

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : تسيير إستراتيجي

عنوان المذكرة

محددات الفجوة الإستراتيجية و دورها في تحسين الإنتاج في المؤسسة
الإقتصادية

تحت إشراف الأستاذة :

- بطاهر بخنة

من إعداد الطلبة :

- درغام حسين

- زروقي عبد الحق

2021-2020 : ENYAZIZI



﴿وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا
قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا﴾ (٧٤)

[سورة الفرقان، آية: 74]



إِهْدَاء

الآن وصلت إلى لحظة تضم ألف عام لأهدي ثمرة جهدي إلى أروع وجه رسمت الزمان على صفحة عمري ، إلى التي قبلت جيبني و شجعتني في مشواري هذا ، إليك يا نبع الحنان يا هدية الرحمان أُمِّي الغالية

إلى قوتي و سندي بعد الله الذي لطالما إغتسلت روحي في منبعه الصافي و الذي لا يزال يفيض بقلبه و يغرف من فيض حكيمته والدي العزيز

و كل من علمني حرفا صرت له عبدا الأساتذة الكرام كل بإسمه من الطور الإبتدائي إلى الطور الحالي و لا أنسى زملائي الأوفياء و كل من ساندني لإتمام هذا العمل و الحمد لله رب العالمين

"كن عالما ..فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم

شكر وقدير

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله وحده لا شريك له الذي منحنا الصبر الجميل لإتمام هذه المذكرة

من أعماق القلب و بأسمى عبارات الاحترام و التقدير

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات والصلاة والسلام على اشرف الخلق

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد

نشكر الله العلي العظيم القدير الذي وفقنا و سدد خطانا لإنجاز هذا

العمل

فمن واجبنا في هذا المقام أن نذكر الفضل و نتقدم ببالغ صيغ الشكر إلى

الأستاذة الكريمة : الأستاذة بطاهر بختة و هي المشرفة على هذا المشروع .

و أدين بالشكر إلى كل عمال جامعة عبد الحميد بن باديس مستغاثم .

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كل من الفجوة الإستراتيجية و الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية حيث تلعب الإدارة دورا مهما في تحفيز نمو الإنتاجية ، مع أن السياسات الاقتصادية تساعد على توفير المناخ الاقتصادي المحفز لزيادة الإستثمار ، حيث هنالك فجوات تقوم الإدارة باكتشافها ودراستها لزيادة الإنتاج و تحسينه و تجنب المشاكل و البقاء على حظوظها على المنافسة و اكتشاف فرص الاستثمار الواعدة و تحمل المخاطر الناتجة عن النشاط .

حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن هنالك أثر كبير لهذه الفجوات على إنتاجية المؤسسة من خلال استخدامها لعدة أساليب و استراتيجيات .

لذلك قدمنا عدة حلول في هذه الدراسة للتغلب على الصعاب و تحسين الإنتاج و المنافسة على البقاء .

الكلمات المفتاحية : الفجوة -الإنتاج - تحليل الفجوة .

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à faire la lumière sur l'écart stratégique et productif dans l'institution économique, où l'administration joue un rôle important dans la stimulation de la croissance de la productivité, bien que les politiques économiques contribuent à créer un climat économique stimulant pour accroître l'investissement, car il existe des écarts que l'administration découvre et étudie pour augmenter et améliorer la production. Eviter les problèmes, maintenir ses chances de concurrence, découvrir des opportunités d'investissement prometteuses, et supporter les risques résultant de l'activité.

Où cette étude a conclu qu'il y a un impact significatif de ces écarts sur la productivité de l'institution à travers son utilisation de plusieurs méthodes et stratégies.

Par conséquent, nous avons présenté plusieurs solutions dans cette étude pour surmonter les difficultés, améliorer la production et rivaliser pour la survie.

Mots-clés : écart - production - analyse des écarts.

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
I-II	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
الفصل الأول : مدخل إلى الفجوة الإستراتيجية	
05	تمهيد الفصل
06	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية و الفجوة
06	المطلب الأول : عموميات حول الإستراتيجية
10	المطلب الثاني : ماهية الفجوة
10	المطلب الثالث : فوائد و أهداف تحليل الفجوات
11	المطلب الرابع : كيف تحدد الفجوات و علاقتها بالأهداف
17	المبحث الثاني : آليات المحددة للفجوة الإستراتيجية
17	المطلب الأول : مفهوم الفجوة الإستراتيجية
19	المطلب الثاني : أسباب الفجوة الإستراتيجية

23	المطلب الثالث : شروط وجود الفجوة الإستراتيجية و خطوات تحديدها
27	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : دور الفجوة الإستراتيجية في تحسين الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية	
29	تمهيد الفصل
30	المبحث الأول :فائدة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية
30	المطلب الأول : مفهوم الإنتاج
30	المطلب الثاني : أساليب الإنتاج
32	المطلب الثالث : عوامل الإنتاج أنظمتة و استراتيجياته
35	المبحث الثاني : دور الفجوة الإستراتيجية في تحسين الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية
35	المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية
36	المطلب الثاني : أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية
40	المطلب الثالث : دور الفجوة الإستراتيجية في تحسين الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية
41	خلاصة الفصل الثاني
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	إختيار الإستراتيجية	01
14	تحديد الفجوة في مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة	02
15	حساب متوسط سعة الفجوة	03
31	خاصية كل نوع من أنواع الإنتاج	04

الرقم	العنوان	الصفحة
01	صورة الفجوة بين الحاضر و المستقبل	11
02	تحديد الفجوات بين الحاضر و المستقبل	12
03	كيف تحدد الصورة المستقبلية و الفجوات بالاستناد إلى العلامات المرجعية	13
04	المسار الاستراتيجي	18
05	العلاقة بين الفجوة و الأهداف	18

مقدمة

الإستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي تخطيط عالي المستوى، فمن ذلك الإستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، تعني الطريق أو الإستراتيجية، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات، ثم استعملت هذه الكلمة في المجالات المتعددة في شتى مناح الحياة العامة، يعود أصل الكلمة إلى التعبير العسكري ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة مثل استراتيجيات العمل استراتيجيات التسويق... الخ .

ومن الجدير بالذكر أن الإستراتيجية كانت حكرًا على كبار القادة العسكريين كما حدث في الصين واليابان، ولقد اتصفت بالسرية والخصوصية والاكتفاء بوجودها في فكر القادة دون تدوين للأسلوب الفكري لها، فمع الأسف لم تُدوّن رؤية القائد العسكري للأحداث وأهميتها وتصنيفها، واختياره للوسيلة الملائمة، مما أدى إلى عدم وضوح لمعنى الكلمة، وسوء فهمها أنتج جهل فلسفي وفكري أوصل الكثير من القادة العسكريين لاستخدام الحرب، علماً بأن الإستراتيجية لا تعني الحرب ولا تعني استخدام القوة، بل تعني التهديد باستخدام القوة وصولاً إلى تحقيق الأهداف .

إستراتيجية الإنتاج هي برنامج عمل طويل الأجل اعتمدته الشركة ، وهو يرتبط بإنشاء المنتجات وتسويقها ومبيعاتها. الهدف من الإستراتيجية هو الشركة نفسها ، وكذلك إدارة الإنتاج. الموضوع عبارة عن علاقة إدارية وتقنية وتنظيمية. يجب أن يتم تطوير إستراتيجية الإنتاج وفقاً للإستراتيجية العامة للشركة. كما يجب أن تتوافق مع أسس الشركة وأهدافها في التنمية على المدى القصير والمتوسط والطويل ، هناك العديد من المعاني لهذا المصطلح. في الإدارة ، تمثل الإستراتيجية نموذجاً معيناً من الإجراءات المصممة لتحليل وتحقيق أهداف معينة للشركة. تتضمن الإستراتيجية اتخاذ القرار بشكل متناسق ، والذي يستخدم في الأنشطة المختلفة للشركة في الإدارة هناك أنواع مختلفة من استراتيجيات الشركة. تعتبر إستراتيجية الإنتاج بمثابة برنامج تم تبنينه لفترة طويلة من الزمن ، والذي يحدد إجراءات الشركة لإنشاء وتسويق وبيع المنتجات. يمكن اتخاذ الإجراءات الإستراتيجية في عدة مجالات .

المنظمة التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي التسويقي تضع في اعتبارها الأهداف البيعية التي تسعى لتحقيقها خلال فترة من الزمن وقد تكون قصيرة أو طويلة ، وهذه الأهداف البيعية قد تتطابق مع الواقع الفعلي للمبيعات أو تكون أكثر من الواقع، ومن هنا تحصل الفجوة بين المخطط والفعلي، وعليه فإن منظمات الأعمال اعتمدت تحليل الفجوة الإستراتيجية والذي يعد أسلوب تكتيكي (فني) مبسط ومعقد بذات الوقت لمساعدة المنظمة في استيضاح استراتيجياتها الحالية المتعلقة بالسوق / المنتج نحو إنجاز أهدافها المخططة.

ويمكن التعبير بشكل مبسط عن الفجوة الإستراتيجية بأنها الفرق بين الموقع الذي ترغب أن تكون به الشركة في المستقبل وما هي عليه في الحاضر، لذلك فإنها تسعى إلى غلق الفجوة أو تقليصها إلى الحد الممكن عبر اعتماد استراتيجيات معينة تقودها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة لغلق الفجوة. وبالتالي يجب أن لا ننظر إلى كون الفجوة حالة سلبية، بل هي حالة موجبة كونها تمثل أهداف وطموحات تسعى إلى بلوغها الشركة، حتى يرى البعض بأن على منظمات الأعمال أن تضع دائماً فجوة في أنشطتها المختلفة لتحفيز العاملين فيها نحو بلوغها، على أن لا تكون هنالك مبالغة في حجم هذه الفجوة لأنها قد تنعكس سلباً على قدرات ومعنويات العاملين فيها.

لذلك فإن الاعتبارات الواجب مراعاتها من الإدارة الإستراتيجية للتعامل مع الفجوة هو أن نترك إبتداءً بوجود الفجوة في المجال المحدد الذي تعمل به، ومن ثم نتخذ القرارات المناسبة نحو غلق أو تقليص حجم الفجوة وبما يعود بالنفع والمردود إلى المنظمة.

و من هنا نطرح الإشكالية التالية : هل الفجوة الإستراتيجية لها دور في تحسين الإنتاج داخل المؤسسة ؟

و لتدعيم هذه الإشكالية ارتأينا طرح التساؤلات التالية :

- ما هي أساسيات الفكر الاستراتيجي في المؤسسة ؟

- ما علاقة الإنتاج بالفجوة الإستراتيجية ؟

- فيما تتمثل الطرق المتبعة التي تؤدي إلى تقليص الفجوة ؟

الفرضيات :

- البناء المنهجي لإستراتيجية قوية تحقق أهداف المؤسسة لا يتم إلا بالتعرف الجيد للمؤسسة على بيئتها و التحليل الدقيق لقدراتها .

- إدراك المؤسسة بوجود فجوة في مجال عملها ، و بعد ذلك تقوم بغلق أو تقليص حجم الفجوة و هذا يحسن من مردودها .

- وضع خطط محكمة و العمل عليها بالمحافظة على نسق العمل .

دوافع اختيار الدراسة :

تعتبر الإنتاجية من أهم المواضيع الاقتصادية المعاصرة ، و هناك عدة دوافع وأسباب أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع والتي تتمثل في :

- تماشي موضوع دراستنا مع طبيعة التخصص .

- المساهمة في إيراد المكتبة بمثل هذه المواضيع .

- الأهمية البالغة لسد الفجوات على مستوى المؤسسة الاقتصادية ، و دورها في تحسين الإنتاجية .

أهمية الدراسة :

يمكننا تلخيص أهمية الموضوع في النقاط التالية :

- كون هذا الموضوع على درجة كبيرة من الأهمية إذ يعطي أبعاد هذه الوظيفة مبرزا على التوجيهات المعاصرة في إعطاء إدارة الإنتاج أهمية واسعة خصوصا في البلدان المتقدمة و الناهضة عل حد سواء .

- كون تقدير إنتاجية المؤسسة يساعد على معرفة مكانة المؤسسة بين المؤسسات الأخرى .

- تحديد و سد الفجوات و تداركها يساعد على بلوغ الأهداف المسطرة .

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- مقابلة الوصول إلى قيمة مضافة فيما يخص المواضيع المتعلقة بالإنتاجية . -

- معرفة أهمية و تقدير دور الفجوات و مدى تأثيرها على الإنتاج في المؤسسة .

منهجية الدراسة :

- بهدف دراسة إشكالية هذا البحث وتحليلها، و اختبار صحة الفرضيات المقدمة، فقد اعتمدنا في دراسة الفصول النظرية عل المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف عل المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها .

الصعوبات التي صادفت الدراسة :

واجهتنا عدة صعوبات من أهمها :

- قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت الموضوع ، وخاصة منها أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير .

مصادر جمع المعلومات :

فبعد عملية بحث طويلة توصلنا إلى جمع عدد لا بأس به من المراجع استعملناها لإعداد هذا البحث و المتمثل في الكتب باللغة العربية و الأجنبية التي تدخل في سياق الموضوع ، إضافة إلى المجالات و الملتقيات و الدراسات السابقة و كذلك المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت .

تقسيمات الدراسة :

بههدف تنظيم البحث و الإحاطة بجوانبه ، تم تقسيم البحث إلى فصول .

الفصل الأول : مدخل إلى الفجوة الإستراتيجية .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية و الفجوة .

المبحث الثاني : آليات المحددة للفجوة الإستراتيجية .

الفصل الثاني : دور الفجوة الإستراتيجية في تحسين الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الأول : فائدة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الثاني : تقديم مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية و علاقة الفجوة الإستراتيجية بالإنتاج .

كخلاصة يمكن القول أن الهدف الرئيسي من دراستنا لهذا الموضوع هو إبراز محددات الفجوة الإستراتيجية و دورها في تحسين الإنتاج ، و غايتنا هي تأكيد مسؤولية الإدارة الحديثة عن رفع الإنتاجية و ضبط التكاليف لأنه يعتبر المدخل الحقيقي للربحية في المؤسسات على وجه العموم ، مع تقديم الحلول و الإحاطة بجميع جوانب التي يقدمها هذا الموضوع من أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية .

الفصل الأول : مدخل

إلى الفجوة الإستراتيجية

تمهيد :

حياة الإنسان والأمم مليئة بالفجوات التي تنتظر أن تُملأ ، والتفكير وأعمال العقل هو الطريق الى ذلك ، ولأن التفكير وأعمال العقل ليس بالأمر السهل فهو بحاجة إلى مفكرين وإستراتيجيين يقومون بهذه المهمة.

ان تحليل الفجوة في جوهرها سؤالين : “ أين نحن ؟ ” و “ أين نريد أن نكون ؟ ” فالأمم التي لا يتحقق فيها الاستخدام الأمثل للموارد الحالية، أو تستغني عن الاستثمار في بناء الإنسان الحر المفكر، فإنه قد يصبح أداؤها دون إمكاناتها .

