



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي دولي

عنوان المذكرة :

تطبيق المخطط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة بمؤسسة لزرر وكيل خدمات Renault Algérie

مقدمة من طرف الطالبة:

مرجاوي نسرين

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	دواح بلقاسم	استاذ محاضر "ا"	جامعة مستغانم
مقررا	براينيس عبد القادر	استاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	كبير هادية	استاذة محاضرة "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2019



## دعاء

لا إله إلا الله عدد ما كان و عدد ما يكون

و عدد الحركات و السكون ..... سبحان الله و بحمده عدد

خلفه و زنة عرشه و رضا نفسه و مداد

كلماته ..... سبحان الله و بحمده سبحان الله العظيم

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك

و عظيم سلطانك.....





## إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" و قل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك،  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك، جل جلالك.. إلى من أبلغ الرسالة وأدى الأمانة،  
ونصح الأمة: إلى نبي الرحمة ونور العالمين، سيدنا محمد ﷺ

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يعد في  
عمرك لثرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم نجوما أهتدي بها اليوم و في الغد  
و إلى الأبد، والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر  
الوجود، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، إلى أعلى الحبايب: " أمي الغالية "

إلى من هم أكبر و عليهم أعتد، إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي، إلى من بوجودهم أكتسب قوة  
ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معهم معنى الحياة اخوتي و اخواتي.

إلى من تميزوا بالإخاء والوفاء وبالعطاء، وينابيع الصدق الصافي.

تسرين



## تشكرات

الصلاة والسلام عن معلم البشر وعلى آله وصحبه أجمعين  
الحمد لله الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم، لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا  
الأخيرة في الحياة المهنية من وقفة تعود إلى أعوام قضينا في رحاب الجامعة مع أساتذتنا  
الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لنبعث الأمة من جديد وقبل  
أن تمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان وتقدير المحبة في قوله ﷺ : " لا يشكر الله من  
لا يشكر الناس " . والذين حملوا أقدس رسالة في حياتنا والذين مهدوا لنا طريق العلم  
والمعرفة.

اتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير  
كما اتوجه بالشكر إلى الاستاذ المحترم " براينيس عبد القادر " ، الذي بفضل جهوده  
الدائمة التي دفعتني إلى إتمام هذه المذكرة.  
وكذلك، اشكر كل من ساعدني ممن قريب أو بعيد على إتمام هذه المذكرة، وقدموا لي  
يد العون وزودوني بالمعلومات طيلة إعدادي لهذه المذكرة، واطمأنوا بالذكرا الاستاذة "كاتب  
سهام، و الصديقة الوفية " بن علي صونيا"

خاصة الذي أشرف على فترة تربصي: السيد "بناني دادي " مدير مؤسسة لزرق وكيل

RENAULT

وفي الأخير، إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع، ولو بكلمة طيبة  
وابتسامة صادقة، ولكم أخلص التشكرات.

# الفهرس

## الفهرس

2.....	المقدمة العامة.....
	الفصل الاول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي
7.....	مقدمة الفصل.....
	المبحث الاول: الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي
8.....	المطلب الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
12.....	المطلب الثاني: انواع التخطيط الاستراتيجي و اهميته.....
33.....	المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي.....
	المبحث الثاني: نظام التخطيط الاستراتيجي و عوائقه
25.....	المطلب الاول: متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي.....
28.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي.....
29.....	المطلب الثالث: مزايا و معوقات التخطيط الاستراتيجي.....
32.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: خطوات تطبيق المخطط الاستراتيجي في المؤسسة
34.....	مقدمة الفصل.....
	المبحث الاول: صياغة الاستراتيجية.
35.....	المطلب الاول: الرؤية، الرسالة، و الاهداف الاستراتيجية.....
43.....	المطلب الثاني: تنفيذ و تقييم الاستراتيجية.....
47.....	المطلب الثالث: ادوات التحليل الاستراتيجي.....
	المبحث الثاني : الخيارات الاستراتيجية.....
64.....	المطلب الاول: تحديد البدائل الاستراتيجية.....

65.....	المطلب الثاني: الخيار الاستراتيجي.....
65.....	المطلب الثالث: العوامل المحددة و المؤثرة في نجاح الاختيار الاستراتيجي.....
68.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة Renault مستغانم
	..... مقدمة الفصل
70.....	المبحث الاول:معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي.....
	المطلب الاول: نشأة Renault
78.....	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة Renault Algeria وتحديد اهدافها.....
79.....	المطلب الثالث: مؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault .....
80.....	المبحث الثاني: دراسة استراتيجية. لمؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault .....
89.....	خاتمة الفصل.....
.93.....	النتائج و التوصيات .....
92.....	الخاتمة العامة.....
95.....	قائمة المراجع.....

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	1-I
13	اقسام التخطيط الاستراتيجي	2-I
18	اهمية التخطيط الاستراتيجي	3-I
23	فوائد التخطيط الاستراتيجي	4-I
24	خطوات التخطيط الاستراتيجي	5-I
36	خطوات صياغة الاستراتيجية	1-II
39	المكونات الرئيسية للرؤية	2-II
42	علاقة الرؤية بالرسالة و بالأهداف الإستراتيجية	3-II
44	مرحلة تنفيذ الاستراتيجية	4-II
47	تحليل مصفوفة SWOT	5-II
51	نموذج ماكينزي 7S	6-II
53	مصفوفة انسوف Ansoff	7-II
54	مصفوفة BCG	8-II
62	القوى الخمسة لبورتر	9-II
62	تحليل سلسلة القيمة	10-II
79	الهيكل التنظيمي لمؤسسة لزرق وكيل Renault	1-III
83	تحليل البيئة الداخلية و الخارجية	2-III
85	تطبيق نموذج انسوف على نشاط بيع سيارات Renault Algerie	3-III
86	تطبيق نموذج انسوف على نشاط اعادة بيع قطع الغيار Renault	4-III
87	تطبيق نموذج انسوف على مؤسسة نشاط خدمات الصيانة، الاصلاح و الميكانيك	5-III

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط بعيد المدى	1-1

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل و أيضا المخاطر، كما تتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، هذا مما يجعل مهمة الادارة صعبة في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستغل الفرص وتتجنب المخاطر وتستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء.

ان الحاجة للتخطيط الاستراتيجي الفعال تصبح اكثر وضوحا اثناء عصور التغيير المتسارع، حين يصبح وقت رد الفعل حاسما و جوهريا بالنسبة لبقاء المؤسسة ونموها.

اذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل الاساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق اهدافها ، اذ يمكن للمنظمة من تحديد قدراتها وامكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها واستقرارها ، فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يساعد على الاختيار الامثل للاستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط الخارجي وتعقيده من فرص وتهديدات ، و التخطيط الامثل لاستغلال نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي.

لذا فان وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية لدى المؤسسات يفوق في تأثيره مدى ادراك المؤسسات لقيمة واهمية هذا العمل بالنسبة لهم، فالخطة الاستراتيجية هي اداة افضل لانها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المؤسسة وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الاهداف .

ان المؤسسات التي تفشل في ان تخطط للمستقبل تكون عرضة لفقدان فرصتها في توسيع قاعدة مواردها، او في زيادة وتنوع خدماتها، كما انها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للمجتمع المحلي الذي تستهدفه، وقد يكزن الثمن الذي تدفعه تلك المؤسسات لعدم تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي هو الركود والتراجع.

## مشكلة الدراسة:

و انطلاقا مما سبق بات تطبيق المخطط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة و حتمية للمؤسسات ان ارادت زيادة قدراتها التنافسية و تطوير ادائها ، بل اصبح السبيل الوحيد لبقاءها و استمرارها، تولدت هذه الدراسة، و التي يحاول الباحث من خلالها تسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية و كيف تعتمد عليه باعتباره اداة مهمة لتحقيق اهدافها و اخترت مؤسسة RENAULT لمعرفة كيفية تطبيق المخطط الاستراتيجي و ماهي استراتيجيتها.

و لحل هذه المشكلة قام الباحث بصياغة تساؤل المشكلة الرئيسي في السؤال التالي:

كيف يطبق المخطط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية؟ و كيف يمكن من خلاله خلق قيمة مضافة للمؤسسة؟

## الاسئلة الفرعية:

و انبثق عن السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

- هل لدى المؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي؟.
- كيف تقوم المؤسسة بتحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية؟.
- كيف تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل؟.
- ما علاقة تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في تطوير رؤية ورسالة المؤسسة؟.
- ماهي استراتيجية المتبعة لدى المؤسسة.

## الفرضيات:

و في هذا السياق قمت بوضع الفرضيات التالية:

- دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.
- وجود توجهات استراتيجية رؤية ورسالة واهداف .
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، متابعة و تقييم الخطة الاستراتيجية.

- التخطيط الإستراتيجي له دور أساسي في تحقيق التفوق من خلال رسم استراتيجيات مناسبة بالمؤسسة من الموارد المتاحة لديها، وكذلك مراقبة التغيرات البيئية المستمرة

### اسباب الدراسة:

تتعدد الاسباب التي دفعتنا الى هذه الدراسة، ومن اسباب اختيارنا له نجد الاسباب الموضوعية والاسباب الذاتية فنذكر اولاً:

#### • اسباب الدراسة الموضوعية :

الدور الكبر للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف المنظمة.

#### • اسباب الدراسة الذاتية:

اما عن الاسباب الذاتية نذكر منها مايلي:

اثراء المكتبة الجامعية بموضوع يتناول الدراسة الميدانية للمؤسسة لزرق مستغانم .  
ضرورة معرفة التخطيط الاستراتيجي وكيف يطبق داخل المنظمة.

### اهداف الدراسة:

- الكشف عن وجود توجهات استراتيجية ( الرؤية، الرسالة، والاهداف).

-كيفية استعمال الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على مستوى المؤسسة.

-محاولة المؤسسة حماية نفسها من المخاطر التي تهددها واستغلال نقاط قوتها والفرص المتاحة.

### اهمية الدراسة:

-يستمد البحث اهميته من اهمية الموضوع الذي تناوله و هو تطبيق المخطط الاستراتيجي ويعتبر من اهم المفاهيم الادارية التي لاقت رواجاً في السنوات الاخيرة في عالم المؤسسات لما له اهمية في تحقيق رسالتها و اهدافها التي نشأت من اجلها.

-وتبرز اهميتها من كونها ستكون محاولة جادة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي ، حيث تعتبر هذه الدراسة من اولى الدراسات التي تحاول التعرف على كيفية تطبيق المخطط الاستراتيجي في مؤسسة رينو الجزائر، وبالتالي سيساهم في مساعدة صناع القرار في مؤسسات رينو الجزائر على تطوير مؤسساتهم.

## اسباب اختيار الموضوع :

تم اختياري لموضوع تطبيق المخطط الاستراتيجي لما له اهمية بالغة في عالمنا اليوم وترتكز عليه المؤسسات من اجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

## المنهج والادوات:

يمكن تعريف المنهج على انه مجموعة من القواعد التي وضعها بقصد اوصول الى الحقيقة العلمية. فموضوع الدراسة متمثل في التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في المؤسسة، ومن ثم الاعتماد على منهج دراسة الحالة املائمة للموضوع الخاص بالدراسة.

## منهج دراسة الحالة:

يقوم هذا المنهج على جمع البيانات و المعلومات كثيرة وشاملة على حالة فردية واحدة او مجموعة محدودة من الحالات وذلك بهدف الوصول الى فهم اعمق للظاهرة المدروسة و ما يشابهها من ظواهر. كما يعرفه عبد الباسط محمد حسن منهج دراسة الحالة هو ذلك المنهج الذي يتبعه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة باي وحدة سواء كانت فردا او مؤسسة او نظاما اجتماعيا، او مجتمعا محليا او عاما، و يقوم على التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ او دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك قصد الوصول الى تعليمات علمية بالوحدة المدروسة او غيرها من الوحدات المتشابهة. يستخدم منهج دراسة الحالة في عملية البحث في داخل الاشياء و المؤسسات و دراسة تاريخها و مسارها و معرفة كل المشاكل المرتبطة بها .

ولمنهج الدراسة مجموعة من الخصائص ابرزها

-هو طريقة للحصول على معلومات شاملة عن الحالات المدروسة.

-هو طريقة للتحليل الكيفي للظواهر و الحالات .

-هو منهج يسعى الى تكامل المعرفة لانه يعتمد على اكثر من اداة للحصول على المعلومات .

## تقسيمات الدراسة:

من اجل الامام بجوانب الموضوع وللإجابة على الاشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات المصاغة تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول حيث تضمن الفصل الاول عموميات حول التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال مبحثين :تناول المبحث الاول الاطار النظري للتخطيط، اما المبحث الثاني فكان عبارة عن نظام التخطيط الاستراتيجي وعواقبه.

اما الفصل الثاني فاحتوى على دراسة مفصلة و دخلت الى صلب الموضوع لكي نجيب على الاشكالية المطروحة سابقا فقامت بتقسيمه ايضا الى مبحثين: كان الاول بعنوان خطوات تطبيق المخطط الاستراتيجي، اما المبحث الثاني فهو الخيار الاستراتيجي.

اما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault مستغانم.

قائمة الأشكال

والجداول

# الفصل الأول

## عموميات حول التخطيط الاستراتيجي

## مقدمة الفصل:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل الاساسي و السبيل الرئيسي لنجاح المنظمات و تحقيق أهدافها اذ يمكن للمنظمة من تحديد قدراتها و امكانياتها الحالية و المستقبلية و توفير متطلبات نموها و استقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يساعد على الاختيار الامثل للاستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط و معتقداته من الفرص و التهديدات و التخطيط الامثل لاستغلال نقاط القوة و تفادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي، و بذلك فهو يعتبر من بين اهم العوامل لنجاح اي منظمة و استمراريتها.

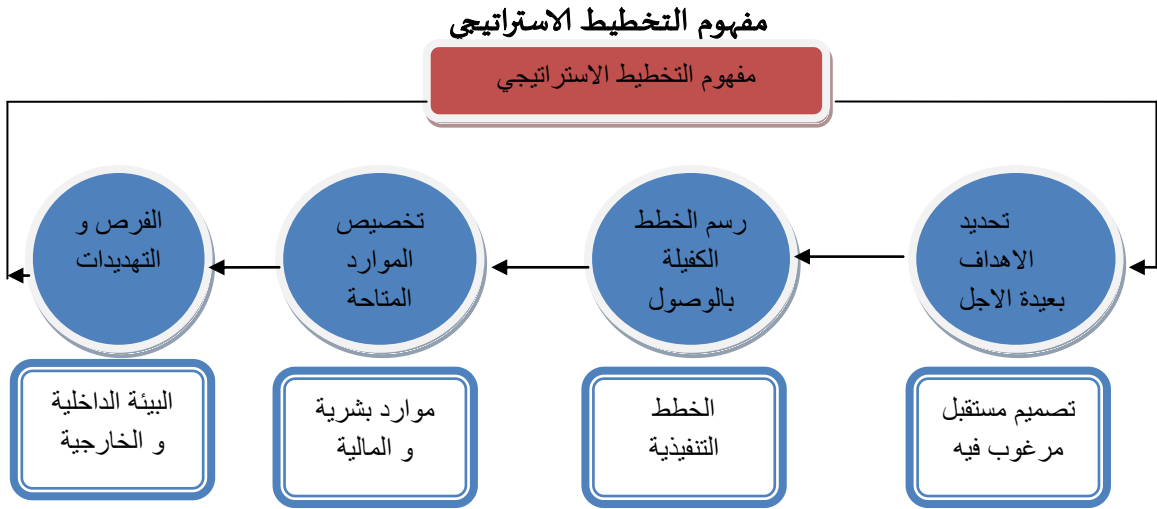
و سيتم تقسيم هذا الفصل حسب المباحث التالية:

- المبحث الاول: الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

- المبحث الثاني: نظام التخطيط الاستراتيجي و معوقاته

## المبحث الاول: الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي المطلب الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

### الشكل رقم "1.1"



المصدر: خالد محمد بني حمدان والآخرين (2011)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منيح معاصر - الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

قبل تقديم مفهوم التخطيط الاستراتيجي فانه من المناسب ايضاح مفهوم الاستراتيجية حيث يقصد بها الخطة الكلية للمشروع لانجاز الاهداف في ضوء العوامل الخارجية فقط لمحيط المشروع، و هنا يتم التفريق بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التكتيكي في فترة زمنية قصيرة، يتم التركيز فيها عادة على توزيع و استخدام الموارد البشرية و المادية داخل المشروع و ذلك لتحقيق الاهداف بصورة تفصيلية.

فالاستراتيجية هنا تركز على علاقة المشروع بالمحيط الخارجي (كالموقف التنافسي، و الظروف الاقتصادية و العوامل التقنية... الخ) ، كما ان القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية قد يصعب تغييرها او العدول عنها.

وهناك من يرى ان الاستراتيجية هي عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف الادارة، و استخدام الموارد المتاحة في اطار الظروف المناخية المحيطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عسكر سمير، اصول الادارة، دار القلم، دبي، سنة 2008، ص 73

**التخطيط الاستراتيجي** هو عملية تحدد شكل المؤسسة ومستقبلها ، وتهتم بتصميم الاستراتيجيات ووضع اهداف وبرامج زمنية تجعل المؤسسة قادرة على توظيف والاستخدام الامثل للموارد المتاحة و استثمار الفرص الذكية في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية و الخارجية وصولا لتحقيق الاهداف المنشودة.

**التخطيط الاستراتيجي** مفهوم اداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة للمنظمة المتمثلة في الفرص والتهديدات ويتم من خلالها صياغة الرسالة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والاهداف التي طمح المؤسسة للوصول اليها خلال فترة زمنية المخطط لها مع الاستثمار الامثل لكافة الموارد المتاحة.<sup>1</sup>

**التخطيط الاستراتيجي** هو الصياغات بعيدة المدى وخطط الاستراتيجية والسياسات التي تحدد او تغير خصائص او توجهات المنظمة ،فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الاهداف وعلى التغير في تلك الاهداف و الموارد المستخدمة لبلوغها وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد وقد عرفه (Steiner,1969:34) بأنه " عملية تحديد الاهداف الرئيسية لمنظمة الاعمال ، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الاهداف " .

و يعرفه (Policastro,2003:1) بكونه " الطريقة الملائمة و المناسبة لتحديد الاهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق هذه الاهداف".

الا ان التعريف الاكثر شمولاً ما اورده الاتحاد الفدرالي ، حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الاعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالاضافة الى الاجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي تتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

<sup>1</sup> السلمي علي ، تطور الفكر التنظيمي ، مكتبة غريب ، القاهرة، سنة 2010، ص 96

بمعنى ان التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة و معقدة ووظيفة اساسية من وظائف الادارة تتعلق باعداد الخطط و تنفيذها و مراقبة عمليات التنفيذ و تقييمها.<sup>1</sup>

### - مفهوم التخطيط:

يعد **التخطيط** الوظيفة الادارية الاساسية التي تقدم اية عملية ادارية و التي يتم من خلالها تحديد الغايات و الوسائل و اصدار القرارات و رسم السياسات المختلفة و التخطيط ضرورة حتمية لنجاح اي عمل من الاعمال او نشاط من الانشطة و يختص بتحديد الاهداف و الوسائل و الامكانيات المطلوبة لتحقيقها و توضيح دور كل فرد و قطاع في تنفيذ اهداف الخطة.<sup>2</sup>

**التخطيط planning**: بالكثير من التعريفات ، فقد عرفه (Hassy ,1992:3) بانه "جزء مهم من وعنصر حيوي من عناصرها ، لانه يعبر عن ادراك المستقبل و تهيئة مستلزمات التعامل معه".

فهو يجسد الافاق الفكرية و الفلسفية الادارة و يواكب مراحل تطورها ، فيما عرفه (Ackoff, 4:1974) بانه "عملية صياغة و تقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التاثير قبل القيام باي عمل فعلي ، و بالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، اما اذا قامت منظمة الاعمال بالعمل المناسب فان قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد ، و عرف ايضا بانه "عملية تهيئة الموارد بطريقة اكثر اقتصادية ، و ذلك بتوفير الظروف و الحالات التي تسمح لتلك الموارد بان تستثمر بسرعة و باقل ضياعات" ، و اكثر تحديداً، فالتخطيط يعني " تطوير نظامي لبرامج الافعال ، الهدف منها تحقيق الاهداف من خلال عملية التحليل و التقييم و اختيار الفرص الملائمة"<sup>3</sup>.

### - مفهوم الادارة الاستراتيجية:

ان **الادارة الاستراتيجية** هي تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها ، ماذا ستكون عليه في المستقبل) على المدى البعيد ، و هذا التصور يحتم عليها ان تصمم رسالتها ، و تحدد غاياتها و

<sup>1</sup>نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية (المفهوم، الاهمية، التحديات)، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن سنة 2009

<sup>1</sup>السلي على، مرجع سابق، ص 96

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان و الاخرون، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2013.

اهدافها و الوسائل التي تستعملها للوصول الى هذا المستقبل ، و تحدد ايضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية و الخارجية، بما يمكنها من استيضاح نقاط القوة و الضعف التي تتصف بها، و الفرص و المخاطر المحيطة بها ، و كل ذلك يهدف الى ان تتمكن المنظمة من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية الهامة المؤثرة على المدى البعيد ، وايضا مراجعة و تقويم تلك القرارات.

فعملية الادارة الاستراتيجية جزء هام في المنظومة الفكر الاداري ، حيث تتضمن الادارة الاستراتيجية تحديد و تصميم و تنفيذ ثم تقييم القرارات الهامة للمنظمة الاقتصادية مثلا ذات اثر طويل المدى و هذه القرارات تهدف الى زيادة القيمة الاقتصادية بازيداد حصتها السوقية و زيادة القيمة المضافة لهذه المنظمة و الاقتصاد الوطني ، و من ثم المجتمع ككل.

