3:59م.
- 17- رحالي حجيعة ، مقال تحت عنوان : التنمية في ظل المتغيرات العالمية (من التنمية الإقتصادية إلى التنمية المستدامة) ، جامعة تيبازة ، معارف مجلة علمية محكمة ، العدد 17 ديسمبر 2014 ، ص 159،158.
- 18- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية (الإتجاهات المعاصرة) ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007 ، ص189 . عبد الرحمان تمام أبو كريشة ، علم الإجتماع والتنمية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص37. .
- 19- محمد شفيق ، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية) ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 13.
- 20- محمد مدحت مصطفى ، سهير عبد الظاهر أحمد ، النماذج الرياضية للتخطيط و التنمية الإقتصادية ، مصر : مكتبة الإشعاع الفنية ، 1999 ، ص46 .
- 21- محمد عبد العزيز عجيعة ، صبحي تادريس قريصة ، مذكرات في التنمية و التخطيط ، القاهرة: الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 1986 ، ص64 . الرداوي تيسير ، التنمية الإقتصادية ، سوريا : مديرية المكتب و المطبوعات الجامعية ، ص 83.
- 22- موري سمية ، بلحاج فراحي ، " أثر التذبذب في أسعار النفط على التنمية الإقتصادية في الجزائر - دراسة مقارنة تحليلية و قياسية- " ، مجلة إستراتيجية و تنمية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة مستغانم ، العدد 07 ، جويلية 2014 ، 211.

- 23-بوقجان وسام ،التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برامج التنمية (2001-2019) ، مجلة الإنماء للإقتصاد و التجارة ، عدد خاص ، المجلد02 ، أفريل 2018 ، ص 198 .محمد عدنان وديع ، مؤشرات التنمية ، العدد 02 ، المعهد العربي للتخطيط الكويت ، سنة 2002 ، ص 07.
- 24-بوقجان وسام ، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برامج التنمية (2001-2019) ، مجلة الإنماء للإقتصاد و التجارة ، عدد خاص ، المجلد 02 أفريل 2018، ص 199.
- 25-حمد محمد عبد العال(2009) ، جغرافية التنمية ... مفاهيم نظرية و أبعاد مكانية ، ملخص ورقة بحثية ، الملتقى الخامس للجغرافيين العرب ، الكويت ،
- 26-محمد عدنان وديع ، مؤشرات التنمية ، العدد 02 ، المعهد العربي للتخطيط الكويت ، سنة 2002 ، ص 09.
- 27-الدكتور عادل عامر ، مقال تحت عنوان : "التنمية الإقتصادية و كيفية تحقيقها" ، مجلة دنيا الوطن ، تاريخ النشر : 13_03_2014 ، تاريخ الإطلاع : 29_03_2023 ، التوقيت 14:09 . عيبوط محند و اعلي ، الإستثمارات الأجنبية في القانون الجزائري ، دار هومة للنشر و التوزيع ،الجزائر ، 2012 ، ص 162.
- 28-نعيمة أوعيل ، واقع الإستثمار الإجنبي المباشر في ظل التغيرات الإقتصادية في الجزائر 2005-2006 ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005-2006 ، ص 42.
- 29- عيبوط محند و اعلي ، الإستثمارات الأجنبية في القانون الجزائري ، دار هومة للنشر و التوزيع ،الجزائر ، 2012 ، ص 162.
- 30-عيبوط محند و اعلي ، مرجع سابق ، ص 164.
- 31-عيبوط محند و اعلي ، مرجع سابق ، ص 167.
- 32-عيبوط محند و اعلي ، مرجع سابق ، ص 168 .نعيمة أوعيل ، مرجع سابق ، ص 142.
- 33-الدكتور عادل عامر ، مقال تحت عنوان : "التنمية الإقتصادية و كيفية تحقيقها" ، مجلة دنيا الوطن ، تاريخ النشر : 13_03_2014 ، تاريخ الإطلاع : 29_03_2023 ، التوقيت 16:35.
- 34-مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، الفصل الثاني: التسيير الإستراتيجي في المؤسسة ، مجلد : 05 ، العدد : 02 ، 2016 ، ص 48.

1-Patrick Joffre , Gerhard Koenig , stratégie d'entreprise. (Antianuel), Economica , Paris , 1985 , p12.

