

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : تسيير استراتيجي دولي

تحت عنوان

التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة سوناطراك - أرزيو-

تحت إشراف الأستاذ المؤطر:

- د. بن زيدان الحاج

من إعداد الطالب

- دلمي أبوبكر

أعضاء لجنة المناقشة

- أ/عكري حمو محمد.....رئيسا

- د/ بن زيدان الحاج..... مشرفا

- د / بوظراف الجيلالي.....مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

الاهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

:أهدي هذا العمل إلى

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي

.إلى إخوتي

.إلى الأصدقاء

.إلى زميلاتي

إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر فرع تسيير استراتيجي دولي

دفعة 2016-2017.

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور بن زيدان الحاج الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي شركة سونطراك

كما نتقدم بالشكر إلى عمال مكتبة جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغنام على كتابة وطباعة هذه المذكرة.

الفهرس:

الصفحة	الفهرس
-	الشكر
-	الاهداء
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
1	مقدمة عامة
6	الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي
7	المبحث الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي
7	المطلب الأول: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي
8	المطلب الثاني: تعريف التسيير الاستراتيجي
9	المطلب الثالث: أهمية التسيير الاستراتيجي
10	المبحث الثاني: مراحل و مستويات التسيير الاستراتيجي
10	المطلب الأول: مراحل التسيير الاستراتيجي
14	المطلب الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي
15	المبحث الثالث: عمليات التسيير الاستراتيجي
15	المطلب الأول: تحديد الاتجاه الاستراتيجي
21	المطلب الثاني: دراسة البنية الداخلية و الخارجية للمؤسسة
26	المطلب الثالث: الاختيار الاستراتيجي و تقييمه
30	الفصل الثاني: السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية و محددات تنافسيته
31	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
32	المطلب الثاني: أبعاد المؤسسة الاقتصادية
33	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية
34	المطلب الرابع: أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية
37	المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
37	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
38	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و محددتها
41	المطلب الثالث: استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية
46	الفصل الثالث: التسيير الاستراتيجي في سوناطراك
47	المبحث الأول: التعريف بشركة سوناطراك - الجزائر-

47	المطلب الأول: مدخل عام حول شركة سوناطراك
47	الفرع الأول: التطور التاريخي لسوناطراك و أهدافها
49	الفرع الثاني: التعريف بمنتجات سوناطراك و عمالئها
52	المطلب الثاني: دراسة الم الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك
52	الفرع الأول: التنظيم العام لمجمع سو ناطراك
54	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك و شرحه
59	المبحث الثاني: ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك
60	المطلب الأول: ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك على المستوى العام
60	الفرع الأول: خيار التنوع:
68	الفرع الثاني: خيار التكامل
70	المطلب الثاني: ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك على مستوى وحدات الأعمال و المستوى الوظيفي
70	الفرع الأول: ملامح التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال
72	الفرع الثاني: ملامح التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي
75	خاتمة عامة
76	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
17	العناصر الأساسية المكونة لرسالة المؤسسة	1
18	مراحل تكور اهتمام مؤسسات الأعمال بالرسالة	2
38	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	3
40	الأبعاد المحدد لنطاق التنافس	4
44	استراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها	5
59	الاستثمارات السنوية المحققة من طرف سوناطراك في مختلف الأنشطة خلال الفترة (2010 - 2013).	6
62	مشاريع المصب المحقق من طرف سوناطراك خلال السنوات الأخيرة.	7
64	ناقلات غاز البترول المميع المستلمة خلال مخط 2002 - 2006	8
67	محطات تحلي مياه البحر المنجز من طرف سوناطراك و شركائها	9

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
10	العناصر الرئيسية لعملية التسيير الاستراتيجي	1
39	دورة حياة الميزة التنافسة	2
42	مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية قيادة التكلفة	3
43	سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز	4
55	الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك	5

مقدمة عامة

المقدمة العامة :

يعتبر التسيير الاستراتيجي اليوم ممارسة متجذرة في المؤسسات بمختلف وظائفها وعملياً سرتفوقها التنافسي ويضمن ديمومتها. وعلى قدر سرعة التحولات التي يشهدها كل من المحيط والمؤسسة على حد سواء إزدادت أهميته ليكون الركن الأساس لضمان التنافسية. غير أنه كباقي المصطلحات التسييرية يرهن مفهومه ممارسته ومن ثم تعامله مع التحديات التي يواجهها، وهو ما نسلط عليه الضوء في هذا البحث

لقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية موجات متتالية و متسارعة من التغيرات و التطورات عبر مختلف الأصعدة ، نتيجة سواد نظام دولي جديد يتزايد فيه الاعتماد المتبادل بين الدول و تتآكل فيه كل الحدود مما أدى إلى نمو حجم و نوعية التجارة ، الاستثمار و التدفقات النقدية ، و ظهور مشترين و بائعين عالميين و هنا يظهر التسيير الاستراتيجي في مؤسسة ليخلق لها ميزة تنافسية تخولها من حجز مقعد في السوق و في ظل تطور التسيير الإستراتيجي وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها في عالم يختلف كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين ، هذا العالم المتسم بالمنافسة العالمية مع تطبيقات تكنولوجيايات العالم و الاتصال ، و التحرير التجاري المتزايد تحت إطار المنظمة العالمية للتجارة ، و المزيد من التكتلات الدولية و التحالفات الإستراتيجية للشركات العملاقة . و بالتالي فان بيئة العمال المعاصرة أصبحت بيئة دولية حافلة بالمتغيرات المتسارعة ، و أصبح من المطلوب اليوم أن تدرك المؤسسة الاقتصادية هذه التغيرات لتكون قادرة على بناء استراتيجيات طويلة الأمد .

أمام هذا الوضع أصبحت بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية دولية تتألى فيها المحلية و الوطنية، أكثر تعقيدا و جد متغيرة ، و بالتالي فالمؤسسة الاقتصادية أصبحت في وضعية التي توجد فيها المثلى و الدائمة التي تصلح لجميع المؤسسات أو لنفس المؤسسة في ظروف مختلفة ، و بالتالي فلم يعد من المقبول أن يقضي قادة المؤسسة الاقتصادية معظم وقتهم في تعديل الهيكل التنظيمي و وضع أسس للترقية و إعادة النظر في مسميات الوظائف - رغم أهمية هذه المهام - و إنما يجب أن يخصصوا وقتهم إلى مهمة إستراتيجية تهدف في المقام الأول إلى اقتناص ما تتيحه هذه البيئة من فرص و اجتناب أو التقليل من أثر ما تفرضه من مخاطر أو تهديدات ، أي أن مهمة قادة المؤسسة الاقتصادية في ظل هذا الوضع هي تسييرها استراتيجيا، لإن أسلوب التسيير الاستراتيجي ي للمؤسسات الاقتصادية هو منهج فكري يتميز بالحدثة و الريادة ، من خلال عملياته و وسائله التي تمكن من زيادة القدرات التنافسية للمؤسسات و تطوير أدائها أحيانا ، كما تضمن لها البقاء و الإستمرارية أحيانا أخرى ، حيث يعتمد هذا الأسلوب على أنظمة المعلومات لبيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية و الداخلية (و تشخيص ما فيها من : فرص و تهديدات / نقاط قوة و نقاط ضعف ، و من ثم الإعتماد خيارا إستراتيجيا من بين مجموعة البدائل المتاحة يعكس موقفا أو سلوكا رشيدا لها في ظروف معينة

المقدمة العامة

وفي وقت محدد ، ليتم بعد ذلك وضع هذا الخيار موضع التنفيذ ، فالرقابة عليه و تقويمه و انطالقا مما سبق يتضح أن التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية الدولية في ظل المنافسة و انفتاح السوق و التسابق التكنولوجي ة أصبح من الاهمية بما كان ليس على المستوى النظري فحسب ، بل يتعداه إلى المستوى العملي هذا التحليل الذي يقوم على مدخل تحليلي تشخيصي أساسي يعمل على التحليل المستمر لبيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية ، و تشخيص ما فيها من فرص متاحة لها و ما فيها من تهديدات تعترضها ، تجعله أمرا ضروريا لبقاء هاته المؤسسة و فعاليتها في ظل بيئة متغيرة باستمرار و تعدد فيها الفرص و التهديدات، ولكن مع ذلك فإن بعض المؤسسات الاقتصادية تعتمد إستراتيجيات تمكنها من استغلال هذه الفرص و تجاوز التهديدات ، بل و أكثر من ذلك فهي تتوسع و تنمو و تحول التهديدات إلى فرص لتحقيق هدف الاستمرارية بنجاح في المدى الطويل ، و في حين أن البعض الآخر من المؤسسات قد تنجح بالصدفة في الاجل القصير الى أنها تتعثر و تفشل عند أدنى الإخطار في المدى الطويل.

وعلى هذا الاساس فإن الإشكالية التي نحاول الاجابة عنها من خلال هذا البحث يمكن طرحها على النحو التالي

إلى أي مدى يمكن للمحيط الخارجي الدولي التأثير على تفعيل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة الدولية ؟

إن هذا الطرح يستدعي تحليل الاشكالية العامة بالاسئلة الفرعية التالية :

- 1- ماهو التسيير الاستراتيجي ؟ ماهي مراحل و مستويات التسيير بمفهومه الحالي؟
- 2- ماهي البيئة و العوامل الدولية المؤثرة على التسيير الاستراتيجي ؟
- 3- دور التسيير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الدولية ؟
- 4- كيف تسيير المؤسسة الاقتصادية إستراتيجيا ؟

الفرضيات :

للإجابة على الاسئلة المطروحة آنفا أن تنطلق دراستنا من هاته الفرضيات التالية :

- 1 - التسيير الاستراتيجي ظاهرة متعددة الجوانب تستهدف الوصول بالمؤسسة إلى وحدة متكاملة و متجانسة على مختلف الأصعدة عن طريق العديد من الاليات المنتهجة لديمومة المؤسسة الاقتصادية .
- 2- يعتبر تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية مدخل رئيسي لخلق درجة عالية من التناغم بين المؤسسة الاقتصادية و بيئتها الخارجية الدولية في ظل المنافسة .

المقدمة العامة

- 3- يتم ذلك من خلال وضع خطط طويلة المدى مبنية على دراسة السوق لترشيح التكاليف وتمييز المنتج .
- 4- يجعل تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية من تسييرها الاستراتيجي استجابة للتغيرات الحالية والمستقبلية لأهم مكونات هذه البيئة.

المنهج المستخدم :

للإجابة على أسئلة البحث سنستخدم " المنهج الوصفي التحليلي " لأنه يقوم على أساس تحديد كافة الجوانب التي تدور حول المشكلة أو الظاهرة المدروسة، والتعرف على حقيقتها بالاعتماد على المصادر المرجعية و الدراسات المتخصصة في هذا المجال، وبالتالي عرض صورة واضحة لتسيير المؤسسات الاقتصادية الدولية و لعملية تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية ، وكذلك لتسييرها الإستراتيجي كما نعتمد على "منهج دراسة الحالة " الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب المشكلة محل الدراسة ، وكشف أبعادها من خلال اللقاءات و مختلف الوثائق و البيانات و المعطيات الفعلية حول الحالة المدروسة (شركة سوناطراك) وهذا ما يجسد المساهمة باستخدام البحث العلمي في معالجة موضوع جدير بالاهتمام .

دوافع إختيار الموضوع:

كان اختيارنا هذا الموضوع عدة دوافع ، نوجز أهمها فيما يلي

- 1- طبيعة تخصصنا _ اقتصاد وتسيير المؤسسة _
- 2- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل وضع عالمي راهن تتآكل فيه كل الحدود وتتسارع فيه التغيرات
- 3- التحولات التي يشهدها الإقتصاد الجزائري عامة ، و المؤسسة الإقتصادية الجزائرية خاصة.
- 4- ما لسوناطراك من دور ومكانة في الإقتصاد الوطني حيث أنها العمود الفقري له و القاطرة التي تجره
- 5- إعتقادنا بتوفر هذه المؤسسة على الشروط والإمكانات الضرورية للدراسة

أهمية الدراسة : تكمن في النقاط التالية

- 1- تنطلق أهمية دراستنا هاته من التعرف على التسيير الاستراتيجي و دراسة أهم جوانبه لمواكبة السوق ، في ظل وضع راهن يعتبر فيه التسيير الإستراتيجي أمرا واقعا و حتمية لا مفر منها.
- 2- إن التغيرات المستمرة و المتسارعة للبيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية في ظل التسيير الاستراتيجي تفرض على هذه المؤسسة تحليلها باستمرار و تشخيص ما فيها من فرص و تهديدات ، و من ثم

المقدمة العامة

اعتماد استراتيجيات تتناغم وهذه التغيرات ، مما يجعل موضوعنا هذا له أهمية بما كان للبحث العلمي، و ذلك للكشف عن انعكاسات تحليل المؤسسة الاقتصادية لبيئتها الخارجية الدولية على تسييرها الإستراتيجي في ظل المنافسة المفتوحة .

3- إن ما يشهده الإقتصاد الوطني من انفتاح تحت ضغط تيارات المنافسة يجعل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ليست في منأى عنه ، وبالتالي فالتطرق للموضوع محل الدراسة يصبح أمرا ضروريا لتفعيل هذه المؤسسات ، ولخلق ثقافة تسييرية تواكب التطورات الراهنة.

أهداف البحث : نهدف من خلال دراستنا الى :

- 1- المساهمة في استجلاء الغموض حول التسيير الاستراتيجي
- 2- المساهمة في توضيح الإطار العام لتحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة في ظل المنافسة المفتوحة .
- 3- التعريف بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية في ظل الدولية و المنافسة
- 4- توضيح مدى تأثير تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية على تفعيل تسييرها الإستراتيجي في ظل الدولية التنافسية
- 5- تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة محل الدراسة ثم الوقوف على ملامح التسيير الاستراتيجي بها ، و من ثم تحديد مدى تناغم استراتيجياتها مع تغيرات هاته البيئة
- 6- المساهمة في دعم المؤسسة محل الدراسة بتوصيات يمكن أن تحقق إضافة لها، في ظل واقع يفرض التقارب بين الجامعة و المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

هيكل البحث :

للإجابة على أسئلة البحث سنستخدم " المنهج الوصفي التحليلي " لأنه يقوم على أساس تحديد كافة الجوانب التي تدور حول المشكلة أو الظاهرة المدروسة، و التعرف على حقيقتها بالإعتماد على المصادر المرجعية و الدراسات المتخصصة في هذا المجال، و بالتالي عرض صورة واضحة لتسيير الإستراتيجي ، و لعملية تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الإقتصادية ، و كذلك لتسييرها وكما نعتد على "منهج دراسة الحالة " الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب المشكلة محل الدراسة ، و كشف أبعادها من خلال اللقاءات و مختلف الوثائق و البيانات و المعطيات الفعلية حول الحالة المدروسة (شركة سوناطراك – الجزائر) و هذا ما يجسد المساهمة باستخدام البحث العلمي في معالجة موضوع جدير باهتمام.

المقدمة العامة

للإجابة على الإشكالية المطروحة يقسم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول ، وهي كما يلي

الفصل الأول : إطار عام حول التسيير الإستراتيجي في ، وقد اشتمل على ثلاث مباحث : يتطرق المبحث الأول إلى مفاهيم أولية حول التسيير الإستراتيجي أما الثاني مراحل ومستويات التسيير الإستراتيجي وفي المبحث الثالث نتطرق إلى عمليات التسيير الاستراتيجي

أما الفصل الثاني : السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ومحددات تنافسيتها حيث قسم إلى مبحثين في الأول يتم استعراض ماهية المؤسسة الاقتصادية وسلوكياتها وفي المبحث الثاني سيتم دراسة الميزة التنافسية ودور التسيير الاستراتيجي في تحقيق ذلك

أما الفصل الثالث : يتم عبره دراسة حالة " شركة سوناطراك - الجزائر" من خلال ثلاث مباحث ، في المبحث الأول يتم التعريف بشركة سوناطراك ، وفي الثاني سنقوم بتحليل البيئة الخارجية الدولية لسوناطراك ، أما في المبحث الثالث فنتطرق إلى ملامح التسيير الإستراتيجي لسوناطراك

الفصل الأول

مدخل إلى التسيير الاستراتيجي

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

تمهيد:

تسعى المؤسسات الى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، وكذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، ولذلك يجب تمتلك هذه المؤسسات رؤية مستقبلية.

ان ممارسة التسيير الاستراتيجي تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في ظروف المحيط وتحديد الامكانيات الملائمة وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم. واعتمادا على ذلك سوف نجاول أن نستعرض في هذا الفصل الذي قسمناه الى ثلاثة مباحث، حيث سنتناول في البداية الى مفهوم التسيير الاستراتيجي ثم ننتقل الى مراحل ومستويات التسيير الاستراتيجي وبعدها نستعرض أهم عمليات التسيير الاستراتيجي. سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث مقسمة على النحو التالي:

المبحث الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي

المبحث الثاني: مراحل ومستويات التسيير الاستراتيجي

المبحث الثالث: عمليات التسيير الاستراتيجي

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

المبحث الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي

المطلب الأول: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

لقد تطور الفكر الاستراتيجي عبر مراحل متعددة ، يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثارت هذا الموضوع ، و سوف يتم التطرق إلى هذه المراحل على النحو الآتي:

1. مدرسة هارفارد:

يتفق الكتاب و الباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي ، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال .وكانت تهدف الى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة ، وبعتمادها على التوقع (من 2 إلى 10 سنوات)، غير أن هذه الطريقة عرفت حدودا لأن المستقبل ليس شبيها بالماضي، ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط. طويل المدى ا و "بالفترة الخافتة" نظرا لعدم وضوح معالمها الرئيسية وابعادها الجوهرية و خلال سنوات الستينات (1965) أقترح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات و موارد المحيط، حيث الذي يقوم على دراسة " LCAG" ما يعرف بنموذج Guth , Learned, Christensen , Andrews, قدم كل من نقاط قوة المؤسسة و نقاط ضعفها ، و كذا الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير CLL نموذج (Laurans , Chandler , Loxch و خلال) 1970 قدم كل من الإستراتيجي ، حيث إهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.¹

2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل استراتيجي تبناه كل من التخطيط الاستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات و التقنيات . وسنكتفي هنا بالتطرق إلى مساهمة "Ansoff" باعتباره واحدا من أهم الكتاب في هذا المجال "1965":

-ميز بين القرارات الاستراتيجية ، القرارات الروتينية و القرارات الإدارية.

-حدد الاستراتيجية كتوليفة من المنتجات و الأسواق.

- كل ثنائية (منتج ، سوق) تحدد مجال نشاط ².

3. مرحلة التسيير الاستراتيجي:

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي، خاصة بعد أزمة (1973)، وتطور أزمة (1974)، وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية

¹ صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2006-2007، ص 20 / <http://thesis.univ-biskra.dz/330>

² صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص21

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

الأوروبية) وهذا أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (المنتوج /السوق) التي اعتمدت عليها. حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة لها (مؤسسات يابانية) وعملت على السيطرة على الأسواق, أي هناك تخطيط وتنفيذ. وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة, سميت "مرحلة الإدارة الإستراتيجية". ويعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة, وكتجسيد فعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي, حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

-تطور المبادلات التجارية (السلع /الخدمات)

-التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج.

-زيادة تدفق الرأسمال الدولي.