ف تحليل الفجوة تحدد الفجوات بين تخصيص الأمثل والتكامل بين المدخلات (الموارد) ، ومستوى المخصصات الحالية. هذا يكشف عن المجالات التي يمكن تحسينها. تحليل الفجوة ينطوي على تحديد وتوثيق واعتماد الفرق بين متطلبات العمل والقدرات الحالية. تحليل التدفقات الفجوة بشكل طبيعي من قياس والتقييمات الأخرى . من مفهوم التوقع العام للأداء في هذه الصناعة، فإنه من الممكن مقارنة هذا التوقع مع مستوى الأمم والشعوب الحالي من الأداء. يمكن إجراء مثل هذا التحليل على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي للمؤسسات. تحليل الفجوة هو دراسة رسمية من الأعمال ما نقوم به حالياً ، وحيث أنه يريد أن نذهب في المستقبل .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية و الفجوة .

المطلب الأول : عموميات حول الإستراتيجية 1.

أولاً : أصل الإستراتيجية

مصطلح الإستراتيجية مشتق في اللغة من المصطلح اللاتيني إستراتيجوس ويعني الجنرال أو القائد أو قيادة القوات فهو مركب من كلمتين هما إستراتوس أي الجيش و أقا بمعنى يقود ، و من ثم فإن المعنى اللغوي لمصطلح الإستراتيجية يتمحور حول القائد أي قيادة الجيش أو القيادة العسكرية ، أو فن القيادة العسكرية أو فن إدارة الحروب و التي تعتمد على قيادة و تخطيط رئيس الدولة الذي عادة ما يكون القائد الأعلى للقوات المسلحة و المعني بإدارة المعارك ، و من أمثلة القادة في التاريخ الإسكندر الأكبر المقدوني و يوليوس قيصر روما و نابليون بونابرت في فرنسا إضافة للقيادة العسكرية من أجل نشر الدعوة الإسلامية في عهد النبوة .

يعد مصطلح الإستراتيجية من أكثر المصطلحات تداولاً في المناقشات السياسية في منطقتنا العربية، بحيث يحشر المصطلح في السياقات السجالية، إما لإثبات وجهة فكرية أو لإفحام الطرف الآخر، أو حتى كديكور لكلمات لا تعني بالضرورة شيئاً محدداً. وبالرغم من انتشار مصطلح الإستراتيجية وذيوعه ، فإن دلالاته غير الواضحة عند الغالبية العظمى من الناطقين به والمستمعين إليه، تحوله ليصبح مثل نكتة سخيفة. ومرد ذلك أن من ينطق به لا يوصل رسالة لغوية محددة إلى سامعه، والأخير يتصرف وكأنه يعرف معناه مع أنه لا يعرف في الواقع، فتكون النتيجة كالسياسة العربية تماماً: هزل مستمر في غير موضعه. يشترك مصطلح الإستراتيجية مع مصطلحات جامعة مانعة أخرى مثل «الفلسفة» و«الديمقراطية»، في كونها كلها ذات أصل يوناني واحد مركب من زواج معنيين لينجبا المصطلح الذي يحمل معنى مغايراً عن المعنيين الأبوين. المصطلح الأول مشتق من معنيين هما فيلو - سوفيا أي محبة الحكمة، والثاني من ديمو - كراتيس أي حكم الشعب، والثالثة سترات - إيجوس أي قائد الجيش ، ولذلك تكون «الإستراتيجية» تحديداً هي قيادة الجيوش .

نشأت الإستراتيجية، باعتبارها علماً غامضاً ومتجدداً، منذ أزمان سحيقة، وكانت مرادفاً لتطور المجتمعات القديمة من مجتمعات بدائية إلى مجتمعات تسعى إلى حماية نفسها وهزيمة خصومها. وارتبط صعود الإمبراطوريات العظمى وهبوطها عبر التاريخ بعلوم الإستراتيجية، مثلما كان تغير خرائط العالم القديم والحديث دوماً رهناً بالعمليات العسكرية الكبرى. ولذلك يرتبط تاريخ العالم ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية، حيث عكست المعارك الحربية الكبرى التي خلدها التاريخ مثل معارك رمسيس الثاني، و الإسكندر الأكبر، و يوليوس قيصر، و هنيبعل، و جنكيز خان، و نابليون بونابرت، و عياً استراتيجياً فائقاً.

أما اليوم فالإستراتيجية هي علم العلوم التي تدمج في طياتها القدرات والمعارف، للوصول إلى تحقيق الأهداف بطريقة منهجية ومخططة. وتعرف الإستراتيجية - بشكل عام ومبسط - على أنها المجهود المخطط الطويل المدى لتحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً، ولكن مصطلح الإستراتيجية لم يعد مقتصرراً على العلوم العسكرية فقط كما في الماضي، بل صار مستخدماً على نطاق واسع في حقول معرفية مختلفة مثل السياسة والاقتصاد، وحتى أنواع الرياضة البدنية أيضاً. ولذلك ينتشر مصطلح «الاستراتيجي»

1. كتاب مفاهيم إستراتيجية (مصعب حبيب مرحوم الهاشمي والبروفيسور حسن سيد سليمان) ص4-ص5 .

انتشاراً كبيراً في عصرنا الراهن بكل لغات العالم وليس العربية فقط، مع ما للأخيرة من سبق بكثافة الاستخدام، فيمكنك أن تسمع كثيراً مصطلحات مثل: إستراتيجية الهجوم، إستراتيجية الدفاع، دون أن تعرف للوهلة الأولى ما هي الدلالة المقصودة من استخدام المصطلح، هل هي وصف المعارك العسكرية أو حسم الصراعات السياسية أم كسب المنافسات الاقتصادية؟

ترتبط الإستراتيجية والتكتيك برابط غير منفصل، فكلاهما يستخدم أدوات معينة في مدى زمني ومدى مكاني محدد لتحقيق أهداف بعينها. ولكن الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق الأهداف الأعلى والأسمى، فيما يهتم التكتيك بتحقيق الأهداف المرحلية القصيرة الأجل، وعملية خلق الإستراتيجية يطلق عليها التخطيط الاستراتيجي. بمعنى آخر، تمثل الإستراتيجية الهدف النهائي أو الخطة الكبرى، سياسياً أو اقتصادياً أو عسكرياً، أما التكتيك فهو عبارة عن الإجراءات التي يتم عبرها الوصول إلى أهداف قصيرة ومتوسطة الأجل. ويفرق كلاهما فيتز بين التكتيك والإستراتيجية على النحو التالي: «التكتيك هو فن استعمال القوة العسكرية في المعارك، أما الإستراتيجية فهي فن استغلال المعارك لأجل غرض الحرب الأعلى». ولذلك تحدد الإستراتيجية الوقت والزمان والوسائل والأهداف، فيما لا يناقش التكتيك أيّاً من هذه الخطوط العريضة التي يعدها الإستراتيجيون، بل يبدأ منها. يشبه التكتيك التضحية بالبيادق في لعبة البشر الذهنية الأرقى الشطرنج، كما يشبه «الفاول التكتيكي» في لعبة كرة القدم. باختصار، يمكنك أن تقوم بتكتيكات دون أن يكون عندك إستراتيجية. ولكن غياب الإستراتيجية يمنع ترجمة النجاحات الوقتية التكتيكية إلى تحقيق أهداف مخطط لها سلفاً، فلا تلبث النجاحات الصغيرة أن تذهب أدرج الرياح. وبتطبيق تلك المقولات الانطلاقية على منطقتنا، نجد أن اختلاط مفاهيم ووظائف «التكتيك» و«الإستراتيجية» يؤديان - في أحيان كثيرة - إلى هدر الكثير من الطاقات المتوافرة وغياب العديد من النجاحات الممكنة.

التعريف اللغوي :

يرتبط التعريف اللغوي لمصطلح (الإستراتيجية) في بداياته مع المفهوم العسكري وذلك لإرتباطه بقيادة الجيش وفن إدارة الحرب والمعارك ، فهو يعني في الأصل الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والتغلب على العدو بصورة شاملة كما ورد في قاموس أكسفورد ومن ثم نجد في إطار الإستراتيجية العسكرية أو القتالية إستراتيجيات هجومية وأخرى دفاعية.

المفهوم الإصطلاحي :

اختلفت الآراء حول التعريف الإصطلاحي لمفهوم الإستراتيجية إبان عهود التاريخ العسكري ، وذلك بحسب اختلاف التقنية العسكرية وتطورها من جانب ، واختلاف المدارس الفكرية والسياسية من جانب آخر ، وتنوع الفوارق الاقتصادية والسياسية والعسكرية والجغرافية من جانب ثالث ، فقد اعتبر البعض فن إدارة الحرب والمعارك وسيلة للوصول الي هدف الحرب باعتبار أن الحرب هي استمرار للسياسة بأساليب أخرى لأن الهدف في النهاية من الحرب هو هدف سياسي واعتبرها البعض فن حوار الإيرادات في استخدام القوة لحل الخلافات من أجل هدف سياسي يتعذر الوصول إليه بوسائل أخرى .

وقد أيد ميكافيلي (1469 م – 1527 م) مؤلف كتاب (فن الحرب) و كتاب (الأمير) الذي أشتهر به هذا التوجه في الدعوة للحرب كوسيلة لحل الخلافات بين الدول و ذلك انطلاقاً من مبدأ السيادة المطلقة

للدولة و أن الحرب و السياسة توأمان كما أيد أيضا هيجل (1818 م – 1883 م) مؤلف كتاب (فلسفة الحق) الحرب انطلاقا من السيادة المطلقة للدولة .

ثانيا : تطور مفهوم الإستراتيجية 1

تطور مفهوم الإستراتيجية و توسع متجاوزا المجال العسكري ليصبح علم و فن الخطط العامة المدروسة بعناية و المصممة بشكل متلاحق و متفاعل و منسق لاستخدام الموارد الممثلة لمختلف أشكال القوة و الثروة من أجل تحقيق الأهداف الكبرى ، و من ثم اتسع مجال الإستراتيجية ليشمل مجالات سياسية و اقتصادية و غيرها بل شمل أيضا السياسات التي تحكم استخدام القوة العسكرية إلى جانب الوسائل السياسية و الاقتصادية و النفسية لا في حال الحرب فحسب بل في حالة السلم أيضا ، و من ثم أصبح مجال الإستراتيجية يشمل الخطط في المجالات العسكرية و غير العسكرية في شتى جوانبها المختلفة .

توسع مفهوم الإستراتيجية لشمّل أبعادا متعددة من أجل تطوير المجتمع في ظل تقاطع العلاقات السياسية الدولية و اضطراد التقدم التكنولوجي إلى فضاءات ، واسعة أكثر شمولاً عبر عوامل عديدة تؤثر في عملية صنع الإستراتيجية بدءاً من الموقع الجغرافي و الجيو استراتيجي و مروراً بالقدرات الاقتصادية المتاحة و الاعتبار المعنوية و النفسية المتصلة بالرأي العام الشعبي وصولاً إلى القوة العسكرية .

تحولت الإستراتيجية من علم إدارة الصراع العسكري إلى إدارة الصراع الإستراتيجي في مجالاته السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و العلمية و التقنية و الإعلامية إضافة للعسكرية و بذلك أصبحت الإستراتيجية الشاملة هي الأصل في تحديد القيادة السياسية في الدولة لأهدافها حربا و سلما ، و تتولى هذه القيادة التخطيط لاستخدام قوى الدولة الشاملة في شتى المجالات بما فيها المجال العسكري لتحقيق الترابط و التنسيق بين تلك القوى ضمن توجهات تعمل في إطارها .

ثالثا : تعريفات الإستراتيجية

هناك عدة تعريفات للإستراتيجية تركز كل منها على جوانب أساسية وأبرزها :

- تعني الإستراتيجية تحليل الوضع الحالي و تغييره إذا تطلب الموقف، و يتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة².
- الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة و اختيار طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف³.
- علم و فن استخدام القوى السياسية و النفسية و العسكرية لدولة أو مجموعة دول لتقديم الدعم الأقصى للسياسات التي تتبناها في السلام أو في الحرب .

¹ نفس المرجع سابق كتاب مفاهيم إستراتيجية ص5.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، 2007، ص31.

³ عيسى بجه و آخرون، التسويقي الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر 2011 ، ص 08.

رابعاً : مستويات الإستراتيجية 1

المستوى الأول : الإستراتيجية العامة للمؤسسة

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية و الهامة التي تمنحها البيئة و كذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة ، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة و ضعف .

المستوى الثاني : إستراتيجيات الوحدات الأساسية (مستوى وحدات الأعمال)

تتمركز هذه الإستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال و هنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة و تقدمها في البيئة الصناعية أو قطاع سوقي معين .2

المستوى الثالث : الإستراتيجية الوظيفية

تهتم الإستراتيجية الوظيفية بمجال وظيفي معين لتحقيق أهداف و إستراتيجيات الوحدة الإدارية و المنظمة عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة ، حيث تضع الأقسام الوظيفية (في ضوء القيود التي تحددها إستراتيجيات المنظمة و إستراتيجيات الأعمال) إستراتيجيات لتحقيق نشاطاتها الوظيفية المختلفة و مقدراتها على تحسين الأداء ، و من بين هذه الإستراتيجيات إستراتيجية التسويق ، و إستراتيجية الإنتاج ، و إستراتيجية الأفراد

تتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها فترة طويلة ، و من أمثلة ذلك القرارات الإستراتيجية الخاصة باختيار الموردين و المناطق الجغرافية ، و التحفيز و الرقابة و أماكن تقديم مراكز الخدمة الخاصة بالصيانة ، هذه الإستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى لمجموعة و وحدات الأعمال .

خامساً : خصائص الإستراتيجية 3

- إحداث التطوير و الابتكار .
- السرعة في تطبيق إجراءاتها .
- ذات تأثير كبير و نطاق واسع .
- يمكن تطويرها و تعديلها لمقابلة رد فعل .
- تعتمد على خطوات عملية و نظريات راسخة .
- تعمل على تحقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة .

¹ مؤيد سعيد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص 29-30.

² أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق

³ مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي (كيف تربط بيم الحاضر والمستقبل)دكتور محمد عبد الغني حسن هلال ص 11

سادسا : إختيار الإستراتيجية

الإستراتيجية هي الوسائل و الأساليب و السياسات المتبعة للوصول إلى الأهداف :

- إستراتيجية عامة .
- إستراتيجية محددة .

الإستراتيجية المحددة	الإستراتيجية العامة
- إستخدام أحدث تكنولوجيا .	- التفوق .
- الإستعداد الدائم .	- الإنتشار و التوسع .
- التخصص المرن .	- التفاعل مع قطاعات المجتمع .