2-Jackes ORSONI , Jean Pierre HELFER , management 2 stratégique , Vuibert , 2eme édition , Paris , 1994 ,p102 , 103.

3-F.DURRIEUX et autre, de la planification stratégique à la complexité , l'expansion management , review , septembre 2000 , p83 .

4- Patrick JOGGRE , Gerhard KOENING , stratégie D'entreprise "antianuel" , economica , Paris , 1985 , p14.

5- Michel MARCHESNAY , Management stratégique, Eyrolles université , Paris ,1995 P40_42.

6- Jean Pierre HELFER , Michel KALIKA , Jackes ORSONI , OP , cit , p25-26.

7- Geray JOHNSON . Heven SCHOOLES . stratégie .publi_union . paris .2000.p27 .

8-Michel WRILI . le mangement "la pensée . les concepts .les faits" .Armand Colin.Pqris 2001. p10.

9-Alain Charles Martinet . stratégie. Edition .verbert . Paris . 1983. p23.

10-Alain Charles MARTINET, management stratégique (organisation et politique) , ediscience , Paris , 1994 , p34.

11-Raymond _Alain THIETART , la stratégie d'entreprise, ediscince , 2 émé édition, Paris, 1993 , p 21_24.

12-Alain Charles MARTINET, management stratégique (organisation et politique) ,OP, cit , p25_26.

المذكرات :

- 1- مداح عرايبي الحاج ، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ضل اقتصاد السوق ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، جامعة الجزائر ، 1977 ، ص21.
 - 2- الداوي الشيخ ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، جوان 1999 ، ص 73-74.
 - 3- صليحة كاريش ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2000/1999 ، ص 26_27.
 - 4- سيد محمود سيد محمد ، " التنمية الإقتصادية في موريتانيا في ضوء التجربة السورية" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة دمشق : كلية الإقتصاد و التجارة ، 1988 ، ص 20.
 - 5- فارس رشيد البياتي ، " التنمية الإقتصادية سياسيا في الوطن العربي " ، عمان : أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، 2008 ، ص 68.
- مواقع الانترنت :

- 1- https://www.starshams.com/2022/09/blog-post_13.html?m=1 تاريخ الإطلاع : 12 مارس 2023 ، التوقيت 12:23
- 2¹ - https://www.starshams.com/2022/10/blog-post_90.html?m=1 تاريخ الإطلاع عليه : 13 مارس 2023 ، التوقيت 15 : 45

الملخص :

يعتبر التسيير الإستراتيجي اليوم ممارسة متجذرة في المؤسسات بمختلف وظائفها و عملياتها و مستوياتها التنظيمية ليصنع سر تفوقها التنافسي و يضمن ديمومتها.

في ظل التحولات التي يشهدها كل من المحيط و المؤسسة على حد سواء إزدادت أهميته ليكون الركن الأساس لضمان التنافسية ، كما يعتبر التسيير الإستراتيجي نمط للتفكير و ممارسة لا يتوقف عند إعداد الإستراتيجيات و تنفيذها بل أداة لتحسين الأداء و تحقيق أفضليات تنافسية تساهم في تحقيق التنمية الإقتصادية بصفة عامة .

يسعى التسيير الاستراتيجي الى تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين و التطوير التي تحقق الولاء التنظيمي و بلوغ الاهداف المسطرة بشكل فعال و تحقيق ارقام ونسب على المستوى العام تساهم في الاقتصاد العام للبلد .

الكلمات المفتاحية : الاستراتيجية , التسيير الاستراتيجي , التنمية الاقتصادية , مؤسسة ناشكو.

-Summary:

Today, strategic management is a practice rooted in institutions with their various functions, operations, and organizational levels, to create the secret of their competitive superiority and ensure their sustainability.

In light of the transformations witnessed by both the environment and the institution alike, its importance has increased to be the cornerstone for ensuring competitiveness, and strategic management is a pattern of thinking and practice that does not stop at preparing and implementing strategies, but rather a tool for improving performance and achieving competitive advantages that contribute to achieving economic development in a way General.

The strategic management seeks to develop the competitive advantage through training and development plans that achieve organizational loyalty, achieve the objectives ruled effectively, and achieve figures and

ratios at the general level that contribute to the general economy of the country.

Keywords: strategy, strategic management, economic development, Nashko Corporation.