كما ان الادارة الاستراتيجية هي المنظمات التي تهدف الى تحقيق الربح ، بل تسعى لزيادة قيمة المنظمة من خلال فعالية انشطتها و كفاءة ادائها ، و الذي ينعكس على زيادة رضا المتعاملين و المستفيدين من خدماتها.<sup>1</sup>

تختلف الادارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي في عدة اوجه فمن ناحية تعتبر الادارة الاستراتيجية ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي و توسيعا و انماء لابعاده ، لذا فان التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الادارة الاستراتيجية.<sup>2</sup>

يعتبر مفهوم الادارة الاستراتيجية مفهوما اكثر شملا و تفصيلا من مفهوم الاستراتيجية فهو يشتمل كلا من تحليل الموقف الحالي للمنظمة ، و تحديد التوقعات المستقبلية ، و وضع البدائل الاستراتيجية ، و اختيار افضل هذه البدائل ، ثم التنفيذ، فالرقابة و التقييم، و رغم تعدد التعريفات للادارة الاستراتيجية الا انها تتفق في جوهرها على المضمون و الكثير من التفصيلات حيث عرفها بدر 1994 " بعملية تطوير و صيانة العلاقات بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تطوير و تحديد الغايات و اهداف و استراتيجيات النمو و خط لمحفظة الاعمال لكل العمليات و الانشطة التي تمارسها هذه المنظمة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 50

<sup>2</sup> ياسين، سعد غالب ، الادارة الاستراتيجية، داراليازوري العلمية ، الاردن سنة 2008، ص 16

<sup>3</sup> موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 24

## المطلب الثاني : انواع التخطيط الاستراتيجي و اهميته

لقد اصبحت العملية التخطيطية تجري في اطار منهجي و منظم في ظل مستويات عديدة ، مع الذكر ان هناك ثلاثة اقسام رئيسية حسب المستويات الادارية الموجودة داخل المنظمة ، وهي كالآتي:

### اولا: التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:

وهو عبارة عن عملية ادارة الانشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى ، و تحدد الرسالة الاساسية للمنظمة و تحدد المنتج و السوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة و عملية تخصيص الموارد و ادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية التي تتبعها، و كما يطلق عليه ايضا الاستراتيجية الكلية و هي عملية توضع بواسطة مجلس الادارة تكون مبنية على الاهداف المشروع كله ، حيث يتاثر المشروع كله ، و عادة ماتبنى على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات ، و على التكامل بين ادارة المشروع و التغيير في شكل التنظيم و الذي يهدف الى انجاز اهداف المشروع و هي في الغالب تكون طويلة الاجل.

### ثانيا: التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية:

وهي عبارة عن ادارة جهود وحدات الاعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الاعمال و تشارك في اغراض المنظمة ككل ، و يمكن محاسبتها على نتائجها من ايرادات و تكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات ، و في هذه الحالة يمكن لكل وحدة ان تتخذ استراتيجيات مناسبة لظروفها مع المنافسين و الاسواق و المنتجات و هي تعطي فترة تكون في الاغلب الاحيان من سنة الى ثلاث سنوات.

كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة او وحدات الاعمال المتعددة الى معرفة الاساليب الملائمة لادارة هذه المنتجات او الاعمال من اجل تحقيق اداء عال و ميزة تنافسية في السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في "الادارة الاستراتيجية" الدار الجامعية، رمل الاسكندرية ، 2014 ص 154

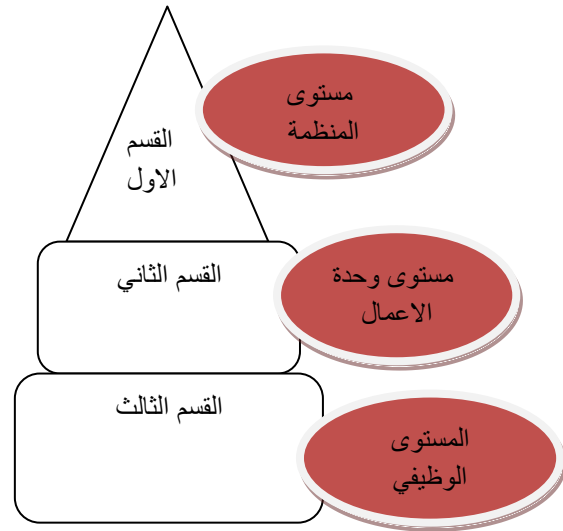
### ثالثا: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي :

وهي عبارة عن استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الانتاج و التسويق و الموارد المالية و الموارد البشرية و على كل مدير مسؤول عن احدى هذه المجالات الوظيفية ان يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الاستراتيجية و يضع نصب على الاستراتيجية الكلية عند وضعه للاستراتيجية الوظيفية كما انه هو الطريقة المعتمدة في ادارة وظيفية معينة ، او نشاط معين من اجل المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة و الوحدات الادارية ، و الاستراتيجيات بتنمية و تغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة او وحدة الاعمال بميزة تنافسية<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح اقسام التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة في الشكل الاتي:

#### الشكل رقم(1-2)

#### اقسام التخطيط الاستراتيجي



المصدر: احمد ماهر (2014) ، الدليل العملي للمديرين في "الادارة الاستراتيجية" ، الدار الجامعية ، رمل الاسكندرية.

<sup>1</sup> احمد ماهر ، مرجع سابق، ص 55

**-عناصر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة:**

يرى برايسون ان العناصر الرئيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن :

- (1) تحديد اتجاهات المؤسسة.
  - (2) صياغة السياسات العامة او العريضة وتحديد الاهداف الاستراتيجية.
  - (3) اجراء تقويم داخلي و خارجي لبيئة المؤسسة.
  - (4) توجيه الانتباه الى حاجات المنتسبين للمؤسسة.
  - (5) تحديد القضايا الاستراتيجية الحاكمة.
  - (6) صياغة الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل قضية من قضايا الاستراتيجية.
  - (7) السعي للحصول على الموافقة و الدعم و التأييد للاستراتيجيات ، و اجراءات التنفيذ.
  - (8) اتخاذ القرارات و بدء التنفيذ.
  - (9) بدء المتابعة المستمرة لتصحيح المسار و تقويم نتائج التنفيذ.
- يتضح مما سبق ان عناصر التخطيط الاستراتيجي تتكامل فيما بينها لتحقيق اهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

**- التخطيط الاستراتيجي و التخطيط بعيد المدى:**

ان التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط طويل المدى ، فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد و تحقيق غايات الشركة بالدرجة الاولى ، و من ثم تحقيق اهداف الشركة في حين ان التخطيط طويل المدى لا يدعو المديرين الى التفكير استراتيجيا ، اي فيما ينبغي ان تكون عليه الشركة، و اعطاءه الاولوية في سلم اهتماماتهم ، بينما التخطيط الاستراتيجي يركز على ضرورة مساهمة المديرين انفسهم في هذا المجال.<sup>2</sup>

لقد راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الستينات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيه الحكومة الامريكية بعملية التخطيط الاقتصادي ، و تبني بعض المنظمات لأساليب التخطيط و البرمجة، الا انه في اواخر الستينات تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات منها تجاهله للوسائل و الادوات اللازمة لتطبيق التخطيط

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلالى والآخرين، التخطيط الاستراتيجي لتطوير اداء المؤسسات، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1 2008، ص 80.

<sup>2</sup> ابو العينين، عبد الشافي محمد، نحو نموذج فعال للادارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الادارية 2012، ص 15

(Campo,1980:19)، ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى.<sup>1</sup>

التخطيط طويل المدى: حيث يتم في هذا النوع من التخطيط تقسيم المجال الزمني ، وتراوح المدة الزمنية لهذا التخطيط من (5-10) سنوات او اكثر وتبنى على اساس معرفة الادارة بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها ، وهي تشتمل على ابعاد العديد من الخطط قصيرة الامد للمؤسسة لتحقيق اهدافها الكلية الاصلية على المدى البعيد ، ثم تسعى لتحقيق الاهداف مرحليا، في اطار تنسيق كامل من الخطط الاخرى.

من خلال استعراض انواع التخطيط ، فقد استخدم مصطلح التخطيط الاستراتيجي و التخطيط بعيد المدى ، بنفس المعنى ، على الرغم من وجود فروق جوهرية بينهما ، وتحدث الباحثون عنها بطرق متنوعة وتم تصنيفها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان و اخرون، مرجع سابق، ص 5

## الجدول رقم(1-1)

## الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط بعيد المدى

وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط بعيد المدى
يفترض انه	نظام مفتوح على التنظيمات التي بموجبه تغير باستمرار مع تغير احتياجات المجتمع الاكبر.	نظام مغلق يتم في نطاقه تطوير الخطط قصيرة الالمد او برامج العمل.
يركز على	عمليات التخطيط ، وضع الرؤية البيئة الخارجية القدرة التنظيمية، تعليم الموظفين و المجتمع.	البرنامج النهائي لخطة التحليل الداخلية.
يتم بواسطة	مجموعة صغيرة من المخططين مع مشاركة واسعة من قبل القائمين على خدمة المجتمع.	ادارة التخطيط او المتخصصين
يستخدم	الاتجاهات الحالية و المتوقعة لاتخاذ القرارات الحالية.	البيانات الموجودة التي يتم بموجبها رسم الخطط المستقبلية.
يؤكد	على التغييرات التي تحدث خارج التنظيم و القيم التنظيمية و الاجراء المساند.	على التغييرات ، التخطيط، الاساليب الداخلية، التخطيط الداخلي و الخارجي.
المدى	يسال عن القرار المناسب اليوم على اساس فهم الوضع بعد 5 سنوات من الان.	الاهداف و الاعراض التنظيمية ل 5 سنوات من الان.
يعتمد على	صنع القرار البديهي الابداعي بشأن كيفية توجيه التنظيم على مدى الوقت في بيئة دائمة التغيير، و العملية التي تتم على مستوى التنظيم ، و التي تتكهن بالمستقبل ، وتضع القرارات و تتصرف في ضوء رؤية متفق عليه.	مجموعة بيانات مفصلة و مترابطة فيما بينها ، خطط الوكالات و عمليات استنتاج الميزانيات بطرق استقرائية. البيانات الحالية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمستقبل.

المصدر: الحريري (2007) ، التخطيط الاستراتيجي، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع. ص 108

-هناك 5 فروق رئيسية بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط بعيد المدى و تتعلق ب :

- (1) **اساس التخطيط:** فالتخطيط الاستراتيجي لا ينظر للمستقبل على انه بالضرورة امتداد للماضي و الحاضر ، بينما التخطيط بعيد المدى يؤسس على التنبؤ بفرضية ان المستقبل امتداد للماضي.
- (2) **اهداف التخطيط:** فالتخطيط الاستراتيجي يسعى الى تحديد الميزة التنافسية الواجب توفيرها ، بينما يعمل التخطيط بعيد المدى على تحقيق مع اهداف يؤدي تفاعلها الى تحقيق تلك الميزة.
- (3) **اتجاه المؤسسة:** يقوم التخطيط على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، بينما يقوم التخطيط بعيد المدى على تحديد مدى الحذر او الاندفاع في السير في الاتجاه الذي يتم اختياره.
- (4) **مغايير الكفاءة و الفاعلية:** ففي التخطيط الاستراتيجي يتم تقويم الاداء وفقا للمعايير الخارجية ، مقارنة باداء المنافسين ، بينما في التخطيط بعيد المدى يتم التقييم وفقا للمعايير داخلية ، وضعتها الادارة.
- (5) **المدى الزمني:** رغم ان التخطيط بعد المدى يمتد لمدة سنوات ، الا انه يظل اقصر مدى من التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على اتجاه المؤسسة، وليس على سرعة خطاها في هذا الاتجاه.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة للتخطيط الاستراتيجي فان اهميته بالنسبة للمؤسسة تتمثل في جملة من النقاط الاساسية التي سيتم عرضها في هذا المطلب و كذا الى اهدافه

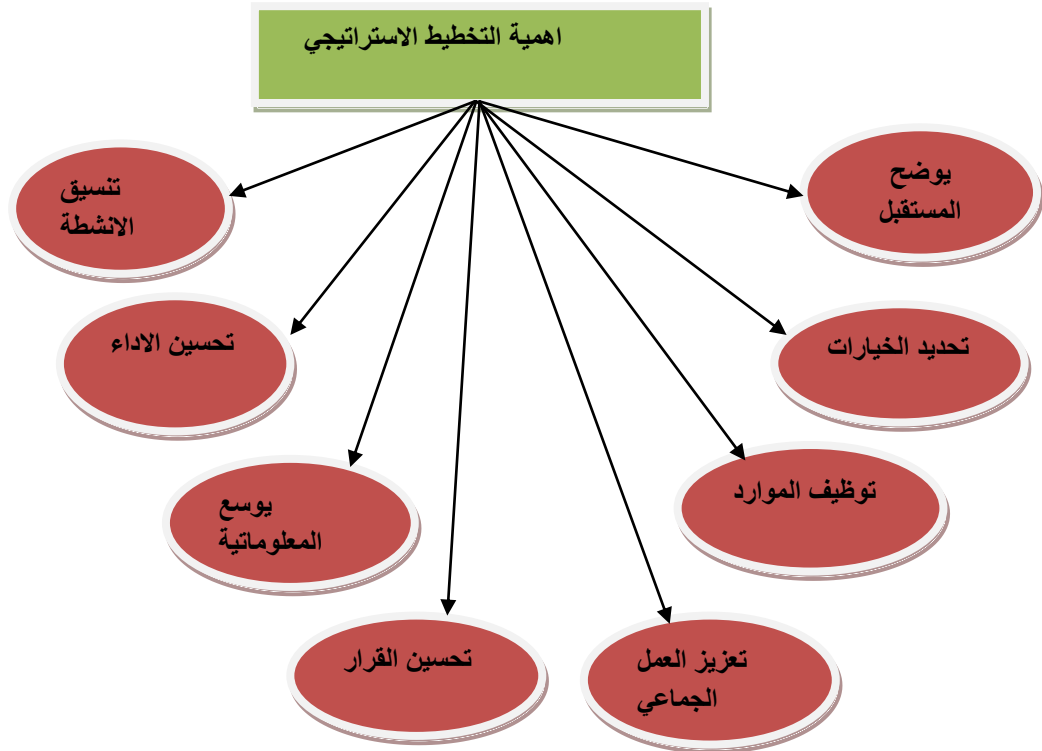
- **اهمية التخطيط الإستراتيجي** لقد تطرق العديد من الكتاب و الباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي نذكر منها :
  - يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعروهم بالمشاركة و تحقيق نوع من الرضا لديهم.
  - تحقيق القدرة على التأثير و القيادة، لا ان تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للاحداث الجارية و مجرد مستجيبة لها .

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان و اخرون، مرجع سابق، ص 12

- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف اوجه النشاط والالتزام بالاهداف الاستراتيجية التي تضعها الادارة.
  - التقليل من الاثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة و الفعالية.
  - التوقع بالظروف عدم التاكيد بالنسبة للعوامل البيئة الخارجية ، وتشخيص اثارها على حركة الادارة ، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة ، بما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة .
  - توفير اطار لترشيد الادارة في اتخاذ القرار.
- والشكل الموالي يوضح اهمية التخطيط الاستراتيجي:

الشكل رقم: (3-1)

## اهمية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس (2009)، "الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، الاردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف انواعها و انشطتها ، و تكمن اهميته في تركيزه على الربط بين المؤسسة و بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها ، و لتحقيق هذا النجاح لابد من المؤسسة بالقيام بفحص هذه البيئة و تقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث و المحتمل في مجالاتها السياسية و الاقتصادية، و الاجتماعية و التقنية .

كما تكمن اهميته في تحديد و صياغة القضايا الجوهرية ، و الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة لتكون الاساس و المنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الادارية ، و في رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية ، و يسعى الى تنمية طريقة في التفكير تاخذ بالحسبان رسالة المؤسسة و قدراتها الخاصة و الفرص المتاحة امامها ، و يؤكد على اهمية الوقت و التكامل الراسي بين مختلف مستويات المؤسسة و التكامل الافقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها.<sup>1</sup>

و قد ذكر باترك اوكونا في دليل الادارة و التخطيط الاستراتيجي مجموعة من العناصر عبر فيها عن اهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات. وهي كالتالي:

- **تحسين النتائج:** وجود رسالة و اهداف و خطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر ايجابيا على اداء المؤسسة، كما ان وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة و نظام متابعة يمكن ان يساهم في تعظيم تحقيق الاهداف و الوصول الى درجة كبيرة من الشفافية و المحاسبة.
- **التركيز و التوجيه:** التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي ، و اعادة التركيز و التنظيم و تصحيح مسار المؤسسة.
- **حل المشاكل:** المؤسسات تواجه مجموعة من المشاكل التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل ، فالتخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة او المشاكل بطريقة مخطط لها.
- **فرصة لتعلم و بناء الفريق:** التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم و الالتزام داخل المؤسسة .

مدحت محمد ابو الناصر، مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مدينة النصر، القاهرة، 2012، ص 62

▪ **الاتصال و التسويق:** التخطيط الاستراتيجي يمكن ان يكون اداة اتصال و تسويق فعال و خاصة ان بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة و استمرار الدعم.

▪ **التغلب على الازمات الخالية و المستقبلية:** التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الازمات الحالية و المستقبلية التي تواجهها و كذلك يساعدها في تحديد مواردها و الحصول على المزيد من الموارد و امتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة افضل للمجتمع .

التخطيط عموما و التخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من اهم الوظائف الادارية لانه يعد اساسا لهذه الوظائف، فاذا لم توجد لدى الادارة خطة ، فان ذلك يعني انا لن تستطيع ممارسة وظائف الادارة الاخرى كالتنظيم ، و التوجيه و الرقابة ، فالتخطيط هو المعيار الاساسي للقيام بهذه الوظائف.

و يحقق التخطيط الاستراتيجي عدة مزايا للمنظمة ، لذلك يعتبر عملية مهمة و ذات فعالية لتحقيق اهداف المنظمة ، هذه الاهمية تظهر من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- التخطيط يساعد المنظمة على التكيف مع تغيرات المحيط و التنبؤ بها قبل حصولها ، مما يجعل المنظمة تعالج هذه التغيرات و محاولة الاستفادة منها من خلال استغلال الفرص و تجنب المخاطر الموجودة في البيئة.
- يزود المسؤولين بأسلوب و ملامح التفكير في المنظمة ككل و يشجع على الابتكار و الابداع .
- التخطيط يشجع على استخدام المنطق العلمي في التفكير و التصرف ، حيث انه يتطلب جمع المعلومات ، و تحليلها، و تصفية الافكار ، و استخدام الاساليب الكمية في التحليل و اتخاذ القرارات .
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه و تكامل الانشطة الادارية و التنفيذية ، فهو يوجه الافراد داخل المنظمة الى الطريق الصحيح لتحقيق النتائج المرغوبة ، كذلك يؤدي الى تكامل الاهداف و منع ظهور التعارض بين اهداف الوحدات الفرعية، فهو يحدد الاولويات.
- يمكن للتخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرات المنظمة على الاتصال بأصحاب المصالح و المخاطر المختلفة و التي تعمل المنظمة.

<sup>1</sup> . مدحت محمد ابو الناصر، مرجع سابق ، ص 66

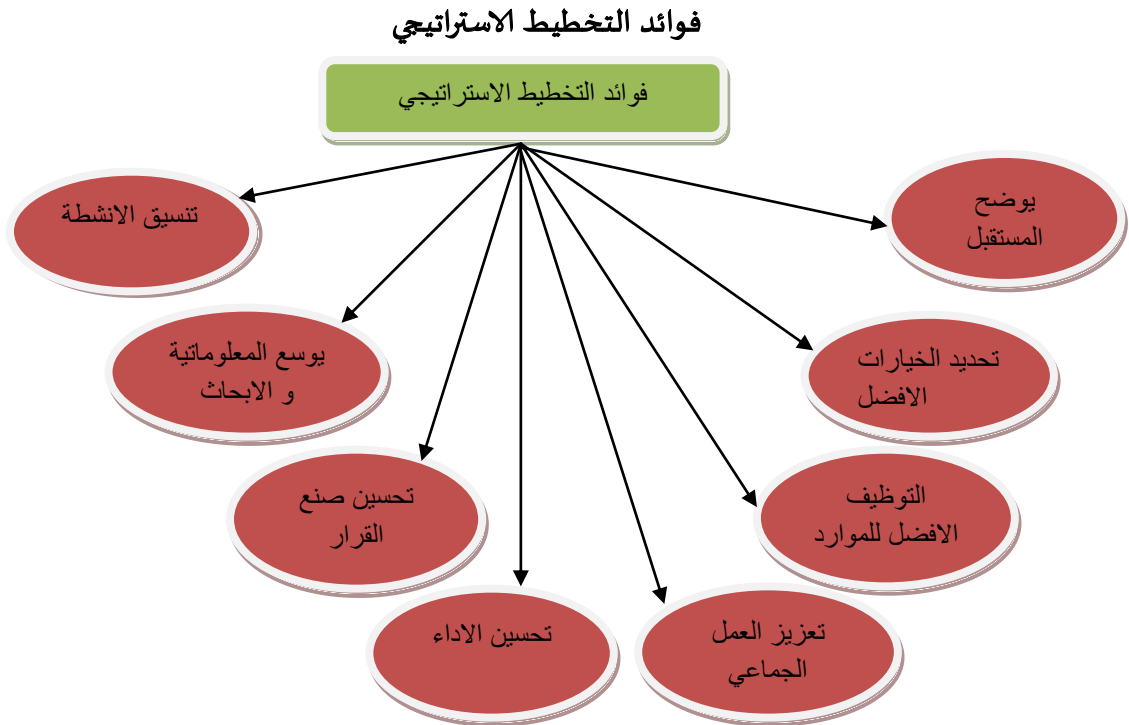
- اهداف التخطيط الاستراتيجي: يسعى التخطيط الاستراتيجي الى تحقيق مجموعة من الاهداف اهمها:<sup>1</sup>
  - زيادة التواصل و التفاعل بين المنظمة و المجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الاجتماعي.
  - تحسين و تطوير عملية صنع القرار مما يقود الى تطوير مناخ العمل ، و خلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة .
  - تزايد النمو و تعظيم الفائدة ، و الاهتمام بالممارسات المستمرة ، و الرقابة على العمليات الجارية.
  - قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة و تطوير الرؤية و المهام ذات الاولوية في المستقبل ، و مراجعة التقدم و التطور ، و حل المشكلات .
  - وضع القضايا الاستراتيجية في محور اهتمام الادارة العليا ، و توفير اطار مرجعي للميزانيات و الخطط الاجرائية قصيرة المدى، و تطوير الاهداف و الخطط المستقبلية .
  - توفير التحليلات الموقفية، و المخاطر لبيان امكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة و الضعف فيها .
  - تصميم خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة و الية تحقيق ذلك ، و اعادة رسم الخريطة التنظيمية و البنائية للمنظمة ، و التحسب للمعوقات و المشكلات المحتمل وقوعا مستقبلا و الاعداد المنظم لمواجهتها .
- خصائص التخطيط الاستراتيجي:** يتمتع التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:
- ان عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رثوي و حقيقي ، بمعنى ان الافكار الواردة بالخطه يجب ان تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.
  - تدعم باطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
  - عملية شمولية و تكاملية و ليست عمليات تجميع لرؤية قيم و اهداف و افكار متناثرة .
  - تطور من خلال فريق عمل متكامل.

<sup>1</sup> موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص 102

- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها وليس ارباكا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.
- بالاضافة الى هذه الخصائص سيتم ذكر خصائص اضافية وتمثل في:
  - الاثار طويلة الاجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي الى احداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الاجل القصير بل يحتاج الى فترة طويلة الامد و تكاليف كبيرة و جهود مهمة.
  - المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الادارة العليا نزولا الى العاملين والمستفيدين و الجمهور و غيرهم
  - المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغييرات المحتملة عند التنفيذ.
  - حشد الطاقات الكامنة للموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة و مواردها المتاحة سواء ذاتية او التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة و توجيهها نحو تحقيق الاهداف المرسومة.
  - المستقبلية: ينظر التخطيط الى المستقبل فهو اسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي و معطيات الحاضر لاغراض معرفة واقع المنظمة الا انه ينطلق من هنا لرسم اهداف المستقبل .
  - ترتيب الخيارات و الاولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات امام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية و انه يرتب البرامج التنفيذية حسب اولوياتها و اهميتها.
  - ان نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط الى حد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة و متجددة و مرنة و قادرة على الاستجابة للتغيرات و المعطيات البيئية، كما ان الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها اساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة.