المطلب الثاني : ماهية الفجوة

ما تسعى منظمات الأعمال الوصول إليه في المستقبل و تعمل بالتخطيط له هو الأهداف ، حيث تقوم المنظمة بتحديد هذه الأهداف بعد الدراسة و التحليل لبيئة المنظمة ، حتى تتمكن من وضع الهدف المناسب لها ، ولكن قد تواجه المنظمة فجوة عند تحديد الأهداف .

- الفجوة هي المسافة التي تفصل بين الوضع الذي تعيشه المنظمة في الوقت الحالي و الوضع الذي ترغب بالوصول إليه ، و ليتم قياس هذه الفجوة هناك مجموعة من نماذج التحليل المختلفة منها تحليل سوات و تحليل ، تحليل أصحاب المصلحة ، تحليل ماكنيزي و تحليل بورتر .1

المطلب الثالث : فوائد و أهداف تحليل الفجوات

حيث أن تحليل الفجوات يبحث في الفوارق بين حاضر المنظمة و ما ترغب الوصول إليه مستقبلا فإنه يرمي إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تحديد المجالات و الأنشطة التي تحتاج إلى التغيير .
- 2- البحث في كيفية إجراء هذه التغييرات و انجازها .
- 3- المساعدة في إعادة صياغة الرؤية و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية و الفرعية .
- 4- المساعدة على وضع السبل اللازمة لسد الفجوات و اختيار الأفضل من بينها .

المصدر رسالة ماجستير دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، أحلام صدار ، ريم زدايرية، 2016.

5- ترتيب الفجوات كل حسب طبيعتها و التعامل معها كل حسب مكوناتها لأن سد الفجوات مرة واحدة غير ممكن مطلقا.1

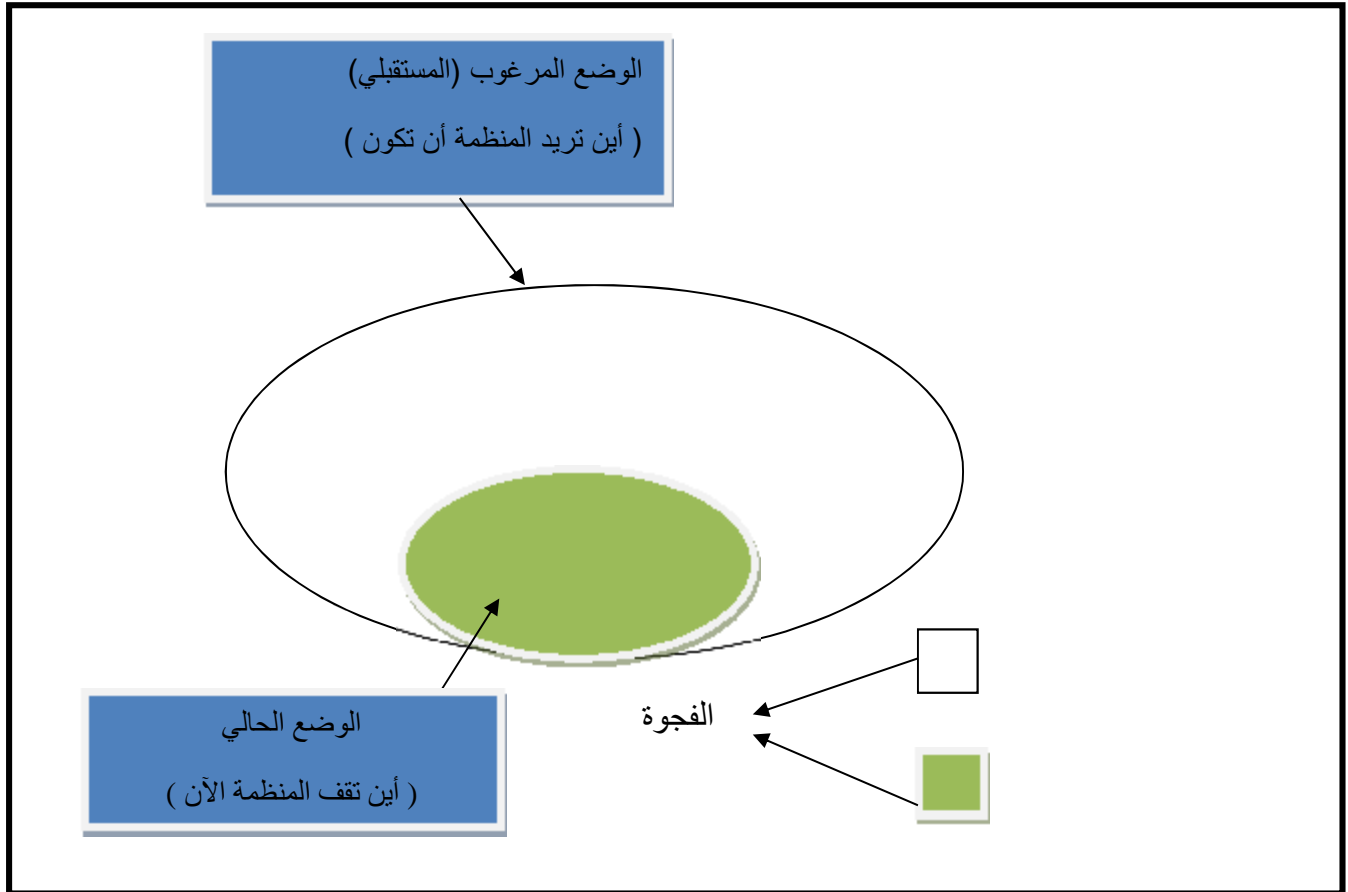
6- التأكد فيما إذا كان الزمن المحدد مسبقا كافيا لسد كل فجوة على حده .

7- تحديد الموارد اللازمة لسد الفجوات و المهارات المطلوبة لذلك .

المطلب الرابع : كيف تحدد الفجوات و علاقتها بالأهداف

أولا : كيف تحدد الفجوات 2

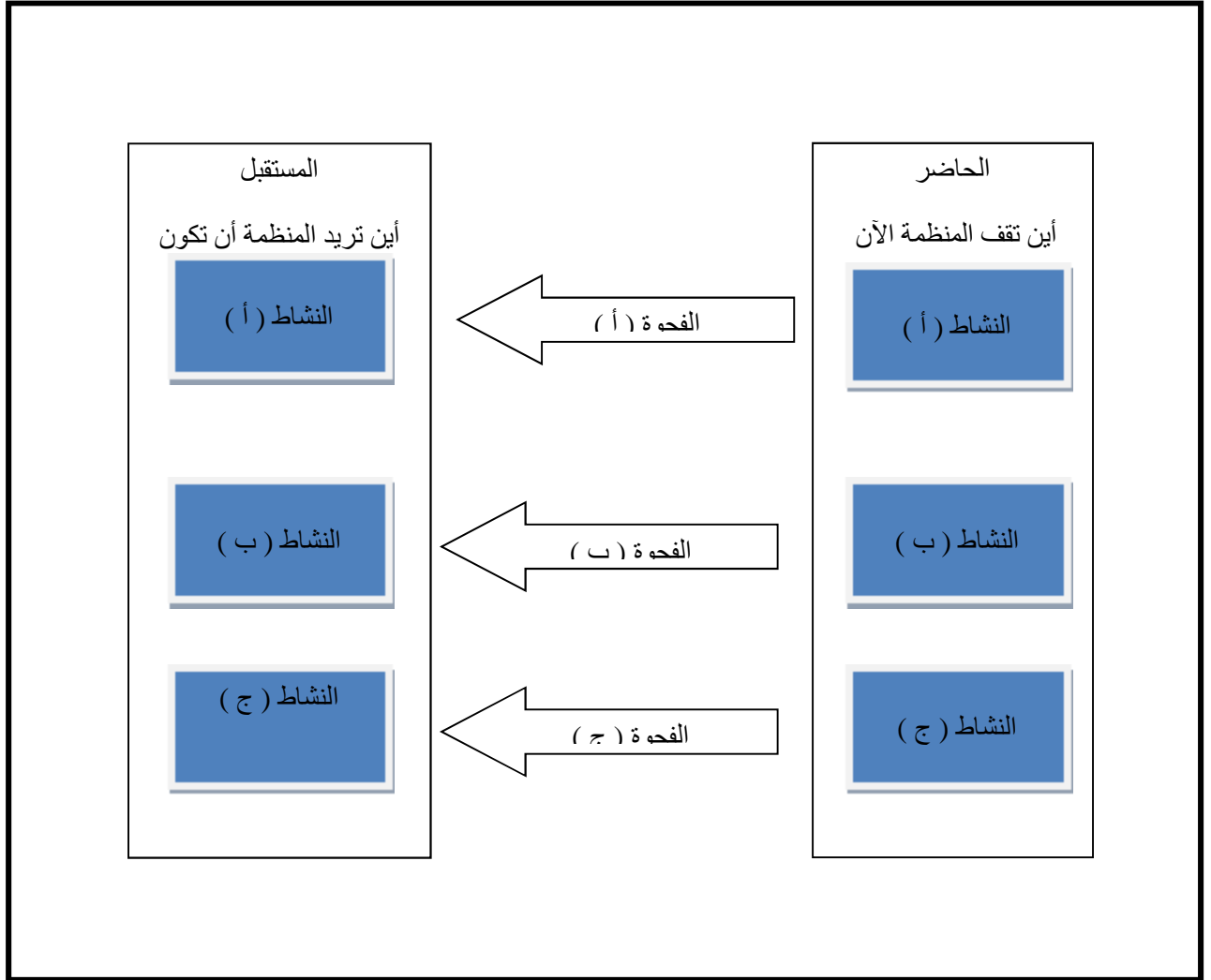
لقد أوضحنا بأن دراسة بيئة المنظمة و تحديد سوات الذي تعيشه و تواجهه يقدم صورة واضحة عن واقع المنظمة الحالي و لهذا فإن تحديد الفجوات التي تفصل هذا الواقع عن طموحات المنظمة المستقبلية هو المسافات التي تفصل بين واقع الأنشطة و الفعاليات المراد تطويرها و الأهداف و النتائج التي ترغب المنظمة الوصول بهذه الأنشطة و الفعاليات إليها و كما هو مبين في أدناه :



الشكل (02) : صورة الفجوة بين الحاضر و المستقبل

1كتاب التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج للدكتور مجيد الكرخي، ص 233.
2مرجع سابق ، دكتور مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ص 235 ص 236

و على أساس ما تقدم يبدو واضحا أن تحديد المسافات بين حاضر الأنشطة و الفعاليات و مستقبلها يتطلب تحديد صورة المستقبل الذي تتجه المنظمة إليها وعندئذ يتم التعرف على قياسات الفجوات التي تفصل واقع كل نشاط عن صورته المستقبلية و كما مبين في الشكل الآتي :¹



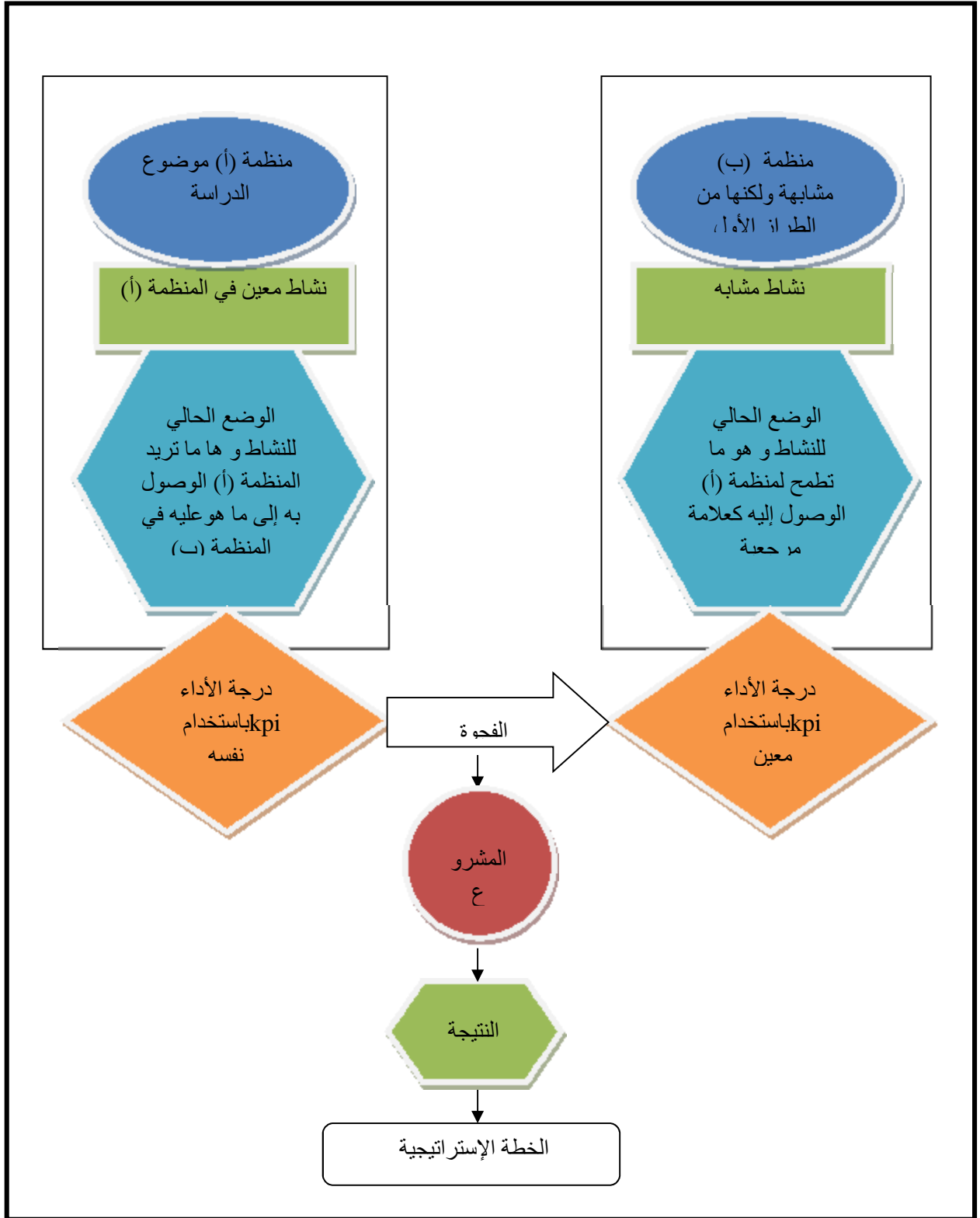
الشكل (03) : تحديد الفجوات بين الحاضر و المستقبل

و يمكن الاستعانة بالوسائل التالية لتحديد الصورة المستقبلية للمنظمة أي ما تريد أن تكون عليه :

- 1- استخدام طرق التنبؤ .
- 2- استخدام العصف الذهني .
- 3- استخدام ما تشير إليه مجاميع التركيز .
- 4- الاسترشاد بما تتوصل إليه مجاميع الخبراء باستخدام أسلوب دلفي .