-اختلاف نماذج (الاستهلاك, الذوق, الثقافات ...) نتيجة لعولمة الأسواق, التطور التكنولوجي, طرق التنظيم, طرق الإنتاج.¹

المطلب الثاني: تعريف التسيير الاستراتيجي

لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع التسيير الإستراتيجي وذلك حسب تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين, حيث عرفت على أنها:

- مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية, التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل (Wheelen Hunger وهي " العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة THOMPSON, STRICKLAND.

- كما تعرف أيضا أنها " العملية الإدارية التي تستهدف انجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها HIGGINS, VINCE.

- H.ANSOFF فيعرف التسيير الاستراتيجي على أنه " تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها أما بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام ها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة, والغايات التي يجب أن تحققها.

- كما يعرفها DAVID, FR بأنها علم وفن صياغة, تنفيذ, وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

- كما يعرف GLUEK, JAUCHE التسيير الاستراتيجي بأنه " الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة, وقد صممت هذه الأخيرة لضمان تحقيق أهداف المنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة².

¹ صونية كيلاني, مرجع سبق ذكره, ص 21.
² بلقيدوم صباح, "أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية", رسالة دكتوراه في علوم التسيير, جامعة قسنطينة 2, 2012-2013, ص 59. <http://www.univ-constantine2.dz>

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

إن تفحص التعريفات السابقة الذكر يوضح أن كل تعريف يتناول جانب معين ويمهل الجوانب الأخرى في تعريف التسيير الاستراتيجي فالبعض يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد بهمل العلاقات البيئية وبعضها يهتم برسالة وغاية المنظمة بينما يركز البعض الآخر على عملية اتخاذ القرارات¹.
ويجمع البعض على أن التعريف التالي هو شامل كل الجوانب السابقة تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يساهم في استشفاف الفرص والمخاطر المحيطة بها وكذلك نقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك هدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد وتقويمها.

المطلب الثالث: أهمية التسيير الاستراتيجي

للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة، وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية والمتمثلة في:

- توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
- تمكين الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- جعل المديرين – بصفة دائمة – أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة و تغيراتها.
- تنمية عادات التفكير في المستقبل (وهي من أبرز نتائج الإدارة الاستراتيجية .
- التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة.
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، و من ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير².

¹ بلقيدوم صباح، مرجع سبق ذكره، ص 59.
² صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

المبحث الثاني: مراحل ومستويات التسيير الاستراتيجي

المطلب الأول: مراحل التسيير الاستراتيجي

يتضمن التسيير الاستراتيجي أربعة مراحل خطوات رئيسية هي:

- التحليل والرصد البيئي؛

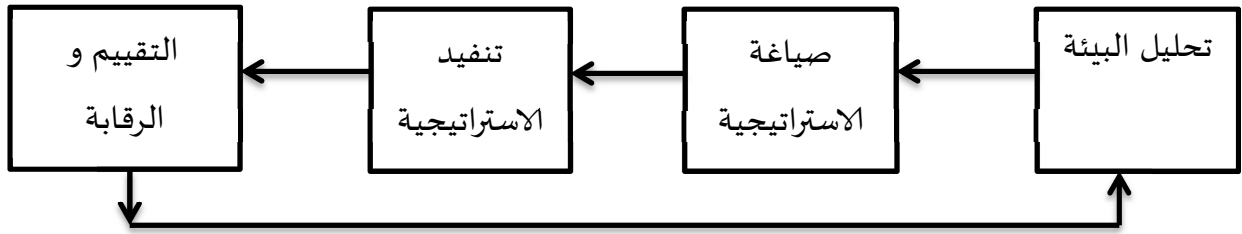
- صياغة الاستراتيجية؛

- تنفيذ الاستراتيجية؛

- التقييم والرقابة.

ويوضح الشكل التالي كيفية الارتباط والتفاعل بين هذه العناصر.

الشكل رقم 1: العناصر الرئيسية لعملية التسيير الاستراتيجي



المصدر: بلقيدوم صباح, "أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية", رسالة دكتوراه في علوم التسيير, جامعة قسنطينة 2, 2012-2013. ص 66.

وتتميز هذه المراحل بجملة من الخصائص الأساسية، هي:

- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة.

- إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها أي: أن التغيير الذي يحدث في أي منها

يؤثر في المراحل الأخرى فالتغيير في رسالة المنظمة يؤثر على أسلوب تعاملها مع البيئة الداخلية والخارجية. التي سوف يتم تقييم كل منها كما أن نتائج تقييم البيئة قد تؤدي إلى تعديل الرسالة وهكذا.

- إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى، التي تقوم بها المنظمة.

- الإدارة الإستراتيجية عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق متميز للمعلومات، تتم بواسطة مراجعة مراحل هذه العملية، وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها¹.

أولاً: التحليل والرصد البيئي

¹ بلقيدوم صباح, بلقيدوم صباح, مرجع سبق ذكره, ص 66

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة. ويستخدم لتحديد الفرص والتهديدات SWOT وابتسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل المخاطر في البيئة الخارجية للمنظمة والتي هي ليست تحت سيطرتها في الأجل أو المدى القصير، وتشكل هذه المتغيرات الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة وتمثل بالقوى والاتجاهات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية وكذلك القوى التكنولوجية وبعض العوامل الخاصة في البيئة الصناعية للمنظمة. كذلك لتحديد عوامل القوة والضعف والتي ليست بالضرورة تحت سيطرة الإدارة SWOT ويستخدم مصطلح العليا في الأمد القصير، وتمثل هذه العوامل في؛ هيكل المنظمة، ثقافة المنظمة والموارد المختلفة للمنظمة. وتشكل نقاط القوة، الخصائص الرئيسية التي تستند إليها المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية.

ثانياً: صياغة الإستراتيجية

يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد، لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال. وتتضمن عملية الصياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

-تحديد رسالة المنظمة؛

-تحديد الأهداف القابلة للتحقيق؛

-وضع الاستراتيجيات وتطويرها؛

-وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة

وسنتطرق فيما يلي لشرح مفصل لهذه المجالات:

1. تحديد رسالة المنظمة

تكمن الخطوة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى. فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد. ورسالة المنظمة قد تتسم بالتحديد أو النطاقية؛ يق، كما تتسم بالعمومية أو الاتساع والرسالة الضيقة تحدد بوضوح نطاق أنشطة المنظمة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة ويؤخذ على الرسالة الضيقة أنها قد تحد من قدرة المنظمة على استغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها والتي لا ترتبط مباشرة بأنشطتها أو منتجاتها الحالية من ناحية أخرى، يعاب على الرسالة الواسعة أنها لا تحدد بوضوح المجالات التي ترغب المنظمة في التركيز عليها، الأمر الذي قد يولد الغموض وسوء الفهم بين أوساط العاملين والعملاء. وفي حقيقة الأمر فإن تحديد¹ رسالة واضحة ومحددة للمنظمة، يجيب على أسئلة هامة أربعة هي:

-ما هو عمل المنظمة؟ - ماذا سيكون في المستقبل؟

-لن يؤدي هذا العمل؟ - لماذا توجد المنظمة؟

¹ بلقيوم صباح، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

الإجابة على هذه التساؤلات الأساسية، يساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة، فعندما يفقد قائد السفينة بوصلة الملاحة تتساوى أمامه الاتجاهات الأربعة وهو في وسط البحر.

2. تحديد الأهداف القابلة للتحقيق

الأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة وتحدد يجب أن يتم؟ ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن. « متى يجب انجازه و ما الذي الأهداف وتختلف الأهداف عن الغايات فالغاية هي عبارة أو حالة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلا دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني وأن يتم التعبير عنه كميا، أما الأهداف فهي تشتق من الغايات. إنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل: تعظيم الأرباح. وتتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية ومخططة هرميا ومحددة، قابلة للتحقيق، تكتب في اجل واضح ودقيق، تتوافق مع الأنشطة ومتناسقة عموديا وأفقيا. وتختلف مستويات الأهداف من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية) أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل).

فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبيا وهي تعبر عن طموح ومهمة المؤسسة وتتخذ ثلاثة أشكال؛ إما البحث عن البقاء أو البحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق وإما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها. أما الأهداف الفرعية تكون قصيرة ومتوسطة الأجل مشتقة من الهدف الرئيسي (الأساسي) للمؤسسة، تتصف بأنها كمية ومحدودة وتشكل في مجموعها الهدف الأساسي. أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة ومتوسطة الأجل كذلك تتعلق بكيفية تحديد مهام كل وظيفة، تساعد على انجاز الهدف الفرعي.

3. وضع الاستراتيجيات وتطويرها

الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها. وذلك من خلال؛ الاستفادة القصوى من المميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر التي تفرزها المنافسة. أنها مجموعة الأفعال والقرارات التي يضطلعها المدبرون من اجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمنظمة. والإستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوبة والإستراتيجية الجيدة هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل¹.

4. -وضع السياسات

لابد على الإدارة العليا أن تضع مجموعة من السياسات تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ، وتنبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة. إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها، ويسترشد بها المديرين عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء

¹ بلقيدوم صباح، مرجع سبق ذكره، ص 70

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

قيامهم بواجباتهم الوظيفية، إنها بعبارة أخرى دستور العمل، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات ومن أمثلة السياسات الإدارية ما يلي:

- إن شركتنا ترفض أي تخفيض في التكاليف إذ اقترن بتخفيض جودة منتجاتنا بأي شكل من الأشكال .
-المرتبة الأولى أو الثانية في أي سوق تنافسية . ، (General-Electric) يجب أن تحتل شركة.

ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية، العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات. ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل مسيري الإدارة الوسط والإشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا ويشار إليها بالتخطيط التشغيلي وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة و الهيكل التنظيمي ونظام الإدارة الخ.
والآتي شرح مختصر لكل من البرامج والموازنات والإجراءات:

1-البرامج

البرنامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد أي أنها تعمل على تفعيل الإستراتيجية وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة.

2-الميزانيات

هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية أي أنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة كان نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير.

3-الإجراءات

يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية، إنها تصف تفصيليا الأنشطة المختلفة التي يجب القيامها لانجاز برنامج المنظمة. على سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية التزود بالموارد الأولية من السوق المحلية أو استيرادها، وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الاتصال بهم وطرق كتابة نماذج موافقة وتفاصيل الدفع.

رابعا: التقييم والرقابة

التقويم والمتابعة الإستراتيجية، هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك. ويتم التقويم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضا ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عند الأداء، من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات وتفيد هذه العملية (التقييم والرقابة) في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح .

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية هي¹:

1-مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

¹ بلقيدوم صباح، مرجع سبق ذكره، ص 72

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

2- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي الجماعي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح.

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن مراجعة وتقويم الإستراتيجية يعد أمراً جوهرياً، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

المطلب الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، وهي :

- مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، ويسمى هؤلاء بالمدرء الإستراتيجيون.
- مستوى الإدارة الوسطى: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق....
- مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال والفنيين والأجهزة....

و على كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

- ❖ مستوى الإستراتيجية العليا: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والإتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا¹.

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

❖ مستوى الإستراتيجية الوسطى: يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، وينصب الإهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

❖ مستوى الإدارة الدنيا: يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا.

إن هذه المستويات الثلاث من الإستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة¹

المبحث الثالث: عمليات التسيير الاستراتيجي

من خلال دراستنا للإدارة الاستراتيجية وجدنا مجموعة من العمليات الأساسية الخاصة لابد من دراستها تتمثل في تحديد اتجاه الاستراتيجي ودراسة كل من البيئة الخارجية والداخلية وكيف تؤثر في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة ومن خلال هذه العمليات تتمكن المؤسسة من تقييم الأداء الاستراتيجي

المطلب الاول: تحديد الاتجاه الاستراتيجي

إن عملية تحديد الاتجاه الإستراتيجي لمؤسسة الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا. في تلك المؤسسة، وذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات وبشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة

أولا: تحديد صياغة الرسالة

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة Mission تسعى إلى تحقيقها وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسو المؤسسة ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة و المجتمع الذي تنتهي إليه².

¹ www.elbassair.net 15 ماي 2017

1. أهمية وضع رسالة واضحة:

أن من أهم الأولويات لعمل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة تركز على أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال، حيث أن وضوح الرسالة وسهولة إيصالها إلى مختلف الجهات ذات العلاقة والتي تتعامل معها المؤسسة سينعكس ايجابيا على الأداء وترجع أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال إلى ما يلي :

- ضمان الاجتماع على غايات وأغراض للمؤسسة.
- تكوين أسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- بناء ثقافة تنظيمية موحدة.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على المهام وأنشطة وتحديد المسؤولين على كل منها.
- المساهمة في عمليات التقييم والرقابة.
- تكوين الأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار.

2. خصائص الرسالة الناجحة:

هناك طائفة من الصفات التي ينبغي توفيرها في رسالة المؤسسة ، كي توصف بالفعالية والنجاح وهي :

- أن تكون مختصرة في حدود 100 كلمة.
 - أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المؤسسة.
 - أن تحدد المؤسسة ماذا تنتج ولمن هذا الإنتاج ؟
 - أن تحدد بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء.
 - أن تحدد ما هو المبرر الأساسي لوجود المؤسسة.
 - أن توضح طبيعة القوة الدافعة في المؤسسة¹.
- ويوضح الجدول التالي هذه العناصر (الخصائص) مع ما يقابل كل منها من تساؤلات يجب أن تثيرها الإدارة العليا أو الباحثين لغرض الحكم على فاعلية الرسالة تجدر الإشارة هنا أن الخصائص لا تخضع لترتيب معين:

¹هباز أم سعد، مرجع سبق ذكره، ص14-15.

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

الجدول رقم 1: العناصر الأساسية المكونة لرسالة المؤسسة

العناصر	التساؤلات
1 العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
2 المنتجات	ما هي السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة؟
3 المنتجات	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
4 التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة؟
5 الاهتمام بالبقاء	ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
6 الفلسفة	ما هي قيم ومعتقدات المؤسسة وألويات فكرها واهتماماتها؟
7 المفهوم الذاتي	ما هي أبرز نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
8 الاهتمام بالصورة العامة	ما هي انطباعات الجمهور على المؤسسة؟
9 الاهتمام بالعاملين	ما هي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين؟

المصدر: هباز أم سعد، " أثر البيئة على الادارة الاستراتيجية"، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص 15

3. العوامل المؤثرة في صياغة الرسالة:

تتأثر صياغة الرسالة بعدد من العوامل فلا بد من التأكد عند القيام بصياغتها من احتوائها العناصر التالية:

- الأسواق والمستهلكين المستهدفين.
- السلع والخدمات الأساسية
- التطابق الجغرافي للمؤسسة التكنولوجية الأساسية.
- الالتزام بأهداف المؤسسة: البقاء، النمو والربح.
- العناصر الأساسية لفلسفة الإدارة.
- الصورة الذهنية المرغوبة للأطراف الخارجية¹.

4. تحديد رسالة المؤسسة وتكوين استراتيجيتها:

إن المصادر تؤكد أن صياغة رسالة شاملة للمؤسسة، تعتبر خطوة جوهرية لا غنى عنها في عمليات الإدارة الإستراتيجية ككل، وفي تصميم وتكوين وتطبيق إستراتيجية الأعمال كقوة وفعالية إلا أن بعض المؤسسات تفشل في صياغة رسالتها بالصورة الذهنية التي تريد أن تعكسها بين المستفيدين والمستهلكين في البيئة الخارجية وكذلك فشلها في صياغة رسالة تساعد على اشتقاق الأهداف الإستراتيجية وبالتالي اختيار وتكوين وتطبيق إستراتيجية الأعمال المناسبة للمؤسسة، فالمسألة الفكرية الصناعية لرسالة تحتل مكانة مهمة في تحديد الرسالة. بل يمكن القول أن إعداد رسالة المؤسسة تعد المرحلة الأولى والهامة والأساسية في تكوين إستراتيجيتها

¹ هباز أم سعد، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

5. مراحل تطور رسالات المؤسسة:

بصورة عامة تبدأ المؤسسات بتحديد العبارات التي تعكس رسالتها وفقا للمدخل الوصفي أولا، وعندما تكتسب المؤسسة خبرات عملية عبر الزمن فإنها تتجه إلى وضع وصياغة رسالتها وفقا للمدخل المعياري ولكي نوضح مراحل تطور صياغة المؤسسة لرسالتها فلا بد وان نفرق بين أربعة مراحل أساسية في هذا الصدد وتتمثل هذه المراحل في: عدم وضوح الرسالة-وضع رسالة عامة-وضع رسالة محددة-مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة¹، والتي سوف نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: مراحل تطور اهتمام مؤسسات الأعمال بالرسالة

المرحلة	مجال التركيز عند صياغة الرسالة
عدم وضوح الرسالة No clara Mission	-الاهتمام ببقاء المؤسسة. -الاهتمام بالأرباح في إطار الخيارات الاستثمارية. -أولوية الربح. -الاستمرار في العمل والتطور.
وضع رسالة عامة General Mission	-سعي المؤسسة لزيادة مجالات أنشطتها. -تخطيط المؤسسة لزيادة أرباحها. -الاهتمام بموضوع الزيادة في الصناعة. -التركيز على إشباع حاجات العملاء. -الاهتمام بالعاملين كمورد حيوي.
وضع رسالة محددة Specific Mission	-السعي نحو تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وبتكاليف معقولة. -مراعاة حالة التميز عن المؤسسات المنافسة في مجال محدد. -السعي لخدمة العملاء بأفضل الطرق والوسائل المتاحة. -تقديم حوافز فريدة للعاملين وتوفير إمكانية تحقيق الذات.
مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة Priorities Among Mission	-العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال تخفيض متوسط كلفة الوحدة. -فتح منافذ توزيع جديدة لإشباع حاجات العملاء بشكل أفضل وزيادة المبيعات. -تحسين العمليات من خلال الاهتمام بالمرونة والتكيف السريع مع بيئة الأعمال.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد إدريس، "الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 190

¹إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص ص 17-18.

ثانيا: الغايات والأهداف الإستراتيجية

هناك الكثير ممن لا يفرق بين مفهومي الغايات و الأهداف، في حين أن يفترض أن تكون الغايات أهدافا شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق اعتبارات عمل المؤسسة وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها:

1. أهمية وضع الأهداف:

يشير الواقع العملي لتجربة الكثير من المؤسسات إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى العديد من الفوائد التي تحصل عليها المؤسسات جراء تركيز جهودها على وضع الغايات والأهداف بصورة منطقية صحيحة ومتراطة

هناك عدة نواحي تبرز لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها:

- تعدد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها فتبني عمليات التنبؤ، وتؤسس السياسات والإجراءات والقواعد وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.
- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواعا، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بها تفسر سبب تأثر المؤسسة بالظروف البيئية المحيطة a القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما بالأهداف ومستمدة منها.
- تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية: إن وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة في المستويات العليا يمهّد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات الدنيا.
- يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين، لكلا منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على أهداف التي أنيط تحقيقها.
- تسهم السلطة في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة، كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
- تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمؤسسة وعلاقتها ببيئتها فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين مختلف إدارات المؤسسة.
- تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.
- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز وغيرها¹.