فوائد التخطيط الاستراتيجي: يوضح الشكل فوائد التخطيط الاستراتيجي:

الشكل رقم (4-1)

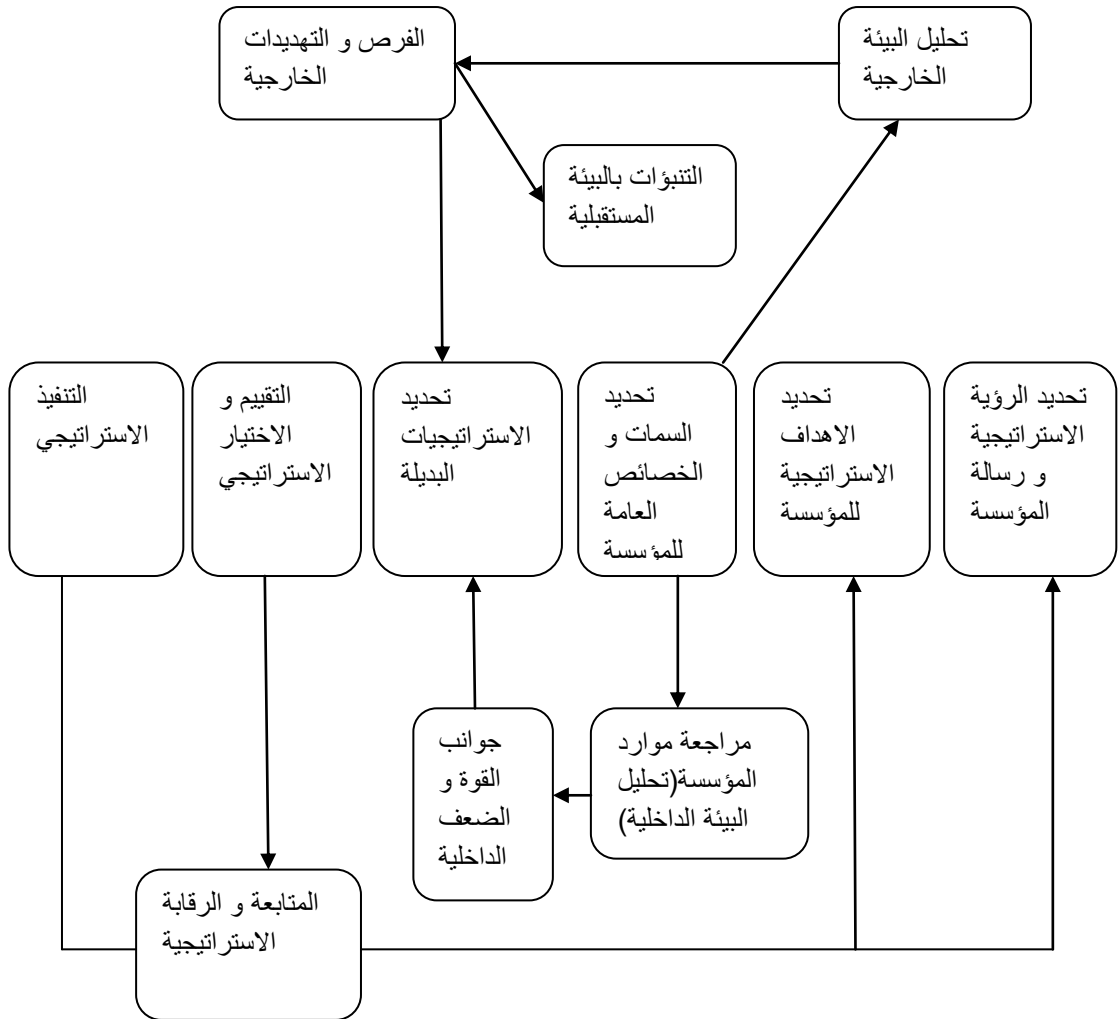


المصدر: موفق محمد الضمور (2011). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام ، الاردن ، دار الحامد للنشر و التوزيع .

المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي

الشكل رقم: (5-1)

خطوات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: طارق السويديان، نماذج و خطوات التخطيط الاستراتيجي ، دار النشر مؤسسة قرطبة، 2016، ص65

## البحث الثاني: نظام التخطيط الاستراتيجي و عوائقه

### المطلب الاول: متطلبات التخطيط الاستراتيجي

ان استخدام التخطيط الاستراتيجي في اي مؤسسة بشكل عام يجب الا يكون من قبيل التقليد، او الفرض للتمشي مع سياسة معينة ، فالخطة الاستراتيجية في مؤسسة ما لا تتناسب مع مؤسسة اخرى، فنجاعها يعتمد على مجموعة من المتطلبات او الشروط التي ينبغي توافرها .

ان متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الناجح في اي مؤسسة هو:

- ✓ بناء اجماع من اجل التغيير.
- ✓ التركيز على احتياجات الافراد.
- ✓ التاكيد على التوافق مع ثقافة النظام التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام للتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ تامين قيادة فعالة للنظام.<sup>1</sup>

هناك متطلبات هامة لنجاح التخطيط يمكن ان تطبق على المؤسسة:

- ✓ وجود ادارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ هيكل تنظيمي واضح و مناسب للمؤسسة.
- ✓ توفر الامكانيات المادية والمهارات المناسبة و المتنوعة للقيام بالتخطيط.
- ✓ توفر صورة واضحة عن بيئة المؤسسة و ادراك القصور جيدا.
- ✓ التزام الموظفين و الادارة المتوسطة بالتخطيط.
- ✓ توفر القناعة الكاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلاي والآخرين، مرجع سابق، ص 79

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية-بقياس الاداء المتوازن- المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر،

ص 157 <sup>2</sup> 2006

من اهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي مواجهة مقاومة للتغيير وذلك لا ياتي الا من عدم رضا افراد المؤسسة عن الوضع الحالي ، والشعور بالحاجة للتحسين، يجعل من التغيير عملية ضرورية و مرغوبة، وهذه الرؤية تاتي من خلال توسيع نطاق المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

يحتوي التخطيط الاستراتيجي على متطلبات متنوعة كتهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي و توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي مع استمرارية التفكير الاستراتيجي و اعطاء اولوية مستمرة ، و سيتم عرض هذه النقاط كالتالي:<sup>1</sup>

1. **تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي:** تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي احد اهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي و تتم هذه التهيئة من خلال :
  - ✓ تعميق اقتناع اعضاء المنظمة باهمية و ضرورة اعداد الخطة الاستراتيجية.
  - ✓ التأكد من اقتناع اعضاء المنظمة بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة و ما يحصلون عليه من منافع او مزايا مادية و معنوية.
  - ✓ التعرف على الاساليب و الادوات اللازمة لتوفير البيانات و المعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي .
  - ✓ التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة و ما يتوافر لديها من امكانيات و موارد.
  - ✓ التعرف على المهارات و القدرات الادارية و الفنية لاعضاء المنظمة و مدى ملائمتها للقيام باعداد الخطة الاستراتيجية.
  - ✓ التأكد من استيعاب التوجيهات و التعليمات و القرارات اللازمة و التأكد من امكانية تنفيذها.
  - ✓ تدعيم ثقة اعضاء المنظمة في عملية اعداد الخطة الاستراتيجية.
  - ✓ التأكد من استعداد اعضاء المنظمة لبدء تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي.
  - ✓ توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي: يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي ان تكون المنظمة على دراية بعدة امور اساسية منها:
  - ✓ العناصر الداخلية و الخارجية المطلوب توفير المعلومات عنها لاغراض اعداد الخطة الاستراتيجية لتنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي.

<sup>1</sup> نبيل محمد المرسي و احمد عبد السلام سليم، الادارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2007، ص50

- ✓ المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في اعداد الخطة الاستراتيجية.
- ✓ المعلومات الغير المتوفرة والتي يجب توفيرها لاعداد الخطة الاستراتيجية.
- ✓ الاجراءات التنفيذية و البرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات .
- ✓ الاطراف المعنية والمسؤولة عن توفير هذه المعلومات.
- ✓ اساليب و ادوات تحليل و تفسير هذه المعلومات و تجهيزها للاستفادة منها في اعداد الخطة الاستراتيجية .
- ✓ كيفية الاستفادة من هذه المعلومات .

## 2. استمرارية التفكير الاستراتيجي: يتطلب العديد من المقومات منها:

- ✓ تصميم و ربط نظام الحوافز بانجاز الخطط الاستراتيجية ، و تحقيق اهداف المنظمة و رسالتها.
- ✓ انشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد اعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في البيئة المنظمة سواء الداخلية او الخارجية و يساعدها على التكيف معها بما يحقق اهداف المنظمة و رسالتها.
- ✓ بناء و تنمية مهارات التفكير المنهجي و الرؤية العلمية لدى اعضاء المنظمة ، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحيادية و موضوعية.
- ✓ تطوير التنظيم الاداري و اعداد الانظمة الادارية و وضع السياسات و قواعد العمل اعتمادا على مدخل المحاسبة بالانجازات و النتائج اكثرمن التركيز على الجوانب التنفيذية و الجوانب الشكلية.

## 3. اعطاء اولوية مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الادارة العليا: يتوقف نجاح المنظمة و

- فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي على درجة الاهمية و الاهتمام التي توليها الادارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي ، و يتضح ذلك بالنظر الى العديد من المؤشرات منها مايلي:
- ✓ الوقت الذي تخصصه الادارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالوقت الذي تضيعه في الاجراءات التنفيذية ، و مناقشة الامور الشكلية و الاطلاع على البيانات التفصيلية الغير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات .
- ✓ ادراك اعضاء المنظمة لرغبة الادارة العليا و استعدادها لتخصيص المزيد من الوقت و الجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

- ✓ استعداد الادارة العليا لتحمل اعباء تكلفة و مخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي و قدرته على مواجهة المواقف الحرجة و التعامل الفعال معها.
- ✓ مدى حرص الادارة على تلقي مقترحات اعضاء المنظمة و الاستماع لآرائهم و مناقشتها و التفاعل معهم.
- ✓ ادراك اعضاء المنظمة لجدية الادارة العليا في التطبيق الصحيح و المتكامل لاعداد الخطة الاستراتيجية و الاستعانة السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الاستراتيجية و تحديثها.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي

- العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة : ان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية ترتبط بشكل كامل بتوفر عوامل عديدة لا بد ان تتفاعل و تتكامل في عملها لاجل تحقيق الهدف المنشود من العملية و هي:
- ✓ قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيد عن التخمين و الحدس.
  - ✓ ان تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها .
  - ✓ ان يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند تطبيقها .
  - ✓ ان تحقق الاهداف العامة للتخطيط حاجة الافراد و المجتمعات الى تنمية و تطوير ذاتها.
  - ✓ ان تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير و التطوير و الزيادة و النقصان.
  - ✓ ان تكون الخطة منسجمة مع الاهداف الموضوعية لتحقيق النماء و التطور.
  - ✓ ان تركز الخطة على الاولويات في العمل بالمؤسسة.
  - ✓ ان تكون الخطة قابلة للتقييم و المتابعة و الرقابة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية "ادارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.

### المطلب الثالث: مزايا ومعوقات عملية التخطيط الاستراتيجي

مزايا عملية التخطيط الاستراتيجي: يتسم التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا والفوائد تتمثل فيما يلي:

- ✓ تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد اطار العمل والمنافسة.
- ✓ يوضح و يبين التهديدات و الفرص المستقبلية.
- ✓ ان الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح ، و ذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة.
- ✓ تطوير طرق حل المشكلات و تحسين اساليب اتخاذ القرارات.
- ✓ الاتصالات و تبادل معرفة الاهداف لدى اعضاء المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 1) معوقات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها:

يمكن ابراز معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

- ✓ ضعف الموارد المتاحة ، مثل قلة الموارد ، صعوبة الوصول اليها، صعوبة ادارتها و نقص القدرات اللازمة لذلك.
- ✓ البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل ان يبدأ التغيير السريع في عناصر البيئة (القانونية، السياسية، والاقتصادية).
- ✓ جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى وقت و تكلفة كبيرة.
- ✓ عدم قدرة المدير الاستراتيجي على ادراك الفرص و المخاطر الحقيقية.

يواجه التخطيط الاستراتيجي معوقات متعددة منها التغيير السريع في البيئة و عدم القدرة على تحديد الاهداف و الموارد المالية مع عدم وضوح المسؤوليات و المعلومات الاحصائية، اذ انه يمكن التغلب على هذه المعوقات.

#### 1-2 معوقات التخطيط الاستراتيجي: يقف امام التخطيط الاستراتيجي عقبات و مصاعب

كثيرة منها ما يلي:<sup>1</sup>

سعد علي ربحان المحمدي، الادارة الاستراتيجية ، و ادارات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن، الطبعة العربية، 2017، ص 89.

- **التغير والتبدل السريع في البيئة:** بما ان الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى ، فها حاجة الى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة ، وان التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية الى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي الى تعثرها وربما فشلها.
- **عدم قدرة الادارة على تحديد الاهداف وبناء الخطة الاستراتيجية:** بالرغم من ان الادارة قد يتوفر لديها ايمان كامل باهمية التخطيط الاستراتيجي و ضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد اهدافها وخطتها التنفيذية ، حيث ان الخطة هي اولا و اخرها تعبر عن امكانية المنظمة الذاتية و ان استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.
- **مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:** ان من اول مهام التخطيط الاستراتيجي احداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الافضل وتبني سياسات و برامج و اجراءات لهذا الغرض و قد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة و اجراءاتها و تعودت عليها الى رفض السياسات الجديدة و التمسك بواقعها القائم.
- **الموارد المالية للمنظمة:** من المعروف اية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها و حسن صياغتها فانها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية ، التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لان عدم توفر الاموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي الى التوقف وربما الفشل.
- **عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:** ان عدم توزيع المسؤوليات و الصلاحيات الادارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي ، يعتبر احدى اهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.
- **انشغال المستويات الادارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:** ان اعطاء الاعمال اليومية الاهتمام الاول و عدم الاكتراف بالمشكلات الاستراتيجية التي تهض بالمنظمة و تعمل على تطويرها ، يلبي المنظمة و يمنعها من الانصراف الى وضع خطة استراتيجية تهض بها الى الامام.
- **المعلومات والبيانات الاحصائية:** تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الاسس المهمة منها دراسة الماضي و الحاضر و التنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية و الخارجية و ولكي تكون هذه الاسس صحيحة لا بد من توفر بيانات و معلومات كافية لهذا الغرض ، و

مدحت محمد ابو النصر ، مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ،

القاهرة، 2012 ص 114

بعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء اهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة .

- **ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الازمات:** يسود الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الازمات وهذا الاعتقاد خاطئ ، يقلل من اهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها ، حيث ان التخطيط الاستراتيجي اسلوب لكل الظروف و ضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

## 2-2 كيفية التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي

يمكن التغلب على العقبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي من خلال:

- ✓ نوعية الادارة وتنمية مهاراتها على التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ التركيز على جوهر التخطيط الاستراتيجي والبعد عن النواحي الشكلية له.
- ✓ استخدام الاساليب العلمية الحديثة في اجراء التنبؤ بالمستقبل من خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
- ✓ توفير البيانات الكافية وفي الوقت المناسب عن التغيرات البيئية المحيطة.
- ✓ توفير المرونة المناسبة في الاستراتيجيات الموضوعية.
- ✓ تحقيق عنصر المشاركة للمديرين على كل المستويات الادارية .
- ✓ تحقيق التنسيق اللازم بين الخطط المختلفة والخطة العامة.
- ✓ توفير الكفاءة اللازمة بين المخططين والمحللين .
- ✓ توفير الموازنة المالية اللازمة والكافية للاتفاق على نظام التخطيط الاستراتيجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر ، مرجع سابق ، ص 118

## خاتمة الفصل

يمثل التخطيط الاستراتيجي خطوة اساسية في برنامج الاصلاح الاقتصادي حيث انه يعني محاولة التبصر بمستقبل الشركة و تصميم رسالة ووضع اهداف تحدد مسارات المنظمة مستقبلا ، بالإضافة الى تحديد العمليات و الانشطة اللازمة لتحقيق ذلك ، ولك تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي لابد ان تكون المنظمة مستعدة لذلك سواء من حيث توجه المديرين ، و توفر الإمكانيات ووجود التنظيم الملائم ، و المناخ المشجع، و لابد وان تشارك كل المستويات الادارية في الشركة في تصميم و تنفيذ الخطة الإستراتيجية كل بحسب اختصاصه و مسؤوليته ، حتى يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى النتائج المرجوة على المدى الطويل.

# الفصل الثاني

## تطبيق المخطط الاستراتيجي في

### المؤسسة الجزائرية

## مقدمة الفصل

يستهدف التخطيط الاستراتيجي انجاز رؤية مستقبلية واضحة تسعى المنظمة إليها، ويتيح للمديرين فرصة تقرير آراءهم حول الوصول بمنظمتهم؟ مع الأخذ بعين الاعتبار وضوح رسالة المنظمة، ووضع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في ضوء ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، للوصول إلى مجموعة من البدائل الاستراتيجية وتحليلها، ثم الاختيار الأمثل لهذه البدائل.

تصنف مراحل التخطيط الاستراتيجي عموماً إلى أربعة مراحل وهي: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي.

يتضمن هذا الفصل خطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ومقسم إلى مبحثين:

المبحث الأول: صياغة الاستراتيجية

المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية

## المبحث الاول: صياغة الاستراتيجية

## المطلب الاول: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة والاهداف

**صياغة الاستراتيجية (Strategic formation):** تمثل القاعدة الاساسية والانطلاقة لبدئ عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقا، فلا يمكن نقل الخيار الى ارض الواقع ، دون صياغات محددة وواضحة المعالم له، كما تساعد صياغة الاستراتيجية في تحديد الادوار، و التنسيق بين المستويات الادارية المختلفة، وتخصيص الموارد ضمن اطار خطة استراتيجية واضحة المعالم.

فالاستراتيجية هي جزء من التخطيط الاستراتيجي وتعبّر عن مسار، يتم اختياره من بين عدة مسارات ، وذلك لتحقيق اهداف المؤسسة ورسالتها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المؤسسة لنفسها في المستقبل.

وعليه فمن واجب فريق العمل التخطيطي بذل الجهود لحساب مقدار المخاطرة التي قد تعترض عملية التخطيط، وبذل جميع المحاولات الممكنة للتخفيف منها وزيادة المعلومات عن الظروف المحيطة لاتخاذ القرار السليم.<sup>1</sup>

هناك تصنيفات للاستراتيجية تستخدمها المؤسسة ، ومن ابرزها واكثرها ملائمة:

- (1) استراتيجيات الاستثمار
- (2) استراتيجيات الادارة
- (3) استراتيجية جودة البرنامج
- (4) استراتيجية الاستجابة لاشارات الضعف.<sup>2</sup>

## الشكل رقم (1-11) يوضح خطوات صياغة الاستراتيجية

1. تصور ما يمكن النزول اليه المنظمة والاستمرار بممارسة نفس اساليبها وانشطتها الحالية رغم تغير الظروف المحيطة بها.
2. اعادة النظر في الاهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من ان فرص تحقيقها مازالت كبيرة.

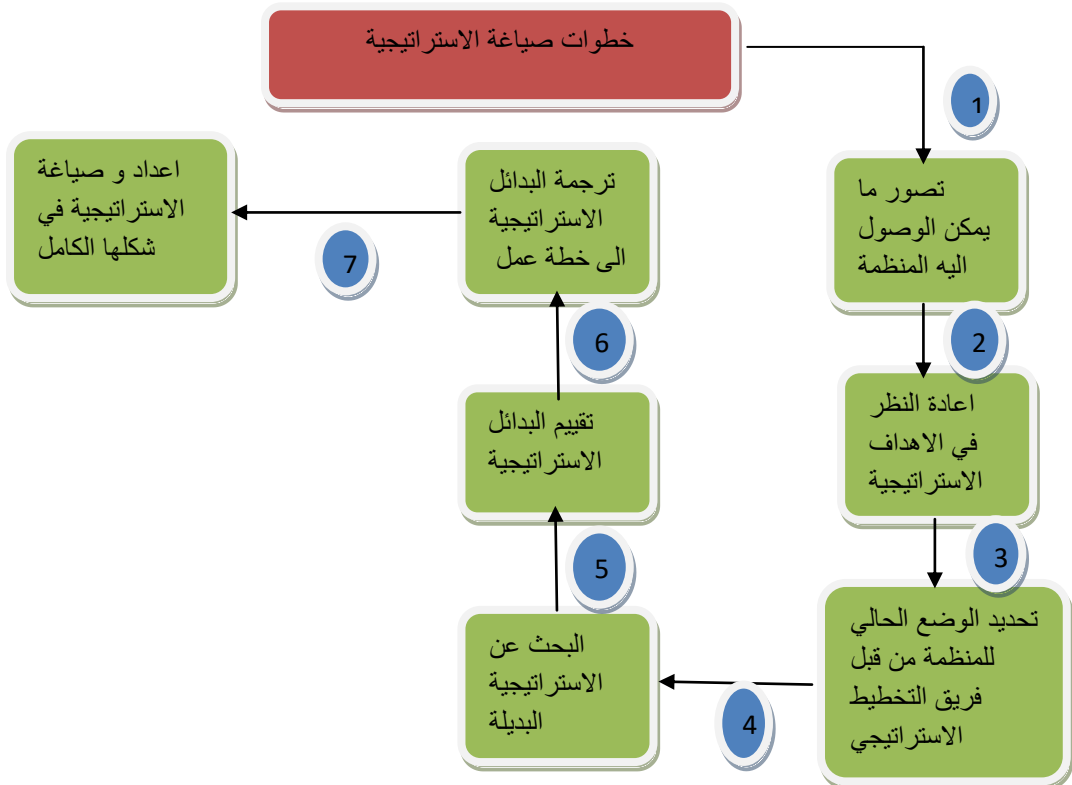
<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية(مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2013، ص 152

<sup>2</sup> مرجع سابق ، ماجد عبد المهدي مساعدة، ص 153

3. تحديد الفرق بين الوضع الحالي للمنظمة للاعمال و بين الوضع المثالي المستهدف الوصول اليه (الفجوة الاستراتيجية).
4. البحث عن الاستراتيجية البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي و المثالي.
5. تقييم البدائل الاستراتيجية للبحث في امكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن ان تحققها منظمة الاعمال.
6. تقوم اللجنة بترجمة البدائل الاستراتيجية التي يتم الاتفاق عليها الى خطة عمل من خلال فترة معينة.
7. توضيح كامل للوضع الحالي لمنظمة الاعمال.