¹مجيد الكرخي ، مرجع سابق ص237 دكتور

5- الاسترشاد بالعلامات المرجعية أي ما توصلت إليه وحققته المنظمات المشابهة الأكثر تطورا من انجازات يمكن الاقتداء بها . و كما مبين في الشكل الآتي :¹



الشكل (04) : كيف تحدد الصورة المستقبلية و الفجوات بالاستناد إلى العلامات المرجعية .

¹مجيد الكرخي ، مرجع سابق ص238 دكتور

6- الاسترشاد بالمعطيات التكنولوجية و خاصة التغيرات السريعة التي تحققها خارج التنبؤات الاعتيادية .

7- نتائج استقصاءات الرأي و المقابلات المباشرة مع مجموعة من المستفيدين .

و بعد الانتهاء من تحديد الصورة المستقبلية كل حسب طبيعة الخدمة المقدمة يصار إلى وضعها في جدول قياسي ذو درجات من (1- 10) و ذلك لتحديد سعة الفجوة و الجدول التالي يوضح تحديد سعة الفجوة على افتراض أن مستوى الرضا هو مقياس المقارنة بين الحاضر و المستقبل :

		مستوى الرضا الحالي										مستوى الرضا المستقبلي									
ت	نوع الخدمة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1																					
2																					
ن																					

جدول (3) : تحديد الفجوة في مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة .

و من الجدول أعلاه يمكن استخراج سعة الفجوة على مستوى الخدمة الواحدة و كما يلي :

سعة الفجوة = مستوى الرضا المستقبلي – مستوى الرضا الحالي

حيث يعكس مستوى الرضا جودة الخدمة و أسلوب توصيلها للمستفيد و طريقة تقديمها و مستوى كفايتها و غير ذلك .

و إذا كانت عناصر الجدول أعلاه مأخوذة على مستوى الفرد كما قدمته مجموعة التركيز أو استطلاعات الرأي و غيرها فلا بد هنا أخذ متوسط الفجوات المستخرجة في المعادلة أعلاه و كما يلي :

متوسط سعة الفجوة = مجموع (مستوى الرضا المستقبلي – مستوى الرضا الحالي) / ن

و قد يحتاج فريق العمل إلى جدول مساعد من أجل تسجيل سعة الفجوة المستقبلية و الحالية المأخوذة من الجدول أعلاه و لكل فرد ساهم في عمليات تعبئة الاستقصاء و إبداء الرأي و مجموعة التركيز و غيرها .

و يكون الجدول مخصص لكل خدمة على انفراد كما يجري حساب الفجوة لكل فرد و من ثم يستخرج المتوسط كما يلي :

سعة الفجوة (4) (2-3)	مستوى الرضا المستقبلي (3)	مستوى الرضا الحالي (2)	مجموعة الرأي (1)
1	3	2	رأي رقم (1)
1	5	4	رأي رقم (2)
3	9	6	رأي رقم (3)
3	6	3	رأي رقم (ن)
8	23	15	المجموع

إذن نحصل على ما يلي :

$$\text{متوسط سعة الفجوة} = 4 / 8 = 2$$

لقد استخدمنا مستوى الرضا مقياسا لتحديد سعة الفجوة و يمكن استخدام مقاييس أخرى بنفس الأسلوب كعدد المستفيدين و حجم الخدمات المقدمة و ما شابه .

ثانيا : علاقة الفجوة بالأهداف¹

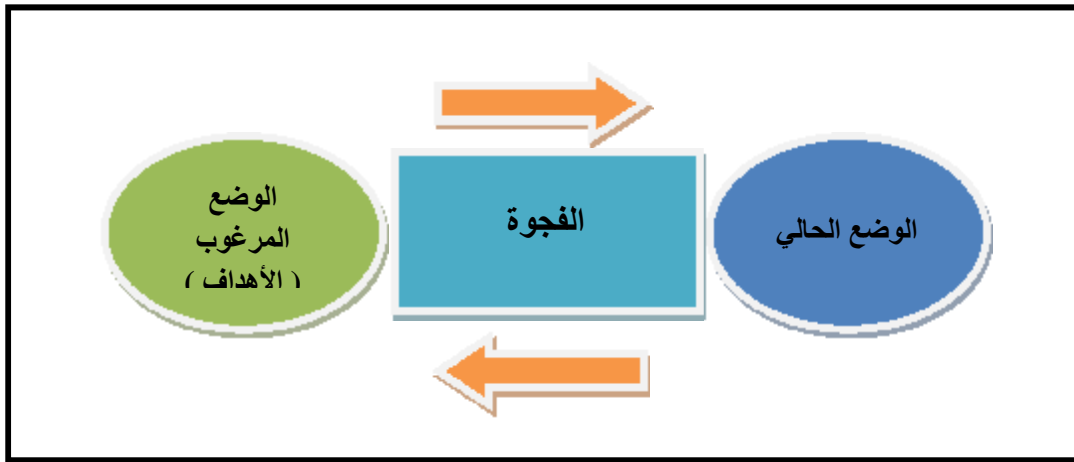
ما دامت الفجوة هي المسافة الفاصلة بين الوضع الحالي و الوضع المرغوب فإن قياس هذه الفجوة يحتاج إلى معرفة كلا الوضعين و قد قدمت الفصول السابقة شرحا وافيا لمتطلبات تحديد هذين المسألتين و ذلك من خلال :

1- الوضع الحالي : و يجرى تحديده و معرفة طبيعته و اتجاهاته بالاستناد إلى عمليات تحليل سوات و غيرها من الوسائل ، حيث تقدم تحليلات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة مصدر قوتها و ضعفها كما تقدم الفرص المتاحة أمامها للنمو و التطور، و تعطي عرضا للتهديدات و المخاوف التي تعترض خطط المنظمة في المستقبل .

¹مجيد الكرخي ، مرجع سابق ص234 دكتور

2- **الوضع المرغوب** : و يجرى تحديده بأساليب عدة مر الحديث عنها ، و لكن بالرغم من تعدد أساليب وضع الخطط الإستراتيجية و تباين وجهات النظر حول مسألة أيهما توضع أولا ، الأهداف أم تحليل الواقع ، و هنا نقول أن لا فرق جوهري في ذلك لأن العمليتين متفاعلتين حيث ما يوضع أولا يصححه و يدعمه ما يوضع ثانيا ، فحينما توضع الأهداف أولا (أي الوضع المرغوب للمنظمة) و التي تستقي من الرؤية و الرسالة و القيم و المنطلقات ، تكون صورة الوضع المرغوب للمنظمة قد تحددت بعض معالمها ، و يجري في ضوء تحليل الواقع بلورة هذه الأهداف ، و حينما يتم تحليل الواقع أولا فإن المخطط يستطيع أن يحدد ما هو عليه الآن و بذلك يتمكن من رسم صورة مستقبلية (الأهداف) مستعينا بالرؤية و الرسالة و القيم و المنطلقات .

إن تحديد الوضع الحالي و الوضع المرغوب (الأهداف) لا يعني أن هذا التحديد نهائي بل تبقى عملية التفاعل بين الوضعين مستمرة و كما مبين في الشكل الآتي :



الشكل (05) : العلاقة بين الفجوة و الأهداف

المبحث الثاني : آليات المحددة للفجوة الإستراتيجية .

المطلب الأول : مفهوم الفجوة الإستراتيجية .

الفجوة الإستراتيجية هي حقيقة متواجدة في جميع المؤسسات ، فهي فجوة بين الرؤية و التنفيذ كما هو مبين في مهمة المؤسسة ، أهدافها و استراتيجياتها ، و تعتبر الفجوة الإستراتيجية تهديدا للأداء المستقبلي و الحالي و مؤثر على كفاءة و فعالية فريق الإدارة ، و سنحاول تقديم مجموعة من التعاريف من أجل إبراز الزوايا المختلفة لمفهوم الفجوة الإستراتيجية .

تنشأ الفجوة الإستراتيجية من حالة المقارنة بين المستهدف تحقيقه أو مستوى طموح إدارة المؤسسة و بين التوقعات الأولية بالمستوى الآتي و المتوقع ، وفقا لهذا التصور فإن وجود الفجوة يتطلب من المؤسسة إعادة النظر في مستوى طموحاتها لتأتي منسجمة مع التوقعات الأولية التي وضعت تماشياً مع التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة . فإذا كان مستوى طموح المؤسسة أكبر من الموارد و الإمكانيات المتاحة و المتوقعة ، فعليها أن تبحث و تعيد النظر في طبيعة اختيار الإستراتيجية و مراجعة مراحل التخطيط الاستراتيجي ، و ذلك لمعالجة الفجوة دون اللجوء إلى إعادة النظر في مستوى الطموح أو الاستغناء عن بعض الأهداف المحددة مسبقا .1

كما أن الفجوة الإستراتيجية هي الفرق بين توقعات المؤسسة التي تنسم بتقديرات تطور إمكانيات المؤسسة خلال الفترة الإستراتيجية المز مع تغطيتها في المستقبل و بين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها . فالفجوة الإستراتيجية محصورة بين الأهداف المرغوب و المطلوب انجازها مستقبلا و بين التطور المتوقع لإمكانيات المؤسسة في المستقبل ، و بالتالي فهي لا تهتم بالأداء الحالي و إنما تهتم بالآفاق المستقبلية ، خاصة و أن الأهداف تمثل حالة مستقبلية مطلوب انجازها .2

و أيضا الفجوة الإستراتيجية هي الفرق بين ما هو مطلوب و ما هو متوقع ، أي أن الفجوة تمثل بين الهدف المستقبلي المطلوب انجازه و بين الحالة المستقبلية المتوقعة ، فهو يتعامل مع المستقبل . و يتضح هذا بأن الفجوة الإستراتيجية هي مشكلة ناجمة عن المرحلة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف ، ثم تهيئة و إعداد المتطلبات الأساسية لتحقيق تلك الأهداف ، أي أن المشكلة تكمن في الفرق بين ما تملكه من موارد آنية و مستقبلية و بين ما تسعى إلى تحقيقه .3

كما ينظر للفجوة الإستراتيجية بأنها الفرق بين الوضع الذي ترغب في تحقيقه المؤسسة و بين وضعها الحالي . حيث يركز هذا المفهوم على أن الفجوة تمثل الفرق بين المخطط و المتوقع ، أي الانحراف المحقق بين مضامين الخطة الإستراتيجية المستقبلية و بين ما تحقق من أداء فعلي ، و تدخل الفجوة الإستراتيجية ضمن إطار عمل الرقابة الإستراتيجية التي تبدأ عند الحصول على المعلومات المتعلقة بنتائج تنفيذ الإستراتيجية الحالية ، حيث تتم مقارنة هذه النتائج مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و كذلك مع أعمال المؤسسات المنافسة من خلال مجموعة من المؤشرات التي يمكن اعتمادها كالحصة السوقية ، للربح الصافي ، معدل العائد على الاستثمار ، العائد على المبيعات بالإضافة إلى نسبة نمو

1 جعفر عبد الله موسى إدريس: الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013، الطبعة الأولى، ص 325.

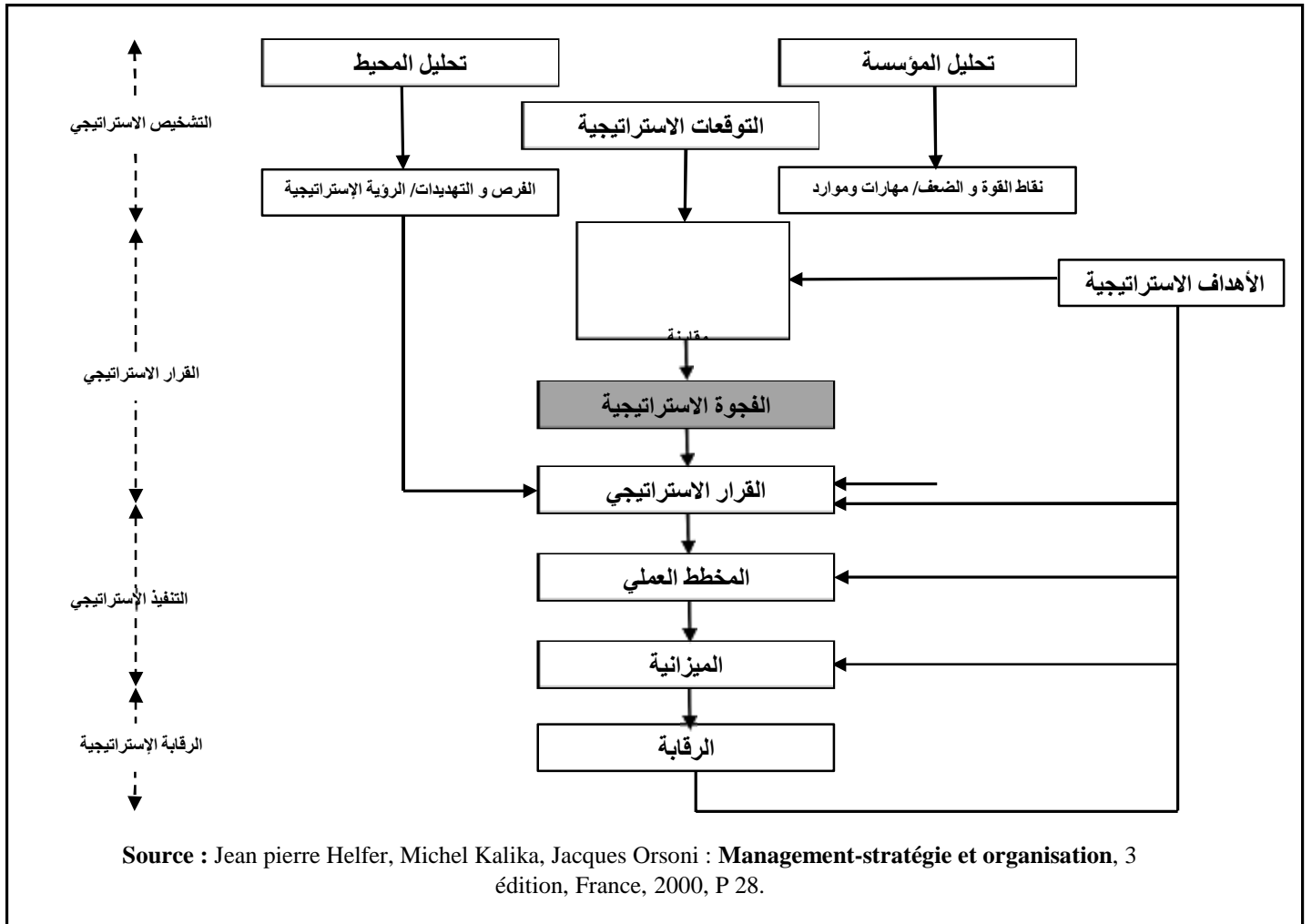
2 سمير عميش، صونيا بنقة: نموذج الفجوة الإستراتيجية كألية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية.

3 سمير عميش، صونيا بنقة، مرجع سابق، ص 779 .