¹ظاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص224

2. العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

- ✓ المؤثرات الخارجية والتي تتمثل في:
 - القيم الاجتماعية والثقافية، القوانين والتشريعات الحكومية
 - مجموعات الضغط الداخلية والخارجية
- ✓ طبيعة النشاط: وتتمثل في الموقف السوقي والتنافسي، نوعية المنتجات والخدمات والتكنولوجيا والأنظمة الفنية.
- ✓ الثقافة التنظيمية: وتتمثل في التاريخ والتطور في حياة المؤسسة، النموذج القيادي والإداري، الهيكل والأنظمة الإدارية.
- ✓ تمعات: وتتمثل فيتوقعات أصحاب المصالح، النقابات وجماعات الائتلاف.

3. تحديد الغايات والأهداف:

تظهر الحاجة إلى وجود أهداف في جميع المؤسسات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها.

إن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهداف معينة بل تمنع الانحراف والنشاط غير الاتي تتجه المؤسسة لتحديد الغايات الهادف والارتباك عما ينبغي تحقيقه، وضياح الغاية من وجود المؤسسة، ومن بين ا والأهداف فيما يلي:

الإنتاجية، التميز التقني، الموقع التنافسي، الربحية، الكفاءة، المساهمة في إرضاء العاملين، المساهمة في خدمة المجتمع، البقاء، قيادة السوق، الحاجات الشخصية للإدارة العليا... الخ هذا وتتكون الأهداف من أربعة عناصر هي:

- غاية يتعلقا تنظيم تعظيم الأرباح مثلا أو زيادة المبيعات
- مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية (نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك مثلا لقياس مدى تعظيم الأرباح)
- نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف % 12 مثلا
- إطار زمني لتحقيق الهدف سنة مثلا

ولكي تكون عملية وضع الأهداف محددة بالنسبة للإدارة، لابد من تحديد هذه العناصر الأربعة بدقة وبوضوح تام كما يجب اختيار كل واحد من هذه العناصر بعد البحث والدراسة بعناية فائقة¹.

¹هباز أم سعد، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

المطلب الثاني: دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عن اختيار الاستراتيجية المناسبة حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية.

❖ البيئة الداخلية:

من الدعائم الرئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي أن تستند استراتيجية المؤسسة على مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمؤسسة أي تحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف.

❖ عناصر البيئة الداخلية:

يرى البعض أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من مجموعة الأنظمة يتركز بعضها في إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمؤسسة والنظام المعلوماتي, في حين تتركز المجموعة الأخرى من الأنظمة على أطر إنسانية معرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل النظام الاجتماعي والسياسي... إلخ وكذلك الجوانب غير الملموسة لذلك كلا الجانبين يحتاج إلى نوعين التحليل والتمعن بالتالي يمكن إجمال مكونات البيئة الداخلية في ما يلي:

✓ **الهيكل التنظيمي:** ويعتبر من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة فبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية, وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً على مستوى الف رد باعتبارها شاغلاً لوظيفة معينة ضمن الهيكل التنظيمي¹

✓ **الثقافة التنظيمية:** وتعتبر مكوناً أساسياً في البيئة الداخلية للمؤسسة, وإن إشكالية وضعها بالتحليل والدراسة نابعا من مفردات كثيرة غير ملموسة, وأن الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها فالثقافة توحد السلوكات وتعطي معنى للدوار فتقوى الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي وزيادة التبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات.

✓ **مواد المؤسسة:** وهي كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة... إلخ, وقد تكون الموارد ملموسة كالمكائن والأموال والمباني أو غير ملموسة كالاسم التجاري, وسمعة المؤسسة, وصور الذهنية لدى الجمهور وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية, وتعتبر الموارد عنصر قوة عندما توفر للمؤسسة ميزة تنافسية و أي أن المؤسسة تستطيع أن تفعله الآن أو في المستقبل بصورة أفضل من المؤسسات المنافسة.¹

¹ مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 114-116.

❖ تحليل البيئة الداخلية:

توصف عملية التحليل للبيئة الداخلية بأنها تكون خاضعة إلى تحيز داخلي حسب مستوى ونوع المدير الاستراتيجي، والمتعارف عليه أنه لا يوجد اتفاق بين المديرين حول المقدرة المتميزة للمؤسسة، ويلاحظ أن كل مؤسسة تكون منفردة في كيفية تطوير واستخدام مزاياها التنافسية حيث تقوم المؤسسة بتشخيص تلك المزايا على أساس تحليل البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف) وهذا التشخيص لنقاط القوة والضعف الداخلية يتطلب القيام بتحليل دقيق من خلال توفر معلومات شاملة ودقيقة عنها. ويمكن لفريق الاستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على احد المداخل التالية أو مزيجاً منها.

✓ مدخل S-7: يتضمن هذا المدخل لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تجمع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف (S) وهي الهيكل (Structur) (الأفراد (Staf) الاستراتيجية (strategy) (نمط الادارة (Stul)، الأنظمة والجراءات (Systems ans) (المهارات (Skills)، القيم المشتركة¹ (Shared values)

بطرق تؤدي على تحقيق ميزة تنافسية وذلك كما يلي:

الطريقة الأولى: القيام بإعادة تكييف وتخفيض الموارد لتعزيز مجالات معينة في المؤسسة و تخصيص الإدارة لموارد بنفس الطريقة التي الات التي تتوفر فيها عوامل . يطبقها المنافسون مما لا يجعل هناك تغيير في المركز التنافسي، فإذاً يجب أن تركز تلك الموارد في تلك النجاح الرئيسية، حتى تستطيع أن تحقق ميزة استراتيجية. **الطريقة الثانية:** أن تستخدم المؤسسة الاختلافات القائمة بينها وبين المنافسين لها و وهنا مثلاً يتم استخدام التكنولوجيا وشبكة مبيعات المنتجات التي هي ليست في حالة منافسة مباشرة مع منتجات المنافسين. **الطريقة الثالثة:** يتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكارات التي يمكن أن تفتح أسواقاً جديدة أو نقود إلى منتجات جديدة.

✓ تحليل سلسلة القيمة: تعتبر أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تداعم أو تأثير مجموعة من d إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة ووفقاً لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على كونها و هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة و وإن الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجات الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة تمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية ولإستخدام هذا المخل يجب إتباع الخطوات التالية:

- تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة في حين انه توجد خمسة أنشطة أولية وهي مناولة وتخزين المواد العمليات والإنتاج، التسويق البيع . المناولة والتخزين للمنتجات التامة

¹ حسن علي الزعبي، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 118.

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

وخدمة العملاء كما أنه يوجد أربعة أنشطة مساعدة وهي الشراء تطوير التكنولوجيا
غدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية للإدارة, والمحاسبة والتخطيط وإدارة الجودة
والشؤون القانونية

- تحديد العلاقات بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات : وتعكس علاقة الارتباط
مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤدي بها أنشطة سلسلة القيمة وبين تكلفة أداء أي
نشاط آخر ويعني ذلك أن فارق الميزة التنافسية في السوق ينخفض جزئيا نتيجة
اختلاف الطريقة في المؤسسات المنافسة.

- فحص علاقة التناعم-أو التداؤب في منتجات المؤسسة أو وحداتها الاستراتيجية ان كل
عنصر من عناصر القيمة مثل الإعلان أو الإنتاج , لا تحتوي فقط على إمكانيات تحقيق
لاقتصاديات الحجم ولكن أيضا اقتصاديات النطاق عبر أنشطة ذاتها وتحقيق اقتصاديات
النطاق عندما سلاسل القيمة لنشاطين مختلفين على أنشطة مشتركة مثل استخدام نفس
منافذ التوزيع.

التحليل الوظيفي: يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول
هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة , والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف ووفقا
لهذا المدخل فإن المحلل الاستراتيجي يقوم العوامل التي ساعدت لتحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في
مجالات التسويق, الإنتاج, الإدارة والمالية.

وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة التي يجب أن
ترتكز عليها القرارات الاستراتيجية¹.

تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات :يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة التي تستخدم في
مجال التحليل هو احد الأدوات البسيطة التي يمكن للموردين (SWOT) البيئي والذي يمهد لمرحلة الاختيار
الاستراتيجي وتحليل استخدامها للتوصل لنظرة عامة سريعة للموقف الاستراتيجي للمؤسسة. ويستند هذا
المفه وم إلى افتراض أساسي مؤداه أن الاستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنتج في إحداث مطابقة بين القدرات
الداخلية للمؤسسة " نواحي القوة والضعف " وبين الموقف في بيئتها الخارجية " الفرص والتهديدات " .

والغرض من ذلك هو تحديد واحد من عدة نماذج للمطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمؤسسة التي
مكن التعبير عنها بأربعة خلايا الموضحة في مصفوفة SWOT

فالخلية: (01) تعكس أفضل المواقف المرغوبة حيث تواجه المؤسسة العديد من الفرص البيئية المرغوبة
وتتملك العديد من مجالات القوة التي تشجعها على استغلال هذه الفرص , إذا فهي تبني استراتيجيات
هجومية.

أما الخلية: (02) المؤسسة لها قدرات ونواحي قوة مميزة وتواجه تهديدات بيئية غير مرغوبة و لذلك يجب أن
ترتكز على استخدام نواحي القوة المالية في بناء فرص طويلة الجمل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى .

¹هباز أم سعد, مرجع سبق ذكره, ص ص 21-22.

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

والخلية: (03) فالمؤسسة تواجه فرص بيئية هائلة ولكنها لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها لإذن فعلها التركيز للتغلب عن نواحي الضعف الداخلي وتطوير تلك الأنشطة التي سيتم فيها أداء المؤسسة بضعف

أما الخلية : (04) فالمؤسسة تواجه تهديدات رئيسية فب الوقت الذي تعاني فيه من ضعف في مواردها الداخلية، وهذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات من شأنها أن تقلل من أثر المخاطر .

❖ البيئة الخارجية:

ان تطور المجتمعات، وتعدد حاجاتها وخدماتها من العوامل التي دفعت المختصين للاهتمام بدراسة البيئة الخارجية للمؤسسة، فقد كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمؤسسة كمشاكل العمال وظروف العمل فقد إتضح بعد زمن أن الظروف الداخلية على صلة وثيقة بظروف البيئة الخارجية. وتكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية في تمكين المؤسسة من التعرف على الأبعاد التالية:

- تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنها القيم والعادات السائدة والأولويات التي تعطي لها.
 - تحديد الهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها.
 - تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.
 - تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات ، الذين يمثلون قطاعات عملها و المر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجها
 - بيان علاقة التأثير بالمؤسسات المختلفة.
 - مساعدة الادارة في تكوين نظام الانذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل في وقت مناسب و التقليل من أثارها.¹
- أ- عناصر البيئة الخارجية:

تشتمل العناصر البيئة الخارجية مستويين أساسيين يتمثل الأول في البيئة الخارجية العامة وتسمى أيضا البيئة الكلية غير المباشرة و يتمثل المستوى الثاني في البيئة الخارجية الخاصة أو البيئة المباشرة.

1البيئة الخارجية العامة: تشير البيئة الخارجية العامة على مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، والتكنولوجية التي تعمل المؤسسة في إطارها وتتأثر وتتبادل التأثير معها، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية العامة وأبعادها تتمثل في الآتي:

-المتغيرات الاقتصادية: وتتمثل هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على المؤسسات وهي تتبع استراتيجيات مختلفة كما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة في الناتج القومي الإجمالي و معدل الدخل القومي و معدل النمو الاقتصادي و متوسط دخل الفرد الميزان التجاري ، أسعار المواد الأولية أسعار الفائدة والسياسات النقدية والمالية وغيرها.²

¹- مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص88

²- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد إدريس و مرجع سابق ،ص260

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

-المتغيرات الفنية التكنولوجية: التكنولوجية:وتشمل الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز العمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غيرها مادية مثل الاختراعات الجديدة بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلا أو أكثر من الأشكال الآتية و نأخذ على سبيل المثال:

-ظهور منتجات وخدمات جديدة.

-ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق والمواد الخام واستخدامات هذه المواد...إلخ.

- اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة لسلع حالية.

-متغيرات اجتماعية وثقافية: مثل التغير في نمط المعيشة و التوقعات المهنية,أنشطة المستهلك معدل تكوين

الأُسرة و معدل النمو السكاني , معدلات الوفيات و والمواليد,التوزيع العمري للسكان... إلخ

-المتغيرات القانونية و السياسية:وتعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجا أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص.

-المتغيرات الدولية: فمثلا دخول الدولة في تكتلات اقتصادية دولية أو زيادة اتحاد الدول نحو تكوين تجمعات معينة مثل الاتحاد الأور وبي أو دول جنوب شرق آسيا (الآسيان) قد يخلق فرص أو يزيد من اتساع الأسواق أمام المؤسسات , كما أن وجود هذه التكتلات قد يترتب عليه قيود مثل ارتفاع أسعار كثير من المواد الخام

المستخدمة في إنتاج السلع وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاج فتتخفف الإنتاجية.كما أن الاختلافات بين الدول في المزيج الثقافي (العادات واللغة والتقاليد... إلخ)وقد يترتب عليه صعوبة تنميط الجهود التسويقية أو برامج التسويق مؤسسة ترغب في غزو أحد الأسواق الأجنبية سواء بالاستثمار المباشر أو غير المباشر.

2البيئة الخارجية الخاصة: إن كون المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية ولأن هذه الخيرة يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المؤسسات أو أن تكون بيئة خاصة لمؤسسات بذتها دون غيرها من المؤسسات الأخرى .لذلك فإن البيئة الخاصة أو البيئة المهمة تتمثل في مجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة والتي يجب أن تؤخذ بأهمية كبيرة.

وتجدر الإشارة على أن الكثير من الباحثين ينطلق في تحليل هذا المستوى من البيئة من اتجاهات متعددة تتسم بالتكامل وليست متعارضة , فالبعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية للبيئة الصناعية والمنافسة , مركزية على التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها التنافسية الصناعية , في حين ينطلق آخرون من بيئة العمل الخاصة من خلال توضيح مفردات هذه البيئة من مجهزين وعملاء وموردين وغيرهم و أما الاتجاه الثالث والأخير فقد تركز في النموذج الأكثر عمليا لتحليل قوة المنافسة ومن خلال ذلك نقوم بتوضيح مركز لهذه الاتجاهات الثلاث¹:

¹طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس و مرجع سابق, ص262

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

-البيئة الصناعية والتنافسية: إن شيوع حالة المنافسة وانتفاح البيئة العالمية وازدياد ظاهرة العولمة وارتقاء بتقنيات المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث ولدت قيود ومحددات على الافتراضات الأساسية المعروفة للمنافسة الاقتصادية التقليدية , لهذا انتقل التخلي من التركيز البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي , وتمثل هذه الظاهرة منطقية باعتبارها أنتحليل البيئة الخارجية العامة وتأثيرها ينصب لاحقا على مفردات البيئة الصناعية التنافسية.

-بيئة العمل: والمقصود بها المهنة الخاصة التي تتضمن مجموعة العوامل والقوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ويمكن للمؤسسة نسبيا و التأثير فيها.

تحليل قوى المنافسة: إن كون البيئة الخارجية مفهوم معقد وواسع النطاق وان القيام بجمع معلومات من مصادر متعددة ودراسة هذه البيئة يتطلب إمكانات كبيرة ووقت وجهد كبير وموارد كبيرة , فإن هذا الأمر قد لا تقوى عليه إلا مؤسسات الأعمال الكبيرة الحجم وذات الإمكانيات الكبيرة. إن هذا المر أدى بالعديد من الباحثين إلى تطوير تحليل عملي لقوة البيئة الخارجية من المؤسسات يجب أن تعتبر أهميته porter خلال البحث عن المعلومات , ويعتبر النموذج ب والخدمات لاحقا , فمن وجهة نظر كبيرة لقوة المنافسة ومتابعة تطور التغيرات الحاصلة في القوى لمعرفة تأثيرها على استراتيجية المؤسسة.¹

المطلب الثالث: الاختيار الاستراتيجي و تقييمه

لقد تعرضنا لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة والذي عادة ما ينتهي بالوقوف على مجموعة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة و وكذلك تعرضنا إلى تحليل جوانب الأداء داخل المؤسسة والذي يؤدي إلى اكتشاف جوانب القوة والضعف لديها, والواقع أن تحديد البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة إتباعها يتوقف على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية وبناءا على نتائج تحليل هذه الأخيرة يتضح أن هناك أربعة أنواع من المؤسسات وهي:

- 1- المؤسسات المثالية: وهي تلك المؤسسات التي تتوافر لديها الفرص الجيدة وتتميز جوانب الداء بها بالقوة
- 2- المؤسسات ذات الفرص: وهي تلك المؤسسات التي تتوافر لديها فرص جيدة في السوق مع ضعف الأداء فيها
- 3- المؤسسات المهددة: وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ولكن يتميز أداؤها بالقوة
- 4- المؤسسات المتعثرة : وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ويتصف أداؤها بالضعف.

أ- الأدوات التي تساعد على القيام باختيار الاستراتيجي:

- 1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: فالبيئة الخارجية يبدأ التحليل فيها على وجه التحديد بالتهديدات الخارجية والتي تشكل أهمية قصوى للمؤسسة (مثل نقص الطاقة المتاحة) وتهدد عمليات المؤسسة بشكل خطير ثم تحدد الفرص المتاحة للمؤسسة والمتمثلة في العقود الحالية والمتوقعة والمستقبلية. أما البيئة الداخلية فيبدأ التحليل فيها بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف حيث تتمثل عناصر القوة في الجودة القائمة في التصنيع والمقدرة على التصميم والتطوير... إلخ , أما نقاط الضعف فتتمثل في الفشل وعدم تأهيل العمالة وضعف التكنولوجيا وغيرها.

¹طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس و مرجع سابق ,ص 269

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

2- أساليب و أدوات أخرى:

-التأكد من تحديد وفهم افتراضات التي تقوم عليها عملية استخدام النموذج أو الأسلوب.
-التأكد من أن خصائص المؤسسة تتلاءم مع افتراضات استخدام النماذج أو الأساليب.
-إثارة العديد من التساؤلات المرتبطة بمركز المؤسسة التنافسي.
-دقة المعلومات والبيانات التي سوف يعتمد عليها التحليل ومدى ديناميكية الموقف أو تغيير البيئة تعمل فيها المؤسسة.

-عدم الإعلان عن النموذج المستخدم حتى لا يكتشف المنافسين طبيعة التحركات أو التصرفات المرتقبة للمؤسسة واستخدام أكثر من أداة أو وسيلة بدلا من استخدام واحدة.

ب- معايير اختيار الاستراتيجية المناسبة:

إذا أرادت المؤسسة أن تختار أفضل البدائل الاستراتيجية عن قصد ووعي كامل فإنها يمكنها الاستعانة بعدة معايير والتي يؤدي استخدامها إلى التقليل من عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها وبطبيعة الحال سوف تختلف هذه المعايير من منطقة لأخرى ولكن بصفة عامة تنتهي إلى ست مجموعات أساسية من المعايير وهي:

1-استخدام الاستراتيجيات الحالية في تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة يؤدي إلى التقليل من الوقت والجهد اللازم لتنمية عدد من الاستراتيجيات الجديدة.

2-الأخذ بعين الاعتبار المخاطر والمنافع خلال تلك الاستراتيجية التي يترتب على الاستثمار فيها عائدا معقولا ومضمونا إلى حد كبير , أما الاستراتيجية التي تتصف بالمخاطر العالية فهي تلك الاستراتيجية التي قد يترتب على الاستثمار فيها إما تحقيق عائدا عاليا أو منخفضا أو خسارة محتملة.