### الشكل رقم (II-1)

#### خطوات صياغة الاستراتيجية



سعد علي ربحان المحمدي(2017)، الادارة الاستراتيجية، وادارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، ص22

ان اتجاهات الاستراتيجية المؤسسات تتكون من الرؤية ، و الرسالة و الاهداف الاستراتيجية.

### اولاً: الرؤية (Vision):

عرفها فتح و زملاؤه (Farrah,Fellix, & Greenstein.2001) بانها تصور لشكل المؤسسة في المستقبل كما يوده المديرين ، و يشمل هذا التصور مكانة المؤسسة في السوق من حيث قيمتها ، و سمعتها و انتاجها ن و خدماتها ، ولا يمكن تحديد الشكل المثالي للمؤسسة الا في ضوء استثمار مواطن قوتها ، لتحقيق مثاليات و قيم جديدة لنفسها، ولكل الاطراف ذات العلاقة بالمؤسسة .

1. **تعريف الرؤية الاستراتيجية:** هي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها و اهدافها على المدى الطويل و القصير ، في ضوء ظروف بيئتها العامة، و كذلك الظروف الظروف المنافسة و تحليل قواها الذاتية<sup>1</sup>

2. **خصائص الرؤية الاستراتيجية:** تشتمل على اربعة خصائص اساسية هي:

- ✓ الاهداف البسيطة طويلة الاجل : توفر الاهداف الواضحة التي توفر اتجاهها واضحا للعاملين من اجل تحقيقها وفق وقت و معايير و مستويات اداء محددة.
- ✓ تحليل البيئة التنافسية : هو قدرة المنظمة على تحديد الحاجات لطالبي الخدمة بناء على مشاهدات و دراسات ميدانية حتى تستطيع البقاء و المنافسة.
- ✓ التقييم الموضوعي للموارد: هو ادراك الموارد الفعلية للمنظمة و طريقة استغلالها بشكل فعال .
- ✓ التنفيذ المؤثر للاستراتيجية: يتطلب توفر السيطرة و القيادة و يعني بذلك الهيكل التنظيمي و النظم الادارية التي تتضمن الالتزام و التنسيق من جانب العاملين جميعاً.

3. **عناصر الرؤية الاستراتيجية:** يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب اخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي:<sup>2</sup>

- ✓ **تحديد مجال النشاط الحالي :** ان الوصول الى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب ان يستند الى ثلاثة دعائم هي:

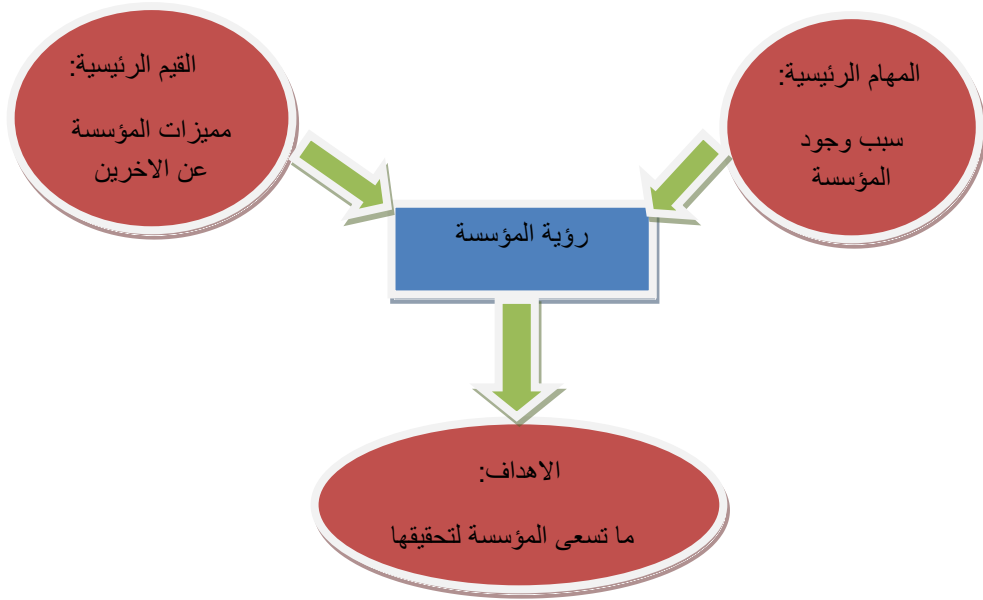
<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار حامد، الاردن، ط1: 2006، ص138  
<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي و اخرون، التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 104-109

- احتياجات العملاء .
- مجموعات العملاء.
- التكنولوجيا والانشطة.
- ✓ **تحديد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة:** يجب ان تكون الرؤية الاستراتيجية للمنظمة واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية ، التكنولوجيا، الاقتصادية، والاجتماعية التي من المحتمل ان تواجهها.
- ✓ **تعريف اعضاء المنظمة بالرؤية الاستراتيجية:** ان تعريف المستويات المختلفة من العاملين بالرؤية الاستراتيجية ، وتحقيق الفهم والاقناع ، بما لا يقل اهمية عن الامام بمفهوم النشاط و التوجهات المستقبلية للمنظمة.
- ✓ **مرتكزات الرؤية الواضحة للعمل المؤسسي :** من اجل تحقيق افضل مردود بما يحقق الاهداف التي تسعى اليها الادارة و حتى تكون الرؤى فعالة و مفيدة فانه لا بد من الاخذ في الاعتبار المرتكزات التالية:
- مراجعة و تقويم استراتيجيات نظام عمل المؤسسة.
- الاستعانة بالمستشارين و المعنيين لتحديد المسار الاستراتيجي.
- ✓ **تصميم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة :** وهذا يتطلب ما يلي :
- الخيال و الابتكار و الذي يتطلب قدرا كبيرا من التعليم و التدريب المستمر لتحقيق ذلك .
- تحليل الظروف و العوامل المحيطة و القدرات الذاتية للمنظمة.
- دراسة و متابعة التحولات التي تستجد في حاجات المستهلك ، و التطورات التكنولوجية و الاسواق الجديدة، و وضع خطط لذلك.
- الاهتمام بما يقوله المستهلك ، او مطالب الخدمات لان ذلك يساعد على الابتكار في مجالات جديدة للمنظمة.
- ان تكون الرؤية من الممكن تحقيقها، وليست مستحيلة او احلاما لا تتفق مع قدرات او بيئة المنظمة.

4. مكونات الرؤية للرؤية: نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-2)

المكونات الرئيسية للرؤية



الكرخي، مجيد(2009)، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، ص82

ثانيا: الرسالة (Mission) :

هناك من يخلط بين رؤية ورسالة المؤسسة ، علما ان الاولى موجبة بالحالة المستقبلية التي ترغب المؤسسة في الوصول اليها ، وهذا يعني ارتباطها بالاهداف والغايات، اما الثانية فهي اكثر ارتباطا بطريقة اداء العمل ، وفي حين ان الرؤية المستقبلية تتبع من الفلسفة و القيم و المعتقدات الاساسية للمؤسسة، فهي اكثر عمومية و تجريدا من الرسالة، و بالتالي يصعب تحقيقها دون ترجمتها في شكل ملموس، كما ان الرسالة مدى زمني معين ( وان كان طويل المدى يمكن تحقيقها فيه).<sup>1</sup>

1. تعريف رسالة المنظمة: هي سبب وجود المنظمة و استمرارها و الاساس الذي يحدد اعمالها مستندا الى القيم الادارية السائدة و الموجهة للسلوك و اتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق اهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> مرجع سابق، محمد بن يوسف النمران، ص110

2. خصائص الرسالة الادارية : تتمثل في:

- ✓ الوضوح وبساطة التغيير ودقته .
- ✓ تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب فيه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية .
- ✓ التطابق مع غايات المنظمة واهدافها الاستراتيجية .
- ✓ الواقعية والموضوعية.
- ✓ القابلية للتحويل الى خطط وسياسات وبرامج المؤسسة.
- ✓ التكيف مع البيئة.<sup>1</sup>

3. اهمية وجود رسالة المنظمة:

- ✓ تساعد الرسالة على تركيز الجهود البشرية بصورة شاملة من خلال العمل الجماعي فهي توضح الاهداف الرئيسية التي تامل المؤسسة تحقيقها و الغرض من وجودها ووظائفها.
- ✓ تخدم الرسالة و بشكل سليم و بأسلوب واقعي عملية تعيين المصادر فهي ترسم خطوطا عامة عن كيفية الاستثمار الامثل لكافة الموارد المتاحة.
- ✓ تساهم الرسالة في تحديد مساحة الاعمال الضرورية و النشاطات التي يتعين القيام بها بشكل فوري ، وهذا يعني بان العمل سيتم في ضوء مبدا الاولويات.
- ✓ تساعد الرسالة في توضيح نوع الاتجاه الجديد الذي سوف تعتمده المنظمة و تسعى الى تحقيقه في المستقبل.<sup>2</sup>

ثالثا : الاهداف (Goals):

هناك الكثير ممن لا يفرق بين مفهومي الغايات و الاهداف ، في حين يفترض ان تكون الغايات اهداف شمولية تتمثل بافضليات عامة وفق اعتبارات المنظمة و طبيعة الظروف البيئية المحيطة بها.

1. تعريف الاهداف: " الاهداف هي حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة و الرؤية الى

قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها " ، لذلك فانها تمثل :

- ✓ الحالة او الوضع المرغوب تحقيقه.
- ✓ وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب به .

<sup>1</sup> حسن محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار الصفراء، ط1، الاردن، 2014، ص 30  
<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية، ادارة وائل، ط1، الاردن، 2007، ص 221

- ✓ نتيجة يمكن تحقيقها في اطار موضوعي قابل للقياس و التحقق .
- ✓ اطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

لهذا فان الاهداف تشير الى ما يجب تحقيقه و بواسطة من و في اي فترة.<sup>1</sup>

2. **اهمية الاهداف:** لقد اشار العديد من الباحثين الى حقيقة هذه الاهمية وفق اعتبارات م

مداخل عديدة، و يمكن اجمال اهمية الاهداف لمنظمات الاعمال بالاتي:

- ✓ تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحا للاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
- ✓ تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها منظمات الاعمال.
- ✓ تعتبر الاساس لاي نظام اداري في المنظمة الخاصة و انها تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية و تساعد في التوجه و الرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات .

✓ تساعد بوضع الترابط المنطقي للاهداف في مستويات الادارية المختلفة،

✓ تعتبر الاهداف اداة اتصال و تنسيق فعال، و تلعب الاهداف دورا في عملية التحفيز.

✓ يتم من خلالها تحديد مراكز المسائلة، و المسؤولية، و بذلك فانها تساهم في تفويض السلطة و تنسيق الانشطة و المهام المختلفة.

✓ تساعد قادة المنظمة الاعمال ف توصيل توقعات و احتياجات المنظمة الى الفئات المهمة من اصحاب المصالح مثل العاملين و العملاء.

✓ تترجم الاستنتاجات و الرؤى لمختلف القضايا المهمة التي افرزها التحليل و وضعت في اطار قياسات محددة.<sup>2</sup>

3. **انواع الاهداف:** هناك انواع عديدة نذكر منها :

✓ **الاهداف حسب درجة التفاصيل بها:** و تقسم الى اهداف رئيسية ، و اهداف فرعية.

✓ **الاهداف حسب نوع المجال:** و تقسم الى اهداف اجتماعية، تعليمية، اقتصادية، و سياسية.

✓ **الاهداف من حيث المدة او الاجل:** تنقسم الى :

- اهداف طويلة المدى (الاهداف الاستراتيجية).

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر ، التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للنشر، ط1، مصر، 2009، ص: 115

<sup>2</sup> مرجع سابق، مدحت محمد ابو النصر، ص 117

-اهداف متوسطة المدى (الاهداف التكتيكية).

-الاهداف قصيرة المدى (الاهداف التشغيلية).

✓ الاهداف المسجلة والاهداف المتعارف عليها.

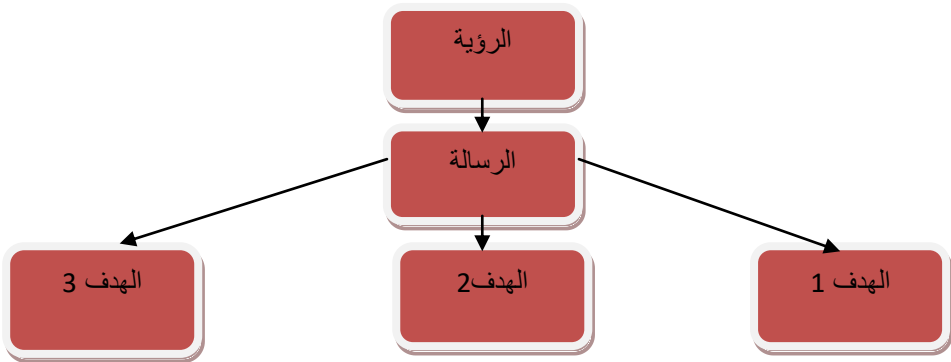
✓ الاهداف العامة والاهداف التشغيلية.

✓ اهداف من حيث جودتها: وتنقسم الى اهداف جيدة ، واهداف غير جيدة.

فالعلاقة بين كل من الاهداف والرسالة والرؤية للمؤسسة علاقة ارتباطية لا يمكن فصلها عن بعضها البعض نظرا للترابط الطبيعي بينها ، لذا لابد من وضع اطار منهجي لصياغة الاهداف وتطويرها في اطار رسالة المؤسسة وفلسفتها ، والشكل التالي يوضح علاقة الرؤية بالرسالة والاهداف الاستراتيجية:

### الشكل رقم (II-3)

#### علاقة الرؤية بالرسالة والاهداف الاستراتيجية



مرجع سابق ، احمد ماهر، 2009.

## المطلب الثاني: تنفيذ وتقييم الاستراتيجية

إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً، بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة الاستراتيجية ككل، في صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها، ومهما كانت الإدارة ناجحة الاستراتيجية ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وادوات التحليل الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة، تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنتقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة.<sup>1</sup>

## ا. اولاً: تعريف التنفيذ الاستراتيجي (Strategic Implementation):

يعد تنفيذ الاستراتيجية بنجاح مهمة صعبة وتحدياً أكثر تعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى واقع يتمثل بسلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول في المراحل التي سبقت مرحلة التنفيذ، وأن نجاح المنظمة الاعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكلتا المرحلتين بشكل دقيق وصحيح ومترابط، وفي الواقع العملي يصعب تحقيق هذه المعادلة بشكل دائم إذ قد يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عدم قدرة القائمين على الصياغة من اشراق المستقبل بصورة دقيقة وواضحة وبالمقابل ينتظر من التنفيذ الفعال معالجة القصور الذي حدث في الصياغة.<sup>2</sup>

## ثانياً: خطوات التنفيذ الاستراتيجي

وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة التالية:<sup>3</sup>

- (1) وضع البرامج التنفيذية: وهي اداة التوجه التنفيذي للاستراتيجية.
- (2) وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي: وهي ترجمة للبرامج في شكل نقدي او مالي.

<sup>1</sup> مرجع سابق، سعد علي الريحان المحمدي، ص 158

<sup>2</sup> مرجع سابق، سعد علي الريحان المحمدي، ص 160

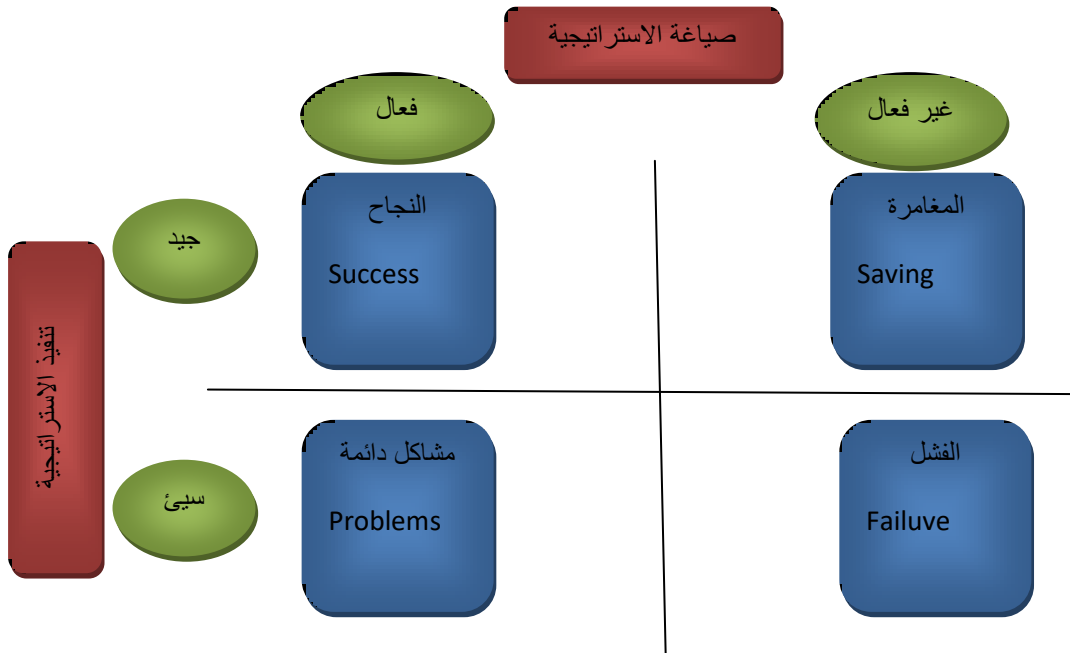
<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشيد، و احسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، 2008، ص 112

(3) الاجراءات التنفيذية : نظام لخطوات المتابعة وتصف بشكل تفصيلي كيفية تنفيذ مهمة.

ان فشل المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية يعني فشل الادارة الاستراتيجية ككل و مهما كان مستوى نجاح الادارة في صياغة رسالة المنظمة ، وتحديد اهدافها الاستراتيجية، ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخدام نماذج و ادوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة، تصبح كل خطواتها لا معنى لها اذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب و تنقل الى الخطوات التنفيذية الصحيحة، و الشكل يوضح مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

### الشكل رقم (4-11)

#### مرحلة تنفيذ الاستراتيجية



مرجع سابق، سعد علي رحان المحمدي، ص 159

#### ثالثا: مكونات تنفيذ الاستراتيجية<sup>1</sup>

(1) تصميم الهيكل التنظيمي المناسب.

<sup>1</sup> الدوري، زكريا مطلق، الادارة الاستراتيجية-مفاهيم و عمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن ، ص 155

(2) وضع النظم الرقابية.

(3) موائمة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والرقابة.

(4) ادارة التغير الاستراتيجي.

عملية التنفيذ الاستراتيجي تعكس مدى كفاءة الادارة العليا في تحديد رسالة المنظمة، و اهدافها ، وقدرتها على ممارسة الانشطة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية من ناحية، و مدى كفاءة المستويات الادارية من ناحية اخرى.

استبدل (ياسين، 2002:ص 167) مصطلح التنفيذ بالتطبيق و تحدث عن مستلزمات تطبيق الاستراتيجية و قد ذكرها بالتالي:

-هيكل تنظيمي لتطبيق الاستراتيجية.

-انظمة ادارية ملائمة لتطبيق الاستراتيجية.

-اساليب ادارية كفوءة لتطبيق الاستراتيجية.

-ثقافة تنظيمية منسجمة مع استراتيجية المنظمة.

#### كيف نضمن تطبيق الخطة الاستراتيجية:

ان مفتاح التخطيط الاستراتيجي الفعال هو المشاركة و الالتزام بغض النظر عن السياقات و القضايا ، ان التخطيط للمنظمات و المجتمعات بدون التزامهم بتطبيق ما خطط له يعتبر مضيعة للوقت و التكلفة، علما بان الالتزام ياخذ اشكالا متعددة بما فيها الوقت و الموارد المالية اضافة الى الاشتراك الناس اكثر تاثيرا بنتائج الخطط في التنفيذ ، و قد اظهرت النتائج بعض البحوث في مجال التخطيط للمنظمات و المجتمعات ، ان عدم اشتراك الناس في البرامج سوف يؤدي الى فشل عملية التطبيق ، ولكي يكون التخطيط اكثر فعالية يجب اشراك الناس في التخطيط و التزامهم بالتنفيذ ، و الا سيحكم عليه بالفشل.

اورد خبراء (بيمك، 2006) مجموعة من النصائح لنجاح تطبيق الخطة الاستراتيجية، و هي كالتالي:

- الحصول على الموافقة و التعزيز الادارة العليا.

- وضع برنامج عمل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

- وضع نظام للاتصالات يضمن معرفة كل من المنفذين و المسؤولين بالخططة الاستراتيجية الجديدة.

- تحديد شكل التنظيم المناسب للخططة الاستراتيجية.

- توفير المديرين و العاملين المناسبين لتنفيذ الخططة الاستراتيجية

- السيطرة على مقاومة او الرفض العاملين للخططة الاستراتيجية.

- استخدام نظم حوافز مادية و معنوية لتشجيعهم.

- تكرار عملية التخطيط الاستراتيجي عن طريق: المراجعة السنوية و التعديل و التطوير للخططة و المراجعة الاملة للخططة كل ثلاث سنوات.

## II. مرحلة المتابعة و التقييم:

تعتبر مرحلة متابعة الخططة من اهم المراحل في عملية التخطيط ، اذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخططة بل يجب عليه ان يتأكد من تنفيذها و ملاحظة اية انحرافات في الخططة و العمل على تلافياها ، و تكمن اهمية المتابعة في ان المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق فقد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي قد تمنع المؤسسة او تحد من قدرتها على تنفيذ انشطتها، مما ينعكس على تحقيق الاهداف.

و تصنف الرقابة الاستراتيجية الى ثلاث مستويات:

(1) الرقابة على المستوى الاستراتيجي.

(2) الرقابة على المستوى التكتيكي.

(3) الرقابة على المستوى التشغيلي.

اي ان عملية الرقابة الاستراتيجية تهدف الى مقارنة الاداء الحالي مع الاهداف الموضوعية و بذلك تزود الادارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج و اتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية اذا تطلب الامر ذلك .

المطلب الثالث: ادوات التحليل الاستراتيجي

1. نموذج تحليل SWOT

يعتمد تحليل الموقف الاستراتيجي داخل بيئة العمل على نموذج يطلق عليه اسم النموذج المزدوج او الثنائي الخاص بالاداء و البيئة ، اما تحليل SWOT فهو مصفوفة رباعية تتكون من عناصر الضعف ، القوة ، التهديدات ، و الفرص، ويظهر نموذج تحليل SWOT وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم(II-5)

تحليل مصفوفة SWOT



مرجع سابق ، الدوري ، ص 158

1) تحليل SWOT: هو طريقة تحليلية تساعد على تحديد نقاط الخاصة بالقوة و الضعف ، و ادراك نوعية التهديدات و طبيعية الفرص المتاحة و المؤثرة في المنشآت ، و يعد تحليل SWOT من النظم المهمة لاعداد و تصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الاعمال ، عن طريق تقديم مجموعة من الخطط سواء قصيرة او طويلة المدى.