الأعمال و غيرها من المؤشرات التي يمكن اعتمادها عند التقييم . حيث يرى بأن الفجوة الإستراتيجية بين الأداء الكلي للمؤسسة و النتائج المتوقعة من قبل الإدارة العليا.1

و يمكن التعبير عن الفجوة الإستراتيجية كمرحلة من المسار الاستراتيجي من خلال الشكل (أ) حيث تنتج الفجوة الإستراتيجية بناء على مقارنة بين المؤسسة و محيطها من خلال مقارنة نقاط القوة / الضعف و الفرص و التهديدات أي المهارات / الموارد و الرؤية الإستراتيجية في ظل الأهداف الإستراتيجية ، و تأتي الفجوة الإستراتيجية ضمن مرحلة القرار الاستراتيجي و التي يبنى عليها تنفيذ الإستراتيجية و الرقابة عليها ، و بالتالي فالفجوة الإستراتيجية هي نقطة الارتكاز في المسار الاستراتيجي كما هو موضح في الشكل :

الشكل (01) : المسار الاستراتيجي



Source : Jean pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni : Management-stratégie et organisation, 3 édition, France, 2000, P 28.

المطلب الثاني : أسباب الفجوة الإستراتيجية .

يرتبط ظهور الفجوة الإستراتيجية في المؤسسة بعدة أسباب سوف نتطرق لها في هذا المطلب .

أولاً : التسيير

يمكن للتسيير أن يحدث فجوة بين الإستراتيجية و التنفيذ من خلال الفعل و اللا فعل وذلك بأربعة

مسببات رئيسية يمكن التطرق لها كما يلي : 1

1- الفشل في توفير الدعم للخطة :

على فريق الإدارة العليا وضع خطة إستراتيجية بأهداف وسياسات تلقى الدعم من جميع أفراد المؤسسة ، فموافقة أفراد المؤسسة على الخطة يساهم في نجاحها. وقد ينتج على عدم دعم أفراد المؤسسة للخطة اتجاه عكسي في تخصيص الموارد لتنفيذ المبادرات الإستراتيجية ، في حين أن الوقت المخصص للتسيير قد يذهب للبحث عن عوامل موضحة للوضعية الحالية ، وبالتالي فالجهد والوقت المبذول في غير محله يؤدي إلى حدوث فجوة إستراتيجية ويمنع تنفيذ الخطة .

كما يجب وضع ثقافة للمؤسسة و مجموعة قيم تدعم الرؤية الإستراتيجية ، وتعد دليل لقرارات الموظفين و سلوكياتهم ، وبالمقابل على الموظفين تقديم التغذية العكسية المتعلقة بقدرتهم على تنفيذ الإستراتيجية ، حيث أن عدم الاستماع للموظفين ، عدم التواصل معهم ، حل النزاعات و الخلافات وتباين وجهات النظر و عدم بناء ثقافة التعلم يؤدي إلى وجود استراتيجيات غير واقعية ولا يمكن تنفيذها، وهذه الوضعية سوف تؤدي إلى فجوة إستراتيجية .

2- عدم القدرة على إيصال الإستراتيجية إلى جميع المستويات التنظيمية (الفشل في الاتصال) :

إن المسيرين على المستوى التشغيلي و الأفراد التابعين لهم ، هم المسؤولون على تنفيذ الإستراتيجية و لذلك فهم بحاجة لمعرفة كيفية تأثير الإستراتيجية عليهم ، فتبعاً لدراسات قام بها (كابلن و نورتن) مبتكري بطاقة الأداء المتوازن ، فإن أقل من 5% من أفراد المؤسسة يفهمون إستراتيجية المؤسسة ، و بدون وجود فكرة واضحة حول ماهية الإستراتيجية ، الرؤية و توجه المؤسسة فإن تصرف الأفراد لا يكون في اتجاه تنفيذ فعال لخطة المؤسسة .

إن مناقشة الإستراتيجية هو أمر حيوي في جميع مستويات وعمليات التسيير ، فمن الضروري اطلاع الأفراد على السياسات المنبثقة عن الإستراتيجية ، وفهم الأهداف المرتبطة بالسياسات والمؤثرة على أداءهم وبالتالي إمكانية تعديل سلوكياتهم بما يخدم أداءهم و أداء المؤسسة، كما يجب على هذه الأخيرة اطلاع الأفراد على تطور أداءهم نحو تطبيق السياسات بما يخدم تنفيذ أهداف الإستراتيجية .

إن الفشل في إيصال الإستراتيجية ومناقشتها في جميع المستويات تنشأ عنه فجوة إستراتيجية .

¹مايكل كوفيني ، ودينيس جانستر ، وريان هارتلين ، وديف كينج: تقنية الاستفادة من الفجوة الاستراتيجية لتنفيذ لاستراتيجيات الفائزة Usa 2003 ، ص 5-7.

3- عدم الالتزام بالخطة :

تقوم العديد من المؤسسات باتخاذ القرار كرد فعل وليس كمنظور استراتيجي ، فيقوم المسير بالتحليل فقط بناء على معطيات مالية وليس بناء على معطيات إستراتيجية ، فيعتمد على تحليل الميزانيات و التكاليف أكثر من تحليل الإستراتيجية و السياسات المنبثقة عنها، وكنتيجه لهذا يقوم المسير في المستوى التنفيذي بالاعتماد على المتغيرات المالية التي لا علاقة لها بالمبادرات الإستراتيجية الموجود في الخطة . وبالتالي فالمؤسسة التي تبعد عن إستراتيجيتها في الفعل ورد الفعل ينتج عنه فجوة إستراتيجية .

4- الفشل في التكيف مع التغيرات المهمة :

ما يميز المحيط الحالي للمؤسسات هو ديمومة التغيير، لذلك فالخطط الإستراتيجية مبنية على مجموعة من الافتراضات كنمو الأسواق ، القدرة الإنتاجية و أفعال المنافسين ، فإذا تغيرت هذه الافتراضات فمن غير المرجح أن تبقى الإستراتيجية صحيحة، لذلك من غير المنطقي أن تتبع المؤسسة نفس الخطة عندما تتغير الافتراضات الأساسية، إلا إذا تم تعديل الإستراتيجية لتعكس التغيرات الحاصلة على الافتراضات وإلا سوف تحدث فجوة إستراتيجية .

ثانيا : العمليات 1

تعتبر العمليات المستخدمة في المؤسسة للتنفيذ و الرقابة على الإستراتيجية من المسببات للفجوة الإستراتيجية . و يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :

1- نقص التركيز الإستراتيجي :

نقص التركيز الاستراتيجي هو واحدة من الانتقادات الموجهة للتخطيط الكلاسيكي ، فعوض التركيز على وضعية المؤسسة في المدى الطويل فإن التخطيط الكلاسيكي يركز على الأرباح للسنة الحالية من خلال استخدام الميزانيات . فالميزانية تدعم تنفيذ الإستراتيجية ، فهي أداة للرقابة على كيفية تخصيص الموارد والتي تؤثر على انجازات المؤسسة ، وبالتالي توجد فجوة بين الخطة الإستراتيجية والميزانية المعتمدة لدعم هذه الخطة ، لأن الميزانية تركز على الحسابات و التكاليف بينما تركز الخطة الإستراتيجية على الاستراتيجيات و السياسات وبدون ربط ما بين الاثنين تبقى الميزانية مجرد أرقام لا تخدم الخطة الإستراتيجية .

نفس الأمر يتعلق بالتقارير المالية الخاصة بالوضعية الحالية و التوقع للأداء المستقبلي ، فبالنسبة لأغلبية المؤسسات التقارير المالية عبارة عن حسابات المصاريف و الإيرادات لكل قسم من أقسام المؤسسة أي عبارة دفتر حسابات المؤسسة ، لذلك على واضعي الميزانية و التقارير المالية تكيف أعمالهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

2- الاعتماد على جدول زمني معين :

بالنسبة لأغلبية المؤسسات فإن إعداد الميزانية هو عملية سنوية تستلزم وقتا لإعدادها ، وحسب عدة دراسات فدورة إعداد الميزانية تستغرق أربعة أشهر وهي تتبع الخطة الإستراتيجية، فالمؤسسات

التي تقوم بإعداد الميزانية سنويا تحاول توقع الإحداث المستقبلية لحوالي 16 شهرا وهذا غير واقعي ويقود إلى فجوة إستراتيجية .

ولذلك ففي ظل محيط متسارع ، على المؤسسة اعتماد التخطيط كعملية مستمرة في اتخاذ القرار ، تخصيص الموارد و تسيير الأداء ، لكن أغلبية المؤسسات تعتبر التخطيط وإعداد الميزانية كعملية مالية وسنوية وهذا ما يترك المؤسسة غير مستعدة للتغيرات التي تحدث في محيطها .

بالإضافة إلى هذا، فإن 74 ٪ من المؤسسات تقوم بإعداد التقارير المالية مع نهاية كل شهر، وبالتالي فالاعتماد على تواريخ محددة لإعداد الميزانية و التقارير المالية يؤخر فرصة التعامل مع أهم الاتجاهات الناشئة التي يمكن أن تكون مهمة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية. و ما يمكن أن نستخلصه أن أغلبية المؤسسات تملك المعطيات ، لكن العمليات و الأدوات المستخدمة هي التي تعيق تقدمها ، لذلك فالمطلوب منها اعتبار التخطيط وإعداد الميزانية و التقارير المالية كعمليات يتم تشغيلها بناء على التغيرات الحاصلة وليس بناء على جدول زمني محدد .

3- التركيز على الجانب المالي :

إن النتائج المالية للمؤسسة هي نتائج تنفيذ الإستراتيجية أو عدم تنفيذها . على الرغم من أن بعض التدابير المالية مثل الاستثمارات و المصاريف تستخدم في تنفيذ السياسات غير أن العديد من التدابير الأخرى هي تدابير غير مالية ، كما أن بقاء المؤسسة و استمراريتها على المدى الطويل يعتمد على نجاح التدابير غير المالية مثل : موثوقية المنتج ، رضا المستهلك ، التعلم التنظيمي وكفاءة العمليات الداخلية .

إن اعتماد بعض المقاربات مثل بطاقة الأداء المتوازن يمكن المؤسسات من الوصول إلى التوازن الصحيح من التدابير الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة ، في حين أن الأدوات المالية مثل جدول حسابات النتائج لا يمكنه توفير كل المعطيات الضرورية المطلوبة ، فالأدوات المالية تقدم نظرة معاملات – جانب معاملات للمؤسسة ، و بالتالي فالاعتماد على هذا الجانب لا يدعم التخطيط و الرقابة على الإستراتيجية ، و هذا ما يؤدي إلى فجوة إستراتيجية .

4- التركيز على العوامل الداخلية :

إذا قامت مؤسسة بتحديد ربح وتحقيق نمو يقدر بـ 10 ٪ سنة بعد سنة، هل يعتبر هذا مؤشر جيد للمؤسسة؟ هل ستكون نتيجة جيدة إذا كشف جدول حسابات النتائج أن الهدف تم تحقيقه بنفس التكلفة؟ ماذا إذا تم تحديد الهدف بناء على افتراضات نمو السوق بـ 5 ٪ في حين أن واقع السوق ينمو بـ 15 ٪ ، ففي هذه الحالة الحصة السوقية تمت خسارتها وليس ربحها

حاليا في أغلب المؤسسات، تقارن التقارير أداء المؤسسة مع الميزانية وليس مع المنافسين أو السوق ، فالإستراتيجية دوما تقوم على عوامل داخلية و أخرى خارجية منها افتراضات السوق و افتراضات المنافسين ، ولضمان تنفيذ الإستراتيجية يجب مقارنة الأداء بالمبادرات الإستراتيجية و التحقق من أن الافتراضات الخارجية التي تم وضعها خلال عملية التخطيط لا تزال صحيحة ، ومنه فإن غياب العوامل الخارجية في صياغة الإستراتيجية سينتج عنه بناء قرارات على ضوء أداء بعيد تماما عن الواقع وهذا ما سينتج عنه فجوة إستراتيجية .

5- نقص واقعية التوقع أو التنبؤ :

على الرغم من أن شروط المؤسسة تتغير بسرعة غير أن العديد من المفاجآت التي تؤثر على أداء المؤسسة يمكن توقعها باستخدام المعطيات المتاحة و التكنولوجيا المستخدمة ، لذلك فإن توقع الأداء المستقبلي للمؤسسة يكون انطلاقاً من خطط مبنية على محيط المؤسسة الحالي و المتوقع . غير أن العديد من المؤسسات تركز فقط على استخدام النتائج المالية في عملية التوقع ، بينما التوقع الفعال يتطلب تعديل و تطوير الخطط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، ففي بعض الظروف مثل تغير الافتراضات فإن الأهداف الإستراتيجية يجب أن تحين . ويشتمل التنبؤ على مرحلتين :

- توقع الأداء المستقبلي بناء على المعارف الحالية .

- تقييم واختيار خطط بديلة لتغيير النتائج المتوقعة .

عند توقع الأداء المستقبلي ، يجب الأخذ بعين الاعتبار دورة حياة المؤسسات، سلعها و خدماتها وبالتالي فكل سلعة أو خدمة يجب أن تحلل بصفة منفردة . بالإضافة ، فالمؤسسات التي تعتمد على الاستقرار و الاستنباط البسيط سوف تصل إلى توقعات مضللة و غير واقعية ، مما يعيق تعديل السلوكات بفعالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى حدوث فجوة إستراتيجية .

ثالثاً : النظام التكنولوجي

العامل الثالث الذي يؤدي إلى حدوث فجوة إستراتيجية يتضمن الأنظمة الكلاسيكية المستخدمة لدعم التخطيط ، إعداد التقارير المالية و الميزانيات ، التوقع . و النظام التكنولوجي يتعلق بالأنظمة المقسمة و الاعتماد الخاطيء على تخطيط موارد المؤسسة و التي سوف نتطرق لها :

1- الأنظمة المقسمة :

في الكثير من المؤسسات عمليات التخطيط ، إعداد التقارير و الميزانيات و التوقع تعالج بصفة منفصلة و بدون وجود روابط بينها و مدعمة بحلول تكنولوجية ، في حين أن جميع هذه العمليات هي جزء من عملية أشمل و هي تنفيذ الإستراتيجية، ولكن عندما يتم تنفيذ هذه العمليات بصفة غير متصلة فإنها تقدم قيمة أقل . و عادة ما يقوم المسير بإعداد الميزانية باستخدام أنظمة لا تسمح له بالاطلاع على الخطة الإستراتيجية أو آخر التوقعات ، وبالتالي لقيادة الأداء نحو الأحسن فالمؤسسة بحاجة إلى كل الأهداف، الخطة الإستراتيجية ، التوقع وإعداد الميزانيات و التقارير المالية لأن كل هذه العناصر هي جزء من نفس العملية .

إن الأنظمة التقليدية التي تدعم التخطيط ، إعداد الميزانية و التقارير المالية و التوقع، هي أنظمة غير مرنة ، فكل عنصر مفصول عن البقية و يستخدم تكنولوجيا مختلفة عن باقي العناصر، مما يؤدي إلى حدوث مشاكل في الاندماج و التكامل ، فالخطة الإستراتيجية تقدم كملف نصي ، بينما الميزانية يتم إعدادها في جدول ، و النتائج تقدم في جدول حسابات النتائج و التحليل يتم إعدادها باستخدام المعالجة التحليلية المتصلة ، فكل هذا التفكك و الكثافة اليدوية في استخدام هذه العناصر يؤدي إلى حدوث فجوة إستراتيجية .

2- الاعتماد الخاطيء على تخطيط موارد المؤسسة :

إن اعتماد المؤسسات على أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تنفيذ الإستراتيجية يبدو جد منطقي للوهلة الأولى ، لأن هذه الأنظمة تزيد من فعالية و سرعة عمليات التخطيط، إعداد الميزانيات و التقارير المالية و التوقع ، فهي أنظمة تحتفظ بالمعطيات في قاعدة معطيات مركزية تستخدمها المؤسسات لمعالجة المشاكل المتعلقة بهذه العمليات ، حتى أن العديد من المؤسسات ضاعفت استثماراتها في أنظمة تخطيط موارد المؤسسة و الحصول على تطبيقات مدمجة لجميع العمليات .

غير أن المشكل أن أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ليست الوسيلة المناسبة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، فحسب دراسة غارنر فهذه الأنظمة ورغم استجابتها لحاجات مستخدمي المعاملات إلا أنها لا تستجيب لحاجات المستخدمين الإستراتيجيين و التشغيليين، وتعود أهم الأسباب إلى تعقيد هذه الأنظمة بالنسبة لمستخدميها وبنيتها المغلقة مما يجعل من الصعب إدماج معطيات خارج هذه الأنظمة ، حيث أن هذه الأخيرة تركز على المعاملات و ليس على الإستراتيجية التي يتطلب تنفيذها توزيع الأهداف، الغايات، الإستراتيجيات و التكتيكات . فالمخطط يجب أن يكون قادرا على تقييم أثر الدوافع الاقتصادية ، اتجاهات التنبؤ و توقع أثر المنافسين ، و المسير الإستراتيجي بحاجة إلى القدرة على تحليل هياكل التشغيل البديلة، الاستثمارات ، التخلي عن الاستثمارات ، بينما أنظمة تخطيط موارد المؤسسة غير مصممة لتوفير هذه القدرات لتركيزها فقط على الفعالية التشغيلية بينما تنفيذ الإستراتيجية يتعلق بكفاءة التسيير، فالأمران مختلفان ويتطلبان أدوات و عمليات مختلفة .

المطلب الثالث : شروط وجود الفجوة الإستراتيجية و خطوات تحديدها .

من أجل تحليل الفجوة الإستراتيجية ، من الضروري تحديد شروط تواجدها وخطوات تحديدها و تداركها، وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب .

أولا : شروط وجود الفجوة الإستراتيجية 1

1- وجود فارق كبير وواضح

يجب أن يكون الفارق بين الأداء الحالي و الأداء المستهدف كبيرا و ملحوظا ومؤثرا حتى نعتبر ذلك الفارق فجوة إستراتيجية تستحق تغييرا في المؤسسة فمثلا إذا كان هدف النشاط أو الوحدة تحقيق معدل عائد على رأس المال المستثمر يقدر بـ 10 ٪ و حقق النشاط عائدا مقدرا بـ 9 ٪ فإنه لا توجد فجوة، ولكن إذا حقق النشاط عائدا مقدرا بـ 2 ٪ فإن الفجوة توجد بين الأداء الحالي و الأداء المستهدف .

2- اهتمام الإدارة بالفجوة

أن تستحق هذه الفجوة اهتمام المؤسسة بها و أخذها في الحسبان ومحاولة تداركها، فقد يكون الفارق كبيرا بين الأداء الحالي و الأداء المستهدف ولكن هذا الفارق يتعلق بجانب غير مؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي لا يستحق الاهتمام به و إنفاق وقت و موارد المؤسسة عليه .

3- وجود دافع لدى المؤسسة لتدارك الفجوة

يجب أن يكون للمؤسسة دافع قوي لتدارك الفجوة ، حيث أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق جميع الأهداف المحددة ، فهناك بعض الأهداف التي قد تؤجلها المؤسسة لعدم أولويتها للمؤسسة أو لنقص في الموارد أو المهارات أو غيره من الأسباب . ومثل هذه الأهمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، فمثلا وجود معدل دوران الأفراد مقدر بـ 30 ٪ قد يعد معدلا سلبيا يجب الاهتمام في بعض المؤسسات وقد لا يعد كذلك في مؤسسات أخرى .

4- اقتناع المؤسسة بضرورة تدارك الفجوة

ضرورة اقتناع المؤسسة بقدرتها على تدارك الفجوة الإستراتيجية، فلو اعتقدت المؤسسة أن هذه الفجوة توجد لأسباب خارجة عن إرادتها وأنها لا يمكنها التغلب على هذه الأسباب فإنها لن تفكر في أي بديل إستراتيجي يمكن أن يقضي على هذه الفجوة .

ثانيا : خطوات تحديد الفجوة الإستراتيجية و تداركها

تمتد عملية تحديد الفجوة الإستراتيجية في المؤسسة وتداركها على خمسة مراحل، يمكن تحديدها كما يلي:

1- تقييم حافظة الأنشطة الحالية و المستقبلية :

- يجب على المؤسسة أن تقرر نوع المصفوفة التي ستستخدمها لتحديد مركزها التنافسي .
- من الضروري تقييم جاذبية القطاع للصناعة التي تنافس فيها المؤسسة .
- تقييم المركز التنافسي للمؤسسة في كل صناعة تشترك فيها .
- تحديد الفرص و التهديدات التي قد تواجه المؤسسة في كل الصناعات التي تنافس فيها والتي قد تزيد جاذبيتها.
- تحديد الموارد و المهارات التي قد أو يمكن أن تغير من تقييم المركز التنافسي للمؤسسة .
- تحديد مركز حافظة الأنشطة الحالية ببيانها .

2- تقييم التوازن الكلي لحافظة الأنشطة :

- لتقييم التوازن الكلي لحافظة الأنشطة لمؤسسة تنشط في عدة صناعات يجب مقارنة حافظة أنشطة المؤسسة مع حافظة مثالية ، والحافظة المثالية لمؤسسة ما يجب أن يتوفر فيها ما يلي :
- تتضمن منتجات ناجحة .
- تتضمن منتجات قائمة لتمويل نمو منتجات في طور النجاح .

تعتبر عملية تكوين حافظة الأنشطة من أصعب الأمور لأن غالبية المنتجات القائمة تمول نفسها ، إلا أنها لا تدر نقدياً لتمويل نمو المنتجات الناجحة في مرحلة التطوير. وبصفة عامة ، توفر حافظة الأنشطة

المتوازنة للمؤسسة نموا وأرباحا مستقرة يمكن الاعتماد عليها عند درجة منخفضة من الخطورة عن محافظ الأنشطة غير المتوازنة .

3- تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية :

هناك ثلاثة أنواع من وحدات الأعمال الإستراتيجية :

- التي يتوقع لها أن تمر بتحول رئيسي في مركزها التنافسي إذا لم تحدث تغييرات إستراتيجية تنافسية مناسبة .

- تلك الوحدات التي تواجه فرصا وتهديدات في محيطها عند تقديم المركز الحالي لحافظة الأنشطة .

- تلك الوحدات التي يتناقص أداءها الحالي والتي يجب أن تحظى بالإهتمام ، وعليها أن تنشط أكثر لمواجهة المنافسين .

4- تقييم أثر اتجاهات المحيط العام على المحيط الخاص المؤسسة :

تتمثل في تقييم أثر التغيرات الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية و التكنولوجية.

5- تحديد البدائل الرئيسية لتجاوز الفجوة الإستراتيجية و تقييمها :

يتم تحديد البدائل الرئيسية لتجاوز الفجوة الإستراتيجية كما يلي :1

- تغيير استراتيجيات الاستثمار لبعض وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمؤسسة بما يؤثر على المركز التنافسي لوحدة الأعمال وتغير مستوى الموارد المخصصة لها دون التغيير في الاستراتيجيات المستخدمة لتوجيه هذه الموارد نحو السوق .

- تغيير استراتيجيات المركز التنافسي لبعض وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمؤسسة بما يؤثر في مركز حافظة الأنشطة التنافسية لوحدة الأعمال الإستراتيجية المحددة مع تغيير في توجيه مواردها نحو السوق .

- إضافة بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية الجديدة إلى حافظة أنشطة المؤسسة .

- حذف بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية القائمة من حافظة أنشطة المؤسسة .

- تغيير الاستراتيجيات السابقة لبعض وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمؤسسة .

- إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

- دراسة إمكانية الاستمرار بالإستراتيجية الحالية و البحث في سبل معالجة مشاكل الفاعلية التشغيلية كالمقارنة المرجعية، إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهندسة... الخ .

- إمكانية التوسع بإدخال منتجات جديدة أو وحدات أعمال جديدة .

1جعفر عبد الله موسى إدريس: الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013، الطبعة الأولى، ص ص 327 - 329.

- دراسة إمكانية دخول أسواق جديدة أو قطاعات سوقية جديدة .

- العمل على التخلص من المنتجات أو وحدات الأعمال ذات الأداء الضعيف .

وبالتالي فإن معالجة الفجوة الإستراتيجية تكون على مستويين، على المستوى الاستراتيجي يتم التركيز على تقييم الإستراتيجية الحالية للمؤسسة وفيما إذا كانت تحتاج إلى إجراء تغيير فيها، أما على المستوى التشغيلي يتم تغيير النظم والطرائق المستخدمة في تنفيذ الإستراتيجية .1

خلاصة الفصل الأول :

عندما ينتهي المخطط من دراسة واقع المنظمة الحالي و الظروف البيئية التي تحيط بها و يطلع عن كثب على عناصر القوة والضعف لديها و التحديات و التهديدات التي تواجهها و الفرص المتاحة أمامها ، يكون بذلك قد حدد أين تقف المنظمة الآن ، و ما هي العناصر المكونة لموقفها الحالي .

و حيث أنها تريد أن تصل إلى حالة جديدة ، فإن هناك مسافة تفصل موقعها الحالي عن موقعا المستقبلي الذي تطمح إليه وترغب فيه ، إنها الفجوة التي تفصل الحاضر عن المستقبل .

و بما أن عناصر الحاضر عديدة و لكل عنصر طبيعته ، و عناصر المستقبل المناظرة عديدة أيضا و لكل طبيعته ، لهذا تتشكل عدة فجوات لدى المخطط ، كل يفصل عنصر حالي بعنصر مستقبلي يمت له بصلة من حيث التكوين و الامتداد الزمني والاتجاه و سبل التطوير و لكنه أفضل منه .

و على أساس ما تقدم تتشكل أمام المخطط مهمة صعبة و ضرورية عليه انجازها ألا و هي تحليل هذه الفجوات من أجل التعرف على كيفية سدها ، و التفكير بالخطط اللازمة لذلك .

**الفصل الثاني: محددات
الفجوة الاستراتيجية ودورها
في تحسين الانتاج في
المؤسسة الاقتصادية**

الفصل الثاني: محددات الفجوة الاستراتيجية ودورها في تحسين الانتاج في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

يعتبر الإنتاج الوظيفية الأساسية للمؤسسات الإنتاجية ، فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية ، وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة .

يعد الإنتاج بشقيه المادي و الخدمي أساس و محور النشاط الإنساني الفردي و الجماعي، ونظراً لأهمية هذا العنصر "الإنتاج" في حياة الفرد و الجماعة و كذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول وتقدم المجتمعات اهتم الإنسان فرداً و جماعة بتنظيم وإدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام المهمات للحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاته المتنامية، ومع تعقد و تشابك العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم وإدارة الموارد و كذلك عمل الوحدات الإنتاجية المختلفة للحصول على الإنتاج بكفاية اقتصادية عالية .

و بهذا أصبح نشاط الإنتاج الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و المؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم و الرقي للمجتمع، و ازداد الاهتمام بهذا القطاع حتى أصبح مجال البحث ودراسة للمهندسين الاقتصاديين و الإداريين و كل بدلوه في هذا المجال لزيادة الكفاية فيه.ومن المعروف أن لوظيفة الإنتاج علاقة وطيدة بوظيفة التخزين نظراً لتأثر مستوى المخزون بالكمية المنتجة و العكس. و انطلاقاً من هذه الحقيقة الثابتة، كيف يمكن لنا أن نسير وظيفة الإنتاج معلوماتياً بحيث نسهل تدفق المعلومات بين الوظيفتين من جهة، و نضمن بقاء عملية الإنتاج مستمرة من جهة أخرى

المبحث الأول: فائدة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية .

المطلب الأول : مفهوم الإنتاج .

الإنتاج هو عملية استعمال أو تحويل موارد المؤسسة بهدف الحصول على سلع و خدمات ، هذه الموارد تتمثل في :المواد الأولية ، الآلات و المعدات ، المباني و الموارد البشرية . إن نشاط الإنتاج يتعلق بتحويل التدفقات المادية للمؤسسة عبر سلسلة من نشاطات التصنيع و التركيب ، بالاعتماد على أشخاص مؤهلين و لديهم معرفة عملية و تقنية من : مهندسين – تقنيين ساميين و عمال مختصين في مجال : الميكانيك – الكهرباء و الري . 1

الإنتاج هو النشاط الذي يستهدف خلق المنافع الشكلية ، الزمنية ، المكانية و الحيازية ، حيث يتم خلق المنافع الشكلية من خلال التغيير في أشكال المواد و الخامات لتصبح منتجات أخرى ، و يتم خلق المنافع الزمنية بإضافة قيمة اقتصادية للمنتجات مع مرور الزمن و ذلك من خلال الاحتفاظ بها حتى تظهر الحاجة إليها ، كما يتم خلق المنافع المكانية بإضافة قيمة اقتصادية لها من خلال نقل المنتجات من مكان إلى مكان آخر ، بينما يتم خلق المنافع الحيازية من خلال تحويل ملكية الأشياء من طرف لآخر . 2

المطلب الثاني : أساليب الإنتاج .3

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج : الإنتاج المستمر و الإنتاج المتقطع .

1- الإنتاج المستمر :

هو إنتاج نمطي في مخرجاته ، و قد يكون نمطياً في مدخلاته ، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج . و نقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد و الخواص خلال الفترة الإنتاجية ، أي نفس المقاييس و نفس النوعية ، و نفس الشكل و إذا نفس الاختصاص . و قد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة ، مثل الجلد الحقيقي ، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة ، أي نفس الشكل و نفس المقاييس و لكن ليس نفس النوعية ؛ أما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية و ينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين :

أولاً : إنتاج وظيفي مستمر

هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع و المصب . و الخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة .

¹عبد الستار محمد العلي ، ادارة الإنتاج و العمليات – مدخل كمي دار وائل للطباعة و النشر عمان – الأردن الطبعة الاولى 2000 ص25

²أحمد محمد غنيم ، إدارة الإنتاج و العمليات ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع مصر ، الطبعة الأولى 2008 ص18.

³شبكة طلبة الجزائر ، وظيفة الإنتاج ص4-ص5.

الفصل الثاني: محددات الفجوة الاستراتيجية ودورها في تحسين الانتاج في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا : إنتاج غير وظيفي و مستمر

هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة و يخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة ، أسعار السلع المنافسة ، أذواق المستهلكين ، سلوكياتهم ، ... مثل الصناعة الغذائية ، صناعة الجلود ... الخ .

2- الإنتاج المتقطع :

هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، و لا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل و المستهلك المباشر؛ وقد يكون نمطياً في مدخلاته .

و المقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته ، أنّ مخرجاته تختلف من حيث الشكل و النوع و التخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين و حسب طلبهم . و يتقسم بدوره إلى قسمين :

أولا : إنتاج دفعات متكررة للطلب

هو إنتاج متقطع ، نمطياً في مدخلاته و غير نمطي في مخرجاته ، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل ، و الميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل .

و الشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، وهو شرط موضوعي و ضروري، وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع فهي آلات غير متخصصة ، و السبب في التغيير لا يكمن في المواصفات و إنما عدد الآلات .

و الحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات و يمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها و محدودة في المخازن قتبداً في تغيير الإنتاج ، و السبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات و الحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين .

ثانيا : إنتاج دفعات متكررة للتخزين

فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين .

و عليه إما أن نخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول)، فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، و الإنتاج المتقطع خلال السنة، وهذا لتفادي مشاكل التخزين و ضيع الوقت .

الإنتاج المستمر	الإنتاج المتقطع
متخصص الآلات	غير متخصص الآلات
نمطي المخرجات	غير نمطي المخرجات
لا يخضع لمواصفات العميل	يخضع لمواصفات العميل

الفصل الثاني: محددات الفجوة الاستراتيجية ودورها في تحسين الانتاج في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث : عوامل الإنتاج أنظمته و استراتيجياته . 1

أولا : عوامل الإنتاج

تقليديا صنفت عوامل الإنتاج كما يلي :

1- الأرض : هي المصدر الأساسي لمختلف الثروات الطبيعية التي يمكن تحويلها من أجل الحصول على منتجات نهائية أو نصف مهائية .

2- العمل : يصنف العمل رفقة الأرض ضمن أول عناصر الإنتاج التي برزت ، باعتباره يعبر عن استعمال القوة الفيزيولوجية و الفكرة للإنسان من أجل تلبية حاجاته ، فهو قوة اجتماعية رئيسية ، تمثل مجمل قوى الإنسان العضلية و الذهنية التي تحدد قوة تأثيرها لنظام البنية الفيزيائية .

3- رأس المال : ينقسم إلى رأس مال ثابت و رأس مال متداول ، الأول يعبر عن مجموعة الآلات و التجهيزات التي يمكن أن تعوض العمل اليدوي للإنسان ، أما الثاني فيعني رأس مال الجاري الذي يعبر عن السلع الوسيطة و المواد الأولية التي تبنى بعد استعمالها كمدخلات في سيرورة العملية الإنتاجية .

4- التنظيم : يسمح التنظيم بخلق التوليفة المناسبة بين مختلف مدخلات العملية الإنتاجية ، فهو يسعى إلى إيجاد المزج الأمثل لعناصر الإنتاج من أجل تحقيق أهداف سيرورة العملية الإنتاجية .

5- التكنولوجيا : يعد من عوامل الإنتاج الحديثة ، تعبر عن استعمال الإختراعات التكنولوجية الناتجة عن المعرفة الإنسانية ، في تحقيق أهداف العملية الإنتاجية ، حيث يسمح الاعتماد عليها بتحقيق الدقة و السرعة في الإنتاج و تحسين نوعية المنتج ، وتخفيض تكاليف الإنتاج .

حديثا يمكن تصنيف عوامل الإنتاج إلى :

1- اليد العاملة .

2- الآلات .

3- طرق الإنتاج .

4- المهن .

5- الوسائل المالية .

6- السوق .

7- الإدارة .

¹ الدكتور رفيق زراولة إدارة الانتاج و العمليات ،ص10-11-12-13 .

ثانيا : أنظمة الإنتاج

1- تصنيف أنظمة الإنتاج حسب معيار تنظيم تدفقات الإنتاج

حسب هذا المعيار، يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع أنظمة الإنتاج: نظام الإنتاج المستمر، نظام

الإنتاج المتقطع أو بالطلبات و نظام الإنتاج بالمشاريع

* نظام الإنتاج المستمر : 1

في هذا النظام تمر مختلف عناصر الإنتاج المطلوب معالجتها ضمن سيرورة مكونة من مجموعة مشتركة من العمليات ، حيث يتم تقسيم العمل إلى مهام متخصصة ، يشرف على أداء كل مهمة عامل ، و هذا الأمر يؤدي إلى السرعة في الأداء و التنفيذ ، و يمكن أن نذكر على سبيل المثال المؤسسات التي تعمل وفق نظام الإنتاج المستمر : صناعة السيارات ، التلفزيون ، الثلاجاتإلخ

تعتبر مؤسسة فورد الأمريكية أول من اعتمد هذا النظام الإنتاجي ، لذا يمكن تسميته بنظام الإنتاج الفوردي

* نظام الإنتاج المتقطع:2:

في هذا النظام الموارد البشرية ، الآلات و الطرق توجه لإنتاج كميات من السلع و الخدمات تتمايز من حيث خصائصها من دفعة إلى أخرى ، فالمؤسسة لا تقوم بالإنتاج إلا إذا تلقت طلبات من الزبائن بمواصفات محددة كميًا و نوعيًا .

تعتبر مؤسسة طويوتا اليابانية أول من اعتمد هذا النظام الإنتاجي ، لذا يمكن تسميته بنظام الإنتاج الطويوتي .

* نظام الإنتاج بالمشاريع :

يسمى بنظام الإنتاج الوحدوي ، فمن أجل إنتاج منتج وحيد (جسر – طائرة – آلة خاصة مثلا) تجمع الموارد الضرورية مرة واحدة ، و تستعمل طرق تسيير خاصة تسمح بالتحكم في التكاليف .

في هذا يرتبط تعريف المنتج كثيرا بخصائص الزبون التي يفرضها ، و يسخر لهذا النوع من التنظيم يد عاملة مؤهلة و تجهيزات متعددة ، كما أن مشكلة التخزين تكون ثانوية ، لأن المنتج النهائي لا يخزن .

إضافة إلى هذا يحتم هذا النوع من التنظيم امتلاك المؤسسة قدرات كبيرة و على برمجة الموارد 3.

¹ علي كساب ، تسيير المخزون : مقاربات مختلفة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2013.

² ابدوي الحسين محمد ، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات ، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان 2001.

³ محمود أحمد فياض ، عيسى يوسف قعدة إدارة الإنتاج و العمليات ، مدخل نظمي الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان 2010.

الفصل الثاني: محددات الفجوة الاستراتيجية ودورها في تحسين الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

2- تصنيف أنظمة الإنتاج حسب معيار العلاقة مع الزبون: 1:

حسب هذا المعيار، يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع أنظمة الإنتاج: نظام الإنتاج للبيع حسب المخزون، نظام الإنتاج بالطلبية و نظام الإنتاج للتجميع حسب الطلب

* نظام الإنتاج للبيع حسب المخزون :

في هذا النظام تتجه المؤسسة للإنتاج من أجل التخزين ، حيث يقو ك الزبون بالشراء حسب ما هو متوفر في مخازن المؤسسة ، و كل مؤسسة يمكن أن تعتمد على هذا النظام الإنتاجي لسببين أساسيين :

- عندما تكون آجال التصنيع أطول من آجال التسليم .

- من أجل الإنتاج بأكبر كمية ممكنة بغية تقليص تكاليف الإنتاج .

* نظام الإنتاج بالطلبية :

لا تقوم المؤسسة بالإنتاج إلا إذا جاءت طلبيات من قبل الزبائن ، كما أشرنا سابقا مما يسمح للمؤسسة من تجنب تكاليف تخزين المنتجات النهائية .

* نظام الإنتاج للتجميع حسب الطلب :

يقع هذا النظام بين النظامين السابقين ، تقوم المؤسسة بتصنيع أجزاء متجانسة للمنتج النهائي ، لا تقوم بتركيبها إلا إذا تلقت طلبيات من الزبائن ، و يسمح هذا النظام بتقليص المدة الزمنية بين آجال تقديم الطلبية و آجال التسليم ، كما يسمح بتقليص قيمة المخزونات و التحكم في المنتجات النهائية حسب الطلبات المعبر عنها من قبل الزبائن .

3- إستراتيجيات الإنتاج :

تقع إستراتيجية الإنتاج ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، حيث تخضع في توجهاتها إلى الإطار العام الإستراتيجي المحدد لتوجهات المؤسسة .

تتمثل عموما إستراتيجيات الإنتاج فيما يلي :

3-1 إستراتيجية تخفيض التكلفة :

ترتكز هذه الإستراتيجية على فكرة مفادها أن خفض تكلفة الإنتاج يمكن أن يؤدي إلى المنافسة على أساس سعري ، حيث يتم استخدام أسلوب تحليل القيمة لمعرفة سعر التكلفة (تحليل قيمة تكلفة الموارد الداخلة في إنتاج المنتج) ، و ذلك من أجل التحكم في تكاليف التوريد و التسويق حتى الوصول إلى المستهلك النهائي (الاندماج الخلفي و الأمامي).

الفصل الثاني: محددات الفجوة الاستراتيجية ودورها في تحسين الانتاج في المؤسسة الاقتصادية

2-3 إستراتيجية التمايز السلعي :

تعمل المؤسسات وفق هذه الإستراتيجية على إنتاج منتجات تتميز بخاصية أو أكثر مقارنة بما تنتجه المنافسة ، من أجل جذب الزبائن لاستهلاك منتجاتها ، مثل أنت تتميز بالتصميم الجيد ، الصلابة ، سهولة الاستخدام .

3-3 إستراتيجية جودة المنتج :

تسعى المؤسسات وفق هذه الإستراتيجية إلى التحكم في جودة منتجاتها ، حيث تسعى إلى إنتاج منتجات ذات مواصفات عالية وفق معايير الجودة العالمية .

4-3 إستراتيجية استغلال الوقت :

تسعى المؤسسات من خلال هذه الإستراتيجية إلى استغلال الوقت بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة عن طريق التنفيذ الفعال للمهام الإنتاجية بأقل وقت ممكن ، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق فوائد عديدة منها : تخفيض التكلفة الزمنية – مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن – ابتكار منتجات جديدة في الوقت اللازم.1

المبحث الثاني : دور الفجوة الإستراتيجية في تحسين الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية .

المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية .

إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة ، فقد تعددت و تباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية ، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها :2

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها ، و في أشكالها القانونية منذ ظهورها ، و خاصة في هذا القرن .

- تشعب و اتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية ، سواء الخدماتية منها أو الصناعية ، و قد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت ، و في أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات و الاحتكارات .

- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية و الإيديولوجية ، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين ، و عليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة .

و من هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات ، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط و الأهداف .

و فيما يلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها :

¹مريزق عدمان، تسيير الإنتاج و العمليات : مدخل نظري و تطبيقي ، جسور للنشر و التوزيع الجزائر 2013 .
²ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1998 ص58.

الفصل الثاني: محددات الفجوة الاستراتيجية ودورها في تحسين الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

* تعرف على أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، و هذا في إطار قانوني و مالي اجتماعي معين ، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به ، و يتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية و أخرى معنوية و كل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد و تتمثل الأولى في الوسائل و المواد المستعملة في نشاط المؤسسة ، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات و المعلومات المستعملة في تسيير و مراقبة الأولى .1

* تعرف على أنها شكل اقتصادي و تقني و قانوني و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة .2

* هي مجموعة من الطاقات البشرية و الموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) و التي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين و توليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع .3

المطلب الثاني : أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية .

أولا : أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة ، يسعون وراء إنشاءهم للمؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تختلف و تتعدد باختلاف أصحاب و طبيعة و ميدان نشاط المؤسسات ، و يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية :

1- الأهداف الاقتصادية :

1-1 تحقيق الربح :4

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

2-1 عقلنة الإنتاج : 5

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق 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 .

¹المرجع السابق ص 10.

²صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص58.

³أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص15.

⁴ناصر دادي عدون ، مرجع سابق، ص17.

⁵مرجع سابق ص18.

الفصل الثاني: محددات الفجوة الاستراتيجية ودورها في تحسين الانتاج في المؤسسة الاقتصادية

1-3 تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع :

و هذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة ، و يجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:1

- مستوى عالي من المرونة .

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

- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد .

2- الأهداف الإجتماعية :

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

1-2 ضمان مستوى مقبول من الأجور :

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها ، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها ، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا و شرعا و عرفا ، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي و الحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض و الارتفاع حسب طبيعة المؤسسة و طبيعة النظام الاقتصادي و مستوى المعيشي .

2-2 تحسين مستوى معيشة العمال :

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

2-3 توفير تأمينات و مرافق للعمال :

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي و التأمين ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد ، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك و المطاعم إلخ

2-4 تأهيل العمال :

حيث يتم تدريب و تطوير العاملين و رفع مستويات مهاراتهم المهنية ، و هذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين و تدريب من أجل رفع المستوى المهني ، و التخصص حسب القدرة المهنية للعمال .

¹عمار زيتوني ، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة، العدد9، مارس 2006، ص43.

²ناصر دادي عدون، مرجع سابق ص19.

³إبراهيم بختي ، دور الانترنت و تطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2002-2003، ص5.

الفصل الثاني: محددات الفجوة الاستراتيجية ودورها في تحسين الانتاج في المؤسسة الاقتصادية

3- الأهداف التكنولوجية :

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة : 1

- البحث و التنمية : حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية علميا ، و ترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح ، و يمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة ، و خاصة في السنوات الأخيرة ، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية و أحسن وسيلة ، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج و رفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة .

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

ثانيا : وظائف المؤسسة الاقتصادية :

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي و الاجتماعي :

1- الوظيفة المالية :

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

و تعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام و العمليات ، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة ، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها و خططها الاستثمارية .²

2- وظيفة التمويل :

التمويل كمجموعة من مهام و العمليات ، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة ، بكميات و تكاليف و نوعيات مناسبة طبقا لبرامج و خطط المؤسسة .³ و من هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين : مهمة الشراء و مهمة التخزين .

¹ناصر دادي عدون ، مرجع سابق، ص21.

²ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص263.

³المرجع السابق، ص294.

الفصل الثاني: محددات الفجوة الاستراتيجية ودورها في تحسين الانتاج في المؤسسة الاقتصادية

أ- مهمة الشراء: 1

هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية و الجودة و الأسعار المناسبة ، و في التوقيت و من المصدر المناسبين .

ب- مهمة التخزين :

هي مجموعة من الإجراءات و الأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة ، ووفق صيغ معينة و عبر أجهزة مختصة ، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد و بالكميات و النوعية المطلوبتين .2

3- وظيفة الإنتاج :

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها و بقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة و يمكن تعريفها بأنها عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها و بيعها كوسيلة لتحقيق الربح .3

4- وظيفة التسويق :

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه و اهتمام العديد من الاقتصاديين و الباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة و تركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق .

و يعرف التسويق على أنه مجموعة العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق ، و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة ، و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب و بالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباح لها .

6- وظيفة الموارد البشرية :

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة ، فهذه الأخيرة لها أموال ، زبائن ، تكنولوجيا ، أسواق ، و لتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي و هو الأفراد .

و تعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية ، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية .4

1 علي الشرفاوي، المشتريات و إدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص20.
2 أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993، ص75.
3 سعد نانف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005، ص226.
4 جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003، ص36 .

الفصل الثاني: محددات الفجوة الاستراتيجية ودورها في تحسين الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث : دور الفجوة الإستراتيجية في تحسين الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية .

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية ، فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية ، وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة ، بحيث يعتبر الإنتاج نشاطاً منتجاً للقيمة المضافة ، وعلى هذا الأساس يجب الإهتمام به لتحسينه وتسييره بشكل فعال من أجل ضمان إستمرارية المؤسسة دون إهمال باقي الوظائف و الأنشطة ، ونجد أن تسيير الإنتاج يتضمن عدة وظائف هي : التخطيط – التنسيق – التوجيه – الرقابة و التحفيز .

ولقد ظهرت عدة طرق و أنظمة كلها بهدف تحسين الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية و تحقيق أهدافها كزيادة الحصة السوقية ، تحسين جودة المنتجات ، تعظيم الأرباح ، ومن بين هذه الطرق تحديد خطوات الفجوة وتداركها .

فالفجوة الإستراتيجية هي الفرق بين الموقع الذي ترغب أن تكون به الشركة في المستقبل وما هي عليه في الحاضر، لذلك فإنها تسعى إلى غلق الفجوة أو تقليصها إلى الحد الممكن عبر اعتماد استراتيجيات معينة تقودها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة لغلق الفجوة . وبالتالي يجب أن لا ننظر إلى كون الفجوة حالة سالبة، بل هي حالة موجبة كونها تمثل أهداف وطموحات تسعى إلى بلوغها الشركة، حتى يرى البعض بأن على منظمات الأعمال أن تضع دائماً فجوة في أنشطتها المختلفة لتحفيز العاملين فيها نحو بلوغها، على أن لا تكون هنالك مبالغة في حجم هذه الفجوة لأنها قد تنعكس سلباً على قدرات ومعنويات العاملين فيها

و من هنا نستنتج بأن الفجوة الإستراتيجية لها دور كبير في تحسين الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية و ذلك بتقديم خطوات تحديدها و تداركها على خمسة مراحل :

- تقييم حافظة الأنشطة الحالية و المستقبلية : تقوم هذه المرحلة على تقييم حافظة الأنشطة الحالية و توقع أعمالها في المستقبل .

- تقييم التوازن الكلي لحافظة الأنشطة : لتقييم التوازن الكلي لحافظة الأنشطة لمؤسسة تنشط في عدة صناعات يجب مقارنة حافظة أنشطة المؤسسة مع حافظة مثالية .

- تحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية .

- تقييم أثر اتجاهات المحيط العام على المحيط الخاص بالمؤسسة : تتمثل في تقييم أثر التغيرات الثقافية، الاجتماعية ، الاقتصادية ، السياسية و التكنولوجية .

- تحديد البدائل الرئيسية لتجاوز الفجوة الإستراتيجية و تقييمها .

لذلك فإن الاعتبارات الواجب مراعاتها من الإدارة الإستراتيجية للتعامل مع الفجوة هو أن تدرك ابتداءً بوجود الفجوة في المجال المحدد الذي تعمل به ، ومن ثم تتخذ القرارات المناسبة نحو غلق أو تقليص حجم الفجوة وبما يعود بالنفع والمردود إلى المنظمة.

الفصل الثاني: محددات الفجوة الاستراتيجية ودورها في تحسين الانتاج في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل الثاني

على ضوء ما سبق ، لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية ، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع ، كما أنها تمثل الأداة في إحداث تنمية و تقدم أي اقتصاد كان ، فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع و توليف بعض العناصر الاقتصادية ، إضافة إلى ذلك تعتبر موجود وظيفي للتعبير عن القدرات الفكرية و التصويرية و الإبداعية في ميدان إنتاج السلع و تقديم الخدمات ، و انطلاقا مما سبق يمكن تشبيه المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي .

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي و الاجتماعي منها " الإنتاج " ، فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها و بقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة و يمكن تعريفها بأنها عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقيم العمل من أجل خلقها و بيعها كوسيلة لتحقيق الربح ، هناك عدة طرق و أنظمة لتحسين الإنتاج و المردود داخل هذه المؤسسة ، و ذلك يكون بتحديد الفجوات و تداركها .

كل ما تم تناوله في هذا الفصل يشكل محددات الفجوة الإستراتيجية و التي تهدف إلى تحسين أداء و تنافسية المؤسسات الاقتصادية .

خاتمة

خاتمة:

من المستحيل أن يتغير اتجاه اقتصاد ما دونما إحداث أي تغيير في تسيير مؤسساته التي لم تنطلق أجهزتها على أساس متكامل وصحيح إلا إذا اعتمدت طرق وأساليب علمية حديثة كفيلة بمسايرة الأوضاع والتغيرات الاقتصادية .

و لعل أهم ما حاولنا استخلاصه من خلال دراستنا إبراز أهمية هذا الموضوع من أجل تحسين الإنتاج و مراقبته مع اتخاذ القرارات الملائمة ، إذ لا يجب على المؤسسة أن تركز دوما على زيادة الإنتاج فحسب بل يجب أن تهتم ببعض العوامل الأخرى و السياسات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق هدف المؤسسة و لعل من أهم هذه العوامل هو كيفية مواجهة أي مشكل يصيبها أو هدف تسعى إلى تحقيقه من أجل تعزيز مكانتها في السوق من أهم الإجراءات و العمليات التي تقود المؤسسة للنجاح هي تحديد الفجوات الموجودة و دراستها من أجل الوصول إلى مستوى معين من حجم المبيعات التي تقود المؤسسة إلى التغلغل و التوسع أكثر في السوق .

فالمؤسسة الاقتصادية تعتبر النواة الأساسية و المحور الأساسي الذي يدور حول أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ و تحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية متعددة ، و لتحقيق هذه الأهداف تعتمد المؤسسات على الإدارة الإستراتيجية الذي يترتب عليها التطبيق الصحيح للعديد من المزايا التي أسفرت عنها المتابعة الواقعية و الدراسات العلمية ذلك لأنها تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة ، و من الأمور التي يجب أن تراعيها هذه الأخيرة للتعامل هو أن تدرك ابتداءا بوجود الفجوة ، و يتم تحليل الفجوة بناء على مجموعة من الأسئلة الذي يجابوب عليها أصحاب الأمر داخل المؤسسة و تهدف إلى جمع مجموعة من البيانات الخاصة بالمؤسسة و يجب أن تكون تلك البيانات صحيحة وواقعية لأن تلك المعلومات هي التي سيحدد بناء عليها الجداول التنفيذية للأهداف قصيرة المدى ما يسمى الخطط التشغيلية المنبثقة من الخطة الإستراتيجية و من هذه الأسئلة :

- ما هي الموارد التي تمتلكها المؤسسة الآن؟ و ما هي الموارد التي ستمتلكها عند الوصول لهذه المكانة؟ ثم يتم قياس الفرق بينهم .

- ما الهيكل العام للمؤسسة و الهيكل المالي و البشري الخاص بالمؤسسة الآن؟ و ما الهيكل العام للمؤسسة و الهيكل المالي و البشري الخاص بالمؤسسة عند تحقيق الرؤية؟ ثم يتم قياس الفرق بينهم .
- ما الحصة السوقية الخاصة بالمؤسسة الآن؟ و ما الحصة السوقية الخاصة بالمؤسسة عند الوصول للرؤية؟ و ما الفرق بينهم .

و هكذا يتم اجتماع المسؤولين لوضع مجموعة من الأسئلة التي تقاس عليها الفجوة بين مكانة المؤسسة الآن و مكانة المؤسسة مستقبلا .

يتم وضع خطة لتحصيل الموارد و الأدوات اللازمة لتقليل هذا الفرق خطوة خطوة حتى تصل للرؤية العامة في الوقت المحدد مسبقا و الخطة تشمل الخطوات و الوسائل التنفيذية التي من خلالها سيتم تقليل الفرق .

و يتم وضع الخطة بأهداف خاصة لتقليل تلك الفجوات و يجب أن تتصف الأهداف بالذكىة ، و من الطبيعي جدا عند قياس الفجوة بين وضع المؤسسة الحالي و الوضع الذي ستكون عليه عند تنفيذ الرؤية و الأهداف الموضوعة مسبقا تجد أن هذه الفجوة كبيرة فإن كانت صغيرة فيجب تعديل الخطة مرة أخرى لأن الخطة الإستراتيجية طويلة المدى فيجب أن تكون صعبة الوصول إليها على المدى القريب و لكن ممكنة على المدى البعيد و لكن تكون خطة منطقية ليست مستحيلة .

و بإتمام الخطوة الخاصة بتحليل الفجوات نكون قد انتهينا من كتابة الخطة ، يأتي الآن الدور لتحويل تلك الخطة إلى برنامج تنفيذ يعمل على المسؤولين داخل المؤسسة ، و يكون هذا بتحديد المهام و توزيعها على الأشخاص الذين سيقومون بتنفيذها ، و كل هذا من أجل تحسين الإنتاج داخل المؤسسة و الحفاظ على سمعتها و المنافسة مع باقي المؤسسات .

و لهذا يمكن القول بأن موضوعنا له أهمية كبيرة في الحياة الاقتصادية ، يجب الاهتمام بهذه الفجوات للتقليل منها و سدها و تقديم الحلول و البدائل اللازمة و المناسبة للبقاء داخل السباق مع باقي المؤسسات الأخرى أي " المنافسين " .

اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى : هذه الفرضية صحيحة ، لأن نجاح المؤسسة هو مبني على مدى إنسجامها و تكيفها مع التطورات المختلفة في بيئتها « لذا يتعين على المؤسسة فهم المتغيرات البيئية التي تنشط فيها .

الفرضية الثانية : فرضية صحيحة ، لأن الفجوة الإستراتيجية لها دور كبير في تحسين الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية و ذلك بتقديم خطوات تحديدها و تداركها . و ذلك بمعرفة الأمور التي تجري داخل المؤسسة و قدراتها و أيضا معرفة ما الذي عليه فعله في المستقبل مع تجنب نقاط الضعف و العمل بنقاط القوة .

الفرضية الثالثة : نعتبرها صحيحة نسبيا لأنه لا يمكن العمل على خطة واحدة فقط ، و ذلك لأن المؤسسة و المسيرين لا يعرفون ماذا سيحدث في المستقبل ، لذلك يجب التأقلم السريع مع الوضع .

قائمة المصادر

و المراجع

الكتب

- 1- كتاب مفاهيم إستراتيجية (مصعب حبيب مرحوم الهاشمي والبروفيسور حسن سيد سليمان) ص4-ص5.
- 2- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، 2007، ص31.
- 3- عيسى يحيى و آخرون، التسويقي الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر 2011، ص08.
- 4- مؤيد سعيد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص29-30.
- 5- مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي (كيف تربط بيم الحاضر والمستقبل)دكتور محمد عبد الغني حسن هلال ص 11
- 6-المصدر رسالة ماجستير دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، أحلام صدار ، ريم زدايرية، 2016.
- 8- كتاب التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج للدكتور مجيد الكرخي، ص233.
- 9-جعفر عبد الله موسى إدريس: الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013، الطبعة الأولى، ص 325.
- 10- سمير عميش، صونيا بنقفة: نموذج الفجوة الإستراتيجية كآلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية.
- 11- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية- مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص260.
- 12-مايكل كوفيني ، ودينيس جانستر ، وبريان هارتلين ، وديف كينج: تقنية الاستفادة من الفجوة الاستراتيجية لتنفيذ لاستراتيجيات الفائزة Usa 2003 ، ص 5-7.
- 13-إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 203-204.
- 14- جعفر عبد الله موسى إدريس: الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013، الطبعة الأولى، ص ص 327-329.
- 15- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية- مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 261-262.
- 16-عبد الستار محمد العلي ، ادارة الإنتاج و العمليات – مدخل كمي دار وائل للطباعة و النشر عمان – الأردن الطبعة الاولى 2000 ص25 ص26.
- 17- أحمد محمد غنيم ، إدارة الإنتاج و العمليات ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع مصر ، الطبعة الأولى 2008 ص18.
- 18- شبكة طلبة الجزائر ، وظيفة الإنتاج ص4-ص5.

- 19- ادارة الانتاج و العمليات للدكتور رفيق زراولة ،ص10-11-12-13 .
- 20- علي كساب ، تسيير المخزون : مقاربات مختلفة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2013.
- 21- ابدوي الحسين محمد ، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات ، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان 2001.
- 22- محمود أحمد فياض ، عيسى يوسف فدادة إدارة الإنتاج و العمليات ، مدخل نظمي الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان 2010.
- 23- ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة الإنتاج و العمليات : مدخل تشغيلي ، دار الكتب و الوثائق القومية القاهرة 2013.
- 24- مريزق عدمان، تسيير الإنتاج و العمليات : مدخل نظري و تطبيقي ، جسور للنشر و التوزيع الجزائر 2013 .
- 25- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998 ص58.
- 26- صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982 ، ص58.
- 27- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص15.
- 28- عمار زيتوني ، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة، العدد9، مارس 2006، ص43.
- 29- إبراهيم بختي ، دور الانترنت و تطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2002-2003، ص5.
- 30- علي الشرقاوي، المشتريات و إدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص20.
- 31- أحمد طرطار، الترشيح الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ، ص75.
- 32- سعاد ناف برونوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص226.
- 33- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003، ص36 .

34- Michael Coveney and others, Op-cit, P 7-13.