3-التوقيت الملائم للتصرف والتي تؤثر على تقييم الاختيارات الاستراتيجية البديلة المتاحة أمام المؤسسة ومن أهم هذه الجوانب مقابلة الموعد النهائي للفرار وكذلك الأوقات التي تحتاج فيها إلى الموال لإنفاقها على أنشطتها.

4-إن المعيار الرابع الذي يتوقف عليه الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة هو حجم الموارد المتاحة لها , وقد تمثل الموارد حدودا المؤسسة. على المؤسسة كما يمكن أن تكون مصدرا من مصادر القوة التي تتمتع

5-الاهتمام بجوانب السياسة داخل المؤسسة: وينبغي على رجال الإدارة أن يكونوا على وعي تام بالواقع السياسي داخل بهدف الاحتفاظ بدرجة عالية من التوازن. المؤسسة

6-القوة النسبية للمؤسسة: فمن الواضح أن المؤسسة التي تتمتع بحصة كبيرة في السوق سوف تقوم باستخدام استراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محددة في هذا السوق وكذلك فإن المؤسسات التي تتمتع بمنتج قوي في السوق سوف تستخدم استراتيجيات مختلفة عن تلك التي تستخدمها المؤسسات ذات المنتج الضعيف¹.

¹ هباز أم سعد, مرجع سبق ذكره, ص 27.

ت- تقييم الاختيار الاستراتيجي:

إن الاختيار الاستراتيجي يحتاج إلى وجود عدد من المعايير التي تساعد على الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة, ومثل هذه المعايير هي التي تساعد المؤسسة في قيامها بالتخطيط الاستراتيجي لأنشطتها المختلفة وقبل أن نعرض أساليب التحليل الاستراتيجي التي تساعد على الاختيار بين البدائل الاستراتيجية, دعنا أو نفرق بين التحليل والتقييم الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.

- التقييم على مستوى المؤسسة ككل :

إن عملية التقييم على مستوى المؤسسة ككل هو تقييم يهتم أساسا بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المؤسسة ككل, إذا لم تكن المؤسسة من المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتج واحد, وتتعامل في سوق واحد فإن هذا معناه أن التقييم يتضمن قيما تتضمن عملية وضع استراتيجيات مختلفة لوحدة الأعمال الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة, وهذا النموذج من التقييم يحتوي في مضمونه على ثلاث خطوات أساسية.

1-الوضع الحالي للمؤسسة في ميدان النشاط الذي تعمل فيه.

2-درجة جاذبية كل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة للمؤسسة.

3- البدائل الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة على المدى البعيد.

فتحليل المحفظة يساعد المؤسسة على أن تحدد مركز كل وحدة من الوحدات الاستراتيجية على شبكة ذات أبعاد محددة (يتوقف ذلك على نوع المحفظة)والذي يسهل من إجراء عمليات المقارنة بين هذه الوحدات على هذه الأبعاد, أما عملية تحليل الفجوة فهو تحليل يسمح لرجال الإدارة العليا بأن يقارنوا أداء كل وحدة كما هو حاليا مع الأداء المستهدف لها ومعرفة الفروق التي توجد بينه.

أما عملية التقييم على مستوى أنشطة الأعمال فهو يرتبط بمستوى الإدارة الوسطى والتي تكون مسؤولة عن القيام بالعمل في بعض قطاعات العمال, لذلك فإن مثل هذا التقييم يهتم أساسا بتحسين الأداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات والتي توجد في صناعة أو قطاع سوقي محدد والاستراتيجيات الخاصة بأنشطة الأعمال هي استراتيجيات يتم تنميتها بغرض تدعيم استراتيجيات المؤسسة ككل وذلك بالتركيز على تحسين الأداء في مجال معين من أنشطة العمال أو على منتج محدد أو خدمة محددة و أو حتى سوق محدد, ولا بد

وان تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالموافقة على الاستراتيجيات إلى توضع على مستوى الأنشطة الاعمالية

المختلفة فمثل هذه الاستراتيجيات تعني تخصيص الموارد لها ولا بد هنا للإدارة العليا أن تتأكد أن تلك التخصيص سوف يحقق المصلحة العامة للمؤسسة ككل, ويسهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

ومن الضروري أن نشير على أن المؤسسة التي تعمل في مجال نشاط أعمال واحد أو تلك التي تركز على نطاق محدود جدا من المنتجات أو الأسواق لا تحتاج على خلق تمايز في الاستراتيجيات الخاصة بنشاط

الفصل الأول: مدخل الى التسيير الاستراتيجي

الأعمال. فالمؤسسة التي تقوم بإنتاج منتج واحد أو أرباحها على منتج واحد رئيسي يمكن أن تحقق نجاحها من خلال التركيز هذا المنتج أو خط . أو تلك التي تعتمد في إيراداتها منتجات وفي هذه الحالة فإن الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة تتطابق مع الاستراتيجيات على مستوى أنشطة الأعمال.¹

خلاصة:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها والمؤسسات هي التي تسعى لإنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد , وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية التي ستكون عليها هذه المؤسسات خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية لذلك فإن لها أن تعتمد أسلوب الإدارة الاستراتيجية وتسير وفق عملياتها | أشرنا إليها في هذا الفصل التي تكمن في:

-تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة الذي يمكنها من صياغة رسالة واضحة وتحديد أهداف استراتيجية واضحة.

-دراسة البيئة الداخلية التي من خلالها تحدد نقاط القوة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة ونقاط الضعف التي ينبغي أن تتجنبها المؤسسة وكذا البيئة الخارجية التي تحوي الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها والتهديدات التي تحاول أن تبتعد عنها.

-الاختيار الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة للتوسيع من أنشطتها وتعزيز مركزها التنافسي كما أن أدوات التحليل الاستراتيجي تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات الدخول في أنشطة أعمال جديدة وتخفيض التركيز من المشروعات الحالية لأعمال المؤسسة واختيار البديل الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق أكثر توافق مع الأهداف. تهدف إلى تقييم الأداء ومراقبة الأهداف المحققة والمسطرة.

- أما فعالية التسيير الاستراتيجي فهي تمثل في الرقابة الاستراتيجية التي مسبقا , والتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع المعايير المخططة.

¹ هباز أم سعد, مرجع سبق ذكره, ص28.

الفصل الثاني

السلوك الإستراتيجي للمؤسسات

الإقتصادية و محددات تنافسيتها

الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية و محددات تنافسيتها

تمهيد الفصل الثاني:

كانت المؤسسة ولا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال والنشط فيها، لما تقوم به من عمليات وما تحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع الاقتصادي، لذا لا بد من التعريف بهذه الوحدة وكيف كان ينظر إليها فيما سبق وما يختلف عنه الأمر حالياً، إضافة إلى ما تقوم به وما تحتاجه من وسائل مادية ومالية وبشرية، وذلك من خلال التطرق إلى أبعادها ومن ثمة يمكن الوصول إلى الخصائص التي تتميز بها والوظائف التي تؤديها.

وتعرف المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر شدة منافسة وكثرة منافسين، في ظل إقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات وبالتالي فإن هذه المؤسسات الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة .

مما يحتم على المؤسسة العمل للبقاء في السوق على الأقل ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين وهنا سنتطرق

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

تعددت التعاريف التي اهتمت لإن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية ، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون.

التعريف الأول: عرفت منظمة الخبراء الإقتصاديين المعتمدين المؤسسة الاقتصادية «أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع»¹

التعريف الثاني: وحسب LAUZEL Pierre فهو يعطي مفهومين للمؤسسة.

فأما المفهوم الأول: يتناول المؤسسة على أنها مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم، منظمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشئت من أجلها، بتنفيذ عمليات معقدة ومدشبكة نوعا ما وتكرر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع والخدمات، حيث أن البيع هو النتيجة الختامية. بينما المفهوم الثاني فيعتبر المؤسسة كتكتل أو تجمع إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، مالية بغية استخراج، تحويل، نقل، توزيع ثروات أو إنتاج خدمات، طبقا لأهداف موضوعة ومسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية أم جماعية، بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح وللمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة²

التعريف الثالث: شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة³

التعريف الرابع: لقد عرف المجمع الأمريكي للإقتصاد "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها"⁴.

¹ _ أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص: 15

² -Farouk Bouyakoub : L'entreprise et le financement bancaire, Casbah éditions 2000, PP37-38.

³ صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982 ، ص: 58

⁴ -عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ط2، 24، ص. 1993

الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية و محددات تنافسيتها

تعريف شامل: وكخلاصة للتعريف السابقة، يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية عرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق "زمكاني"¹.

المطلب الثاني: أبعاد المؤسسة الاقتصادية²

يمكن تقسيم أبعاد المؤسسة الاقتصادية إلى ثلاث أنواع وهي:

1. البعد الاقتصادي:

تتمثل المهمة الأولى التي توكل للمؤسسة في إنتاج السلع والخدمات فعلى المؤسسة أن تستعمل عناصر إنتاج لا تكون لها نفس الوظيفة ولا نفس فترة الحياة فقطعة الأرض مثلا تستعمل وتدوم لفترات طويلة، أما المعدات والأدوات تستعمل في إنتاج كمية معتبرة من السلع والخدمات وتعوض في فترة زمنية محددة للاستعمال، أما المواد الأولية فهي تستهلك خلال فترة الإنتاج ويجب تجديدها في كل مرة. إذن فإن عملية التفريق بين عناصر الإنتاج تتم على أساس فترات الاستعمال فبعضها يستعمل لفترة طويلة وأخرى لا تستعمل إلا مرة واحدة فقط في عملية الإنتاج وسيورته إذن الأولى تسمى الأصول الثابتة وتمويل بقروض متوسطة وطويلة الأجل أما الثانية فتسمى أصول جارية وتمويل بقروض قصيرة الأجل.

2. البعد المالي:

للحصول على وسائل الإنتاج، على المؤسسة أن يكون لديها موارد، وعلى العموم أموال المالكين لا تكون كافية لذلك فهي مضطرة للاقتراض من هيئات مالية أو من الخواص فيكون أمامها نوعين من المصادر:

* تلك العائدة للمالكين متمثلة في الأموال المساهم بها إضافة إلى الأموال المتأتية من الأرباح غير الموزعة فهي تشكل معا الأموال الخاصة

* وأخرى من هؤلاء الذين يدفعون الأموال (مؤجري الأموال) متمثلة في:-

- ديون متوسطة وطويلة الأجل التي تسترد في فترة أكثر من سنة عادة؛
- ديون قصيرة الأجل مستحقة خلال سنة .

بالإضافة إلى هذه الموارد فإن المؤسسة يمكن لها أن تتحصل من الموردين على فترات تأجيل السداد، تسمح لها بإبقاء تلك الأموال في الدورة الإنتاجية لوقت إضافي.

¹ -عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية- بن عكنون، الجزائر، 2000، ص25

² -Farouk Bouyakoub, op-cit, PP38-39

3. البعد الإنساني:

يحتل العنصر البشري مكانة هامة تؤدي إلى نجاح المؤسسة حيث يكون ذلك لو توفرت المهارات التقنية والمهنية لمسيري المؤسسات بالقدر الكافي حيث يكون هناك أشخاص مختصون ذوي كفاءة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، والذي تود أن تستثمر فيه وتكون لديهم النظرة البعيدة والمستقبلية والتي تمكنهم من تقدير المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة حيث يعملون على التقليل منها أو تفاديها.

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية¹

تتصف المؤسسة الاقتصادية بخصائص سواء كانت في المجال الإنتاجي أو القانوني أو التنظيمي نلخصها فيما يلي: يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة على فكرة زوال المؤسسة إذا اضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

2- تمثل المؤسسة وجود ذمة وتعتبر مركزا لاتخاذ القرارات الاقتصادية وتمتلك القدرة على الإنتاج، حيث تنسق بين عوامل الإنتاج وتختار السلع التي ترغب في إنتاجها.

3- تتعرض المؤسسة لعنصر المخاطرة المرتبط بحالة عدم التأكد وعلى هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف مواتية وعمالة كافية ويجب أن تكون قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

4- تكون بحوزة المؤسسة وسائل مادية ومالية وبشرية تحدد حجمها وقدرتها التنافسية ومن ثم فإن تغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل المؤسسة.

5- لتحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين.

6- تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

7- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها

8- يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها . 8- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

9- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة على فكرة زوال المؤسسة إذا اضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

¹ -عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 25-26

المطلب الرابع: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية

أولاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشاءهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

1- الأهداف الاقتصادية :

1-1 تحقيق الربح¹ :

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.

1-2 عقلنة الإنتاج² :

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

1-3 تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، و يجب أن يحقق الإنتاج مايلي³ :

- مستوى عالي من المرونة:

- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير؛

- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

2- الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه مايلي:

2-1 ضمان مستوى مقبول من الأجور:

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

¹ - ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 17، 18.

² - مرجع السابق، ص: 18

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

[/http://maktaba.lagh-univ.dz](http://maktaba.lagh-univ.dz)

الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية و محددات تنافسيتها

2-2 تحسين مستوى معيشة العمال:

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

2-3 توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ¹

2-4 تأهيل العمال²:

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

3 - الأهداف التكنولوجية:

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤدها المؤسسة³:

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

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

ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تتلقى المؤسسة الاقتصادية مواد أولية، طاقة، معلومات من المحيط وتمثل هذه العناصر مدخلات فتجري عليها تحويلات معينة لتصبح لدينا مخرجات تكون في شكل منتجات مادية وخدمات (سلع وخدمات) تباع في السوق مقابل نقود، تشغلها المؤسسة مرة أخرى لتحصل بواسطتها على مدخلات أخرى وهكذا تستمر الدورة الإنتاجية، فنلاحظ أن الناتج الذي يعرض في الأخير على المحيط هو محصلة نشاطات عديدة ومنظمة يمكن تصنيفها كما يلي:

1- الوظيفة المالية :

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق.. دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق.

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص:19.

² - إبراهيم بخي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص:05

³ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص:21

الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية و محددات تنافسيتها

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية¹

2- وظيفة التمويل :

التمويل كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة².

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين: مهمة الشراء ومهمة التخزين.

1-2 مهمة الشراء³ :

هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين.

2-2 مهمة التخزين⁴ :

هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

3- وظيفة الانتاج :

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها وبقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة. ويمكن تعريفها بأنها "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح"⁵.

4- وظيفة التسويق :

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق. ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها⁶

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 263.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص: 294

³ - علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية ، بيروت، 1995 ، ص: 20

⁴ - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 ، ص: 75

⁵ - سعد نائف برونوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2005 ، ص: 226.

⁶ - اصردادي عدون ، مرجع سابق ، ص: 327

الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية و محددات تنافسيتها

6- وظيفة الموارد البشرية :

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق ... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد. وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية¹

المبحث الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي و تزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي. فنظرا لاختلاف رؤى علماء الإقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الاعمال كانت النتيجة عدم الاتفاق على بشأن مفهوم الميزة التنافسية.

التعريف الأول: يعرف Porter.M الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون 2 بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع² .

التعريف الثاني: وضح Render and Heizer بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

التعريف الثالث: عرف Lambin Jackes Jean الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين. إن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناع ، لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع . أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس .

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب معين كما يلي³ :

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص: 36

² - منصور الزين أستاذ محاضر جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر بعنوان الابداع كمدخل لاكتساح ميزة التنافسية مستدامة في منظمات الأعمال

³ - نوري منير مداخلة بعنوان الابداع "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال المتطلبات و التوصيات "

الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية و محددات تنافسيتها

الجدول رقم 3 : وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPPPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: دكتور نوري منير مداخلة بعنوان الابداع "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية" مرجع سابق

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

❖ أنواع الميزة التنافسية : هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة

الأقل¹ Cost leadership و ، تمايز أو تمييز المنتج¹ Différentiation

1. التكلفة الأقل : معناها قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع ، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة value chaine للمؤسسة والتي تعد مصدرا هام الميزة التكلفة.

2. تمييز المنتج : معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى – خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع.) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

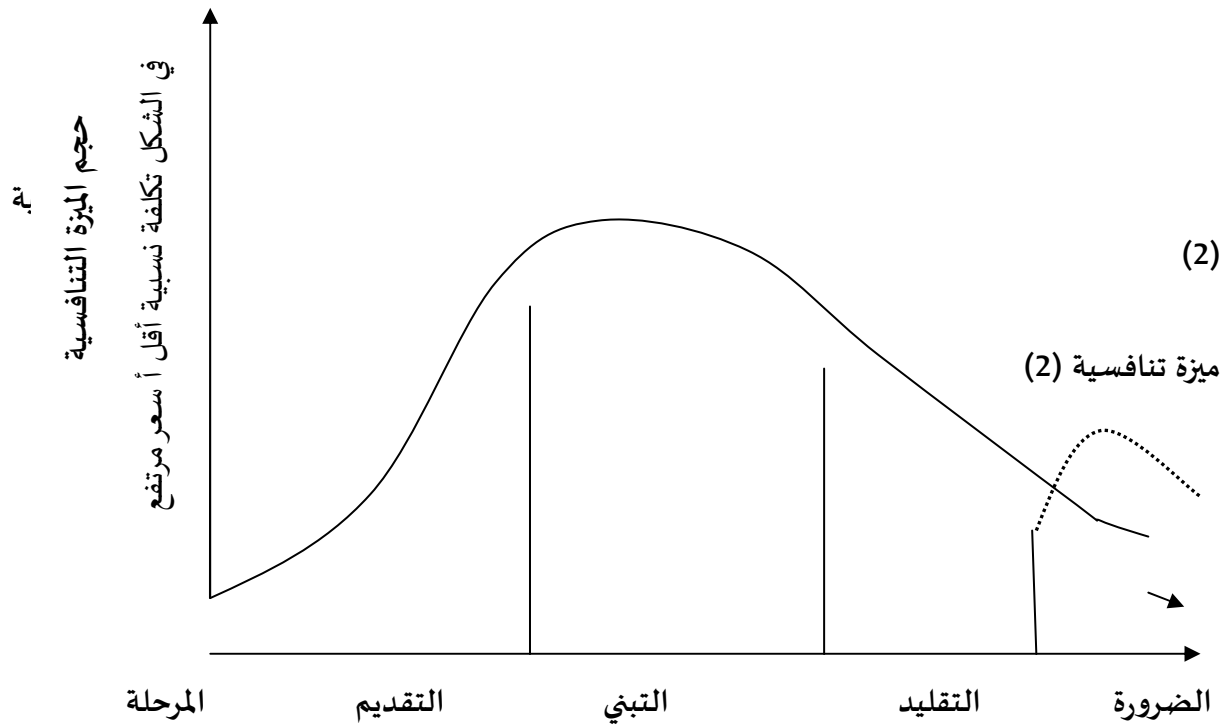
¹ - نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الأسكندرية للكتاب مصر 1998 ص 84.

الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ومحددات تنافسيتها

❖ **محددات الميزة التنافسية:** تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

1. **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل (2)

شكل رقم (3) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مصدر سبق ذكره ص 86

2. **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه

الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية و محددات تنافسيتها

الحالة تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي : القطاع السوقى، النطاق الرأسي ، النطاق الجغرافي، و نطاق الصناعة، كما هو وضح في الجدول رقم (4)

الجدول رقم (4) الأبعاد المحدد لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقى Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي Vertical scope	عبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي Geographic scope	عكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد). و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry Scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة(بروكتور و جامبل) على إقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية و تشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مصدر سبق ذكره ص 87

المطلب الثالث: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

1. الإستراتيجيات التنافسية: تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة و ، تبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى ، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة الإستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال¹ . وفي عام 1980 وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل 10 الأعمال تمكن المؤسسات من الإستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي إختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

2. الإستراتيجيات التنافسية لبورتر :

1-2 إستراتيجية قيادة التكلفة : تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك إستنادا لمفهوم الخبرة والإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد ، كما يتطلب هذا الخيار جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول² ، الإمكانات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان.. الخ يعطيات تمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل (4)

¹ طاهر محسن منصور الغالي؛ وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة 2 - 2009 عمان

الأردن .ص 309

² -محمد جاسم الصميدعي، د.ردينة عثمان يوسف " تسويق خدمات " عمان -الأردن ص 367

الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ومحددات تنافسيتها

الشكل (4) مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية قيادة التكلفة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي؛ وائل محمد صبيحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره، ص 419

2-2 إستراتيجية التمييز: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من هو منتجات في خطوط إنتاجها¹، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. و النقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري² هي موضحة في الشكل(5)

¹ -محمد جاسم الصميدعي، د.ددينة عثمان يوسف "تسويق خدمات" مرجع سبق ذكره ص 368

² - فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح "الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 296

الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية و محددات تنافسيتها

الشكل (5) سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز

الهامش	محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية		القرارات الإستراتيجية		النشاطات المساندة
	معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة مع الإعتماد على النوعية		إدارة الموارد البشرية		
	نفقات بحث و تطوير عالية لإيضاح الميزة مع الإعتماد على النوعية		تطوير التكنولوجيا		
	الشراء من مصادر معرفة عالمية		التدبير		
	الخدمة	التسويق/ المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي
معاملات خاصة للعلاء	توزيع واسع/ إعلانات وطنية	إستلام سريع/ إهتمام بالتنظيف	نوعية عالية	إستخدام أفضل الموارد	

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي؛ وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية .منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره ، ص 419

2-3 إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا ، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة الى التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول رقم (5)

الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية و محددات تنافسيتها

جدول (5) إستراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> _ إستثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد . _ مهارات هندسية في مجال العمليات .الإشراف المكثف للعمل _ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع . _ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> _ رقابة محكمة على التكاليف. _ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. _ تنظيم و مسؤوليات واضحة . _ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> _ قدرات تسويقية عالية . _ هندسة المنتجات . _ الإتجاه نحو الإبداع . _ كفاءات عالية في البحوث الأساسية . _ السمعة الجيدة في مجال الجودة . _ الريادة في التكنولوجيا . _ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى . _ تعاون قوي من قنوات التوزيع . 	<ul style="list-style-type: none"> _ تنسيق قوي بين وظائف البحوث و التطوير و تطوير المنتجات _ مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية . _ رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> _ مزيج من السياسات أعلاه . _ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> _ مزيج من السياسات أعلاه . _ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي؛ وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية ،منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره ، ص 421

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج Porter ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة و أخذت منحنا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التمييز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين¹

¹ - طاهر محسن منصور الغالي؛ وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية ،منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره ، ص 421

الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية و محددات تنافسيتها

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستنتج بأن المؤسسة كانت خلية إنتاج بسيطة، أصبحت تلك المنظمة الاقتصادية مركزا هاما لاتخاذ القرارات وحتى تقوم بوظائفها على أكمل وجه لابد علمها من انتهاج سياسات واستراتيجيات معينة كفيلة بتحقيق الأهداف الموضوعة والمنتظرة، وكل ذلك يتم بتوفر الوسائل المادية والمالية من جهة، ومن جهة أخرى لابد من توفر المهارات التقنية والمهنية والتي يتميز بها العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية لنجاحها وذلك لتحقيق ميزة تنافسية تفتح لها المجال للمنافسة و فرض نفسها في السوق الدولية و كل هذا يرجع الى التسيير الاستراتيجي الناجع

الفصل الثالث

دراسة حالة التسيير
الإستراتيجي في شركة
سوناطراك

تمهيد:

حققت شركة النفط و الغاز (سوناطراك) منذ نشأتها تطورا هاما منقطع النظير، وهي تعد وسيلة فعالة لاسترجاع وتطوير الثروات المنجمية الوطنية ودعمها قويا للصناعة والاقتصاد الوطني، وغالبا رائدا في الانتماءات التكنولوجية، و عاملا فعالا للعلاقات الدولية للجزائر و في كل الحالات بقيت أداة للقيادة الوطنية، كشركة وطي تساهم فيها الدول لوجودها، بحيث أنها تسير عصرها في ظل عملة الاقتصاد وصولا إلى تحقيق المصالح الوطنية.

وفي دراستنا هذه أولينا الاهتمام لهذا الموضوع الذي يتمثل في التسيير الاستراتيجي وقد كانت دراستنا الميدانية في مؤسسة صناعية " سونا طراك " في ارزيو-وهران، حيث قمنا بإتباع المنهجية التالية والتي اشتملت على مبحثين، الأول يشمل التعريف بالشركة، تطورها التاريخي و التنظيم السائد فيها، أما المبحث الثاني فمحتواه ملامح التسيير الاستراتيجي من حيث المستوى العام، وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي.

الفصل الثالث: التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

المبحث الأول: التعريف بشركة سوناطراك- الجزائر:

تعتبر شركة سوناطراك عن نموذج نجاح جزائري على المستوى العالمي يستوجب الدراسة بما تحققه من انجازات وإمكانيات تضعها في صدارة مجال نشاطها، ولذلك فسننتظر خلال هذا المبحث إلى إطار عام يوضح التطور التاريخي لهذه الشركة وأهدافها ، فالتعريف بأهم منتجاتها و عملائها ، ثم دراسة هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: مدخل عام حول شركة سوناطراك:

يعكس هذا المدخل التطور التاريخي لسوناطراك وأهدافها ، كما يتم خلاله التعريف بمنتجات الشركة و عمالئها.

الفرع الأول: التطور التاريخي لسوناطراك وأهدافها:

تعتبر دراسة التطور التاريخي لسوناطراك ذات أهمية بهدف فهم الأنشطة المتنوعة و الوحدات الفرعية المتعددة لهذه الشركة العملاقة ، و من ثم استعراض أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها في هذا الإطار.

أولاً: التطور التاريخي لسوناطراك:

بقصد التخلص من تداعيات قانون النفط الصحراوي الصادر قبل الاستقلال، و المكرس لاحتكار الشركات الفرنسية للنفط الجزائري ، أنشأت الحكومة الجزائرية باستقلالها إدارة للطاقة و المحروقات ، تضمن مراقبة و تسيير هذا القطاع ، كما تسعى لإنهاء السياسة النفطية السائدة ، و من أجل دعم هذه الإدارة صدر المرسوم التنفيذي رقم: 491/63 الصادر في: 1963/12/31 ، المقرر لإنشاء الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات.(SONATRACH).¹

و انطلاقاً من الاتفاق الجزائري- الفرنسي الناتج عن مفاوضات 1964 لتنظيم قطاع المحروقات و تطوير الصناعة الجزائرية ، تم استبدال قانون النفط الصحراوي باتفاق شراكة يضمن مساهمة سوناطراك بمختلف الموارد في مجال نقل و تسويق المحروقات عبر كل مراحل هذه الصناعة بالجزائر، و ينهي احتكار

¹ societe nationale pour transport et commercialisation des hydrocarbures, <http://www.sonatrach.dz> 25 ماي 2017

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

الشركات الفرنسية لها. لينتقل هذا الدور انطالقا من القرار رقم: 292/66 الصادر بتاريخ: 1966/09/22 من النقل و التسويق إلى شركة وطنية للبحث ، إنتاج ، نقل ، تحويل ، و تسويق المحروقات.

أما في 1971/02/24 تم تأميم قطاع المحروقات من طرف السلطة العمومية الجزائرية ، فأصبحت سوناطراك بذلك يد هذه السلطة على القطاع . و في 1981 أعيد هيكلتها تبعا للتطورات الحاصلة لاسيما الاقتصادية منها، بإنشاء 17 مؤسسة فرعية لها وظائف تكميلية.

وقد توالى التطورات التي مرت بها سوناطراك حتى أصبحت شركة بالمنظور القانوني مجمع طاقي من المنظور الاقتصادي ذات محفظة أنشطة متنوعة تضم 154 مؤسسة فرعية على المستويين الوطني و الدولي. (105 مؤسسة على المستوى الوطني و 49 لى المستوى الدولي)، حاضر في العديد من الدول، من أهمها: البيرو، انكلترا ، اسبانيا ، ايطاليا، مالي ، النيجر ، مصر، وليبيا.

كما يقدر حجم عمالة مجمع سوناطراك بحوالي 120 ألفا ، و يحتل الصدارة عالميا من خلال كونه :

- أول شركة نفطية و غازية في أفريقيا
 - أول شركة غاز في البحر الأبيض المتوسط
 - ثالث مصدر في العالم لغاز البترول المميع
 - رابع مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع
 - خامس مصدر في العالم للغاز الطبيعي
 - سادس شركة عالميا من حيث احتياطات و إنتاج الغاز الطبيعي
 - في المرتبة الثانية عشرة عالميا كشركة بترولية ، و الخامسة و العشرون من حيث عدد الموظفين.
- إلا أن مهامها استمرت كمايلي:
- تلبية احتياجات السوق الجزائرية للمحروقات، خاصة الغاز الطبيعي الذي يعتبر من أولوياتها.
 - تموين السوق العالمية بالمحروقات السائلة و الغازية و الطاقة العامة.
 - ضمان تنمية صناعة المحروقات. (شرط استمراريتها)

ثانيا: أهداف سوناطراك:

لسوناطراك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، من أهمها:

- 1- الابقاء على نمو سوناطراك و تعزيز قيادتها في الجزائر و إفريقيا، و مكائتها بين قادة الصناعة و التجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة و الغازية.
- 2- الإسراع و الإنهاء بنجاح عملي التكيف مع الشروط الجديدة التي حددها قانون المحروقات الجديد (07/05) للتقدم إلى المعايير العالمية.
- 3- التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة و متطورة لبلد نفطي و غازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات، و خلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.
- 4- الاستمرار في جعل أنشطة المنبع (AMONT) أساس تقدم سوناطراك، و محور أساسي لتوسيع احتياطات الجزائر و تدعيم نشاطها في الخارج.
- 5- تنويع أنشطة المصب (AVAL) و رفع مساهمتها في أرباح الشركة بالجزائر و خارجها.
- 6- الاستمرار في التحكم و تخفيض التكاليف لضمان البقاء: الأولى في الجزائر، الأولى في إفريقيا، و قائدة الصناعة الغازية في المنطقة الأورومتوسطية، و في الصدارة العالمية.

الفرع الثاني: التعريف بمنتجات سوناطراك و عمالها :

تتميز سوناطراك بكونها مجمع طاقي له العديد من المنتجات التي يتم تسويقها وطنيا و دوليا ، مما يستوجب في هذا الإطار التعريف بأهم بمنتجات هذا المجمع ، و بأسواق هذه المنتجات

أولا: التعريف بمنتجات سوناطراك:

لسوناطراك مجموعة من المنتجات تتنوع ما بين المحروقات و مشتقاتها، كهرباء و اتصالات، مياه البحر المحالة ، خدمات مالية و بيئية ، و منتجات منجمية ، إلا أنها تركز على المحروقات كمنتجات رئيسية و أساس نشاطها ، و التي تتمثل فيما يلي:

- النفط (البترو): كلمة النفط هي فارسية الأصل (نافاتا) تعني القابلية للسريان. أما كلمة البترول (PETROLEUM) فهي لاتينية الأصل تتألف من مقطعين، هما PETR وتعني الصخر، و OLEUM التي تعني زيت ، و بذلك تعني في مجملها (البترو) زيت الصخر.¹

محمد خميس الزوكة، جغرافيا الطاقة (مصادر الطاقة بين الواقع و المأمول)، دار المعرفة، الاسكندرية، 2001، ص71.¹

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

يتكون النفط عبر مراحل متتالية بصورة تدريجية بطيئة ، ففي أولى مراحلها تتحول البقايا العضوية عبر مالمين السنين بفعل مستوى الضغط و الحرارة التي تنشط البكتيريا المساعدة على تحليلها إلى ما يعرف بالكيروجين ، و هي مادة هلامية تمثل النفط غير التام ، و يبدأ هذا الأخير في التكون بتحول الكيروجين إلى أسفلت (أردء أنواع النفط أنه أقلها نضجا) الذي يتحول بدوره إلى النفط الثقيل ثم الخفيف و تزداد درجة¹ خفته بطول فترات تكوينه، و يتسرب النفط من خلال الطبقات الأرضية المسامية التي تتسم بارتفاع نسبة الرمل و الجير بها، ليتجمع في النطاقات المعروفة " بمصايد النفط " ، و تتحدد درجة جودته من خلال معياري (ثقله أو خفته)، (مرارته أو حلاوته) ، حيث يتحدد معيار الثقل أو الخفة تبعا لكثافته ، أما معيار المرارة أو الحلاوة فتبعا لكمية عنصر الكبريت فيه ، فأجودها الخفيف الحلو (قليل الكبريت) .

و للنفط أكثر من 150 نوعا ، و يدخل في إنتاج أكثر من 400 ألف منتج.

- الغاز الطبيعي: بعد تكون النفط الخفيف تزداد درجة خفته تبعا لاستمرار توافر الظروف السابقة الذكر إلى أن يتحول إلى غاز طبيعي ، يكون إما مصاحبا للنفط في مصايده ، و إما يكون في مصايد نفطية تم تحويلها كليا إلى غاز طبيعي.

-إنتاج سوناطراك من المحروقات:

تنتج سوناطراك إضافة إلى المحروقات الخامة (النفط و الغاز) تشكيلة متنوعة من مشتقات المحروقات الخامة، حيث يمكن توضيح بصفة عامة إنتاج سوناطراك من خلال سنة 2013 كما يلي:

- 1- النفط الخام: 4,49 مليون طن مكافئ للبترو ل (لسوناطراك طاقة إنتاجية تقدر بـ : 4,1 مليون برميل يوميا).
- 2- المكثفات : 6.6 مليون طن مكافئ للبترو ل.
- 3- الغاز الطبيعي: 2.127 مليار م مكعب.
- 4- الغاز الطبيعي المميع (GNL) 25 مليون م مكعب.
- 5- غاز البترول المميع (GPL) 3.7 مليون طن مكافئ للبترو ل.
- 6- منتجات مكررة: 8.23 مليون طن مكافئ للبترو ل².

¹ . محمد خميس الزوكة، مرجع سبق ذكره، ص72.

² societe nationale pour transport et commercialisation des hydrocarbures, <http://0-www.worldcat.org.novacat.nova.edu/identities/>

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

ثانيا: عملاء سوناطراك:¹

يتنوع عملاء سوناطراك لتنوع أنشطتها ومنتجاتها، إلا أنها تركز على عملاء منتجاتها الرئيسية (المحروقات)، و تقسمهم ما بين السوق الوطنية و السوق الدولية، لذلك فهم يتوزعون على المستويين التاليين:

أ-السوق الوطنية: تعطي سوناطراك لتلبية طلب السوق الوطنية الأولوية لاسيما في الغاز الطبيعي ، حيث وجهت خلال سنة 2013 إليها ما يلي:

1- النفط خام: 330 ألف طن مكافئ للبتترول.

2- الغاز الطبيعي: 33376 مليون سم

3- غاز البترول المميع: 9,1 مليون طن مكافئ للبتترول

4- منتجات مكررة : 15,10 مليون طن مكافئ للبتترول

ب-السوق الدولية: تسعى سوناطراك إلى تلبية حلجات السوق الدولية من المحروقات الخامة و مشتقاتها، حيث صدرت في 2013 ما قيمته 5.63 مليار دولار أمريكي، من خلال:

1- 28.4 مليون طن متري من النفط الخام صدرت إلى مختلف القارات.

2- 5.4 مليون طن مكافئ للبتترول من المكثفات

3- 32.7 مليار م مكعب من الغاز الطبيعي

4- 24.4 مليون م مكعب من الغاز الطبيعي المميع.

5- 5.3 مليون طن مكافئ للبتترول من غاز البترول المميع

6- 12.8 مليون طن مكافئ للبتترول منتجات مكررة.

و تتوزع صادرات محروقات سوناطراك جغرافيا كما يلي:

1- أوروبا 69%

2- أمريكا 17%

3- آسيا أقيانيا 10%

4- إفريقيا (تونس، المغرب، مصر) 4%

¹ <http://www.sonatrach-dz.com/> 29ماي 2017

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناتراك

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع سوناتراك¹:

تتم دراسة الهيكل التنظيمي الإداري لمجمع سوناتراك انطلاقا من التطرق إلى تنظيم المجمع العام ، ثم استعراض الهيكل التنظيمي له و شرحه.

الفرع الأول: التنظيم العام لمجمع سوناتراك:

وهو يعكس أهم الهيآت العليا بالمجمع، والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: الجمعية العامة و مجلس الإدارة: هما هيئتان تتخذان القرارات الحاسمة و الإستراتيجية للمجمع، لها اجتماعات دورية منتظمة و أخرى طارئة إذا اقتضت الضرورة ، يمكن توضيحها كما يلي:

أ- الجمعية العامة: وهي أعلى هيئة بالنسبة للمجمع و أقواها سلطة ، تتكون من أربعة 04 أعضاء و رئيسا، هم :

1- وزير الطاقة (رئيسا)

2- وزير المالية (عضوا).

3- محافظ بنك الجزائر (عضوا)

4 -مندوب التخطيط (عضوا)

5 -ممثل رئاسة الجمهورية (عضوا).

ب- مجلس الإدارة: وهي الهيئة الثانية من حيث السلطة ، يتم على مستواها اتخاذ القرارات، و تحديد التوجهات انطلاقا من توجيهات الجمعية العامة، و يتكون هذا المجلس من 12 عضوا و رئيسا، هم:

1 -الرئيس المدير العام لمجمع سوناتراك

2 -ممثلان لوزارة المالية (عضوان).

3 -ممثل لبنك الجزائر (عضوا)

4 -ممثلان عن الوزارة المكلفة بالمحروقات (عضوان)

¹ <http://www.sonatrach-dz.com/> 29ماي 2017

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناتراك

5- شخصية ذات كفاءة في قطاع المحروقات (عادة الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز، ويكون من خارج المجمع (عضوا).

6- أربع ممثلين لمجمع سوناتراك (أعضاء).

7- ممثلان لعمال المجمع (عضوان).

ثانيا: المجلس التنفيذي¹: وهو الهيئة التنفيذية للمجمع ، يضطلع بدور التسيير المباشر، ويرفع تقاريره إلى كال من مجلس الإدارة و الجمعية العامة ، حيث يتكون هذا المجلس من:

أ- الرئيس المدير العام لمجمع سوناتراك.