2) عناصر تحليل SWOT : تمثل الحروف الانجليزية الاربعة (SWOT) اربعة كلمات في اللغة الانجليزية ، وهي العناصر الاساسية و الرئيسية التي يعتمد عليها التحليل في تقييم عمل المنشآت، و مساعدتها على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي ، وفيما ياتي معلومات عن كل كلمة منها:

- **عناصر او نقاط القوة(Strengths):** هي العناصر التي تساهم في تميز مشروع او الشركة عن غيرها من الشركات الاخرى ، كما تشكل نقاط القوة مجموعة من القدرات المتوفرة داخل المنشأة ، وتساهم في تحقي مطالبها وتخلصها من التهديدات المحيطة بها ، ومن امثلة عليها وجود اشخاص اكفاء في بيئة العملمثل المتدربين و المدراء، و الحصول على الموارد المالية المناسبة، واستخدام التكنولوجيا.
- **عناصر او نقاط الضعف (Weaknesses):** هي العناصر التي تظهر علامات الضعف في الشركة او المشروع، كما تمثل نقاط الضعف ذلك العجز المؤثر في المنشأة ، ويمنعها من الوصول الى اهدافها ، ومن امثلة عليها ظهور مشكلات في التوزيع و التصدير للخدمات و المنتجات.
- **عناصر الفرص (Opportunities):** هي العناصر التي تمثل العوامل الخارجية و التابعة للمنشأة او المشروع ، و تعكس تاثيرات ايجابية ، فمثلا قد تساعد على ارتفاع معدل الربح او زيادة بيع المنتجات ، كما تشكل الفرص جميع الاتجاهات او الظروف التي تساعد على تحقيق الهدف المطلوب ، ومن الامثلة عليها ظهور تعاون بين المنشآت .
- **عناصر التهديدات(Threats):** هي العناصر التي تشكل تاثيرات من خارج المنشأة او المشروع ن وتؤدي الى تاثره بتهديد واضح ، وينتج عنها اضطراب في بيئة عمل المنشأة او المشروع ، كما تمثل التهديدات جميع الظروف ذات المصادر الخارجية و المؤثرة سلبيا على كفاءة و نوعية العمل داخل المنشأة ، ومن الامثلة على التهديدات عدم اهتمام الناس بشراء المنتجات الخاصة بالمنظمة .
- 3) **اهمية تحليل SWOT:** يعد تحليل SWOT من اهم الادوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي ، و يعتبر المرحلة الاولى من مراحل اعداد و تصميم الخطط داخل المنشآت، كما يساعد الاشخاص على اتخاذ وصناعة القرارات المؤثرة في حياتهم ، ويعد ايضا من الطرق السهلة وذات اهمية كبيرة ، حيث لا يجوز تجاهله او عدم استخدامه في بيئة العمل، وتلخص اهمية تحليل SWOT وفقا للنقاط التالية:
- يساعد تحليل SWOT على معرفة جميع عناصر القوة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات و العقبات ، كما يوفر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة، و يقلل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المنشأة .
- يساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الاستراتيجية التي تتميز بالتعقيد ، من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتخاذ القرارات .

- يوفر تحليل SWOT للمنشآت القدرة على اختيار افضل النظم ، ومراجعة جميع البيانات والمعلومات .
- يدعم تحليل SWOT المنشآت في الوصول الى افضل انواع التخطيط الذي يساعد على تحقيق الاهداف .

4) **استراتيجيات تحليل SWOT:** بعد الانتهاء من تحديد و دراسة جميع عناصر تحليل SWOT ، و معرفة طبيعة التهديدات و الفرص المتوفرة ، و تقييم نقاط القوة و الضعف ، تظهر مجموعة من النتائج التي تعتمد على استراتيجيات متنوعة، و يجب على الادارة اختيار انسب استراتيجية منها ، حيث تتوافق مع المواقف الخاصة بالمنشأة اتجاه اهدافها و منافسها ، و في ما ياتي معلومات عن الاستراتيجيات الرئيسية لتحليل SWOT:

✓ **الاستراتيجية الهجومية:** هي الاستراتيجية المعتمدة على امتلاك المنشأة عناصر القوة و العديد من الفرص ، فتحرص المنشأة على تطبيق استراتيجيات هجومية للاستفادة من جميع الفرص و تعزيز قوتها .

✓ **الاستراتيجية العلاجية :** هي الاستراتيجية التي تشير الى امتلاك المنشأة الكثير من الفرص ، ولكنها متاثرة بعدة نقاط ضعف تجعلها غير قادرة على الاستفادة من هذه الفرص ، فتساهم هذه الاستراتيجية العلاجية في تقديم العلاج المناسب لتصحيح الضعف الذي تعاني المنشأة .

✓ **الاستراتيجية الدفاعية:** هي الاستراتيجية التي تستخدم عند ظهور تفاعل بين التهديدات و عناصر القوة ، حيث تحرص المنظمة على استثمار قوتها للدفاع عن نفسها امام التهديدات التي تواجهها .

✓ **الاستراتيجية الانكماشية:** هي الاستراتيجية التي تستخدم عند مواجهة المنشأة لعناصر الضعف صادرة من داخلها و مجموعة من التهديدات الواردة من خارجها ، و تحرص الاستراتيجية الانكماشية على توفير العلاج للضعف و التقليل قدر المستطاع من التهديدات .

II. **نموذج ماكينزي Mckinsey 7S:** يعد نموذج ماكينزي اكثر النماذج الفعالة لتحليل اداء الشركات ، ومدى قدرتها على تحقيق الاهداف المنشودة، و ثم تطوير هذا النموذج في اوائل الثمانينات على يد الاستشاريين في شركة ماكينزي ، توم بيتر و روبرت ووترمان، و يعتمد هذا النموذج على تحليل 7 عناصر اساسية يجب ان تتوافر في اي منظمة، ولا يمكن لاي شركة النجاح دون ان تكون جميع هذه

العناصر منسجمة معا، ويمكن الاستادة من تطبيق هذا النموذج في تحسين اداء الشركة، ودراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل الشركة، وتحقيق الانسجام بين الاقسام المختلفة ، وتحديد افضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة، وينقسم نموذج ماكينزي الى 3 عناصر ملموسة هي: الاستراتيجية، الهيكل، والانظمة.

و 4 عناصر غير ملموسة وهي: القيم المشتركة، المهارات ، و نمط الادارة ، و فريق العمل.

فقد قامت مجموعة ماكينزي الاستشارية بتصميم نموذج عرف باسمها ببيان العناصر الادارية والتنظيمية ويتكون هذا النموذج من سبع عناصرهي:

1. **الاستراتيجية Strategie**: و تشير الى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين و تحسين صورتها امام العملاء مع قدرة مميزة على تخصيص الموارد.

2. **الهيكل Structure**: وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية و الاعمال و المهام و المسؤوليات و السلطات الدالة على من المسؤول امام من؟ و تقسيم الانشطة و بيان التخصصات و تحقيق التكامل و التنسيق فيما بينها.

3. **الانظمة System**: و تدل على عمليات التشغيل و التدفقات التي تبين كيفية اتمام العمل داخل المنظمة اولا باول ، و ذلك لمختلف العمليات و من بينها نظم المعلومات الراسمالية و نظم الانتاج و العمليات و نظم الرقابة، الجودة ، و نظم قياس الاداء و تقييم العمل.

4. **نمط الادارة Style**: و يمثل نمط الادارة الايديولوجية الفكرية لادارة المنظمة ، و فلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم معتقدات الادارة ، مهما يحتاج الى اعز الموارد المادية و البشرية ووقتيه و يستحق ان يتحول الى سلوك و تصرف.

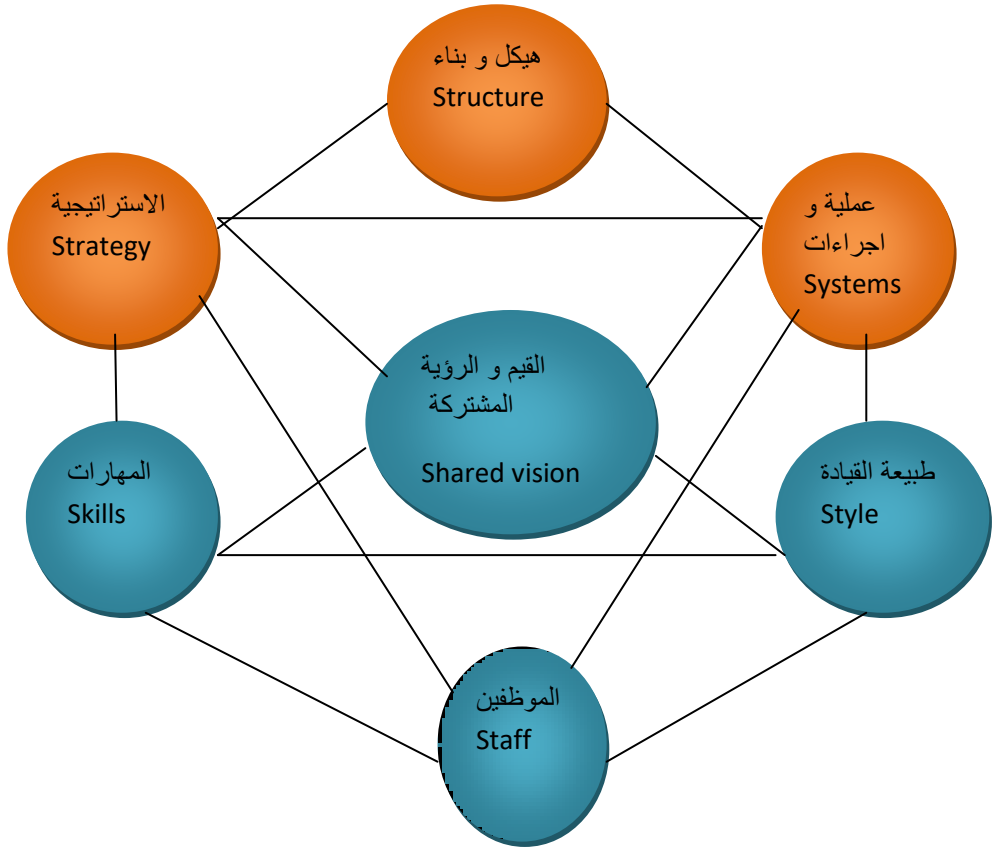
5. **الهيئة الادارية Stoff**: و يقصد بالهيئة الادارية للموظفون داخل المنظمة وهنا يصبح من الضروري الاهتمام و التفكير في هؤلاء الافراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

6. **القيم المشتركة Shoud value**: يمثل القيم و التطلعات الاساسية و الطموحات التي يشترك فيها الافراد بالمنظمة و غالبا لا نجد لها صريحة في الاهداف، وانما تعبر عن الافكار

العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الادارة العليا في نشره داخل المنظمة و من ثم يجب مشاركتها من جانب الافراد .  
7. المهارات Skills: وتمثل القدرات والامكانيات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات و المعارف اللى واقع علمي والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

الشكل رقم: (6-11)

نموذج ماكينزي 7S



مرجع سابق، طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي ادريس، ص545

III. نموذج انسوف Ansoff:

1. تعريف مصفوفة انسوف: هي اداة لتخطيط الاستراتيجية التسويق وضعها العالم الروسي هاري ايجور انسوف (Harry Igor Ansoff)، هي مصفوفة تم ابتكارها من طرف احد العلماء، وهي تقترح اربعة استراتيجيات لتنمية الاعمال وتركز على مستوى المخاطر

المرتبطة بكل خيار: استراتيجية تطوير سوق المنتج ، و استراتيجية اختراق السوق من خلال منتج سريع البيع ، قليل السعر بمواصفات عالية و استراتيجية تنوع المنتجات لتقليل المخاطر ، وضمان تنوع مصادر الدخل و الربح ، و استراتيجية تطوير المنتج دائما لضمان مجاراة المنافسة و الحفاظ على دورة حياة المنتج ، و اندفاعه بالسوق.

## 2. التحليل التسويقي الاستراتيجي لانسوف:

يعتمد مربع انسوف للتحليل الاستراتيجي للسوق على مايلي:

- المنتج او المنتجات ، خدمات.
- السوق او الاسواق.

و يتم هنا تقسيم المنتجات الى حالية و جديدة و يتم تقسيم السوق الى اسواق حالية و جديدة، و يكون ناتج التحليل دائما كما يلي:

- ✓ منتج او خدمة حالية يمكن استخدامها في سوق او اسواق حالية.
- ✓ منتج او خدمة حالية يمكن استخدامها في سوق او اسواق جديدة.
- ✓ منتج او خدمة جديدة يمكن استخدامها في سوق او اسواق حالية.
- ✓ منتج او خدمة جديدة يمكن استخدامها في سوق او اسواق جديدة.

## 3. استراتيجيات:

و نتيجة هذا التحليل يمكن الحصول على اربعة استراتيجيات مقترحة و مقارنة مع السابق :

- ✓ النزول بقوة الى الاسواق.
- ✓ تنمية اسواق جديدة.
- ✓ تنمية منتجات و خدمات جديدة.
- ✓ التنوع باشكاله (راسي، افقي، مختلط).

و اثناء التحليل للوضع الحالي يمكن التكهّن باستخدام العلاقة بين المنتجات و الاسواق الحالية و القدرة على النزول او تنمية اسواق جديدة.

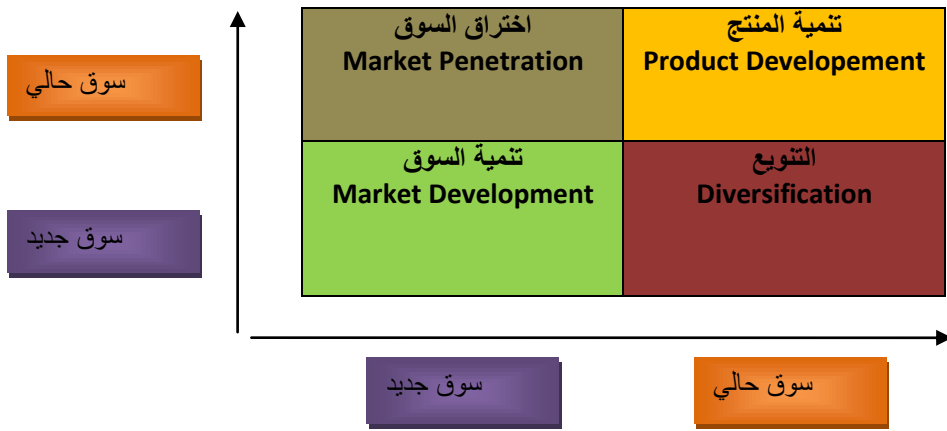
و يمكن استخدام هذا التحليل ليس فقط في الاسواق او مع المؤسسات الهادفة للربح ، على سبيل المثال تم استخدام هذا التحليل مؤخرا في مشاريع مصرية اوروبية للتدريب و التعليم

والتاهيل المبني، وفي هذا المثال تم استخدام التحليل للتعرف على المناهج التدريبية الحالية وفي اي الصناعات الحالية يمكن استخدامها ، وبناءا عليه تم التعرف على الصناعات الجديدة التي يمكن ان تستفيد من نفس المناهج .

الشكل التالي يبين لنا مصفوفة انسوف:

### الشكل رقم "7.2"

#### مصفوفة انسوف Ansoff



### iii. نموذج BCG:

1. تعريف مصفوفة BCG: لقد حقق م يسمى بمحفظة المنتج نجاحا كبيرا في وضع الاستراتيجيات للشركات المتعددة المنتجات حيث جرى استعماله بشكل واسع في تحليل المزيج السلي للمؤسسة، وقد حققت عدة نماذج مختلفة لحقيبة المنتج نجاحا مقبولا وافضل هذه النماذج و اكثرها شهرة و استخداما هو الذي جرى وضعه من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group) اي (مؤسسة الاستشارات الادارية) كما يطلق على هذا النموذج بتحليل معدل النمو/حصة السوق وهو يحقق الاستفادة من ثلاث مفاهيم اساسية هي:

- دورة حياة المنتج.
- التدفقات النقدية.
- حصة السوق/العائد على الاستثمار.

ويستخدم نموذج BCG معيارين مهمين في تقديم المزيج السلمي للمؤسسة وهما:

\_ معدل نمو السوق النسبية .

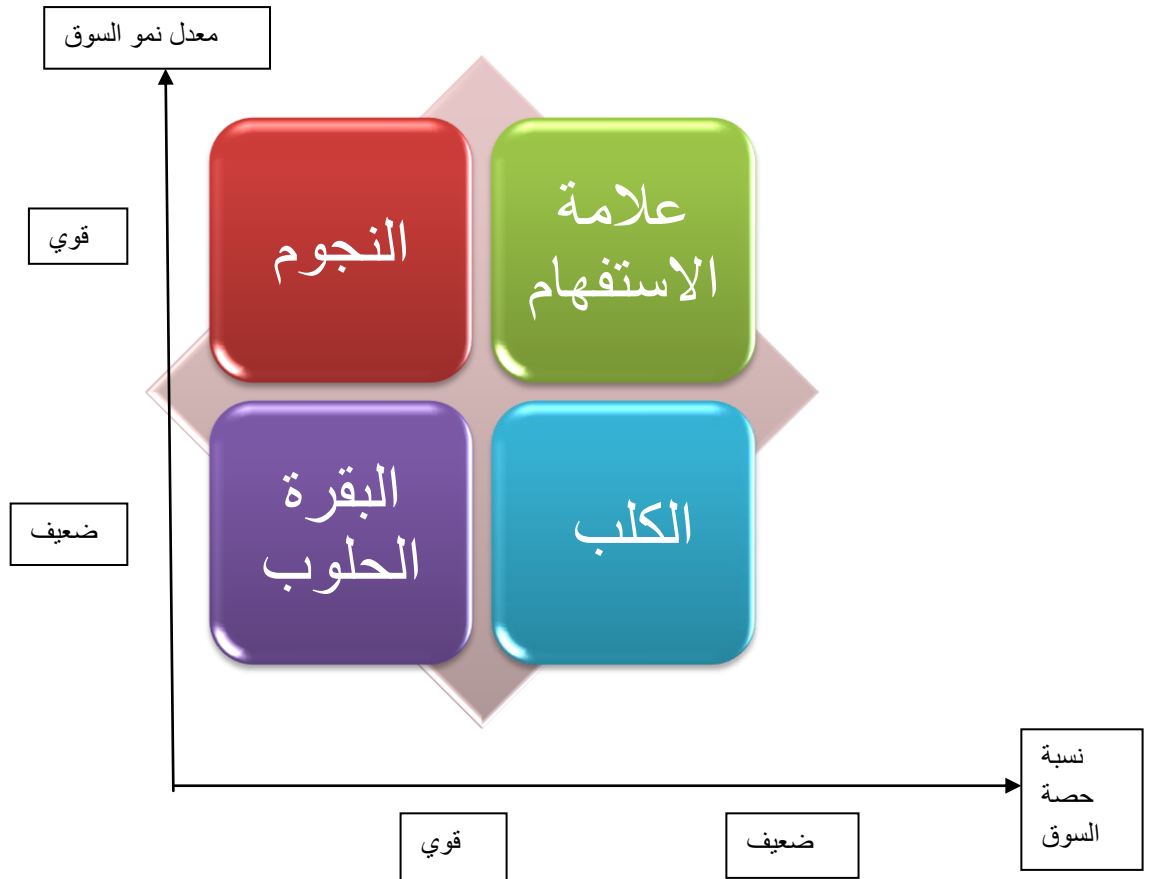
\_ حصة السوق من المنتج.

مثل هذا الفحص يؤدي الى تقييم مركز كل منتج في السوق الامر الذي يساعد الادارة على احداث درجة من التوازن بين منتجاتها المختلفة حتى يمكنها ان تحقق الاداء الامثل للمؤسسة في الاجل الطويل .

2. شرح مصفوفة BCG :

الشكل رقم: (8-II)

مصفوفة BCG



يقسم النموذج منتجات المؤسسة الى اربعة مجموعات حيث نسبة حصة السوق تحتل محور الافق و معدل نمو السوق يمثل المحور العمودي.

حيث يتضح من الشكل ان تقييم المنتجات يكون حسب مكانها في المصفوفة ( علامة الاستفهام، النجوم، البقرة الحلوب، الكلب).

#### اولا: علامة الاستفهام:

هي منتجات حصة سوقية منخفضة اي مركز تنافسي ضعيف ولكن معدل نمو عال و على المؤسسة ان تكثف الاستثمار في هذه المنتجات حيث ان توقعت مبيعاتها قد تكون سببا في اعطائهم فرصة للتغيير ليصبحوا نجوما في المستقبل ، و من المحتمل ان يصبحوا كلابا و من ثم التوجه بازالتهم .

وعليه يقول ان علامة الاستفهام تمثل المرحلة الاولى او مرحلة التقديم في منحنى دورة الانتاج.

#### ثانيا:النجوم :

وهي المنتجات ذات معدل النمو العالي و حصة السوق عالية اي مركز التنافسي قوي ، وهذه المنتجات لها امكانية تحقيق ارباح عالية ، وبالتالي يجب ان تاخذ الاولوية في التمويل والاعلان و مركز المنتج و التوزيع وبالتالي فانها تحتاج الى اموال بقدر مناسب و ذلك لتمويل النمو السريع، و في حالة انقطاع التمويل والاستثمار فان هذه المنتجات تتراجع لتصبح كلبا وهذا المركز (النجوم) يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج.

#### ثالثا : الأبقار:

وهي تمثل منتجات ذات حصة سوقية عالية ، اي ان مركزها التنافسي قوي ولكن معدل نموها في السوق ضعيف ، هذه المنتجات مربحة لتوليدها تدفقات نقدية أكثرها تحتاجه للانتاج و التسويق ، ان هذه التدفقات النقدية يجب ان تستخدم لتوليد مجالات ذات فرص عالية ( نجمة او علامات الاستفهام).

ان الاستراتيجية لهذه المنتجات يجب ان تصمم للمحافظة على الحصة السوقية بدلا من توسعها .

وهي تمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج .

## رابعاً: الكلاب :

وهي المنتجات التي تكون في الجانب السفلي الايمن للمصفوفة ، وهي تستهلك استثمارات قليلة وفي نفس الوقت توفر تدفقات قليلة من الواضح ان هذه المنتجات يجري في الغالب شطبها ، كما ان ازالة الكلاب قد لا تكون ضرورية ، حيث توجد هناك استراتيجيات يمكن ان تحقق الارباح على المدى القصير ، حيث تقوم بازالة الدعم او المساعدات التسويقية و الاقتصار على بيع المنتجات الى المستهلكين ذوي الولاء العالي ، الذين يرغبون في شراء منتجات المؤسسة دون الحاجة الى الاعلانات ويمكن على المدى البعيد ان تعمل المؤسسة على ازلتها.

و تمثل (الكلاب) مرحلة التدهور على منحى دورة حياة المنتج.

## 3. الخيارات الاستراتيجية لمصفوفة الحصاة/النمو BCG:

ان كل خلية من الخلايا الاربعة التي تتكون منها مصفوفة الحصاة/النمو تعبر عن المركز الاستراتيجي للمنتج وحيث ان لكل مركز استراتيجي خيارا استراتيجيا يجب على المؤسسة ان تتبناه وفق مركز المنتج في المصفوفة ، الخطوة المهمة هي ان نحدد الخيار الاستراتيجي الذي يتلاءم مع الهدف الذي ينبغي تحقيقه لكل منتج من المنتجات ويجب ان يكون هذا الخيار متوازنا و يحقق رسالة المنظمة ، وفيما لا يمكن تحديد اي خيار استراتيجي مالم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة هل هي علامة الاستفهام، نجوم ، بقرة حلوب، كلب ، بشكل عام هناك اربعة بدائل استراتيجية وكل بديل استراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة.

- (1) **استراتيجية البناء:** وتصلح هذه الاستراتيجية للمنتجات الجديدة لتقابل الخلية الاولى و كذلك المنتجات التي وصلت الى النجومية.
- (2) **استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم:** وهي احدى استراتيجيات الاستقرار فبموجب هذه الاستراتيجية الدفاعية فانه يتم المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة و تتبع هذه الاستراتيجية لصد هجمات المنافسين وكذلك المحافظة على اهتمامات المستهلك وولائه.
- (3) **استراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية):** وهي احدى استراتيجيات الانكماش و تهدف التدفقات النقدية للامد القصير مع اهمال اثر ذلك على الامد الطويل وهذه الاستراتيجية تتناسب مع منتجات الابقار النقد الضعيفة ذات المستقبل غير الواعد.

4) استراتيجية الحذف (التصفية الجزئية): وهي احدى استراتيجيات الانكماش ايضا و هذه الاستراتيجية تلجا اليها المؤسسات ذات المنتجات المتعددة او وحدات العمل المتعددة حيث تقوم المؤسسة بحذف منتج او اكثر.

#### IV. نموذج مصفوفة ADL ( ارثر دى ليتل):

1) مفهوم مصفوفة ADL: وهو نموذج للتحليل الاستراتيجي تسمى ايضا مصفوفة تطور السوق (المنتج) ، ثم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الامريكية Arthur D. Little حيث تقوم المصفوفة على المتغيرين اساسين هما:

- **درجة نضج الصناعة:** وهو المتغير يتاسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج اما انطلاق ، نمو نضج و تدهور .

و يتم تحديد هذه المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل متمثلة فيما يلي:

- معدل النمو ، الطاقة الكامنة في النمو، اتساع خطوط المنتج ، عدد المنافسين ، انتشار الحصة السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين ، قيود الدخول للسوق ، التكنولوجيا.

- **الوضع التنافسي:** هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها ، و تقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل الا بادراج اهمية النشاط في التقييم ، اذ ان كل نشاط يمكن ان يكون ذو اهمية مستقبلا، حيث يمكن ان تاخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي :  
مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

2) **بنية مصفوفة ADL:** تم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من 20 خانة مزدوجة المداخل حسب المتغيرين المعتمدين كما يلي:

- **محور الفواصل:** يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التوقع في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من الانطلاق الى التدهور.

- **محور التراتيب:** يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة من الهيمنة الى الضعف.

ومن خلال تموضع نشاط المؤسسة على المصفوفة هناك اربعة انظمة استراتيجية ، يمكن للمؤسسة العمل على اساسها، الا انها اقل تمييزا في المناطق التي حدودها اقل تحديدا ، وتتمثل هذه الانظمة الاستراتيجية فيما يلي :

- **تنمية طبيعية:** و التي تفترض انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق التنمية المناسبة مع الانشطة الخاصة بالمؤسسة لتحقيق وضع تنافسي جيد.

- **تنمية اختيارية:** تكون بالنسبة للمؤسسات التي في وضع تنافسي متوسط و فرصها ضعيفة ، ومن خلالها يتم العمل للوصول لافضل وضعية ومنه افضل مردودية.

- **التقويم:** في هذه الحالة على المؤسسة العمل لحشد مواردها من اجل تصحيح وضعية انشطتها .

- **الانسحاب:** و يعتبر افضل اختيار للانشطة الاقل مردودية و التي تكون من خلالها المؤسسة في وضعية تنافسية ضعيفة.

**(3) خط العمل في مصفوفة ADL:** في منهج مصفوفة ارثردي ليتل ، ينبغي على مخطط الاستراتيجية تحديد حدود الاعمال و ايجاد عدم الترابط بين المنتجات و الخطوط العمل من خلال الاستعانة بالمعايير التالية كادلة:

• المنافسة المعتادة.

• الاسعار.

• العملاء.

• الجودة، الاسلوب.

**(4) تقدير مرحلة دورة الحياة الصناعية:** ان تقييم مرحلة دورة الحياة الصناعية تتمثل في:

• حصة التسويق للعمل.

• الاستثمار.

• الربحية و تدفق النقد.

ان نموذج ADL يقيم الوضعية التنافسية للمؤسسة بطريقة نوعية فهو يفترض بان المنافسة لا تبني فقط على التكاليف و الاسعار، ولكن تبني على القوة النسبية للمؤسسة بالنسبة لمنافسها.

فمن طريق مرونته وتكيفه ، فان هذا النموذج يبقى بالتالي الوسيلة الافضل لتحليل محفظة اوراق المؤسسات الاكثر تنوعا ، وبالاخص منها تلك التي تنتهج نهج التنوع غير المترابط (غير مركز) الذي يسير مصالح موزعة في شركات و قطاعات مختلفة.

### 5) نقاط القوة والضعف في مصفوفة ADL:

وكباقي نماذج التحليل ، يتمتع نموذج مصفوفة ADL الاستراتيجي بمجموعة من النقاط التي تعبر عن مدى قوة النموذج او ضعفه ، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

1. **نقاط القوة:** يمكن ذكر البعض منها في النقاط التالية:
  - تعرض مصفوفة ADL توزيع الانشطة او المنتجات في المؤسسة ازاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج ، و المركز التنافسي حيث قسمت الى 20 خانة كل خانة تمثل موقع معين يوفر جملة من الخيارات الاستراتيجية .
  - تستطيع المؤسسة ومن خلال التوزيع الواسع للانشطة و المنتجات ان تتنبأ بماهية محفظتها المالية و كيفية تطويرها في المستقبل للتأكد ان محفظة اعمالها متوازنة.
2. **نقاط الضعف:** يمكن ذكرها فيما يلي :
  - لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي ، فبالرغم من كون مراحل دورة حياة المنتج هي مهمة لكنها لا تحمل محددات جاذبية الصناعة .
  - توجد عوامل اخرى مهمة و ذات اثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج.

ومن الواضح ان مصفوفة ADL تتجه الى حد ما نحو تبسيط عملية الاختيار الاستراتيجي ، وهي بالتأكيد ليست على هذا النحو ، و مع ذلك تعتبر اداة مفيدة في عملية التحليل الاستراتيجي ، و بالنظر الى المدى الواسع للبدائل و الخيارات الاستراتيجية الممكنة للمؤسسة، تبقى القيمة الحقيقية للمصفوفة هو في تاسيس موازنة بين الاستراتيجيات من جهة و درجة نضج الصناعة و الوضعية التنافسية للمؤسسة من جهة اخرى .

و فيما يخص امكانية تطبيق هذه المصفوفة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فهذا يتوقف على امكانية المسيرين في تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج لتحديد البعد الاول، و كما ذكر سابقا فهناك امكانية كبيرة لتحديده ، و لغياب قائمة محددة لعوامل تحديد الوضعية التنافسية ، فان الامر مقترن اساسا بالقدرات التي لدى المسيرين في

اختيار هذه العوامل وتحليل المعلومات الخاصة بها للوصول الى تحديد الوضعية التنافسية.

### 1) تعريف القوى التنافسية الخمسة لبورتر:

القوى التنافسية الخمسة لبورتر هي اطار تحليلي يستخدم في تقييم الاستراتيجيات الاعمال والاسواق ، ويمكن استخدام هذا الاطار كاداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق.

وهذه الاداة تقارن محيط العمل او البيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الاوسع .

ويعتمد هذا التحليل على انه اذا تغيرت احدى هذه القوى فلا بد من اعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بادائها ، ليس فقط ولكن ايضا استخدمها في محاكاة تغيير هذه القوى الخمسة وما قد يترتب عليها في محيط العمل والاسواق المحيطة ، وتعد هذه الطريقة احدى الطرق الذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل والقوى الخمسة هي:

- المنتجات البديلة.
- المنافسون الجدد.
- حدة المنافسة من الخصوم

### 2) القوى الخمسة:

1. تهديد المنتجات البديلة: ان وجود منتجات بديلة خارج نطاق المنتج التنافسي العام يزيد من ميول المستهلكين الى السلع البديلة.

- نزوح المشتريين الى السلع البديلة.
- المنافسة السعرية للبضائع البديلة.
- تكلفة الفرصة البديلة التي يتكبدها المشتري.

2. التهديد من دخول المنافسين الجدد: الاسواق المربحة التي تدر عوائد عالية تجتذب الشركات، وهذا يخلق وجود العديد من الشركات المنافسة في السوق مما يتسبب

بانخفاض الربح الجزئي للشركة، وما لم يتم الحد من دخول شركات جديدة من قبل الشركات التي تشغل السوق ، فان معدل الربح سينخفض الى مستوى تنافسي .

• وجود حواجز للدخول .

• اقتصاديات اختلافات المنتج.

• العلامة التجارية.

### (3) حدة المنافسة من الخصوم:

• تفاوت و تناوب الافراط في الصناعة.

• عوائق امام الخروج من السوق.

• التعقيد في المعلومات و عدم التناظر.

(4) **القوة التفاوضية للعملاء:** وما تعرف ايضا بالقدرة التفاوضية لسوق النواتج ، قدرة العملاء على وضع الشركة تحت ضغط ما يؤثر ايضا على حساسية الزبائن للتغيرات في الاسعار.

• نسبة المشتريين من الشركة.

• درجة الاعتماد على قنوات التوزيع القائمة.

• مدى نفوذ المساومة وبخاصة في الصناعات التي تكون التكاليف الثابتة عالية فيها.

• مدى حساسية المشتري بالتغيرات في الاسعار.

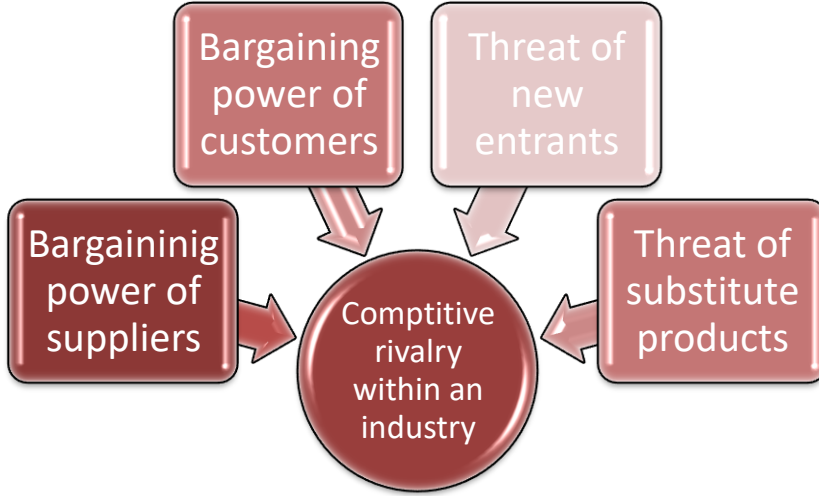
(5) **القوى التفاوضية للموردين:** او ما توصف احيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات ، موردي المواد الخام ، والمكونات ، و العمالة ، و الخدمات ( مثل الخبراء) للشركة يمكن ان يشكلوا مصدر قوى تضغط على الشركة، فالموردين قد يرفضون العمل مع الشركة، او على سبيل المثال يفرضون اسعار باهضة للموارد الخاصة و المهمة.

• تكاليف التبديل للموردين بالمقارنة تكاليف التبديل للشركة.

• درجة التمايز لمدخلات الصناعة.

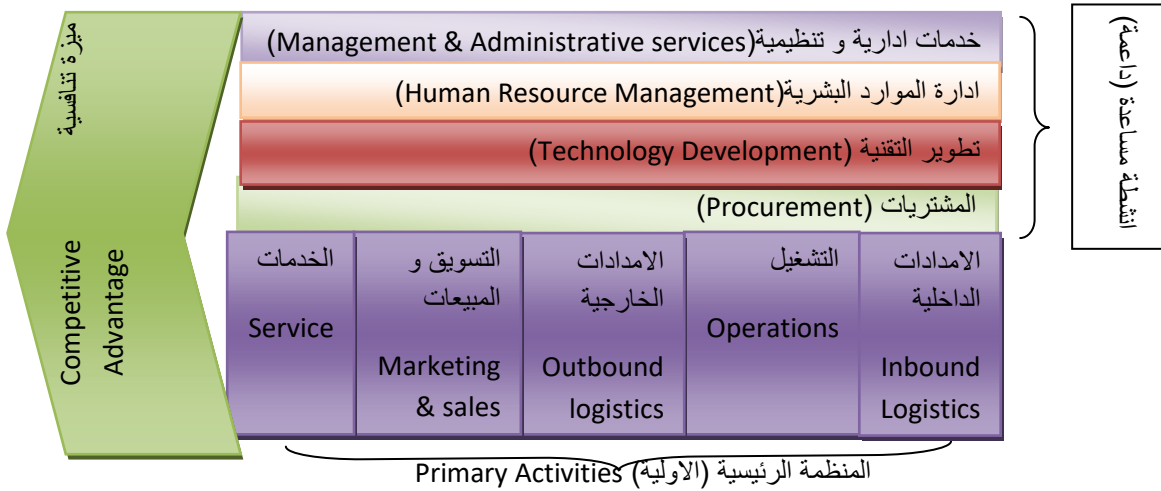
• توافر مدخلات بديلة .

الشكل رقم: (9-II)  
القوى الخمسة لبورتر



3. تحليل سلسلة القيمة (La chaine de valeur):

الشكل رقم: (10-II)  
تحليل سلسلة القيمة



(1) مفهوم سلسلة القيمة: هي مجموعة مترابطة من الانشطة المولدة للقيمة والتي تبدأ بمواد الخام التي تأتي من الموردين الى سلسلة من الانشطة المضيفة للقيمة المتعلقة بانتاج وتسويق المنتج وتنتهي بالموزعين الذين يوصلون السلعة النهائية لايدي المستهلك النهائي.

### 1.1 الأنشطة الأساسية (الأولية): ترتبط الأنشطة الأولية مباشرة بالخلق الفعلي

للقيمة، كما انها تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها الشركة للانتاج وتوصيل السلعة الى العاملين ، وتبدأ خلق قيمة الأنشطة مع توفير مواد الخام و المواد الأولية وتستمر من خلال توفير اجزاء و مكونات الانتاج و التصنيع و تجميعها و قيمة التوزيع عبر اوصول السلعة الى المشتري ، وقيمة المبيعات و قيمة تقديم الخدمات ما بعد البيع الى المستهلك الاخير كمنتج او خدمة، و تحدد هذه الأنشطة مهام العملية التشغيلية الجوهرية المحيطة بالسلعة او الخدمة ، و هي ممثلة في خمسة أنشطة:

- ✓ الامداد الداخلي.
- ✓ العمليات الانتاجية.
- ✓ الامداد الخارجي.
- ✓ التسويق و البيع.
- ✓ الخدمة.

### 2.1 الأنشطة المساعدة (داعمة): تقوم الأنشطة الباقية من سلسلة القيمة بتدعيم الأنشطة

الأولية ، بعبارة اخرى تعمل على مساعدة وظيفة الأنشطة الأولية المضيفة للقيمة ، ولهذا السبب يشار اليها بانها أنشطة داعمة ، كما تساعد هذه الأنشطة الشركات على تحسين التنسيق و تحقيق الكفاءات داخل الأنشطة الأولية للشركة لاضافة القيمة، و هي ممثلة في اربعة أنشطة :

- ✓ المشتريات: المدخلات و التي تؤمن الأنشطة الأولية.
- ✓ تطوير التقنية: طرق اداء الأنشطة الأولية يتم تحسينها.
- ✓ ادارة الموارد البشرية: الافراد الذين سوف ينفذون الأنشطة الأولية .
- ✓ خدمات ادارية و تنظيمية: أنشطة مثل المحاسبة ، التمويل ، الشؤون القانونية.

### (2) اهمية سلسلة القيمة: تلعب سلسلة القيمة دور مهما في تنظيم المؤسسة ، حيث ان

تقسيم المؤسسة الى مجموعتين من الأنشطة خالقة للقيمة و داعمة، يسهل من عمل المؤسسة في تحديد نقاط القوة و الضعف داخل النشاط، و من هنا يجب الاشارة الى ضرورة تماشي سلسلة القيمة مع بنية المنظمة التي تعمل على تجميع بعض الأنشطة المستقلة داخل التنظيم مثل التسويق و الانتاج ، واقع هذا التجمع الأنشطة المتماثلة او المتشابهة يمكن استغلالها مجتمعة في نفس المصلحة ، و في نفس الوقت المصالح مقسمة الى مجموعة من النشاطات المختلفة .

(3) اهداف سلسلة القيمة : هناك العديد من الاهداف لسلسلة القيمة منها:

- انتاج كميات من البضائع او تقديم الخدمات.
- التركيز على زيادة المصلحة لكل الاطراف العاملة .
- ان العمل ضمن السلسلة الكلية للبضاعة يؤدي الى تطوير سلال القيمة التنافسية ليحقق الحصول على نتائج ايجابية.
- اعداد منهاج عمل مشترك للعمل مع المجهزين والزبائن.

### المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية

#### المطلب الاول : تحديد البدائل الاستراتيجية

يهتم التخطيط الاستراتيجي باعداد الخطط الاساسية التي تتم من قبل الادارة حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل ثم الاختيار بين البدائل المتاحة وتقويمها .

يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة امام المنظمة ، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة ، والتي عن طريقها تامل في تحقيق اهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة:

(1) الاستراتيجيات العامة للمنافسة.

(2) استراتيجية النمو.

(3) استراتيجية النمو التوسعية .

#### خصائص البديل الاستراتيجي.

- يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة.
- يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة.
- يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة .
- يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة.
- يتناسب مع موارد المؤسسة وامكاناتها .
- يحقق الاهداف المرجوة.

### المطلب الثاني: الخيار الاستراتيجي:

(1) الخيار الاستراتيجي (البديل الاستراتيجي): البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية ، و مجموعة العوامل الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية اخرى ، ووفقا لهذا المفهوم تسعى الادارة العليا الى خلق حالة الموازنة بين البدائل الاستراتيجية و امكانات المنظمة الداخلية و الخارجية بما يوفر لها القدرة على الاختيار البديل الاستراتيجي الافضل من بين البدائل المتاحة.

(2) مراحل عملية الخيار الاستراتيجي: و تتضمن عملية الخيار الاستراتيجي المراحل التالية:

- تكوين البديل او البدائل الاستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة الاستراتيجية من خلال انتهاز الفرص او الحد من التهديدات البيئية ، و تعزيز جوانب القوة و معالجة نقاط الضعف ، اضافة الى تحديد ملامح الميزة التنافسية .
- تقويم البدائل الاستراتيجية ، من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل من البدائل الاستراتيجية لتحديد مدى ملائمتها مع موقف المنظمة الاستراتيجي ، و تخضع عملية التقويم للبدائل الاستراتيجية لمعايير عدة منها :
  - ✓ التوافق: فلا بد ان يتوافق البديل مع عناصر البيئة الخارجية و الداخلية ، .
  - ✓ المنفعة: اذ ينبغي ان يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة و مستفديها .
  - ✓ القبول: يجب ان يحظى البديل بقبول معظم الاطراف المتعاملة مع المنظمة .
  - ✓ التطابق: من الضروري ان يحقق البديل الاستراتيجي تطابقا مع الرسالة المنظمة و اهدافها الاستراتيجية، و تناسبها واضحا مع الفرص و التهديدات البيئية و نقاط القوة و الضعف الداخلية.
  - ✓ الميزة التنافسية: تسعى المنظمات جاهدة ان يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة ازاء المنظمات الاخرى.

(3) المطلب الثالث: العوامل المحددة و المؤثرة في نجاح الخيار الاستراتيجي

يمكن التطرق لهذه العوامل كما يلي:

- ✓ **تمسك المنظمة بالاستراتيجيات السابقة او الحالية:** من شأنه تخفيض الوقت و الجهد اللازمين.
- ✓ **اتجاهات ذوي القوة و النفوذ:** يميل المدراء في المستويات الدنيا او الوسطى الى تقديم البديل الاستراتيجي الذي يتفق مع الرغبات و اتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المنظمة.
- ✓ **معيار المخاطرة:** هناك علاقة طردية بين درجة المخاطرة و درجة الربح الذي يمكن تحقيقه.
- ✓ **عامل الوقت:** كلما كان الوقت المتاح امام المدراء في المنظمة للاختيار الاستراتيجي طويلا فهذا يعني ان هناك فرصة زمنية لتقويم البدائل الاستراتيجية ومن ثم تضيق هذه البدائل و بالتالي اتخاذ القرار المناسب.
- ✓ **موارد المنظمة:** كلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فانها تكون قادرة على الاقدام باتخاذ القرار الاستراتيجي الامثل.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية

اهم العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي:

- **الاهداف Objectives:** تمثل الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، و التي سبق تحديدها في المراحل الاولى لصياغة الاستراتيجية احد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي للمنظمة.
- **العوامل الخاصة بالفرص و التهديدات البيئية Opportunities & threat:** لا يمكن للمنظمة التوجه لتحديد البديل الاستراتيجي ما لم تاخذ بحسابها نتائج تحليل وتقويم العوامل البيئية الخارجية الكلية و بيئة الصناعة المحيطة بالمنظمة بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة امامها.
- **العوامل الخاصة بنواحي القوة و الضعف Strength & weakness:** لم تكتفي المنظمة في الاهتمام بالنتائج المتعلقة بالعوامل الخارجية المحيطة بها ، بل تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المنظمة الداخلي عبر انشطتها الرئيسية المتمثلة بالتسويق و الانتاج و التمويل و الافراد و الهيكل الاداري و التنظيمي، و تحليل نقاط القوة و الضعف في تلك الانشطة.
- **العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة The Organization Philosophy:** ان اختيار البديل الاستراتيجي يتحدد بمجموعة عوامل مرتبطة بفلسفة المنظمة، و نمط الادارة ، و هيكلها

التنظيمي ، او القيم التنظيمية و الثقافية السائدة فيها و العوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات و ميول الافراد العاملين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> زكرياء مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2005 ص 214.

## خاتمة الفصل:

لذا فان وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية يخلق دافعا لدى المؤسسات يفوق في تأثيره مدى ادراك تلك المؤسسات لقيمة واهمية هذا العمل بالنسبة لهم ، فالخطة الاستراتيجية هي اداة ادارية تقود المؤسسة الى ان تعمل بشكل افضل لانها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المؤسسة وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الارباح.