ب- نائب الرئيس المكلف بأنشطة المنبع (AMONT)

ج- نائب الرئيس المكلف بأنشطة النقل عبر الأنابيب (TRC)

د- نائب الرئيس المكلف بأنشطة المصب (AVAL)

هـ- نائب الرئيس المكلف بالأنشطة التجارية (COM)

و- المدير التنفيذي للمالية

ز- المدير التنفيذي للفروع و المساهمات

ح- المدير التنفيذي للإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد

ط- المدير التنفيذي للشؤون القانونية

ك- المدير التنفيذي للشراكات

ل- المدير التنفيذي للموارد البشرية

¹ <http://www.sonatrach-dz.com>

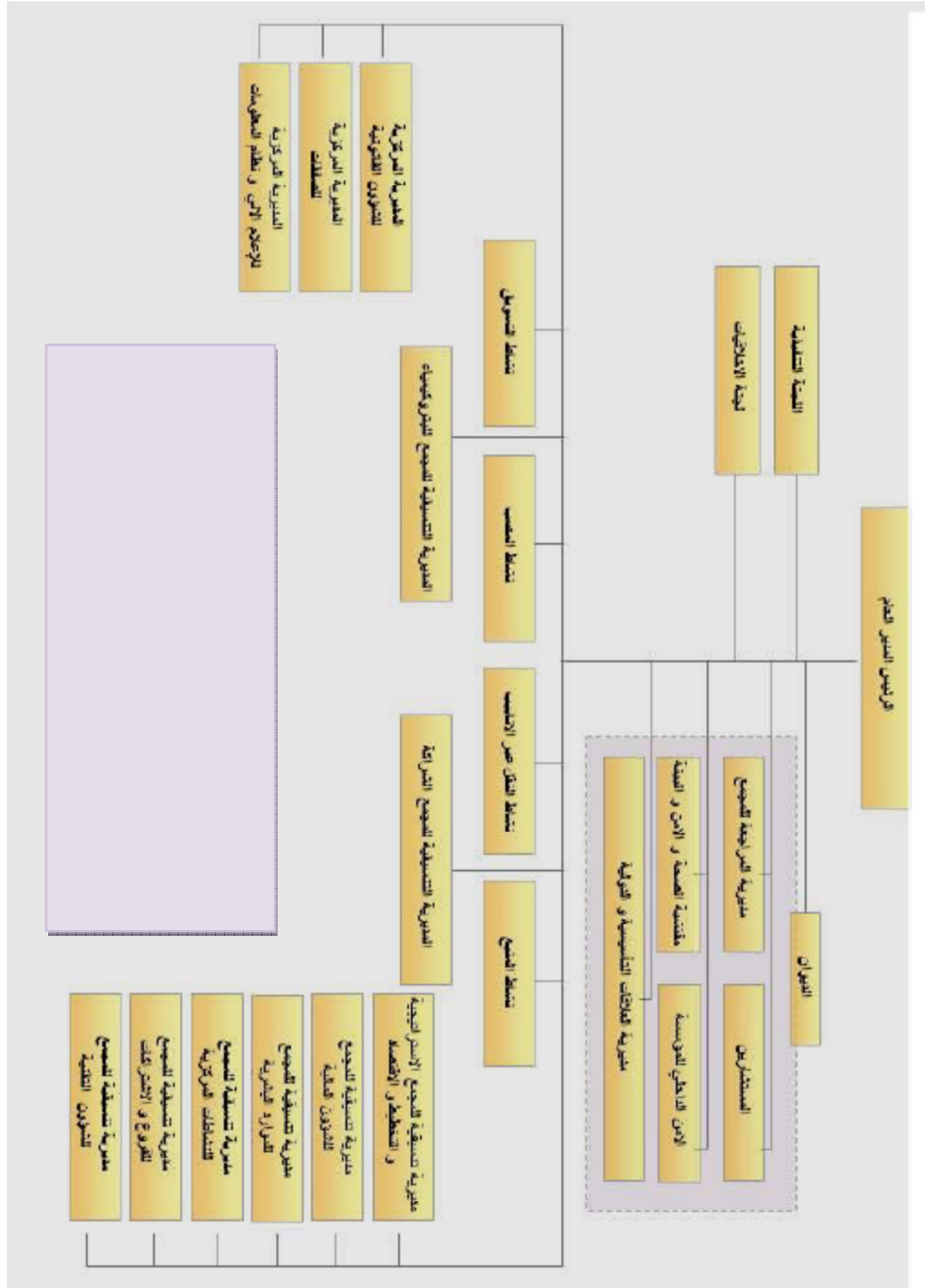
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك و شرحه: ويتم التطرق إلى ذلك من خلال:

أولاً: الهيكل التنظيمي لسوناطراك:

وقع الرئيس المدير العام يوم 10 جانفي 2011 القرار: أ- 001 (ر- 25) المتضمن الهيكل التنظيمي الجديد للبنية الكبرى لسوناطراك والمعتمد من قبل مجلس الإدارة في 04 جانفي 2011 ، وذلك في إطار تطوير قيادة نشاطات المجمع سواء من حيث تكييف إستراتيجية التنمية الدولية وذلك بصفة ديناميكية مستمرة أو من حيث تعزيز التنسيق بين مجمل النشاطات وموارد الشركة يوضح هذا الهيكل بالشكل التالي:

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك



المصدر: شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية،

طجامع محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 154

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك¹:

الهيكل التنظيمي لسوناطراك هو عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات و العالقات بالمجمع، و التي هي كما يلي :

أ- الرئيس المدير العام : هو أعلى سلطة تنفيذية بالمجمع ، دوره الأساسي الإشراف على التسيير العام.

ب- الديوان: له دور التسيير الإداري للمجمع، و متابعة مختلف الشؤون الإدارية .

ج- اللجنة التنفيذية: و هي لجنة تضطلع بتسيير المجمع ، وترفع التقارير إلى كل من مجلس الإدارة ، و إلى الجمعية العامة إذا لزم الأمر.

د- لجنة الأخلاقيات: مكلفة بالسهر على احترام أحكام قانون الأخلاقيات و تعزيز الإمتثال للممارسات الأخلاقية في المؤسسة.

هـ- مديرية المراجعة للمجمع: تقوم بدور المراجعة الداخلية للمجمع بمختلف الأنشطة و المستويات.

و- المستشارين: لهم دور استشاري يساعد على اتخاذ القرارات ، و تيسير فهم التغيرات المختلفة المؤثرة على المجمع.

ز- الأمن الداخلي للمؤسسة: له دور متابعة و تسيير الأمن داخل المجمع، سواء الموفر ذاتيا، أو من طرف مؤسسات الأمن الخاصة .

ح- مفتشية الصحة و الأمن و البيئة : تساهم في صياغة السياسات لحماية صحة و أمن الأفراد داخل المجمع و خارجه، و كذلك حماية البيئة في مختلف الأنشطة و المستويات و مراقبتها .ط- مديرية العالقات التأسيسية و الدولية : تشرف على مختلف العالقات التأسيسية و الدولية التي يقوم بها المجمع.

ك- نشاط المنبع (AMONT) : يشمل جميع الأنشطة التي تؤدي و تساعد على استخراج المحروقات الخامة ، من البحث و التنقيب إلى صيانة الآبار و استخراج النفط . و قد جمعت سوناطراك كل هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي الشركة القابضة للخدمات النفطية و شبه النفطية (SPP) ، هذه الأخيرة التي تضم حصص سوناطراك بمجموعة من المؤسسات المملوكة لها كليا أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى ، أهمها :

¹ - <https://www.britannica.com/topic/Sonatrach> 29ماي 2017

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

- 1- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO) والتي تمتلكها سوناطراك بالكامل .
 - 2- المؤسسة الوطنية للحفر (ENAFOR)، والتي تمتلكها أيضا سوناطراك كليا .
 - 3- المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP)، والتي ترجع ملكيتها أيضا كليا للمجمع.
 - 4- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (ENGCB)، والتي تمتلكها سوناطراك كليا .
- ل- نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC) يشمل الأنشطة التي تعمل وتساعد على ضمان نقل منتجات المجمع عبر الأنابيب، وقد جمعت سوناطراك أيضا هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي سوناطراك القابضة للاستثمار والمساهمة (SIP) ، والتي تضم بدورها حصص مجمع سوناطراك بمجموعة من المؤسسات التي يشترك في ملكيتها مع مؤسسات أخرى، ومن أهم مكونات هذه المحفظة:
- 1- شركة نفل المحروقات (STH) حيث تصل حصة سوناطراك إلى 60 %
 - 2- الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (SARPI)، حيث تمتلك سوناطراك 50 % منها .
- م- نشاط المصب (AVAL) ويشمل الأنشطة التي تساهم في معالجة الخامات وتحويلها، وقد جمعت سوناطراك كذلك هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي الشركة القابضة للتكرير وكيمياء المحروقات (RCH) ، والتي تضم حصص المجمع في مجموعة من المؤسسات التي تمتلكها بالكامل أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى، والتي من أهمها :
- 1- المؤسسة الوطنية لتكرير النفط (NAFTEK)، والتي تمتلكها سوناطراك بالكامل .
 - 2- المؤسسة الوطنية للبتر وكيمياويات (ENIP)، والتي تمتلكها سوناطراك بنسبة 100 %.
- ن- نشاط التسويق : ويشمل جميع الأنشطة التي تساهم في تسويق منتجات مجمع سوناطراك ، والتي جمعت في سوناطراك القابضة لتقييم المحروقات (SVH)، هذه الأخيرة التي تضم حصص المجمع في مؤسسات تنوعت ملكيتها ما بين الملكية الكاملة ، وبين الشراكة مع مؤسسات أخرى، وهنا تتمثل أهم مؤسسات هذه المحفظة:

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

- 1- المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات النفطية (NAFTAL)، والتي يمتلكها المجمع بالكامل.
 - 2 -مؤسسة النقل البحري (HYPROC)، والتي يمتلكها المجمع كليا.
 - 3 -شركة تجهيز وتسويق الغازات الصناعية (COGIZ) والتي ترجع ملكيتها بالكامل للمجمع.
 - 4 -الشركة الجزائرية للطاقة (AEC)، والتي يمتلك مجمع سوناطراك حصة 50 % منها.
 - 5 -الشركة الجزائرية للطاقة المتجددة (NEAL)، والتي ترجع ملكية 45 % منها للمجمع.
- س- المديرية التنسيقية للمجمع للشراكة : تهتم بمتابعة أنشطة المشاركات، في أنشطة المنبع بمراعاة المسائل العملية، الاستراتيجية و المالية لسوناطراك.
- ع- المديرية التنسيقية للمجمع للبيروكيمياة : تهتم بمتابعة أنشطة البيتروكيمياويات .
- المديرية التنسيقية للمجمع الإستراتيجية التخطيط والاقتصاد: تشرف على صياغة و اختيار إستراتيجية المجمع بالتنسيق مع مختلف الأنشطة ، كما تعمل على تقييم مشاريعه و صياغة سياساته العامة.
- ف- المديرية التنسيقية للمجمع للشؤون المالية: وهي المديرية المسؤولة عن مختلف العمليات المالية للمجمع.
- ص- المديرية التنسيقية للمجمع للموارد البشرية: تساهم هذه المديرية بصياغة السياسات و الإستراتيجيات على مستوى الموارد البشرية بالمجمع و متابعتها.
- المديرية التنسيقية للمجمع للأنشطة المركزية : تشرف على مختلف الأنشطة التابعة إلى المديرية العامة مباشرة.
- ر- المديرية التنسيقية للمجمع للفروع و المساهمات: تعمل على ضمان التنسيق، المتابعة و مراقبة ميزانية الفروع و المشاركات في الجزائر و في الخارج ، كما تسهر على تسجيل أهداف الميزانية في إطار إستراتيجية سوناطراك ولاسيما في الجوانب الإستراتيجية ، التخطيط ، المالية ، الموارد البشرية ، الشؤون القانونية و التدقيق.
- ش- المديرية التنسيقية للمجمع التقنية : تعمل على توحيد و تنسيق جميع موارد الشركة و كذا جعلها مركز تفوق و تؤهل للتحكم بالتكنولوجيات، تطوير الخبر، البحث و التنمية.¹

¹ -<https://www.britannica.com/topic/Sonatrach>

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

ت- المديرية المركزية للشؤون القانونية : لها دور متابعة كل التغييرات القانونية الخارجية التي تؤثر على المجمع ، لتقوم بكشفها و توضيحها لمختلف المستويات و الأنشطة ، كما تقوم بإضفاء الطابع القانوني على كل الأنشطة و المستويات ، و متابعة ذلك.

ث- المديرية المركزية لصفقات: تهتم بمختلف الشؤون المتعلقة بصفقات المجمع.

خ- المديرية المركزية للإعلام الآلي و نظام المعلومات : تشرف على تسهيل الاتصال داخل المجمع و تبادل المعلومات بين مختلف أنشطة و المستويات، و كذلك تطوير الأنظمة المعلوماتية و التقنية.

المبحث الثاني: ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك¹ :

تتضح ملامح هذا التسيير من خلال دراسة الإستراتيجية الشاملة التي اعتمدها المجمع منذ سنة 2001 و المجسدة عبر مخططات متوسطة المدى أكدت انتهاج مجمع سوناطراك النمو و التوسع كخيار استراتيجي ، فكان أهم مؤشر على ذلك هو التوسع المستمر في الاستثمارات، و التي يمكن أن نوضح أهمها كما يلي:

جدول رقم 06 : الاستثمارات السنوي المحققة من طرف سوناطراك في مختلف الأنشطة خلال الفترة (2010-2013).

الوحدة: مليار دولار.

الأنشطة	المنبع	النقل عبر الأنابيب	المصب	الأنشطة المركزية
2010	10	1	3.3	0.04
2011	9.1	0.5	2.5	0.05
2012	7.5	0.7	2.1	0.07
2013	6.3	0.9	2	0.05

المصدر: شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره.

¹- شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، طجامع محمدخضر بسكرة، 2015-2016، ص 160

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

من خلال الجدول السابق يتضح النمو المستمر للاستثمارات الإجمالية المحققة لمجمع سوناطراك تجسيدا لخياره الإستراتيجي بالتوسع و النمو لاسيما في أنشطة المنبع التي يعتبرها المجمع المحرك الرئيسي لكل الأنشطة الأخرى.

أما المخطط (2015-2019) والذي سنركز عليه في دراستنا هذه ، فقد أكد استمرارية سوناطراك في تجسيد خيارها الإستراتيجي المعتمد على مختلف المستويات رغم الانخفاض المستمر لأسعار النفط

المطلب الأول: ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك على المستوى العام¹:

يعكس هذا المستوى المجمع ككل ، حيث تم الاستمرار في الاعتماد على خيار النمو و التوسع باستثمارات هامة يصل مستوى تمويلها إلى 90 مليار دولار أمريكي ، هذه الأرقام التي ستتغير حسب مساهمة سوناطراك في المشاريع المستقبلية كالاستكشاف و استغلال الحقول و التمييز.

و قد اعتمدت سوناطراك لتحقيق خيارها الإستراتيجي وفقا لهذا المخطط على:

الفرع الأول: خيار التنوع:

و يركز هذا الخيار الإستراتيجي على تنوع محفظة الأنشطة للمجمع ، وأخذ هذا التنوع الشكليات التالية:

أولا: التنوع المرتبط: استمرت سوناطراك بنهجها خيار النمو و التوسع ليشمل كل أنشطتها الرئيسية بمختلف مراحلها و مستوياتها ، فنوعت نموها من خلال:

أ- أنشطة المنبع: تولي سوناطراك أهمية بالغة لهذه الأنشطة و تعتبرها المحرك الرئيسي لنموها مما جعلها تعتمد خيار النمو و التوسع في مختلف أنشطة المنبع بدءا من سنة 2001 و حتى آفاق 2019 ، و مما أدى إلى انتقال إنتاجها من 188 مليون طن مكافئ للبتترول من المحروقات في سنة 1999 ، إلى إنتاج 6.194 مليون طن مكافئ للبتترول من المحروقات سنة 2012 ، و تسعى إلى بلوغ هدف إنتاج 225 مليون طن مكافئ للبتترول من المحروقات التقليدية في آفاق سنة 2019 يمثل الغاز الطبيعي 60 % منه، و إنتاج 20 مليار متر مكعب سنويا من الغاز غير التقليدي(الصخري) في آفاق سنة 2022 ، و بلوغ إنتاج 30 مليار متر مكعب سنويا في حدود 2025-2027.

¹: شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره ص 168

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

فمن خلال المخطط (2015 - 2019) تستمر مجهودات تطوير احتياطياتها من المحروقات و بما يفوق 88% حيث خصصت سوناطراك الحصة الأكثر أهمية من الموارد المستثمرة لتنمية الحقول بغلاف مالي يقدر بـ 48 مليار دولار أمريكي ، تستثمر 28 مليار دولار منها في حقول الغاز الطبيعي لرفع إنتاج هذه الحقول بنسبة 40% و لتحقيق هدف التنقيب بالمسح الزلزالي ثنائي الأبعاد لمساحة تفوق 10000 كلم سنويا، و بالمسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد لما يفوق 26000 كلم مربع سنويا ، و تحقيق معدل حفر يقارب 125 بئرا سنويا. ويشمل برنامج التنقيب وفقا لهذا المخطط المحاور التالية¹

1-الاستمرار في تطوير الأحواض الناضجة (كاليزي ، بركين ، واد ميا ، محيط حاسي مسعود و حاسي الرمل) و التنقيب في مناطق الأحواض غير الناضجة كبشار، تندوف ، الشناشن ، تامسنا ، و تافاساست .

2-التعرف على إمكانات شمال البلاد و المناطق البحرية باستثمار يقدر بـ 6% من إجمالي استثمارات المنبع.

3-استكشاف و تقييم موارد البلاد من الغاز غير التقليدي(الغاز الصخري) بحجم استثماري يقدر بـ 70 مليار دولار خلال العشرين سنة القادمة ، حيث تقدر سوناطراك الاحتياطي الجزائري منه بما يفوق 4900 تريليون قدم مكعب كتقييم أولي ، أي 7 أضعاف احتياطي حقل حاسي الرمل الذي يمثل 60 من الاحتياطي الغازي التقليدي الجزائري، و قد أعلن المجمع عن برنامج أولي بـ 11 بئرا للغاز الصخري لتقييم الاحتياطيات و تكوين إطاراته، و تكون هذه العمليات في 5 أحواض في الجنوب الجزائري (بركين ، مويدير، أهناث، بشار، رقان).

-أنشطة النقل عبر الأنابيب: تعتبر أنشطة النقل عبر الأنابيب الشريان الرئيسي بين أنشطة المنبع و أنشطة المصب من جهة ، و بينها و بين عملاء المجمع ، مما جعلها ترتبط ارتباطا وثيقا بأنشطة المنبع، فباعتقاد النمو و التوسع كخيار إستراتيجي لهذه الأخيرة أرفقت سوناطراك ذلك بالنمو و التوسع في أنشطة النقل عبر الأنابيب لمواكبتها. و استمرت في تحقيق هذا الخيار منذ سنة 2001 حيث بلغ طول شبكة أنابيب النقل 14529 كلم سنة 2002 و بقدرة نقل 202 مليون طن مكافئ للبتروك من المحروقات ، و وصلت إلى 19599 كلم سنة 2013 منها 9689 كلم لنقل الغاز الطبيعي و بقدرة نقل 357 مليون طن مكافئ للبتروك (1) من المحروقات ، و تحقق ذلك من خلال الاستثمار في مشاريع ضخمة أهمها:

1-مشروع (GALSI): و هو خط غاز يربط حاسي الرمل بالقالة في الجزائر بمدينة ساردين الإيطالية ، بطول 3 يقدر بـ 1470 كلم بقدرة نقل 8 مليار م مكعب سنويا.

2-مشروع (TSGP) و هو خط غاز يربط نيجيريا عبر النيجر بالجزائر فأوروبا، بطول 4188 كلم منها 2310 بالاقليم الجزائري، و بقدرة نقل ما بين 20 إلى 30 مليار م مكعب سنويا، ما زال قيد الانجاز.