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

## المبحث الاول: لمحة تاريخية على شركة RENAULT ALGERIE

## المطلب الاول: نشأة رينو Renault

رينو (بالفرنسية : Renault) هي مجموعة فرنسية لانتاج السيارات، و انواع اخرى من العربات، تاسست في 25 فبراير 1899، يقع المقر الرئيسي للشركة في ضاحية بولون بيانكور غرب باريس و يراسها حاليا كارلوس غصن في عام 1999 شكلت تحالفا مع شركة نيسان موتورز، يحتل حاليا المركز الرابع في سلم المنتجين للسيارات، من انجح السيارات التي صنعتها رينو الى الان هي رينو كليو4.

## أكثر من 115 عاماً من الابتكارات

مجموعة واحدة، تحالف واحد، عدة شركات

سيارات فردية وتجارية تباع تحت ثلاث علامات تجارية مختلفة Renault: ، و Dacia و RSM بفضل تحالفها الفريد مع Nissan وشركاتها الاستراتيجية، هي رابع أكبر مصنع للسيارات في العالم. يعمل لديها في الوقت الراهن أكثر من 120000 موظف في كل أنحاء العالم، يدفعهم جميعهم الشغف نفسه، وهو شغفهم بالسيارات.

## تاريخ الصناعة:

## من 1898 الى 1914:

بدأت رينو مسيرتها الصناعية في عام 1898 على يد مؤسسها السيد لويس رينو الذي استهوتته الصناعة و انشاء الآلات الصناعية، و مع تزايد الطلب على صناعة السيارات و التي زادت عن 250 سيارة، انشا رينو اول خط انتاج صناعي في عام 1913، و زادت الانتاجية في كافة المجالات و بدأ لويس العمل المتسلسل لأول مرة.

## من 1914 الى 1919:

بدأت رينو في هذه المرحلة بصنع المعدات الحربية فانشأت الشاحنات و المقطورات و سيارات الاسعاف و الدبابات الشهيرة FT17 و القنابل، التي كان لها الاثر الكبير في حسم الانتصار العسكري ، و بذلك اصبح لويس رينو في عام 1919 هو الصناعي الاول في فرنسا.

## من 1919 الى 1939:

بدأ لويس في هذه المرحلة بتطوير صناعة المركبات فانتج الشاحنات و الباصات و محركات الطائرات و غيرها من الآلات ذات محرك، و عمل على تحديث خيوط الانتاج الذي بدأ عام 1929 بانشاء اول خط لمصنع مدينة بيلانكور تم انجازه في عام 1939، و لمواجهة الازمة الاقتصادية و الانهيار الاقتصادي الذي حصل في عام

1929 عملت رينو على زيادة الانتاج و خفض التكاليف في اجور العمال و الخدمات الاجتماعية مما ادى الى اضطرابات في صفوف العمال .

من 1939 الى 1945:

اعتبر رينو ان المواجهة مع الالمان هو خطأ استراتيجي قامت به الحكومة الفرنسية، و شارك في المجهودات الحربية ، و بعد الاحتلال الالمانى خضع رينو للمتطلبات الالمانية بتصنيع المعدات الحربية دون ان يدرك حقيقة المحتل النازي، و بعد تحرير فرنسا اعتبر لويس رينو متعاوناً مع المحتل، لذلك سخرت شركته لصالح الدولة الى ان تاملت بعد ذلك من قبل الحكومة المؤقتة التي كان يرأسها شارل ديغول، و اعلنت باسم المؤسسة القومية.

من 1945 الى 1955:

تم تعيين المهندس بيير لوفشو من المقاومة رئيساً لمؤسسة رينو القومية، الذي عمل على تصنيع السيارات السياحية ذات الأربع احصنة اضافة الى الشاحنات و الباصات التي حققت نجاحاً باهراً و اعتبرت السيارة الشعبية الاولى ، بدأت رينو في هذه المرحلة بتحديث مصانعها و شراء المزيد من المصانع و بدأت تصدر منتجاتها الى خارج فرنسا حيث تجاوزت صادراتها الف سيارة.

من 1955 الى 1964:

تابعت رينو تطورها و توسعها لتثبت بانها الشركة الاولى في فرنسا، و بدأت محاولة اختراق الاسواق الامريكية و لكن دون جدوى، و مع ذلك تابعت مسيرة الانفتاح على الاسواق الخارجية و خاصة في اسبانيا، البرتغال، امريكا اللاتينية، و تميزت بسيارة لادوفين التي لاقت نجاحاً كبيراً اضافة الى موديلات رينو 4 و رينو 8 ، و بعد شراء عدة معامل اصبحت شركة رينو المصنع الثاني للسيارات الشاحنة.

من 1964 الى 1975:

ان عملية التخطيط للتصدير اتجهت وفق منحنيين، الاول بتطوير المؤسسة من قبل المهندس بيير في عام 1955 و قد وصلت نسبة الصادرات الى 55% الى السوق الخارجية، اما المنحنى الثاني فقد كان التطور الاقتصادي و المهني لانتاج سيارات اقتصادية مثل سيارة رينو 5، و سيارات فاخرة مثل رينو 16 ، اضافة الى المشاركة في المسابقات العالمية للسيارات و خاصة الالي.

من 1975 الى 1984:

تابعت شركة رينو تطورها بخطى سرعة ، و في بداية الثمانيات ظهرت انواع جديدة من السيارات مثل رينو 25 و الاسباس، كما دخلت علامة رينو في السباقات الرياضية مثل فورمولا، الا ان بعض السياسات الخاطئة في تلك الفترة من التوسعات غير مدروسة الكلفة و تزايد عدد العمال ادى الى خسائر كبيرة للشركة.

من 1984 الى 1990:

اعتمدت رينو على تخفيض كلفة الانتاج بتعديل موديلات السيارات لتعود الشركة رابحة سنة 1987 لتحقق ارباح بقيمة 3.7 مليار ، مما ساعد الشركة على الانتعاش و انتاج سيارات ملائمة للبيئة و خاصة رينو19 و رينو كليو .

من 1990 الى 1999:

ملائمة لتطور السوق العالمية ظهرت فكرة الاندماج بين الشركات الكبرى، و كان الاندماج الاول بين شركة رينو و شركة فولفو Volvo في عام 1993 ، و لكن هذا الاندماج لم يكتمل بالنجاح، و لكن التحول الاكبر كان من تخصيص الشركة جزئيا في عام 1994 الى ان اكتمل فعليا في عام 1996 حيث اصبحت الشركة اكثر حرية، و استطاعت الاندماج مع شركة نيسان في عام 1999، تابعت رينو تطورها برؤية جديدة بظهور سيارة ميغان Mègane الاولى، و الثانية سيارة لاغونا Laguna، و افانتي Avantime، و فيل سانتيس Vel Satis و موديلات جديدة اخرى، كما زادت النتائج النلجحة في مسابقات الفورمولا 1 من شهرة الشركة و مصداقيتها.

منذ عام 1999 الى الان:

تطورت عملية الاندماج مع شركة نيسان Nissan بحيث تجاوزت في عام 2002 مبلغ 44% من رأسمال شركة نيسان ، و مازال هذا الاندماج بتطور مستمر ، و مع الاندماج مع شركة سامسونج Samsung Motors و شركة داسيا Dacia ، بدأت رينو تتجه نحو السوق العالمية بخطى متسارعة، و تتجه نحو الهدف بانشاء مجموعة اقتصادية عالمية بتوقعات بيع لاربعة ملايين سيارة تحت ماركات رينو - داسيا - رينو سامسونج .

#### تعريف مؤسسة Renault Algeria وتحديد اهدافها:

**مصنع رينو الجزائر:** هو مصنع لصناعة السيارات ، علامة رينو مصنع مشترك بين الجزائر و فرنسا، يقع بمدينة واد تلييلات بولاية وهران غرب الجزائر ، بقدره انتاجية 150 000 سيارة سنويا، تم تدشينه رسميا يوم الاثنين 10 نوفمبر 2014 الموافق ل 17 محرم 1436 هـ، معلنا كبداية عن ميلاد اول سيارة من نوع رينو سيمبول3 ، قام بتدشينه كل من الوزير الاول السابق عبد المالك سلال و الرئيس المدير العام للمجمع رينو السيد كرلوس غصن، مرفوقين بوزراء البلدين، وزير الصناعة الجزائري السابق عبد السلام بوشوارب ، و نظيره الفرنسي السيد لوران فاييوس وزير الشؤون الخارجية و التنمية الدولية ، و حسب الاتفاق المبرم بين البلدين حول المبلغ المالي للاستثمار، و طاقة الانتاج و مراحل الانتاج ، و انواع السيارات التي يتم تصنيعها ، و نسبة الادماج لقطاع الغيار المصنع المحلي ، و تسويق السيارات المصنعة.

الشركة الرائدة في صناعة السيارات في الجزائر للعام الحادي عشر على التوالي ، لديها 1400 موظف ، 56 نقطة بيع ، 61607 سيارة تم بيعها في عام 2016 و 51.9% من حصة السوق في الجزائر.

تمتع بصورة قوية للغاية وسمعة ولديها شبكة واسعة ومهنية في الجزائر. مع 3 فروع و 56 موزع ، تقدم تغطية 100 ٪ في البلاد. لديها 3 مراكز للتسليم (الجزائر ، مستغانم وجيجل) ومتجر مركزي لقطع الغيار ، وهو الأكبر في إفريقيا. تنقل خبرتها وشغفها بفضل مركز التدريب التابع لها أكاديمية رينو ، التي وافقت عليها الدولة منذ مايو 2014. قامت ببناء أول مصنع للسيارات في الجزائر في وادي التليلات بالقرب من وهران والذي ينتج رينو سيمول "صنع في بلادي" منذ نوفمبر 2014.

تستمر رينو الجزائر في الاستثمار والاستثمار أكثر في البلاد ، مع التطوير المستمر.

شركة تابعة بنسبة 100 ٪ من Groupe Renault ، الشركة الرائدة في سوق السيارات الجزائري لمدة 12 سنة. و الموظفون ملتزمون بأداء شركتهم، منفتحين وشغوفين ، لتسويق سياراتهم وتقديم خدمة ما بعد البيع عالية الجودة.

التزام شركة رينو: إرضاء عملائها بفضل الدراية والقدرة على الاستماع إلى رجال ونساء رينو.

### تاريخ رينو الجزائر:

من 1922 إلى 1998: البدايات

1922-1959: دستور سوسيتيه دي للسيارات رينو (سادار) في 13 نوفمبر 1922

1959-1969: بناء مصنع تجميع: بناء رينو للسيارات في الجزائر (كارال)

1969-1987: توقفت الشركتان اللتان اندمجتا عن أنشطتهما في عام 1969 بعد تأميمهما.

إنها الشركة العامة SONACOME ثم تجسدها ENDVP التي تضمن وظائف استيراد وتوزيع وصيانة المركبات الخاصة والمرافق الصغيرة.

1987-1998: عادت رينو في عام 1987 كمكتب اتصال ، بعد انتهاء عقود ترخيص استيراد السيارات (AIV)

1998: إنشاء رينو الجزائر

تم إنشاء Renault Algérie SPA. بدأت الشركة عملها خلال عام 1998.

2014: إنشاء مصنع إنتاج رينو الجزائر

افتتاح مصنع رينو ألجيري للإنتاج (RAP) حيث يتم إنتاج Symbol Made in Bladi.

2015: زيادة في الإنتاج من عام 2015 ، زادت الطاقة الإنتاجية المركبة من 25000 إلى 35000 سيارة في السنة مع تكامل فريق ثانوي وزيادة معدل الإنتاج من 7 إلى 10 مركبات / ساعة.

في يونيو 2016 ، يعمل فريق تصنيع ثالث ، وبذلك تصل الطاقة الإنتاجية المركبة إلى 50000 سيارة سنويًا وأكثر من 700 وظيفة مباشرة ، أي ضعف المبلغ المخطط في المشروع الأولي.

مهنتها لدمج رينو الجزائر هو إمكانية بدء مهنة في الداخل العديد من المهن:

• بيع المركبات الجديدة: تقدم مجموعة واسعة من المركبات ، ماركات جديدة رينو و داسيا من خلال شبكة التوزيع لديها

**وفروعها:**

• بيع قطع الغيار: تقوم رينو الجزائر بتوزيع قطع الغيار لتلبية احتياجات وسلامة عملائها.

• بعد البيع: تقدم صيانة عالية الجودة للعميل وتقدم خدماتها حتى منتصف الليل.

• مهن الدعم: التسويق ، الموارد البشرية ، التمويل ، المحاسبة ، الاتصالات ، التدقيق ، المشتريات والموارد العامة، تكنولوجيا المعلومات .

مراقبة الإدارة، التدريب، إدارة الشبكة ، الجودة ، الخدمات اللوجستية ...

**بعثة الموارد البشرية لديها:**

وظيفة الموارد البشرية هي أكثر من مجرد وظيفة دعم، إنها وظيفة استراتيجية لأنها تضمن تطوير فرقها ، الأصل الرئيسي للشركة.

دورها هو اقتراح إدارة التميز ، أي لضمان المسؤولية والتضامن والتماسك بين أعضاء فرقها وكذلك للتأكد من أن كل متعاون نظر فيها.

شيء مهم: من خلال الانضمام إليها ، فإنك تنضم إلى شركة تقدم التطوير الوظيفي. الأمر متروك لك لتقرير الطريقة التي يجب اتباعها. كن سباقا ، وطرح الأسئلة من حولك ، وتهتم بحياة الشركة ، وكن سعيدًا وخلاقًا.

**المبلغ ووجهة التسويق:**

فيما يخص المبلغ المالي الاجمالي للاستثمار ، تم الاتفاق على المبلغ 1 مليار يورو ، وطاقة الانتاج عبر 3 مراحل ، في المرحلة الاولى 25 000 الف سيارة خلال عام 2015

150 000 الف سيارة كل سنة بداية من سنة 2018، اما الانواع المصنعة فهي 3 انواع ، هم رينو سيمبول 3، ورينو ستيبواي، ورينو كليو 4 ، فيما يخص قطاع الغيار المصنع المحلي بنسبة اقل من 50% خلال 5 سنوات بداية من السنة الاولى للانتاج ، اما تسويق السيارات فهو موجه الى السوق المحلي والى التصدير الى الخارج.

**البطاقة الفنية للمصنع:**

مبلغ الاستثمار: 1 مليار يورو

ملكية المصنع عبر الشراكة:

فرنسا	الجزائر	ملكية المصنع
%49	%51	نسبة

المراحل الانتاج:

الانتاج	المراحل الثلاث
25 000 سيارة (2015)	المرحلة الاولى
75 000 سيارة (2016)	المرحلة الثانية
150 000 سيارة سنويا	المرحلة الثالثة

انواع السيارات المصنعة في الجزائر:

Renault Symbol : -1.2 ESS -1.6 ESS -1.5 DCI	رينو
Dacia Sandero : -Stepway 1.6 ESS -Stepway 1.5 DCI	رينو
Renault clio 4 : -0.9 CH.TCE avec toit -1.5 DCI limitud -GTline 110 ch 6 BMV	رينو

وتحوز علامة رينو على ملحقتين في العاصمة اضافة الى 66 وكيل معتمد عبر كامل التراب الوطني و بالتالي فهي اكبر شركة توزيع للسيارات بالجزائر ، يقدمون كلهم خدمات ذات جودة و نوعية وفق معايير علامة رينو.

### مزايا القطع الرسمية ل Renault:

- السلامة 5000 : اختبار/السنة من أجل ضمان جودة القطع الموقعة من قبل Renault
- البيئة : مواد معاد تدويرها أو تم اختيارها لقبليتها على إعادة تدويرها
- الابتكار 700 : شهادة/السنة لتزويد سيارة Renault الخاصة بك بالحلول الأكثر كفاءة
- الجودة 600 : مهندس وعامل فني لتصميم مواد وعمليات تصنيع بأعلى مستوى من الجودة
- التصميم : هندسة مثالية للجمالية، والديناميكا الهوائية وسرعة وقت التركيب
- الخدمة : الضمان لمدة سنة من حيث القطع وأجرة اليد العاملة على التصليحات التي يتم إجراؤها في معامل Renault+ ضمان لمدة 12 سنة ضد التآكل لكافة الأجزاء المصنوعة من الصفائح المعدنية.

### الضمانات عند شراء سيارة Renault جديدة

- ضمان الشركة المصنعة 3 – Renault سنوات أو 100000 كلم ما يتم بلوغه أولاً :تصليح مجاني من حيث القطع وأجرة اليد العاملة ومساعدة 24 ساعة/24 في حال قطر أو تصليح سيارتك.
- ضمان الطلاء سنتان أو 100000 كلم ما يتم بلوغه أولاً : إعادة تأهيل الأجزاء التي تحتوي على عيوب في الطلاء والمعترف بها من قبل Renault مع الأخذ بعين الاعتبار الحالة العامة للسيارة .
- ضمان مكافحة التآكل 6 سنوات، عدد غير محدود للكيلومترات المقطوعة : ضمان هيكل السيارة والهيكل القاعدي لكافة المركبات في مجموعتها ضد الثقوب التي تأتي من الداخل بسبب تآكل الصفائح المعدنية الناجم عن عيب في تصنيع مادة أو تطبيق منتجات حماية.
- يغطي هذا الضمان إعادة التأهيل أو الاستبدال.

هل ترغب في تمديد عقد ضمان الشركة المصنعة المتعلق بسيارة Renault الخاصة بك؟ الأمر سهل مع عروض قسم خدمات Renault المتعلقة بتمديد الضمان للسيارات الجديدة والمستعملة. انضم إلى أحد مستشاريها من أجل إيجاد الحل الذي يناسبك.

ضماناتها لتصليح وصيانة سيارة Renault الخاصة بك:  
-ضمان التصليحات سنة واحدة من حيث القطع وأجرة اليد العاملة: لكل سيارات Renault ، ولكل  
التصليحات التي يتم إجراؤها في شبكة Renault.

هيكل السيارة، وإصلاح الزجاج المكسور والجمالية

كلفتها بجمالية سيارة Renault الخاصة بك

تصليح أو استبدال زجاج سيارتك الأمامي، وتجديد هيكل سيارتك في حال حدوث تصادم... مع خدمات Renault، الأمر بغاية السهولة: مكان واحد لكافة العمليات المتعلقة بهيكل السيارة.

شعارات Renault:



## المطلب الثاني: مؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault

عززت شركة رينو الجزائر شبكة توزيعها بمستغانم بافتتاح هياكل جديدة للوكيل لزرق، تأسست مؤسسة لزرق سنة 2011 ببلدية ماسرة بولاية مستغانم، و اشرف على العملية المدير العام لرينو الجزائر بتعيين الوكيل لزرق محمد لتعزيز شبكة مبيعاته في جميع انحاء الاقليم تاكيدا منه على حرص الشركة على تقديم الدعم لوكلائها وتحديث هيكلتها.

تتكون المؤسسة من 36 مورد بشري ذات خبرة في مجال السيارات والصيانة والتصليح

تقدم المؤسسة لموظفيها اجور محفزة للغاية متكونة من جزء ثابت و جزء متغير يختلف وفقا للجهود المبذولة لكل سيارة مباعة او خدمة مقدمة يتوافق احيانا مع مضاعفة الراتب.

تمكن الموظف من اكتساب الخبرة المهمة جدا لبقية حياتهم المهنية

## المبيعات:

سنة 2018	800 سيارة
الشهر	32 سيارة
الاسبوع	8 سيارات

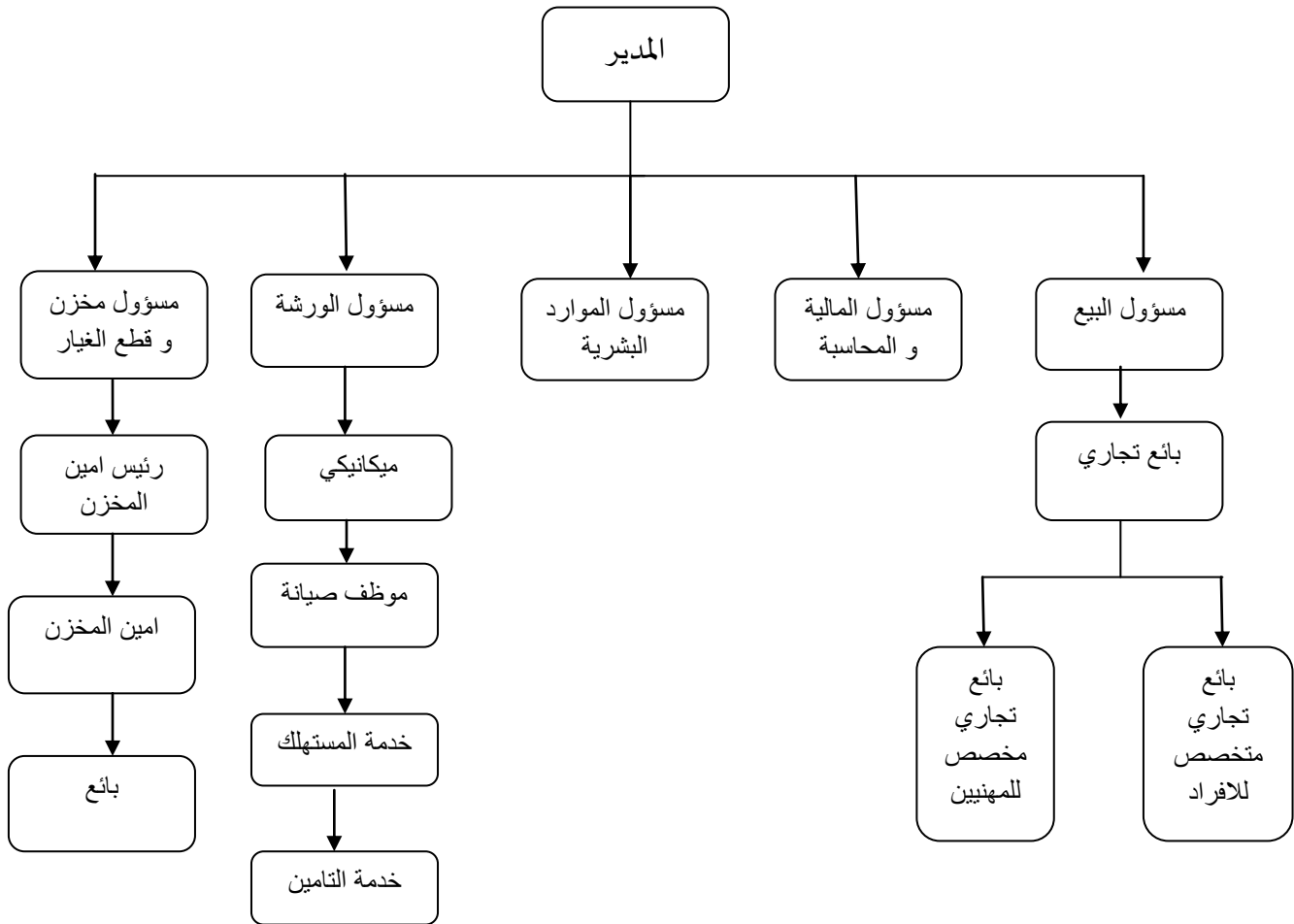
تتميز بالحصة الاولى في السوق، و السيارات المسوقة في مؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault كلها من صنع بلادي، و من ابرز منافسيها العلامات : هيونداي، بيجو، و سيتروين.

تستغرق المؤسسة مدة ما بين 15 الى 45 يوم لتسليم السيارات لزيائنها، و تباع بوفرة السيارات للافراد على الشريحة المهنية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault

الشكل رقم: (1-III)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault



المصدر: من اعداد الطالبة .

## المبحث الثاني: دراسة استراتيجية. مؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault :

خلال فترة تربصنا في مؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault اول نقطة تطرق اليها مدير المؤسسة واهمها هو توضيحه لنا ان الزبون هو لب استراتيجية المؤسسة .

وفي هذا الصدد تم طرحنا للاشكالية التالية:

كيف يمكن للمؤسسة خلق منفعة للزبون من خلال منتجاتها السلعية و الخدماتية ؟

وكيف تقوم بصياغة استراتيجياتها؟.

لايجاد وفهم المنفعة الخالصة التي تقوم مؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault بخلقها و تقديمها للزبائن استوجب علينا استعراض منظومة القيم و ذلك باتباع مختلف أنشطة المؤسسة.

## ✓ تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة :

## اولا :الانشطة الاساسية:

(1) الامداد الداخلي: حسب نشاط المؤسسة فان الامداد الداخلي يمثل مرحلة اعداد الطلبات

سواء كانت متعلقة بطلبات الزبائن الخاصة بمختلف انواع السيارات او بقطع الغيار، يتم شراء قطع غيار السيارات و السيارات حصريا من طرف Renault Algeria ، مما يوفر للزبون الامان فيما يخص الجودة ودقة القطع

(2) العمليات: في هذه المرحلة يقوم كل من مسؤول البيع بمتابعة الطلبات التي تم ارسالها ، من اجل الحصول عليها في الوقت المناسب و الاجال المحددة للزبون، كما يقوم مسؤول المحل من جهته ايضا بتتبع طلبياته حتى لا يحدث تباطؤ او تاخر في تلبية حاجات الزبون.

(3) الامداد الخارجي: تتمتع مؤسسة لزرق بموقعين استراتيجيين : الاول متواجد في صلامندر المشرف على طريق وهران مما يسهل ل Renault Algeria (وهران، تليلات) من تزويد Renault بالسيارات و قطع الغيار، و الثاني ببلدية ماسرة المشرف على طريق شرق، غرب ، الذي يسهل بدوره ل Renault Algeria (واد سمر)، بتزويد المؤسسة بمختلف انواع قطع الغيار. تكتسب مؤسسة لزرق مستودع مساحته حوالي 900 متر مربع في ماسرة خاص بتخزين السيارات ، وفي صلامندر قاعة عرض مساحتها 500 متر مربع.

## (4) التسويق و البيع:

- خصصت مؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault ادارة خاصة للبيع و التسويق بانشاء صالة العرض لخدمة الزبون .

- خصصت مؤسسة لزرق فريق تجاري (فريق البيع) للعملاء الخواص و المهنيين.

-الحضور في معارض السيارات المختلفة.

-توفر الخدمة ما بعد البيع .

-متابعة خاصة للعملاء اثناء فترة اقتناءهم للسيارات .

#### (5) الخدمة

-تقدم المؤسسة خدمات خاصة بالتأمين Assurance Aliance.

-من جهة تقنية تقوم المؤسسة بتقديم خدمات التصليح و صيانة السيارات لكافة زبائن Renault .

من جهة تجارية تقوم المؤسسة بإعادة النظر في كل الشكاوي والاقتراحات المقدمة من طرف الزبائن من خلال جهود الفرق التجارية والفرق التقنية

#### ثانيا: الانشطة المساعدة

فلاحظنا ان المؤسسة تتميز بإدارة متفوقة في مجال الموارد البشرية تهتم بتوظيف العمال و تنظيم فترة تربصهم في اكااديمية Renault Algerie من اجل تكوينهم و تمكينهم من كسب خبرات في مختلف المجالات:

- ميكانيكي.

-تقنيات ميكانيكية.

-تقنية هيكل السيارة.

- الاعمال التجارية.

- اعمال البيع.

وذلك حسب نوع المهنة الموجه لها الموظف.

بعد نهاية فترة التربص في الاكااديمية يلتحق الموظف بمركز عمله اين يتم متابعته و تاهيله.

ان هذه الانشطة على تواصل دائم فيما بينها

ففي مجال اعداد قطع الغيار مثلا اذا كان هناك انقطاع في المحزون فعلى رئيس المخزن ان يعلم الفرق التقنية و التجارية على قلمها/انعدامها حتي لا تكون هناك طلبيات غير مشبعة .

او مثلا اذا كان هناك تاخر في تلبية طلبيات السيارات يقوم مسؤول البيع باعلام الفرق التجارية حتي يتصل كل بائع بزبونه من اجل تامينه و اعلامه بالتاخر في التسليم و اي تغيير ما في الطلبية.

← من هذا التحليل لسلسلة القيم وتعرفنا على المؤسسة يتوضح لنا ان هذه الاخيرة تعمل كل جهودها في مختلف مستويات انشطتها لخلق قيمة و منفعة للزبون،

ونتطرق الان الى الاستراتيجية المطبقة في المؤسسة :

#### 1-رسالة المؤسسة:

تكمّن رسالة المؤسسة في كونها

وسيط بين مؤسسة Renault Algerie و الزبون من خلال تسهيلها لعملية شراء السيارات لهذا الاخير، و مرافقته في كل مراحل الاقتناء .

-خدمة الزبون من خلال منحه امكانية للحصول على تامين لسيارته عبر وكالتها الجوارية Alliance Assurance.

-عن طريق محلاتها لاعادة بيع قطع الغيار و ورشاتها التقنية، فان المؤسسة تمنح خدمات ما بعد البيع ذات نوعية رفيعة مع ضمان المتابعة و خدمة الضمان.

#### اهداف المؤسسة:

- تكمن اهداف المؤسسة في تحقيق الارباح عن طريق ارضاء الزبائن و ضمان وفائهم، لهذا السبب وضعت المؤسسة الزبون في قلب استراتيجياتها.

#### 2/تحديد ميادين النشاطات الاستراتيجية:

تكمّن مجمل ميادين النشاطات الاستراتيجية للمؤسسة في ثلاث أنشطة وهي :

- (1) نشاط بيع السيارات.
- (2) نشاط اعادة بيع قطع لغيرار.
- (3) نشاط خدمات الصيانة، الاصلاح و الميكانيك..

بعد تعرفنا على ميادين النشاطات الاستراتيجية لمؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault

قمنا تطوعا بدراسة محيطها الداخلي و الخارجي بصفة عامة.

الشكل التالي يوضح تحليل البيئة الداخلية و الخارجية:

#### الشكل رقم : (III-2)

#### تحليل البيئة الداخلية و الخارجية

البيئة الداخلية

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>- الموقع الجغرافي هو بمثابة موقع استراتيجي بالنسبة للمؤسسة، وتتمتع المؤسسة بحظيرة كبيرة للسيارات .</p> <p>- يد عاملة مؤهلة .</p> <p>- خدمات ما بعد البيع.</p> <p>- تدريب يتم عند اكاديمية Renault للموظفين الجدد بالاضافة الى التدريب التكميلي في المؤسسة .</p> <p>- ورشة تصليح وصيانة السيارات.</p> <p>- يقدم خدمة التامين للزبائن المتحصلين على السيارات الجدد</p> <p>عن طريق Alliance Assurance المتواجدة في نفس موقع صالة العرض وهي تابعة لمؤسسة لزرق</p>	<p>- عدم تواجد ادارة الموارد البشرية و ادارة البيع في نفس الموقع .</p> <p>الاولى في بلدية ماسرة و الثانية في صلامندر.</p>

البيئة الخارجية

الفرص

التحديات

<p>- مؤسسة لزرق هي الوحيدة في ولاية مستغانم لبيع سيارات Renault.</p> <p>- اذواق الجزائريين التي تميل الى علامة Renault لاقدميتها وجودتها.</p> <p>- تنوع في موديلات سيارات Renault (Symbol حجم عائلي)، clio4 (من فئة ما بين 25 سنة الى 50 سنة).</p> <p>- Dacia Sandero لشريحة محبي سيارات 4*4.</p> <p>- وفرة قطع الغيار الاصلية.</p> <p>- يمكن للزبون الاستفادة من قروض الاستهلاك بالنسبة للسيارات Renault Algeria لمنتجات الجزائر</p> <p>- اسعار معقولة للسيارات نسبة لسيارات العلامات الاخرى.</p>	<p>- عودة قانون الحق في استيراد السيارات اقل من 3 سنوات.</p> <p>- صرحت وزارة الصناعة و المناجم بتحديد حصة قطع غيار السيارات الموجهة لتركيب السيارات في الجزائر.</p> <p>- يعتبر Peugeot المنافس الاول لمؤسسة لزرق (للتقارب في الاسعار و الموقع و الجودة).</p> <p>- وجود منافسين: Hyundai, Citroen, SEAT.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

بعد دراسة البيئة الداخلية و البيئة الخارجية لمؤسسة لزرق وكيل خدمات Renault سواء نقاط القوة و الضعف من جهة و الفرص و التهديدات من جهة اخرى، سنتطرق الى تقييم فرص النمو للانشطة الاستراتيجية في مؤسسة لزرق وكيل خدمات RENAULT .

اتباعا لنظريات فيليب كوتلر تم التطرق مباشرة الى تقييم فرص النمو عوضا من دراسة نقطة تخصيص الموارد اللازمة لكل نشاط استراتيجي كونها حسب مبسطة و غير موضوعية في اتخاذ القرارات الاستثمارية في بيئة متغيرة .

### 3/ تقييم فرص النمو للانشطة الاستراتيجية:

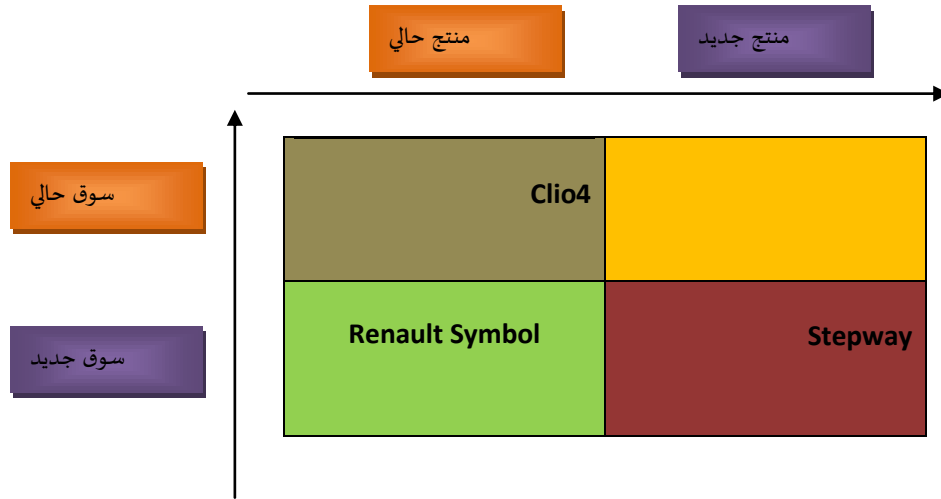
وفقا لدراستنا في الميدان الداخلي للمؤسسة ان الاستراتيجية المتبعة من قبلها حاليا هي استراتيجية النمو المكثف.

تبعاً لهذه الاستراتيجية يلزم علينا دراسة مصفوفة انسوف:

أ- تقييم فرص النمو لنشاط بيع سيارات Renault Algeria:

الشكل رقم: (3-III)

تطبيق نموذج انسوف على نشاط بيع سيارات Renault Algeria



المصدر: من اعداد الطالبة.

تحليل المصفوفة:

تموقع سيارات Symbol: وهي التي تم انتاجها الاولى في الجزائر والتي يتم تسويقها منذ سنة 2014 فهي في مرحلة التوسع في السوق .

كبرهنة على ذلك البحث عن البيع الشامل للسيارات سواء للادارات، او المؤسسات، او الشركات.

تموقع سيارات Clio 4: في خانة اختراق السوق بداية انتاجها منذ سنة 2018 منتج جد مطلوب من شريحة الزبائن يتراوح سنهم ما بين 25-50 سنة.

تموقع سيارات Stepway: في خانة التنوع، تم ارسال هذا المنتج من اجل تطوير استراتيجية التنوع في المنتجات وكسب زبائن جدد من فئة محبين 4\*4 وذو ميزانية محدودة.

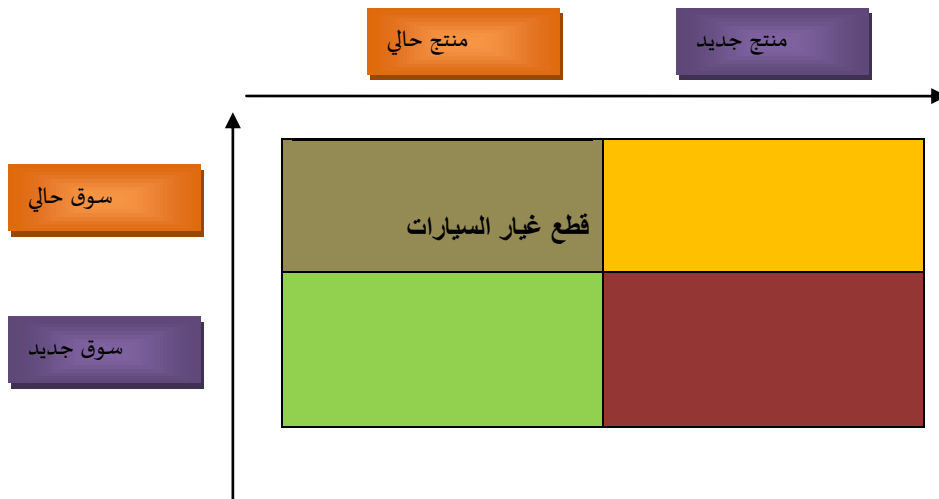
ب- تقييم فرص النمو لنشاط اعادة بيع قطع الغيار Renault:

تم تموقع منتج قطع الغيار في مرحلة اختراق السوق نظرا لاقدمية المنتج في الجزائر و الذي لا يستلزم جهود تجارية كبيرة .

-اضافة الى امكانية تصريفها عن طريق خدمات التقنية و تميز المؤسسة في ولاية مستغانم ببيعها للقطع الاصلية.

الشكل رقم: (4-III)

تطبيق نموذج انسوف على نشاط اعادة بيع قطع الغيار Renault

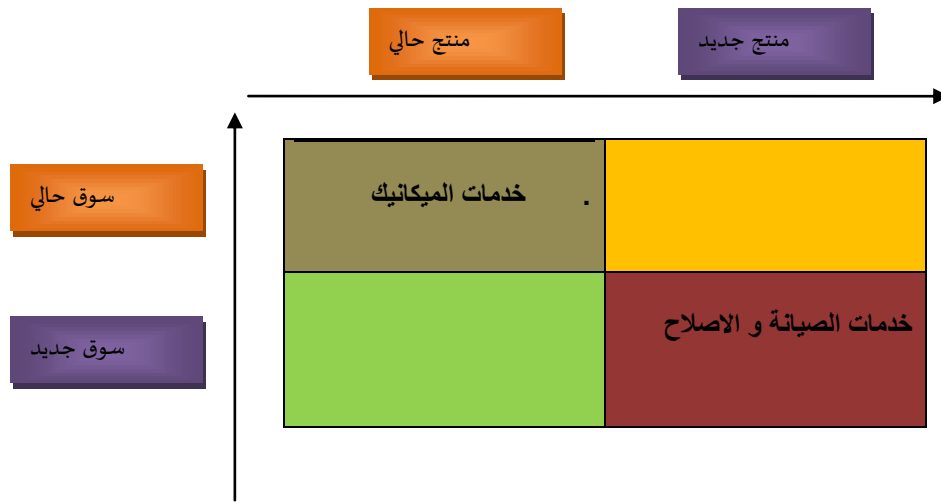


المصدر: من اعداد الطالبة.

ج- تقييم فرص النمو لنشاط خدمات الصيانة، الاصلاح و الميكانيك..

الشكل رقم: (5-III)

تطبيق نموذج انسوف على مؤسسة نشاط خدمات الصيانة، الاصلاح و الميكانيك



المصدر: من اعداد الطالبة.

-ان تموقع خدمات الميكانيك مرتبط بنشاط قطع الغيار وهذا فهو متواجد في مرحلة اختراق السوق ، حيث ان الزبون يفضل اصلاح سيارته مكان اقتنائه لقطع الغيار.

كما ان الزبائن المستفيدين من سيارات Renault Algeria يتجهون نحو هذه الخدمة.

-تموقع خدمات الصيانة و الاصلاح في خانة التنوع لتعزيز وجود المؤسسة في السوق.

مما سبق يمكن لنا فهم ثقافة المؤسسة :

4/ثقافة المؤسسة:

تتميز ثقافة المؤسسة بغرس في ذهن الموظفين ثقافة خدمة الزبائن و ارضائهم و اشباع رغباتهم لضمان ولائهم في اطار عمل الفريق الذي يسوده روح التعاون و التبادل.

## 5/تحديد الاستراتيجية:

يتم تحديد استراتيجية المؤسسة من خلال اخذ الادارة العليا للمؤسسة بعين الاعتبار لتوجهات و اقتراحات الفريق التجاري والتقني.

← ان الاستراتيجية التي تم التعرف عليها خلال فترة تربصنا و شرحها خطوة بخطوة في المذكرة ما هي في الحقيقة الا التوجه الرئيسي لاستراتيجية المؤسسة ،ولا يزال هناك الاستراتيجيات الخاصة لكل نشاط استراتيجي.

خلاصة

الخاتمة العامة

## خاتمة العامة

ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة سيؤدي بالمؤسسة الى ان يكون لديها رؤية، رسالة، واهداف واضحة و مكتوبة و مترجمة في خطة إستراتيجية تترجم فيما بعد الى خطط تفصيلية تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف و التي ستصب في النهاية في تحقيق رسالة المؤسسة مما يؤثر ايجابيا في تعظيم تحقيق الأهداف وبالتالي سيؤثر ايجابا و بصورة خاصة على فعاليتها و استمرارها .

كما ان التخطيط الاستراتيجي يجعل المنظمة تقف عند وضعها الخالي و وضعها المستقبلي التي تطمح للوصول إليه و بالتالي يشكل التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لها اداة للتعلم و تطوير القدرات و الاستفادة من الدروس و من ناحية اخرى يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات في تحديد خطتها الاستراتيجية و التنفيذية و تحديد الموارد اللازمة المادية و البشرية لتنفيذها و هذا يجعل المؤسسة اكثر كفاءة و اكثر قدرة على التأقلم و التكيف مع بيئتها الداخلية و الخارجية و هذا يساعدها في الاستمرار.

## نتائج البحث:

اظهرت نتائج البحث مايلي:

- وجود علاقة ايجابية بين كلا من ( دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية" رؤية، رسالة واهداف"، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، متابعة و تقييم الخطة الاستراتيجية.
- كما كشفت النتائج ان ادارة مؤسسة رينو لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وان مؤسسة رينو تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة، وكذلك تقوم بتطوير اهداف الاستراتيجية، وانها تطور خطط استراتيجية وتنفيذية وتختار استراتيجيتها بما يتلائم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها واهدافها، وانها تقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وان مؤسسة رينو تختار برامجها بما يتلائم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

## التوصيات:

كما خلص البحث بمجموعة من التوصيات اهمها:

- ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل مؤسسة رينو، و ضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها لما اها من منافسين في ميدان السيارات من بين منافسيها مؤسسة Peugeot، Citroen، Hyundai، و ضرورة عقد الدورات التدريبية للادارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي.
- القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي كل ثلاث سنوات على الاقل بالاضافة الى تصميم الخطط التنفيذية.
- العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة و العامل بها.
- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية للتخطيط الاستراتيجي، والعمل على انشاء ادارة يطلق عليها ادارة نظم المعلومات الادارية لتوفير المعلومات اللازمة للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من ادارة منظماتهم بصورة افضل.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

1. احمد ماهر الضمور ، الدليل العملي للمديرين في " الادارة الاستراتيجية " الدار الجامعية .رمل السكندرية ... سنة 2014 .
2. حسين مصطفى هلال والآخرين ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير اداء المؤسسات – التنظيم و الادارة –الارتقاء بالكفاءات القيادية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2008
3. خالد محمد بني حمدان والآخرين ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي –منهج معاصر- دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن . عمان ، سنة 2009.
4. زغدار احمد ، المنافسة ، التنافسية و البدائل الاستراتيجية ، دار جريب للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، ط1 سنة 2011.
5. زكريا مطلق الدوري ، الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة العربية 2013.
6. سعد على ربحان المحمدي ، الادارة الاستراتيجية ، و ادارات معاصرة من دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع عمان الطبعة العربية 2017 ، عمان ، الاردن.
7. صالح عبد الرضا رشيد ، و احسان دهش جلاب -الادارة الاستراتيجية- مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع-عمان ، الاردن ، سنة 2008.
8. عبد الحميد عبد الفاتح المغربي ، الادارة الاستراتيجية – بقياس الاداء المتوازن – المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر ، سنة 2006.
9. عبد العزيز صالح بن حبتور ، الادارة الاستراتيجية "ادارة جديدة في عالم متغير" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ، سنة 2004.
10. خضر مصباح اسماعيلي الطيطي ، الادارة الاستراتيجية الطبعة الاولى دار مكتبة الحتمد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، سنة 2013.
11. ماجد عبد المهدي مساعدة ، الادارة الاستراتيجية ( مفاهيم-عمليات-حالات طبيعية) ، دار المسيرة النشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ، سنة 2013.
12. مدحت محمد ابو النصر ، مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مدينة النصر ، القاهرة ، سنة 2012.

13. موفق محمد الضمور ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام ، دارالحامد لنشر و التوزيع ، عمان،الأردن،الطبعة 2011.
14. نبيل محمد مرسي و احمد عبد السلام سليم ، الادارة الاستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، الازاريطة ، الاسكندرية ، سنة 2007.
15. نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية –المفهوم-الاهمية-التحديات ، عالم الكاتب الحديث للنشر و التوزيع الاردن ، اربد ، عمان ، سنة 2009.
16. وائل محمد دريس و طاهر محسن الغالي ، الادارة الاستراتيجية-المفاهيم- و العمليات ، داروائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، الطبعة الثانية سنة.

## 1. نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر:

عوائق قليلة امام دخول المنافسين جدد- غير مفضل

- تهديد للمنشآت الحالية
- القطاع في طور النمو
- المنافسة قليلة
- تخصص قليل
- كثافة رأسمالية قليلة

عوائق كبيرة امام دخول المنافسين الجدد-مفضل

- ✓ القطاع في مرحلة النضج
- ✓ وفورات الحجم الكبير
- ✓ التخصيص
- ✓ كثافة الرأسمالية عالية