¹ - شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره ص 170

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

3-مشروع (MEDGAZ) وهو خط غاز يربط بين بني صاف الجزائرية بالأميرية الاسبانية بطول 210 كلم ، و بقدره نقل 8 مليار م 3 سنوي ا، بدأ استغلاله في سنة 2011.

أما خلال المخطط المتوسط المدى (2015-2019) تستثمر سوناطراك ما يفوق 5.7 مليار دولار لتطوير شبكة النقل عبر الأنابيب ، منها 5 مليار دولار ستستثمر في مشروع خط نقل الغاز (GR4) الرابط بين (رهورد النص و حاسي الرمل).

ج- أنشطة المصب: اعتمد مجمع سوناطراك النمو و التوسع في أنشطة المصب خيارا استراتيجيا منذ سنة 2001 ، مجسدا ذلك عبرا مخططاته التي حملت الكثير من المشاريع الضخمة ، والتي من أهمها:

جدول رقم 07 : مشاريع المصب المحقق من طرف سوناطراك خلال السنوات الأخيرة.

بدء التشغيل	حجم الاستثمار (مليون دولار)	الشركاء	قدرة الإنتاج (مليون طن سنويا)	
2011	1928	أوراسكوم (51 %)	1.45 - الأمونياك : 1.14 - اليوريا :	مركب الأمونياك و اليوريا - أرزيو (1)
2011	1138	سوناطراك (100%)	3	3 قطارات فصل غاز البتروال المميع - بطيوة
2012	3007	سهيل باهوان (51%)	1.45 - الأمونياك : 1.14 - اليوريا :	مركب الأمونياك و اليوريا - أرزيو (2)
2012	3780	سوناطراك (100%)	4.5	قطار لغاز البتروال المميع - سكيكة
2012	2342	سوناطراك (100%)	1.5	تحديث مصفاة سكيكة
2012	651	سوناطراك (100%)	1.25	تحديث مصفاة أرزيو
2012	186	-	17 مليون م ³ سنويا	وحدة الهليوم (2) - أرزيو
2013	4115	سوناطراك (100%)	4.7	قطار لغاز البتروال المميع - أرزيو
2013	1162	سوناطراك (100%)	0.945+	تحديث مصفاة الجزائر
2015	4460	توتال	1.4	تقطير الإيثان - أرزيو
قيد الانجاز	8880	سوناطراك (100%)	15	انجاز مصفاة جديدة

المصدر: <http://www.energy.gov.dz> , Ministère de l'énergie et des Mines ,

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

يتضح من الجدول السابق حجم الاستثمارات الضخمة التي خصتها سوناطراك لهذه الأنشطة و التي تقارب 32 مليار دولار، مجسدة بذلك خيار النمو ورفع القدرات الإنتاجية في كل هذه الأنشطة.

أما خلال المخطط متوسط المدى (2015-2019)، اعتبر مجمع سوناطراك الاستمرار في النمو والتوسع وكذلك تنوع أنشطة المصب خيارا استراتيجيا يجسد بإطلاق مشاريع كبرى للتميع ، فصل، تصفية و بتروكيماويات، تعطي الصناعة الغازية الأولوية في الاستثمارات ، وهي كما يلي¹:

1-انجاز قطاران (مصنع) لتميع الغاز الطبيعي بقدرة إنتاج 20 مليون م مكعب سنويا باستثمار 8 مليار دولار.

2-رفع قدرة التكرير لسوناطراك في حدود 15 مليون طن سنويا و باستثمارات تقارب 10 مليار دولار في المرحلة الأولى.

3-استثمار ما يفوق 10 مليار دولار كمرحلة أولى في البتروكيماويات.

د- الأنشطة التجارية: سعيا لتحقيق أهداف مجمع سوناطراك الإستراتيجية برفع الطاقة الإنتاجية النفطية إلى مليوني برميل يوميا، و طاقة تصديرية للغاز تصل إلى 85 مليار م سنويا، و تغطية على المستوى الوطني لغاز المدينة بنسبة 57% و كذلك تأمين أسطول ناقلات بحرية للمحروقات بوسائلها الذاتية لنقل 50 % من صادراتها بدءا من سنة 2015. و تجسيدا لخيار النمو و التوسع المعتمد على مستوى مختلف الأنشطة حقق المجمع، ما يلي:

1-على مستوى النقل البحري للمحروقات: تمتلك سوناطراك (21) ناقلة للمحروقات تعكس موقعها الريادي في تصدير غاز البترول المميع و الغاز الطبيعي المميع ، تتوزع كما يلي: (02) لنقل النفط الخام، (10) لنقل غاز البترول المميع و (09) لنقل الغاز الطبيعي المميع .

و في إطار تحقيق إستراتيجية النمو و التوسع الشاملة التي ينتهجها المجمع منذ سنة 2001 فقد تدعم

الأسطول البحري لسوناطراك منذ سنة 2002 بانجازات ضخمة رفعت من قدراته الاستيعابية، أهمها:

- بالنسبة لنقل غاز البترول المميع: استلم المجمع ثالث ناقلات خلال سنتي (2004-2005) نوضحها كما يلي:

¹- شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره، ص 182

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

جدول رقم 08 : ناقلات غاز البترول المميع المستلمة خلال مخطط (2002-2006).

التسمية	القدرة الاستيعابية (م ³)	بداية الخدمة
ألرار	59 000	2004
رهورد النص	59 000	2004
حاسي مسعود	59 000	2005

المصدر: : شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره، ص184.

استلمت سوناطراك ناقلة " رهورد الأدر" بقدرة نقل 22500 م مكعب في سنة 2007 ، مما أدى إلى نمو حجم الطاقة الاستيعابية لأسطول نقل غاز البترول المميع للمجمع ما بين سنتي 2004-2007 بنسبة 85 % عما كان عليه سابقا.

- بالنسبة لناقلات الغاز الطبيعي المميع: استلمت سوناطراك في سنة 2007 ناقلة " الشيخ المقراني" بقدرة نقل 75500 م مكعب ، وناقلة " الشيخ بوعمامة" بنفس قدرة النقل في سنة 2008 ، مما رفع القدرة الاستيعابية لأسطول نقل الغاز الطبيعي المميع بنسبة 16 % عما كان عليه من قبل.

بالنسبة لناقلت النفط الخام: استلم مجمع سوناطراك خلال سنة 2007 ناقلة "مسدار" بقدرة نقل مليوني برميل خام للشحنة ، والتي تعد أول ناقلة يستلمها المجمع بهذا الحجم .

2- على مستوى الاتفاقيات و العقود: حقق مجمع سوناطراك العديد من العقود التجارية الغازية ، جسدت اتجاهه نحو تحقيق أهدافه الإستراتيجية عبر تنوع عملائه ، من أهمها:

-اتفاقيتين طويلتي المدى لبيع 3 مليار م مكعب سنويا لايطاليا بدءا من سنة 2008 .

-اتفاقية البيع الفوري (SPOT)للغاز الطبيعي المميع للبرازيل بدءا سنة 2008.

-اتفاقية طويلة المدى لبيع 6,1 مليار مكعب سنويا للبرتغال بدءا من سنة 2008¹.

¹- شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره، ص184

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

ثانيا: التنوع غير المرتبط: إضافة إلى استمرارية سوناطراك في دعم نموها و توسعها في أنشطتها الرئيسية، سعت إلى اعتماد الخيار ذاته بالنسبة للأنشطة المستحدثة والتي تختلف عن تركيبة الرئيسية منها، مما أدى إلى انجاز استثمارات هامة نوعت محفظة أنشطة سوناطراك ، أهمها¹:

أ- في مجال الخدمات البيئية و المالية: تسعى سوناطراك إلى التوسع و النمو في هذا النوع من الخدمات، بدعم نمو الأنشطة الخدماتية المحققة و استحداث أنشطة جديدة ، مما أدى إلى تحقيقها لمجموعة من المشاريع أهمها- 1 :إنشاء شركة لمكافحة التلوث البحري عن طريق المحروقات للضفة المتوسطية الجنوبية و غرب افريقيا (OSPREC.SPA) في سنة 2007 برأسمال يقدر بـ 43 مليون دج.

2-رفع رأسمال شركة تأمين المحروقات (CASH) من 1.8 مليار دج إلى 2.8 مليار دج.

3-إنشاء شرك لإعادة التأمين (SONATRACH.RE) برأس مال يقدر بـ 20 مليون أورو تم اعتمادها من طرف وزارة المالية للكسمبورغ ، تختص بإعادة التأمين في مجال المحروقات.

ب- في مجال الكهرباء والاتصالات: تميز هذا المجال بتوجه المجمع لتحقيق مشاريع ضخمة، من أهمها:

1 -إنشاء الشركة الجزائرية للطاقة و الاتصالات (AETC) برأسمال يقدر بـ 2 مليون دج لتقديم خدمة الاتصالات للسوق الوطنية و الدولية.

2 -انجاز مركزي توليد كهرباء بطاقة إنتاجية تقدر بـ : 1200 ميغاواط لكل منها ، الأول بالتارقة- ولاية عين تيموشنت باستثمار يقدر بملياري دولار أمريكي ، و الثاني بكدية الدراوش- والية الطارف باستثمار يقدر بـ 2,2 مليار دولار أمريكي.

ج- في مجال الطيران: بهدف تنمية مجمع سوناطراك على المستوى الوطني و الدولي، قرر المجمع في سنة 2007 جعل الطاسيلي للطيران مجمع فرعي للمصالح الجوية (TAL) بعد أن كانت مؤسسة فرعية للنقل الجوي، و أصبح هذا المجمع الفرعي يتكون من:

1-طاسيلي للطيران: تتمثل مهامها في ضمان المصالح الجوية لنقل الأشخاص و الشحن المنتظم و غير المنتظم في الشبكات الوطنية و الدولية .

2-نفط طاسيلي للطيران: تتمثل مهامها في تقديم الخدمات الجوية لفائدة مجمع سوناطراك ، و لقطاع الطاقة و المناجم بما في ذلك الشركاء الأجانب و المستثمرين في قطاع المحروقات و المناجم.

¹ - شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره، ص188

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

3- طاسيلي للطيران الزراعي: تتكفل بخدمات العمل و الطاكني الجوي لتلبية حاجات الزراعة و القطاعات الأخرى عمومية كانت أو خاصة. كما تم اعتماد النمو والتوسع كخيار إستراتيجي بهذا المجمع الفرعي، و وضع بناء أسطول جديد متنوع ب: 41 طائرة جديدة كهدف إستراتيجي يسعى لتحقيقه ، و قد شرع هذا المجمع في تجسيد ذلك من خلال استلام 04 طائرات في سنة 2007 و 04 أخرى خلال 2008.

د- في مجال الصناعة و المناجم: حيث حقق مجمع سوناطراك العديد من الاتفاقيات لدعم هذا المجال أهمها: 1- اتفاقية لتطوير و انجاز مركب إنتاج الألمنيوم بطاقة إنتاجية تقدر بـ 700 ألف طن سنويا ، بالمنطقة الصناعية ببني صاف، و باستثمار يقدر بـ 05 مليار دولار أمريكي.

2- اتفاقية التنقيب المنجمي في كل من: حقل الحديد غار الجبيالت ببشار، حقل الرصاص و الزنك كاف السماح بسطيف، حقل الرصاص و الزنك بتمراست.

هـ- في مجال تحلية مياه البحر: يسعى مجمع سوناطراك لبلوغ هدف طاقة تحلية لمياه البحر تقدر بـ 2.2 مليار لتر سنويا، مما جعله يحسد ذلك بمشاريع هامة، نوضح أهمها كمايلي:

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

جدول رقم 09 : محطات تحلي مياه البحر المنجز من طرف سوناطراك و شركائها

المحطة	الحجم (ألف م ³ /اليوم)	الشركاء	حجم الاستثمار (مليون دولار)	سنة بدء التشغيل
أرزيو	90	BLACH and VERTCH (جنوب افريقيا)	400	2006
الحامة - الجزائر	200	GE IONOS (الولايات المتحدة الأمريكية)	257	2008
سكيكة	100	GEIDA (اسبانيا)	136	2009
شط الهلال - عين تيموشنت	200	GEIDA (اسبانيا)	204	2010
فوكة - تيبازة	120	- SNC LAVALIN (كندا) - ACCIONA AGUAS (اسبانيا)	180	2011
مستغانم	200	INIMA/AQUALLIA (اسبانيا)	227	2011
سوق الثلاثاء - تلمسان	200	- HYFLUX (سانغفورة) - MALAKOFF (ماليزيا)	251	2011
كاب جنات - بومرداس	100	INIMA/AQUALLIA (اسبانيا)	138	2012
هونايين - تلمسان	200	GEID (اسبانيا)	291	2012
المقطع - وهران	500	- HYFLUX (سانغفورة)	468	2012
تنس - الشلف	200	BEFESA (اسبانيا)	231	2013
الشط - الطارف	100	SH - SONELGAZ - ADE	200	قيد الانجاز
-	100	SH - SONELGAZ - ADE	200	قيد الانجاز
الإجمالي	2310	-	3144	-

المصدر: : شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره مرجع سبق ذكره.

من خلال الجدول السابق يتضح النمو والتوسع المستمر من طرف سوناطراك في مجال نشاط تحلية مياه البحر بحجم استثمارات يفوق 3 مليار دولار لانجاز 13 محطة عبر التراب الوطني بقدرة إنتاج 3.2 مليون م مكعب يوميا، أي ما يقارب 840 مليون م سنويا.

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

و- في مجال الطاقات المتجددة: يسعى مجمع سوناطراك إلى التوسع في هذا المجال لتحقيق هدف تغطية نسبة ما بين 10-15 % في سنة 2030 من إنتاج الطاقة ، وتم البدء في تجسيد ذلك من خلال- 1 : تموين 38 قرية بالكهرباء المنتجة بالطاقة الشمسية في الجنوب الكبير الجزائري .

2-الاستثمار في مجال توليد الكهرباء عن طريق الغاز والطاقة الشمسية معا ، من خلال انجاز مشروع إنتاج 150ميغاواط، منها 30 ميغاواط من الطاقة الشمسية بمنطقة حاسي الرمل .

3-خلال الفترة 2011 – 2020 يتوقع انجاز 65 مشروعا لإنتاج ما يقارب 2600 ميغاواط

. الفرع الثاني: خيار التكامل: في إطار الخيار الإستراتيجي المعتمد من طرف مجمع سوناطراك بالنمو والتوسع عبر تنوع أنشطته ، عمل على دعمه بخيار التكامل في مختلف الأنشطة لاسيما الأفقي منه ، ليكون أداة تفعل تحقيق أهدافه الإستراتيجية ، وأخذ هذا التكامل الأفقي الأشكال التالية:أوال: الشراكة : اعتبرت سوناطراك الشراكة كخيار إستراتيجي في مختلف الأنشطة و بمختلف المستويات، و تجسيد ذلك من خلال مشاريع ضخمة ، من أهمها:

-على مستوى أنشطة المنبع : حققت سوناطراك من خلال الفترة (2002-2006) 51 اكتشافا، منها 24 بالشراكة، أما خلال الفترة (2010-2013)، فقد حققت 112 اكتشافا منها 13 بالشراكة.

و كذلك تم عقد اتفاقيات خارجية للتنقيب والاستغلال كلها عن طريق الشراكة ، و التي من أهمها عقد التنقيب و الإنتاج بالأفشور المصري عن طريق الشراكة بين سوناطراك الدولية للتنقيب والإنتاج (SIPEX) بنسبة % 20 وشركة (STATOIL) النرويجية بنسبة %80.

ب- على مستوى أنشطة النقل عبر الأنابيب: يعتمد مجمع سوناطراك لإنجاز أغلب مشاريعه لاسيما الدولية منها على خيار الشراكة ، حيث تشترك سوناطراك مع مجموعة من الشركات بنسب مشاركة بأهم مشاريعها نوضحها كما يلي¹:

1-مشروع (GALSI) :تتوزع نسب الشراكة في هذا المشروع كما يلي:

-سوناطراك: %36.

-EDISON GAS: %18

-ENEL POWER: %13.5

¹ - شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره ص190

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

-WINTER SHALL :13.5%

-EOS ENERGIA :09%

-PROGEMI SA : 05%

-SFIRS :05%

2- مشروع (TSGP) تتوزع نسب المشاركة فيه كما يلي:

-سوناطراك : 50%

- الشركة الوطنية النيجيرية للنفط: 50%

ج- على مستوى أنشطة المصب: جل المشاريع المحققة و المخططة لهذه الأنشطة يعتمد مجمع سوناطراك على الشراكة لتحقيقها، فمن بين أهم المشاريع المنجزة عن طريق الشراكة ما يلي :

1-انجاز 3 قطارات لفصل غاز البترول المميع بالشراكة مع المجمع الياباني ITOCHU/IHI .

2-انجاز مركب المونياك بأرزيو بالشراكة مع المجمع البحري (SBGH).

3 - (انجاز مصنع البتروكيماويات لتقطير الإيثان بالبخار مع مجمع (TOTAL) الفرنسي.

د- على مستوى الأنشطة التجارية: يمكن توضيح خيار الشراكة على مستوى الأنشطة التجارية من خلال اتفاقية الشراكة الإستراتيجية مع المجمع البرتغالي (EDP) في ميدان الغاز لتحقيق :

1-تمويل سوناطراك لمجمع (EDP) بملياري م مكعب سنويا من الغاز الطبيعي، بعقد طويل المدى.

2-إنشاء شركة (JVC) لتسويق الغاز الطبيعي بنسبة 50 % للطرفين .

3-مشاركة سوناطراك لمجمع (EDP) في مراكز توليد الكهرباء الممونة بالغاز الطبيعي الجزائري في اسبانيا و البرتغال بنسبة 25%.

هـ- على مستوى الأنشطة الفرعية: و تمثل هذه الأنشطة تنوع مجمع سوناطراك غير المرتبط ، و يمكن توضيح الشراكة فيها من خلال جملة من المشاريع، أهمها :

- إنشاء الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات (AETC) بالشراكة مناصفة مع مجمع سونلغاز .

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

2- عقد شراكة لإنجاز مشروع توليد الطاقة الكهربائية في التارقة بعين تيموشنت ، و كدية الدراوش بالطارف، مع كل من مجمع سونلغاز و المجمع المصري أوراسكوم .

3- عقد شراكة لإنجاز مصنع الألمنيوم بين الكونسورسيوم الجزائري سوناطراك- سونلغاز بنسبة 30 % و الكونسورسيوم الإماراتي (مبادلة) ب: 70% .

ثانيا: الشراء: رغم اعتماد مجمع سوناطراك لخيار الشراكة الإستراتيجي في جل مشاريعه ، إلا أنه اعتمد على خيار شراء حصص بعض الشركات كأداة للاستثمار، نوضحه من خلال:

أ- عقد التنازل الموقع سنة 2005 من طرف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ل: 41 % التي تمتلكها في شركة الخطوط الجوية الطاسيلي لصالح مجمع سوناطراك لتصبح مؤسسة فرعية مملوكة بالكامل من طرف المجمع.

ب- شراء مجمع سوناطراك من السوق المالي البرتغالي خلال سنة 2007 حصة 2.28 % من المجمع البرتغالي (EDP.SPA) وهي أول عملية يقوم بها مجمع سوناطراك لشراء أسهم من السوق المالي.

المطلب الثاني: ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك على مستوى وحدات الأعمال و المستوى الوظيفي:

تتسم هذه الملامح بكونها امتدادا للتسيير الاستراتيجي للمجمع على المستوى العام ، و التي نوضحها كما يلي:

الفرع الأول: ملامح التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

يقسم مجمع سوناطراك أعماله إلى وحدتي أعمال، الأولى على المستوى الوطني و الثانية على المستوى الدولي ، إلا أن الخيار الإستراتيجي المعتمد لكل من وحدتي الأعمال هو المزوجة بين خيار السيطرة عن طريق التكاليف و خيار التميز.¹

أولا: خيار السيطرة عن طريق التكاليف: تعتمد كل من وحدتي الأعمال سواء على المستوى الوطني أو الدولي على هذا الخيار لتحقيق نموها و توسعها، و ذلك من خلال:

أ- تخفيض التكاليف: طبقا للقرار رقم DG/129 الصادر بتاريخ 2001/11/08 من طرف الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك ، اعتمد المجمع مسابقة تنظم سنويا لتخفيض التكاليف على مستوى مختلف الأنشطة (حيث يشترط في الأفكار المطروحة القابلية للتطبيق) تحدد خمسة فائزين يتم اعتماد أفكارهم و مشاريعهم

¹ - شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره ص 192

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

المقترحة، و بذلك تكون هذه المشاريع كأداة تستخدمها وحدتي الأعمال في أنشطتها و من ثم محاولة ضمان فعاليتها الاستثمارية.

التحكم في آليات الصفقات: حي تدعم مركز كل من وحدتي الأعمال بالعديد من الدورات و الملتقيات التكوينية للتحكم في تقنيات الصفقات و إجراءاتها، أهمها ورشتي التحكم في تقنيات صياغة دفاتر الشروط وفقا للمعايير الدولية في مختلف المشاريع بتأطير خبراء من البنك الدولي

ثانيا: خيار التميز: اعتمدت كلا من وحدتي الأعمال إضافة إلى السيطرة عن طريق التكاليف على التميز لتحقيق الريادة ودعم وضعها التنافسي ، و تم تحقيق ذلك من خلال :

أ- اكتساب معايير الجودة : حيث تحصلت أهم مؤسسات الأنشطة الرئيسية على شهادات الجودة لاسيما (ISO9001-2000) فتحصلت عليها خلال سنة 2004 كلا من:

1- المؤسسة الوطنية للحفر (ENAFOR) .

2- المؤسسة الوطنية لألشغال النفطية (ENTP) .

3- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO).

4- المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP) .

5- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (GCB) .

6 -معهد نفطوغاز (NAFTO GAZ).

أما الشركة الوطنية لتكرير النفط (NAFTEC) (فقد تحصلت على شهادة (ISO 9001-2000) في سنة 2007. ب- تطبيق سياسة الصحة، الأمن، البيئة (HSE) : تم إدماج نظام الصحة ، الأمن ، البيئة (HSE) (منذ سنة 2001 ضمن إطار الإجراءات التحسينية لأداء سوناطراك ، ليتم اعتمادها في سنة 2004 كسياسة من طرف المجلس التنفيذي للمجمع لضمان الوقاية الصحية في العمل والأمن بكل أنشطة المجمع ، وكذلك حماية البيئة وتخفيض المخاطر الناجمة عن أنشطتها التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد، ودمجها في الألداء العام للمجمع ، و من ثم تحقيق النمو الإستراتيجي عن طريق توطيد العالقات مع المؤسسات المالية ،

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

السلطات العمومية ، و المؤسسات الطاقوية ، لتصل في الأخير وحدتي أعمالها إلى الريادة في السوق الوطنية و الدولية، و من أهم الانجازات في هذا الصياغ ما يلي¹:

1- ما تقوم به سوناطراك لحماية البيئة عن طريق عمليات التشجير المستمرة ، فمن سنة 2002 إلى 2007 تم غرس 700 ألف شجرة بأربعين والية على المستوى الوطني ، كما قامت بتشجير ما يقارب 500 هكتار في الوسط و الشرق الجزائري ما بين سنتي 2008 -2010. 2- ما تقوم به سوناطراك من استثمارات لتخفيض انبعاثات غازات الدفيئة وفقا للمعايير الدولية ، والتي من أهمها :

-السعي نحو تحقيق هدف الإلغاء النهائي لنظام المشاعل (TORCHAGE) في كل مراحل الإنتاج و عبر كل أنشطة المجمع عن طريق الاسترجاع باستثمار ما يفوق 5 مليار دج ، فمن نسبة حرق للغاز المنتج تقدر بـ 11 % في 2003 ، إلى نسبة 07 % في 2005 ، فالقضاء عليه نهائيا في 2012.

- شروع سوناطراك بالشراكة مع كل من مجموعة (BP) البريطانية و (STATOIL) النرويجية بدءا من سنة 2005 في إعادة حقن ثاني أكسيد الكربون في الحقل الغازي بعين صالح ، ليصبح ثاني مشروع في هذا الإطار بالعالم بحجم استثماري يقدر بـ 300 مليون دولار.

- تحديث المصافي الجزائرية لتتلاءم و المعايير الدولية في انبعاثاتها .

الفرع الثاني: ملامح التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

بعد تحديد سوناطراك لخياراتها الإستراتيجية على مستوى وحدتي أعمالها و سعيا لتجسيدها و تحقيق أهدافها، اعتبرت الموارد البشرية هي أدواتها و آليتها الرئيسية لتجسيد و تحقيق ذلك ، مما جعلها تولى الأهمية البالغة للاستثمار فيها عبر سياسة المجمع للموارد البشرية ، التي تقوم أساسا على التوسع في توظيف الكفاءات المطلوبة و تفعيل موارده البشرية من خلال التكوين و التدريب.

أولا: التوسع في التوظيف: و ذلك بغرض مساندة النمو و التوسع الاستثماري في مختلف الأنشطة و بمختلف المستويات، و يتضح ذلك كما يلي:

¹- شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره ص 194

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

ثانياً: التكوين و التدريب: اعتمدت سوناطراك تفعيل مواردها البشرية كآلية للسيطرة و التميز، عن طريق اعتماد التكوين و التدريب كخيار إستراتيجي لتحقيق ذلك، و تغطية هذا الخيار لـ 80 % من موظفيها كهدف إستراتيجي تسعى لتحقيقه ، فحققت ما يلي¹:

فمن خلال الجدول السابق يتضح أن سوناطراك لم تسع إلى نهج خيار توظيفي توسعي لمواجهة نموها العام فقط ، بل دعمت ذلك بخيار تكويني و تدريبي يحقق خيار و أهداف وحتي أعمالها بالسيطرة عن طريق التكاليف و التميز، و من ثم تحقيق خيار و أهداف المجمع ككل ، حيث خصصت خلال الخمس سنوات الأخيرة 5.2 مليار دج (ما يقارب 32 مليون دولار) لتكوين و تدريب مواردها البشرية .

كما تستمر سوناطراك في نهج هذا الخيار من خلال المخطط ،(2015-2019) حيث توظف ما يفوق 8000 من المهندسين و التقنيين ، لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية و التي من أهمه أ-التحكم في نمو الموارد البشرية بتوجيهها نحو الأنشطة الأساسية للمجمع.

ب- اعتماد التكوين و التدريب ضمن إستراتيجية المؤسسة لتنمية مهارات الموظفين الجدد .

ج- تطوير المهارات الإدارية بما في ذلك المتعلقة بإدارة مشاريع النمو، لتحسين قدرة المجمع على تحقيق الأهداف .

د- تطوير الشراكة مع المدارس و الجامعات.

¹- شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره ص 196

التسيير الاستراتيجي في شركة سوناطراك

الخلاصة:

من أجل مقارنة ما تم التوصل إليه في الجانب النظري بواقع التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية قمنا في هذا الفصل بدراسة حالة شركة سوناطراك- الجزائر، بدءا بالتعريف بها ، و دراسة هيكل تنظيمها ، ثم استعرضنا أهم ملامح التسيير الاستراتيجي من خلال تسييرها ، حيث خلصنا إلى ما يلي:

-مؤسسة سوناطراك شركة من المنظور القانوني ، مجمع طاقوي بالمنظور الاقتصادي، عامة الملكية ، و نشاطها الرئيسي المحروقات الذي يتسم بكونه إستراتيجي الطابع بالنسبة للاقتصاد الوطني و العالمي ، تحتل الريادة في مجال نشاطها الرئيسي على المستويين الإقليمي و العالمي ، من خلال كونها:

- أول شركة نفطية و غازية في أفريقيا.

- أول شركة غاز في البحر الأبيض المتوسط.

- ثالث مصدر في العالم لغاز البترول المميع (GPL).

-رابع مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع (GNL).

- خامس مصدر في العالم للغاز الطبيعي.

-سادس شركة عالميا من حيث احتياطات و إنتاج الغاز الطبيعي .

-في المرتبة الثانية عشرة عالميا كشركة بترولية، و الخامسة و العشرون من حيث عدد الموظفين.

- البيئة الخارجية لسوناطراك تفوق النطاق الوطني إلى العالمي ، لحساسية مجال نشاطها للتغيرات الوطنية و الدولية ، حيث تتسم هذه البيئة بدرجة عالية من التغير و التعقيد و التداخل في ظل القرية الكونية و تحت إطار ظاهرة العولمة ، مما يفرض على المجمع التركيز على أهم العوامل المؤثرة على أنشطته الرئيسية و التتبع المستمر لتغييراتها .

- اتضحت ملامح التسيير الإستراتيجي لمجمع سوناطراك أساسا من خلال استراتيجياته المعتمدة ، التي تجسدت على المستوى العام باستراتيجيات النمو و التوسع في مختلف الأنشطة و العمليات ، و تم تدعيم استراتيجيات المستوى العام بإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال (السيطرة عن طريق التكاليف ، التميز) ، هذه الأخيرة التي يتم دعمها أيضا بإستراتيجيات على مستوى أهم الوظائف الرئيسية (كانت وظيفة الموارد البشرية محورها، حيث تحقق هذا التدرج بتناغم تام بين مختلف المستويات، أدى إلى اغتنام أهم الفرص و اجتناب أو التقليل من مخاطر أهم التهديدات ببيئتها الخارجية الدولية.

خاتمة عامة

شهد العالم منذ نهاية ثمانينات القرن الماضي العديد من التغيرات العالمية العميقة والمتسارعة المختلفة في سماتها و ملامحها عن كل الفترات السابقة ، حيث أصبح تيار العولمة أشبه ما يكون بالرياح التي تجتاز كل الحدود دون إشعار مسبق وأن القبول بها قد يكون أمروا واقع أمام الدول ، ولاسيما في الجانب الاقتصادي الذي يعتبر من أهم مظاهر العولمة بما يعرفه من نمو مضطرد لحجم المبادلات التجارية و حجم التدفقات الاستثمارية الدولية ، وكذلك الدور المتنامي للشركات متعددة الجنسيات ، وما شهده العالم من تكتلات اقتصادية و أزمات مالية هزت أركان الاقتصاد العالمي.

إن ما حدث و يحدث في العالم من تغيرات في ظل المنافسة الدولية أدت إلى اندماج الاسواق العالمية ، و إلى التغيرات المستمرة في : التكنولوجيات الأذواق ، المنتجات و الخدمات ، جعلت المؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة أكثر تغيرا و تعقيدا تستوجب منها انتهاج نموذج تسييري دولي النطاق بأفكار و فلسفة جديدة تختلف عن مفاهيم و أفكار التسيير التقليدي ، هذا التسيير الذي ينبغي أن يكون استراتيجيا يراعي التغيرات الحاصلة و يحقق التفاعل بين هذه المؤسسات و بيئتها الخارجية الدولية ، من خلال مدخل رئيسي يقوم على تحليل بيئتها الخارجية و الداخلية عبر خطوات متتالية تمكنها من تشخيص الفرص و التهديدات الحالية و المستقبلية، و كذلك نقاط القوة و الضعف ، و من ثم اختيار إستراتيجيات في مختلف المستويات تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، فوضعها موضع التنفيذ ، ثم الرقابة عليها و تقويمها

إن إدراك المؤسسة الإقتصادية في ظل هذا الوضع لأهمية التغيرات و التطورات في بيئتها الخارجية الدولية و متطلبات التكيف معها ، جعل من تحليل هاته البيئة أحد أولويات الرئيسية في تسييرها ، من خلال التتبع المستمر لتغيرات عوامل هاته البيئة و تحليلها ، فتشخيص ما فيها من فرص يمكن استغلالها و ما فيها من مخاطر أو تهديدات يمكن اجتنابها أو التقليل من مخاطرها ، و من ثم الاستفادة من نتائج هذا التحليل عند اعتماد الاستراتيجيات بمختلف المستويات الاستراتيجية ، وكذلك أثناء عمليات الرقابة الاستراتيجية و التقويم

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا هاته توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية

1- البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة تعبر عن مجموع العوامل و المتغيرات ذات النطاق الدولي التي تنشأ خارج المؤسسة الاقتصادية و تؤثر عليها ، كما يمكنها أن تتأثر بهذه المؤسسة و لو نسبيا ، وبالتالي فعناصر هذه البيئة في ظل العولمة عديدة و معقدة بفعل انفتاح الاقتصاديات على بعضها البعض و العمل في ظل تعدد : السياسات ، الثقافات ، القوانين.... ، مما يجعل المؤسسة أمام ضرورة أخذ

هذه العناصر بعين الاعتبار ، وذلك أأن نجاحها أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على التناغم و تغيرات بيئتها الخارجية الدولية.

2- تحليل المؤسسة الاقتصادية لبيئتها الخارجية الدولية في ظل المنافسة يمر بخطوات متتالية تبدأ بمرحلة جمع البيانات و المعلومات من مصادرها المختلفة بعد تخطيط عملية التجميع و اعتماد أحد مداخلها ، ليقوم فريق التحليل بمعالجة هاته البيانات ، ثم دراستها بمختلف الطرق الكيفية و الكمية ، فتحديد المعلومات الحالية و المستقبلية لهذه البيئة، ليتم بعد ذلك دراسة تأثير تلك المعلومات على المؤسسة الاقتصادية ، و من ثم تشخيص الفرص و التهديدات

3- تحليل المؤسسة الاقتصادية لبيئتها الخارجية الدولية في ظل المنافسة يمر بخطوات متتالية تبدأ بمرحلة جمع البيانات و المعلومات من مصادرها المختلفة بعد تخطيط عملية التجميع و اعتماد أحد مداخلها ، ليقوم فريق التحليل بمعالجة هاته البيانات ، ثم دراستها بمختلف الطرق الكيفية و الكمية ، فتحديد المعلومات الحالية و المستقبلية لهذه البيئة، ليتم بعد ذلك دراسة تأثير تلك المعلومات على المؤسسة الاقتصادية ، و من ثم تشخيص الفرص و التهديدات

4- التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة هو علم و فن : صياغة إستراتيجية المؤسسة ، الخاتمة العامة تنفيذها ، الرقابة عليها و تقويمها ، يتم على مستوى الدائرة العليا من طرف قادة إستراتيجيون

5- تسعى المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة إلى تحقيق التناغم المستمر مع بيئتها الخارجية الدولية و مكافحة التراب البيئي من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة و فعالية ، مما يفرض عليها استمرارية تحليلها لهذه البيئة و استغلال أهم الفرص بها و اجتناب أو التقليل من مخاطر أهم تهديداتها ، و بالتالي من . اختيار إستراتيجيات تكون استجابة للتغيرات الحالية و المستقبلية ألهم مكونات بيئتها الخارجية الدولية النتيجتين السابقتين يمكن إثبات صحة الفرضية الرابعة : يجعل تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية من تسييرها الإستراتيجي استجابة للتغيرات الحالية و المستقبلية ألهم مكونات هذه البيئة

التوصيات

1- إنشاء هيئة ذات طابع خاص تكون تابعة للمديرية العامة للمجمع ولها فروع عبر مختلف مناطق صناعة القرار في العالم توكل لها مهمة رئيسية هي : متابعة ، جمع ، تحليل ، و تشخيص أهم فرص و تهديدات البيئة الخارجية الدولية للمجمع الحالية و المستقبلية ، تضم موارد بشرية في العديد من التخصصات ذات قدرات علمية عالية و خبرات متراكمة معتبرة ، تكون مصدرا مهما لمواكبة التطورات الدولية في ظل المنافسة و أداة

2- ضرورة إنشاء إطار مركزي معين يكون كخزان للمعلومات (على شكل بنك للمعلومات) يعمل على تجميع و توفير أهم البيانات و المعلومات (التي يمكن إتاحتها)حول المجمع و أنشطته ، مما يسهل للدارسين و الباحثين الحصول على البيانات و المعلومات المطلوبة بالدقة و الصحة اللازمين ، و من ثم استفادة المجمع من هذه الدراسات و ابحاث

3- ضرورة دعم إستراتيجياتها على مستوى وظيفة الموارد البشرية (التوظيف ، التكوين و التدريب)بآليات تحافظ مواردها البشرية من استقطاب المنافسين كتفعيل مشروع بنك سوناطراك ، و إضفاء شفافية أكثر في الترقية و تقليد المناصب

4- البحث عن إنشاء هيئة عالمية ذات وزن ثقيل في الساحة الدولية مع المؤسسات الحليفة لخلق روابط اتصال قوية مع المستهلكين و كشف المغالطات السائدة للرأي العام الوطني و الدولي ، و من ثم تحرير المجمع و حلفائه من كل الضغوطات مستقبلية

أفاق الدراسة

حاولنا من خلال دراستنا معالجة الموضوع محل الدراسة في حدود الاشكالية المطروحة و في حدود البيانات و المعلومات المتاحة ، مما يفتح افاق لدراسات مستفيضة حول كل جوانب الموضوع الأخرى أو المكمل له ، و عليه يمكن أن نقترح في آخر دراستنا هاته المواضيع التالية كمشاريع مستقبلية للدراسة

1- دور التحليل الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة

2- أثر تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية على فعالية تسييرها الاستراتيجي

4- دور المعلومات البيئية في تفعيل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة

5- واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة

6- نحو تسيير استراتيجي فعال للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة

قائمة المراجع:

الكتب:

- - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993
- - د.محمد جاسم الصميدعي، د.ردينة عثمان يوسف " تسويق خدمات " عمان -الأردن
- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999
- إسماعيل محمد السيد، " الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999
الجزائر، ط2، 1993
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- حسن علي الزعبي، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- دكتور نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب مصر 1998.
- سعاد نائف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن ، 2005
- صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982
- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، " الإدارة الإستراتيجية –منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية- بن عكنون، الجزائر، 2000
- علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية ، بيروت، 1995
- عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09 ،مارس 2006
- -عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون،

- محمد خميس الزوكة، جغرافيا الطاقة (مصادر الطاقة بين الواقع والمأمول)، دار المعرفة، الاسكندرية، 2001.
- مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998

الرسائل الجامعية:

- إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003
- بلقيدوم صباح، "أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.
- شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، طجامع محمد خيضر بسكرة، 2015-2016
- صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2006-2007.
- هباز أم سعد، "أثر البيئة على الادارة الاستراتيجية"، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2012-2013.

مواقع الانترنت:

- - الدكتور منصور الزين أستاذ محاضر جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر بعنوان الابداع كمدخل لاكتساح ميزة التنافسية مستدامة في منظمات الأعمال
eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc.
- Ministère de l'énergie et des Mines , <http://www.energy.gov.dz>
- societe nationale pour transport et commercialisation des hydrocarbures,
- www.elbassair.net

- دكتور نوري منير مداخلة بعنوانالابداع "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال المتطلبات و التوصيات " - [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc)