



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: التحليل الاقتصادي والاستشراف

عنوان المذكرة:

استراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: المخازن العامة لوهران

مقدمة من طرف الطالب:

جعفر بشير

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم ة اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	براهيمي عمار	أستاذ أ	جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم
مقررا	بوطغان محمد	أستاذ أ	جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم
مناقشا	شرارة وليد	أستاذ أ	جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

قال لله تعالى: رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين". سورة النمل، الآية 19

الحمد والشكر لله عز وجل على النعم و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيد المرسلين و إمام المتقين صلاة زاكية تؤدي حقه و تزلفه عند ربه الذي بسنته أنار لنا الدروب و اهدانا إلى سبيل الحق.

أتقدم بأسمى معاني الشكر والاحترام والتقدير للأستاذ المحترم الدكتور " محمد بوطغان " الذي لم يبخل على بالتوجيهات والنصائح القيمة والذي له الفضل في تبلور هذا البحث.

و كما أتوجه بالشكر البالغ الذي لا تسعه الكلمات إلى الأساتذة الذين يساهمون في التكوين كما لا يفوتني التقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولها مناقشة المذكرة لزيادة إثرائها العلمي.

بارك لله فيكم

إهداء

إلهي لا يطيب الليل بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك
ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك لله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا
محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا البحث في طبق من ذهب إلى من مهما قلت لن أوفيهما في حقهما،
إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها وفي درب الحياة ساعدتني وبدعوها أغرقتني
ففجرت من بين صخور القنوط واليأس فرحة جرت بأوصالي و أزهرت الحياة بقلبي
...أمي الغالية و إلى من علمني مبادئ الأخلاق و الحياة و حثني على طلب العلم و
النجاح إليك يا أغلى الناس ... إليك أبي

إلى جميع أفراد عائلتي و كل من يفتح مذكري طلبا للعلم و المعرفة
إلى كل من جمعني بهم الأقدار خلال مسيرتي العلمية
إلى كل موظفي و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

11.....	مقدمة.....
16.....	الجانب النظري.....
17.....	الفصل الأول: مفاهيم ومصطلحات أساسية لإستراتيجية التسيير في المؤسسة.....
18.....	مقدمة الفصل.....
19.....	المبحث الأول: مدخل للإستراتيجية.....
19.....	المطلب الأول: الجذور التاريخية لكلمة إستراتيجية.....
19.....	المطلب الثاني: تطور دراسة إستراتيجية المؤسسة و سياسة الأعمال.....
20.....	المطلب الثالث: تعريف و مفهوم إستراتيجية المؤسسة.....
28.....	المطلب الرابع: مداخل صياغة الإستراتيجية.....
28.....	الفرع الأول: النموذج الخطي.....
29.....	الفرع الثاني: النموذج التكييفي.....
30.....	الفرع الثالث: النموذج التفسيري.....
30.....	المطلب الخامس: أهمية إستراتيجية المؤسسة لمنظمات الأعمال.....
34.....	المبحث الثاني: تمهيد لمفاهيم التسيير و الإدارة الإستراتيجية.....
34.....	المطلب الأول: بعض التعاريف لمفهوم علم الإدارة، الإدارة الإستراتيجية.....
34.....	الفرع الأول: بعض التعاريف لمفهوم علم الإدارة، حسب المدارس الاقتصادية.....
36.....	الفرع الثاني: الإدارة الإستراتيجية.....
38.....	المطلب الثاني: تعريف المسير، مهارات و مسؤوليات.....
38.....	الفرع الأول: تعريف المسير.....
38.....	الفرع الثاني: مهارات المسير.....
39.....	الفرع الثالث: مسؤوليات مجلي الإدارة.....
39.....	الفرع الرابع: المسؤوليات و الأدوار الإدارية في مستويات الإستراتيجية.....

- 41.....المطلب الثالث: مبادئ الإدارة، وظائف الإدارة.
- 41.....الفرع الأول: مبادئ الإدارة.
- 42.....الفرع الثاني: وظائف الإدارة.
- 46.....المطلب الرابع: فوائد و تحديات الإدارة الإستراتيجية.
- 46.....الفرع الأول: فوائد الإدارة الإستراتيجية.
- 47.....الفرع الثاني: تحديات الإدارة الإستراتيجية.
- 48.....المطلب الخامس: المداخل إلى الإدارة الإستراتيجية.
- 48.....الفرع الأول: مدخل الطير
- 49.....الفرع الثاني: مدخل السنجاب.....
- 49.....المبحث الثالث: عموميات حول المؤسسة
- 49.....المطلب الأول: تعريف و مميزات المؤسسة الاقتصادية.....
- 49.....الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.....
- 50.....الفرع الثاني: مميزات المؤسسة الاقتصادية.....
- 52.....المطلب الثاني: الطابع الاقتصادي للمؤسسة.....
- 53.....المطلب الثالث: وظائف المؤسسة
- 53.....الفرع الأول: وظيفة الإنتاج.....
- 54.....الفرع الثاني: الوظيفة التجارية
- 54.....الفرع الثالث: وظيفة تسيير الموارد البشرية.....
- 55.....الفرع الرابع: وظيفة التمويل و التخزين.....
- 55.....الفرع الخامس: الوظيفة المحاسبة و المالية.....
- 55.....الفرع السادس: وظيفة البحث و التطوير.....
- 56.....المطلب الرابع: ثقافة المؤسسة.....
- 57.....المطلب الخامس: أسواق المؤسسة.....

58.....	خاتمة الفصل.....
59.....	الفصل الثاني: التحليل الاستراتيجي و أدواته الأساسية.....
60.....	مقدمة الفصل
61.....	المبحث الأول: التوجه الاستراتيجي
61.....	المطلب الأول: نماذج عمليات الإدارة الإستراتيجية.....
62.....	الفرع الأول: نموذج wheelen & hunger.....
63.....	الفرع الثاني: نموذج william glueck.....
64.....	الفرع الثالث: نموذج justin and charels.....
65.....	الفرع الرابع: نموذج donald F.harveg.....
66.....	الفرع الخامس: نموذج sharplin.....
67.....	الفرع السادس: نموذج Mg carthy,Minichiell,curran.....
68.....	الفرع السابع: نموذج freed david.....
69.....	الفرع الثامن: نموذج wright, roll and parnell.....
70.....	الفرع التاسع: نموذج joyce and woods.....
71.....	المطلب الثاني: تحديد الرسالة و صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.....
71.....	الفرع الأول: أهمية صياغة الرسالة و الرؤية الإستراتيجية
71.....	الفرع الثاني: مفهوم الرسالة و الرؤية الإستراتيجية.....
73.....	الفرع الثالث: منهجية التقسيم الاستراتيجي.....
74.....	الفرع الرابع: حدود التقسيم الاستراتيجي.....
75.....	الفرع الخامس : حدود الإستراتيجية
75.....	المطلب الثالث: تحديد الأهداف و الغايات الإستراتيجية.....
76.....	الفرع الأول: مفهوم الغايات و الأهداف و الطبيعة العلاقة بينهما
77.....	الفرع الثاني: خصائص الغايات

- 78..... الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة
- 79..... الفرع الرابع: أنواع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة
- 79..... الفرع الخامس: الهيراركية الزمنية و التنظيمية للأهداف
- 81..... المطلب الرابع: القرارات الإستراتيجية
- 83..... المطلب الخامس: أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة
- 83..... الفرع الأول: الاستراتيجيات العامة لوحدة الأعمال الصغيرة و المتوسطة
- 84..... الفرع الثاني: الاستراتيجيات و دورة حياة الصناعة
- 85..... الفرع الثالث: الاستراتيجيات الوظيفية
- 90..... المبحث الثاني: تحليل و توصيف عناصر البيئة الخارجية
- 90..... المطلب الأول: المقصود بتحليل البيئة الخارجية
- 92..... المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية
- 92..... الفرع الأول: البيئة العامة الكلية
- 93..... الفرع الثاني: البيئة الصناعية أو النشاط الخارجية
- 94..... الفرع الثالث: بيئة التشغيل
- 95..... المطلب الثالث: أهم المتغيرات الخارجية المؤثرة في إعداد الإستراتيجية
- 95..... المطلب الرابع: تحديد الفرص و التهديدات
- 96..... المطلب الخامس: النتائج الأساسية لتحليل و توصيف البيئة الخارجية للمنظمة
- 96..... المبحث الثالث: تحليل و توصيف عناصر البيئة الداخلية
- 96..... المطلب الأول: المقصود بتحليل البيئة الداخلية
- 97..... المطلب الثاني: متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة في إعداد الإستراتيجية
- 98..... الفرع الأول: الهيكل التنظيمي
- 98..... الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية
- 102..... المطلب الثالث: تحديد نقاط القوة و الضعف

102.....	المطلب الرابع: أهمية تحليل البيئة الداخلية.....
103.....	المطلب الخامس: النتائج الأساسية لتحليل و توصيف البيئة الداخلية للمنظمة.....
104.....	خاتمة الفصل.....
105.....	الفصل الثالث: تحديد المخطط الاستراتيجي لوحدات الأعمال.....
106.....	مقدمة الفصل.....
107.....	المبحث الأول: صياغة الإستراتيجية.....
107.....	المطلب الأول: تحديد الموقف الاستراتيجي.....
108.....	المطلب الثاني: البدائل الإستراتيجية.....
108.....	الفرع الأول : إستراتيجية النمو.....
110.....	الفرع الثاني : إستراتيجيات الاستقرار.....
110.....	الفرع الثالث : إستراتيجيات الانكماش.....
111.....	الفرع الرابع : إستراتيجيات التشكيلية (المختلطة ، المركبة).....
111.....	المطلب الثالث: الاختيار الاستراتيجي.....
111.....	الفرع الأول : مفهوم الخيار الاستراتيجي.....
111.....	الفرع الثاني : منهجية تحديد الخيارات الإستراتيجية.....
118.....	الفرع الثالث : المعايير الواجب مراعاتها في اختيار البديل الإستراتيجي.....
120.....	المطلب الرابع: الاستراتيجيات مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.....
121.....	المطلب الخامس: الاستراتيجيات مستوى الوظيفي.....
122.....	المبحث الثاني: تنفيذ الإستراتيجية.....
122.....	المطلب الأول: أساسيات في تنفيذ الإستراتيجية.....
122.....	الفرع الأول: مفهوم تنفيذ الإستراتيجية.....
122.....	الفرع الثاني: العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية و رسمها و الفرق بينهما.....
123.....	الفرع الثالث: موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية.....

125.....	المطلب الثاني: متطلبات تنفيذ الإستراتيجية
125.....	الفرع الأول: الاعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية
126.....	الفرع الثاني: تهيئة القضايا الإستراتيجية العامة
127.....	الفرع الثالث: تهيئة القضايا الإستراتيجية الخاصة
127.....	المطلب الثالث: تحديد الأهداف، رسم السياسات، تخصيص الموارد
127.....	الفرع الأول: تحديد الأهداف
128.....	الفرع الثاني: رسم السياسات
128.....	الفرع الثالث: تخصيص الموارد
129.....	المطلب الرابع: إعداد البرنامج الزمني و تحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية
131.....	المطلب الخامس: مقومات التطبيق الفعال للخطة الإستراتيجية
131.....	المبحث الثالث: التدقيق الاستراتيجي
131.....	المطلب الأول: عمليات الرقابة الإستراتيجية
131.....	الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية
132.....	الفرع الثاني: مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية
133.....	الفرع الثالث: العلاقة التكاملية لعملية الرقابة الإستراتيجية مع المتغيرات الأساسية
133.....	المطلب الثاني: أنشطة عملية الرقابة الإستراتيجية
134.....	الفرع الأول: وضع معايير الأداء التي سيتم استخدامها في مجال الرقابة الإستراتيجية
135.....	الفرع الثاني: قياس الأداء
136.....	الفرع الثالث: مقارنة الأداء بالمعايير
136.....	الفرع الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية
137.....	المطلب الثالث: تقويم الأداء الاستراتيجي
137.....	الفرع الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي
137.....	الفرع الثاني: مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي

138.....	المطلب الرابع: ميادين الأداء الاستراتيجي
140.....	المطلب الخامس: تحليل الفجوة الإستراتيجية
140.....	الفرع الأول: مفهوم الفجوة الإستراتيجية
140.....	الفرع الثاني: أسباب الفجوة الإستراتيجية
141.....	الفرع الثالث: معايير الأداء لتحديد الفجوة الإستراتيجية
143.....	الفرع الرابع: غلق الفجوة الإستراتيجية
147.....	خاتمة الفصل
148.....	الجانب التطبيقي
149.....	الفصل الرابع: دراسة حالة المخازن العامة لوهان MAGOR
150.....	مقدمة الفصل
151.....	المبحث الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة
151.....	المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للإنتاج الحيواني SGP PRODA
151.....	المطلب الثاني: التعريف بوحدة المخازن العامة لوهان MAGOR
152.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمنظمة
154.....	المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لوحدة المخازن العامة لوهان MAGOR
154.....	المطلب الأول: تحليل إستراتيجية الوحدة
154.....	الفرع الأول: تحديد الرسالة و صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة
155.....	الفرع الثاني: الأهداف و الغايات الإستراتيجية للمنظمة
155.....	المطلب الثاني: التقسيم الاستراتيجي لنشاط الوحدة
156.....	المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي للوحدة
157.....	الفرع الأول: التشخيص الداخلي للمؤسسة
159.....	الفرع الثاني: التشخيص الخارجي للمؤسسة
159.....	المبحث الثالث: الدراسة التقييمية لوحدة المخازن العامة بوهان

159.....	المطلب الأول: تحديد الخيارات الإستراتيجية للمنظمة.....
161.....	المطلب الثاني: تحديد المخطط الاستراتيجي للمنظمة
161.....	المطلب الثالث: التدقيق الاستراتيجي للمنظمة.....
164.....	خاتمة الفصل.....
166.....	الخاتمة.....
171.....	المراجع.....
176.....	الملاحق.....

مقدمة

تقاس قوة الأمم في العصر الحاضر بمدى التقدم الذي تحرزه في مجال العلم والتكنولوجيا بغرض تحقيق الرخاء الاقتصادي والاجتماعي، ففي ضوء التطورات الاقتصادية المتلاحقة التي تفرزها الابتكارات والتحديات والتكتلات الإقليمية وتحالف الكيانات الكبيرة وتحرير التجارة العالمية والعولمة التي لا تعطي أي اعتبار للحدود الجغرافية والتي تولد تحديات ومنافسة وأفكار جديدة يوقع منظمات الأعمال المغامرة (المؤسسات الاقتصادية) في خطر التلاشي والانحلال .

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، واحتلال مكانة تنافسية متميزة في أسواقها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو والبقاء وتحسين الأداء، في ظل هذه البيئة الدائمة الحركة والتغيير يكون من الصعب عليها الوصول إلى ما تغدو إليه دون إعطاء أي اعتبار للعناصر والقوى المشكلة لها ودون إعطاء أي صورة عن الوضع المستقبلي في اعتبارات هذه العناصر، خاصة وإن المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بالعالم الذي تنشط فيه، لذلك تكون مجبرة بالتفكير فيما ستؤول إليه

ولهذا الغرض يتطلب من هذه المنظمات أن تمتلك الوجهة بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الراهن فقط، وإنما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال في السنوات المقبلة .

لذا يصبح التوجه الاستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها وتحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني الطويل وقصير الأجل على حد سواء من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة واضحة، لديها قناعة بأنها هي الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها المالية والممكنة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة (الداخلية والخارجية) وهذا معنى عملية بناء وتكوين الإستراتيجية بحيث يتم تحديد الغرض والمخاطر ونقاط القوة والضعف الرئيسية لتتمكن من صياغة إستراتيجية وفقا لما تمليه عليها هذه المتغيرات وإعطاء كل البدائل الممكنة لمواجهة كل التهديدات المحتملة الوقوع. إلا أن قيام المنظمة بعملية إعداد المخطط الاستراتيجي أمر غير كاف لبلوغ مبتغاها، فما يؤكد الواقع العملي أن غالبية المنظمات تعطي جهدا ووقتا لعملية صياغة الإستراتيجية ووضع الخطط والبرامج بصورة تصل إلى المغالاة بدرجة توجي بنجاحها إلا أنها تجد نفسها منحوقة تماما عن المسار الذي خطته لتحقيقه قد تغاضت عنها وهي عدم إعطاء التنفيذ الاستراتيجي المتبناة موضع التنفيذ الحقيقي، إضافة إلى أهم مرحلة من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية وهي مرحلة الرقابة الإستراتيجية وعملية التقييم وتطوير الأداء الاستراتيجي .

وحرصا مني على تغطية الانتفاع من هذا المرجع، سواء في تحصيل المعرفة العلمية أو تطبيق بالممارسة العلمية نرى أن يتم المزج بين تأصيل الجهد العلمي وتسيير التطبيق العلمي من خلال تغطية الإشكالية الرئيسية للبحث :

كيف يمكن للمنظمة في أن تحقق النجاح في عملية الاختيار الفعال للاستراتيجيات ؟

للإجابة على هذه الإشكالية نحاول تبسيطها من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

-كيف نفكر استراتيجيا ؟

-كيف نضع الرؤية (الرسالة) الأهداف الإستراتيجية ؟

-كيف تستفيد المنظمة من نقاط القوة والضعف ؟

-كيف تتعامل المنظمة مع أوجه الضعف والقيود والتهديدات ؟

-كيف نضع ونبذل خططنا الإستراتيجية ؟

-كيف تتم عملية الرقابة والتقييم على الأداء الاستراتيجي ؟ والتعديل عليه في حالة لم نصل إلى النتائج المطلوبة

أوال تطوير الاستراتيجي إذا كانت الإستراتيجية جيدة ؟

بما أن موضوعنا يخص إستراتيجية التسيير في المؤسسة يتبادر لنا من خلال دراسة حالة المخازن العامة لوهزان طرح التساؤل التالي:

-كيف يمكن للوحدة في أن تحقق النجاح في عملية الاختيار الفعال للاستراتيجيات؟

الفرضيات :

ويقوم بحثنا هذا على مجموعة من الفرضيات كإجابة محتملة على هذه التساؤلات والمتمثلة فيما يلي :

- عملية الإدارة الإستراتيجية مرشد علمي للتفكير في واقع المنظمة ومستقبلها ووضع الافتراضات والتوجهات والأهداف الإستراتيجية وإعداد الخطط والبرامج الزمنية لتنفيذها .

- يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، وذلك بالتعرض للعديد من القضايا تأكد في مقدمتها :

لماذا وجدت المنظمة ؟ والذي من خلاله تكون المنظمة على دراية واقتناع بأساس وجودها وأنها على درجة عالية من الاطمئنان بان لها رسالة ينبغي أن تحققها من خلال غايات وتطلعات لا بد أن تنجزها وفق فلسفة تميزها عن غيرها من المنظمات .

ماذا تريد المنظمة أن تكون ؟ والذي من خلاله تحدد المنظمة مجالات أنشطتها ومعدلات نموها التي تحقق لها حصتها السوقية ومركزها التنافسي المستهدف، وتضع الخطط والبرامج التي تمكنها من تحقيق ذلك.

- تحقق المؤسسات الغايات بعيدة الأمد من خلال التعرف على نقاط القوة لديها وآلية تحديد مجالات ومتطلبات تعظيم الاستفادة منها، وكذلك كيفية تحديد وتوصيف الفرص الحقيقية المتوفرة أمامها وآلية تحديد مداخل ومتطلبات استثمارها .

- تتطلب عملية تجسيد الإستراتيجية بكيفية التعرف على أوجه الضعف الداخلية لدى المنظمة وكيفية تحديد أساليب ومقومات معالجتها والتعامل معها بكفاءة، وكذلك كيفية رصد وتحديد مصادر وأشكال القيود

والتحديات القائمة أو المحتملة في بيئتها الخارجية، وآلية التعامل أو التفاعل معها أو التأثير عليها بما يخدم مصالح المنظمة وأهدافها .

- تحتل عملية تنفيذ الإستراتيجية مكانة عالية في الإدارة الإستراتيجية لا تجاهها وفعاليتها متعلق بنجاعة التنفيذ الاستراتيجي بحيث عملية تكوين وبناء الإستراتيجية ما هي إلا تصور لما نريد أو لما يجب فعله، أما عملية التنفيذ الاستراتيجي فهي تجسيد وترجمة وتحويل التصورات الذهنية إلى واقع علمي .

- لكي تتمكن الإدارة من تادية أنشطتها ومهامها بشكل فاعل وكفاء علميا أن تؤمن بعملية الرقابة وتقويم الأداء الاستراتيجي عن طريق التعديل عليه في حالة لم نصل إلى النتائج المطلوبة أو التطوير الاستراتيجي إذا كانت الإستراتيجية جيدة .

- لكي تتمكن الوحدة من الوصول إلى أهدافها وغاياتها علميا تبني إستراتيجية سليمة تضمن لها تحقيق أهدافها.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : ينطلق بحثنا من فكرة أن ديناميكية التسيير الاستراتيجي وراء نجاح أو فشل المنظمات ومنها تأتي ضرورة إعطاء نظرة مستقبلية عن الوضع الذي ستنجر إليه ويصدد تغطية هذه الفكرة ركزنا على عمليات الإدارة الإستراتيجية مبرزة بذلك جميع المراحل الضرورية بالتفصيل لتحديد مخطط استراتيجي متكامل .

الحدود المكانية : تتمثل في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالمخازن العامة لوهراڻ «MAGOR» التابعة لشركة SGP PRODA للجزائر العاصمة وتتلخص مبررات اختيار الوحدة قصد التركيز على أدنى مستويات التنظيم التي تجري بها عمليات الإدارة الإستراتيجية وإعطاء نظرة عن التحولات الجارية بالمخازن والإجراءات المتخذة بشأنها .

الحدود الزمنية : من اجل دراسة التغيرات الجارية بالمخازن العامة وكيفية تبنيها لعمليات الإدارة الإستراتيجية التي حددناها من فترة 2009 إلى 2012

أسباب اختيار الموضوع :

- أهمية موضوع إستراتيجية التسيير في المؤسسة وضرورة الاهتمام به لان كفاءة وفعالية الإستراتيجية في تحقيق أهدافها لا يعتمد فقط على بناء وتكوين الإستراتيجية بل يعتمد كذلك على التطبيق السليم والصحيح والمراجعة المستمرة لها.

- قلة الدراسات وسطحتها التي تعالج الموضوع.

- الميل إلى المواضيع المتعلقة بالدائرة الإستراتيجية ومحاولة الإدراك والتعمق في موضوع: إستراتيجية التسيير في المؤسسة.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في توفير دراسة معمقة لكل متطلبات إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية والرقابة على الأداء لوحدة الأعمال نظرا لنقص الدراسات الخاصة بهذا الموضوع وسطحيتها أو عدم الوضوح والدقة من جهة أو التركيز بدرجة أكثر على عملية دون غيرها من عمليات الإدارة الإستراتيجية من جهة أخرى ومن هنا تتجلى الأهمية الرئيسية للبحث في سدهذا النقص .

أهداف البحث:

- 1- معرفة مدى الاهتمام بالتغيرات الأساسية اللازمة لإستراتيجية التسيير الخاصة بمنظمات الأعمال.
- 2- السعي لتنمية وتطوير الفهم والاستيعاب بمادة التحليل الاستراتيجي وبناء المركز الاستراتيجي وتقييم الأداء الاستراتيجي وإمكانية ردم الفجوة الإستراتيجية .
- 3- تحصيل المعرفة العلمية والتطبيق بالممارسة العملية، أن يتم المزج بين تأصيل الجهد العلمي وتسيير التطبيق العملي .
- 4- توعية المؤسسة الجزائرية بان نجاح الإستراتيجية يتوقف على التكوين والبناء السليم والتنفيذ الصحيح ومن ثم الرقابة على الأداء وذلك بإتباع جميع هذه المراحل دون الاستهتار بإحداها.

المنهج المتبع :

من حيث معالجة حيثيات الموضوع تخلصنا استخدام المنهجية المستخدمة في الدراسات الاقتصادية عموما .
الاستنباطي : من خلال الأسلوب الوضعي في بعض أجزاء البحث بتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، ويعتبر الأسلوب الوصفي مناسبا لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع إضافة إلى الأسلوب القياسي –أرقام -.

الاستقرائي : من خلال الأسلوب التحليلي(تحليل البيانات إحصائيا) لواقع إستراتيجية التسيير في المؤسسة محل الدراسات السابقة :

أثناء القيام بالبحث لم يتم العثور على دراسات متعلقة بإستراتيجية التسيير في المؤسسة سوى دراسات اهتمت بجانب التخطيط والتسيير الاستراتيجي أو تنفيذ الاستراتيجي والتي يمس فقط جانب بسيط من بحثنا .
ومن خلال هذا البحث سأحاول تسليط الضوء على كافة جوانب عمليات الإدارة الإستراتيجية وكيف يمكن للمؤسسة أن توفر كل طاقاتها وتنظيمها من اجل نجاعته.

هيكل البحث :

تمت معالجة الموضوع في أربعة فصول ومن خلالها خصصنا الثلاث فصول الأولى منها الجانب النظري أما الفصل الرابع خصصناه للجانب التطبيقي .

فالفصل الأول يظهر بعنوان مفاهيم ومصطلحات أساسية لإستراتيجية التسيير في المؤسسة يحوي في طياته ثلاثة مباحث، اشتمل المبحث الأول على مدخل للإستراتيجية بينما تطرق المبحث الثاني لمفاهيم التسيير

والإدارة الإستراتيجية حسب المدارس الاقتصادية بالإضافة إلى مسؤوليات مجلس الإدارة والأدوار الإدارية في المستويات الإستراتيجية ومبادئ ووظائف الإدارة كما على فوائد وتحديات التي تتصدى لها الإدارة الإستراتيجية، في حين جاء المبحث الثالث يتناول وبالتفصيل عموميات حول المؤسسة واثبات حتميتها وأهميتها من خلال التفاعل الموجود بين البيئة ووحدات الأعمال .

الفصل الثاني : تطرقنا إلى التحليل الاستراتيجي وأدواته الأساسية من خلال ثلاثة مباحث بعرض مختلف النماذج لعمليات الإدارة الإستراتيجية ثم نتناول التوجه الاستراتيجي الذي يتضمن تحديد الرسالة وصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، بعدها منهجية التقسيم الاستراتيجي وقوفا على تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية، القرارات وأهم الإستراتيجية التي تنتهجها ومنه ننتقل إلى المبحث الثاني إذ نتطرق لتحليل وتوصيف عناصر البيئة الخارجية(التشخيص الخارجي)بمتغيراتها العديدة التي تخلق لها الفرص والتهديدات وكذلك اشتمل على تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال، أما المبحث الثالث جاء ليتناول وبالتفصيل تحليل وتوصيف عناصر البيئة الداخلية (التشخيص الداخلي)والتي تشكل لها نقاط القوة والضعف .حيث من خلال هذا الفصل نحاول اثبات بان البيئة حتمية بالنسبة لمنظمة الأعمال وهي التي تتحكم بالدرجة الأولى في مصير هذه الأخيرة .

وفي الفصل الثالث تم التطرق إلى تحديد المخطط الاستراتيجي لوحدة الأعمال وتوضيح التسلسل والترابط بين عملية بناء وتكوين الإستراتيجية وبين عملية التنفيذ بالإضافة إلى عملية الرقابة التي تكون ممتدة على طول علميات الإدارة الإستراتيجية، وذلك في ثلاث مباحث، المبحث الأول تخصص في صياغة الإستراتيجية بتحديد الموقف الاستراتيجي ووضع الخيارات والبدائل الإستراتيجية لوحدة الأعمال كأول خطوة تقوم بها المنظمة قبل البدا في عملية التنفيذ الاستراتيجي وهي عملية ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية، والمبحث الثاني سنتناول فيه المتغيرات التنظيمية الملائمة لتنفيذ الإستراتيجية التي تبنتها المؤسسة، أما المبحث الثالث يعالج التدقيق الاستراتيجي الذي يشمل على الرقابة الإستراتيجية وتقويم أداء المنظمات ككل. أما الفصل الرابع والأخير كما سبق وأن ذكرنا فقط خصصناه للجانب التطبيقي بحيث يجري إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة اقتصادية عمومية (المخازن العامة بوهران) « MAGOR » لمحاولة اكتشاف مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بإستراتيجية التسيير في المؤسسة ومقارنته مع ما توصلنا إليه في الجانب النظري، وتمت معالجة الفصل التطبيقي في ثلاث مباحث، المبحث الأول نتناول فيه عرض عام للمخازن وهذا بإعطاء تقديم للمؤسسة مع تركيز على الهيكل التنظيمي لها، أما المبحث الثاني سنتعرض فيه إلى إستراتيجية المؤسسة وخطة المتبعة إضافة إلى إجراءات التنفيذ والمراقبة لهذه الإستراتيجية، اما المبحث الثالث نحاول من خلاله إجراء دراسة تقييمية لواقع إعداد وانجاز مخطط التطبيق الاستراتيجي والرقابة على الأداء بها وذلك لمقارنة بين ما جاء في الفصلين الثاني والثالث وما يجري من تحولات على مستوى الوحدة محل الدراسة .

وأملنا أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته، وفي الخير نرجو من الله التوفيق والسداد .

المبحث الأول : مدخل للإستراتيجية

المطلب الأول: الجذور التاريخية لكلمة إستراتيجية .

يرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية « stratégie » إلى الكلمة اليونانية « strategos » فنون الحرب و إدارة المعارك أو الجنرال « the art of generalship »

في قاموس المورد « el mawrid » تقوم على أنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطة أو إدارة العمليات الحربية .

وعلى نفس النهج نجد أن قاموس « ox fard dictionary » يبين معنى الإستراتيجية على أساس الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة .

إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري و صارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال و غيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها و تحقيق المبادرة و الريادة في مجالات نشاطها ، و تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين و ذلك استجابة للضغوط و المؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة .(1)

المطلب الثاني: تطور دراسة إستراتيجية المؤسسة و سياسة الأعمال .

البذرة الأولى لتطوير إستراتيجية المؤسسة في فصل أطلق عليه سياسات الأعمال « business policies » الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية ، التسويقية ، الموارد البشرية و المالية).

ونظرا لأهمية هذا الحقل أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينيات ، و في نهاية السبعينيات بدأ تدريسه في الدول النامية و خصوصا الدول العربية . وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال و ما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات السريعة في بيئة الخارجية (السياسة الاقتصادية ، الاجتماعية الفنية ، القانونية ، و الحكومية و غيرها من السياسات).

إن المعرفة و الإلمام بالمشاكل و الحلول الافتراضية تمكن الدارسين من صياغة الإستراتيجية الملائمة و على هذا الأساس فإن توسع المؤسسات في دراسة البيئية الكلية ، وبيئة الصناعة و البيئة الداخلية و تحليلها و يتيح لذلك المؤسسات صياغة إستراتيجية قادرة على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها و بالتالي تحقيق أهدافها المرسومة .(2)

وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بإستراتيجية المؤسسة ، و تحول الاهتمام بمادة إستراتيجية

2-1:الدكتور فلاح حسن الحسني ، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2000،ص35-37

المؤسسة للتركيز على مستوى المؤسسة ككل .

وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم إستراتيجية المؤسسة خصوصا مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير و ما تتضمنها من منافسة عالية و ظروف بيئية غير مؤكدة و ضرورة الاستجابة لتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة و كذلك تحليل الفرص و التهديدات في البيئة المتاحة و تجنب أو التقليل من التهديدات المحتملة ، و عند ذلك القيام بتخصيص الموارد و تحديد السياسات التفصيلية و متابعة و تقييم تنفيذ الاختيار الاستراتيجي .

وجميع ما تقدم من مساهمات أدى إلى ظهور حقل إستراتيجية المؤسسة إلى حيز الوجود ، و في عقد السبعينات ساهم كل من ، (scholes miles. Snon.hamernesh) من خلال استخدام تحليل عناصر مصفوفة (shot) ، (wealthnesses. Oppatunities.threatns.strenghts) أي تحليل عناصر القوة و الضعف في البيئة الداخلية ، و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية ، وكذلك استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال كمصفوفة جماعة بوسطون الاستشارية المعروفة باسم (BCG) و شركة جنرال إلكتريك (GE) ، إضافة إلى نموذج ماكينزي (makinsey) في تنفيذ الإستراتيجية و تلت تلك المساهمات في بلورة تطوير إستراتيجية المؤسسة ما قدمه بورتر في نمودجه المميز لهيكل الصناعة .(1)

وشهد العقد الأخير من العقد العشرين ، زيادة سرعة و ديناميكية المتغيرات البيئية سواء في التكنولوجيا أو في السياسة أو الاقتصاد أو التشريع أو الثقافة (أذواق الزبائن و رغباتهم) و المنافسة (الحقائق و التوجهات المنافسين) و الإفرازات الكثيرة التي أورثتها ظاهرة العولمة ، وظهرت عدة مداخل جديدة لمواجهة مثل تلك المتغيرات كإعادة هندسة الشركات ، إدارة الجودة الشاملة و غيرها هو الدليل على الدور الفاعل لإستراتيجية المؤسسة و في ضوء ما تقدم يمكننا القول بأن الإدارة الإستراتيجية تمارس دورا حيويا في حياة المؤسسات المتمثلة بكونها عملية عقلانية و مثالية التصور و تحليلية ، و متجددة و هي عملية مستمرة و متكيفة مع تحديات البيئية الخارجية و الداخلية .

المطلب الثالث: تعريف و مفهوم إستراتيجية المؤسسة .

للإستراتيجية مفاهيم عديدة تناولها العديد من الباحثين و المتخصصين في الشؤون الإستراتيجية و بطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها ، فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة الإستراتيجية بأنها "خطة أو سبيل العمل ، و الذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل ." و بطبيعة الحال فان هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للإستراتيجية ، حيث لا يمكن دائما تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل ، و عليه فقط ازداد الاهتمام لتحديد مفهوم الإستراتيجية بحيث يمكن أن تساعد في تطبيقها و استخدامها من قبل القائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمة ، و وفقا لوجهة النظر هذه فان الإستراتيجية هي خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها ، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية (thomas 1998) (2). وقد حاول بعض الباحثين تفسير هذا المفهوم بهدف إيضاح أبعاده الأساسية و التي تتمثل في :

2-1:المرجع السابق، ص40-43

- 1- إن الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة ، و هي رسالة المنظمة في المجتمع ، كما أنها قد تصبح تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة ، و عليه فانه لا يمكن لأية منظمة أن تستخدم المفهوم الاستراتيجي ، إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة و محددة تحديدا دقيقا .
- 2- إن الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق ، و التي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين وهما :

أ- خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة (objectives) و بين غاية المنظمة (purpose) أي غرضها ، حيث لا تتمكن المنظمة من أن تعمل في ظل وجود حالة من التنافس بين الأهداف و الغايات التي تعمل على تحقيقها .

ب- خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و البيئة التي تعمل فيها ، و معنى ذلك أن الإستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية المؤثرة فيها .

والإستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات و الفرص البيئية و الموارد و الإمكانيات الحالية لهذه المنظمة ، وهذا المفهوم إنما يشتمل على ثلاث عوامل رئيسية و تؤثر بدرجة كبيرة على الإستراتيجية و هي :

- 1- البيئة الخارجية و متغيراتها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية .
- 2- الموارد و الإمكانيات الداخلية ، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي و القيادة و القوة و القيم
- 3- الأهداف التي تحددها المنظمة و تسعى لانجازها ضمن إطار زمني محدد.

وعليه فإن الإستراتيجية وفقا لهذه المعطيات فإنها توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تنافس في ميدان الأعمال ، و في ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة فإنه لا بد من إجراء التغييرات الإستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق و الموائمة بين رسالة المنظمة و البيئة بصورة دائمة ، و هذا يتطلب الفهم و الدراسة و التحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة .

في حين أن هنالك من يعرف الإستراتيجية بأنها (القوة الوسطية بين التنظيم و البيئة و أنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة) (mintzberg, 1979) ، و لذلك فالإستراتيجية هنا إنما هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة(1).

ويحدد كل من (steiner & miner) مفهوما للإستراتيجية من خلال سبل إدارتها و إمكانية تحقيقها خدمة معينة لمصلحة المنظمة فهي تمثل مفهوما مركزا و فريدا للإدارة الإستراتيجية و هي تشير إلى صياغة رسالة (mission) المنظمة الأساسية ، و الأغراض و الغايات ، و السياسات و برامج العمل اللازمة لانجاز الإستراتيجية و الطرق المناسبة لضمان التنفيذ الناجح للإستراتيجية(2).

1-2:المرجع السابق، ص 41-45

وتتضح أبعاد اختلاف الباحثين في صياغة مفهوم محدد للإستراتيجية أيضا من خلال محاولة كل من (jauch & gleuck.88) في تعريف الإستراتيجية بكونها * خطة موحدة و شاملة و متكاملة تربط المنافع الإستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية ، و التي تبين لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب من قبل التنظيم* ، و يتفق مع هذا المفهوم كلا من (pearce and robinson.1988)، حيث يعرف الإستراتيجية على أنها خطط مستقبلية طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف(1) .

في حين يرى (boseman & phatak.1989) في رؤيتهم للإستراتيجية من خلال التركيز على البدائل الإستراتيجية بأنها وسائل لتحقيق غاية ، فهي طرق التنظيم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، و هي بذلك تشتمل على تحديد البدائل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية ، و تقويم تلك البدائل باستخدام معايير معينة و اختيار البديل أو مجموعة البدائل التي توصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الرئيسية وكذلك الحال عند (byars 1992). حيث ينظر إلى الإستراتيجية على أنها "عملية تحديد الأهداف و الخطط و السياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة و هي تتضمن عملية تحديد و تقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها و مهمتها الإستراتيجية و اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل" (2)

اما (des & miller.1993) فإنها ينطويان إلى الإستراتيجية من خلال ان نجاح المنظمة في إستراتيجيتها ينصب بالدرجة الأساس على قدرتها في التكيف مع بيئتها في ظل محددات مواردها فهي عبارة عن "أهداف و خطط و سياسات تتعلق بتحقيق التناسب يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة و فاعلية"

وقد سعى (mintzberg.1987) إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية ، محاول تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم للإستراتيجية ، ليتواصل في النهاية إلى ما يعرف (five p's for strategy) "فالإستراتيجية عبارة عن خطة plan موضوعة تحدد سياقات و سبل التصرف ، و هي حيلة أو خدعة play تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين ، و هي نموذج pattern متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى في غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز position مستقر في البيئة ، و هي في النهاية منظور فكري <perspective> يعطي القدرة على رؤية و إدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة"

وينظر (thompson.1994) إلى الإستراتيجية من خلال إطارين يسمى الأول الإستراتيجية التنافسية (competitive strategy) ، و التي تهتم بخلق و إدامة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال ، منتجات ، خدمات ، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين ، و هذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر (portev) في حين يتعلق الإطار الثاني بتحديد قطاع الأعمال الذي ينبغي على المنظمة أن تدخله

1-2-3: المرجع السابق ص 49

والكيفية التي يتم فيها تجميع و هيكله الأنشطة المطلوبة للدخول في ذلك القطاع و طريقة إدارتها بشكل ناجح ، و يدي هذا الإطار بإستراتيجية المنظمة (corprate strategy) و يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية خطة شمولية و متكاملة تسعى إلى انجاز أهداف محددة .

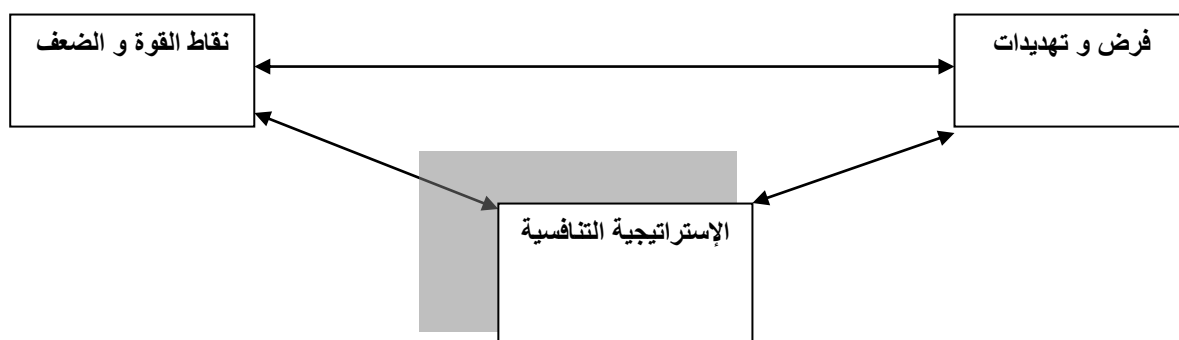
وكذلك فإن الإستراتيجية كما يراها (brown & connor) هي > تحديد و تقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو أهداف محددة و من ثم اختيار البديل المناسب < و يشير كل هذا من (1) zimmerman & tregae على أن الإستراتيجية هي تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل و ليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع ، و الإستراتيجية هي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما و اتجاهها ، و ارتباط هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات و الأسواق و القدرات الهامة و النمو و العائد و تخصيص الموارد في المنظمة .

و يضيف (ansoff 1983) ، > إن ماهية نشاط أو عمل المنظمة و يمكن وصفه من خلال كل من أهدافها و استراتيجياتها الخاصة بتحقيق هذه الأهداف ، فإذا افترضنا أن هدف المنظمة ما إنما يتحدد بزيادة معدل العائد على الاستثمار بنسبة (10%) أو زيادة نمو المبيعات ب (10%) فإن تحقيق هذا الهدف يمكن أن يتم من خلال إستراتيجية تنطوي على تنمية أو تطوير المنتج أو تنوع منتجات المنظمة أو استغلال المزايا التنافسية للمنظمة (competitive advantage) مثل توافر رؤوس الأموال أو الخيرات ، براءات الاختراع أو استخدام قدرات المنظمة في البحوث و التكنولوجيا الإنتاج أو مزيج من هذه البدائل ، و أن كل يديل أو تصرف من تصرفات السابقة لتحقيق الأهداف ، يمكن أن يطلق عليها لفظ أو اصطلاح إستراتيجية <

أما (porter) و هو احد رواد الاستراتيجيات التنافسية فإنه يعرف الإستراتيجية على أنها > بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية ، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون < و أن لكل منشئة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف ، و تشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية (2)

- 1- نقاط القوة (strength) و الضعف (weaknesses) للمنشأة .
- 2- القيم الشخصية لمدرء المنشأة > حاجات المدرء الرئيسية <
- 3- الفرص (opportunities) و التهديدات (threats).
- 4- التوقعات الاجتماعية "ما يطلبه المجتمع من المنشأة و تتأثر بسياسة الدولة و الوعي الاجتماعي "

1-2:د. جمال الدين محمد المرسي، د.مصطفى محمود أبو بكر، د.طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي) ، الدار الجامعية الإسكندرية سنة 2002 ص 19





ولذلك فإن الإستراتيجية تزود المنظمة بالفهم الأساسي للكيفية التي تتم بها إنجاز الأهداف ، و عليه فإن النشاط الاستراتيجي للمنظمة إنما يتأثر بثلاث عوامل رئيسية هي :

1- البيئة الخارجية 2- الموارد الداخلية 3- الأهداف المحددة من قبل المنظمة. (1)

ويؤكد (porter 1996) كذلك بأن الإستراتيجية هي خلق الموازنة بين أنشطة المنظمة و التكيف مع البيئة ، و إن نجاح الإستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة و بشكل جيد و ليس فقط تحقيق التكامل بينها ، و في حالة عدم وجود الموازنة بين الناشطة فليس هناك إستراتيجية متميزة و لا ديمومة (competitive advantage) و لكن لديومتها أيضا ، حيث يصعب على المنافسين تقليدها و تقليد مجمل الأنشطة المترابطة و لكن من السهل عليهم تقليد نشاط محدد ، و لذلك حدد (parted) مفهومه الإستراتيجية على أنها : >> هي عملية خلق وضع متفرد للشركة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون >> ، و لذلك حدد مجموعة من المفاهيم الأساسية ذات العلاقة الإستراتيجية ، في مقالته المشهورة (what is strategy) و التي فازت بجائزة >> شركة ماكنزي الاستشارية العالمية في عام 1996 >> حيث نشرت بدورية هارفارد لإدارة الأعمال haward business review و هي : (2)

1- الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية ، لأن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات و من ثم خفض التكاليف و زيادة الإنتاجية إنما أدى إلى خطأ استراتيجي قاتل تمثل في :

أ- تجاهل مفهوم الوضع الاستراتيجي النسبي .

ب- عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية و الإستراتيجية .

ت- عدم إدراك المفهوم الحديث للإستراتيجية .

1-2: المرجع السابق، ص 21-22

2- تقوم الإستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة : وهناك ثلاث طرق للتمييز ، إما تقديم منتج ذي قيمة

أعلى للمستهلك ، أو خلق قيمة نسبية بالمنتج بتكلفة أقل من المنافسين أو كلاهما ، ولن يتحقق التميز للشركات إلا إذا كان أداؤها أفضل من أداء منافسيها ، وعملت على استمرار هذا التميز و حمايته من التقليد ، وعلى ذلك فالإستراتيجية التنافسية تعني أن تكون الشركة متميزة عن منافسيها ، وأن تقدم مزيجا فريدا من القيمة لعملائها يصعب محاكاته ، و يكمن جوهر الإستراتيجية التنافسية في أداء الأنشطة بأسلوب يختلف عن أداء المنافسين أو اختيار مجموعة أنشطة تختلف عن أنشطة المنافسين ، أما الاستراتيجيات التقليدية ، فما هي إلا حروب تسويقية لا تصمد أمام التقليد و المحاكاة حيث الميزات التنافسية غير دائمة .

3- الإستراتيجية تحدد الوضع الاستراتيجي للشركة : حيث هنالك ثلاث أسس لتحديد الوضع الاستراتيجي للشركة وهي :

أ- أساس تشكيلية المنتجات : حيث وفقا لمبررات اقتصادية معينة ، قد ترى الشركة إنتاج مجموعة محددة من المنتجات باستخدام مجموعة محددة من الأنشطة .

ب- أساس الحاجات :و تزداد أهميته عندما تختلف حاجات المستهلكين << الزبائن >> حيث تفاضل الشركة بين تلبية جميع أو معظم أو بعض تلك الحاجات ، كذلك عندما تختلف حاجات نفس مجموعة المستهلكين باختلاف المناسبات .

ث- أساس طرق الوصول للمستهلكين : و هو أقل الأسس شيوعا ، و يتبع عندما تتباين أساليب الوصول إلى قطاعات المستهلكين على الرغم من تشابه بعض احتياجاتهم و قد تتوقف طرق الوصول على التوزيع الجغرافي للمستهلكين أو على أي أساس آخر يتطلب مجموعة مختلفة من الأنشطة للوصول إلى المستهلكين بأفضل الطرق الممكنة .

4- الإستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل : حيث يلجأ المنافسون عادة إلى محاكاة الوضع الاستراتيجي للشركة العائدة ، إما بتعديل أوضاعه الحالية ، أو بالتوسع بإضافة أنشطة و خدمات جديدة تمكنهم من اكتساب مميزات الشركة القائدة ، و كلما كانت الأنشطة متفردة صعبت عملية التقليد ، و يجب على أية شركة المفاضلة بين البدائل المتاحة ، و ذلك عندما لا تتسق مجموعة الأنشطة مع البدائل الإستراتيجية الأخرى ، و لذلك ينبغي المفاضلة بين البدائل لثلاثة أسباب جوهرية هي :

أ- عدم الإضرار بصورة و سمعة الشركة : فالشركة التي تقدم لزيائنها قيمتين متعارضتين تضر بصورتها الذهنية و تفقد سمعتها و مصداقيتها ، بل و تزيل الحاجز غير المرئي الذي يصعب على المنافسين اختراقه .

ب- عدم المرونة : لكل وضع استراتيجي مجموعة من الأنشطة المناسبة له ، و هذه الأنشطة إنما تتطلب مداخلات قد يكون بعضها غير مرن ، مثلا الآلات ، المعدات ، و يحتاج بعضها الأخر إلى إعادة تأهيل كالقوى العاملة ، أو إلى إعادة نظر و تعديل كالنظم و السياسات و الأساليب الإدارية ، و كل هذه المتغيرات تؤدي إلى ارتفاع التكلفة و انخفاض العائد .

ج- تركيز الموارد و الجهود : إن اختيار أسلوب واحد -وليس اثنين- للمنافسة يساعد الإدارة على تحديد الأولويات و تركيز استخدام الموارد ، فالشركات التي تسعى لتكون كل شيء و تحاول تقديم كافة الخدمات لكل الزبائن في جميع الأسواق تفقد التوجه الاستراتيجي و تتعارض قراراتها و تتضارب لأنها لا تستطيع الثبات على صيغة واضحة و محددة للمستقبل .

و اعتمادا على ذلك ، فالمفاضلة بين البدائل تضيف جهدا جديدا ، فالإستراتيجية هي المفاضلة و الاختيار بين البدائل و طرق و أسس

المنافسة ، فجوهر المنافسة تقوم أيضا على تحديد و اختبار ما لن تفعله الشركة .

5- حماية المزايا التنافسية : إن الوضع الاستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للشركة ، كما أن التقليد و المحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا ، لذلك يجب حماية الوضع الاستراتيجي – وليس المزايا – وذلك من خلال :

أ- دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة : فمثلا إذا كانت إستراتيجية الشركة خفض التكاليف فإن جميع الأنشطة و الوظائف تصمم للحد من الفاقد .

ب- التنسيق بين الأنشطة و دعم بعضها البعض : حيث يمكن محاربة التقليد من خلال خلق سلسلة من الأنشطة ، تعد كل حلقة فيها اقوي حلقاتها .

ت- تعظيم جهود من خلال تبادل المعلومات عبر جميع أنشطة و وحدات الشركة توفير مزايا تنافسية ناتجة عن تفاعل جميع الأنشطة : فإذا كان احتمال نجاح المنافس في تقليد ميزة تنافسية قائمة على نشاط واحد هو (0.9) فإن احتمال نجاح هذا المنافس في تقليد ميزة تنافسية ناتجة عن تكامل أربعة أنشطة هو حاصل ضرب (0.9) في نفسها أربع مرات ، أي (65.6%) ، وهذا يقلل من احتمال تقليد الميزة التنافسية كلما زاد عدد الأنشطة المحققة لها ، و بالتالي ازداد احتمال بقائها(1) .

هذا يعني إن الموقف الاستراتيجي << أو المواقف الإستراتيجية >> هي التي تتطلب أنشطة لا تتوافق مع المواقف الإستراتيجية للشركات الأخرى ، و لذلك و وفقا لهذا المضمون ، فإن الإستراتيجية هي عملية إحداث تنسيق و دعم متبادل بين أنشطة الشركة بعضها مع البعض .

6- الإستراتيجية هي إعادة اكتشاف : و هذه تتضح من خلال :

أ-تجنب أسباب الفشل : يتجنب بعض المديرين اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تفشل بعض الشركات في وضع إستراتيجية لها ، كما تتقادم استراتيجيات بعضها الآخر ، و يعود ذلك لعدة أسباب منها ، افتقار الرؤية الكلية و الخوف من التغيير و ضعف الإدارة و الفشل التنظيمي و عدم المخاطرة و تسلط الخبرة و عدم تطبيق مبدأ المشاركة و التقليد الأعمى للمنافسين و تسليط أعراف تقليدية على الصناعة و ضعف أو سوء تقدير المنافسة و تقييم أداء المديرين وفقا لمعايير قصيرة المدى و الرغبة في تحقيق انجازات سريعة و الخلط بين الفاعلية التشغيلية و الإستراتيجية ، و تحقيق الإستراتيجية الحالية لبعض النجاح بسبب ضعف المنافسين و عدم المفاضلة بين البدائل و افتراض المرونة الكاملة للأنشطة .

ب-تجنب مصيدة النمو السرطاني : تحت ضغوط الرغبة في النمو تتجاوز بعض الشركات الحجم الأمثل

1: المرجع السابق، ص 39

لها ، فتضاعف خطوط الإنتاج و تزداد المنتجات و الخدمات المقدمة و تتشابك و تتعقد عمليات التحول و تقدم على شراء الشركات أخرى كما فعل منافسوها ، إن هذا النمو العشوائي غير المخطط يسلب الشركة مزاياها التنافسية ، و يقيم التنافس على أسس متضاربة و غير متنسقة ، فيسبب نوعا من اللبس لدى المديرين و يشتت موارد الشركة و يفقدها الاتجاه و التركيز في مثل هذه الحالات تنمو التكاليف على حساب الإرباح ، ونظرا لعدم القدرة على المفاضلة بين البدائل فإن الشركات تستمر في التوسع ، و يستمر المنافسون في ملاحقة بعضهم بعضا ، وتسود حالة من النمو السرطاني المستمر بجميع الأطراف.

ج-النمو المرغوب << العقلاني >> المرشح : يتسم النمو المخطط بالخصائص التالية :

*تأصيل و تعميق الوضع الاستراتيجي للشركة .

*دعم المزايا التنافسية التي تنفرد بها الشركة .

*التوافق مع القدرات الذاتية للشركة .

*يصعب على المنافسين محاكاته .

*يحقق و يحافظ على تناسق الأنشطة و تكاملها .

*يقوم على تحليل التكلفة و العائد لجميع البدائل .

د-دور القيادة : ينشغل كثير من القادة بمشكلات العمل اليومي ، لذا فإن الجميع قد أصبحوا منفذي و افتقرت أو خلت الشركات من القادة المخططين الذين تقع على عاتقهم المهمات الآتية :

*تحديد الوضع الاستراتيجي للشركة .

*المفاضلة بين البدائل و اختيار البديل الأنسب .

*التنسيق بين الأنشطة و العمل على تكاملها .

*تحديد مجموعة المستهلكين المستهدفين و تحديد المجموعات غير المستهدفة .

*تحديد الحاجات التي ستشبعها و تلك التي لم تشبعها الشركة .

*إرشاد المرؤوسين لكيفية مفاضلة بين البدائل و اتخاذ القرارات .

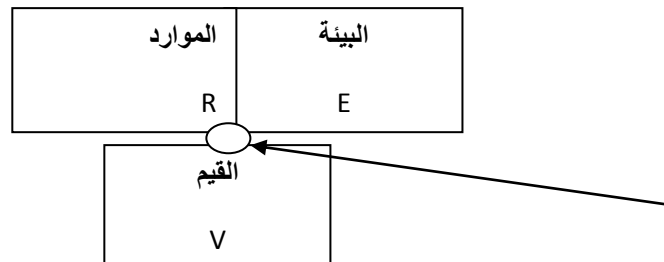
*تحديد أسس منافسة التي ستعمل الشركة بموجبها .

*حشد الموارد و تركيز الجهود .

و عليه فان الإستراتيجية تمثل حصيلة التفاعل مجموعة من العوامل الأساسية كما يراها (thompson 1994)

تؤثر بشكل أساسي في صياغة أي إستراتيجية وهي البيئة و الموارد و القيم

شكل رقم 01:العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية



ويتضح مما تقدم ، إن الإستراتيجية هي عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر و عدم التأكد و تحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة ، و بالتالي استخدام الكفاءة المميزة (competence) للاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة ، و إن الاتجاه الأساسي إنما يهتم بدراسة و تحليل العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها و ذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المنظمة ، و استثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها ، من اجل تحقيق البقاء و الاستمرار و النمو ، و زيادة قدرة المنظمة في إدارة علاقتها بالبيئة التي تعمل فيها .

إن أية محاولة من المحاولات السابقة لتعريف الإستراتيجية يعتبر مقبول و لكن يجب التركيز على نقطة هامة و هي >> إن الهدف الأساسي من بناء الإستراتيجية يجب أن يكون هو الحصول على أو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، و في حالة عدم وجود منافسة أو غياب مبررات قوية للإستراتيجية ، فإن الحاجة لها تقل كثيرا ، و إن أي محاولة لبناء إستراتيجية يعتبر ضربا من العبث الإداري <<.

المطلب الرابع: مداخل صياغة الإستراتيجية

تطرق العديد من الباحثين إلى المداخل المختلفة في صياغة الإستراتيجية ، و يعود السبب في ذلك إلى الاختلاف حول النموذج الأمثل لصياغة هذه الاستراتيجيات ، و من خلال مراجعة أدبيات الفكر الاستراتيجي فقد اتضح وجود ثلاث نماذج أساسية لوضع الإستراتيجية ، و أن كل نموذج من هذه النماذج إنما يعكس اختلافا في رؤية الإستراتيجية ، وكذلك اختلافا في كيفية وضع و تنمية هذه الاستراتيجيات ، وهذه النتائج هي : (thompson : 1994).

الفرع الأول: النموذج الخطي (2)

تتضمن الإستراتيجية وفقا لهذا النموذج تحديد بعض الأهداف الأساسية الطويلة الأجل للمشروع، وقيام الإدارة بتبني بعض التصرفات و الوسائل و كذلك القيام بتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز هذه الأهداف ، و يقصد بالاتجاه الخطي هو قيام الإدارة العليا بصياغة الأهداف و من ثم اتخاذ مجموعة من القرارات

2-1: المرجع السابق، ص 55

ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف ، و لذلك فإنه ينظر إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها عملية تحليلية تسعى إلى اختيار بديل واحد من بين مجموعة البدائل المتاحة ، ويسعى للتنفيذ الفعلي لهذا البديل بطريقة عقلانية و رشيدة و يحكمها عنصر الربح ، و تتمثل الخصائص الأساسية التي يتميز بها النموذج عند صياغة الإستراتيجية بالاتي :

* طبيعة الإستراتيجية : تكامل كل من القرارات و التصرفات و الخطط للوصول إلى أهداف .

* واطاعي الإستراتيجية : الإدارة العليا للمنظمة .

* السلوك الاستراتيجي : تطبيق المفهوم التسويقي .

*الافتراضات الأساسية للنموذج: بيئة تتصف بالاستقرار النسبي و بإمكانية التنبؤ بها ، و أن أهداف المنظمة هي أهداف كل الأفراد داخل المنظمة ، و وجود الإطار العقلاني و الرشيد ، و الذي يحكم عملية اتخاذ القرارات هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح ، و المستهلكون هم حلقة وصل الأساسية للمنظمة مع البيئة التي تعمل بها .

الفرع الثاني: النموذج التكيفي

يمثل هذا النموذج نتاجا طبيعيا لتبسيط الأمور من خلال الافتراضات التي تعتمد عليها النموذج الخطي و التي أدت إلى محدودية استخدامه من قبل المنظمات ، ولذلك فإن النموذج التكيفي يفترض وجود حالات أكثر تعقيدا بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها ، و يرى رواد هذا النموذج الإستراتيجية على أنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين الموارد و إمكانات المنظمة و بين الفرص و التهديدات التي تواجهها هذه المنظمة في بيئة أعمالها و بين أغراضها و التي تسعى إلى تحقيقها ، و وفقا لذلك فإن عملية متابعة البيئة و بصيغة مستمرة و تنمية الاستراتيجيات لمواجهة هذه التغيرات و يسعى المنظمة للتكيف مع بيئتها إنما هي حالة تتصف بالدوام و الاستمرارية .

ويعتمد هذا النموذج أحد بعدين في صياغة الإستراتيجية ، فإما أن يكون ذات طبيعة تأثيرية (proactive) و فيه أن تعمل المنظمة بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة بوصفها إحدى المداخلات التي يمكن أن يوجه نمط التغيير في البيئة أو يكون ذات طبيعة رد فعل (reactive) و فيها تنظر المنظمة حدوث التغيير في البيئة و من ثم تقوم ببناء الاستراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة ، و يستند هذا النموذج إلى مجموعة من الخصائص و التي يمكن إيجازها كالآتي :

*طبيعة إستراتيجية : خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المنظمة و بيئتها .

*واضعي الإستراتيجية : الإدارة العليا تتولى تنمية الاستراتيجيات و تشترك كل المستويات الإدارية بمتابعة و معرفة بيئة الأعمال

*السلوك الاستراتيجي : إجراء التعديلات و التطويرات النظامية

*الافتراضات الأساسية : ينبغي أن يتغير أداء المنظمة إذ تغيرت بيئة أعمالها ، و المنافسون و اتجاهات البيئة و بعض أصحاب المصالح الآخرون ذوي الأهمية البالغة في وضع استراتيجيات المنظمة ، و لا بد أن إستراتيجية المنظمة عن أي تغيير في ظروف تطبيقها و قدرة الإداريين على معرفة و استخدام المعلومات الخاصة بالمواقف بغرض اتخاذ القرارات ، بالرغم من كونها قدرة محدودة ، حيث لا يستطيع الإداري أن يتفهم و يستوعب كل المعلومات و الاحتمالات .

الفرع الثالث: النموذج التفسيري

يسعى هذا النموذج لأن يعطي بعدا أكثر عمقا للنموذج التكيفي من خلال الاستعانة بمفاهيم و مضامين ثقافة المنظمة (corporate culture) أو في ميدان الإدارة الرمزية (symbolic management) حيث أنه من خلال استخدام الاستعارة و العبارات المجازية أو من خلال استخدام الرمز أو استخدام مفهوم الإطار الفكري المرجعي (frame of reference) يمكن لمن يضع الاستراتيجيات في المنظمة أن يؤثر على تكوين اتجاهات

إيجابية للذين يساهمون في صياغة أو تنفيذ الاستراتيجيات و ذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها ، و يمثل دور الإدارة وفقا لهذا النموذج في تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محددة كالتغيرات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية و التكنولوجيا و غيرها ، و من ثم نقل هذه المعلومات إلى مستويات الإدارة الأدنى ، و الذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة و وفقا لأغراض و رسالة المنظمة و أهدافها ، أي أن الدور الرئيسي للإدارة العليا إنما يتمثل في تنقيح و تنقية المعلومات و تصنيفها و الاستمرار في ذلك من تتم عملية صياغة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ، و من أبرز الخصائص لهذا النموذج ما يلي: (1)

*الطبيعة الإستراتيجية : إضفاء معاني محددة حول المنظمة و بيئتها بطريقة تضمن تحفيز أصحاب المصلحة و المخاطرة إلى قبول وجهة نظر محددة و مفضلة من قبل إدارة المنظمة

*واضعي الإستراتيجية : أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن يؤثر على استراتيجيات المنظمة ، فالغاية ليست بالمتغيرات ذاتها و لكن بطريقة تفسير مضامينها و أثارها على المنظمة .

*الافتراضات الأساسية للنموذج : إن عالم المنظمة الواقعي غير متواثر أو متجانس ، ولذلك فإن المنظمة تحتاج باستمرار تفسير هذا العالم ، و الدوافع و ليست المعلومات هي المفتاح الرئيسي لنجاح و تطبيق و استخدام الإدارة الإستراتيجية ، و إن وضع الإستراتيجية و تنفيذها هو نشاط يخص كل أطراف المنظمة .

المطلب الخامس : أهمية إستراتيجية المؤسسة للمنظمات الأعمال

تسعى كل مؤسسة بالرغم من اختلاف في حجمها و أنشطتها و أهدافها إلى البقاء و الاستقرار و النمو و هذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية ، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك ، و يمكن الفرق بين المنظمات الناجحة و الفاشلة في اعتماد الناجحة على إستراتيجية المؤسسة .وتبرز أهمية إستراتيجية المؤسسة من خلال قدرتها في رسم غايات المؤسسة و أهدافها و تحديد التوجهات الطويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم و في بيئة تتسم بالسرعة ، و قيام بمتابعة و تقييم التنفيذ و مدى التقدم لبلوغ الأهداف .

1:د.عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية 1996 ص146

الفترة الزمنية للتخطيط :

على هذا الأساس تم تصنيف التخطيط إلى النوعين التاليين :

1- التخطيط طويل الأجل

2- التخطيط القصير الأجل .

ويتحدد ذلك حسب نوع العمل الذي يمارسه كل شركة من الشركات ، فمثلا المؤسسات التي تتعامل بالأزبياء النسائية لا تستطيع أن تخطط فترة أطول من سنتين أو ثلاث سنوات ، و تعتبر ذلك تخطيطا طويل الأجل .

بينما شركة مثل IBM أو شركات السيارات فإن التخطيط الطويل الأجل قد يمتد لفترة تتجاوز العشر سنوات ، فمثلا خطة لإنتاج طائرة جديدة قد تمتد لفترة تزيد عن عشر سنوات . لكن اعتبار أن الفترة الزمنية الممتدة بين 3 و 5 سنوات تعتبر الأكثر شيوعا للتخطيط الطويل الأجل ، مع أن فترة تمتد إلى 25 سنة و أكثر موجودة .

أما التخطيط القصير الأجل فلا يجب أن يجري دون أن يرتبط بالخطط طويلة الأجل ، فيجب أن لا يتم وضع خطط قصيرة الأجل إلا إذا كانت تساهم في تحقيق و إنجاز الخطط طويلة الأجل .

فمثلا إذا قامت الشركة بالموافقة على بيع طلبيه كبيرة دون التفكير بعواقب ذلك على السيولة في الشركة أو على الطاقة الإنتاجية ، فقد تكون النتيجة أن هذا القرار القصير الأجل قد يعطل خططا طويلة الأجل للتوسع في الشركة .

لكن عموما يمكن اعتبار أن التخطيط لأقل من سنة يعتبر تخطيطا قصيرا الأجل .

صعوبات التخطيط :

يمكن تصنيف صعوبات التخطيط في نوعين رئيسيين و هما :

- 1- صعوبات تعود إلى الأفراد العاملين في التخطيط .
- 2- صعوبات ناتجة عن تعقد عملية التخطيط نفسها .

أولا : الصعوبات الناتجة عن الأفراد : << أي ناتجة عن سوء تصرفهم >>

- 1- قلة الالتزام بالتخطيط : حيث نجد أن معظم المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية و يجهلون الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم .
- 2- الاعتماد الكبير على الخبرة : الخبرة قد تكون عاملا خطيرا لأن ما حدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل ، و بعض المديرين قد يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمد من خبراتهم السابقة .
- 3- عدم وجود تفويض واضح للسلطة : وذلك إذا لم يكن لديهم السلطات الكافية للقيام باتخاذ القرارات .
- 4- عدم توافر أساليب رقابة و معلومات كافية : إن مهمة الرقابة هي التأكد من الخطط تسير وفقا لما هو مرسوم لها ، و بالتالي فالتخطيط لن يكون له اثر ، إلا إذا كان لدى الأشخاص العاملين فيه المعلومات الكاملة عن سير الخطط .
- 5- مقاومة التغيير : التخطيط قد يقترح أشياء جديدة ، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة ، و المعروف بأن الأفراد يقاومون التغيير حفاظا على العلاقات القديمة .

ثانيا : صعوبات في العملية نفسها : هناك بعض الصعوبات التي تجعل عملية التخطيط صعبة منها :

- 1- الصعوبة في الحصول على المعلومات الدقيقة : إن حالة عدم التأكد الموجودة فيما يختص بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لأن العديد من العوامل تتغير ، و من الصعب التنبؤ باتجاه هذا التغيير .

- 2- مشكلة سرعة التغيير : << نتيجة التطور السريع في سلعة و في التكنولوجيا >>
- 3- عدم المرونة الداخلية : عادة يطور الموظفون نماذج سلوكية معينة من الصعب تغييرها ، كذلك فإن السياسات و الإجراءات التي تطبق في شركة ما قد يصعب تغييرها لأن الموظفون قد اعتادوا عليها .
- 4- الوقت و النفقة : إن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى وقت و نفقات ليس لديها حدود ، وهذا ما يعيق العملية أصلا .

زيادة فعالية التخطيط :

في هذا العالم السريع المتغير فإن على الإداريين أن يهيئوا الجو المناسب للتخطيط و يمكن وصفه في النقاط التالية :

- 1- يجب الالتزام بالتخطيط : يجب على المديرين إجبار الرؤوسين على الاشتراك في عملية التخطيط و إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط .
- 2- التخطيط يجب أن يبدأ من القمة : إن الهدف الرئيسية التي يعمل من خلالها الموظفون في الشركة يجب أن توضع على أعلى المستويات ، واهتمام الإدارة العليا بالتخطيط قد يؤدي إلى الاهتمام العام بهذه العملية .
- 3- التخطيط يجب أن يكون منظما : إن الهيكل التنظيمي الجيد يساعد في عملية التخطيط عن طريق جمع الأعمال و تفويض السلطات ، فيجب على المديرين أن يكونوا مسؤولين عن التخطيط في إدارتهم كما يجب إشراك الجميع في ذلك ، فالرؤوس الذي ليس له الحق في اتخاذ القرار قد يشارك في جمع المعلومات .
- 4- التخطيط يجب أن يكون محددًا : مع أن هناك بعض التخطيط الذي لا يمكن أن يكون محددًا إلا أنه بتلك ليس أكثر من مجرد أمان ، الميزانيات بأرقامها العددية يمكن أن تجبر على وضع أرقام محددة .
- 5- الأهداف و عوامل التخطيط ، و الاستراتيجيات و السياسات يجب اصالتها : إن من الأسباب الرئيسية لعدم التنسيق في عملية التخطيط هو عدم فهم المديرين لأهدافهم و كذلك عدم فهم عوامل التخطيط و الاستراتيجيات و السياسات و خاصة إذا كان هؤلاء المديرين يتخذون قرارات في هذه المحاولات .

إن عملية الاتصال عملية صعبة و خاصة إذا كانت الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات غامضة و غير مفهومة .

- 6- أهمية المشاركة في التخطيط : إن أفضل التخطيط يتم عندما يشارك جميع المسؤولين في عملية التخطيط ، وهذا قد يجعلهم متحمسين للخطة و مستوعبين لها .
- 7- التخطيط الطويل الأجل يجب أن يتكامل مع التخطيط القصير الأجل : التخطيط الناجح لا يمكن أن يتوافر إذا كانت الخطط قصيرة الأجل لا تساهم و لا تلائم مع الخطط الطويلة الأجل .
- 8- التخطيط يجب أن يتضمن التعرف على التغيرات و تقبلها : على المديرين أن يقوموا بالتنبؤ في مؤسساتهم و التمهيد لتقبل هذا التغير حتى لا يكون هناك عقبات في طريقه .

المبحث الثاني: تمهيد لمفاهيم التسيير والإدارة الإستراتيجية .

المطلب الأول: بعض التعاريف لمفهوم علم الإدارة ، الإدارة الإستراتيجية .

-الفرع الأول: بعض التعاريف لمفهوم علم الإدارة ، حسب المدارس الاقتصادية

تمهيد لمفاهيم الإدارة :

رغم الأهمية الكبيرة و المعروفة لدور الإدارة في نشاط الأعمال خصوصا ، فإنه لا يوجد اتفاق صريح و أكيد بين الباحثين و الخبراء الإداريين على تعريف واحد أو شامل للإدارة ، فالمصطلح غير محدد بدقة ، بل هو يحمل معان كثيرة و متعددة ، و مفاهيم مختلفة و مكونات متنوعة و لعل سبب ذلك يعود إلى كون الإدارة مفهوم معنوي و معقد في ذات الوقت ، هذا فضلا عن إن الدراسات و الأبحاث في المجال الإداري ، رغم قدم الممارسة الإدارية قد جاءت متأخرة بعض الشيء و يبدو واضحا من خلال العديد من التعريفات التي سوف ندرجها في هذا المنوال الخاص بالإدارة . إن مفهوم الإدارة يتحدد في الضوء نظرة البحث المكونات و المشتملات الوظيفة الإدارية على أساس علمي . و مهما كان كل بحث ينظر إلى الإدارة من وجهة نظره ، خبرته ، و قناعاته فإن التعريفات الإدارية هي الأخرى تباينت و اختلفت باختلاف هذه الإدارة و الخبرات المتنوعة و مما فاقم من هذه الحالة عدم الاتفاق على تعريف واحد موحد للإدارة ، إن للإدارة قوة غير منظورة نظرا بأنها غير ملموسة ، و لولا أن وجودها يمكن إثباته بواسطة نتائج جهودها العديدة و لكن في بعض الأحيان يأتي الاعتراف بكيان الإدارة عن طريق وجود عكسها المباشر إلى و هو سوء الإدارة .فنتائج سوء الإدارة يمكن ملاحظتها بسرعة ، و من ثم فإن ظهورها يؤدي إلى إلقاء الضوء و التركيز على الإدارة .

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية ، الإدارة بأنها عملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ عرض معين و الإشراف عليه كذلك هي النتائج المشتركة لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية . و إن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أي مؤسسة يعرف << بإدارة المؤسسة >> .

ومن خلال هذا التمهيد الخاص بالإدارة من واجبنا الإشارة إلى الفروقات القائمة و التي ينبغي إدراكها و عدم تجاوزها بين معنى الإدارة كمجموعة مختارة من الأفراد و تتولى العملية الإدارية و بين الإدارة كتعبير يرمز إلى العمليات الإدارية في التنظيم ، فنحن نقصد هنا المجموعة الإنسانية التي تتولى العملية الإدارية في التنظيم ، أما إذا قلنا أن إدارة المنظمة أو المؤسسة << س: مثلا >> هي إدارة غير منظمة أو مرتبكة فنحن نقصد هنا العملية الإدارية أو وظائف المديرين و المسيرين .

ومن هنا نستخلص إن مفهوم الإدارة بمعنى « administration » يختلف في مضامينه و أبعاده عن مفهوم الإدارة بمعنى « management » إن الإدارة بمعنى « administration » تعني عدة مفاهيم أخرى مختلفة منها : (2)

1-2: المرجع السابق، ص 14-19

- نشاط المستويات الأعلى في الإدارة ، و التي تضع الأهداف و ترسم السياسات الرئيسية .
- إدارة الوحدات الحكومية مثل أجهزة الخدمة المدنية .
- نشاط الاحتفاظ بالسجلات و إعداد و الحفاظ بالمعلومات .
- نشاطات تطبيق القواعد و الاجراءات و السياسات التي تم وضعها من قبل بواسطة جهات و مستويات أخرى .
- الحكومة المناط بها السلطة في المجتمع .
- الواجبات المناط بها المسؤول في أي من النشاطات أو الأجهزة المختلفة السابقة ، أما مفهوم إدارة الأعمال 'administration des affaires' فنقصد به إدارة النشاطات التي تستهدف تحقيق الربح ، و هي بذلك تهتم بكافة جوانب الإدارة في مجال تلك النشاطات ، كما تركز اهتمامها على كافة الدراسات و الأبحاث التي تساعد المشروعات الربحية على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة .

أما الإدارة كنظام « système » فإنها تتكون من عدة عناصر و وظائف تتمثل في الأفراد و المواد و الآلات و الإدارات و الأقسام و التي هي في وضع تفاعلي منتظم من اجل تحقيق أهداف محددة ، ينظر للإدارة على أنها نظام كلي « système total » يتكون من مجموعة من الأنظمة يكمل عمل كل جزء منها و يترابط مع الأجزاء الأخرى (1)

مدارس الإدارة :

تعددت نقاط الانطلاق << أو المداخل >> لدراسة الإدارة و اختلفت حسب خلفية الكاتب و مجال تخصصه فهناك المنطلق الاجتماعي و هناك المنطلق السلوكي و هناك المنطلق الكمي و الرياضي.....الخ .

وتعد هذه المنطلقات لا يغير شيئاً من جوهر العملية الإدارية و لكنه يبرز ناحية أو أخرى و يركز عليها المنظار الذي يتم النظر من خلاله إلى العملية بلون أو آخر و تتلقى جميع هذه المنطلقات في النهاية عند نقطة واحدة إلا و هي أن الكاتب يكون قد كتب عن الإدارة و أن القارئ يكون قد قرأ أو درس الإدارة . و التعرف على مداخل الرئيسية لدراسة الإدارة يعين على دراسة و تفهم الإدارة و يمكن تصنيف هذه المداخل في أربع مدارس و هي :

1-المدرسة الكلاسيكية و ابرز عناصرها الإدارة العلمية و البيروقراطية .

2-المدرسة السلوكية و ابرز عناصرها مدرسة العلاقات الإنسانية .

3-المدرسة الكمية ، و ابرز عناصرها مدرسة النظم و علم الإدارة .

4-المدرسة الوضعية أو الاتجاه الظرفي لدراسة الإدارة .

1:المرجع السابق، ص 30

و بعد هذا المنطلق نلي ذكر بعض التعاريف الخاصة لمفهوم علم :

1- فريدريك تايلور :

هو أب الإدارة العلمية و مؤسس المدرسة الكلاسيكية و يميل إلى المدرسة الكلاسيكية و السلوكية ، و علم الإدارة بالنسبة له : هو المعرفة الدقيقة بما تريد من الرجال أن يعملون ثم التأكد من أنهم قاموا بأعمال بأحسن طريقة و أرخصها .

2- هنري فايول :

هو ذو الجنسية الفرنسية و من أصل أمريكي و هو الذي اعد النظرية التي سماها ب :<< مذهب الإدارة الفايولومية >> و هدف هذه النظرية هو الحكم الرشيد و إدارة المؤسسة بأكملها فهو يعتبر الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً: إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب

3- علم الإدارة أو التسيير أو علم الأنظمة هو كيفية تسيير أي منظمة أو مجتمع أو مؤسسة عن طريق منهجية صحيحة و حقيقية للوصول إلى الهدف المرجو .

4- هو كل علم أو فن أو طريقة لصياغة الأنظمة و إدارتها بالتخطيط و المراقبة للوصول إلى الهدف مع تنسيق جهود الأشخاص .

5- التسيير هو عملية دائرية مستمرة .

6- جوهر التسيير هو تحديد الاهداف و تنسيق الجهود لبلوغها .

7- يعتبر التسيير علما لأنه : يستخدم الأسلوب العلمي لمعالجة المشاكل و هذا باستخدام التقنيات كالحاسوب الالكروني و الانترنت ..

و يعتبر التسيير فنا لأنه : يتطلب اللجوء إلى المحاكمة الشخصية و التقديرية و من أهمها : الجوانب الإنسانية في التعامل مع الأفراد الذين يشكلون العنصر الأساسي للتنظيم .

يعتبر التسيير مهنة بحيث : انه يطور قدرات التسيير من خلال الممارسة و يمكنه من اكتساب المعارف و خبرات عبر الزمن إضافة إلى تحليه بالأخلاق المهنية .

الفرع الثاني: الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية و بمختلف مداخلها إطارا شموليا و متكامل لدراسة و تحليل كل الأنشطة و العمليات ضمن إطار المنظمة و ذلك من خلال العلاقة التأثيرية من منظمة و بيئتها و مما ينعكس ايجابيا على تحسين كل من مركزها و أدائها الاستراتيجي .

ومن ابسط التعريفات للإدارة الإستراتيجية و أكثرها دلالة ذلك التعريف الذي يقدمه كل من robinson.. و bearcé و الذي ينص على أنها >> مجموعة القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين و تنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة <<.

و يرى الكاتبان إن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على مهام رئيسية :

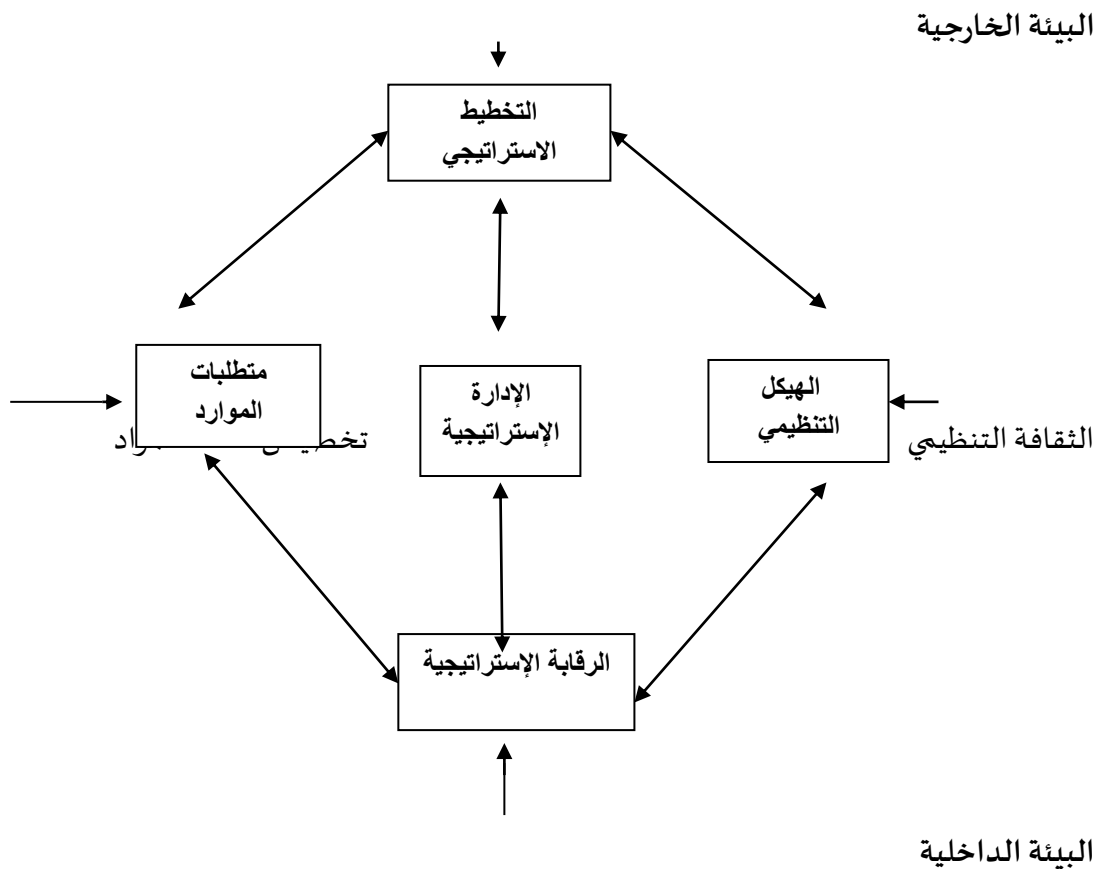
- 1- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما يتضمن من قوى و متغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية .
- 2- تنمية صورة المنظمة و التي تظهر ظروفها و قدراتها و مواردها الداخلية .
- 3- صياغة مهمة أو رسالة المنظمة ، و التي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيس و فلسفتها و أهدافها .
- 4- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل و الاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية .
- 5- تحديد الأهداف السنوية و الاستراتيجيات قصيرة الأجل و التي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل و الاستراتيجيات العامة .
- 6- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها و الظروف السائدة في البيئة الخارجية .
- 7- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة و مواردها و ظروفها البيئية .
- 8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام ، الأفراد ، الهياكل ، التكنولوجيا ، و أنظمة الحفز .
- 9- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية و الاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

ويشير آخرون إلى أن الإدارة الإستراتيجية هي : << الأنشطة و الخطط التي تقوها المنظمة على المدى البعيد ، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، و التقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة و ذات كفاءة عالية في نفس الوقت >> و بأنها << رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة و بيان غاياتها على المدى البعيد ، و اختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية و متابعتها و تقييمها >> .

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها : << تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، و الحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة و الغايات التي يجب أن تحققها >> و يعرفها البعض بأنها << مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة >>

د.هشام طلعت عبد الحكيم، إستراتيجية تنوع محفظة الأوراق المالية و أثارها في المخاطرة الانظامية ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة المستنصرية 1999 ص 110 .

شكل رق 02 نموذج الأربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية .



المطلب الثاني: تعريف المسير ، مهارات و مسؤوليات

الفرع الأول : تعريف المسير

تعد عملية استرجاع الممارسات الإدارية للمدير احد أهم أساليب التعلم ، و يستهدف هذا الفصل تناول أهم المشكلات الإدارية و الأخطاء الرئيسية التي يقع فيها المدير بما ينتج عنه تقليل كفاءة العملية الإدارية في المنظمة ، و من خلال تحليل هذه الممارسات و المشكلات و الأخطاء يمكن الاستفادة منها لدفع كفاءة الإدارة الإستراتيجية و تنمية مهارات المدير و قدراته في مواجهة التحديات المعاصرة .

المسير : هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين فهو المراقب و المنظم و الموجه في نفس الوقت ، أما الفرق بين المسير و المنفذ هو أن المنفذ هو المسؤول فقط عن الأعمال بينما المسير له سلطة معينة في اتخاذ القرار.

الفرع الثاني : مهارات المسير

1-المهارة التقنية : و هي القدرة على أداء العمل .

2-المهارة الإنسانية : و هي القدرة على التعامل مع الأفراد .

3-المهارة التنظيمية : و هي القدرة على التصور حتى يستطيع التوفيق بين أهداف التنظيم و متطلبات الأفراد و معطيات البيئة.

الفرع الثالث : مسؤولية مجلس الإدارة

تشتمل قائمة الأفراد الذين يعهد إليهم بالمسؤولية المباشرة عن عملية الإدارة الإستراتيجية أعضاء مجلس الادارة و فريق الإدارة العليا ، و يشتمل الأخير كبار المدراء العامين chiefexecutive officer (CEO) ، وكبير مدراء العمليات (COO) cheif operations officer نائب المدير التنفيذي ، و نائب المدير المسؤول عن العمليات أو قطاعات النشاطات المختلفة ، بالإضافة إلى مديري العموم و مديري الوظائف الرئيسية و كذلك مديري الأقسام الرئيسية و رؤساء المناطق الجغرافية و من الطبيعي أن تختلف مسؤوليات هؤلاء الأفراد و نطاق مساهماتهم في أداء الإستراتيجية باختلاف مواقعهم التنظيمية و طبيعة الأنشطة التي يشرفون عليها ، كما يجب أن يكون هناك قدرا كبيرا من التنسيق و التكامل فيما بينهم حتى لا تتسرب عوامل الضعف إلى الإستراتيجية و تنخفض فائدة الإدارة الإستراتيجية .(1)

من منظور هذه الأخيرة ، تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة في القيام بثلاث مهام رئيسية هي :

*المراقبة أو الملاحظة : من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة يمكن لمجلس الإدارة الإمام بآخر التطورات التي قد تقع داخل التنظيم أو خارجه ، و عليه فانه نظرا الإدارة إلى التطورات التي قد يتم تجاهلها أو عدم إدراكها رغم أهميتها .

*التقييم و التأثير : حيث يستطيع المجلس مراجعة مقترحات و قرارات و تصرفات الإدارة ، و توجيه النصائح و عرض المقترحات و تقييم البدائل .

*المبادرة و التحديد : يمكن لمجلس الإدارة رسم صورة رسالة المنظمة أو وضع الإطار العام الذي يجب أن تدور حوله ، كما يمكنه تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة .

من ناحية أخرى يلخص كل من thompson and strick land الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة في مجالين رئيسيين هما : (2)

1-المراجعة المستمرة لصلاحيه القوية الإستراتيجية للمنظمة و إبداء الملاحظة الايجابية و الاستعداد للتدخل إذا ما تطلبت الظروف .

2-تقييم المهارات القيادة الإستراتيجية عن عملية إعداد الإستراتيجية ، إعادة كبير المدراء العاميين و المشاركين الداخليين الآخرين و إجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة .

و بصفة عامة تزداد مشاركة مجلس الإدارة في عمليات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة قياسا على المنظمات الصغيرة و التي يسطر على إدارتها ظاهرة المدير المالك .

و يعرض الشكل الموالي المستويات المختلفة لمشاركة مجلس الإدارة في عملية الإعداد الاستراتيجي .

الفرع الرابع: المسؤوليات والأدوار الإدارية في مستويات الإستراتيجية

2-1:المرجع السابق،ص90

شكل رقم (1)مستويات مشاركة مجلس الإدارة في الأداء الاستراتيجي . (1)

المهام الأدوار الإدارية	المستوى العام	المستوى الاستراتيجي
-بناء و إدارة مزيج أنشطة المنظمة -التنسيق بين الاستراتيجيات وحدات الأعمال الإستراتيجية و تدعيم و تنافس للمنظمة -مراقبة عملية تخصيص الموارد من وحدات الأعمال الاستراتيجية .	. كبير المدار و العاملين . مدير القطاعات أو الوحدات الإستراتيجية . مراجع يوافق عليها مجلس الادارة	- إستراتيجية العامية : Corporat strategy
-تحديد المزايا التنافسية التي سيتم التركيز عليها -اعداد خطط التعامل مع متغيرات بيئة المهام -التنسيق فيما بين الاستراتيجيات الوظيفة -رقابة عملية تخصيص الموارد داخل النشاط .	-المدير العام -رئيس وحدة الاعمال -رئيس القطاع -تراجع و يوافق عليها كبير المدراء العاميين	استراتيجية الاعمال الاستراتيجية او القطاعات business Stratégie

<p>-تدعيم استراتيجية النشاط داخل النشاط الفرعي . -تطوير خطط عملية داخل كل نشاط لتدعيم التنفيذ الفعال لإستراتيجية النشاط .</p>	<p>-مديرو الأنشطة الرئيسية -تراجع و يوافق عليها المدير العام او رئيس وحدة الأعمال الإستراتيجية .</p>	<p>- الاستراتيجية الوظيفية Fonctionnel Stratégie</p>
<p>تطور خطط عملية لتنفيذ متطلبات العمل اليومي للاستراتيجيات الوظيفية مثل التسويق و الانتاج و البحوث و التطوير .</p>	<p>-رؤساء الأقسام -تراجع و يوافق عليها المدير الوظيفي .</p>	<p>- الاستراتيجية التشغيلية Operating stratégie</p>

1: الدكتور فلاح حسن الحسني ، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2000، ص55

المطلب الثالث : مبادئ الإدارة ووظائف الإدارة .

الفرع الأول : مبادئ الإدارة

عند التطرق لمبادئ الإدارة نقول إن هناك أب الإدارة العلمية و مؤسس المدرسة الكلاسيكية كما عرفناه سابقا فريدريك تايلور و الأب الحقيقي للإدارة الحديثة هنري فايور .

*فريدريك تايلور :

باعتباره يرى التنظيم داخل الورشات و المشاغل الإنتاجية و من هنا نستخلص انه يرى التنظيم في القاعدة و التخطيط في قمة و كان له كتاب سنة 1914 يحتوي على عنوان << مبادئ الإدارة >> أي أوضح فيه أن الهدف الرئيسي للإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقارنة بالرفاهية للعامل و بهذا قدم 4 مبادئ علمية لمساعدة الإدارة في أداء مسؤولياتها .

- 1- تقسيم العمل : ينقسم هذا العمل على أساس برنامج تفصيلي لتنظيم كل الوظائف و يتم من خلاله المبادئ المتشابهة بينهما .
- 2- اختيار الأفراد بطريقة علمية : من واجب الفرد الذي يختاره المسؤول يجب أن تتوفر فيه كل المتطلبات و القدرة على إجراء هذه العملية .
- 3- التدريب السليم للعاملين : للقيام بوظائفهم أو متطلباتهم مع دفع الأجور المناسبة التي تضمن لهم العيش .

4- مساعدة العاملين على أداء أعمالهم عن طريق التخطيط المناسب .

أما هنري فايول وضع 14 مبدأ التي تعتبر أساسين لأي تنظيم ناجح .

- 1- مبدأ تقسيم العمل .
- 2- مبدأ السلطة و المسؤولية .
- 3- مبدأ النظام و الانضباط .
- 4- مبدأ وحدة السلطة الأمرة .
- 5- مبدأ التوجيه .
- 6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- 7- مبدأ مكافئة أفراد العنصر البشري .
- 8- مبدأ المركزية و اللامركزية .
- 9- مبدأ تدرج السلطة .
- 10- مبدأ وحدة الترتيب .
- 11- مبدأ الإنصاف و المساواة .
- 12- مبدأ استقرار العمل .
- 13- مبدأ المبادرة .
- 14- مبدأ روح الجماعة

الإدارة الاستراتيجية



الهيكل الوظيفي (1) H.Fayol

الفرع الثاني : وظائف الإدارة

1- وظيفة التخطيط :

التخطيط هو احد الوظائف الرئيسية في الإدارة فالإداري هو في الأصل مخطط لأنه يتخذ قرارات تؤثر على مستقبل المؤسسة التي ينتهي إليها ، و التخطيط بهذا المعنى يسبق أي عمل تنفيذي ، و يحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية و الوقت الملائمين لتنفيذها .

و للتخطيط تعاريف عديدة ، مختلفة و متنوعة و من أهمها يمكن ذكر :

تعريف urwick ، الذي يعرفه على أساس انه عملية ذكية و تصرف ذكي لعمل الأشياء بطريقة منظمة ، للتفكير قيل العمل ، و العمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين (2)

و بهذا المعنى فإن وظيفة التخطيط تسبق جميع وظائف الإدارة الأخرى .

والنجاح في عملية التخطيط يجب الاهتمام بنوعية الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة ، ويجب أن تكون لهم حنكة و خبرة طويلة في العمل الإداري ، وكذلك القدرة على الحصول على المعلومات .

هناك ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي : و هذا يعني توقع حال المستقبل و الاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل ، وكلمة المستقبل نسبية في فهم و إدراك المديرين .

الحاجة إلى التخطيط :

نشأت هذه الحاجة بسبب كون معظم المؤسسات تعمل في ظروف متغيرة ، وهذا يعني أنه كانت هذه الظروف ثابتة أو قليلة التغير فالحاجة للتخطيط ستكون أقل لأن المستقبل سيكون واضحا في هذه الحالة .

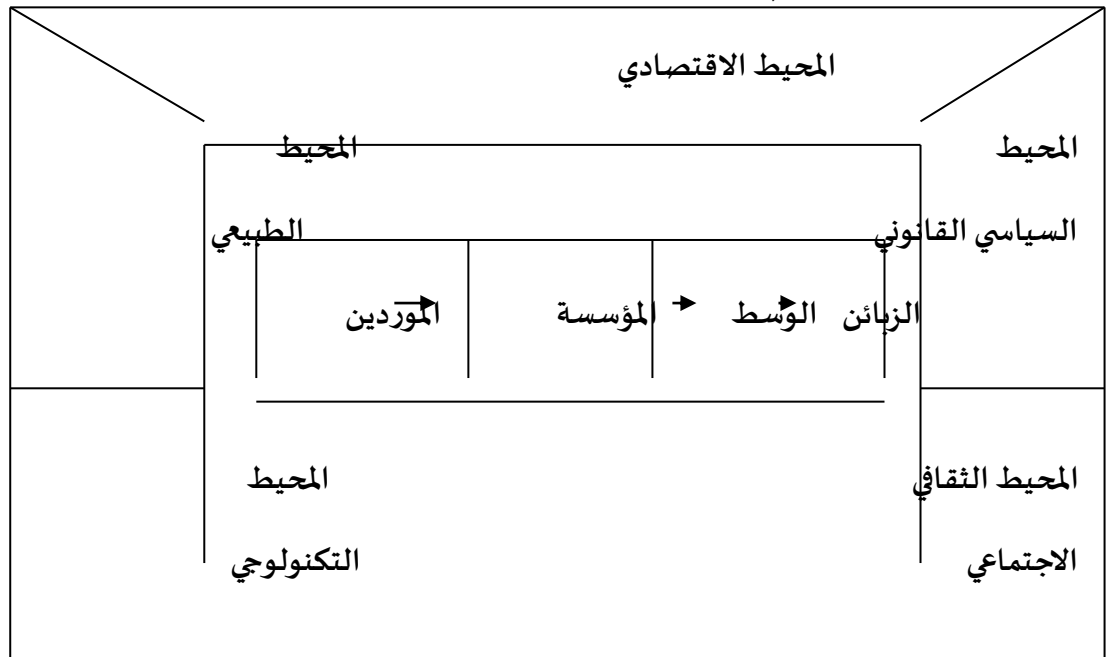
و للتعرف على أهمية التخطيط في الحياة الاقتصادية المعاصرة يتم استعراض التغيرات التي تحدث في البيئة و تؤثر على وظيفة التخطيط و التي قمنا بتصنيفها فيما يلي:(3)

1-2:د.عبد الحميد المغربي عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين ، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 1999 ، القاهرة ص56.

3:د.خطاب عايده، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي(في قطاع أعمال و الخدمات) ، دار الفكر العربي للنشر 2000 ص56

الشكل رقم (05) : مؤثرات و قوى المحيط

Les acteurs et les forces de l'environnement.



التخطيط الاستراتيجي :

و يعني توقع حال المستقبل و الاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل و كلمة المستقبل نسبية في فهم و إدراك المديرين.(1)

2- الوظيفة التنظيم:

التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ذات تحليل الشمولي على كامل النشاطات المشروع فيجب على المرؤوس ان يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة منه و حدود هذه الوظيفة و علاقته برئيسه و المجموعة التي تعمل معه و المجموعة الكلية التي يتكون منها البناء الوظيفي و لتحقيق أهداف التنظيم الإداري هناك 3 عوامل :

1- السرعة .

2- الاقتصاد .

3- حسن الأداء .

و لكي يحقق التنظيم هذه العوامل ينبغي التركيز على اختيار أفضل الطرق العامة مستعينا بالحكم الصالح الصحيح و تحت أشد الظروف تعقيدا .

تعريف التنظيم : تعني ترتيب الموارد الخاصة للمشروع بطريقة تمثل أنشطت من المساهمة بشكل منظم

1:د.محمد محمود أبو خشبة، أساسيات الإدارة و الأعمال، دار الفكر الجامعي 2004 ص23

في تحقيق أهداف المشروع فعرضه هو إعطاء عمل مستقل و واضح لكل شخص و ضمان تنسيق هذه الأعمال لضمان تحقيق هذا المشروع .

خطوات عملية التنظيم :

1- تحديد ما ينبغي عمله يجب على المدير أن يتعرف بشكل أفضل على الأعمال و المهمات التي يجب عليه القيام بها .

2- تقسيم أوجه النشاط و توزيع الأعمال : و هي الكيفية التي سيتم على ضوءها تقسيم الأعمال الواجب القيام بها .

3- تقرير كيفية تحقيق التنسيق : هو عملية تنسيق عمل مدير الإنتاج ، و عمل مدير المبيعات و التسويق أي لكي يتسلم العملاء طلباتهم في الوقت المناسب .

4-تقرير مدى نطاق الرقابة : تقصد بمدى الرقابة بالنسبة للمدير ذلك العدد من المرؤوسين التابعين مباشرة المدير .

5-تقرير السلطة اللازمة : فهي حجم السلطة التي ينبغي للمدير تفويضها للمرؤوسين مثل مدير تسيير شركة de marketing هو يعين صاحب الإعلام الى غير ذلك

6-وضع خريطة تنظيمية : بمجرد القيام بتوزيع الأعمال و إجراء التعليمات فإن معظم المديرين يقومون بوضع شكل نهائي للخريطة التنظيمية .

مبادئ التنظيم :

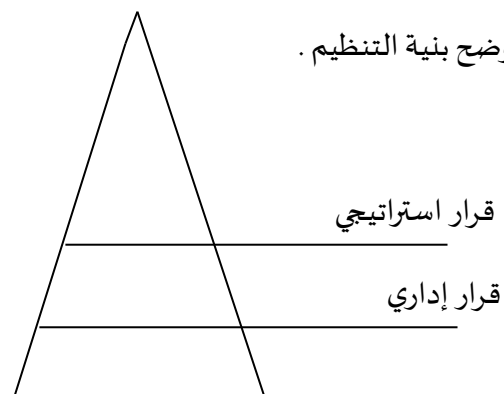
- مبدأ الوظيفة : التنظيم حسب متطلبات الأعمال و ليس بحسب الأشخاص الموضوعين .
- مبدأ التنسيق : من الاحتكاك و التعارض بتجميع المنطقي للعمليات .
- مبدأ الاهتمام الملائم : و هو الاعتماد بالعمل و الوحدة الإدارية .
- مبدأ وحدة الهدف : أهداف كل وحدة تستمد منه و يؤدي إلى تحقيق الأهداف العليا .
- مبدأ التوازن : يجب أن يكون عبء العمل موزعا على الإدارة بالتساوي كلما أمكن ذلك .
- مبدأ المرونة : مكان التنظيم إلى استعاب تغيرات دون الحاجة إلى إعادة تنظيمها .
- مبدأ المشورة : لا يمكن أن تتوفر المعرفة الكاملة في شخص ما لذا يجب توفير إدارة المشورة للإدارة العليا .
- مبدأ الترشيد : تحكم العقل في التصميم الهيكلي و تطوير الهيئة الإدارية .
- مبدأ الفعالية :تحقيق الكفاءة و الانسجام و الأبعاد التنظيمية .

أنواع التنظيم :

1- التنظيم الرسمي : و يقصد به التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي و بتحديد العلاقات و مستويات و تقسيم الأعمال و توزيع الاختصاصات .

2- التنظيم الغير الرسمي : هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة

شكل يوضح بنية التنظيم .



3- وظيفة التوجيه:

تعريف وظيفة التوجيه : هو وظيفة إدارية تنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم و إرشادهم و كيفية تنفيذ الأعمال و إتمامها و تحقيق التنسيق بين مجهوداتهم و هي وظيفة مركبة تنطوي على الأنشطة لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة و فعالية في المدى القصير و المدى الطويل.

مبدأ عملية التوجيه : ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي أن لا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد و ذلك منعا للاحتكار و ضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية للنتائج .

أسس التوجيه : فهو بمثابة القلب في أعمال الإدارة لأنه هو الذي يحفز على العمل فهو يشمل القيادة أو الملاحظة أو إعطاء الأوامر أو الإرشاد... الخ . أي يعمل الشخص على تنفيذ الأوامر و القرارات و الخطط و البرامج للوصول إلى أهداف معينة .

4- وظيفة الرقابة:

تعريف الرقابة : و تعني قياس و تصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن أهداف المشروع و الخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها ، و هي تعمل بشكل متكامل و متداخل مع وظائف الإدارة الأخرى و ينبغي أن تكون الرقابة ذات طبيعة مستمرة أو دائمة و ليس مؤقتة و تنتهي بانتهاء المهمة و بالرغم من أنها تختلف باختلاف المديرين إلا أنها وظيفة إدارية ضرورية على كل مستوى .

مراحل عملية الرقابة :

-وضع المعيار أو الهدف غالبا ما يتم التعبير عن المعايير على شكل أرقام كأن نحدد لرجل البيت حصة من المبيعات مثلا : 10000 دج من منتجات الشهر و هناك معايير كمية مثل : توجيه مشرفين الإنتاج لإنتاج عمل محدود و معلوم من وحدات المنتج خلال الأسبوع

-قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير : إن الملاحظة الشخصية هي من ابسط الطرق و أكبرها شيوعا لقياس الأداء الفعلي مقابل المعايير

- التعرف على انحرافات : و هي مرحلة التعرف على الانحرافات و اتخاذ الإجراء التصحيحي .

مبادئ و مستلزمات الرقابة الفعالة :

- يجب أن تعكس طبيعة النشاط و احتياجاته .

- يجب أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة .

- يجب أن ينظر إلى الأمام .

- يجب عليه أن يعكس النموذج التنظيمي .

- ينبغي أن يتناسب حجم الرقابة مع العمل نفسه .

- عدم الاعتماد كلياً عن التقارير الرقابية .

المطلب الرابع: فوائد وتحديات الإدارة الاستراتيجية .

الفرع الأول: فوائد الإدارة الاستراتيجية

تحقيق عملية استخدام الإدارة الإستراتيجية كمدخل تحليلي و تشخيصي للإدارة الفعاليات و الأنشطة و لاتخاذ القرارات الإستراتيجية جملة من الفوائد و المزايا يمكن إيجاز البعض منها :

1- يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة إطار فكري شمولي و أساس للمنظمة ، كما يساهم في صياغة و تقييم كل من الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات و البرامج .

2- تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، و بالتالي تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات الأتمة للتعامل مع هذا التغيير .

3- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة ، حيث يمكن توقع التكلفة و العائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة ، و بالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف المتعددة و المتداخلة ، و من ثم توجيه الموارد على تلك الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة .

4- تساهم الإدارة الإستراتيجية على توجيه و تكامل الأنشطة الإدارية و التنفيذية ، و ذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل ، حيث أن العلاقة بين الإنتاجية و العوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية و من خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة ، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف و منع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة و التركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل ، و تسعى إلى تحشيد كل الطاقات نحو انجاز الأهداف التشغيلية .

5- تساهم الإدارة الإستراتيجية في إعداد و تهيئة كوادر الإدارة العليا و تنمية المهارات القيادية لهم .

6- تمكن الإدارة الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ، حيث يتم توضيح صورة المنظمة و اتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح و المخاطر المختلفة و التي تعمل مع المنظمة (strakeholders) .

7- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة و فعاليتها، و من تم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها ، خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية و التنافسية لها .

8- تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة فالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية تمتلكها ، كما تسعى إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية و السعي لتقليل أثارها السلبية .

- 9- خلق التعاون و التفاعل و التكامل و الجدية لتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل و فهم الفرص و السعي لاستثمارها .
- 10- يزيد استخدام هذا المدخل من رضا و دافعية الأفراد ، و ذلك من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات و صياغة الأهداف و برامج العمل
- 11- يزيد من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة
- 12- توضيح الإطار العام لتحسين التنسيق و السيطرة على النشاطات ، بالتالي تقليل التكاليف.
- 13- تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة << العمل الجماعي >> ، و توضيح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية .
- 14- تشجيع على بلورة و تكوين الأفكار المتطورة ، مما يعني زيادة القدرة على الابتكار و الإبداع ضمن المنظمة
- 15- تساهم و باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة و تقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية ، مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء و النمو و الاستمرار .

الفرع الثاني : تحديات الإدارة الإستراتيجية

و بالرغم من كل الفوائد و المزايا التي تحققها الإدارة الإستراتيجية للمنظمات ، بوصفها إطار عملي شمولي و متكامل إلا أنه هناك بعض التحديات التي تواجه عملية استخدام هذا المدخل و القدرة على تطويره ، وهذا يتطلب المزيد من الدراسة و التحليل ، والمزيد من أبرز هذه التحديات ما يلي :

- 1- تحديد دور مجلس إدارة المنظمة في العملية الإستراتيجية ، أي إلى أي مدى ينبغي على المجلس أن يساهم في وضع الإستراتيجية ، و كيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس و مراجعاته مركزة على الإستراتيجية .
- 2- تطوير عمليات التفكير و الانجاز الاستراتيجي ، حيث إن إتاحة الفرصة للتفكير الاستراتيجي ، ومدى توافر الهيكلية اللامركزية ، و بالتالي تساعد المديرين بالتجربة العملية عند صياغة الإستراتيجية مسترشدين في ذلك برسالة المنظمة ، إنما تعد قضية هامة ، أو تحد كبير تواجه عمليات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة .
- 3- تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل الأمد عند صياغة الإستراتيجية ، إن هذا التحدي يعني ما هي المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المنظمة ، وهذا يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية ، و بين دور التخطيط في تسهيل تنفيذ الإستراتيجية ، وهذا يتطلب أن يفهم مدير التخطيط إستراتيجية المنظمة فهما متكاملًا و شموليًا لكي يساعد في تنفيذها و تحقيق الأهداف التنظيمية .
- 4- الإعداد للتأثير في البيئة و تحليل متغيراتها الأساسية ، حيث أن دراسة و فهم البيئة إنما يمثل جانب مهم و حيوي في عملية التفكير الاستراتيجي ، والتحدي هنا هو كيف يمكن للإدارة العليا في أن تؤثر على شكل

الاتجاهات و الأحداث البيئية و التي يحتمل أن يكون لها تأثير على القوة الدافعة ، و على الإطار الاستراتيجي ، و من ثم على طبيعة و اتجاه الأعمال ؟ و كيف يمكن تشخيص الاتجاهات البيئية الملائمة ؟ و كيف يمكن للمدير أن يكون أكثر تفاعل مع ديناميكية عملية اتخاذ القرارات السياسية و الاقتصادية .

5- قيام المدير بوضع إستراتيجية معينة في الوقت الذي قد لا يكون له دور فعال في المنظمة ، و يظهر هذا التحدي مثلا عندما يكون الفرد مديرا لأحد فروع المنظمة في بلد آخر كما هو الحال في الشركات متعددة الجنسيات .

6- الاتفاق على الإستراتيجية الأطول مدى من الإستراتيجية الحالية ، أي التحدي هو انه بالرغم من تحديث الإستراتيجية سنويا ، إلا انه ينبغي اعتماد نظرة لفترة زمنية أطول على المتطلبات الإستراتيجية بحيث تتجاوز إطار الزمن الحالي .

7- وجود البيئة التي تتصف بالتعقد و التغيير المستمر ، و هذه قد تجعل من عمليات الإدارة الإستراتيجية في حالة متقدمة قبل أن تكتمل أنشطتها المتعددة .

8- تردد العديد من المديرين في صياغة و تحديد أهداف لهم و لوحدهم التنظيمية ، مما يعني التزاما عليهم ، و بالتالي الخوف من عدم القدرة على تحقيقها مما يعني عدم الكفاءة و بالتالي تهديدا لوجودهم في منظماتهم .

9- قد يؤدي التطبيق غير الكفاء و غير الفعال للخطط الإستراتيجية إلى بلورة انطباع سيء لدى مدراء ، و ذلك بسبب وجود خطط تشغيلية أو سياسات رديئة ، لا تتماشى مع الإستراتيجية التي تم وضعها ، أو نتيجة المغالاة في وضع بعض معايير تقييم الأداء الكمية و التي تؤدي إلى سوء تطبيق إستراتيجية المنظمة .

10- قصور و ضعف الموارد المادية و البشرية المتاحة أمام المنظمة بحيث تكون عقبة أساسية في استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية .

11- تتطلب عمليات التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي إلى تكلفة و وقت كبيرين ، و قد يراه بعض المدراء بأنه مضبعة للوقت ، حيث لا توجد خلال المناقشات النظرية و الفلسفية لهذه العمليات أية نتائج مادية ملموسة ، كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كما هائلا من المعلومات و البيانات و التي لا تكون متاحة أمام المنظمة ، و عملية جمعها و تحليلها قد تتطلب وقتا طويلا و اتفاقا عاليا .

المطلب الخامس: المداخل إلى الإدارة الإستراتيجية

هنالك مداخل متعددة للإدارة الإستراتيجية و آلية استخدامها في المنظمات ، و من أبرز هذه المداخل thompson يلي :

الفرع الأول: مدخل الطير

وفقا لهذا المدخل فإن بداية استخدام عمليات الإدارة الإستراتيجية يتم من خلال رؤية و دراسة و تحليل البيئة الخارجية للمنظمة و هذه تشتمل على البيئة العامة و التنافسية لها ، و فيما يتم البحث عن الفرص المتاحة في البيئة ليتم استثمارها ، وتحاول الإدارة لأن تحصل على أفضل الفرص المتوفرة أمامها ، و شبه

هذا المخل بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة و ذات أغصان متعددة على غصن معين ليقف عليه ، و بالرغم من ذلك فإنه ستكون هنالك محددات كثيرة للاختيار ، و على المنظمة أن تختار احد البدائل المتاحة أمامها و كذلك الحال على الطير حيث لا يمكن أن يبقى ملحقا في الجو لفترة طويلة و إنما عليه أن يختار أحد الأغصان ، وهكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال ، عليها أن تختار اتجاها استراتيجيا معيننا و من المحتمل أن يكون هذا الاختيار اعتباطي أو عشوائي و عندها سيكون محفوفًا بالمخاطرة ، أي أن المنظمة تحلل و تدرس البيئة الخارجية و متغيراتها المؤثرة ، و على ضوء ذلك تحدد الخيار الاستراتيجي الملائم لها .(1)

الفرع الثاني: مدخل السنجاب

وهذا المخل يستند إلى فكرة مفادها أنه على المنظمة أن تحلل و تدرس بيئاتها الداخلية لتكون نقطة الانطلاق في التفكير الاستراتيجي حيث يتم الاعتماد على المهارات و الخيارات و موارد التي تمتلكها الإدارة ، و كذلك الاعتماد على أفضل ما يمكن عمله و لتحديد نقاط قوتها و ضعفها و سمي بالسنجاب لكونه مضلق داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى أي أنه يبدأ من الجذع ، و هذا يعني أن تنطلق الإدارة أولا من واقع منظمته و تختار أحد البدائل المتاحة أمامها و ربما يكون هنالك واحد أو اثنين من هذه البدائل لاختيار إحداها في هذا الوقت و قد يكون القرار أسهل لمحدودية الخيارات و القدرة على معرفة منافعه المتوقعة و المخاطرة ربما ستكون أقل ، و عليه ففي المدخل الأول قد يتم اتخاذ قرار استراتيجي واحد كبير إلا أنه وفقا للمدخل الثاني قد تتخذ مجموعة من القرارات المحدودة ، وهنا ربما لا يرى مدخل السنجاب عدد الفرص المتاحة كما يراها المدخل الأول إلا أنه وفقا للمدخل الثاني فإن الإدارة تعرف مسار توجهاتها المستقبلية و على ضوء مواردها.(2)

المبحث الثالث : عموميات حول المؤسسة .

المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية و مميزاتهما

الفرع الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية :

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الاقتصاديين الذين قدموا لها تعاريف مختلفة حسب اتجاهاتهم الإيديولوجية ، غير أن هذه التعريفات كانت مرتبطة بالفترة الزمنية التي وجدت فيها باختلاف الاتجاهات الاقتصادية ، فقد كان ينظر إلى المؤسسة الاقتصادية على أنها وحدة إنتاجية تجمع فيها العناصر البشرية و المادية و هذا غير كامل ، لأن المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات تتوزع في أماكن مختلفة و تنتج أنواع متعددة من السلع ، و نظرا للتطور المستمر الذي شاهدهته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها و أشكالها القانونية جاءت تعريفات أكثر شمولًا للمؤسسة .

1-2: المرجع السابق، ص 72

فالمؤسسة الاقتصادية هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا لا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق ، و هي منظمة و مجهزة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي .

المؤسسة هي منظمة اقتصادية مستقلة ، تمتلك وسائل بشرية و مادية تدمجها مع بعضها بأنها من اجل إنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع .

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل الإنتاج أو / و تبادل السلع أو /وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه ، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه .

وهكذا فإن هذا التعريف الأخير يشمل مختلف أنواع المؤسسات سواء تعلق الأمر بالأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط و الأهداف ، كما يلاحظ من خلال تعاريف المؤسسة الاقتصادية بروز نقطة هامة و هي الاستقلالية المالية للمؤسسة ، أي لها شخصية اعتبارية مستقلة ، و لهذا يتعين على المهتمين بها و المسؤولين فيها أن يأخذوا بعين الاعتبار كافة الجوانب المتعلقة بها ، فالمؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها كنظام يجمع مجموعة عناصر مترابطة و تفاعلية فيما بينها ، تقوم في مجموعها بنشاطات تصب في هدف مشترك ، و هذه العناصر كلها نقاط تسمح بدراسة خصائص و مميزات المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثاني : مميزات المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مهيكلية على أساس قوانين و إجراءات خاصة و هذا ما يجعلها تتميز بما يلي : المؤسسة مركز تحويل : المؤسسة قبل كل شيء هي ذلك المكان الذي يتم فيه التحويل المادي للموارد على شكل منتجات عامة << سلع و خدمات >> ، يمكن أن تكون الموارد مواد أولية << أترية ، إسمنت ، خشب ، معادن >> أو طاقة << بترول ، غاز ، كهرباء >> ، رؤوس أموال << نقود، قروض ، أوراق مالية >> ، معلومات << إحصائيات ، تقنيات >> ، وأشخاص << عمال ، تقنيين ، إطارات ، مستشرين ، مسيرين >> .

ويمكن أن تكون المنتجات سلع من المنتجات الموجهة لمؤسسات أخرى : سلع وسطية و سلع التجهيز، أو سلع موجهة للاستهلاك النهائي .

* المؤسسة مركز توزيع : المؤسسة هي كذلك المكان الذي يتم فيه تقسيم المبالغ المالية الآتية من بيع السلع و الخدمات و توزيعها على عدة أشكال :

- الأجرور التي تتم عمل الإجراء .

- الأرباح الموجهة للمساهمين الذين خاطروا برؤوس أموالهم .

- مختلف الكراءات المتعلقة بكراء المحلات و التجهيزات للمؤسسة .

- الفوائد المتعلقة برؤوس الأموال المقترضة خاصة تلك المتعلقة بالبنك أو الهيئات المالية المختلفة .

- المشتريات المدفوعة لمختلف الموردين .

- التخفيضات الممنوحة للزبائن .

- المبالغ المحتفظ بها في المؤسسة لتأمين نموها << احتياجات ، اهتلاكات ، مئونات >>.

* المؤسسة خلية اجتماعية : إن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال إذن فإنها تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمال مثلا:

- ثبات العمل .

- مستوى الأجور .

- الترقية .

- التكوين.....الخ .

وهذه المجموعة الاجتماعية تختلف فيما يتعلق بالمؤهلات ، الثقافة ، الأهداف و غالبا ما تتعارض أهداف المؤسسة مع أهداف مجموعات من الأعضاء ، و هذا يؤدي إلى نزاعات داخلية فكل شخص يطمح لتحقيق أهدافه في المؤسسة و بالتالي في المجتمع ، و لكن ما هو المطلوب و محدد في وظيفة الأشخاص هو تحقيق أهداف المؤسسة و منه تصبح هذه الأخيرة مجتمع تعبر فيه كل خصائص الطبيعة البشرية << الصراعات ، الصداقات ، التراضيالخ >>.

المؤسسة كمجموعة إنسانية : لكل مؤسسة تاريخ و تقاليد و قوانين و أفكار و أعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء ، حيث أن النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها و ثقافتها ، و ذلك قصد إعداد مشروعها ، فالانتماء الثقافي و الوطني للمنظمة يمكن أن يؤدي إلى اختلافات تمس قيم و سلوكيات أعضائها و هياكلها ، و أساليب تسييرها، و عليه فإن المعطيات الثقافية يتم نقلها إلى المنظمات المختلفة بواسطة أعضائها الذي ينتمي كل منهم إلى مجتمع معين و بالتالي يحمل معه ثقافة هذا المجتمع و هذه الثقافة تكمن في مجموعة من المعارف و القيم و السلوكيات تتراكم عبر الزمن و تسمح للمؤسسة باكتساب مميزات صعبة التغيير .

المؤسسة مركز للقرارات : المؤسسة في القيام بنشاطاتها المختلفة تقوم باستمرار باتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة كمواضيع ، و في مختلف مستوياتها ، وهناك العديد من القرارات ثم التمييز فيما بينها سواء حسب المدة : طويلة أو متوسطة أو قصيرة ، أو حسب درجة أهميتها : إستراتيجية ، تكتيكية أو عملية ، أو حسب إمكانية برمجتها : غير مبرمجة ، مبرمجة ، وهذا التمييز يسمح بتناول موضوع القرارات بشكل أكثر دقة و جودة ، و بتحديد الاختيارات في استعمال الوسائل اللازمة للوصول بأكثر فعالية للأهداف ، غير أن عملية اتخاذ القرار تترتب عليها مسؤوليات من عدة جوانب ، فعلى الرغم من الاستقلالية التي تتمتع بها المؤسسة الاقتصادية لا بد أن تكون قراراتها واقعية و غير منافية لالتزامات المؤسسة تجاه المحيط و النظام الاقتصادي السائد .

المؤسسة شبكة للمعلومات : المؤسسة هي شبكة معلومات و اتصالات ذلك أن اتخاذ القرار يتطلب معلومات و معارف مستخلصة من عدة أماكن في المؤسسة ، مثلا احتجاج زبون يرسل إلى البائع الذي يحوله إلى مصلحة الجودة من أجل تحسين المنتج في المصنع

وفي المقابل فإن القرارات المتعددة تتداخل فيما بينها لذلك يجب على المؤسسة أن تعد نظام قادر على إنتاج المعلومات << نظام المعلومات >> ونقلها << نظام اتصال >> إلى أصحاب القرار من أجل تحقيق المهمات المشتركة ، إن شبكة المعلومات للاتصالات هذه تشكل عنصر حيوي في المؤسسة.

المطلب الثاني: الطابع الاقتصادي للمؤسسة

تعتبر المؤسسة كوحدة اقتصادية متخصصة في إنتاج السلع و الخدمات التي تتبادلها في السوق بغية إشباع حاجيات المستهلك ، فكل نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق الربح .

المؤسسة وحدة إنتاجية لخلق القيمة :

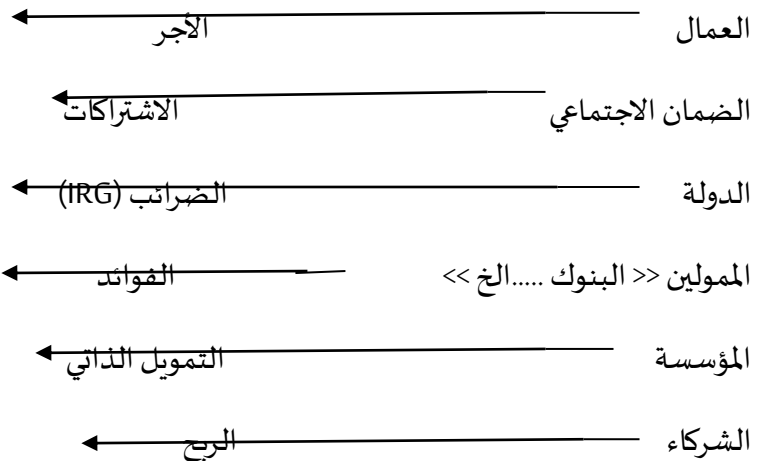
تستعمل المؤسسة عوامل الإنتاج << العمل ، رأس المال ، الثروات الطبيعية >> التي تمزج للحصول على إنتاج او خدمات ، المؤسسة تتحمل أعباء ، تتمثل في نفقات مقابل استعمال عوامل الإنتاج، هذه الأعباء يجب أن تغطي الأرباح الناجمة من المبيعات .

فمن الضروري أن المؤسسة تخلق قيمة تفوق التكاليف المدفوعة ، فعوامل الإنتاج المستعملة << العمل، رأس المال ، سلع و خدمات ...>> تتحصل عليها من مؤسسات أخرى فهذه الأخيرة تدعى بالاستهلاكات الوسيطة ، فالقيمة المنتجة من المؤسسة هي الفرق بين الإنتاج و الاستهلاكات الوسيطة .

إذن : المؤسسة هي خلية الإنتاج السلع و الخدمات و لها دور خلق قيمة مضافة .

المؤسسة وحدة لتوزيع الدخل :

فالمؤسسة ليست لوحدها التي تحقق هذه القيمة و إنما عدة مشاركين يساهمون في ذلك ، و كل مشارك يتحصل على نسبة من هذه القيمة و التي تناسب مساهمته .



المؤسسة معدة أو خلية اجتماعية :

تعتبر المؤسسة نظاما اجتماعيا مكونا من جماعات موجودة في هذه الخلية فالمؤسسة تقوم بتشغيل العمال اذن فانها تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمال مثلا :

*ثبات العمل .

*مستوى الأجور .

*الترقية .

*التكوينالخ .

إن هذه المجموعة الاجتماعية تختلف بما يتعلق :

*المؤهلات

*الثقافة

*الأهداف

فهذا الجانب من تعريف المؤسسة غير كاف لأنه إذا أخذنا هذا المثال حول جسم الإنسان نرى أن العقل مفقودا و لهذا يتجلى جانب أخذ القرار في المؤسسة .

المؤسسة : مركز القرارات :

يمكن اعتبار المؤسسة كمركز لاتخاذ القرارات ، و هذه الأخيرة تختلف حسب البعد الزمني >> قرارات إستراتيجية تأخذ للمدى البعيد ، قرارات تكتيكية ، قرارات علمية << و حسب الإمكانيات المستعملة و كذلك تختلف حسب المستويات المختلفة لممارسة السلطة ، تأخذ المؤسسة 03 أنواع من القرارات

*قرارات تحدد ما تنتجه المؤسسة حسب متطلبات السوق >>ماذا <<؟

*قرارات تحدد عوامل الإنتاج المستعملة >> الوسائل <<؟

*قرارات تحدد طرق الإنتاج >> كيف <<؟

المطلب الثالث : وظائف المؤسسة .

للمؤسسة عدة وظائف ، و يتغير عدد الوظائف حسب حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها ، فالمؤسسات الكبيرة لها وظائف زيادة على الوظائف التالية >> الوظيفة التجارية ، الوظيفة الإنتاجية ، الوظيفة التسويق و التخزين ، وظيفة تسيير الموارد البشرية ، الوظيفة المالية ..<< و هذه الوظائف إضافة إلى وظيفة البحث و التطوير ، الصيانة و المراقبة .

و نشير الانتباه أن الوظائف لم تكن لها نفس الأهمية طيلة هذا القرن فالأولويات تغيرت ، فابتداء من الستينات لوحظ نشوء وظائف جديدة في نصف الأول للقرن العشرين ، فالمحيط كان ساكنا و بسيطا ، و سميت هذه المرحلة بفترة اقتصاد العرض أي المنافسة لم تكن حادة فكل ما كانت تنتجه المؤسسة كان يباع ، و ابتداء من نهاية الستينيات تغير الوضع خاصة بعد أزمة السبعينات حين ظهرت المنافسة و برزت دول جديدة في السوق

العالمية مثل الصين نتج عنه تغيرات جذرية في وظائف المؤسسة و سميت هذه الفترة باقتصاد الطلب و سوف نتطرق إلى هذه الوظائف الواحدة تلو الأخرى :

الفرع الأول: وظيفة الإنتاج

تعتبر هذه الوظيفة من أقدم الوظائف ، ذكرها H.Fayol في بداية القرن و كانت محل اهتمام F.Taylor الذي ادخل فيها مبدأ العقلانية ، و وظيفة الإنتاج تتمثل في مختلف المراحل التي يتم من خلالها تحويل عوامل الإنتاج إلى منتج قابل للاستهلاك و الاستعمال(1) .

هدف هذه الوظيفة هو وضع الطرق و الوسائل الناجعة بغية تخفيض التكاليف و الوقت ، و التدبير للحصول على منتج ذو جودة .

عدة هياكل تندخل في المسلسل الإنتاجي فالتكاليف المشار إليها اختلفت عبر الوقت ، حتى الستينات الهدف كان تحسين الإنتاجية و ذلك بالتحكم في استعمال عوامل الإنتاج و ابتداء من السبعينات بدأت الجهود تبحث عن تخفيض التكاليف خفية العيوب ، العطل ، تكاليف التخزين ، الأجال الخ .

هانه التكاليف و سياسة تخفيضها نجم عنها نمها تسيير جديد بادر به اليابانيون حيث أصبح الهدف الجديد لهذه الوظيفة هو رفع درجة المرونة (flexibilité)(2) .

الفرع الثاني: الوظيفة التجارية

التوزيع كان يغلب على هذه الوظيفة ، اقتصاد العرض الذي ساد في الستينيات أعطى أهمية بالغة للإنتاج في حين الوظيفة التجارية داخل المؤسسة اقتصر على بيع الكميات المنتجة دون مراعاة متطلبات الزبائن و حاجاتهم أي أن دور الوظيفة التجارية هو :

ابتداء من نهاية الستينات غمر السوق بالمنتجات و أصبح من الصعب على المؤسسات أن تبيع الكميات المنتجة إذ أصبحت ملزمة أن تتبنى سياسة سوقية تأخذ فيها بعين الاعتبار : السعر ، خصائص المنتج و تميزه ، قنوات التوزيع و الإشهار و هذا هو التسويق .

فهذا الأخير ظهر كوظيفة أكثر أهميته من التجارة التي كان دورها يبدأ من انتهاء المسلسل الإنتاجي ،

فللتسويق مضمون واسع إذ أنه يبدأ من دراسة حاجيات المستهلك ، تصوير المنتج و تصميمه ، توزيعه وفق سياسة تجارية ثم متابعتها طلبه حياته في السوق .

الفرع الثالث: وظيفة تسيير الموارد البشرية

في بداية القرن قد أعطيت صلاحيات التوظيف إلى وظيفة الإنتاج و كانت إدارة الأفراد تتم بالمراقبة المباشرة لا بالمسؤولية ، وكان التسيير الإداري محضاً يقتصر على الأجور ، دخول و خروج العمال ، الغيابات و تيار العلاقات الإنسانية آنذاك أثر على هذه الممارسات و ذلك لتحسين ظروف العمل و لوحظ بعد الحرب العالمية الثانية تصاعد الحركات النقابية التي اتبعتها إصدار القوانين في حق العمال هذه الأخيرة << القوانين >> حضرت

الأجر الأدنى ، الاتفاقيات الجماعية و حقوق اخرى متعددة و هذه الوضعية زادت من أهمية إدارة الأفراد التي أصبحت تهتم بعمليات مختلفة كالتوظيف وفق قواعد ، الأجور، الترقية لتسيير التقديري و سيرة العامل و أصبحت تدعى هذه الوظيفة بتسيير الموارد البشرية .

2-1:د.حنفي عبد الغفار، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع القاهرة 2006ص64

حيث أصبح العامل مجموعة من الكفاءات الواجب المحافظة عليها و تحسينها بسياسة المستخدمين فمن مهامها :

*تقسيم الحاجيات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية ، و وضع ميكانزمات و بنيات هادفة إلى تحقيق الحاجيات ، تطبيق سياسة منسجمة فيما يخص التوظيف ، التكوين ، الترعى ، الترقيات ، أجور و مزايا اجتماعية أخرى .

الفرع الرابع: وظيفة التموين و التخزين

في بداية القرن العشرين كانت مكاتب الشراء تمون الشركات بما تحتاجه من مواد أولية و مستلزمات أخرى الإنتاج ، و ابتداء من الحرب العالمية الثانية طبقت طرق عقلانية لتسيير المخزون و التي استنبطت من الجيش ، أصبحت وظيفة التموين تهتم بالشراء و تسيير المخزون .

و يمكن تعريف التموين كمجموعة من العمليات التي بها توضع تحت تصرف هياكل المؤسسة سلع و خدمات متحصل عليها من الموردين في المؤسسة .

هذه الوظيفة تشمل المشتريات و تسيير المخزون في المعنى الضيق ، أما المعنى الواسع يضم نشاطات التموين الداخلي للمؤسسات و تسيير المخزون بين مختلف مراحل الإنتاج أي : تسيير الموارد الأولية ، تخزينها ، تموين الإنتاج .، تخزين المواد النصف مصنعة ، تقديمها للتصنيع ، تسليم المنتوجات المصنعة تخزينها ، تقديمها للتوزيع ، و عدد كبير من التدفقات المادية و المعلوماتية تدخل في إطار هذه الوظيفة .

يروز هذه الوظيفة حاليا في ظل المنافسة الشديدة التي فرضت على المؤسسات الحديثة تطبيق سياسة >> صفر مخزون >> معناه : التموين يضع تحت تصرف المؤسسة الكميات اللازمة حسب قدرات البيع و التخزين قبل و بعد الإنتاج منعدم مما يحتاج إلى جهود متواصلة للتحكم في هذه المؤسسة .

الفرع الخامس: الوظيفة المحاسبة و المالية

المحاسبة هي تقنيات تسمح بتسجيل التدفقات النقدية المالية داخل المؤسسة ، الهدف هو الحصول على نتائج النهائية .

أما الوظيفة المالية فهدفها توفير الموارد المالية للقيام بالنشاط ، حيث يجب أن تراعي معايير الوقت و التكلفة ، الوظيفة المالية أيضا تراقب حسب استعمال الموارد المالية ، و لم يعترف بهذه الوظيفة إلا في بداية القرن العشرين و ازدادت أهميتها بعد الحرب العالمية الثانية و تطورت هذه الأخيرة في اتجاهين :

*المحافظة على قدرة التسديد للمؤسسة (la solvabilité).

*رفع مردودية رؤوس الأموال (rentabilité ses capitaux).

حاليا في المؤسسات الكبيرة الوظيفة المالية تكاد تكون مستقلة .

الفرع السادس: وظيفة البحث و التطوير

تصميم الإنتاج و طريقة إنجاز وظيفة جديدة تتميز بها بعض المؤسسات في إطار اقتصاد العرض ، المنتجات كانت متشابهة لذلك الخدمات هذه الوظيفة ، لكن بعض النشاطات كانت تتطلب مخاطر تطور فيها المنتجات الجديدة ، فتباينت المنتجات مما أدى بالمؤسسات إلى تجديد باستمرار متوجاتها شكلا >> التغليف ، اللون ، الحجم ... الخ >> و مضمونا >> الموارد الأولية طريقة استعمالها ، التكنولوجية المستعملة ... الخ >> هذا ما يسمى بالتحديد (l'innovation) الميادين التي تلجأ إلي البحث و التطوير هي تلك التي تستعمل تكنولوجيا متقدمة و تتميز كذلك بالمنافسة الشديدة.

المطلب الرابع: ثقافة المؤسسة

ثقافة المؤسسة Organisationnel Culture هي مجموعة القيم و المفاهيم التي يؤمن بها العاملين في المؤسسة . وجود ثقافة قوية في المؤسسة يساعد على تكامل الداخلي لأن العاملين يكون لديهم نفس المبادئ عن أسلوب التعامل و ما هو مقبول و ما هو مرفوض ، كذلك فإن الثقافة القوية تساعد على التفاعل الخارجي حيث إن جميع العاملين يعرفون أسلوب المؤسسة في تحقيق أهدافها و التعامل مع المتغيرات الخارجية ، ثقافة المؤسسة تجعل العاملين في المؤسسة لديهم من المبادئ و أسلوب العمل ما يجعلهم مختلفين عن كثير من المؤسسات الأخرى و ما يجعلهم متحدين على مفاهيم واحدة ، لذلك فإنه قد يحدث تصادم ثقافات عند عملية اتحاد شركتين أو شراء شركة لشركة أخرى.

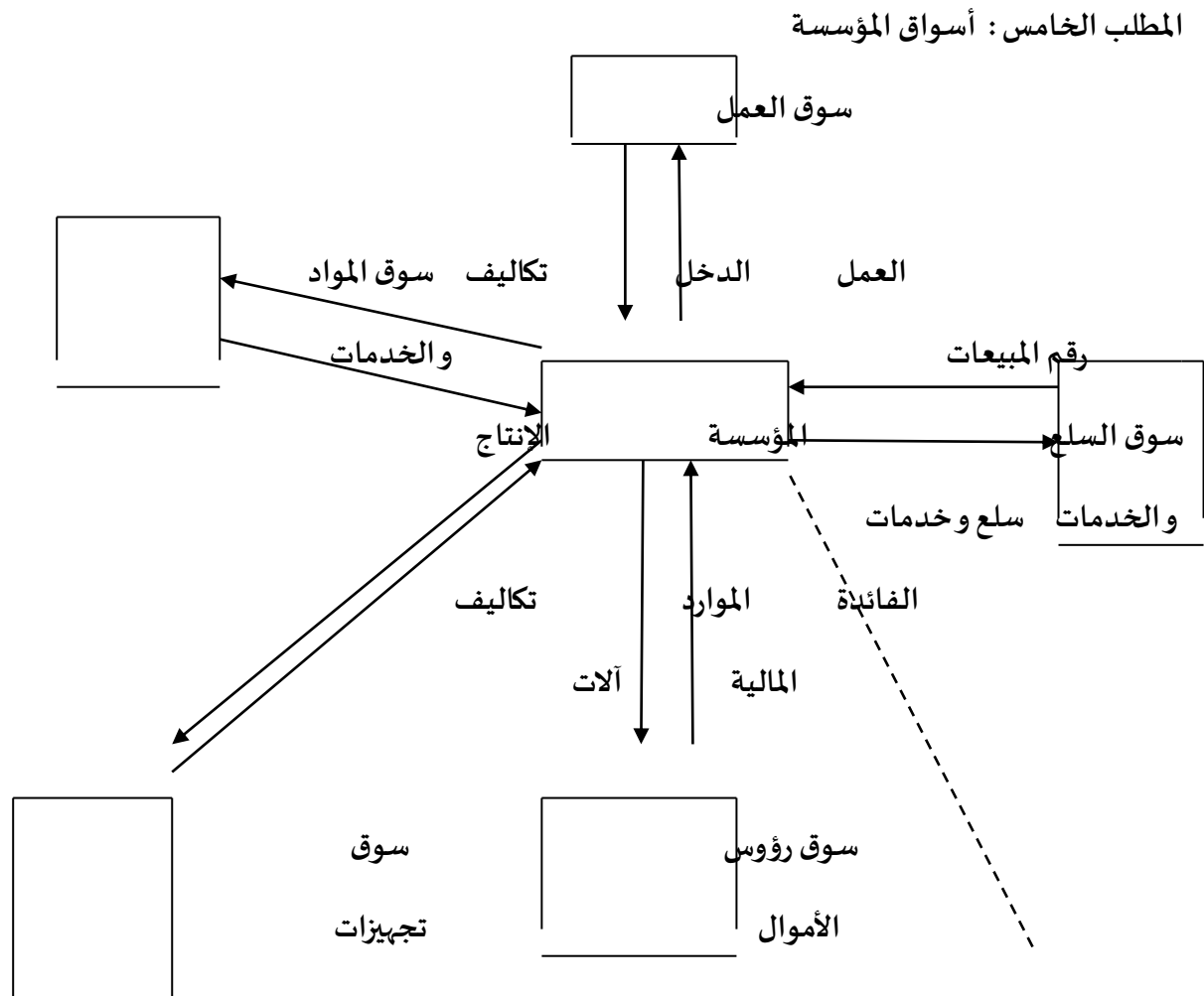
ثقافة المؤسسة تتغير من مؤسسة لأخرى من حيث الفردية و الجماعية ، روح المغامرة من عدمها ، الاهتمام بالتفاصيل ، الاهتمام بالعاملين و تقديرهم ، الاهتمام بالنتائج ، الاستقرار أو المرونة ، الأخلاقيات في العمل ، الاهتمام بالجودة أو حجم المبيعات أو حجم الإنتاج ... وهكذا ، ثقافة المؤسسة قد تنشأ عن طريق قائد مميز للمؤسسة يقوم بإرساء مبادئ تسيير عليها المؤسسة بنجاح لسنوات عدة و قد تنبني الثقافة عبر السنوات نتيجة لأساليب معينة أدت إلى نجاح المؤسسة في وقت ما ، يمكن معرفة ثقافة أي مؤسسة عن طريق .

*القصص المتداولة في المؤسسة عن أشخاص عملوا في المؤسسة و كان لهم مواقف معينة ، هذه القصص تعبر عن المبادئ التي يؤمن بها العاملون و يتوارثونها

*الشعارات و المبادئ المعلنة ، كثيرا من الشركات تعلن القيم التي تؤمن بها و قد تجد ذلك مكتوبا في أماكن عديدة في المؤسسة و كذلك على موقع المؤسسة على الشبكة الدولية هذه المبادئ غالبا ما تعبر عن ثقافة الشركة مع الأخذ في الاعتبار أن بعض الشركات تضع شعارات و لكنها لا تطبيقها فهذه تكون بعيدة عن ثقافة المؤسسة
*أشياء ذات رمز معين .

*عن طريق مراسم معينة أو احتفاليات معينة مثل الاحتفال بترقية موظف أو تقدير عامل على عمل معين أو وصول موظف لسن التقاعد أو احتفاليات دورية ، هذه الاحتفاليات و المراسم أو العادات المتبعة فيها تعبر عن ثقافة الكامنة في المؤسسة

ثقافة المؤسسة لابد و أن تناسب الإستراتيجية فعندما تكون الإستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فإن الثقافة لابد أن تشجع التفويض و سرعة اتخاذ القرار هكذا يمكن تقسيم ثقافة المؤسسات من حيث التفاعل مع المتغيرات الخارجية و من حيث الاهتمام الاستراتيجي بالعوامل الخارجية أو بالتميز الداخلي إلى أربع أقسام



خاتمة

إن زيادة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي في السنوات الأخيرة في عالم الأعمال ، كان اليابانيون من الأوائل من عنى بالإستراتيجية و أهميتها في عالم الأعمال نظرا للطبيعة اليابانية الجادة و حرصهم على التفوق و مواجهة التحديات الطبيعية و السياسية و الصناعية التي تفرضها عليهم الغرب خصوصا الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية اذ تم تطوير مفهوم الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي خلال السنوات الماضية و تعددت الآراء و النظريات ، وكانت جامعة هارفورد و أساتذتها لهم سبق الريادة و الإبداع في تطوير مفهوم هذه الإستراتيجية و تطبيقاتها و نجاحاتها المستمرة خصوصا في الشركات الغربية الكبيرة . و في ظل النظام القائم الذي يتبنى قانون البقاء للأقوى ، أحجمت الكثير من المنظمات عن المنافسة المباشرة خوفا على كياناتها الاقتصادية كون المنافسة هي سمة العصر و باتت اغلب المنظمات تبحث عن استراتيجيات جديدة بأساليب مبتكرة بعيدة عن الاستراتيجيات التقليدية تساعدها في البقاء و الاستمرار.

الفصل الثاني : التحليل الاستراتيجي وأدواته الأساسية .

مقدمة

تتمثل العمليات الأساسية للإدارة الإستراتيجية في عملية بناء و تكوين و تنفيذ الإستراتيجية إضافة إلى عملية مراجعة و تقييم الإستراتيجية ، و تعمل بشكل متناسق و متداخل من أجل ضمان إمكانية تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله المؤسسة .

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى التحدث عن التحليل الاستراتيجي و أدواته الأساسية من خلال ثلاث مباحث فنظرا لعمق المسار الاستراتيجي ارتأينا إلى عرض كيفية تحديد الرسالة و صياغة الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة ، إضافة إلى الدراسة التحليلية لوضعي المؤسسة داخليا و خارجيا من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف من جهة و معرفة الفرص و مخاطر المحيط من جهة أخرى بذلك يهدف التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها و تحولاتها المستقبلية التي تتواءم مع المحيط و تغيراته

المبحث الأول : التوجه الاستراتيجي .

المطلب الأول : نماذج عمليات الإدارة الإستراتيجية .

هناك مجموعة كبيرة و متعددة من هذه النماذج و التي أشار إليها الباحثين في مؤلفاتهم و بحوثهم و دراساتهم ، و هذه تمثل وجهات نظر متعددة فيها جوانب متطابقة و تمثل قواسمًا مشتركة و فيها بعض الاختلافات و التباين و بالتأكيد فإن هذه النماذج و صياغتها إنما تختلف من بيئة إلى أخرى و من قطاع لآخر فهناك من يضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية هذه الجوانب التحليلية، كما تلعب الأخيرة و المهارات و الكفاءات الإدارية دورًا أساسيًا في تحديد مكونات كل عملية إستراتيجية و كما اشرنا سلفا ، إنه بالرغم من كل هذه الاختلافات إلا أنهم جميعًا يتفقون على أن عمليات الإدارة الإستراتيجية هي ثلاث تتمثل في مرحلة الصياغة و التنفيذ و التقويم و الرقابة (1).

1:د.فلاح حسن الحسني ، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2000، ص40-55

المطلب الثاني : تحديد الرسالة و صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة .

تحتاج إدارة المنظمة في المراحل الأولى من وضع الإستراتيجية إلى التعرض للعديد من القضايا الإستراتيجية يأتي في مقدمتها :

-ما هي رؤيتنا المستقبلية بالنسبة للمنظمة ؟

-ما هو الاتجاه الذي يجب أن تشكله المنظمة ؟

-ما هي نوعية النشاط الذي يجب أن تزاوله المنظمة ؟

-ما هو نطاق و ما هي أبعاد ذلك النشاط اختارته المنظمة ؟

الفرع الأول : أهمية صياغة الرسالة و الرؤية الإستراتيجية .

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة و مميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء و تحقيق الإستراتيجية الفعالة ، إن المدير لا يستطيع ممارسة دوره سواء القيادي أو كصانع للإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط و الذي يتضمن الإشارة إلى نوعية احتياجات العملاء التي يجب السعي إلى إشباعها ، نوعية

الأنشطة التي يجب التركيز عليها لتحقيق توقعات و رضا هؤلاء العملاء ، و كذلك نوعية المركز السوقي الذي ينبغي تحقيقه في مواجهة المنافسين ، و عليه فإن عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليس مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة و العبارات الجذابة ، و لكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة و نوعية أنشطتها المرغوبة و مكانتها السوقية المتوقعة و الذي يساعد في وضع المنظمة على مسار استراتيجي فعال و الذي تلتزم الإدارة به إلى أقصى حد ممكن ، فالمؤسسات الحديثة اليوم تبتعد كل البعد عن تحديد مهمتها من خلال المنتج أو التكنولوجيا ، و تتمسك بتحديد هذه المهمة من خلال السوق لأن الأولى تموت و تتدهور باستمرار في حين أن الحاجات الأساسية للثانية تدوم و تبقى.(1)

الفرع الثاني : مفهوم الرسالة و الرؤية الإستراتيجية .

تتمثل الرسالة mission الغاية من وجود المنظمة و توجه انطلاقها إلى عالم الأعمال ، و هي الأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها و الوصول إليها و القاعدة التي تنطلق منها الأهداف و السياسات الإستراتيجية ، و هي في النهاية الأداة لتحديد هوية المنظمة و مدى تفردتها عن غيرها من المنظمات المناظرة ، و تعرف الرسالة في كلمات بسيطة بأنها >> الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها و منتجاتها و عملاتها و أسواقها ، و التي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة و هويتها و نوعيات عملياتها و أشكال ممارساتها << من منظور آخر >>(2) هي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى ، و هي الغرض و السيد في وجودها ، و هي الإجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجهه المسؤولين ، ما هو عملنا الجوهرى تجاه عملائنا و مجتمعنا << و هناك أربع مراحل أساسية تعكس المراحل التطورية لرسالة المنظمات و هي

1-2:د.أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، دار الهدى سنة 2006، ص 85

1-مرحلة عدم وجود رسالة واضحة للمنظمة.

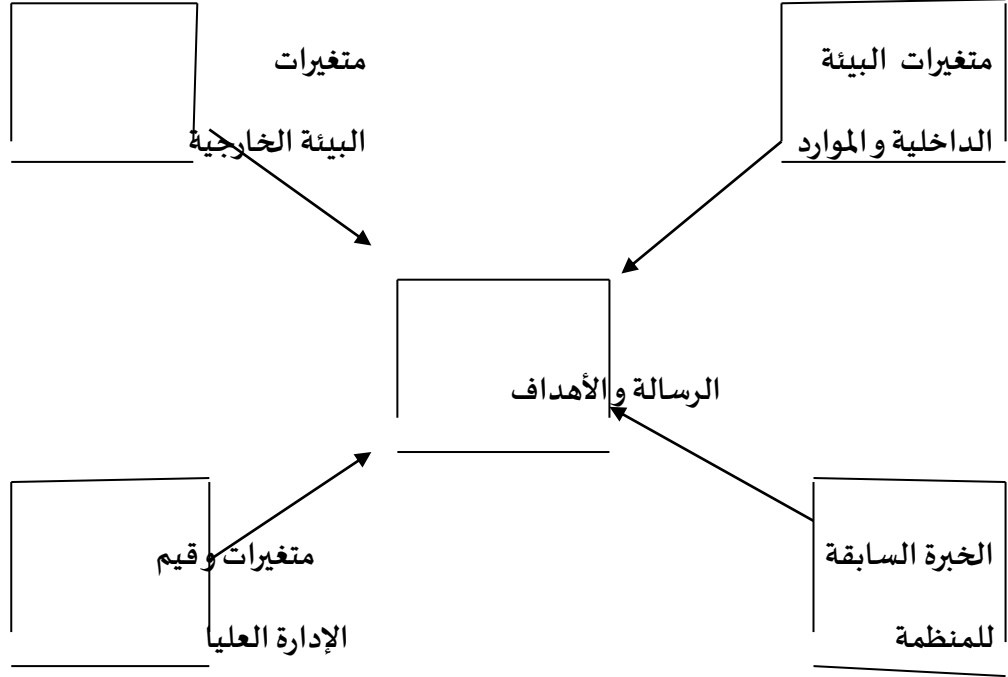
2-مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية.

3-مرحلة وجود رسالة محددة .

4-مرحلة وجود أولويات للرسالات المختلفة للمنظمة .

و تؤثر برسالة المنظمة عوامل تتمثل بوضوح في الشكل الآتي :

> الشكل رقم : << العوامل المؤثرة لرسالة المنظمة و أهدافها (1) >>



وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها >> المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، و المركز السوقي التي تنوي تحقيقه ، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها <<

ويرعى أنه في الحالات التي لا تقتصر فيها مهمة المنظمة على الإشارة إلى تعريف النشاط الحالي بل تمتد لتشمل التوجهات المستقبلية و وضعية النشاط المأمول في السنوات المقبلة ، فإن مفهوم مهمة أو رسالة المنظمة و الرؤية الإستراتيجية يصبحان شيئاً واحداً ، بمعنى أن الرؤية الإستراتيجية و الرسالة ذات التوجه المستقبلي هما في حقيقة الأمر شيئاً واحداً و من الناحية العملية فإن رسالة العديد من المنظمات تتركز على التوجه الحالي << ما هو نشاطنا الحالي ؟ >> و ليس التوجه المستقبلي << ما الذي سيكون عليه نشاطنا في المستقبل ؟ >> و عليه يصبح التمييز بين مفهومي الرسالة و الرؤية الإستراتيجية أمراً مطلوباً .

ويمكن أن نلخص وجوه الرسالة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية فيما يلي (2)

1-2:د.فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى سنة 2000 ص 55-56

- ضمان الإجماع على غايات و أغراض التنظيم .

- تقديم أسس و معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم .

- إيجاد مناخ تنظيمي موحد .

- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية .

- توفير إطار موحد لخدمة التنظيم و الحد من الجهود المناوئة أو المعاكسة .

- تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة و قصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال و المسؤوليات .

- تحديد الأغراض التنظيمية و ترجمتها إلى أهداف تفصيلية وقتا لاعتبارات الوقت و التكلفة و معايير الأداء بما يسهل من عمليات التقسيم و الرقابة .

- الإمداد بأسس واضحة و معايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي .

الفرع الثالث : منهجية التقسيم الاستراتيجي .

1-الزوج << منتج ، السوق >>:

في السابق كان يعرف نشاط المؤسسة بطبيعة و نوعية المنتج الذي تنتجه ، أي أن التعريف كان أحادي البعد و هذا لارتكاز المؤسسة على المنظور الإنتاجي و لكن بتطور المؤسسة و التسوق الذي تباع فيه أصبحت تركز على المنظور التسويقي و هذا بدراسة التسوق و معرفة رغبات و متطلبات الزبائن و بالتالي أصبح نفس المنتج يتفرع لعدة منتجات تناسب الحاجات المتنوعة للزبائن .

وانطلاقا من هذا التطور أصبح المنتج يعرف من خلال بعدين هما : المنتج نفسه و السوق الذي يتجه له ، و يسمى بالزوج <<منتج ، سوق >> (couple bdhmarche) .

إن أو من أدخل هذا المفهوم في ادبيات الاقتصاد و التسيير هو Onsooff صبحت الـ E تهتم بكل زوج على حدى ، من خلال تحديد الخيارات الإستراتيجية الملائمة << أي تقاطع بين عائلات من المنتجات و عائلات من الزبائن >> السوق <<

2-تحديد ميادين النشاط الاستراتيجي :

ترتكز منهجية التقسيم الاستراتيجي على تحديد معايير التقسيم التي يمكن الاستعانة بها ، في هذا الصدد يقترح خبراء التحليل الاستراتيجي بعض المعايير الأساسية لذلك ، فمثلا ABELL يقترح 3 معايير هي :

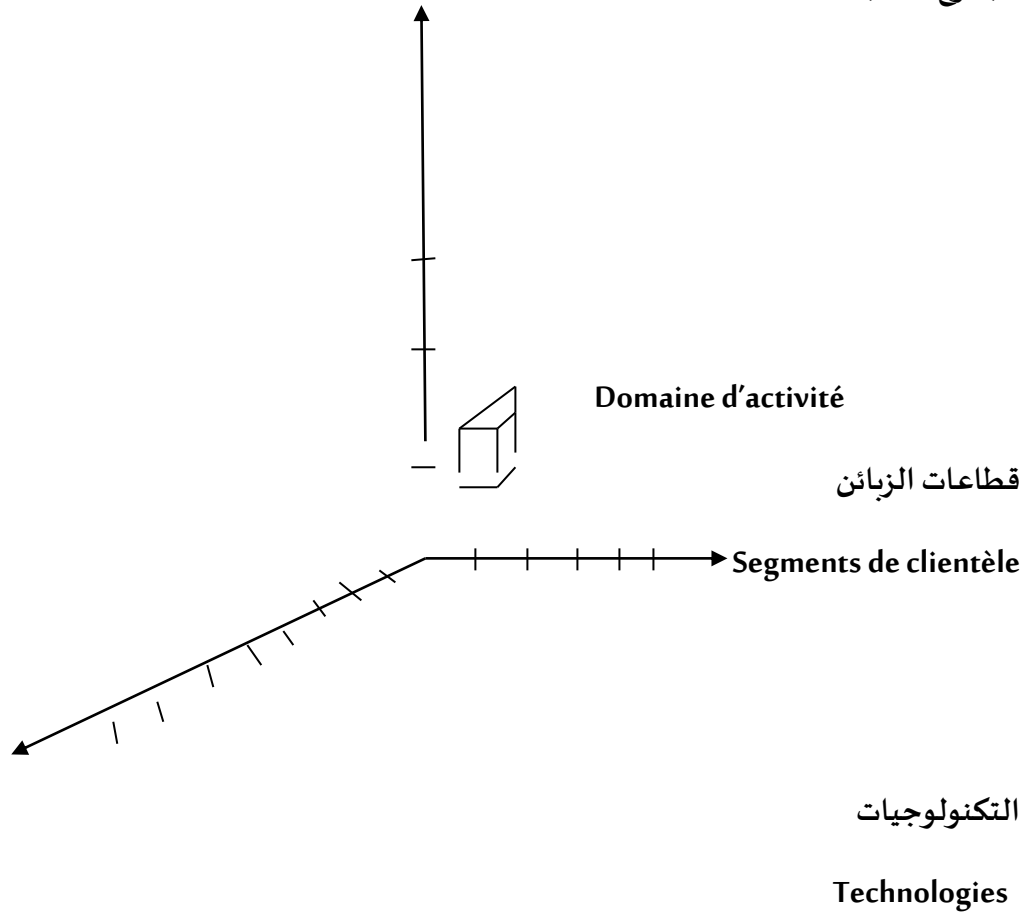
1. نوع الزبائن المستهدفين.
2. الحاجة المشبعة و المتمثلة في وظيفة المنتج.
3. التكنولوجيا المستعملة.

من خلال هذه المعايير تقوم المؤسسة بتحديد ميادين النشاط الاستراتيجي عن طريق جمع المنتوجات التي تشترك في بعض او كل معايير التقسيم على شكل أفواج متجانسة 3مجموعة منتوجات مجتمعه في معيار D.AS .1=

الأبعاد الثلاثة لميدان النشاط الاستراتيجي :

En semble de besoins

مجموع الحاجات



أهمية هذا التقسيم تكمن في أن المؤسسة لا يمكنها أن تحدد لكل منتج إستراتيجية خاصة به ، و لهذا فهي تجمع 3منتوجات التي لها صفات مشتركة في 1 DAS لتضع لكل DAS إستراتيجية خاصة به و ليس لكل منتج .

تحديد محفظة النشاطات

مجموع هذه الميادين الإستراتيجية تمكن من تشكيل محفظة أو مصفوفة النشاطات الإستراتيجية و حسب وضعية كل DAS في PAS تحدد المؤسسات لهذه DAS الإستراتيجية الملائمة له (1).

الفرع الرابع : حدود التقسيم الاستراتيجي .

مزايا التقسيم لا تجنبه بعض العيوب و التي سنحاول أن نختصرها في عييين :

1:مرجع سابق، ص51

أ- تحول التقسيم و تعقده : فبالنظر إلى التحولات الكبرى التي تعرفها مكونات المحيط >> و خاصة التكنولوجيا >> فإن معايير التقسيم >> الثلاث >> تتغير بدورها و بالتالي فإن الحدود بين DAS غير مستقرة .

ب-عدم تطابق عملية التقسيم مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة : و تبعا لهذا التقسيم على أساس الأبعاد الثلاثة له يتضح عدم التزامن بين عملية التقسيم الاستراتيجي مع تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة(1) .

الفرع الخامس : حدود الإستراتيجية .

1- تشكو من بعض الحدود في صياغة الرسالة فيجب تطوير :

أ- نظام المعلومات : يجب أن يتوفر معلومات بالقدر الكافي و بالتنوع المطلوبة في الوقت المناسب .

- يجب أن يتبع حركية التنفيذ و يرصد حركة المحيط .

- من مزاياه سرعة اتخاذ القرار و التغذية العكسية و توفير اكبر عدد ممكن من المعلومات و تلقي المعلومات في الوقت المناسب .

ب- نظام الأهداف : حسب B.DRUKKEV ثمانية مجالات على المؤسسة أن تحدد فيها الأهداف : -وضعيتها في السوق ، الإبداع ، الإنتاجية ، الموارد المالية و اللوجيستية ، الربحية ، تنمية و كفاءة الإجراءات ، المسؤولية الاجتماعية كما يجب التنسيق بين المدى القصير و الطويل و التنسيق بين مختلف المصالح و الأقسام في مختلف المستويات من المؤسسة في عملية تحديد الأهداف(2) .

2- من أهم العوامل التي تصادف تطبيق الإستراتيجية هي المعرضة التي تواجهها مختلف مستويات التنفيذ، تعتبر عملية الإعداد صعبة ستكون عملية التنفيذ أصعب و أن كان ليس من الممكن القضاء عليها تماما فإنه يمكن السعي إلى محاولة التخفيف منها .

3- إن اتساع و تعقيد الإستراتيجية تجعل أي مدير مهما كانت قدرته في متابعة الإعداد و التنفيذ لا يمكن أن يتحكم فيها فهي تتميز بأنها فن و مهارة و التي تعتمد أكثر على التقدير و الاستنتاج و المهارات الفكرية و هي عناصر تتكون من جراء الخبرة و التجربة و حنكة و ثقافة المدير و مدى استفادته من ماضي و تجارب المؤسسة .

المطلب الثالث : تحديد الأهداف و الغايات الإستراتيجية .

يساعد وضع الأهداف في تحويل الرؤية الإستراتيجية و الرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء ، و الغايات و الأهداف تمثل فوق ذلك شكلا من أشكال التعهد و الالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الانجازات ، إنهاء أي غايات و الأهداف في النهاية دعوة إلى التصرف الفعال و تحويل الطموحات إلى واقع ملموس(3).

3-2-1:د.جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية سنة 2002، ص120-135

هناك حكمة اغريقية قديمة تقول >> لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يحط رحاله فيه فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح و لن تنفعه كفاءته الشخصية.....و في الغالب فإنه لن يرسو على أي ميناء <<.و في الحقيقة فإنه ما لم يتم ترجمة التوجه المستقبلي للمنظمة و رسالتها الأساسية إلى مستويات أداء محددة ، و ما لم يظهر المديرون سعيا دءوبا للوصول إلى هذه المستويات فإن الرؤية الإستراتيجية و الرسالة تصبحان مجرد شعارات رفيقة و كلمات منمقة و أحلاما وردية لم ترى طريقها إلى النور ، إن خبرة الشركات الرائدة و الإدارة الناجحة تشير إلى أن الشركات التي يسعى المديرون بها إلى وضع أهداف محددة لكل مجال من مجالات النشاط الحاكمة ثم يحاولون بكل قوة تحقيق هذه الأهداف يحققون نتائج أفضل من تلك المنظمات التي يظهر المديرون بها قدرا ملموسا من النوايا الحسنة و كلمات الإصرار و دعوات التوفيق. (1)

من ناحية أخرى ، فإن الغايات و الأهداف تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية و تحديد أولوياتها و أهميتها النسبية ، كما تسهم أيضا في تحديد العلاقة بين المنتجات أو الخدمات و الأسواق و أيها يجب التركيز عليها ، علاوة على ذلك فإن تحديد الغايات و الأهداف الإستراتيجية يساعد في صياغة الأهداف التشغيلية و الفرعية ، كما يسهم في بيان مراكز المسؤولية و تقييم أداء المنظمة و التعرف على معدلات نموها ، و من تحقيق عملية صياغة الأهداف دورها الاستراتيجي فإنها يجب أن تكون موضوعية و محددة و قابلة للقياس. (2)

الفرع الأول : مفهوم الغايات و الأهداف و طبيعة العلاقة بينهما .

يشير مفهوم الغايات Goals إلى النتائج النهائية للمنظمة و التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ، و عادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة و صورتها المميزة و تعكس منتجاتها الرئيسية و أسواقها التي تقوم بخدمتها و الحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها ، و يرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهدافا عامة و شاملة تعكس ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد و يتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح و النمو أو التوسع و المسؤولية الاجتماعية . ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية و يجب أن يتم تحديدها تبعا لذلك بواسطة الإدارة العليا ، فالغاية مثلا من إنشاء مصنع للحديد و الصلب إنما تتمثل في تلبية احتياجات السوق المحلي في مجالات التصنيع و التشييد و البناء و المساهمة في تطوير الصناعي و بالمثل فإن الغاية إحدى شركات التأمين قد تكمن في نشر الأمان و الاطمئنان على حياة الأفراد و ممتلكاتهم كما قد تتركز غاية البنك في تسيير المعاملات المالية بين مؤسسات و أفراد المجتمع. (3)

ويجب أن تتميز الغايات < OBJECTIFS > ببعض الخصائص أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة و الشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة ، و المدى الزمني الطويل ، حيث تستند إلى مبرر وجود المنظمة و رؤيتها المستقبلية و رسالتها المحددة .

وبصفة عامة ، فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد و الاستخدام الفعال لها ، كما تساهم في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات و فهم العاملين لأدوارهم و مسؤولياتهم .(4)

1-2-3-4:د.المليحي ابراهيم عبد الهادي، الاستراتيجيات و عمليات الإدارة، دار الجامعية سنة 2007 ص53-64

من ناحية أخرى يشير مفهوم الأهداف < BUTS > إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة و رسالتها إلى واقع عملي ، و تتسم الأهداف بالتحديد الدقيق و إمكانية القياس و الميل إلى التفصيل ، و من أمثلة الأهداف تحقيق معدل عائد على الاستثمار 10% خلال العام القادم ، أو تخفيض تكاليف الإنتاج أو التنفيذ بنسبة 5% ، أو زيادة معدل المبيعات بنسبة 25% أو تحسين كفاءة تحصيل المستحقات بنسبة 20%..... الخ ، و تتميز الأهداف بكونها تعكس ما يلي :

1-حالة أو وضع مرغوب فيه .

2-وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب .

3-نتيجة يمكن تحقيقها .

4-إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة .

الفرع الثاني: خصائص الغايات (OBJECTIFS)

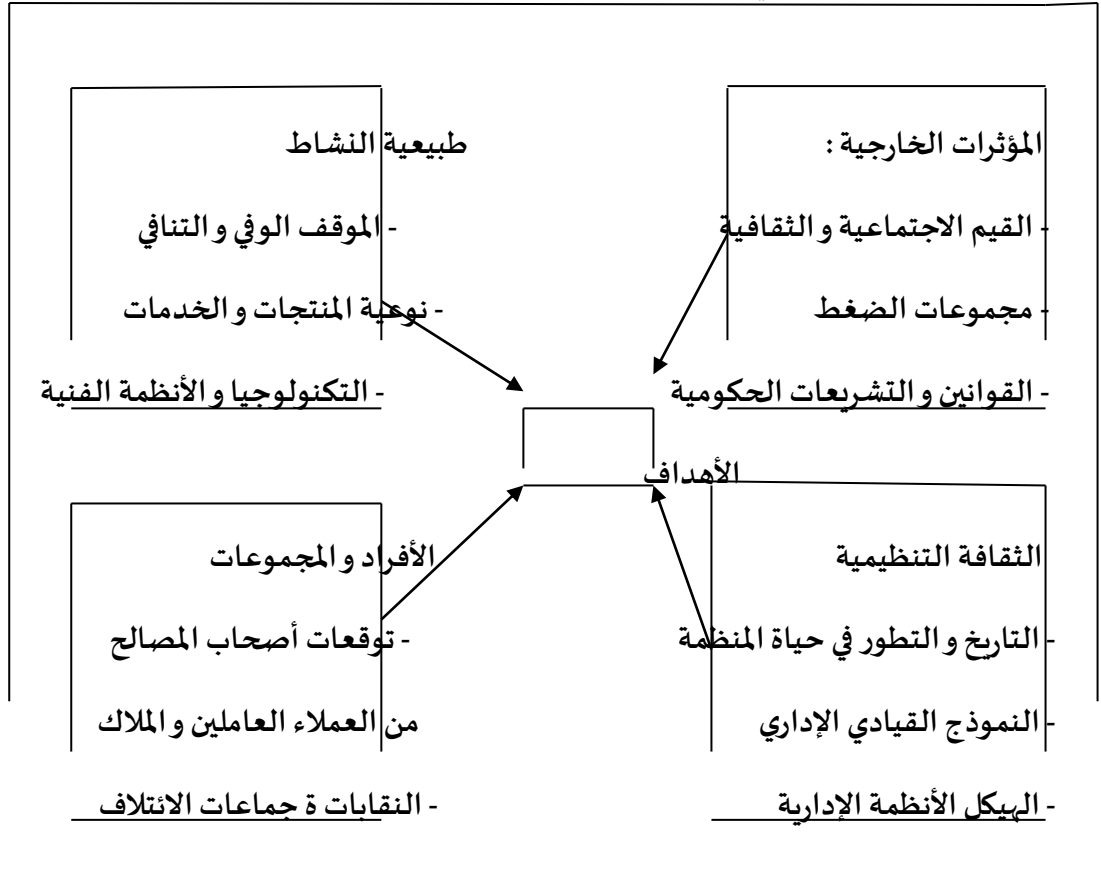
لكي تكون فعالة (EFFICACE)، يجب أن تستجيب الغايات للعديد من الخصائص أهمها :

- أن تقبل التحقق (être réaliste) عندما تحدد المؤسسة غايات كبيرة جدا ، فإن ذلك سيقود بلا شك إلى فشل (échec)، و أيضا إلى تحطم معنويات (démoralisation) الموظفين . أما تحديد الغايات ضعيفة فإن ذلك سيقود إلى غياب التحفيز للموظفين أو شعور بالرضا غير المبرر .

- أن تكون متناسقة (être cohérente): أي متناسبة (compatible) بينها و بين أهداف المؤسسة ، فمثلا غاية المسؤول المالي بتنمية أرباح المؤسسة ب10% يمكن غير متناسب مع غاية المسؤول التجاري بتنمية عدد المنتجات المباعة ب5% عن طريق السماح بتخفيض 5% للزبائن .

- أن تكون متسلسلة (être hiérarchisés) : تمتلك كل مؤسسة إمكانيات وسائل محدودة و لذلك لا يمكنها استهداف كل الغايات في آن واحد . بل يجب ترتيبها حسب سلم الأولوية < حسب أهميتها > ثم تسلسلها عبر الزمن << EX: تنمية المبيعات /او الاستثمار/او إرسال منتج جديد >>.

شكل <4/1> العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (2)



2-1 د. محمد الماضي المحمدي، إدارة الأعمال، ديوان المطبوعات الجامعية 2003 ص 32-40

الفرع الرابع: أنواع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

تشير نتائج الدراسات الميدانية إلى تعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها و إلى اختلاف الأهمية أو الوزن النسبي لتلك الأهداف .

1- أهداف الربحية :

تتمثل الربحية الاختبار النهائي لنشاط الأعمال و الذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات و المقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الإنتاج و المبيعات .

2- أهداف المرونة :

من المفاهيم المصلحية لإدارة المخاطر التي قد تعترض سبيل تحقيق أهداف المنظمة مفهوم المرونة ، و يمكن تحقيق المرونة من خلال ثلاث وسائل هي التنوع ، الاستثمار في الموارد غير المستغلة و تقليل درجة الالتزام بالنسبة للموارد الموجهة للاستخدامات الخاصة .

3- أهداف النمو :

تعتبر أهداف النمو ، كما يعبر عنها برقم المبيعات و الحصة السوقية ، مقاييس عامة مثلها مثل مقاييس الربحية .

4- الأهداف المالية و الأهداف الإستراتيجية .(1)

الفرع الخامس : الهيراركية الزمنية و التنظيمية للأهداف.

أ- وضع الأهداف في المدى الطويل و المدى القصير :

هناك حاجة لربط الأهداف بعنصر الزمن ، فيقال أن هناك أهداف إستراتيجية يجب تغطيتها في مجال زمني واسع نسبيا ، كما أن هناك أهدافا طويلة الأجل و متوسطة و قصيرة الأجل و هذه الأهداف موزعة زمنيا ترتبط بنوعيات الخطط المحددة في هذه الأزمنة .

و يميل غالبية المديرين إلى التركيز على إعطاء أولوية للأهداف قصيرة الأجل على حساب الموقف و الأداء المستقبلي للمنظمة ، و تكمن الخطورة في ذلك إلى احتمالات إهمال المديرين للتصرفات التي تستهدف تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة و الحفاظ على قدرتها في تحقيق نتائج جيدة في الأجل الطويل ، إن وضع معدلات للأداء في الأجل الطويل و ممارسة الضغوط على المديرين للتقدم نحو تحقيقها من شأنه أن يساعد في تحقيق التوازن في الأولويات بين النتائج الجيدة في الأجل القصير و التصرفات اللازمة لضمان تحسين القدرة التنافسية و الأداء المالي في الأجل الطويل ، إن وجود التزام بالسعي لتحقيق أهداف طويلة الأجل من شأنه أن يحث الإدارة على اتخاذ تصرفات آنية للوصول إلى معدلات أداء مرغوبة مستقبلا.(2)

د.نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العوامة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع القاهرة 2000 ص23-28

وفي ضوء هذا الفهم فإن بعض المنظمات تربط بين فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها و بين عنصر الزمن و ذلك على النحو المبين في الجدول رقم <2/4>

جدول رقم <2/4> العلاقة بين الأهداف و عنصر الزمن.(1)

المدى البعيد	المدى المتوسط	المدى القصير	المدى الزمني
			فعالية المنظمة
-البقاء -الريادة -العالمية	-التكاليف -النمو -التوسع	-الإنتاج -الكفاءة -الرضا	الأهداف ومعايير الأداء

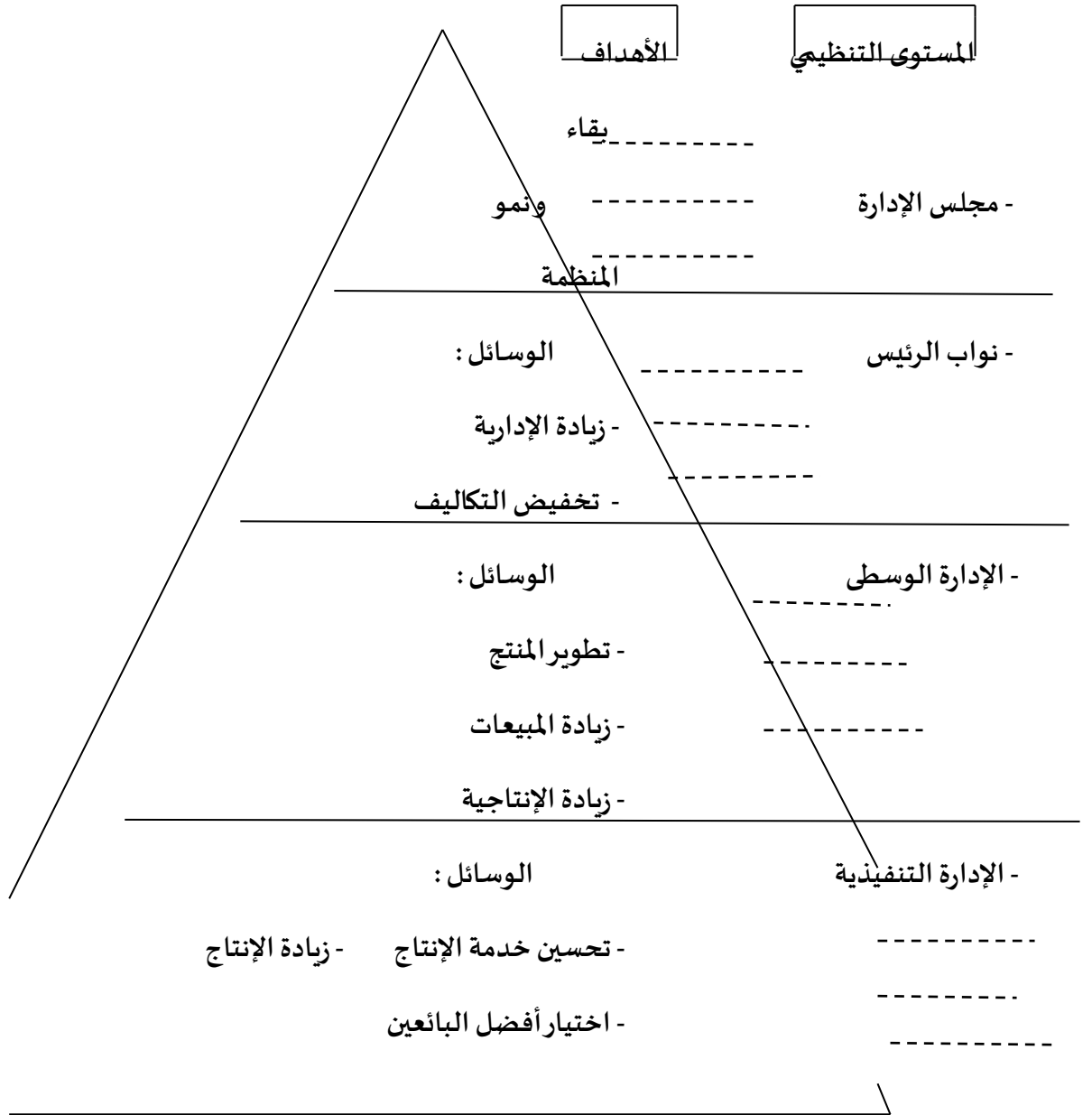
ب- الأهداف والمستويات التنظيمية :

متى يمكن للفكر و التصرفات الإستراتيجية أن تتوغل و تسيطر على كافة سلوكيات التنظيم و أعضاء المنظمة فإنه يجب وضع معايير و أهداف للأداء على مستوى كل وحدة تنظيمية أو خط منتجات أو مجال وظيفي أو قلم إداري ، إن تدعيم الأهداف المالية و الإستراتيجية الخاصة بالوحدات الفرعية للأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة هو وحدة الذي يضمن معرفة كل جزء في التنظيم لدوره الاستراتيجي و أن كافة الجهود تصب في الاتجاه المرغوب(2)

1:د.علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة بجامعة سعد دحلب ببليدة، يومي 21-22 من ماي 2002.

2:د.أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية، دار مجدلوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 1996، عمان الأردن، ص73

يعرض الشكل رقم <2/4> سلسلة الأهداف و الوسائل التنظيمية المناسبة. (1)



المطلب الرابع : القرارات الإستراتيجية .

يمثل القرار الاستراتيجي الاختيار الأفضل لدى متخذ القرار بين البدائل الإستراتيجية المطروحة و ذلك لمواجهة موقف استراتيجي و من ثم فهي :

- قرارات رئيسية : تتعلق بأداء رسالة المنظمة (MISSIONS) و غاياتها (BUTS) و أهدافها (objectifs) تجاه الفرص و المخاطر البيئية .

-قرارات طويلة الأجل ، و ذات تأثير مهم على المنظمة .

- و تتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم .

مسار حركة القرار: (2)

2-1:د.محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية الطبعة الأولى 2001 بن عكنون الجزائرص36

تتميز حركة القرارات داخل الهرم التنظيمي بمسارين ذات اتجاهين مختلفين و مكتملين لبعضهما البعض:

-المسار الأول هو مسار تنازلي : يخص انسياب القرارات ، من أعلى إلى أسفل.(1)

-المسار الثاني هو مسار تصاعدي : و يخص انتقال أو رجوع المعلومات (FEED BACK) من أسفل إلى أعلى و هي ضرورية في عملية التقسيم ، إذ تسمح لمتخذ القرار أن يصحح القرارات المتخذة سابقا .

مستويات القرار:

هناك 3مستويات في اتخاذ القرار :

1-مستوى القرارات الإستراتيجية

2-مستوى القرارات الوظيفية

3-مستوى القرارات العملية

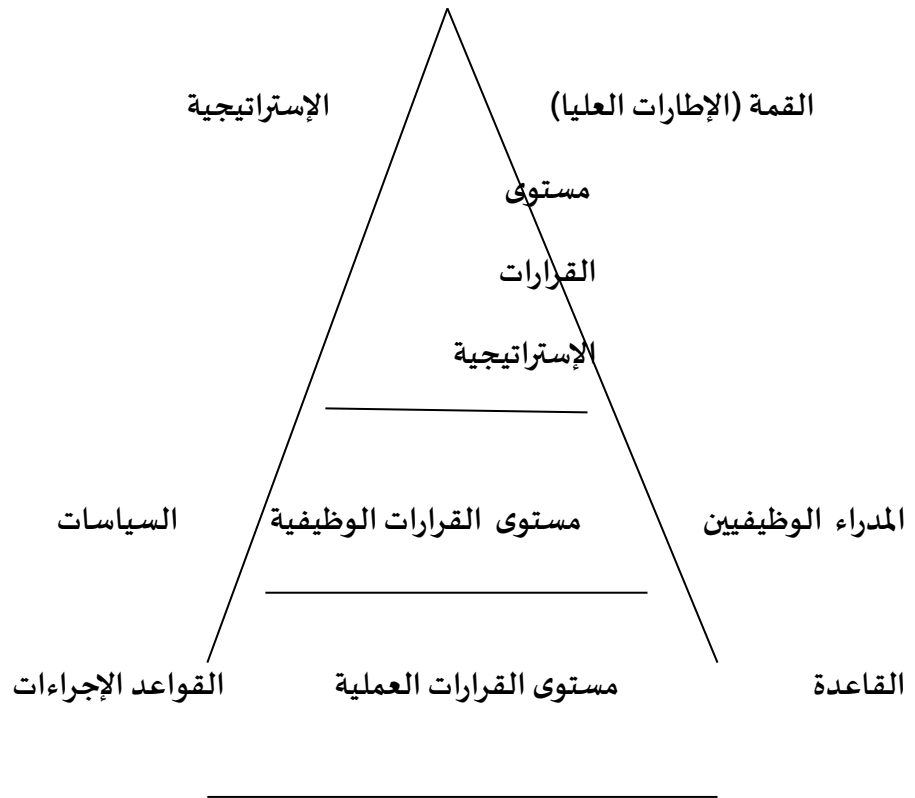
1- القرارات الإستراتيجية : هي قرارات تتخذ في قمة الهرم التنظيمي ، و هي قرارات تخص و تحدد مصير المؤسسة > التوسع ، التحالف مع مؤسسات أخرى ، الاندماجالخ >، و تغطي هذه القرارات المدى المتوسط إلى الطويل .

2- القرارات الوظيفية : بعد الانتهاء من إعداد القرارات الإستراتيجية ، تسلك هذه الأخيرة مسار تنازلي حتى تبلغ المدراء الوظيفيون المختلفون > مدير التسويق ، مدير الإنتاج ، مدير المالية ، مدير المستخدمين>، و عندئذ و على مستوى كل مدير وظيفي يتم ترجمة القرارات الإستراتيجية إلى قرارات وظيفية كل حسب تخصصه و بعد ذلك برامج سنوية لانجازها .

3- القرارات العملية : و يعبر عنها في الهرم التنظيمي بالقاعدة التي ستتولى تكريس القرارات الوظيفية و تطبيقها فعلا في الميدان ، و تعطي هذه القرارات العملية المدى القصير جدا "أي اقل من سنة".(2)

الإجراءات هي كيفية أداء عمل أو نشاط معين أي الخطوات المتتابعة لتنفيذ عمل بصورة تفصيلية مثال : الإجراءات المتعلقة بفتح حساب جاري CCP.

1-2:د. عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسات شباب الجامعة للنشر و التوزيع 2000
القاهرة ص24



المطلب الخامس : أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة .

الفرع الأول : الاستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الصغيرة والكبيرة

إن الاستراتيجيات العامة تمكن المؤسسات للتنافس بشكل كفاء و فعال في الأعمال أو الصناعة ، و المؤسسات عادة تتبع الاستراتيجيات وحدة الأعمال للوصول إلى ميزة تنافسية تسمح لها بتحقيق عوائد أعلة .

وصنف بعض الكتاب الاستراتيجيات العامة للتنافس إلى سبع استراتيجيات متنوعة ، ثلاث منها تتناسب مع وحدات الأعمال الصغيرة ، أما الرابعة الأخرى فتستخدم من قبل وحدات الأعمال الكبيرة .

أولا : الاستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الصغيرة :

هناك ثلاث استراتيجيات عامة تتناسب مع معظم وحدات الأعمال الصغيرة و هي :

1- إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة : و هي تسعى لتخفيض التكاليف الإجمالية أثناء خدمة شريحة محددة من السوق .

2- إستراتيجية الحيز الصغير للتمييز : و تعتبر هذه الإستراتيجية ملائمة لوحدات الأعمال الصغيرة التي تنتج سلع متنوعة ، أو خدمات قادرة على إشباع حاجات محددة لشريحة صغيرة من الزبائن أو لحيز من السوق .

3- إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة/التمييز : و تسعى هذه الإستراتيجية أن تقدم منتجات أو سلع متميزة بشكل عال جدا ، و قادر على إشباع رغبات و حاجات مجموعة منتخبة من الزبائن في حيز محدد من السوق ، و تحاول وحدات الأعمال بنفس الوقت تخفيض التكاليف .

ثانيا : الاستراتيجيات العامة تتمثل في ما يلي :

وهي أربع استراتيجيات تتمثل فيما يلي :

1- إستراتيجية الكلفة الأقل : و هي تقديم منتجات أو خدمات في صناعة واسعة ، حيث تقل موقعها في سوق واسع تضم أسعار تنافسية للمستهلكين وفق أقل كلفة ممكنة .

2- إستراتيجية التمييز : و هي تقديم منتجات متميزة للمستهلكين يرغبون عموما بدفع أسعار عالية للمخرجات المتميزة .

3- إستراتيجية التركيز على الكلفة الأقل/التمييز : و هي الحفاظ على الكلفة القليلة بينما تقدم منتجات متميزة أو خدمات صناعية واسعة لأسواق كبيرة من طلبات غير مرنة نسبيا .

4- استراتيجيات متعددة : في بعض الحالات تنعدم وحدة الأعمال الكبيرة استراتيجيات متعددة أو أكثر من الاستراتيجيات المذكورة سابقا ، و قد تستخدم الأعمال التي تستعمل إستراتيجية متميزة أو إستراتيجية الكلفة الأقل/التمييز و ربما كذلك تتبنى أحد استراتيجيات الحيز الصغير المتبعة في وحدات الأعمال الصغيرة .

الفرع الثاني : الاستراتيجيات العامة ودورة حياة الصناعة .

هناك استراتيجيات عديدة تتميز بها كل مرحلة من مراحل دورة حياة الصناعة كما موضح في التقسيم التالي :

1- إستراتيجية مرحلة النمو الأولى : في مرحلة النمو الأولى جميع المؤسسات الضعيفة منها و القوية ، تؤكد على تطوير المؤهلات و مجالات التمييز و سياسة الإنتاج /و السوق خلال هذه المرحلة تزداد الحاجة إلى الاستثمار بشكل كبير و ذلك لبناء ميزة تنافسية و إن الإستراتيجية الملائمة على المستوى الأعمال هي إستراتيجية لبناء الحصّة أي بناء حصّة في السوق من خلال تطوير ميزة تنافسية مستقرة و فريدة لجذب المستهلكين الذين ليس لديهم معرفة بمنتجات المؤسسة .

2- إستراتيجية مرحلة النمو : تهدف هذه الإستراتيجية الحفاظ على مركز المؤسسة التنافسي النسبي في سوق ينمو بشكل سريع ، و تتميز هذه المرحلة بدخول منافسين جدد إلى السوق و الانتقال مع المبدعين في الصناعة .

3- إستراتيجية الركود الخفيف : و تتسم هذه الإستراتيجية بالزيادة البطيئة في الطلب و التنافس عن طريق خصائص المنتج أو السعر .

4- إستراتيجية النضج : تظهر في مرحلة النضج مجموعة الاستراتيجيات في صناعة فتتسم هذه المرحلة بالنمو البطيء للسوق مما يستدعي حاجة المؤسسات إلى إتباع إستراتيجية الاستثمار للحفاظ على مركزها التنافسي .

5- إستراتيجيات التدهور : تبدأ مرحلة التدهور لدورة حياة الصناعة عندما يبدأ الطلب على منتجات الصناعية بالانخفاض ، فيستدعي من المؤسسات إتباع إستراتيجية التدهور و التي يمكن إجمالها بالاتي :

- إستراتيجية تخفيض الأصول : و هي تحديد أو تقليل استثمارها في الأعمال أو إلغاؤها .
- *إستراتيجية إعادة التأهيل : و هي تصحيح الانحرافات و الأخطاء الحاصلة سوء في الأنشطة الإدارية أو الأنشطة الفنية .
- لإستراتيجية التصفية و التجرد : و عندما لا تستطيع المؤسسة من إعادة تأهيلها ، تلجأ على إستراتيجية التصفية أو التجرد ، و التي تقتضي من المؤسسة الخروج من الصناعة إما عن طريق تصفية ممتلكاتها أو بيع أنشطتها كاملة .

الفرع الثالث : الاستراتيجيات الوظيفية

1- إستراتيجية الشراء وإدارة الموارد :

تقوم جميع المنظمات بمختل أنشطتها و أحجامها بتأدية وظيفة الشراء ، فعلى سبيل المثال يوجد في الشركات الصناعية قسم الشراء و إدارة الموارد من أجل توفير المواد الخام أو الأجهزة و المعدات من أجل القيام بعملية الإنتاج ، و كذلك يقوم قسم الشراء و إدارة الموارد بتوفير كافة الأجهزة و المعدات التي تحتاجها الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة .

وإن إستراتيجية الشراء تتميز باعتمادها و انسجامها مع استراتيجيات وحدة الأعمال المنظمة ، و قد تستخدم المنظمات صغيرة الحجم إستراتيجية الكلفة الأقل ذات الحيز الصغير كما قد تستخدم المنظمات كبيرة الحجم إستراتيجية قيادة الكلفة الأقل من خلال تأكيدها على ضرورة القيام بالشراء بتكلفة أقل كل ما أمكن ذلك ، علما بأن المنظمات كبيرة الحجم تتميز بامتلاكها قدرة عالية على الشراء بتكلفة أقل من خلال قابليتها على فرض خصوم كبيرة لطلباتها و نود التأكيد هنا بأن الكلفة الأقل بمفردها ليست هدفا تسعى أنشطة المشتريات

تحقيقه ، بل تسعى أيضا إلى تحقيق << الكلفة الأنسب >> ، و التي تتمثل في إمكانية تقليل الكلفة مع الحفاظ على مكونات الجودة للسلعة أو الخدمة ، علما بأن السعر الأقل يصبح دون فائدة عندما تكون المواد الخام عرضة للتلف ، أو الأجهزة و المعدات قد تتعطل أثناء عملية الإنتاج و بالتالي قد تفشل المنظمة في تقديم المنتج بالأداء المطلوب للمستهلك ، و من جانب آخر فإن الإفراط و المغالاة في البحث عن النوعية قد يكون غير ضروري لما يسببه من ارتفاع في تكاليف الوحدة المنتجة و الأسعار و لغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن الأبعاد الآتية :

- معلومات تتعلق بطبيعة الأسواق ، التغيرات السوقية المتوقعة التي قد تؤثر على نشاط و وظيفة الشراء و معلومات عن الموردين و المنافسين في السوق و كذلك عن التغيرات التكنولوجية التي تؤثر على وظيفة الشراء .
- *اتخاذ القرارات التي تتعلق بإيجاد و تنمية تحفيز الموردين الذين يمتلكون مواد ذات جودة عالية و أسعار تنافسية و استمرارية في التوريد و علاقات جديدة و دائمة مع الموردين .
- *تقويم أنشطة الشراء عبر المؤشرات المتعلقة بتكاليف البضاعة المشتراة بالمقارنة مع التكاليف المعيارية و المؤشرات << دون المخزون ، الكلفة ، أدوات الجودة ، الخدمة >> كنسبة الأوامر المطابقة للمواصفات المطلوبة و درجة المصداقية بالبضاعة المشتراة ، و كذلك متوسط سرعة الوصول للأوامر المطلوبة و تحليل القيمة المضافة من خلال تحليل الشعر ، الكلفة ، و التمييز .
- تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء و البنية الأساسية ، أي تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء بما يتلاءم و الإستراتيجية المتبعة من خلال تحديد الأنشطة المطلوبة و تحديد درجة مركزية و لامركزية الشراء و تقسيم العمل و تحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى ، كالتصنيع ، التصنيع ، التسويق .

2- إستراتيجيات إدارة الإنتاج /العمليات :

بالرغم من أن إدارة الإنتاج /العمليات هي غالبا مشتركة مع عمليات التصنيع ، إلا أن إدارة العمليات هي عملية جوهرية لكل أنواع المؤسسات ، و في هذه الفترة سنناقش إستراتيجيات الإنتاج و العمليات ، و من ثم نناقش مدخل إدارة الجودة الشاملة لضرورتها في إدارة الإنتاج و العمليات .

إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج و العمليات هو توفير البيئة المادية و المعنوية و حمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الاستراتيجيات ، تساهم في اختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة . و من أهم الاستراتيجيات المتعلقة بالإنتاج و العمليات هي :

- إستراتيجيات تتعلق بالمنتج : تتمثل إستراتيجيات المنتج بأحد الأمرين فأما أن تكون إستراتيجية ذات نشاط واحد أو إستراتيجية و ذات أنشطة متعددة و متنوعة كإستراتيجية التمييز و إستراتيجية التكامل الأفقي و التكامل العمودي ، إستراتيجية التمرکز ، كذلك تتضمن إستراتيجيات المنتج ، إستراتيجيات الاستقرار أو إستراتيجيات الانكماش .

- استراتيجيات التشغيل : تعتمد المنظمات الصغيرة على استراتيجيات عمل ذات آلية ، أما المنظمات الكبيرة والحديثة ، التي تهدف إلى النمو فإنها تسعى جاهدة لتبني استراتيجيات تعتمد في أنظمة تشغيلها على الحاسوب و على جميع الأنظمة الالكترونية .
- الاستراتيجيات المتعلقة بالتخطيط و الرقابة : تعتمد الكثير من المؤسسات على استخدام استراتيجيات تتعلق بالتخطيط و الرقابة تتمثل بالاستراتيجيات الكلية أو الجزئية المبرمجة أو استراتيجيات مرحلية معينة .
- استراتيجيات و الإحلال :الصيانة إما أن تكون علاجية أو رقابية ، و كل النوعين من الاستراتيجيات الاستثمارية مثلها في ذلك مثل عمليات الإحلال و التجديد للآلات و المعدات الرأسمالية .

3-إدارة الجودة الشاملة :

ازدهرت في إدارة الإنتاج العمليات في السنوات الأخيرة أهمية المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (TQM) و هذا المفهوم يشير إلى ملامح و خصائص المنتج أو الخدمة التي يحملها لتحقيق الكفاية المطلوبة من عملية الإنتاج ، و أن عملية الجودة قد نوقشت بشكل كبير كنشاط رقابي و التي تأخذ مكانها في ما هو قريب لنهاية عملية الإنتاج ، و تعد الجودة الشاملة معيارا حقيقي لنجاح الإنتاج ، و على مر السنين ، فقد توصل أكثر المدراء إلى حقيقة أن إدارة الجودة الشاملة هي ليست تلك الأشياء التي يتم قياسها أو عملية قريبة إلى نهاية عملية الإنتاج ، و إنما هي فضلا عن ذلك تعتبر عنصرا جوهريا لعملية الإنتاج و العمليات الأخرى ، و بالتالي تعتبر جزءا للمدخل الكلي لأداء العمل ، حيث تصبح عملية تتعلق بجميع أنشطة المؤسسة و هناك شروط أساسية لتحقيق الجودة الشاملة تمثل بما يلي :

- أ- تصنيع منتج ذو جودة عالية يقلل من كمية العيوب و بالتالي تؤدي إلى تقديم مفرجات ذات كفاءة أعلى
- ب- تقديم منتج ذو موصفات دقيقة و صحيحة و يقلل من عدد المرفوض و الوقت المصروف على إعادة التصنيع .
- ت- تهيئة مستخدمين لديهم القدرة على تحقيق و تقديم منتج ذو جودة عالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

تطبق هذه الشروط على جودة الخدمة أيضا ، سواء يتم تأديتها إلى المستهلك ا و الى بعض الأقسام في المؤسسات يبدو الهدف منها هو الحصول على نتائج جذابة ، و قد قام مكتب المحاسبة العام في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة عشرون شركة صناعية و خدمية ، التي تبنت برامج إدارة الجودة الشاملة ، فاستنتج بأن تحسينات الجودة قد حققت رواجا عاليا ، و ساهمت في زيادة كبيرة من وحدة السوق للشركات و خفضت من شكاوي المستهلكين و بالرغم من الاختلافات الدقيقة بين شركة و أخرى إلا أن برامج الجودة احتوت على الملامح العامة الآتية :

- أ- ضرورة انتباه الشركات في تركيزها على طلبات المستهلك .
- ب- أخذت الإدارة العليا القيادة في تأكيد الجودة .

- ت- جميع المستهلكين كانوا متدربين و متمكنين من أداء عملهم ، و قد لوحظ أن هناك جهودا تنظيمية لتحسين الجودة و تقليل التكلفة .
- ث- العمليات النظامية كانت متكاملة كليا في المؤسسة (1).

4- إستراتيجية التمويل :

إن وظيفة التمويل هي ليست محددة بإدارة النقدية فقط بل تستخدم كذلك في القرارات المتعلقة باستثمارات رأسمال لكل وحدة عمل ترغب في أن تمتلك زيادة في النقدية المتولد داخليا مقابل الاحتياجات المطلوب الإنفاق عليها للسماح لها في الاستثمار ، و بالتالي فإن الزيادة النقدية وفقا لهذه الطريقة تكون عالية جدا .

وتهدف وظيفة التمويل في المؤسسات الأعمال إلى تقرير و توفير الموارد المالية و توظيفها بما ينسجم و رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية بشكل عام ، و بما يحقق كفاءة الأداء العالي بشكل خاص و يتسنى للمؤسسة إتباع تحديد من الاستراتيجيات ، التي تعطي جميع المجالات المتعلقة بالوظيفة التمويلية المتمثلة بتحديد الأموال اللازمة لها و استثماراتها و التخطيط لعمليات المالية و رقبتها ، و اتخاذ القرارات الخاصة بها ، و أهم مكونات إستراتيجية التمويل هي :

- أ- إدراك طبيعة الأسواق المالية الحالية ، و فرص التمويل المتاح للاختيار بينها من أجل تخفيض المخاطر و زيادة العوائد كلما كان ذلك ممكنا .
- ب- وضع المعايير لتحديد مدى جودة الاستثمار .
- ت- تحديد حقوق الملاك و سياسة توزيع الأرباح .

1:المرجع السابق:ص29

- ث- تحديد معايير الربحية من خلال مؤشر العائد على الأصول ، العائد على الاستثمار، و هامش الربح من المبيعات و معدل العائد على حقوق الملكية .
- ج- تحديد سياسة هيكل الأصول أو الموجودات ، و هل هي متداولة أو ثابتة ، و معدل وحدات الأصول ، و تحديد معدل الامتلاك .
- ح- تحديد سياسة رأسمال ، من خلال تحديد العلاقة بين رأسمال و القروض طويلة الأجل و كذا قصيرة الأجل .
- خ- تحديد سياسة الرقابة المالية من خلال تحديد الطرق و الأدوات الرقابية ، و تحديد الاحتياطات ، و المقارنة بين العائد و الكلفة .

5- إستراتيجية البحث و التطوير :

تعتمد إستراتيجية البحث و التطوير احد مكونين أساسين لكل من المنتج و الخدمة و تشير عملية البحث و التطوير إلى الجهود العملية و البحثية التي تقود في النهاية إلى تحسينات أو إبداعات في مخرجات المؤسسات ، و تهدف عملية البحث و التطوير أيضا إلى التقليل من تكلفة العمليات و زيادة العوائد المالية بكفاءة

أكثر ، و ينبغي على جميع المؤسسات اعتماد إستراتيجية البحث و التطوير لأهميتها في إحداث تغيرات تمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات و تخفيض تكاليف العمليات و بالتالي تسهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة و تستطيع المؤسسات من تحديد دور البحث و التطوير من خلال قياس نسبة التغيير في المخرجات إلى التغيير في المدخلات و ناتج العملية مقسوم على الاستثمار في البحث و التطوير .

6- استراتيجية الموارد البشرية :

تتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية أنشطة رئيسية كالتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل ، تعيين الأفراد ، تحديد موقع الأفراد في المهن ، مكافأتهم ، تقييم أداءهم تطوره من أجل تحقيق استخدام أكثر فعالية للموارد البشرية ، إن الهدف الرئيسي لاستخدام إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة و تشمل استراتيجيات الموارد البشرية عدة استراتيجيات فرعية أهمها هي :

- أ- إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات و الأنشطة الرئيسية للتخطيط ، و مصادر الأصول على الموارد البشرية .و أنواع التخطيط سواء على المدى القصير أو الطويل.
- ب- الاستراتيجيات المتعلقة باختيار و تعيين الموارد البشرية ، و ما تتضمنه من قواعد أساسية أهمها تحديد مصادر الأفراد و أسس دراسة سوق العمل و الالتزام بالشروط المطلوبة لطل وظيفية و تطبيق إجراءات الاختيار و مراحلها للمفاضلة بين المتقدمين.
- ت- إستراتيجية التدريب ، تلك الإستراتيجية القادرة على تطوير و تدريب مهارات القوى العاملة و زيادة كفاءة أداء عملهم ، و تناول استراتيجيات التدريب أبعاد عديدة منها أسلوب تحديد و حصر الاحتياجات التدريبية ، وضع نظم ذات كفاءة عالية للتدريب ، تحديد المفاضلة بين التدريب داخل العمل و خارجه ، ضرورة تقييم فعالية التدريب ، و ضرورة ربط نتائج التدريب بالترقية.
- ث- إستراتيجية تتعلق بتقويم أداء العاملين لمعرفة أداء عملهم و مقارنته بما هو مخطط و تحديد الانحرافات من أجل تصحيحها و تفاديها مستقبلا ، و تحديد عناصر قياس الكفاءة ، و تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر قياس الكفاءة و من ثم تحديد الاستخدامات المختلفة لنتائج قياس الكفاءة .

7- استراتيجيات التسويق :

تهدف استراتيجيات التسويق على تحقيق الكثير من الأهداف يتلخص مجملها في الآتي :

- أ- السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، و إلى الأهداف الخاصة بوحدة الأعمال الإستراتيجية.
- ب- الإسهام في التعرف على فهم حاجات المستهلكين أو اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة.
- ت- الإسهام في تحديد ماهية الحاجات ذات الطبيعة الخاصة و التي يمكن تحويلها إلى فرص تسويقية مربحة.
- ث- السعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق و بين إمكانيات المؤسسة ، و من ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

وما تصدر الإشارة إليه هو أن الاستراتيجيات التسويقية تتأثر بالعديد من العوامل من أهمها اتجاهات و أذواق المستهلكين ، و دوافع الشراء ، خصائص المستهلك ، درجة المنافسة ، خصائص المؤسسة ، خصائص السوق ، خصائص المنتج و دورة حياة السلعة إضافة إلى العوامل البيئية الخارجية الكلية ، و خصوصا البيئة السياسية و الحكومية و القانونية و الاقتصادية .

تحتوي وظيفة التسويق على أربعة استراتيجيات فرعية هي : استراتيجيات المنتج ، إستراتيجية التغيير ، إستراتيجية منافذ التوزيع ، استراتيجيات الترويج ، و لابد من الانتباه إلى أن الاستراتيجيات العامة التي تتبناها وحدة العمال تؤثر على جميع الاستراتيجيات الفرعية المرتبطة بالنشاط التسويقي ، و هذه الاستراتيجيات عادة ما تكون استراتيجيات الكلفة الأقل و استراتيجيات التميز .

أما أهم الإستراتيجيات المتفرعة من إستراتيجيات النشاط التسويقي :

1- إستراتيجية المنتج :

قد يكون المنتج ماديا و ملموسا كالسلع أو الخدمة المقدمة للمستهلك أو بشكل غير ملموس يتمثل بفكرة معينة قادرة على إشباع حاجات الفرد أو مجموعة من الأفراد ، تحتوي إستراتيجيات المنتج على عدد من الإبعاد ينبغي من الإدارة التسويقية أخذها بعين الاعتبار عند رسم إستراتيجيتها ، منها تحديد نوع و طبيعة المنتج من حيث الخصائص ، التصميم الاستخدامات الجودة ، و كذلك تحديد المنتجات المطلوب تطويرها و تحسينها و التركيز على بحوث التسويق المرتبطة بها ، و تحديد خصائص مزيج المنتج ، التميز و التبسيط ، التعبئة و التغليف و دورة حياة السلعة و من ثم تقديم السلعة أو المنتج إلى المستهلك الأخير .

2- إستراتيجية التسعير :

تعتبر إستراتيجيات التسعير أكثر أنواع الإستراتيجيات التسويقية ذات أهمية بالنسبة لإدارات التسويق فهي تلعب دورا رئيسيا في تحقيق جملة من الأهداف نورد فيما يلي أهمها :

1 زيادة حصة المؤسسة في السوق

2 مساهمة السياسة السعرية على مواجهة المنافسة

3 مساهمتها في تحديد كمية الإنتاج

4 قدرتها في تحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار

5 خلق حالة من التوازن بين أهداف المؤسسة و بين جماعة المستهلكين

3- إستراتيجية التوزيع :

تعتمد مؤسسات الأعمال في تصريف أو بيع منتجاتها إلى المستهلك على مجموعة من الوسطاء سواء كانوا من داخل المؤسسة أو وسطاء خارجيين ، و بهذه الصورة فإن الوسطاء يمثلون قنوات التوزيع بالنسبة للمؤسسة و بناء على ذلك تعتبر نظم التوزيع أحد الموارد الأساسية للمؤسسة التي ينبغي الاهتمام بها و وضع إستراتيجية

لوظيفة التوزيع و ما تتضمنه من أبعاد ترتبط باختيار قنوات التوزيع و تحديد مستوياتها ، و بالنقل و التخزين بغية تخفيض تكاليف منافذ التوزيع و زيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها -إستراتيجية الكلفة الأقل / التمييز

8- إستراتيجيات الترويج :

تهدف إستراتيجية الترويج إلى تشجيع أو تحريض المستهلك للقيام بشراء سلعة أو خدمة معينة و تتكون وظيفة الترويج من عناصر أساسية أهمها الإعلان و تفعيل نشاط المبيعات ، الدعاية و النشر ، و البيع الشخصي .

و يمكن أن نستنتج من خلال ما ذكر أعلاه ، إن نجاح الإستراتيجية العامة لوحدة الأعمال يتطلب في كل مجال وظيفي العمل بشكل أكثر فاعلية و نجاح الإستراتيجية الكلية التي تستلزم بأن يكون عمل الأنشطة الوظيفية متكاملة ، و التي تستطيع تحقيق التكامل الوظيفي وصولا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

و مما تجدر الإشارة إليه بالإضافة إلى ضرورة عملية التكامل بين الأنشطة الوظيفية ، فهناك ارتباط بين الإستراتيجيات الوظيفية و إستراتيجيات وحدات الأعمال .

المبحث الثاني : تحليل و توصيف عناصر البيئة الخارجية " التشخيص الخارجي "

المطلب الأول : المقصود بتحليل البيئة الخارجية .

تعد عملية التحليل البيئي من المقومات الأساسية لاعتماد خيار استراتيجي محدد ، حيث أنه من خلال عملية التحليل هذه لأبرز المتغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و هي ما يطلق عليه (pest) يمكن لمنظمات الأعمال أن تحدد التوجهات المستقبلية للحكومة و المنافسين و المستهلكين و بالتالي تتمكن من تحديد الغرض و التهديدات البيئية بوصفها عوامل إستراتيجية تؤثر بشكل أو بآخر في المصير و المستقبل الإستراتيجي ، و تعد عمليات التحليل البيئي من القواعد و المسلمات الجوهرية في الأنشطة و الفعالية الإستراتيجية لأنها ترتبط بشكل حيوي في مصير المنظمة و بالتالي هي تحدد توجهاتها المستقبلية و اتجاهات نموها و بقائها كما أنها تزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بإمكانية تطوير المنتج أو دخول أسواق جديدة أو التخلي عنها للمنافسين و ذلك في حالة عدم القدرة على المواصلة أو الصمود التنافسي بوجه المنافسين ، و لذلك تعد عملية تحليل البيئة الخارجية من أهم الأنشطة الإستراتيجية ، و ذلك لمحدودية قدرة المنظمة على تأثير فيها و إنما عليها أن تتلاءم و تتكيف معها ، و بذات الاتجاه تكتسب عملية تحليل البيئة التنافسية أهمية خاصة و استثنائية لأنها تحاكي و يعمق ابرز المتغيرات و ذات التأثير المباشر على المنظمة كالمنافسين و الموردين و المستهلكين و النقابات و العمال و الإدارة و غيرها و هم الذين يطلق عليهم بأصحاب المصالح الحقيقية في المنظمة (STAKEHOLDEVS) ، و هذه التحليلات ستساهم في تحديد الفرص البيئية المتاحة و كذلك أبرز التهديدات البيئية لغرض مواجهتها و تقليل أثارها السلبية على المنظمة و يمكن تأكيد أهمية دراسة خصائص المتغيرات البيئية في النقاط الخمس التالية (1)

1- إن أية منظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها ، و من تم يفترض وجود كفاعل و تأثير متبادل بينهما ، و يمثل الوضع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات و خصائص المنظمة و خصائص المتغيرات البيئية .

2- إن وجود أي منظمة فضلا عن نجاحها و بقائها و نموها يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل و التكيف مع البيئة التي تعمل فيها و على تحقيق أهداف الأطراف في هذه البيئة .

3- أن أي منظمة تواجه العديد من الفرص ، و كذلك العديد من الضغوط أو القيود أو التهديدات التي تؤثر في سلوك المنظمة .

4- إذا كانت أهداف المنظمة تتأثر بأسلوب و خصائص ممارسة الأنشطة داخل المنظمة كذلك تتأثر هذه الأهداف بالمتغيرات البيئية التي تعمل فيها هذه المنظمات ، و من ثم فإنها عادة ما تضطر إلى تغيير و تعديل أو تطوير أهدافها أو تغيير من الأهمية و الوزن النسبي لهذه الأهداف استجابة لما يكون في المتغيرات من فرص أو قيود أو تهديدات .

5- كذلك فإن الإستراتيجية و السياسات و الخطط المنظمة ، مثل الأهداف تتأثر بالظروف البيئية الخارجية مثلها تتأثر بأسلوب و ممارسة النشاط داخل المنظمة فلا شك إن الاستراتيجيات و سياسات و خطط المنظمة في حالة تعاملها مع البيئة الاقتصادية و التسوية يغلب عليها طابع احتكار القلة و تقييد الاستراد ، و تكرار تعديل القوانين الاستثمار و الضرائب لابد أن تختلف عن استراتيجيات و خطط نفس المنظمة في بيئة اقتصادية و تسويقية مختلفة .

ما يقال عن تأثير البيئة الاقتصادية و التسويقية يقال أيضا عن تأثير البيئة السياسية أو الحكومية و التشريعية و التكنولوجية و الاجتماعية على سلوك المنظمة و من ثم على استراتيجياتها و سياساتها و

1:المرجع السابق:ص85

خطتها و برامج العمل بها .

و خلاصة القول أن دراسة و تحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة ، حيث أن النتائج هذه الدراسات تساعد على التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة و رسم إستراتيجية المنظمة و هما :

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها .

- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها .

المطلب الثاني : مكونات البيئة الخارجية.

توجد مجموعة من العناصر و المؤثرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات و التصرفات الاستراتيجية ، و من ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، و يمكن تصنيف هذه العناصر في ثلاث مجموعات مترابطة هي مكونات البيئة الكلية أو العامة ، و بيئة الصناعة ، و بيئة التشغيل أو المهام. (1)

الفرع الأول : البيئة العام لكلية UIRFGM4UEJZOIHGR

1- التكنولوجيا:

تمثل التغيرات و الأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المنظمة و تمتلك إمكانية التأثير على الإستراتيجية احد الأبعاد الأساسية و الهامة للتحليل البيئي ، فإنه من الضروري بل من الملح أن تكون مقدرة على التحول إلى التكنولوجي الجديدة ، إلا أن ظهور التكنولوجيا جديدة ، حتى و لو ثبت نجاحها ، لا يعني بالضرورة بأن نشاط الأعمال قائم على التكنولوجيا الأولية سوف يصبح فجأة غير صحي أو غير فعال .

2- الحكومة:

إن إضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية يمكن أن تضع قيودا استراتيجية أو تبرز فرصة إستراتيجية .

3- العوامل الاقتصادية:

يتوقف استخدام بعض الإستراتيجيات على التقديرات الخاصة للحالة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بمعدلات التضخم و مكانة الاقتصاد بوجه عام كما يغير عنه بمعدلات البطالة و النمو الاقتصادي ، و من ناحية أخرى فإن قرار الاستثمار قد يؤثر كذلك بمعدلات الفائدة و احتمالات التغير فيها .

بالإضافة إلى ذلك فإن التنبؤ بأسعار صرف العملات قد تكون له دلالة هامة بالنسبة للصناعات التي تنهض على أساس من المنافسة العالمية ، لذا فإن تحليل ميزان المدفوعات و العوامل الأخرى المؤثرة في قيمة العملة يعتبر أمرا مطلوبا .

4- الثقافة:

قد تعكس التغيرات في البيئة الثقافية عددا من الفرص و التهديدات للعديد من المنظمات.

1:د.جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية 2002 ص 151-154

5- العوامل الديموغرافيا :

قد تمثل الاتجاهات الديموغرافية قوة تأثير هامة في السوق ، و هذه الأخيرة تشمل تلك العوامل مثل : السن ، الدخل ، التعليم ، الموقع الجغرافي الخ .

الفرع الثاني : بيئة الصناعة أو النشاط الخارجية.

1-الحجم الحالي و المتوقع للصناعة أو النشاط :

لا يساعد معرفة حجم الصناعة أو النشاط على تقييم فرص الاستثمار فحسب ، و لكنه يخدم كذلك في التعرف على الحصة السوقية للمنافسين المتعلقين ، و عند قياس حجم الصناعة أو النشاط ، فإنه من الضروري تحديد ذلك الجزء من السوق الذي يمثله احتياجاتها الذاتية

2-هيكل الصناعة :

تتوقف درجة جاذبية الصناعة ، كما يعيد عنها بالعائد على الاستثمار في الأجل الطويل إلى حد كبير على ما يسمى بهيكل الصناعة ، و لهيكل الصناعة تأثير قوي في تجديد قواعد المنافسة بين المنشآت المتنافسة بالإضافة إلى تحديد الإستراتيجية المحتملة و الممكن استخدامها بواسطة كل منشأة

3-تحليل هيكل التكاليف:

يؤدي الفهم المتعمق لهيكل التكاليف في صناعة ما إلى إمكانية التعرف على عوامل النجاح الحاكمة فيها سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل ، و تتمثل أولى الخطوات التحليل في التعرف على المواطن التي تتحقق فيها القيمة المضافة للسلعة أو الخدمة

4-نظم التوزيع :

يعتبر النفاذ إلى القنوات التوزيع التي تتسم بالكفاءة و الفعالية أحد العوامل الحاكمة للنجاح ، و يمكن أن تختلف بدائل قنوات التوزيع من عدة اعتبارات

5-اتجاهات التطور و التغيير في الصناعة :

حتى يكون تحليل الصناعة مفيدا ، فإنه يجب أن يتطلع إلى رصد نواحي الجذب في الصناعة و كذلك العوامل الحاكمة للنجاح فيها في المستقبل .

6-معدلات نمو الصناعة ودورة حياة المنتج :

يعتبر التعرف على احتمالات النمو المستقبلي للصناعة أحد المعايير الهامة لقياس درجة الجاذبية التي تتمتع بها تلك الصناعة ، و بافتراض ثبات العوامل الأخرى ، يمكن القول بأن الصناعة النامية تتمتع بفرص أكبر و معدلات عائد اعلي من الصناعة التي تصل إلى مرحلة الانحدار ، و على الرغم من عدم ثبات صحة الفرض السابق في جميع الأحوال ، إلا أنه مما لا شك فيه أن عائد النمو المتوقع يعتبر أحد المعايير الهامة من الناحية الإستراتيجية

الفرع الثالث : بيئة التشغيل.

1-الوضع التنافسي :

إن تحليل الوضع التنافسي للمنظمة عادة ما يتضمن الأبعاد التالية :

- لجودة النسبية للمنتجات
- المواقع والفروع
- الموقف و المركز المالي
- تكاليف الإنتاج و التشغيل
- الحصة السوقية
- مزايا البحوث و التطوير
- قاعدة العملاء
- عمق و اتساع خطوط المنتجات
- الموارد البشرية
- فعالية الاعلان و الترويج
- فعالية توزيع المنتجات
- المزايا السعرية
- الطاقات الإنتاجية
- الشهرة أو الصورة الذهنية

2- تحليل العملاء :

يحتل العملاء ، من بين كافة القوى التي تتشكل منها بيئة المهام موقع الصدارة من حيث الأهمية و التأثير المحتمل على الإستراتيجية و نتائج الأعمال ، فالعميل في النهاية الأمر هو الذي يقرر هل يشتري منتجات المنظمة أم لا ، و هو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات و الأرباح و من ثم قدرة المنظمة على الاستمرار و النمو و يتناول تحليل العملاء تقسيم السوق و دوافع الشراء لدى المستهلك أو العميل و الاحتياجات غير المشبعة لديه .

3- تحليل الموردين :

تحتاج جميع المنظمات إلى نوعيات مختلفة من الموارد مثل المواد الخام و الطاقة و التكنو من أجل تصنيع منتجاتها و ضمان تحقيق النجاح و الاستمرار.

4- تحليل الممولين :

نظرا لأن كمية و نوعية و تكلفة الموارد المالية و المادية و البشرية نادرا ما تكون مثالية ، فإن تقييم الموردين و الممولين يكتسب درجة عالية من الأهمية في تحليل بيئة التشغيل الخاص بالمنظمة .

5- الموارد البشرية :

إن الأفراد بلا شك هم أئمن الموارد المتاحة لدى التنظيم ، فهو مصدر المعرفة و المهارة و الحافز لخلق و الحفاظ على تقويم التنظيم و استمراره .

المطلب الثالث : أهم المتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة في إعداد الإستراتيجية.

ثم نتناول متغيرات البيئة الخارجية بمحتوياتها الثلاث : البيئة العامة ، بيئة الصناعة ، بيئة التشغيل و المكونات الفرعية لكل منها ، و على الرغم من أن هذا الاستعراض قد يبدو شاملا و ربما دقيقا ، إلا أنه قد يعطي انطبعا زائفا بأن مكونات البيئة الخارجية من السهل تحديدها أو التعرف على أثارها بشكل مستقل أو أنها تتواجد في جميع المواقف ، و في الحقيقة فإن مكونات البيئة الخارجية يتسم بدرجة عالية من الديناميكية و التفاعل ، بحيث أنه من الصعب فصل تأثير أيا منها على تأثيرات العوامل الأخرى ، وتشير بعض الدراسات الميدانية مع المسؤولين في المؤسسات الكبيرة من خلال سؤال حول أهم التغيرات البيئية المؤثرة على نجاحهم الإستراتيجي ، إلى أن التغيرات في اتجاهات المنافسة المحلية و كذلك التغيرات في تفضيلات العملاء و التغيرات التكنولوجية تعد أهم المتغيرات ذات التأثير المحتمل في إعداد الإستراتيجيات و نجاحها.

وعلى الرغم من إحساس بعض المديرين بالإحباط عند إعداد تقديراتهم للتأثيرات المحتملة لمتغيرات البيئة الخارجية ، إما بسبب تعقد هذه المتغيرات أو تأثيراتها المتداخلة أو صعوبة تجميع و تحليل المعلومات ، إلا أن مثل هذا التحليل يساهم في النهاية متخذي القرارات في التعرف على أفضل المهارات الإستراتيجية المتاحة و استبعاد البدائل التي لا تنسق مع اتجاهات التنبؤ ، إن من الخطأ الاعتقاد بأن التحليل البيئي الخارجي يساعد في التعرف على الإستراتيجية المثلى أو أفضل الإستراتيجيات ، و لكنه بالتأكيد يساعد في تحديد المسارات أو البدائل التي يجب التركيز عليها أو أخذها بعين الاعتبار.(1)

المطلب الرابع : تحديد الفرص و التهديدات

إن تحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو بيئة التشغيل سوف يؤدي إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص و التهديدات << المخاطر >> المحتملة بيئة المنظمة

1- الفرص:

الفرصة هي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة ، و تعتبر اتجاهات التغير في البيئة الخارجية التي تتمخض عن استكشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء أو التغيرات في البيئة التشريعية أو القانونية أو تحسين العلاقات مع الموردين مصادر جيدة للفرص .

2- التهديدات أو المخاطر:

في المقابل ، فإن التهديد يمثل اتجاها غير مرغوب أو موقفا غير مفضل في بيئة المنظمة الخارجية ، و قد تتمثل مصادر التهديدات في دخول منافسين جدد للسوق ، انخفاض معدلات النمو الطلب ، زيادة القوة التساومية للمشتريين ، التغيرات التكنولوجية ، التشريعات المقيدة للأسعار أو حرية المنافسة أو تصميم المنتج.....الخ (2)

1-2:د.عبد المالك مزهود، الفكر الاستراتيجي من نموذج swot إلى نظرية الإستراتيجية ماى 2003 الجزائر ص32

إن فهم الفرص و المخاطر المؤثرة التي تواجه المنظمة يساعد المديرين في تحديد البدائل الموضوعية للاختيار الاستراتيجي و التعرف على أفضل قطاعات السوق التي يجب تركيز الجهود لخدمتها .

المطلب الخامس :النتائج الأساسية لتحليل و توصيف البيئة الخارجية للمنظمة.

بعد انتهاء المديرين أو فريق الإستراتيجية من مواجهة المتغيرات البيئة الخارجية بأبعادها الثلاثة، وبعد تحديد تلك العوامل ذات الأهمية الإستراتيجية النسبية و من الأساليب المبسطة و الفعالة لتحقيق ذلك ما يعرف بأسلوب تحليل العوامل الإستراتيجية الخارجية و الذي بمقتضاه يتم تصنيف هذه المتغيرات من حيث كونها فرص أو تهديدات تم تحليل كيفية استجابة المنظمة لهذه العوامل في ضوء أهميتها و تأثيراتها النسبية ، و يمر استخدام هذا الأسلوب ليس خطوات أساسية هي :

- 1- تحديد 5-10 فرص و مثلهم من المخاطر .
- 2- تحديد وزن لكل عامل << فرصة أو تهديد >> يتراوح بين 1 صحيح << هام جدا >> إلى صفر << غير هام >> و ذلك في ضوء التأثير المحتمل لكل عامل على الموقف الاستراتيجي للمنظمة.
- 3- تحديد ترتيب لكل عامل يتزوج بين 5 << مميز >> إلى 1 << ضعيف >> و ذلك في ضوء الاستجابة أو الأداء المنظمة في الوقت الحالي بالنسبة لهذا العامل
- 4- الحصول على الأداء المرجح عن طريق ضرب الوزن*الترتيب و ذلك بالنسبة لكل عامل << فرصة ، تهديد >>
- 5- تسجيل الملاحظات عن مبررات تحديد الوزن النسبي أو الترتيب بالنسبة لكل عامل.
- 6- تجميع الوزن أو الأداء المرجح للوصول إلى الأداء الكلي المرجح ، و الذي يجب أن يتراوح بين 5 << مميز >> و 1 << ضعيف >> مع ملاحظة أن الرقم 3 هو المتوسط (1)

المبحث الثالث : تحليل و توصيف عناصر البيئة الداخلية " التشخيص الداخلي "

المطلب الأول : المقصود بتحليل البيئة الداخلية .

يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ، مجالات القوة ، مجالات الضعف ، بالإضافة إلى القيود ، إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر عنى و عمق قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهمية في بناء الإستراتيجية ، و كثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها، و بين التحليل الداخلي على المعلومات تفصيلية عن المبيعات ، الأرباح ، التكاليف ، الهيكل التنظيمي ، نمط الإدارة الخ ، و كما أنه من الممكن عمل إستراتيجية على مستوى المنشأة أو مجموعة من وحدات الأعمال الإستراتيجية ، أو وحدة معينة ، أو مجال نشاط داخل وحدة أعمال الإستراتيجية ، فإنه من الممكن عمل تحليل داخلي على كل هذه المستويات ، و بالطبع فإن التحليل سوف يختلف في كل مستوى من حيث درجة التعمق و درجة التركيز و لكن يظل الهيكل و المضمون واحد،

1:المرجع السابق:ص54

ويتمثل الهدف العام من إجراء التحليل الداخلي في تحديد نقاط القوة والضعف والقيود التنظيمية ، و بالتالي إستراتيجيات الاستجابة و التي تستهدف إما الاستفادة من نقاط القوة أو معالجة أو تعويض نقاط الضعف.

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر و مدخلات الوضع الحالي و الموقف الفعلي للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها و قدراتها ، و يجب أن يشمل هذا التحليل العناصر الرئيسية التالية (1)

- التطور التاريخي للمنظمة و الأحداث الرئيسية المؤثرة في مكانة المنظمة و مستقبلها .
- المناخ التنظيمي و خصائصه .
- التنظيم الإداري للمنظمة و يشمل الهياكل التنظيمية و الوظيفية و أنظمة و أدلة العمل بها .
- الموقف التمويلي و الاستثماري و النتائج المالية التي حققتها المنظمة .
- الأنشطة و الأعمال و المشروعات التي تقوم بها المنظمة و المنتجات و الخدمات التي تقدمها .
- أنواع و اتجاهات الأسواق و خصائص المنافسين و العملاء و موقفهم من المنظمة .
- مصادر و خصائص مصادر الإمداد لاحتياجات المنظمة من مقاولين و موردين و استشاريين و غيرهم
- سياسات و قواعد العملاء في المنظمة .
- الجهود التسويقية و الترويجية التي تمارسها المنظمة .
- نظم المعلومات و مجالات و مستوى هيكل أنظمة العمل في المنظمة .

المطلب الثاني: متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة في إعداد الإستراتيجية.

قد حدد العديد من الباحثين و المتخصصين في المجالات الإستراتيجية لمنشأة العمال بأن المتغيرات الحاكمة لمضامين و أطر البيئة الداخلية ، انما تتمثل تحديدا في كل من الهيكل التنظيمي و الموارد و كذلك الثقافة التنظيمية و إن تقييم جوانب القوة و الضعف في هذه المتغيرات ، يمكن أن يتقرر على ضوءها العديد من التصرفات ذات الدلالة الإستراتيجية و التي يتطلب من المنظمة إتباعها ، و لذلك فالدلالة الإستراتيجية لجوانب القوة في المنظمة يمكن أن تتحقق إذا (2)

1- عندما تتحقق هذه الجوانب مزايا تنافسية للمنظمة ، أي أن هذه المنظمة قد تمكنت من تقديم سلعة أو خدمة لم يتمكن المنافسون من تقديمها كليا أم جزئيا .

2- ساعدت المنظمة على الاحتفاظ بمركزها التنافسي ، أو على الأقل الاحتفاظ بمستوى في الأداء أو الموقع مماثل لنظراتها في الصناعة ككل .

1-2: جمال الدين المرسي و مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية 2002ص236

3- ساعدت و أوضحت للمنظمة ما هي الأعمال التي تجيدها و تتميز بها .

4- دعمت موقف المنظمة باتجاه استثمار الفرص البيئية المتاحة ، و تمكن من زيادة قدرتها على تفادي التهديدات البيئية الخارجية .

في حين تأتي الدلالات الإستراتيجية لجوانب الضعف من خلال محاولة منظمات الأعمال إلى تكثيف جهودها للمحافظة على مركزها الاستراتيجي في السوق و كذلك المحافظة على عملياتها الإنتاجية و التميز في تقنيات الأداء و ذلك لندرة الموارد و ارتفاع تكاليف الحصول عليها ، الأمر الذي يستلزم تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها بهدف تدعيم المركز التنافسي للمنظمة في السوق .

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة ، حيث يوضح التقسيمات و التنظيمات و الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة ، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها و خطوط الصلاحيات و المسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الاتصال و انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة و يرى wright بأنه الإطار الذي يشير إلى الطريق الذي يتم فيها توزيع المسؤوليات والواجبات على الأفراد و الطرق التي يتجمع فيها الأفراد معا في أقسام أو وظائف إدارية ، و الهيكل يعكس في خارطة المنظمة ، كما أنه التصميم الرسمي (formal design) الذي يقرر العلاقات و يحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي .

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية و فعالة لتنفيذ الإستراتيجية ، و عليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم و طيلة العمر التنظيمي للمنظمة ، فعندما تتغير المواقف و تتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقا بنظر الاعتبار فإنه على المنظمة أن تنتقل إلى هيكل آخر و ذلك بهدف تحقيق التنفيذ الفعال للإستراتيجية المعتمدة .

هناك تقسيمات و تصنيفات مختلفة للهيكل التنظيمية ، فهناك من يقسمها على أساس النماذج الهيكلية البسيطة و الوظيفية و القطاعية على أساس المنتج " وحدة ، الأعمال الإستراتيجية " و المصفوق و المختلطة و الجغرافية و الأفقي و غيرها .

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية .

تعتبر الثقافة التنظيمية بكونها مجموعة من القيم و التقاليد و التي تحظى بالقبول و كذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد و المدراء في أية منظمة " WRIGHT 1998.288 " و هي كذلك مجموعة من المعتقدات و التوقعات و القيم السائدة بين أعضاء المنظمة ، و تنتقل من جيل إلى آخر من العاملين " فالثقافة التنظيمية توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة في الفترة الماضية ، و كيف كانت ، و ما هو مركزها الآن ، وكيف ستكون في المستقبل و المنظمات ذات الثقافة القوية تتمكن من إرساء

أسس قوية و واعية لقيم العاملين فيها ، كما يمكنها أن تدعم و ترصد القواعد السلوك لهم داخل المنظمة ، حيث إن مثل هذه الثقافة سوف تقلل الحاجة إلى وجود عبارات مكتوبة لرسائل المنظمة ، أو لسياساتها أو القواعد التصرف فيها غالبا ما تتم دراسة الثقافة المنظمة من خلال علاقتها بكل من الرسالة (MISSION) و الإستراتيجية (STRATEGY) و هذا يتطلب أن يتم استيعاب جانبيين مهمين و هما :

أ-طبيعة الثقافة المنظمة : في المنظمات الرائدة ، و على ضوء دراسة أعدها كل من (peter and waterman) وفيها تم تحديد العديد من الصفات و الخصائص المميزة للشركات الرائدة في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث تمثل هذه الصفات بعض الخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية و التي عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية في رسالة المنظمة و تتمثل في :

1- التحيز نحو التصرف بدلا من الإجراءات حيث تتفادى هذه المنظمات الإجراءات الروتينية ذات الطبيعة المعقدة و المثقلة بالرسميات و لذلك فهي تعتمد المرونة في أداء مهماتها

2- القرب من المستهلك و السعي لإشباع حاجاته و رغباته و تقديم منتجات بجودة عالية

3- الاستقلال و الإبداع .

4- زيادة و تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد ، حيث تؤمن هذه المنظمات بأهمية رأس المال البشري .

5- إذ مميح عمليات و أنشطة المنظمات الرائدة إنما تتمحور حول مجموعة القيم الخاصة بها ، فالمنظمة تعمل على ترسيخ كل القيم و قواعد السلوك في أذهان العاملين فهي الموجة الرئيسية لكل أنشطة المنظمة و فعاليتها .

6- استخدام إستراتيجية التنوع يحذر باعتبارها أحد المهارات الفنية

7- السعي إلى تحقيق الاستقرار في الهيكل التنظيمي و استخدام عدد محدد من الإداريين .

8- إمكانية تحقيق التوازن بين المركزية و اللامركزية في ذات الوقت .

ب- دراسة العلاقة و تحليلها بين كل من الرسالة الإستراتيجية و ثقافة المنظمة ، و في هذا المجال فإن يمكن إن تعتمد تصنيف (miles and snow) الذي يشمل أربع مجموعات من المنظمات :

1/ المدافعون : فالمنظمات ضمن هذا التصنيف تتمثل بكونها تختار لنفسها مركزا أو موقفا محددًا ضمن إطار القطاع أو البيئة التي تعمل فيها و تسعى للدفاع عن هذا المركز و الاحتفاظ به دون تغيير ، و عليه فإن أنشطتها إنها تتسم بالثبات نوعا ما خاصة من حيث منتجاتها كما يتصف قطاعها السوقي المستهدف بالثبات و عدم التغيير ، و لذلك فهي لا تطور منتجاتها أو أسواقها بدرجة كبيرة ، و تستند الرؤيا التنافسية لهذه المنظمات على تقديم منتج يتصف بالجودة العالية ، مع سعر تنافسي إلى حد كبير .

2/ المنتقون : تمثل هذه المنظمات الحالة المعاكسة للمدافعون حيث تعمل في ظل تغيير مستمر سواء لمنتجاتها أو للأسواق التي تروم دخولها .

3/ المحللون : تحتل هذه المنظمات الموقف الوسط بين المنظمات المدافعة و المنقبة حيث تعمل على إمكانية الجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية و الثبات في المنظمة و بين عملية التغيير في المنتجات و الأسواق .

4/ المستجيبون : و يتصف أداء هذه المنظمات بالضعف بصورة مستمرة و تعاني من مشاكل في الأداء و المنافسة .

اعتمادا على ما تقدم فإنه يمكن القول بأن الأساس للثقافة المنظمة هو الذي يعكس قيم و معتقدات مؤسسها، إلا أنه يجب الإشارة هنا إلى أن هذه الثقافة تتطور و تتكيف و تتحول مع مرور الزمن و ذلك لغرض الاستجابة إلى التغييرات البيئية .

آليات توسيع الثقافة الإستراتيجية :

1- الآليات الخاصة بالمفاصل الثانوية و مجالات ترسيخها أو تقويمها و هي :

1/الهيكل و التصميم التنظيمي .

2/النظم و الإجراءات التنظيمية .

3/تقييم الأبنية و الأماكن التنظيمية و الجوانب المالية في المنظمة.

4/المخازن و الأماكن الخاصة بالأمر المهمة و ذات العلاقة بالأفراد .

5/العبارات الأساسية للفلسفة التنظيمية و المعتقدات الدينية و الأشياء الإدراكية ذات الطبيعة الثابتة .

2- الموارد :

تتطلب عملية صياغة أية إستراتيجية و وضعها موضع التنفيذ في أن تحصل المنظمة على الأسواق أو الأدوار الملائمة في ضوء المواقف و المعطيات التنافسية و موارد المنظمة ، حيث تشتمل الموارد لأية منشأة على الموارد المالية و الطبيعية و البشرية ، و كذلك أنظمتها و القدرات التكنولوجية ، و تلعب هذه الموارد دورا إستراتيجيا متميزا في تنشيط و تفعيل طاقات المنظمة و إمكانية نجاحها و بقائها و نموها في إطار الوظائف و الأنشطة الإدارية المختلفة.(1)

ولذلك فإنه على واضعي الإستراتيجية أن يدركوا مستوى المساهمة التي يمكن أن يقيمها كل مجال وظيفي لأداء الأحكام و المنظمة و السعي إلى تقييم هذه الوظائف لمعرفة نقاط القوة فيها حيث تمثل المجالات التي تمكن المنظمة من أن تنافس فيها في الأسواق و التي تبني إستراتيجية على ضوءها ، و كذلك تحديد نقاط الضعف فيها حيث لا تتمكن من المنافسة فيها ، و لذلك فإنه يطلق على تحليل جوانب القوة و الضعف للمجالات الوظيفية و الموارد فيها اسم تحليل المزايا التنافسية ، و تمثل هنا الميزة التنافسية كونها المجال الذي يمكن للمنظمة من المنافسة فيه بصورة أكثر فاعلية في الأسواق ، و لذلك فإنه يمكن التركيز هنا على تحليل الأنشطة الخاصة بمنظمات الأعمال و كيفية تقييم إدارتها و مواردها بهدف بلورة صورة فاعلة تدعم عمليات التنفيذ و الرقابة الإستراتيجية سعيا نحو تحقيق الكفاءة و الفاعل للأهداف و الغايات الإستراتيجية .

أولاً : التسويق

وعكس المزيج التسويقي مجموعة من المتغيرات الخاضعة لسيطرة المنشأة و التي يمكن استخدامها للتأثير في الطلب و في تحسين المركز التنافسي للمنشأة.

ثانياً المالية :

تعد مسألة تحليل المركز الاتماني للمنشأة مهمة خاصة من وجهة نظر الاعتماد على القروض متمثلة بالدين و إمكانية استخدام الرافعة المالية و هي نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول أو إجمالي هيكل التمويل و هذه مقيدة في مجال تحديد اتجاهات و مجالات استخدام الديون و القروض لتعظيم العوائد المتحققة لحملة السهم الواحد و يمكن للمحلل الاستراتيجي أن يستخدم العديد من التقارير و القوائم المالية لدراسة المركز المالي الاستراتيجي الحالي و إمكانية التنبؤ بهذا المركز مستقبلاً .

ثالثاً : العمليات الإنتاجية :

تختص الاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة و التكاليف و خدمات المستهلك و فعالية الإنتاج و رهن الاستجابة و التسليم ، و من خلال هذه الإستراتيجيات تصبح المنظمة قادرة على خلق مركز استراتيجي يميزها عن المنافسين ، كما تهتم الإستراتيجيات الإنتاجية لعمليات الشراء و تصميم و استخدام الآلات و التسهيلات الإنتاجية و كذلك الرقابة على الإنتاج .

رابعاً : إدارة الموارد البشرية :

تسعى إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال إلى تحسين المواقف و الانسجام بين الأفراد في الوظائف أو الأعمال ، و تؤثر نوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الحاسمة و هي أداء الوظيفة ، و رضا العاملين و دوران العاملين ، و بتالي تهتم إدارة الموارد البشرية باختيار و تدريب العاملين الجدد و تقويم أدائهم و تقديم احتمالات الترقية للعاملين و استقطاب الأفراد و تخطيط القوى البشرية في المستقبل ، كما أن لتلك الإدارة دوراً أساسياً في إدارة الرواتب و الأجور و التفاوض مع النقابات و تصميم العمل و الروح المعنوية للعاملين (1)

خامساً : البحث و التطوير

يرى العديد من الباحثين و المتخصصين في المجالات الإستراتيجية إن نشاط البحث و التطوير يمكن أن يؤثر في التخطيط الاستراتيجي بأسلوبية الأول أد أن هذا النشاط قد يؤدي إلى اكتشاف و ابتكار معرفة أو منتج أو عمليات إنتاجية جديدة تزود المنظمة بفرصة جيدة في الأسواق و على المنظمة أن تضع استراتيجياتها للاستفادة

من هذه الفرصة و الأسلوب الثاني إنما يتمكن في وصول المنافسين إلى معرفة الاكتشافات الجديدة وهذا يتطلب من المنظمة أن تعدل استراتيجياتها للمحافظة على مركزها التنافسي .

سادسا : نظم المعلومات الإدارية

1:د.علي سلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب 2001 القاهرة، ص49

تهتم نظم المعلومات الإدارية في تصميم و إدارة تدفق المعلومات في المنشأة وذلك بهدف مركزها الاستراتيجي و تسهيل مهمة متابعة التطورات التكنولوجية و إمكانية التكيف مع التغيرات البيئية.

المطلب الثالث : تحديد نقاط القوة والضعف.

تساهم المعلومات المتوافرة عن موارد المنظمة وأنظمتها الداخلية في التعرف على القوة و الضعف لديها.

نواحي القوة:

مجال القوة هو مردود أو مهارة أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو إتباع احتياجات و رغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعترم كلماتها و يطلق على نواحي القوة البارزة مفهوم >> القدرة المميزة << حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق . و قد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية ، الصورة الذهنية ، القيادة الواقية ، العلاقات بالموردين أو العملاءالخ .

نواحي الضعف:

مجال الضعف هو قيد او قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات و الذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر . و من أمثلة مجالات الضعف الموارد المالية و التكنولوجية و التسهيلات و القدرات الإدارية و التسويقية ، و الصور الذهنية لمنتجات المنظمةالخ .

المطلب الرابع : أهمية تحليل البيئة الداخلية

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد و اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة ، و على وجه التحديد فإن التحليل البيئي الداخلي ما هم فيما يلي :

- تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمنظمة .

- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط .

- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا ، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر

- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية ، و كذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية .

- تحقيق الترابط بين نقاط القوة و الضعف ، ناتج التحليل الداخلي من جانب ، و مجالات الفرص و المخاطر ، ناتج التحليل الخارجي من جانب آخر ، كما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة.

المطلب الخامس : النتائج الأساسية لتحليل و توصيف البيئة الداخلية للمنظمة.

بمجرد قيام فريق الإستراتيجية بمراجعة متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية و التعرف على العوامل(1) الإستراتيجية بالنسبة لمنظمتها ، فإنهم قد يرغبون في استخلاص نتائج تحليل هذه العوامل و التعرف على دلالاتها الإستراتيجية و هي ما يعرف بتحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية و تتطلب المرور ب :

1-تحديد من 5-10 مجالات للقوة و مثلها من مجالات الضعف

2-تحديد وزن لكل عامل من العوامل السابقة ، و الذي يتراوح بين الواحد الصحيح << هام جدا >> إلى الصفر >> غيرهام >> و ذلك في ضوء التأثير المحتمل للعوامل على الموقف الاستراتيجي للمنظمة مع ملاحظة إن مجموع الأوزان يجب أن يكون واحد صحيح بغض النظر عن عددها .

3-تحديد ترتيب لكل عامل يتراوح بين 5 ممتاز إلى 1 ضعيف ، و ذلك في ضوء مدى امتلاك و تميز المنظمة في مجال العامل الموضع التركيب قياسا على المنظمات المنافسة .

4-إستخراج النقاط المرجحة لكل عامل عن طريق ضرب الوزن في الترتيب

5-التعليق على مبررات استخدام العامل في التقييم و كيفية تقدير الوزن و الترتيب الخاص به .

6-جمع نقاط المرجحة لكل عوامل التحليل الداخلي للوصول إلى عدد النقاط الكلية المرجحة بالنسبة للمنظمة موضع التحليل ، و يلاحظ أن الرقم الكلي للنقاط يجب أن يتراوح بين 5 << أداء مميز >> إلى 1 << أداء ضعيف >> ، بينما يعكس 3 مستوى الأداء المتوسط ، و بالطبع يمكن استخدام ناتج العملية في المقارنة مع غيرها من المنظمات الأخرى التي تنتهي لنفس الصناعة .

من ناحية أخرى ، قد تفضل بعض المنظمات إجراء عمليات التقييم بين كفاءة عوامل البيئة الداخلية لديها و تلك الخاصة بإحدى المنظمات المنافسة أو اكبر المنافسين ، و ذلك للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديها و بالتالي مجالات التركيز الاستراتيجي(2) .

1:د.محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع 1995 ص 37

الخاتمة

لقد وجد الباحثون ضالهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة و الريادة و يتسم من خلال عملياته و وسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة و تطوير أدائها.

هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة و بعض البلدان السائرة في طريق النمو و كان الأثر الكبير في تفوقها و تميزها.

صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية و لكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة.

وانطلاقا من هنا باتت ممارسة منظمات العامة و الخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة و حتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية و تطوير أدائها بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها و استمرارها في الأسواق الاقتصادية و خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح و العولمة .

مقدمة :

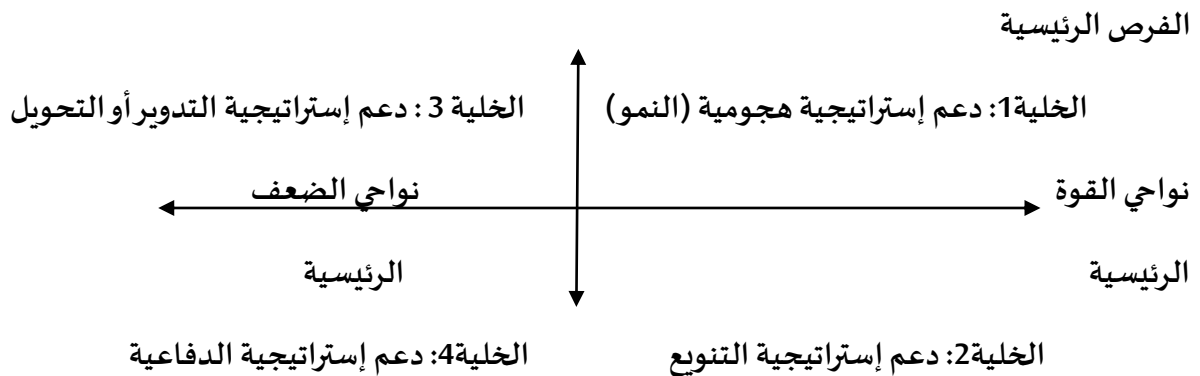
إن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا أكثر صعوبة و تعقيدا لأن طريقة معالجة هذا التحدي و ترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا ، إن صياغة الإستراتيجية تهتم ببيان و تحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ ، كما أن مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات و الإنتاج و إنها تبني على أساس العمليات التشغيلية مع التركيز على الفاعلية و الكفاءة ، بينما تركز الصياغة على التنبؤ و التوقع المستقبلي ، و يمكن القول أن صياغة الإستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال ، و إن المدراء الأكفاء غالبا ما يتحركون إلى الخلف و إلى الأمام بين صياغة و تنفيذها .، إذ أن الإدارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعدد خياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها ، و إن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرة الإدارة على القيام بهذا التعديل إنما تتمثل في استمرارية قيامها بعمليات التقويم و الرقابة، و تبرز أهمية دراسة العمليات الرقابية في منظمات الأعمال ، و ذلك لأن مهمة الرقابة إنما تعكس حالة تكييف المنظمة مع بيئتها الخارجية و الداخلية ، و هي بمثابة اختيار لدرجة الموائمة للخطط و الإجراءات و السياسات و البرامج مع متغيرات البيئة الخارجية و التنافسية و الداخلية ، و لذلك فإن هذا الفصل سيتم التطرق إلى جميع هذه الجوانب تكملة للفصل السابق من عمليات الإدارة الإستراتيجية .

المبحث الأول : صياغة الإستراتيجية

المطلب الأول : تحديد الموقف الاستراتيجي ، تحليل مصفوفة swot لتقويم القوة التنافسية للمنظمة

إن مفهوم صياغة الإستراتيجية ينصرف غالبا إلى تخطيط الاستراتيجي أو ما يعرف بالتخطيط طويل الأجل long –range planning ، و يتعلق بتنمية رسالة المنظمة mission ، و أهدافها ، و استراتيجياتها و سياستها . إن عملية صياغة الإستراتيجية تبدأ بتحليل الموقف ، و الذي يعتبر في غاية الأهمية ، حيث أنه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموازنة بين الفرص الخارجية Externa apportunities ، و مجالات القوة الداخلية External threats internal في المنظمة ، ذلك في ضل التهديدات الخارجية Strengths و مجالات الضعف الداخلية Internal weaknesses ومن الناحية العملية يمكن استخدام تحليل swot في مجال التحليل الاستراتيجي بأكثر من صورة لعل أكثرها شيوعا هو استخدام كإطار منطقي لتحليل متعمق لموقف المنظمة و البدائل الإستراتيجية التي يمكن التصدي لها . إن ما قد يفسره أحد المديرين كفرصة يمكن إن يترجمه مدير آخر على أنه تهديد بالمثل ، فإن ما قد يراه أحد المديرين كمصدر للقوة قد يفسره مدير آخر على أنه مصدر للتهديد . إن التقييمات المختلفة للمديرين في المنظمة الواحدة قد تعكس وجود تفاوت للقوة داخل المنظمة أو وجود تفسيرات مختلفة لوقائع محددة من الطرق الأخرى لاستخدام تحليل swot في مجال الإعداد(1) الاستراتيجي هو مقارنة أو مطابقة الفرص و التهديدات الخارجية بمجالات القوة و الضعف الداخلية و يتمثل الغرض من ذلك في تحديد واحد من أربعة نماذج للمطابقة بين المواقف الداخلية و الخارجية للمنظمة ، و التي يمكن التعبير عنها بأربعة خلايا cells على النحو الموضح بالشكل رقم نموذج تحليل swot

الشكل رقم 2/6 نموذج تحليل swot :



التحديات الرئيسية

يتضح من الشكل السابق الخلية رقم 1- تعكس أفضل المواقف المرغوبة حيث تواجه الشركة بالعديد من الفرص البيئية المرغوبة و تمتلك في ذات الوقت العديد من مجالات القوة التي تشجعها على استغلال هذه الفرص ، مثل هذا الموقف يملئ على المنظمة تبني إستراتيجيات هجومية لتحقيق النمو و توسيع حصتها السوقية (2).

1-2: د.مزهود عبد المالك، الفكر الاستراتيجي من نموذج swot إلى النظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2003 ص 40

في المقابل فإن الخلية رقم <4> تعكس أقل المواقف الموعودة أو أكثر المواقف غير الموعودة ، حيث تواجه المنظمة تهديدات رئيسية في الوقت الذي تتسم فيه مواردها و أنظمتها و أنشطتها الداخلية بالضعف مثل هذا الموقف يستدعي تبني إستراتيجيات من شأنها أن تقلل من اثار المخاطر أو تغيير توجيه التزام المنظمة بالتعامل في أسواقها أو متوجاتها الحالية ،

أما في الخلية <2> : فإن المنظمة ذات القدرات و نواحي القوة المميزة تواجه تهديدات بيئية غير مرغوبة ، في مثل هذا الموقف فإن الإستراتيجيات المستهدفة يجب أن تركز على استخدام نواحي القوة الحالية في بناء فرص طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى .

أخيرا و في الخلية رقم <3> : تواجه المنظمة بفرص بيئية هائلة و لكنها لا تمثل الموارد الداخلية المطلوبة لإستغلالها . و عليه ، فإن التركيز الاستراتيجي لمثل هذه المنظمات يجب أن يتركز في التغلب أو الحد من النواحي الضعف الداخلية أو تطوير تلك الأنشطة أو المجالات التي تتسم فيها أداء المنظمة بالضعف .

والخلاصة إن تحليل swot يلقي الضوء على الدور الرئيسي الذي يلعبه التحليل البيئي الداخلي لنواحي القوة و الضعف في توجيه القرارات الخاصة بالاختيار الاستراتيجي الفعال (1).

المطلب الثاني : البدائل الإستراتيجية

بعد انتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الإستراتيجية وفق مجموعة المتغيرات التي يعتمد المحلل الإستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي و المستقبلي لوحدة الأعمال الإستراتيجية، فإنه يجري توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة و ذلك حتى تجري عملية التقويم لها ثم اختيار أفضلها و المتمثل في ذلك الخيار الذي يحقق أهداف وحدة الأعمال من منظور القيم الإدارية لصانعي القرار الإستراتيجي (2).

هناك مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها على المستوى العام وهي : (3)

الفرع الأول : إستراتيجية النمو

عند اعتماد المنظمة لإستراتيجية النمو فإن أمامها العديد من البدائل التي تندرج تحت هذه الإستراتيجية و التي تحقق نمو المنظمة بشكل أو بآخر وفق ظروف المنظمة و فلسفتها و قيم مديرتها و من أهمها :

1- إستراتيجية النمو الذاتي:

يتم تحقيق النمو الذاتي عن طريق التطوير الداخلي الذي يقود إلى النمو و الاتساع دون إحداث تغيرات جوهرية في خطوط الإنتاج أو عمليات التمويل أو أسواق المنظمة و النمو الذاتي يتمثل في عدد من الاستراتيجيات الفرعية :

- تطوير الأنشطة الحالية .

1:د.ماهر أحمد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر 1999 ص 212

2-3:د. أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية، 2010 ص342

–زيادة كفاءة الإمكانيات الخفية

-زيادة الحصة السوقية في الأسواق الحالية

-التمويل الذاتي عن طريق الاحتياطات

2- إستراتيجية التوسع المرحلي المكثف :

إن أحد الأسباب التي تدعو المنظمة إلى الأخذ بهذه الإستراتيجية هو الإيمان بأن « الأكبر هو الأفضل » حيث قد تأخذ الإدارة معدل الزيادة في المبيعات لمقياس لجودة الأداء ، حيث تقترض أن الزيادة إنما تؤدي إلى زيادة الأرباح .(1)

3- إستراتيجيات المشاريع المشتركة :

المشروع المشترك هو عبارة عن مشاركة مؤقتة بين طرفين أو أكثر من أجل تحقيق عمل محدد ، و المشروع المشترك يعامل كوحدة أعمال إستراتيجية مستقبلية ذات كيان قانوني مستقل .

و قد أشار Glander أشكال أساسية هي:

- إستراتيجية شبكة العنكبوت .

- إستراتيجية المصلحية تم الانفصال

- إستراتيجية التكامل المتنابع : « مقدمة للاندماج »

4- إستراتيجية التركيز:

تلجأ إليها المنظمة من خلال التركيز الموارد على المنتج معين أو سوق معين أو تكنو واحدة من أجل تحقيق التفوق على المنافسين في مجال معين ، يمكن أن تعتمد كإستراتيجية استقرار

5- إستراتيجية التنوع : (2)

هذه الإستراتيجية هي عكس إستراتيجية التركيز حيث تعتمد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات ، و هذه الإستراتيجية أيضا يمكن أن تعتمد كإستراتيجية نمو أو إستراتيجية استقرار .

6- إستراتيجية الاستثمار:

بموجب هذه الإستراتيجية تعمل الإدارة على بناء منظمة ناجحة و تعمل لإيصالها إلى أعلى درجات النمو ، و عندها تعمل على بيعها إلى منظمة أخرى وفق شروط معينة .

7- إستراتيجية التكامل: (3)

إن التكامل العمودي يمكن أن يتم بالاعتماد على مصادر النمو الداخلي للمنظمة أو بالاعتماد على مصادر

3-2-1: نفس المرجع السابق ص 300

النمو الخارجي عن طريق الاندماج أو الشراء أو المشاريع المشتركة

الفرع الثاني : إستراتيجيات الاستقرار

الاستقرار هو الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بهدف السيطرة على العوامل البيئية الداخلية و الخارجية و التي تسبب حالة من التذبذب و عدم الاستقرار في العمليات و تهدف المنظمة من جراء اعتماد إستراتيجية الاستقرار إلى مواجهة ظروف الكساد و التقلبات الاقتصادية

وهناك عدة إستراتيجيات يتم اعتمادها لتحقيق هدف الاستقرار (1)

1- إستراتيجية التوزيع

2- إستراتيجية التركيز

3- إستراتيجية التمركز : يتم تجميع و توحيد الأعمال المتعددة في وحدات مركزة أكثر اتساقا .

4- إستراتيجية التجديد و الإنعاش : إعادة تشكيل للإمكانيات و الأنشطة المالية .

5- إستراتيجية إعادة التكوين : التغلب على الصعوبات بإيجاد طرق بديلة .

6- إستراتيجية النمو التدريجي : تستخدم عندما لا تكون هناك تغييرات في البيئة فلا داعي لإستراتيجيات جديدة .

7- إستراتيجية الحصاد : هي زيادة التدفقات النقدية الحالية للمنشأة و تؤدي إلى النجاح في المدى القصير

8- إستراتيجية التريث : و الركود في المدى البعيد . من أجل تركيز الاهتمام على تحسين الكفاءة الإنتاجية تسعى المنظمة إلى خفض مستوى أهدافها من النمو السريع إلى مستوى النمو الثابت أو المستقر .

9- إستراتيجية الحركة مع الحيطة : في ظل ظروف بيئية خارجية تتحرك المنظمة ببطيء .

10- إستراتيجية النمو الممكن الاحتفاظ به > الاحتفاظ بالوضع القائم < : إستراتيجية دفاعية يتم الاحتفاظ بالمركز التنافسي لها و المحافظة على ولاء الزبائن .

12- إستراتيجية عدم التغيير : عندما تكون على ما يرام و ذلك على أساس عدم التغيير في البيئة الداخلية و الخارجية .

الفرع الثالث : إستراتيجيات الانكماش

1- إستراتيجية التخفيف و الالتفاف : تتضمن مرحلتين الانكماش من أجل تخفيض حجم التكاليف و مرحلة تحقيق الدعم و تثبيت المنظمة في وضعها الجديد .(2)

2-1: نفس المرجع السابق ص 230

2- إستراتيجية التجرد : إلغاء جزء من الأعمال .

3- إستراتيجية التحويل : القيام بتغيير رئيسي في أعمال المنظمة .

4- إستراتيجية المنشأة الأسيرة : بيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد .

5- إستراتيجية التصفية : < إنهاء الأعمال >

الفرع الرابع : إستراتيجيات التشكيلية (المختلطة ، المركبة)

تقوم المنظمة باعتماد أكثر من إستراتيجية << نمو ، استقرار ، انكماش >> لوحدات الأعمال الإستراتيجية ، و يكون ذلك إما في نفس الوقت أو بالتتابع الزمني ، حيث تمتلك القدرة على إجراء توليفية أو تركيبة بين أكثر من إستراتيجية.(1)

المطلب الثالث : الاختيار الاستراتيجي

الفرع الأول : مفهوم الخيار الاستراتيجي

ترد في أدبيات الإدارة الإستراتيجية العديد من المفاهيم للخيار الاستراتيجي و منها :

-الخيار الإستراتيجي كما يذكر (Glueck & Jauck) : هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف.(2)

- و قد أشار (Dimmock & seth 1986-738) إلى أن الخيار الإستراتيجي هو الهدف النهائي الذي تتفق عليه جماعات التحالف المسيطرة و الذي ينبع من تفاعل عناصر القوة و الإيديولوجية و الإدراك و الطموحات و القيم لجماعات التحالف مع البيئة و من هذا التفاعل فإنه يتم تحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة .

- و يرى (Sawyer 1986.128) إن الخيار الإستراتيجي هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل الذي يحقق الأهداف (3).

- و هو من وجهة نظر (MCGLASHAH 1987.128) حالة ناتجة مقابلة نقاط القوة و ضعف المنظمة مع فرص المنظمة و تهديداتها

الفرع الثاني : منهجية تحديد الخيارات الإستراتيجية

يتعلق الأمر هنا بوضع كل DAS أمام توقعات إستراتيجية بواسطة أداة التحليل و اخذ القرار الإستراتيجي و نجد (4) :

1: نفس المرجع السابق ص 84

2-3: D.michel marchesnay, management stratégique, édition eyrolles, paris 1995 page :53-64

4: د.أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، الدار الجامعة الجديدة للنشر، سنة 2002 ص 324-320

1- أسلوب تحليل الفجوة :

هو أسلوب من أساليب التحليل الإستراتيجي ، و يعني مقارنة الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة مع الأداء المخطط له < الأهداف > و إذا كان الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة غير متطابق مع نا هو مخطط له < فجوة > أي أن المنظمة لم تصل اتلى أهدافها و عندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات لأهدافها فإن ذلك إنما يتطلب منها أن تستخدم إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة ، بحيث لا بد توفر 4 شروط (1)

1- التأكد من الفارق بين الأداء الحالي و المخطط له فارق كبير و ملحوظ و مؤثر على أداء المنظمة بشكل كبير أي أن الفجوة حقيقية

2- الدافع القوي للقضاء على الفجوة فالمنظمة لا يمكن أن تحقق جميع الأهداف التي تسعى إليها .

3- لا بد أن تستحق هذه الفجوة اهتمام الإدارة بها أي أن تكون في جانب مؤثر على أداء المنظمة بشكل حقيقي .

4- أن تكون قادرة هي القضاء على هذه الفجوة فلو اعتقدت الإدارة أن هذه الفجوة هي نتيجة لأسباب تخرج عن إرادتها و إنما لا يمكنها التغلب على هذه الفجوة فإنها لن تفكر في أي بديل إستراتيجي يمكن أن يقضي عليها .

إن أسلوب تحليل الفجوة أسلوب تقديري و شخصي بصورة كبيرة ، لأن أهمية الفجوة تتوقف على تقدير من يقوم بالتحليل ، كذلك إن تغيير الإستراتيجية بإستراتيجية جديدة تمكن من القضاء عليها يعد أمرا تقديريا راجعا إلى من يقوم بالتحليل ، كذلك أمر تحديد أسباب وجودها أمرا شخصيا ، فمثلا وجود مجموعة من المديرين

الذين يحاولون وضع أسباب لماذا لم تحقق المنظمة عائدا على الاستثمار مقداره 15% قد ينتهي بتقديم عدد لا نهائي من الأسباب سبب اختلاف وجهات النظر ، و قامت المنظمة باستكشاف الفجوة بين الأداء الحالي و المستهدف و معرفة أسبابها فإنها يمكنها استخدام عدد من التصرفات التي يمكن بواسطتها القضاء على (أو التخفيف) هذه الفجوة (2)

2- مصفوفة B.C.G:

قام بها مكتب الدراسات الأمريكية ب بوسطن في السنوات السبعينات ، حيث اعتبر هيكل المنافسة ممثلا في مجموع المؤسسات التي تتنافس على نفس المنتج

كما اعتبرت التكاليف أساسا للمنافسة بدلا للأسعار و حسب هذه الدراسة فإن مستويات التكلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى بسبب اختلاف مستويات الخبرة ، بحيث أوجدت هذه الدراسة علاقة عكسية بين حجم الإنتاج المتراكم و مستويات التكلفة

- و لقد عبر على هذه العلاقة بمنتهى الخبرة Courbe D'expérience و مدلوله هو أن التكاليف تنخفض بنسبة ثابتة عند كل مضاعفة للإنتاج المتراكم.(3)

3-2-1: نفس المرجع السابق ص 93-95

تستخلص دراسة BCG بأن المؤسسة التي تملك أكبر خبرة تكون لها أدنى التكاليف و بالتالي تستطيع تحقيق أكبر حصة سوقية من منافسيها .

- تحليل BCG يسمح بتقييم محفظة نشاطات المؤسسة (Evolution du PAS) أي بعد تحديد DAS الخاصين بالمؤسسة نستخدم أسلوب BCG لتحديد " هل تنمىها ؟ هل نحافظ عليها ؟ هل نستغلها ؟ أم هل نستغني عنها ؟ (1)

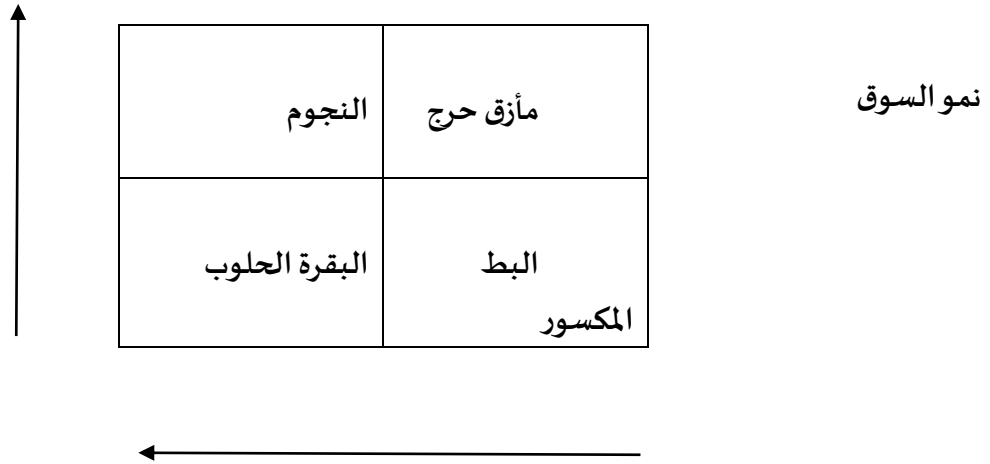
- يهتم أسلوب ال BCG أيضا بتوزيع موارد المؤسسة بين مختلف DAS

1/ تتشكل مصفوفة ال BCG من محورين (2)

المحور الأفقي : الخاص بالقدرة التنافسية للمؤسسة أي الحصة السوقية النسبية = $ca = \frac{المؤسسة}{ca}$ الأكبر منافس يجب أن تكون أكبر من الواحد الصحيح.

المحور العمودي : يعتبر % نمو السوق > لأنه في التسويق الإستراتيجي لا يكون الحكم على النشاطات الحالية ، بل يجب أيضا أن نهتم و نطل على النشاطات المستقبلية من الأحسن أن تكون

2/ مصفوفة ال BCG تتشكل من 4 خانات : و إن توزيع مختلف DAS الخانات مصفوفة التحليل الاستراتيجي يحتل صحة المحفظة (PAS) و يحدد مساراتها.



3- نموذج إشارة المرور لشركة جنرال اليكتريك:

يستخدم في تحليل المحفظة و هو النموذج الذي قدمته شركة جنرال اليكتريك لذلك فهو يعرف بالحروف الأولى من اسمها (G.E)

هذا النموذج جاء من أجل تلويق القصور و العيوب في النموذج السابق و يقوم هذا النموذج على تقييم درجة جاذبية الصناعة و قوة نشاط الأعمال. (4)

1-2-3: نفس المرجع السابق ص 120

د.أسامة زين العابدين، مجلة البعث الاقتصادي، ابريل 2010
www.albahth.com/economy/cosiedea.htm:4

1- قوة نشاط الأعمال: "المركز النسبي":

إن قوة النشاط أو الوحدة محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من العناصر أهمها ما يلي:

- حصة النشاط أو الوحدة في السوق
- درجة الموسمية في منتجات النشاط .
- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين .
- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة .
- المهارات التقنية المتاحة و المطلوبة للعمل في الصناعة. (1)

إن كل عنصر من هذه العناصر تحدد أهمية النسبية من خلال استخدام مقياس يتراوح بين (10.1) حيث تقوم الإدارة العليا أو الوسطى بإعطاء كل عنصر من هذه الإستراتيجية درجة تمثل أهمية النسبية في مجال العمل ، ثم تقوم الإدارة بضرب درجة الأهمية في درجة الجاذبية من أجل الحصول على تقييم يمثل قوة النشاط أو الوحدة محل التقييم .

2- درجة جاذبية الصناعة :

هي نفس طريقة قوة نشاط الأعمال من حيث الاحتساب لكن الاختلاف فقط في عناصر التقييم :

- حجم السوق .

- درجة استخدام الطاقة المتاحة .

- درجة الموسمية في النشاط

- التمايز التكنولوجي .

- درجة شدة و تركيز المنافسة .(2)

يستدل من تحليل نتائج هذه المصفوفة المضامين و الأبعاد الآتية .(3)

- تظهر الخريطة مقياس مكون من ثلاث قطاعات ، وهذه القطاعات هي العالية و المتوسطة و المنخفضة لكل من درجة جاذبية الصناعة و قوة النشاط الأعمال محل التقييم يؤدي إلى ظهور و خلايا أساسية .

إن انتماء النشاط أو الوحدة إلى خلية من هذه الخلايا يتوقف على مجموع النقاط التي يحصل عليها النشاط أو الوحدة محل التقييم على بعدي درجة الجاذبية و القوة النسبية للنشاط و يتم تكرار نفس العملية لنشاط آخر ، حتى يتم وضع كل الأنشطة أو الوحدات التابعة للمنظمة على هذه الخريطة

www.st-andrews.ac.uk/ma24/page03htm:3-2-1 البيئية الخارجية للمنظمة

- إن كل الأنشطة أو الوحدات التي تقع في الخلايا الممثلة للدرجة العالية لكل من جاذبية الصناعة و قوة

النشاط ، أو في أحد من الأبعاد ذات الدرجة المتوسطة في البعد الثاني فإنها تقع في قطاع اذهب أو امضي أي يمثل اللون الأخضر .

- هنا عادة تنصح المنظمة بأن تزيد من حجم إنفاقها و استثمارها في الأنشطة أو الوحدات التي تقع في هذا القطاع ، و هذه الأنشطة أو الوحدات في قطاع امضي تمثل نفس الوحدات أو الأنشطة التي تقع في مربع الوحدات أو الأنشطة النجوم الساطعة stars في مصفوفة BCG

- أما الأنشطة أو الوحدات التي تقع في الخلايا الممثلة لدرجة منخفضة في واحد من الأبعاد و درجة متوسطة في البعد الثاني فإنها تقع في قطاع <توقف> الذي يمثل اللون الأحمر .(1)

- وهذه الأنشطة أو الوحدات التي تقع في توقف < اللون الأحمر > تمثل نفس الأنشطة و الوحدات التي تقع في مربع الوحدات أو الأنشطة المتعثرة أو تمثل نفس الوحدات أو الأنشطة التي تأتي في مرحلة متأخرة من مربع الوحدات أو النشطة المدرة للنقدية في مصفوفة BCG .

تدار هذه الأنشطة أو الوحدات التي تقع في هذا القطاع من خلال استخدام بعض الإستراتيجيات و التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة من الإنفاق و من هذه الإستراتيجيات (2).

1- إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه .

2- إستراتيجية التخلص من النشاط

3- إستراتيجية التصفية .

أما الخلايا الثلاثة القطرية فهي تحتوي على وحدات أو أنشطة ذات لون الأصفر أي قطاع الموقف الحذر و هي الوحدات أو الأنشطة يجب مع المنظمة أن تأخذ تجاهها موقفا حذرا ، و هذه الوحدات أو الأنشطة تمثل نفس الوحدات أو الأنشطة التي تقع في مربع علامات الاستفهام في مصفوفة BCG ، و إذا توافر للمنظمة بعض الموارد فإنه يمكنها الإنفاق على بعض الأنشطة أو الوحدات الواقعة في هذه الخلايا من أجل تطوير و تحسين هذه الوحدات أو الأنشطة ، و إذا لم تتوافر للمنظمة موارد أو لم ترغب المنظمة في الإنفاق على هذه الأنشطة أو الوحدات فإنها تأخذ بعض الإستراتيجيات الانكماشية تجاهها الذي يؤدي إلى تحويلها إلى مجموعة من هذه الإستراتيجيات الأنشطة أو الوحدات في قطاع <توقف > و من ابرز الإستراتيجيات في هذا المجال (3)

1- إستراتيجية الحصاد .

2- إستراتيجية التصفية .

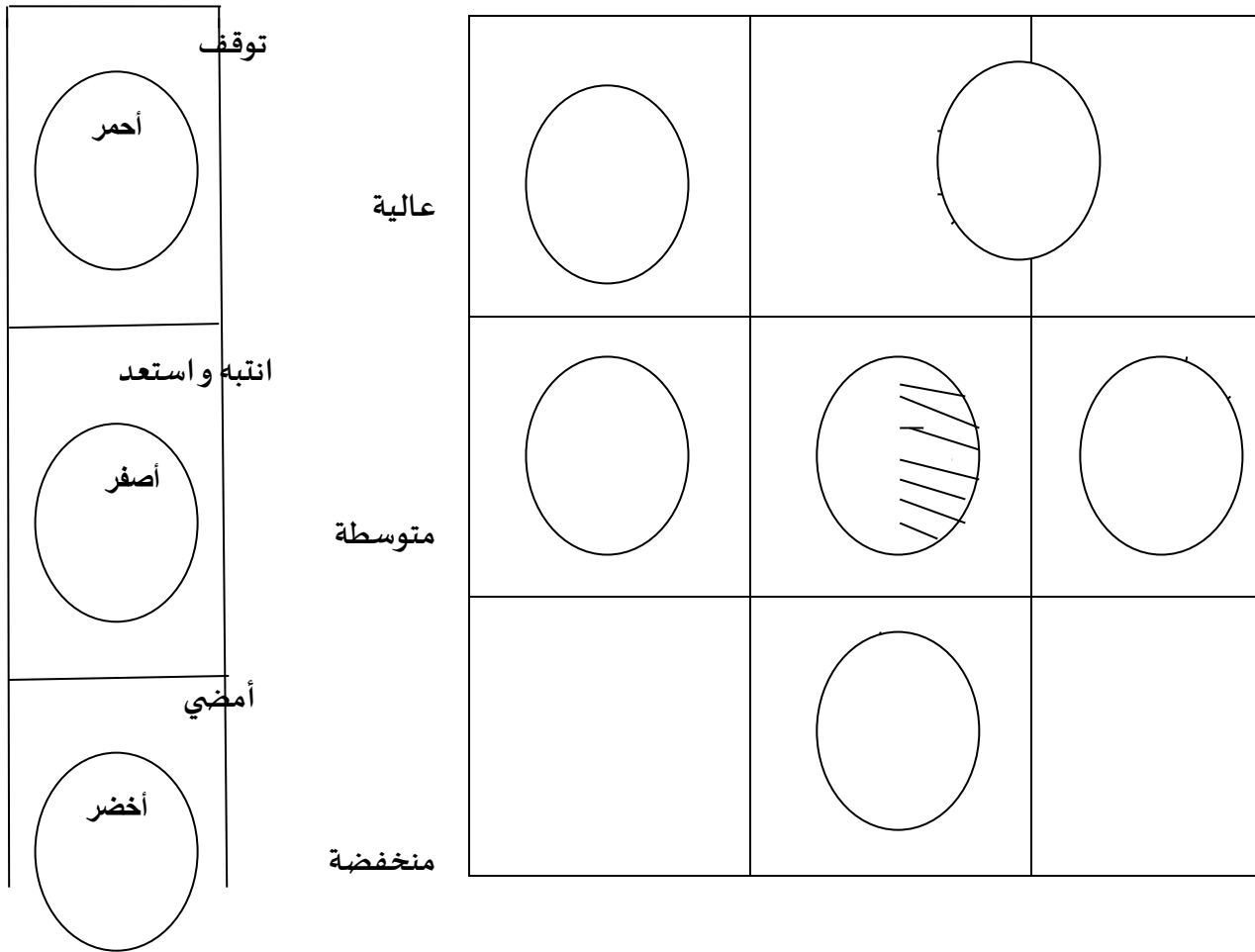
3- إستراتيجية التخلص من النشاط .

على الرغم من أن هذا النموذج جاء لتلاقي القصور و العيوب في نموذج BCG إلا أن كل منهما لم

1-2-3 : www.islamoline.net/id-arabic/dowalial/mafahem-13.asp

يوضح طبيعة الإستراتيجية الملائمة للوحدات أو الأنشطة التي تقع في كل قطاع ، و لم يوضح كذلك كيف يمكن وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي .

إن كل تصنيف لنموذج جينرال اليكتريك يقدم "9" خلايا لتصنيف الوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة و هو قد يعد عملية صعبة (1).



قوة نشاط الأعمال

نموذج هوفر Hofer's Model :

يطلق على هذا النموذج اسم مصفوفة تطور المنتج / السوق – Market Evolution Matrix Product و التي تتكون من 10 خلايا تعكس مراحل تطور المنتج أو السوق ، حيث تقوم المنظمة بوضع وحدات أعمالها الإستراتيجية أو أنشطتها << المنتجات >> في المكان المناسب داخل الشبكة بحيث يعكس هذا المكان تطور المنتجات و الأسواق ، و المركز التنافسي لها ، و تمثل الدائرة التي توجد داخل الشبكة مبيعات الصناعة ككل أما الجزء المظلل فهو يعبر عن حصة المنظمة من هذه المبيعات ، و يعبر الشكل رقم (1) عن هذه الشبكة (2)

1-2:د.علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 1999 ص 42-40

فإذا نظرنا إلى الشكل (1) فإن كل الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف " أ " هي وحدات أو أنشطة نامية في مرحلة تطور السوق / المنتج ، و هذه الوحدات أو الأنشطة تكون ذات مركز تنافسي محتمل أن تحقق قدرة تنافسية عالية إذا ما اهتمت المنظمة بها و أنفقت عليها الأموال في المستقبل ، و لذا فإن هذه الوحدات أو الأنشطة تكون محلا لتطبيق بعض استراتيجيات النمو و التوسع في المستقبل.(1)

أما الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف " ب " فهي وحدات أو أنشطة توجد حاليا في مركز تنافسي قوي على الرغم من أن الحصة السوقية التي تتمتع بها تكون دائما حصة منخفضة و أن أسباب انخفاض هذه الحصة يمكن علاجها مستقبلا حيث تقوم المنظمة بالإنفاق على هذه الوحدات أو الأنشطة لزيادة حصتها في السوق

وأما عن الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف " ج " فهي تتشابه مع تلك التي توجد في المجموعة السابقة أي التي تأخذ الحرف " ب " في كون أن حصتها السوقية محدودة إلا أنها تختلف عنها بأن مركزها التنافسي ضعيف ، حيث تحاول المنظمة تحويلها إلى مجموعة " أ ، ب " و ذلك بالإنفاق عليها و لكن الإستراتيجية الأفضل هنا هو تصفية المنظمة لهذه الوحدات و استثمار أموالها في تلك الوحدات أو الأنشطة التي توجد في المجموعتين السابقتين الأخذة الحرفين " أ ، ب ". (2)

و تقع مجموعة الوحدات أو الأنشطة " د " في مرحلة اهتزاز السوق ، و إعادة ما تكون هذه الوحدات أو الأنشطة ذات حصة كبيرة في السوق ، و في وضع أو مركز تنافسي معقول و عليه فإن إتباع إستراتيجية النمو المحدود مع هذه الوحدات أو الأنشطة يعد أمرا مقبولا ، و هذه الوحدات أو الأنشطة تكون في مركز قريب من تحولها إلى وحدات أو أنشطة مدرة للنقدية .

أما الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف " هـ " و الحرف " و " فهي في مركز تنافسي قوي نسبيا و لكنها توجد في مرحلة متأخرة نسبيا من تطور السوق بالمقارنة بالمجموعة التي تأخذ الحرف " د " فهي تعتبر تلك الوحدات أو الأنشطة التي تدر عائدا نقديا كبيرة للمنظمة ، و نجد أن أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع هذه الوحدات تلك الاستراتيجيات التي تهدف إلى استغلال هذه الوحدات في حصول المنظمة على أكبر دخل و ربح نقدي منها مع استغلاله في إنفاق على الوحدات أو الأنشطة " أ " أو " ب "

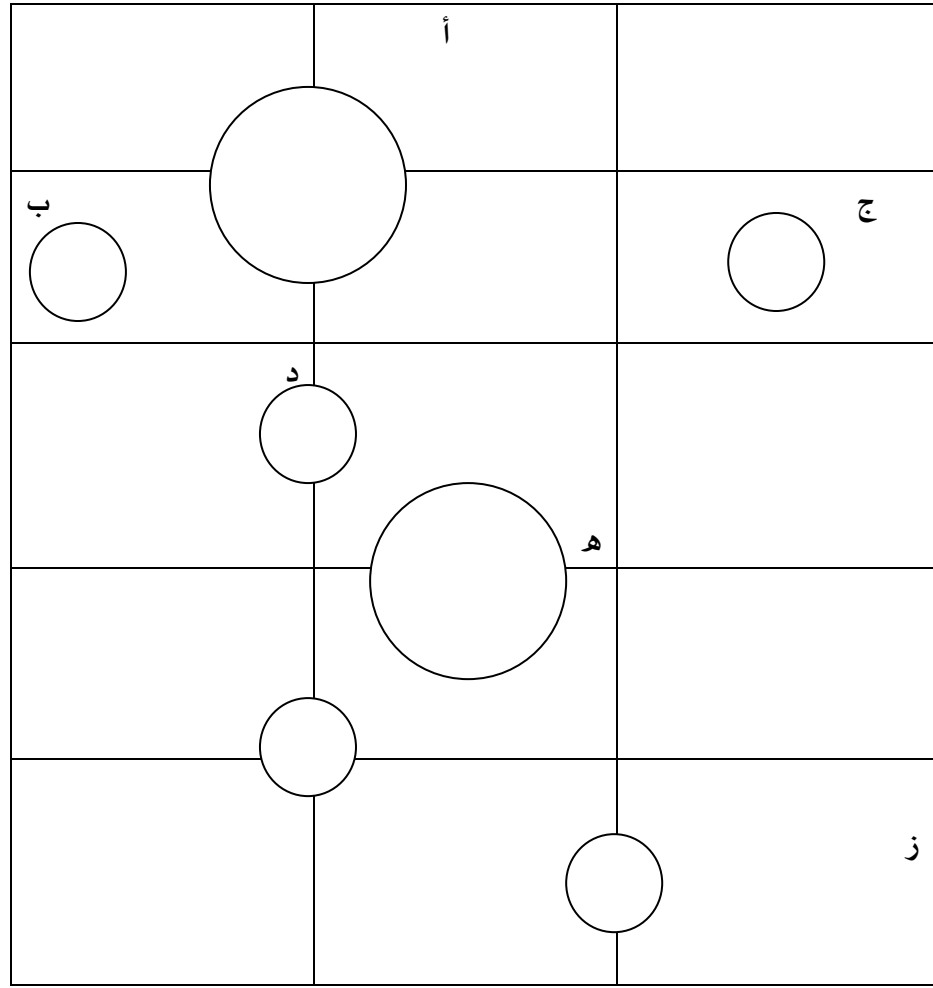
و أخيرا فإن الوحدات التي تأخذ حرف " ز " هي تمثل تلك الوحدات المتعثرة ، فحالتها في السوق تكون ضئيلة و محدودة ، و هي توجد في مرحلة تدهور السوق ، و يكون مركزها التنافسي ضعيفا في بعض الحالات أو ضعيفا نسبيا. (3)

و حيث أن المنظمة تتطلع إلى تحقيق الربح فقد تعمل على الاحتفاظ بهذه الوحدات أو الأنشطة إذا استطاعت إن تحقق ذلك الربح الذي تطمح إليه من وراء هذه الوحدات أو الأنشطة و مع ذلك فإنها تحاول بقدر استطاعتها أن تخفض من التكاليف التي تنفقها على الوحدات أو الأنشطة التي تحت سيطرتها و نفوذها .

1-2-3:مجلة إطار مقترح لتقييم فرصة المنظمات المصرية لتطبيق إستراتيجية العولمة، جامعة الإسكندرية1993، عدد 01 المجلد 35 ص850

أما إذ لم تتمكن المنظمة من تحقيق الربح التي تطمح للحصول عليه فإن الوحدات أو الأنشطة تصبح الهدف الرئيسي للاستراتيجيات التخلص أو التصفية لأنها سوف يكمل المنظمة خسائر فادحة و تؤدي إلى إفلاس المنظمة .

شكل رقم نموذج يوضح مصفوفة تطور المنتج / السوق لهوفر (Hofer) (1)



الفرع الثالث : المعايير الواجب مراعاتها في اختيار البديل الإستراتيجي

يجب على الإدارة العليا بعد تحديد و تقويم البدائل الإستراتيجية من منطلق مزاياها و عيوبها أن تختار إحدى هذه الإستراتيجيات للتنفيذ ، من المحتمل في هذه المرحلة أن تبرز عدة استراتيجيات مناسبة ، و كيف يتخذ القرار باختيار الإستراتيجية الأفضل ؟ (2)

وبإيجاز فإن أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي تتمثل فيما يلي :

-دراسة الخبرة الماضية :

1:د.السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث للنشر القاهرة 1993 ص 81-82

2:د.دادي عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001 ص 57

في الغالب يتأثر سلوك معظم الأفراد في الوقت الحالي بما انتهجوه في الماضي ، ولهذا تبدأ معظم

المنظمات بدراسة الإستراتيجية الحالية مرتكز على البدائل الشبيهة التي تم تطبيقها في الماضي ، و من ثم فالبدايل التي سيتم اختيارها تحددتها الإستراتيجيات الماضية ، إن الاستفادة من الماضي كأساس من أسس الاختيار الاستراتيجي من شأنه تخفيض الوقت و الجهود التي تبدل للبحث عن بدائل مناسبة ، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير و التفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية.(1)

-اتجاهات المدبرون بالمنظمة :

إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط بمراكز القوى و التأثير داخل المنظمة ، نظرا لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية و أنماط العلاقات ثم التأثير على النفوذ فإن العناصر المؤثرة أو ذوي النفوذ الحاليين و اتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى .

-دور الإدارة الوسطى :

الإدارة الوسطى تقع في مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين الإدارة العليا و الإدارة الإشرافية داخل المنظمة (2).

-اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة :

إن الإدارة التي تتسم بالميل للمخاطر المنخفضة أو المحدودة ، عادة ما تختار إستراتيجية دفاعية و تكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية ، و لذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة اعتمادا كبيرا ، و على هذا فإن معظم المنظمات التي تميل إلى تجنب المخاطرة تحجيمها ، تستمر في إتباع إستراتيجياتها الماضية مع التغيير الجزئي في بعض عناصرها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية كما أن الإستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديري الوسط غالبا ما تميل إلى تجنب المخاطرة و محاولة التكيف مع اتجاهات الإدارة العليا في حين أن المديرين الذين لديهم استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطر تتميز إستراتيجيتهم بالسمة الهجومية ، و غالبا ما تتبنى مثل هذه الإدارة إستراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في البيئة .

-عنصر الزمن " التوقيت المناسب " :

إن عنصر التوقيت من العناصر المهمة لنجاح و استمرار أو فشل أي إستراتيجية ، فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها النتائج الموجودة و العوائد المأمولة يعد من الأمور المهمة في عملية الاختيار الإستراتيجي ، هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعدا لاستقبال منتجات المنظمة و متشوقا إليها.(3)

الموارد التنظيمية :

1-2-3:د.ولد دين عبد الله، محاولة التشخيص و صياغة الخيار الاستراتيجي لتنمية الصناعة بموريطانيا، رسالة ماجستير بمعهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1998 ص46-53

تعد الموارد التنظيمية المختلفة << بشرية ، مالية ، مادية و المعلومات >> من أهم المعايير التي يجب

مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة .

-مركز الشركة في الصناعة :

غالبا ما تختار المنشآت ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المنشأة ذات المركز الضعيف بالسوق ، و على ذلك فإن مركز الشركة في الصناعة يعد معيارا من بين المعايير الحاكمة في الاختيار الإستراتيجي للمنظمة .

-الضغوط من البيئة الخارجية :

يتوقف اختيار الإستراتيجية المناسبة على مدى توافقها مع ما يدركه أهم الأطراف ذات المصلحة في البيئة الخارجية للمنشأة .

-ضغوط من البيئة الداخلية للمنشأة :

تؤثر قيم و عادات العاملين في المنشأة في مدى جاذبية بدائل إستراتيجية معينة ، تتضاءل فرصة نجاح الإستراتيجية إذ تعارضت مع ثقافة المنشأة ، و سوف تؤدي معارضة العاملين في المنشأة لأي تغيير جذري في فلسفتها إلى نتائج سلبية مثل التكاثر في العمل أو حتى أعمال التخريب ، و غالبا تؤدي الخبرات السابقة إلى تحديد أنواع الأهداف و الإستراتيجيات التي تكون موضع دراسة جدية .(1)

المطلب الرابع : إستراتيجيات مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية .

ترتكز إستراتيجيات الأعمال على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات منظمة معينة أو وحدة أعمال معينة داخل صناعة معينة ، أو في قطاع محدد من قطاعات سوق معين و الذي تقوم هذه المنظمة أو وحدة الأعمال بخدمته ، و يمكن لإستراتيجية الأعمال أن تكون تنافسية >> القتال مع جميع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية << أو تكون تعاونية >> تعمل مع واحد أو أكثر من المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين << أو تكون تنافسية تعاونية معا .

الإستراتيجيات التنافسية :

لقد اقترح Michel Porter إستراتيجيتين تنافسيتين شاملتين للتفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة و هما : إستراتيجية التكلفة المنخفضة lower cost حيث تلخص في قدرة المنظمة على تصميم و إنتاج و تسويق منتج مقارنة بدرجة كفاءة Efficiency اعلى من المنافسين و إستراتيجية التمايز : Differentiation Strategy و تعني قدرة وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة و عالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية ، أو مواصفات خاصة مميزة ، أو خدمات ما بعد البيع

شكل رقم الاستراتيجيات التنافسية الشاملة(2)

1-2:د.نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، القاهرة 1998 ص 91

التمايز		التكلفة الأقل	النطاق التنافسي Competitive Scope
إستراتيجية التمايز	إستراتيجية الريادة في التكلفة	سوق مستهدف واسع	
إستراتيجية التركيز على التمايز	إستراتيجية التركيز في التكلفة	سوق مستهدف ضعيف	

ما هي الإستراتيجيات التنافسية الأفضل؟ (1)

يجب على الإدارة في الشركة أو وحدة الأعمال قبل أن تختار إحدى الإستراتيجيات التنافسية الشاملة السابق للإشارة إليها أن تقوم بتقييم جداولها Feasibility و وفقا لموارد و إمكانيات و قدرات شكلية .

التكتيكات التنافسية : Competitive Tactics :

يقصد بالتكتيك ذلك الخطة التشغيلية أو التنفيذية التي تحدد بالتفصيل كيف يمكن تنفيذ إستراتيجية معينة ، و ذلك في شكل " متى " و " كيف " يمكن أن تتحول الإستراتيجية إلى تنفيذ فعلي ، و وفقا لطبيعتها فإن التكتيكات هي أقل من حيث النطاق ، و أقصر من حيث البعد الزمني بالمقارنة بالإستراتيجيات لذلك فإن التكتيكات يمكن النظر إليها << مثل السياسات >> كحلقة وصل بين صياغة و تنفيذ الإستراتيجية و يمكن تصنيف التكتيكات الممكنة لتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية إلى نوعين هما التكتيكات الخاصة بالبعد الزمني و تتعلق بالسؤال " متى " و التكتيكات الخاصة بموقع السوق و تتعلق بالسؤال " أين " . (2)

المطلب الخامس : إستراتيجيات المستوى الوظيفي

تقدم الإستراتيجية على المستوى الوظيفي إطارا لإدارة وظائف المنظمة ، و هذه الإستراتيجية تستمد من إستراتيجية وحدة الأعمال و تعمل وفقها ، فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية وحدة الأعمال هي تقديم منتج جديد فإن قسم التسويق سيقوم بالبحوث اللازمة لمعرفة أداء المستهلكين فيه و فحصه و تجربته و تقديمه و تسعيره و ترويجه و توزيعهو يقوم قيم الإنتاج و العمليات بوضع الخطط اللازمة لتصميم و إنتاج هذا المنتج الجديد و كذلك الأقسام الأخرى .

إن الهدف الذي تسعى الإستراتيجيات الوظيفية إلى تحقيقه هو زيادة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن ، إن الإستراتيجيات الوظيفية تهدف إلى تحسين الأداء من خلال جمع الكفاءات و الأنشطة في نطاق وظيفي محدد.

إن أهم النماذج التي تحدد الخيار الإستراتيجي المناسب على المستوى الوظيفي هو نموذج دورة حياة المنتج حيث يحدد هذا النموذج الإستراتيجية الوظيفية التي تناسب كل مرحلة من مراحل

<< تقديم ، النمو ، نضوج ، تدهور >> ، فيبين الإستراتيجيات التسويقية المناسبة و كذلك استراتيجيات التمويل و إستراتيجيات العمليات و الإنتاج

المبحث الثاني : تنفيذ الإستراتيجية .

أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات ، التحدي المتعلق بترجمة الإستراتيجية إلى واقع ملموس تقدم Method الخدمات التي تمكن المؤسسات من تطبيق الإستراتيجية و ذلك من خلال تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الاحترافية وصولا إلى درجة التميز في إدارة المشاريع المؤسسية .

قبل أن نبدأ باقتراح الحلول نقوم بدراسة المنهجيات الإجراءات المتبعة و الهياكل التنظيمية الموجودة حاليا في المؤسسة ، و بعد ذلك نقوم ببناء خطة عمل تبدأ تماما من النقطة التي تمثل الوضع الحالي و الفعلي للمؤسسة ، و ليس خطوة واحدة قبلها و لا بعدها ، تمثل خطة العمل تلك مسارا واضحا من تحسين المستمر وصولا إلى التميز في إدارة المشاريع .

تشمل الخدمات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية إدارة المشاريع المؤسسية (EPM) بناء مكتب إدارة المشاريع (PMO)، الدراسة مؤسسية للاحتياجات في إدارة المشاريع .(1)

المطلب الأول : أساسيات في تنفيذ الإستراتيجية .

الفرع الأول : مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

يعرف التنفيذ الإستراتيجي بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية ، حيث المضافة أو الموضوعية إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط و تخصيص الموارد المادية و البشرية ، و نظم الحوافز و المكافآت و الهيكل التنظيمي و السياسات التنظيمية السائدة ، و نظم المعلومات و الاتصالات و القيادة و نظم تقويم الأداء الإستراتيجي .

التخطيط الإستراتيجي و التنفيذ وجهان لعملة واحدة :

إن التخطيط الإستراتيجي من جهة و التنفيذ و الرقابة من جهة أخرى ، هما وجهان لعملة واحدة هي الإدارة الإستراتيجية ، فلا يمكن الحصول على تنفيذ إستراتيجي فعال و رقابة دونما النجاح بتحقيق الأهداف القياسية للأداء ، كما أن الإستراتيجية قد صفت من خلال التخطيط الإستراتيجي و العكس صحيح أيضا ، فالمنظمة يجب أن تحصل على تنفيذ إستراتيجي في مغزى و نظام رقابة يجهز التغذية الموتدة الضرورية لتطوير الخطط الإستراتيجية .(2)

الفرع الثاني : العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها

تعد عملية التنفيذ الإستراتيجي من أهم و أصعب عمليات الإدارة الإستراتيجية و بالتالي فإنها تمثل الأساس المعتمد في الفكر الإستراتيجي في مجال الأعمال ، و عملية تنفيذ الإستراتيجية هي امتداد لعملية بناء و تكوين

الإستراتيجية و هي مستمرة إلى ما بعد ذلك لأنها انجاز متواصل و مستمر إذ لا يقتصر فقط على عملية التنفيذ بل يستمر على جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية حيث تنفيذ الخطط (3)

1-2-3 :claud sicard, l'analyse stratégique d'entreprise, édition dunod paris 2004 page120-124

الإستراتيجية بحد ذاتها و تنفيذ التغيرات المستمرة ، لهذا فعملية التنفيذ توافق عملية الصياغة و لا يمكن فصلها بفارق زمني كما أنه لا يتوقف إلى هذا الحد إذ يجب مراجعته و تقييمه الدائم لكي يتسنى للمؤسسة التأكد من التنفيذ الجيد و اكتشاف الانحرافات التي تحدث غالبا أثناءه ليتسنى لها تعديل الإستراتيجية في الوقت المناسب ، حيث يشير العديد من كتاب الإدارة الإستراتيجية إلى أن هناك مدخلين لدراسة هذه العلاقة هما(1) المدخل الأول : يقوم على أساس أن عملية التنفيذ منفصلة عن عملية الصياغة لإستراتيجية ، و لها حدودها و أبعادها المستقلة و من قادة هذا الاتجاه (BOSMAN 1989) .

المدخل الثاني : و هو المخل المتكامل " التكامل " بين الصيغ و التنفيذ للإستراتيجية ، إذ لا توجد حدود فاصلة بين هاتين العمليتين ، و تتداخل و تتكامل نشاطاتهما و من قادة هذا الاتجاه (Thompson,Gnueck & Jauck).

و لغرض تحقيق المنظمة لأهدافها كان عليها القيام بمهمتين الأولى صياغة الإستراتيجية بشكل جيد ، و الثانية تنفيذها بشكل جيد أيضا وقد يحدث اضطراب في إحدى المهمتين أو كليهما و هذا ما يتسبب عنه آثار غير مرضية للمنظمة و أهدافها ، و المصروفة في الشكل الثاني تبين احتمالات النتائج المتوقعة للعلاقة القائمة بين الصياغة و التنفيذ للإستراتيجية .(2)

الفرع الثالث : موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية .

يحتل تنفيذ الإستراتيجية موقعا هاما في الإدارة الإستراتيجية ، التي لا يتم بلوغها بمجرد تحديد المنشأة للكيفية التي سيتم من خلالها انجاز الأهداف

تنفيذ الإستراتيجية دالة في عدة عوامل منها الهيكل التنظيمي ، و أساليب التنفيذ المتبعة و مدى توافر الموارد البشرية ، فلفهم و إدراك متطلبات تنفيذ الإستراتيجية لا بد من الإجابة على عدة تساؤلات هي :

- هل الآليات و الهياكل مترابطة مع بعضها البعض بشكل يتناسب و الاستراتيجيات الموضوعية ؟

- هل تم توصيل الإستراتيجية بطريقة سلمية لجميع الأطراف ذات العلاقة بها ؟

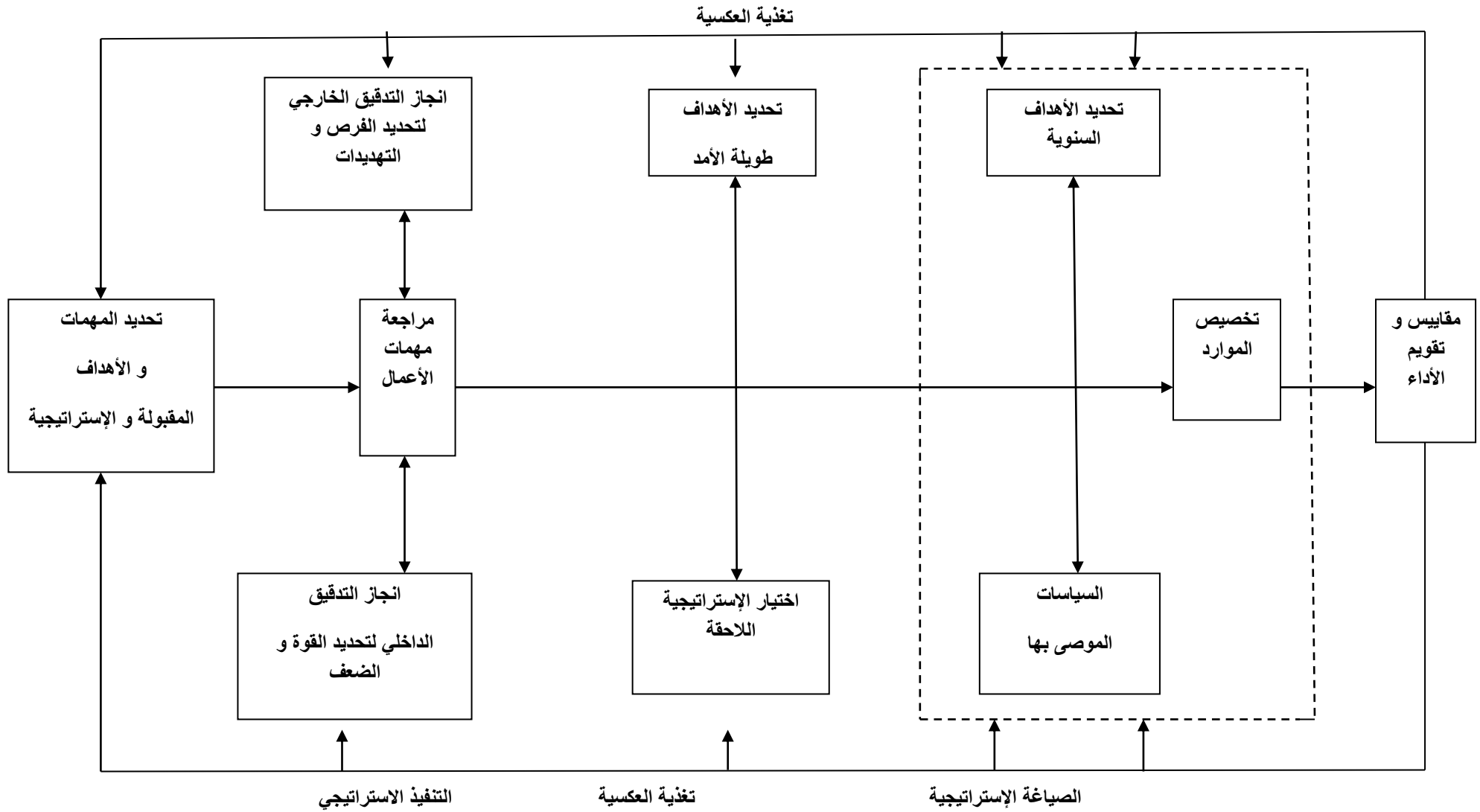
- هل يساعد التحفيز و الأجور على تدعيم السلوك و الإنجاز بشكل ملائم ؟

و الشكل التالي يوضح موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية .

1:د.القطامين أحمد، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان 2006 ص201

2:د.فرڪوس محمد، الموازنات التقديرية أداة الفعالة للتسيير، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية بن عكنون
الجزائر 2011 ص246

موقع التنفيذ الاستراتيجي في مراحل الإدارة الاستراتيجية



المطلب الثاني : متطلبات تنفيذ الإستراتيجية

الفرع الأول : الاعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية

هناك عدة اعتبارات من الواجب اتخاذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية و هي الزمن ، الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية ، حشد الجهود و تعبئة العاملين وضع مستويات الأداء ، سنتعرض لكل منها بنوع من التفصيل.(1)

أولا : الزمن : يمثل عنصر الزمن سلاحا استراتيجيا ، كما أن الشركة التي تعتمد إستراتيجياتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية و ذلك إذا تمت المحافظة على التمييز الزمني و كذلك إذا كان المستهلك يعطي قيمة أكبر للوقت ، فالإستراتيجية المعتمدة على الزمن مكون هام و حرج للبدائل الإستراتيجية في الوقت الحاضر ، فضلا عن ذلك فإن الميزة التنافسية المعتمدة على عنصر الزمن يمكن الاحتفاظ بها فقط في حالة ما إذا كانت الشركة تشجيع الابتكار ، السرعة في التصرف و السرعة في الاستجابة و كل ذلك بالتزامن مع العنصر التكنولوجي الذي يسمح بتنفيذ ذلك في الشركة.

ثانيا : الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية : فالتزام رؤساء الشركات و مساعدتهم بعملية التخطيط الإستراتيجي فذلك يعني أنهم على درجة عالية من الوعي و المعرفة بأهمية التخطيط فإرسال تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط كفيل بنشر المعرفة وسط أفراد المنظمة و عند الانتهاء من الخطة الإستراتيجية لابد أن تصل إلى بقية أجزاء الشركة من خلال:
-توزيع نسخ مكتوبة من الخطة مرفوقة بخطاب توضيحي.
-نسخ من المعلومات لكل الموظفين.
-عقد لقاءات مباشرة بين مجلس الإدارة و المديرين و فريق التخطيط.

ثالثا : حشد الجهود و تعبئة العاملين : من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها رئيس الشركة هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية ، بحيث يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، و وضعها موضع التنفيذ ضرورة تعبئة الجهود داخل الشركة تجاه الخطة ، و يجب أن يؤثر رئيس الشركة تأثيرا جوهريا على التغيرات التي تتطلبها الخطة الإستراتيجية و أن يكون على فهم عميق بالخطة الإستراتيجية حتى تتم التعبئة الداخلية ، بعد أن تتم هذه التعبئة فإن الخطة تبدأ دورها كموجه لكل قرار تشغيلي و كقوة دافعة للشركة رابعا: وضع مستويات الأداء : قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ ، لابد من التأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح ، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل الشركة و ذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا في أنه يمكن من تحديد الانحرافات على مستويات الأداء المحددة سابقا ، و يقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة القائمة على أساس دوري بغرض مكافئة هؤلاء الذين حققوا نجاحا في مؤشرات النجاح ، و معاقبة من يخالف هذه المؤشرات بالإضافة إلى ذلك فالشركة التي تضع اعتبار الجودة في خطتها الإستراتيجية فلا بد أن تدرج مؤشرات الجودة في قائمة مؤشرات النجاح

1 : glueck & jauch, stratégique management & business Policy, mcgraw-hill,1994 page 180

من خلال الشكل يتضح موقع التنفيذ الإستراتيجية بشكل جلي في الإدارة الإستراتيجية ، فهو يحتل موقعا ما قبل التقسيم و بعد التصميم و صياغة الرسالة ، تحديد الأهداف الإستراتيجية ، تصميم الإستراتيجية الرئيسية .

الفرع الثاني : تهيئة القضايا الإستراتيجية العامة .

فعملية نقل الإستراتيجية من الوضع و الإعداد إلى التنفيذ يتطلب على المنظمة دراسة مجموعة من القضايا العامة هي:

1/-خلق درجة عالية من التطابق بين الاختيار الإستراتيجي و بين الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فالعلاقة بينهما علاقة تفاعلية و ليست تبعية ، بمعنى أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون قابلا للتغيير ، كما هو الخيار الإستراتيجي و ذلك لتحقيق أكبر قدر من التكامل بينهما.

فقد تبت أن المنظمات التي لم تنجح في خلق هذا التكامل هي الأقل فعالية من حيث تحقيق الأهداف.

2/-ثقافة المنظمة : هنا لابد من الإجابة على السؤال التالي : هل ثقافة المنظمة الحالية تصلح لتطبيق الإستراتيجيات التي تم اختيارها.

و كإجابة عن هذا السؤال في حالة نعم ، لا نجد أي التباس ، لكن الإشكال في حالة الإجابة بلا ، و ذلك لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة خصوصا إذا كان التغيير بشكل عميق ، فهو بمثابة الأمر الصعب إن لم يكن مستحيلا .

القيادة و تحقيق الأغراض : هنا ننجر إلى موضوع تبيان العلاقة بين القيادة و مناخ التنفيذ ، فمن الأمور التي لا جدل فيها هي أهمية القيادة الفعالية في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافه فعلى القائد أن يثق في أفكاره حتى يسهل عليه تحقيقها مع بذل شيء من الجهد و لابد أن يراها مرؤوسيه في شكل سلوك فعلي و مرئي ، كما عليه أن يتصف بحد أدنى من الإنسانية تجعله يكسب ود مرؤوسيه و مستوى عالي من الاحترام فهو قد يحقق أهدافه من خلال فرض الشعور بالخوف لدى الأفراد ، لكن ذلك لن يتسنى له دون تكلفة نفسية لهم ، فاستمرار شعور الأفراد بالخوف يؤدي إلى إيذائهم نفسيا مما يسبب ضررا كبيرا للمنظمة. كما يجب أن تكون نظرة القائد الفعال طويلة الأجل ، لكن هذا لا يعني تركيزه على تحقيق النتائج في الأجل الطويل ، بل عليه أن يحقق التوازن بين المستقبل و الحاضر ، و أن يكون القائد محل إعجاب و إلهام بالنسبة لأفراد المنظمة فيتأثرون به و بأفكاره و يحافظون عليها حتى في حال رحيله.

إعداد السياسات الوظيفية المتخصصة : إن أحد المفاتيح الأساسية لتحويل الإستراتيجيات التي تم اختيارها من أفكار و خطط إلى واقع تنفيذي هو قيام المنظمة بتنمية عدد من السياسات الوظيفية المتخصصة ، فمشاركة مديرو الإدارات الوظيفية المختلفة في وضع السياسات الخاصة بهم حتى يمكنهم تنفيذ ذلك الجزء من الإستراتيجيات الذي يتعلق بميدان أعمالهم .

و السياسات تساعد في تحديد الوحدات المسؤولة عن وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ ، كما تساعد على تحديدها هو الذي ينبغي توقعه من الإستراتيجية ، فالسياسات الجيدة لابد لها أن تقبل الشروط التالية :

-أن تغطي كل الجوانب الحيوية و الهامة للمنظمة.

-أن يكون هناك تكامل بين السياسات في المعاملات الوظيفية المختلفة.

-أن يكون من الممكن تنفيذها في ظل الظروف البيئية المتوقعة.

-أن تعكس هذه السياسة الموارد المتاحة حاليا للمنظمة و المتوقعة في المستقبل

الفرع الثالث: تهيئة القضايا الخاصة

تهيئة القضايا الخاصة : إن القضايا العامة السابقة تهم كل المنظمات عندما تأتي لمرحلة وضع إختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ و لكن إلى جوار هذه القضايا العامة فإن هناك عددا من القضايا الخاصة ، و التي تهم بعض المنظمات دون غيرها ، أهم هذه القضايا هي قضية تقديم افدارة العليا للتغيير المطلوب في توجيهات و أنشطة المنظمة و العمل على مواجهة مشاكل هذا التغيير ، و كذلك قضية تنمية المنظمة بصورة تتلائم مع التغيرات التي تحدث أو المتوقع حدوثها في بيئتها الداخلية و الخارجية سنتناول كل قضية على حدى.

أولا : قضية التغيير : تعتبر هذه القضية خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تحاول إجراء تعديل في توجيهاتها و أنشطتها ، و لقد قلنا من قبل أن معظم المنظمات لا تقبل هذا النوع من التغيير ، و إنما تفضل القيام بالتعديل البطيء و الذي لا يولد أي مشكلات مع العاملين في المنظمة و من أهم ما كتب الباحثون في عمليات التغيير نجد ما كتبه " كيرت لوين" و الذي يرى بأن تغيير لا بد و أن يمر بثلاث مراحل أساسية و هي:

– 1مرحلة إذابة الثلوج

– 2مرحلة التغيير.

– 3مرحلة إعادة التثليج.

فالأولى يقصد بها إقناع العاملين بعدم جدوى الإستراتيجية أو السلوك المعمول به حاليا ، إذ يجب تغيير الإستراتيجية لأنها لم تعد ملائمة ، و لتدعيم هذا المستوى من الإقناع فقد تستخدم المنظمة بعض المعايير الخاصة بالأداء و التي تظهر سواء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح ، أو تقلص حصة المنظمة في السوق ، فاستخدام تحليل الفجوة و الذي يظهر الفارق بين الأداء الحالي باستخدام بعض المعايير كالربحية و بين الأداء المستهدف يمكن المنظمة من إقناع الأفراد العاملين بالمنظمة بضرورة التخلص من السلوك الحالي و استخدام إستراتيجيات جديدة.

المطلب الثالث : تحديد الأهداف رسم السياسات و تخصيص الموارد

الفرع الأول: تحديد الأهداف

تحديد الأهداف في المدى قصير الأجل عامل ضروري لتنفيذ افستراتيجية ، فهو نشاط مركزي يشترك فيه كل المديرين في المنظمة ، كونه:

-يمثل الأساس الذي يقوم عليه تخصيص الموارد.

-تعتبر المؤشر الأول لتقييم المديرين.

-يمكن إعتبارها كمقياس لدرجة التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

و لكن يجب و من الضروري التأكيد بأن الأهداف الفرعية تلقى القبول من قبل المديرين و أنها متناسقة مع الأهداف طويلة الأجل ، و أن تستند الأهداف الفرعية إلى الإستراتيجيات المطبقة ، و لضمان تحقيق ذلك فقد وجب على المديرين أن يقوموا بإشراك مرؤوسهم في مراحل و عمليات وضع الأهداف الفرعية و بالتالي ضمان حد أعلى من الولاء لهذه الأهداف ، و ضمان إنسجامهم الإيجابي مع عملية تنفيذ الإستراتيجية.

و لكن ما ينبغي اشارة إله هو أن تكون الأهداف القصيرة الأجل قابلة للقياس ، متجانسة و معقولة مرفوقة بمكافئات و عقوبات

كما يلزم توفر قدرة عالية للمنظمة لإدارة الصراعات التي تحدث ، و التي من أسبابها:

-المنافسة على الموارد النادرة و الخاصة بالتنظيم.

-وجود فارق في مستوى الإدراك للأهداف بين أفراد المنظمة.

-عدم فهم الرؤساء للأهداف الفرعية القصيرة الأجل.

و هناك العديد من السبل التي يمكن اعتمادها لتقليل آثار الصراع يمكن تقسيمها لثلاث مجموعات رئيسية هي:

-مواجهة الصراع هنا يتم تبادل الأدوار بين المجموعات المتصارعة ، مما يضمن إدراك وجهة نظر الطرف الآخر بشكل كبير ، ثم يتم العمل على حلها ، أو التقليل من حدة الصراع.

-حل الصراع : هنا يمكن القول أن لا خاسر و لا رابح من المتصارعين ، فاعتماد الحل الوسط لفض النزاع أو

اعتماد رأي الأغلبية - . المجموعة الثالثة ترى أن العمل على تفادي حدوث الصراع ، و ذلك بتجاهل المشكلة

الخاصة بموقف الصراع و ذلك على الأقل أن ينتهي الصراع ذاتيا أو فصل الأفراد المشتركين في الصراع ماديا.

الفرع الثاني : رسم السياسات

عملية رسم السياسات تأتي بعد تحديد الأهداف الفرعية قصيرة الأجل ، و تحديد الأسلوب الذي يتم من خلاله

تغطية هذه الأهداف ، و يكون تحديد هذا الأسلوب برسم السياسات التي من خلالها يتم وضع القيود و مجال

الممارسة الإدارية و صياغة السياسات بشكل مناسب يحتل دورا حيويا في تنفيذ الإستراتيجية ، فإن للسياسات

دور مساعد و دعم للتغيير في التوجه الإستراتيجي للمنظمة.

كما أنها ضرورية لحل و للتغلب على المشاكل المتكررة عند حدوثها حيث دورها الأساسي هو أن تكون مرشدا

لعملية تنفيذ الإستراتيجية و توضيح ما الذي يجب أدائه.

كما يمكن أن تكون السياسات بسيطة و سهلة الفهم ، أو أن تكون معقدة و صعبة الفهم ، مثل : من المحتمل أن

يتم تمشيظ المكونات و الأجزاء الخاصة بالمنتجات التي تنتج داخليا

فيتضح من كل هذا أن السياسات تمثل الأساليب التي يمكن أن تضمن التنفيذ التابع للإستراتيجية عن طريق

قيامها بتقسيم القرارات المنفذة لهذه الإستراتيجية ، و كمثال للسياسات الداعمة للإستراتيجية . (1)

-التسويق : و ذلك بطرح السؤال " هل يتم استخدام قنوات توزيع متعددة أم يتم استخدام التوزيع المكثف آخر

-الإنتاج : هل سيتم استخدام العمل الإضافي : و هل سيتم الاحتفاظ بمخزون أمان عالي ، أم منخفض ؟

الفرع الثالث : تخصيص الموارد.

يعتبر فشل المنظمة في تحقيق الموارد الموافقة أكبر معوق للإدارة في تحقيق أهدافها ، فبعد تخصيص الموارد من

الأنشطة اfdارية الرئيسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية الذي يقوم على مناطق العوامل

1:نفس المرجع السابق ص 38

السياسية أو الشخصية ، حيث يصبح من الصعوبة بما كان اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة إذا لم

يتم تخصيص الموارد بشكل غير مناسب.

و هو ما يجعل الإدارة تفشل في إقناع العاملين بجدوى الالتزام بالإستراتيجية.

-تخصيص الموارد بنجاح إذا لم يتم ذلك طبقا للأولويات المحددة و المرتبطة بالأهداف الفرعية فتحدد هدف فرعي بزيادة نسبة إيرادات أحد الأقسام في العام المقبل ، بالضرورة يعتم زيادة معينة في الموارد التي ستخصص لهذا القسم

و تصنف الموارد التي يمكن إعتماؤها في تحقيق الأهداف إلى موارد مالية ، و موارد مادية ، موارد بشرية و موارد تكنولوجية.

-الموارد المالية : و هي المتمثلة في الأموال السائلة ، الخصوم المتداولة و حقوق الملكية.

-الموارد المادية : و هي تشمل العقارات المنقولة و الغير منقولة ، المخزونات المواد الخام.

-الموارد البشرية : و تمثل العنصر البشري الموجود في المنظمة.

-الموارد التكنولوجية : و تمثل كل المعارف و المهارات ، الأساليب و الأدوات التي يمكن المنظمة من الإستمرار في ممارسة نشاطاتها المختارة.

-خطوات تخصيص الموارد.

أولا : تحديد جميع الموارد الموجودة و المتاحة للمنظمة.

ثانيا : تكوين مخزون بالموارد المتاحة على مستوى القطاعات الإدارية و الأقسام.

ثالثا : تطوير طلب تخصيص موارد بواسطة القطاعات الإدارية.

رابعا : مقارنة الطلبات الخاصة بالحالية للموارد مع الأهداف الفرعية قصيرة الأجل .(1)

المطلب الرابع : إعداد البرنامج الزمني و تحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية .

يتطلب تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية ترجمة الأهداف " الإستراتيجيات " إلى خطة سنوية و برامج زمنية تفصيلية تشمل ما يلي

1-تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطة :

و تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي :

-متطلبات تطوير التنظيم الإداري .

- متطلبات الموارد البشرية .

- متطلبات مادية من مستلزمات و أدوات و أجهزة و غيرها .

- متطلبات نظم المعلومات و ميكنة الأنظمة .

- متطلبات مالية

1:الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17 مرسوم رقم 82 / 161 ، للمادة رقم 01

- متطلبات أخرى .

2-وضع البرنامج الزمني و مسؤوليات التنفيذ :

و يشمل ذلك المهام التالية :

- تحديد الأساليب و الأدوات اللازمة للتنفيذ
 - تحديد المراحل و الإجراءات التفصيلية للتنفيذ .
 - تحديد الأطراف و الجهات ذوى العلاقة للتنفيذ .
 - تحديد توقيت و أزمنا ذوى العلاقة للتنفيذ .
 - تحديد الاختصاصات و المسؤوليات و الواجبات عن التنفيذ.
 - البرامج الزمنية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة .
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة للإدارة العليا .
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة للتسويق .
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة الخاصة بالإنتاج التنفيذ التصنيع الخدمات .
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة للشؤون المالية .
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة في مجال الشؤون الإدارية " أعمال السكرتارية الأمن و الحراسة ، الخدمات المعاونة " .
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة في مجال الموارد البشرية .
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة للعلاقات العامة و خدمة الزبائن .
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة للشؤون القانونية .
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة ميكنة الأنظمة و نظم المعلومات .
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة فيما يتعلق بالبحوث و الدراسات .
- و يظهر الجدول التالي شكل البرامج الزمنية التفصيلية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية .

القرارات	بداية العملية	نهاية العملية	الموارد	الأهداف	الهيئات المسؤولة
----------	---------------	---------------	---------	---------	---------------------

المطلب الخامس : مقومات التطبيق الفعال للخطة الإستراتيجية

يتطلب التطبيق الفعال للخطة الإستراتيجية توفر المقومات الرئيسية التالية :

1- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي :

تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظم التخطيط الإستراتيجي .

2- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي .

3- استمرارية التفكير الإستراتيجي : اتضح من خلال الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الإستراتيجي و على ضوء النتائج التي تحققت المنظمة التي تعد الخطط الإستراتيجية بأسلوب مهني صحيح ، إن استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة يمثل أحد أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة ، و نعني باستمرارية التفكير الإستراتيجي كأحد أشكال الاستثمار ، أن لا تقتصر تصورات و مفاهيم و اهتمامات أعضاء المنظمة على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية ، و إنما تمتد و تتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة و منهج للتفكير و التزام مهني مستمر بنظام التخطيط الإستراتيجي ، و مراعاة متطلبات الخطة الإستراتيجية في كافة الاجتماعات و وورش العمل و عند مواجهة المشكلات و إدارة الأزمات و اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأنها .

4- أولوية أولى التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا :

يتوقف نجاح المنظمة و فعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية و الاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط .

5- التعريف بعملية التخطيط و منهج إعداد الخطة الإستراتيجية يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط و إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة أن يكون أعضاء المنظمة على دراية بمكونات هدف عملية التخطيط و مراحلها و النتائج المستهدفة منها و متطلبات تحقيقها (1)

المبحث الثالث : التدقيق الإستراتيجي

المطلب الأول : عمليات الرقابة الإستراتيجية

الفرع الأول : مفهوم الرقابة الإستراتيجية

يقصد بالرقابة الإستراتيجية ، هي " تلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق أهدافها ، و في تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية و اهتمام أكبر " .

1:د.ادريس تابت عبد الرحمان و محمد المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و نماذج التطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع القاهرة طبعة 2003 ص 202

و يستدل من هذا المفهوم أن عملية الرقابة الإستراتيجية تتطلب قيام الإدارة بمتابعة جانبين أساسيين و هما : جانب الأداء و التنفيذ داخل المنظمة ، و جانب البيئة التنافسية و الخارجية لها ، و معرفة اتجاهات التغيير المحتملة و ذات التأثير الكبير على عمليات و مستقبل المنظمة .

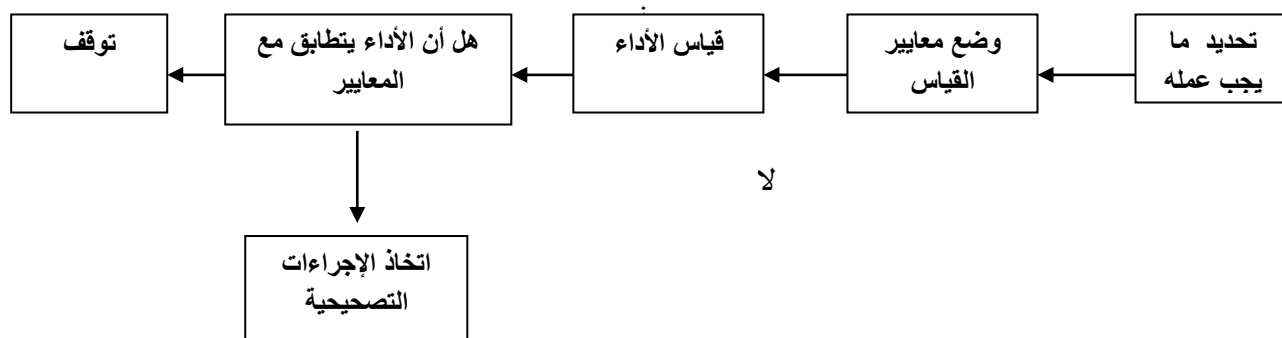
و تعرف الرقابة الإستراتيجية (Wright.et.al.1998) على أنها تلك العملية التي تتضمن تحديد الدرجة أو المدى EXTENT ، و التي تتمكن من خلالها إستراتيجيات المنظمة و الغايات كما خطط لها وإذا كان القصد من الرقابة هو لتعديل إستراتيجيات المنظمة أو لتنفيذها ، فإن ذلك يتطلب أن يتم تحسين طاقة أو قابلية المنظمة لإنجاز أهدافها.

الفرع الثاني : مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية

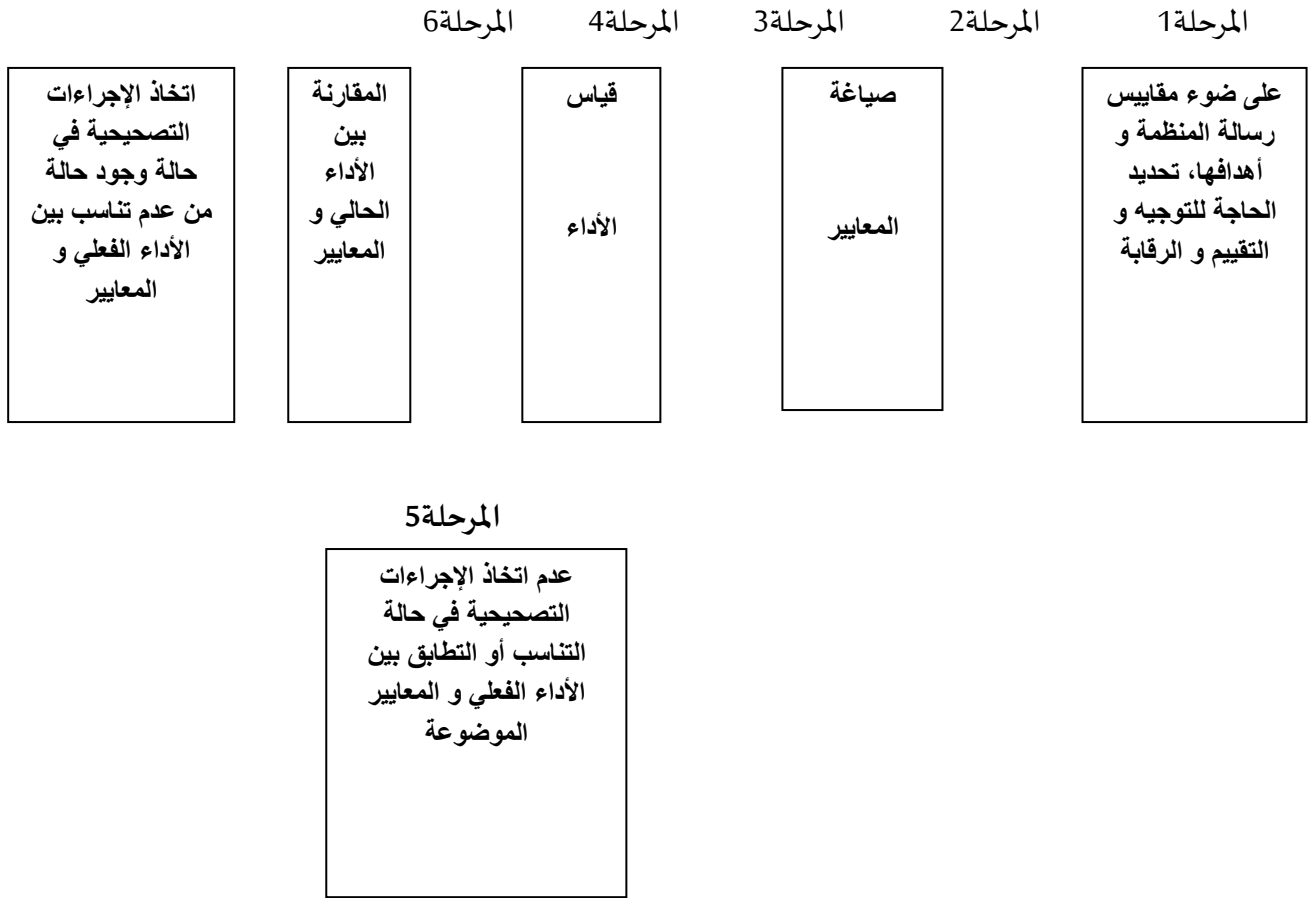
يشير العديد من الكتاب و المتخصصين في الشؤون الإستراتيجية لمنظمات الأعمال إلى أهمية العلاقة بين السلطة العليا للمنظمة و المتمثلة في أعضاء مجلس الإدارة و جماعة المستثمرين و جملة الأسهم و الذين يعملون على توجيه الإستراتيجيات لتحقيق الاستجابة الإدارية المطلوبة ، و إن الكيفية الفاعلة لهذه المكونات للسلطة العليا لأية منظمة و درجة علاقتها أو تعلقها بالرقابة الإستراتيجية قد اهتم بها العديد من الباحثين في هذا المجال ، حيث يمتلك مجلس الإدارة الصلاحية لتوضيح و تحقيق و عرض مصالح المالكين ، كما أن هذا المجلس مسؤول عن تحديد أشكال القيادة في المنظمة من اختيار أو استبدال المدراء التنفيذيين (CEO) ، كذلك العمل على تقديم النصح و الإرشاد للإدارة و تحديد طبيعة التوجه التنفيذي و الأداء ، و كذلك يتحدد دور الإدارة في صياغة و تنفيذ الإستراتيجية من خلال التقييم الموضوعي للمسار الإستراتيجي (STRATEGIC PATH) الوحيد و الذي يستخدم بشكل صحيح لتحقيق الأهداف التنظيمية ، و في بعض الأحيان يتم اختيار أعضاء لمجلس الإدارة من خارج المنظمة و قد اختلف الكتاب في فعالية أعضاء المجلس المختارين من خارج المنظمة هم أكثر قدرة على التحفيز لدفع عملية تحسين الأداء نحو الأفضل ، و لكن هذا لا يعني دائما أن الأعضاء من الخارج المنظمة غير فاعلين و لكي تتمكن الإدارة من تأدية أنشطتها و مهامها بشكل فاعل و كفوء في مجال الرقابة و تقويم الأداء الإستراتيجي فإنها ستعتمد على المراحل التالية :

- 1- صياغة و وضع المعايير التي سيعتمد عليها في الأنشطة الرقابية و عملية قياس الأداء الإستراتيجي .
- 2- قياس الأداء الفعلي و مقارنته مع النتائج المتوقع الحصول عليها .
- 3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الأداء الفعلي و المخطط .

مراحل عملية التقويم و الرقابة الإستراتيجية



خطوات الرقابة الإستراتيجية



الفرع الثالث : العلاقة التكاملية لعملية الرقابة الإستراتيجية مع التغيرات الأساسية .

يرى بعض الباحثين المتخصصين في مجال الشؤون الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بأن عملية الرقابة الإستراتيجية (STRATEGIC CONTRD) إنما هي عملية تتوسط العديد من الفعاليات و الأنشطة الإدارية و يقصد بها كوسيلة مرشدة و ناصحة و تحدد مجالات الإخفاق أو التصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية في المنظمة ، و لذلك فهي عملية تفاعلية و تكاملية مع العديد من هذه الفعاليات و لذلك سميت بالعملية الوسيطة الناصحة (Mediator) (1)

المطلب الثاني : أنشطة عملية الرقابة الإستراتيجية

إن الهدف الأساسي من عملية التقويم و الرقابة الإستراتيجية هو لغرض التأكد من أن الإستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ في منشآت الأعمال إنما قد ساهمت بصيغة أو بأخرى في تحقيق الرسالة و الأهداف الخاصة بها ، و أن مثل هذا التقييم الخاص بالإستراتيجيات قد يركز على الجوانب الآتية : (2)

2-1: نفس المرجع السابق ص 58

- 1- تقييم درجة الاتساق في أهداف الاستراتيجيات المستخدمة في المنظمة مع بقية الأهداف فيها .
- 2- تقييم لدرجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنشأة في الوصول إلى الاستراتيجيات المستخدمة .
- 3- تقييم لمحتويات و مضامين الاستراتيجيات ذاتها .
- 4- تقييم لقدرة المنشأة على وضع اختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي .
- 5- تقييم للنتائج التي تتحقق للمنشأة من جراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية .

و إن مجالات التركيز على الفقرات الثلاث الأولى أعلاه إنما يتعلق بعملية التقويم أثناء قيام المنشأة بعملية الاختيار الإستراتيجي ، أما المجالان الأخيران فهما يرتبطان بعملية التقويم و الرقابة الإستراتيجية و عليه فإن العديد من الباحثين يعتقدون بأن عملية الرقابة الإستراتيجية إنما تتطلب القيام بأربعة أنشطة رئيسية و هي :
(1)

الفرع الأول : وضع معايير الأداء والتي سيتم استخدامها في مجال الرقابة

تمثل هذه أهدافا ينبغي تحقيقها ، و هناك معايير خاصة بخدمة المستهلك و بالإنتاج و العمليات و بالموارد البشرية ، و المعايير المرتبطة بالأداء المالي ، و من ابرز المعايير المالية المستخدمة ما يلي :

أ- معدل العائد على رأس المال المستثمر .

ب- معدل العائد على الموجودات .

ج- ربحية السهم الواحد .

د- معدل المبيعات أو الحصة السوقية للمنشأة .

هـ- هامش الربح الصافي .

و- معدل النمو للقيمة السوقية للسهم الواحد .

ز- القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية .

ح- مقسوم الأرباح للسهم الواحد .

ط- معدل النمو في الموجودات .

ي- معدل النمو في حقوق الملكية .

و بذات الاتجاه فإن على المنشآت الأعمال و معظم المنظمات أن تهتم ببعض الجوانب الأخرى و التي تعكس قدرتها على البقاء و الاستمرارية في السوق و منها : (2)

1-2: نفس المرجع السابق ص 66

أ- درجة الابتكار سواء في العمليات و الأنشطة المختلفة أو المنتجات .

ب- الموارد المالية و التسهيلات الإنتاجية المتاحة .

ج- ربحية المنشأة و مركزها المالي الاستراتيجي .

د- المسؤولية الخاصة بالمنظمة تجاه المجتمع .

ولكي تكون العمليات الرقابية فعالة على الأنشطة التي تختارها المنظمة فإنه لا بد من مراعاة الشروط الآتية :

1- أن يكون النظام الرقابي قادرا على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة و حتى تتمكن المنشأة من اتخاذ إجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الانحرافات .

2- أن يكون النظام ذات طبيعة اقتصادية و يعمل على إيصال المعلومات للمستويات الإدارية ذات العلاقة و أن يساهم في تصحيح الأداء و بما ينسجم مع الأهداف المرسومة .

3- أن يكون النظام الرقابي شاملا بحيث يغطي كافة جوانب النشاط الحيوية و الهامة للمنشأة .

4- أن يتسم النظام الرقابي بالتوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة بحيث لا تظهر أنشطة رقابية أكثر من اللازم في بعض المجالات و اقل من اللازم في مجالات أخرى .(1)

الفرع الثاني : قياس الأداء

بعد أن تنتهي الإدارة من تحديد المعايير الخاصة بالأداء و التي تحتل تركيزا مهما في عمليات الرقابة الإستراتيجية فإن الخطوة التالية إنما تتمثل في قيامها بقياس الأداء الفعلي ، و تتطلب عملية قياس الأداء القيام بالجوانب الآتية : (2)

-توقيت القياس :

إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس ، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس ، فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية أم الرقابة التي تهدف إلى مرافقة أداء الأنشطة و هي متزامنة مع فعاليات بهدف التعرف من عدمه أو الرقابة التي تهدف إلى تقييم النتائج عقب الانتهاء من القيام بالعمل موضع الرقابة ، فالنوع الأول هو لاكتشاف الانحرافات في الأداء ، أما الثاني فتهدف إلى تقييم ناتج كل مرحلة ، و اتخاذ القرار بالانتقال إلى المرحلة التالية من عدمه ، أما النوع الأخير من الرقابة فهو الذي ينتظر انتهاء العمل بالكامل ثم يبدأ في قياس النتائج و مقارنتها بالمعايير و اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

- المقاييس الكمية و النوعية :

تتعرض الأنشطة الرقابية في بعض الأحيان إلى مشكلة خلق درجة توازن معقولة بين الكم و الجودة ،

1-2: نفس المرجع السابق ص 75

و تبرز هذه المشكلة من كون إن كل منهما يأتي على حساب الآخر ، فمن المعروف أن حجم الأداء قد

يزداد على حساب الجودة ، و إن الجودة تتحقق على حساب حجم الأداء ، فالمقاييس المرتبطة بالجودة هي صعبة القياس لأنها تنطوي أحيانا على بعض جوانب الحكم الشخصي و التفضيلات الشخصية غير الموضوعية .(1)
- المراجعة الإستراتيجية :

تعد المراجعة الإستراتيجية إحدى الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المنظمات ككل أو لقياس أداء بعض وحداتها ، و تستخدم المراجعة الإستراتيجية لتقييم الأداء في المجالات الآتية :

1- درجة فعالية المنشأة في علاقتها بالمجتمع ، و يتضمن ذلك فاعليتها في الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية و درجة استجابتها لحاجات مستهلكيها ، و الصورة الذهنية الجماهيرية التي تمتلكها المنظمة في أذهان المستهلكين و عموم أفراد المجتمع .

2- فعالية العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمنظمة ، و يشمل ذلك تقييم لكل من درجة التعاون أو التعارض بين الوحدات التنظيمية الوظيفية ، و كذلك تقييم لدرجة فعالية الاتصالات فيما بينها .

3- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها .

4- تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة ، و نقاط الضعف ، وذلك بالمقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع ، و وضع الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من جوانب القوة و للتغلب على جوانب الضعف .

الفرع الثالث : مقارنة الأداء بالمعايير

تتمثل الخطوة الثالثة في الرقابة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة من وراء الأداء ، و غالبا ما تحدد الإدارة نطاقا (مدى) معيننا تسمح فيه للأداء الفعلي بالانحراف عن المعايير الموضوعية ، كما ينبغي أن لا تأخذ الإدارة زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية على أنها حالة جيدة في كل الأحوال ، فتجاوز الأداء للمعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل ، و على الإدارة أن تتوصل إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى زيادة الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة .(2)

الفرع الرابع : اتخاذ الإجراءات التصحيحية

و تمثل المرحلة الأخيرة حيث تقوم الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي و جعله يتطابق مع المعايير الموضوعية ، و قد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المعايير ، أو القيام بتغيير الإستراتيجيات ، و لذلك فإن هذه العملية تشمل على مرحلتين هما تحديد أسباب الانحرافات ثم القيام بالتصرفات اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات .(3)

1-2-3: نفس المرجع السابق ص 98-100

المطلب الثالث : تقويم الأداء الإستراتيجي

الفرع الأول : مفهوم الأداء الإستراتيجي .

يعد الأداء مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام ، و يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع و حقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية .

يستدل مما تقدم بأن الأداء مفهوم واسع ، و يشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح و الفشل و الكفاءة و الفاعلية ، المخطط و الفعلي ، الكمي و النوعي ، و غيرها الكثير من العوامل المتعلقة به ، و لذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر و الذي يعكس نجاح المنظمة و استمراريتها و قدرتها على التكيف مع البيئة ، أو فشلها و انكماشها وفق أسس و معايير محددة تضعها المنظمة و وفقا لمتطلبات نشاطها و على ضوء الأهداف طويلة الأمد .

و على صعيد الإدارة الإستراتيجية ، فإن الأداء قد يحظى باهتمام استثنائي و ذلك لكونه يعكس صواب التوجه الإستراتيجي للمنظمة ، و اختيار فعليا و واقعا لمصادقية المخل الإستراتيجي المعتمد ، كما أنه يوضح أبعاد و حالات التكيف الإستراتيجي للمنظمة مع بيئتها ، فقد اتفق معظم الباحثين الإستراتيجيين على أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تشتمل على ثلاث مراحل أساسية هي مرحلة الصياغة الإستراتيجية ، و التنفيذ الإستراتيجي و المرحلة الثالثة تتمثل بالتقويم و الرقابة الإستراتيجية. و تتم هذه العملية الأخيرة من خلال الأداء، و من خلال هذا الأداء تعتمد المنظمات أسلوبا محددًا للتغذية العكسية ، و ذلك بهدف إعادة النظر سواء بالإستراتيجيات أو الأهداف المحددة أم في صيغ الأساليب التنفيذ و الرقابة و لذلك فقد اتفق معظم كتاب الإدارة الإستراتيجية على أهمية عملية التقويم الإستراتيجي ، و التي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه. (1)

الفرع الثاني : مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي.

يعد تقويم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات و البيانات التي تستخدم في قياس مديات تحقق أهداف المنظمة ، و بالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة و اللاحقة لفعاليات المنظمة ، و بما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة و أهدافها و برامجها الإستراتيجية .

و قد تطور مفهوم تقويم الأداء و اتسعت مجالات استخدامه حتى أصبح احد أهم العمليات الإدارية و الإستراتيجية و التي تحظى باهتمام معظم المنظمات ، و يقصد بتقويم الأداء هو " تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية و التي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة و انه يلي أهداف المنظمة " (2)

و تقويم الأداء هو قياس للأعمال و الفعاليات المتحققة و مقارنتها بالخطة المعدة سابقا و ذلك لاكتشاف و تحديد نقاط القوة و الضعف في المنظمة ، و يرى بأنه " عملية مرشدة لنشاطات كتقدير ما إذا كانت

2-1: د. هشام طلعت عبد الحكيم، إستراتيجية تنوع محفظة الأوراق المالية و أثرها في المخاطرة اللانظامية، رسالة ماجستير في ادار الأعمال، الجامعة المستنصرية 1999 ص 135

الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها و تنتفع منها بكفاءة و فاعلية في سبيل تحقيق أهدافها .

المطلب الرابع : ميادين الأداء الأساسية

تعدد المجالات التي تسعى المنظمة لقياسها على أساس أن كل مجال منها يعكس هدفا تسعى المنظمة لتحقيقه ، و قد تختلف هذه الميادين من منظمة لأخرى و حسب طبيعة نشاطها و حسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات ، بحيث تعكس هذه المجالات أهداف المنشأة الأساسية ، و يرى (Stoner) إن هذه المجالات هي عبارة عن الجوانب الخاصة لوحدة الأعمال أو المنظمة و التي يجب أن تعمل بفاعلية لكي يتحقق النجاح لهذه الوحدات أو المنظمة (Stoner. 1982) ، و يحدد (wheelen & hunger.1986) بعض هذه المجالات و كما يلي :

1- الربحية : و تعتمد مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال متمثلة في نسب الربحية و التي تقيس فعالية و قدرة الإدارة على توليد الأرباح .

2- المركز السوقي : و تتمثل بالحصة السوقية و التي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم الأعمال و السلعة على مستوى السوق ، و غالبا ما تقارن بأقوى منافسين في السوق .

3- الإنتاجية : و تمثل العلاقة بين مخرجات المنظمة من سلع و خدمات و بين مدخلاتها ، و تعد الإنتاجية مقياسا لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد و طاقات متاحة للمنظمة و بما يكفل لها تحقيق أهدافها .

4- قيادة المنتجات : و تتمثل بقيام الإدارات الرئيسية في المنظمة بتقويم تكاليف و الجودة و المركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية و المنتجات المخطط لها مستقبلا .(1)

5- تنمية الأفراد و اتجاهات العاملين : تتم عملية تنمية أفراد كـمجال أداء رئيسي تسعى المنظمات لقياسه عن طريق تجميع التقارير المتنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية و المستقبلية في القوى العاملة ، كما يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المنظمة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات و بطريق غير مباشر عن طريق بيانات الغايات و دورات العمل .

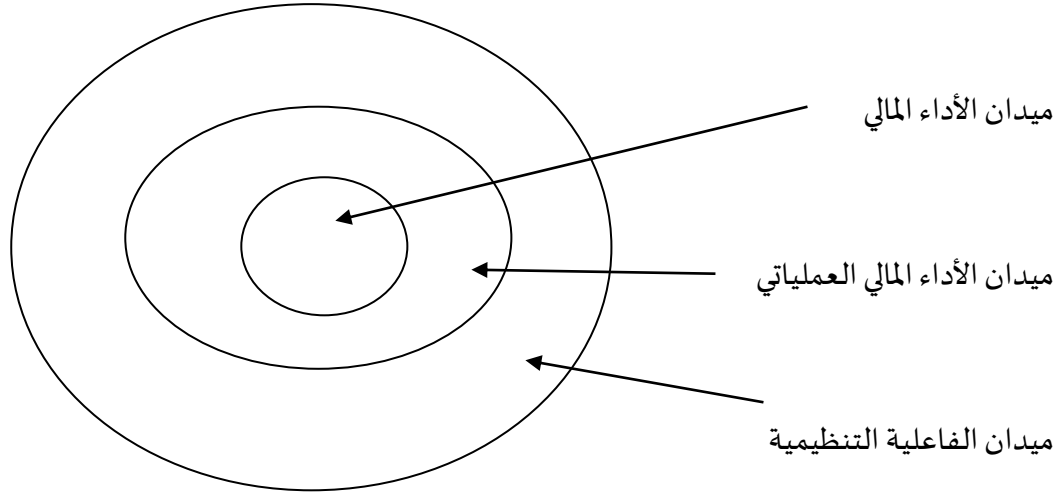
6- المسؤولية العامة : و في هذا المجال تضع المنظمة مقاييس تلائم طبيعتها و بيئتها المحيطة ، بهدف تقويم مدى نجاحها في تحمل مسؤولياتها نحو العاملين و الموردين و المجتمع .

7- الموازنة بين الأهداف المدى القريب و المدى البعيد : و تقوم المنظمة بإجراء دراسة متعمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من إن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح و الاستقرار في المستقبل أي عدم التعارض بين الأهداف الحالية و مستوى الأرباح المطلوب تحقيقه مستقبلا

و قد حدد كل من (Venkatraman & Ramanyjam) مجالات أداء الأعمال في ميادين و مجاميع

1 : glueck & jauch, stratégique management & business Policy, mcgraw-hill,1994 page 201

محددة ، و المتمثلة في ميدان الأداء المالي و ميدان الأداء العملياتي و ميدان الفاعلية التنظيمية ، و يحددان المقاييس و مؤشرات لكل ميدان من هذه الميادين تعكس إمكانية قياس الأداء فيه بوضوح (Venkatraman & Ramanyjam.1986) و الشكل يوضح حدود و ميادين أداء الأعمال .



و يمثل الأداء المالي ميدان الأداء المستخدم في معظم بحوث الإستراتيجية ، أما ميدان الأداء المالي و العملياتي فهو ميدان الأداء المستخدم في البحوث الإستراتيجية الحديثة ، و على صعيد ميدان الفاعلية التنظيمية ، فهو الميدان الأوسع و المفهوم الأكثر استخداما في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة . و يستخدم الباحثون في مجال قياس الأداء مجموعة من المؤشرات المالية تتمثل في نسب الربحية و السيولة و النشاط أو إدارة الموجودات و نسب الرافعة أو إدارة المديونية و نسب سوق الأوراق المالية و نسب النمو.(1)

أما ميدان الأداء المالي و العملياتي فإنه يمثل الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات ، بالإضافة إلى المؤشرات المالية ، فإنه يجري الاعتماد على مقاييس عملياتية في قياس الأداء كالحصة السوقية ، و تقديم منتجات جديدة ، نوعية المنتج ، فاعلية العملية التسويقية و غيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة .

أما على الصعيد ميدان الفاعلية التنظيمية ، فإنه يمثل الميدان الأوسع و الأشمل لأداء الأعمال ، و الذي

1:نفس المرجع السابق ص 165

يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي و العملياتي ، و يعود السبب في ذلك إلى أن هذا

الميدان يغطي أهداف أصحاب المصالح في المنظمة و يعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف

المطلب الخامس : تحليل الفجوة الإستراتيجية

الفرع الأول : مفهوم الفجوة الإستراتيجية

وردت العديد من التعاريف بشأن الفجوة الإستراتيجية ، فقد عرفها بامبركر Bamberger على أنها " الفرق ما بين توقعات المنظمة التي تتسم بتقديرات التطور الذي سيصيب إمكانات المنظمة خلال فترة الإستراتيجية المزمع تغطيتها في المستقبل و بين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها " (1)

أما Hussy فإنه يشير إلى أن الفجوة الإستراتيجية هي عبارة عن الفرق بين ما هو مطلوب و ما هو متوقع . (2) كما و قد عبر Hicks عن الفجوة الإستراتيجية كونها " الفرق بين وضع المنظمة الذي ترغب في تحقيقه و بين وضعها الحالي " (3)

أما أرجنتي Arenti فإنه ينظر إلى موضوع الفجوة الإستراتيجية من الزاوية التي تعتبر أن الفجوة تتنت من حالة المقارنة بين المستهدف تحقيقه أو مستوى طموح إدارة المنظمة و بين التنبؤات الأولية بالمستوى الأتي و المتوقع. (4) و يشير Boseman إلى إن الفجوة الإستراتيجية ضمن إطار عمل الرقابة الإستراتيجية التي تبدأ عند حصول المدراء على المعلومات المتعلقة بنتائج تنفيذ الإستراتيجية الحالية ، حيث تتم مقارنة هذه النتائج مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و كذلك مع أعمال المنظمات المنافسة من خلال مجموعة من الصيغ التي بالإمكان أتباعها كحصصة السوق ، الربح الصافي ، معدل العائد على الاستثمار و العائد على المبيعات بالإضافة إلى نسبة نمو الأعمال و غيرها من الصيغ و الأساليب و الوسائل التي يمكن اعتمادها عند التقييم. (5)

حيث يرى Boseman بأن الفجوة الإستراتيجية بين الأداء الكلي للمنظمة و النتائج المتوقعة من قبل الإدارة العليا ، تشير إلى وجود سلسلة من المشاكل ، إذا لم يتحرك الفريق الإستراتيجي للتغلب عليها فإنها ستسبب تأثيرات سلبية على طموحات المنظمة من أجل البقاء على الأمد البعيد ، كما أنه سيؤثر على مركزها المالي سلبا و بالتالي تدهوره. (6)

الفرع الثاني : أسباب الفجوة الإستراتيجية .

1- التشخيص الاستراتيجي :

و يمثل تقييم إستراتيجية المنظمة الجارية و العودة إلى المراحل المبكرة "الأولية" من عملية الإدارة

1-2-3-4-5-6 : glueck & jauch, stratégique management & business Policy, mcgraw-hill,1994 page 158-167

الإستراتيجية و المتمثلة في تقييم عناصر قوة المنظمة و ضعفها و الفرص المتاحة لها و التهديدات المحيطة بها ، إضافة إلى فحص و تدقيق الافتراضات التي تم استخدامها في بناء إستراتيجية المنظمة .

2- التشخيص العلمي " التشغيلي " :

يهم التشخيص التشغيلي بتقييم نتائج التنفيذ الإستراتيجية الحالية ، إذ يركز على تقدير الأداء الحالي الشركة و من ثم تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الفجوة الإستراتيجية . و أن مرحلة الأولى من عملية التشخيص العملي

تكمُن في تحديد مجالات الأداء التشغيلي و التي تكون غير مقنعة أو تحت مستوى القيود و التي تحتاج إلى إجراء التحسينات و التعديلات علمها.

الفرع الثالث : معايير الأداء لتحديد الفجوة الإستراتيجية .

على ضوء المعايير التالية يمكن تحديد الفجوة الإستراتيجية و من هذه المعايير :

أ- معايير الإنتاجية

- 1- الإنتاجية الإجمالية= كمية أو قيمة الإنتاج/ كمية أو قيمة العوامل الإنتاج= المخرجات/ المدخلات
- 2- إنتاجية العمل= كمية أو قيمة الإنتاج/ عدد العاملين
- 3- إنتاجية ساعة العمل= قيمة الإنتاج/ عدد ساعات العمل
- 4- إنتاجية رأس المال= القيمة المضافة الإجمالية/ قيمة الآلات و المعدات في الكلفة

ب- معايير القيمة المضافة

- 1- القيمة المضافة/ قيمة المنتجات أو رأس المال المستخدم
- 2- القيمة المضافة/ عدد العاملين
- 3- القيمة المضافة/ عدد ساعات العمل

ج- معايير الربحية

- 1- معيار معدل العائد على الاستثمار= مجمل الربح / إجمالي الاستثمارات
- 2- الهامش = الربح/ المبيعات
- 3- معدل دوران رأس المال= المبيعات / رأس المال المستثمر
- 4- القابلية الأيرادية = الهامش * معدل دوران رأس المال
- 5- معدل العائد على حق الملكية= صافي الربح بعد الفائدة و الضريبة / حق الملكية

د- مؤشرات النشاط :

- 1- صافي المبيعات / الأصول المتداولة أو الأصول الثابتة .
- 2- صافي المبيعات / قيمة الإنتاج .
- 3- تكاليف الإنتاج / إجمالي المبيعات .
- 4- المصاريف الإدارية أو مصاريف التوزيع / إجمالي المبيعات .
- 5- قيمة مبيعات كل منطقة أو كل منتج / إجمالي المبيعات .
- 6- صافي المبيعات / مجموع الموجودات .

هـ- معايير الطاقة الإنتاجية و خطط الإنتاج :

- 1- نسبة التنفيذ= الطاقة الإنتاجية الفعلية / الطاقة الإنتاجية المخططة *100
- 2- نسبة الانتفاع= الطاقة الإنتاجية الفعلية / الطاقة الإنتاجية التصميمية أو المتاحة * 100
- 3- نسبة التشغيل = الطاقة الإنتاجية المخططة / الطاقة الإنتاجية التصميمية أو المتاحة * 100
- 4- نسبة الاستغلال = الطاقة الإنتاجية المتاحة / الطاقة الإنتاجية التصميمية * 100
- 5- نسبة التنفيذ = قيمة الإنتاج الفعلي / قيمة الإنتاج المخطط *100

و- النقد الأجنبي:

- 1- نسبة المستلزمات السلعية المستوردة = قيمة المستلزمات السلعية المستوردة / قيمة المستلزمات السلعية المحلية أو الكلية *100
- 2- نسبة الكلفة بالنقد الأجنبي= إجمالي الكلفة الأجنبية / إجمالي الكلفة المحلية أو الكلية *100
- 3- نسبة كلفة العمالة الأجنبية = كلفة العمالة الأجنبية / كلفة العمالة المحلية أو الكلية *100
- 4- نسبة قيمة الصادرات = قيمة الصادرات / قيمة المستلزمات المستوردة أو الكلفة الكلية *100
- 5- النسبة الاقتصادية= إجمالي الكلفة الأجنبية / كلفة البضائع الجاهزة المستوردة *100

ز- معدلات النمو :

- 1- معدل النمو بالموجودات الكلية .
- 2- معدل النمو بالقيمة المضافة .
- 3- معدل النمو في المبيعات .
- 4- معدل النمو بحقوق الملكية .
- 5- معدل النمو في ربحية السهم الواحد .
- 6- معدل النمو في معدل العائد على الاستثمار .
- 7- معدل النمو بالقيمة السوقية للسهم الواحد .
- 8- معدل النمو بالقيمة الدفترية للسهم الواحد .
- 9- معدل النمو بمقسوم الأرباح الموزع للسهم الواحد .

يتضح مما تقدم بأن الباحثين مهما اختلفوا في تصنيفاتهم و وجهات نظرهم حول موضوع الفجوة ، فإنهم تناولوها في حدود الأداء Performance ، التخطيط Planning ، الأهداف Objectives ، الرقابة Control ، انطلاقا من كونها تمثل حالة من عدم التوازن (imbalancing) و لكن البعض منهم تأطرو في تلك الحدود و البعض الآخر خرج منها إلى الشمول و التعمق بعقلية إستراتيجية متفتحة مستفيدا و موظفا المعرفة الإنسانية و

العلمية في فهم و تحليل المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية لمنظماتهم و مستقبل تلك المنظمات رغم صعوبة التوصل إلى إجابات نهائية قاطعة ، لكن و إلى حد ما يمكن التوصل إلى قنوات مشتركة حول مسألة الاستقرار و التغيير المطلوبين .

عليه نستطيع القول بأن الفجوة الإستراتيجية :

- إنتاجي المخطط الاستراتيجي .

- إنتاجي المستقبل لخيار استراتيجي .

- الحدود الإستراتيجية هي فكرة .

- و أخيرا مسألة التحفيز ، حيث يجلس المخططون الإستراتيجيون و مقارنة بإمكاناتهم Capabilities و طموحاتهم Aspirations يحددون من اليوم الفجوة الإستراتيجية ، الإمكانيات و الطاقات حسب توقعاتهم Anticipation مهما اختلفت وجهات نظرهم و الإشكال التي يصورون فيها الفجوة الإستراتيجية ، و هذا بحد ذاته عمل تحفيزي . و كتحصيل حاصل إن أية إدارة لو أنها لم تجد في عملها فجوة ، عليها أن تخلق هذه الفجوة الإستراتيجية و الإستراتيجيون يبحثون عن الأفكار الجديدة لردم تلك الفجوة .

الفرع الرابع : غلق الفجوة الإستراتيجية

إن النتائج المترتبة عن تحليل الفجوة تساعد في توضيح المجالات الإستراتيجية التي تتطلب أن توليها إدارة المنظمة الانتباه و الاهتمام اللازمين (Hicks) و يستدل من ذلك بأن Hicks يشير إلى أن أسلوب تحليل الفجوة هو أسلوب للمقارنة بين الأهداف الممكنة و مستوى طموح المنظمة في المستقبل بغية تحديد الفجوة منها و رصدها بدقة و اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة و علاج الموقف سواء بتطوير أو استخدام الإستراتيجيات بما يتلائم و طبيعة ذلك الموقف .

وتفاوت أهمية هذا الموضوع من منظمة إلى أخرى ، فقد يشكل أمر ما مسألة خطيرة لمنظمة معينة مما يدعوها اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة و الضرورية لمعالجته و أخذه بنظر الاعتبار ، في حين قد يعد نفس الأمر لمنظمة أخرى مسألة لا تتطلب استنفار الجهود ، لأنه لا يبدو لها على درجة من الأهمية و لكن يشكل لها مدعاة قلق .

يتضح بأنه على الإدارة أن تعي ضمن مهامها و مسؤولياتها السعي إلى تقليص الفجوة ، و يتطلب منها اعتماد الموضوعية في التحليل ، حيث أن الأهمية ذات العلاقة بالفجوة ، إنما تعتمد على منظور الفريق الإستراتيجي الذي يتولى تقييم الفجوة و الاتجاهات المعتمدة في كيفية حدوثها و انبثاقها .

و يستدل من عملية تحليل الفجوة الإستراتيجية بأنه يمكن تهيئة الإطار العام و الاتجاه الذي يصبو نحوه قرار الإدارة العليا في تحديد الخيار الإستراتيجي القادر على غلق أو تقليص تلك الفجوة ، و أن هذا الاتجاه يتحدد بين الاستقرار و التغيير و يعتمد بشكل خاص على دقة نتائج التحليل في المراحل السابقة التي تحدد بموجبها البدائل الإستراتيجية الممكنة أمام المنظمة ، و أن هذه البدائل تحتاج بدورها إلى عملية تحليل و تقييم و مفاضلة فيما

بينها في ضوء معايير توضح هي الأخرى من قبل الفريق الإستراتيجي في المنظمة و بدلالة الهدف أو الأهداف الإستراتيجية التي ترغب المنظمة في تحقيقها .

و بعد إتمام عملية تحليل الفجوة الإستراتيجية و تحديد معالمها ، يتم طرح مجموعة من الخيارات الإستراتيجية بهدف المعالجة و التقليل لتجسيم الآثار السلبية الإفراقات تلك الفجوة ، و الخيار الإستراتيجي في ماهيته هو قرار يتخذ من قبل الإدارة العليا و قد يكون بمساهمة كل المستويات في المنظمة ، و على ضوءه تحدد إستراتيجية العمل المستقبلية ، و بذلك تصبح عملية الاختيار الإستراتيجي عملية انتقاء واعدة لإستراتيجية المستقبل من بين مجموعة البدائل المتاحة و ضمن إمكانات المنظمة و ظروفها و بيئتها و التي من خلالها ينتظر أن يتم تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية .

و يشير كلويك Glueck إلى أن الخيار الإستراتيجي هو : " قرار لانتقاء و اختيار الإستراتيجية الأفضل من بين البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تحقق أهداف المشروع ".(1)

و بذلك يكون توليد و تقييم و اختيار البديل الإستراتيجي الأمثل من أهم المراحل في عملية صنع القرار الإستراتيجي ، و حال اختيار الإستراتيجية الأمثل و التي يفترض أن تكون هي الأكثر انسجاما و توافقا مع فلسفة المنظمة و الأقرب من الكلفة المخططة ، و بذلك يكون البديل الإستراتيجي الأمثل الذي سيتم اختياره و اعتماده .

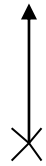
1: نفس المرجع السابق ص 165

إن مهمة الفريق الإستراتيجي " الإدارة العليا " ستكون أسهل فيما يتعلق بتحليل و تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة و المفاضلة بينها لو اعتمدت على استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي و التي تمثل سلسلة من التقنيات المستهدفة في تحليل المزايا الإستراتيجية لأعمال المنظمة المتعلقة بمجموع أنشطتها و عملياتها و تعتمد عملية استخدام هذه الأدوات على عوامل معينة لأجواء التحليل و التي تمثل عبارة عن مؤثرات و معايير يتم بواسطتها فحص و اختيار أنشطة المنظمة المتعلقة بالإنتاج و التسويق و المالية و توزيع الموارد لتحديد نقاط القوة و الضعف فيها ، و بما يمكن المنظمة من استثمار الفرص المتاحة لها و مواجهة التهديدات البيئية Glueck

و في ضوء عملية التقييم و التحليل لكل نشاط تتخذ القرارات حول الاستمرار و دعم النشاط أو التراجع عنه أو تصفيته وفقا لها يتوفر من بدائل إستراتيجية لصانع القرار

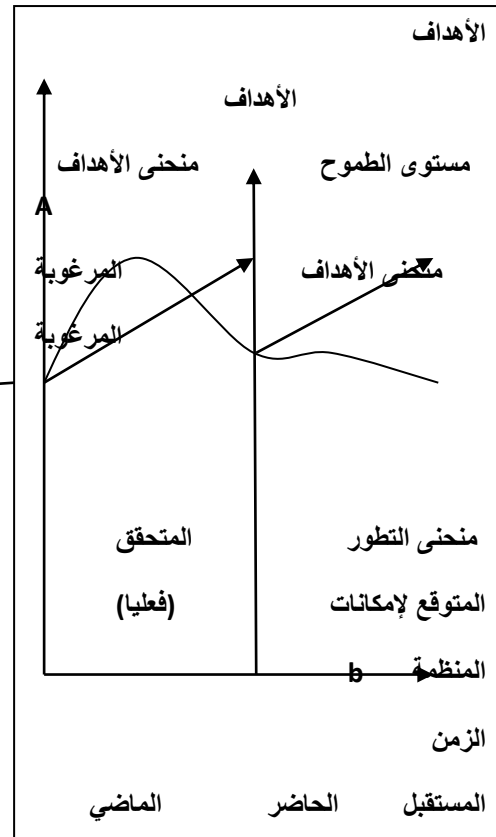
و إن من أهم أدوات التحليل الإستراتيجي ما سبق ذكره بالتفصيل فيما سبق و عليه و من خلال ما تقدم فإنه يمكن تحديد مخطط للخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة أن تختار احدهما لخلق الفجوة الإستراتيجية ، على اعتبار إن الفجوة الإستراتيجية تمثل مرحلة وسطية بين الأهداف الإستراتيجية ، أي مستوى طموح المنظمة و بين الخيارات الإستراتيجية اللازمة لتقليصها أو غلقها و كما يوضحه المخطط الآتي :

نقاط القوة



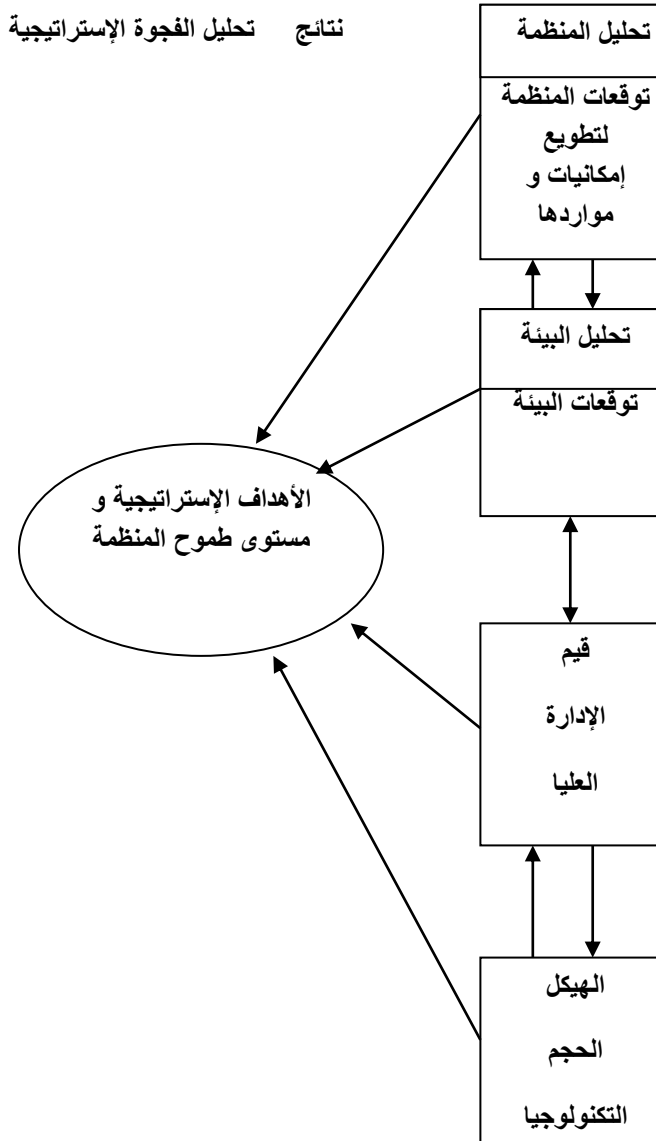
اختيار

نتائج تحليل الفجوة الإستراتيجية



و الضعف

فرص
و تهديدات



الخاتمة

التنفيذ الإستراتيجي يتم من خلال ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط و تخصيص الموارد المادية و البشرية و نظم الحوافز و الهيكل التنظيمي و السياسات التنظيمية، و نظم المعلومات السائدة و الاتصالات و القيادة و نظام تقويم الأداء الإستراتيجي .

لذا فإن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا أكثر صعوبة و تعقيدا لأن طريقة معالجة هذا التحدي و ترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا ، و اناي فشل للإدارة في تطبيق الإستراتيجية لذ يقتصر على هذه الحلقة الديناميكية الحساسة و إنما يتعداها إلى فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية ككل ، و أنه لا يخفى على أحد أهمية التدقيق المالي لضبط النفقات و تصحيح المسار لجهة الواردات و ترشيد الإنفاق ، و لا يجادل أحد في عصرنا في أهمية تدقيق الجودة التي تضمن تخفيض الهدر و تحسين الإنتاجية ، و لكن قد يغيب عن الكثيرين أن التدقيق الإستراتيجي يمثل نقطة البداية الأكثر أهمية بين هذه الأنواع الثلاثة من التدقيق ، فما نفع ترشيد الإنفاق و تحسين جودة العمليات التشغيلية إن كان الإنفاق في غير محله و لاستهداف التوجه الإستراتيجي أو كانت العمليات التشغيلية غاية في الجودة و لكنها تسير بعكس ما يخدم هذا التوجه.

مقدمة

تناولنا في الفصول السابقة الجانب النظري من الإستراتيجية و المتغيرات الأساسية اللازمة لتنفيذها، و في هذا الفصل سنحاول الخوض في الجانب التطبيقي، منها من خلال إجراء دراسة لإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع العام و محاولة إعطاء نظرة عن واقع الإستراتيجية بها من سنة 2009 إلى الآن و التحولات الجارية عمها و الإجراءات المتخذة بشأن عمليات الإدارة الإستراتيجية، فنبدأ أولاً بتقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم نجري دراسة تحليلية للمؤسسة و بعدها نحاول إجراء دراسة تقييمية لواقع إستراتيجية التسيير في المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة المخازن العامة بوهران MAGOR

المبحث الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للإنتاج الحيواني SGP PRODA

شركة مساهمة وطنية اقتصادية للإنتاج الحيواني رأس مالها 1 000 000 000.00 تتفرع منها عدة شركات منها: FRIGOMEDIT التي تأتي منها وحدة المخازن العامة بوهران. "MAGOR" شهد إنشاء شركة مساهمة قابضة ذات عقد عمومي اقتصادية للمواد الغذائية المتنوعة و الزراعية و للإنتاج الحيواني تحت إشراف وزارة الفلاحة و التنمية الريفية تدير مجموعة من 6 مجموعات صناعية تحت سيطرتهم مع 33 شركات تابعة، في مجال الثروة الحيوانية و الدواجن و التخزين.

المطلب الثاني: التعريف بوحدة المخازن العامة لوهران MAGOR

شهد عقد رقم 55-97/15 فبراير 1997 إنشاء : EPE Eurl MAGOR "المخازن العامة لوهران" ، بعد دراسة وطنية للسيد علي رزاق بارا، كاتب العدل ببيئر مراد رايس، التابعة لشركة Groupe Agro Froid التي تحولت الآن إلى frigo-médit بواسطة العقد رقم: 05/102/17/03/2010 في مختلف الصناعات الغذائية من شركة المساهمة القابضة ذات عقد عمومي اقتصادية، للمواد الغذائية المتنوعة و الزراعية و للإنتاج الحيواني SGP ORODA التي وضعت برنامج المنح الصغيرة.

الشكل القانوني لوحدة المخازن العامة MAGOR الوطنية الملكية الفردية ذات المسؤولية المحدودة برأس مال يقدر ب: 1 000 000.00.

المخازن العامة بوهران تتألف من المستودعات التالية:

1-وحدة مستغانم بسعة 30 000 م تحتوي على:

14- غرفة تبريد

-غرفة تجميد (01 Tunnel de congélation)

-ورشة التقطيع و التعبئة و التغليف

-إضافة إلى ملاحق أخرى للتخزين

-إضافة إلى وحدة عين تادلس بسعة 2 000 م

2-وحدة تيارت بسعة 2 000 م تحتوي على:

8- غرف تبريد

-ورشة التقطيع و التعبئة و التغليف

4- غرف للتخزين

3-وحدة شلف بسعة 2 700م تحتوي على:

5- غرف تبريد

- مخزن بسعة 1 600م

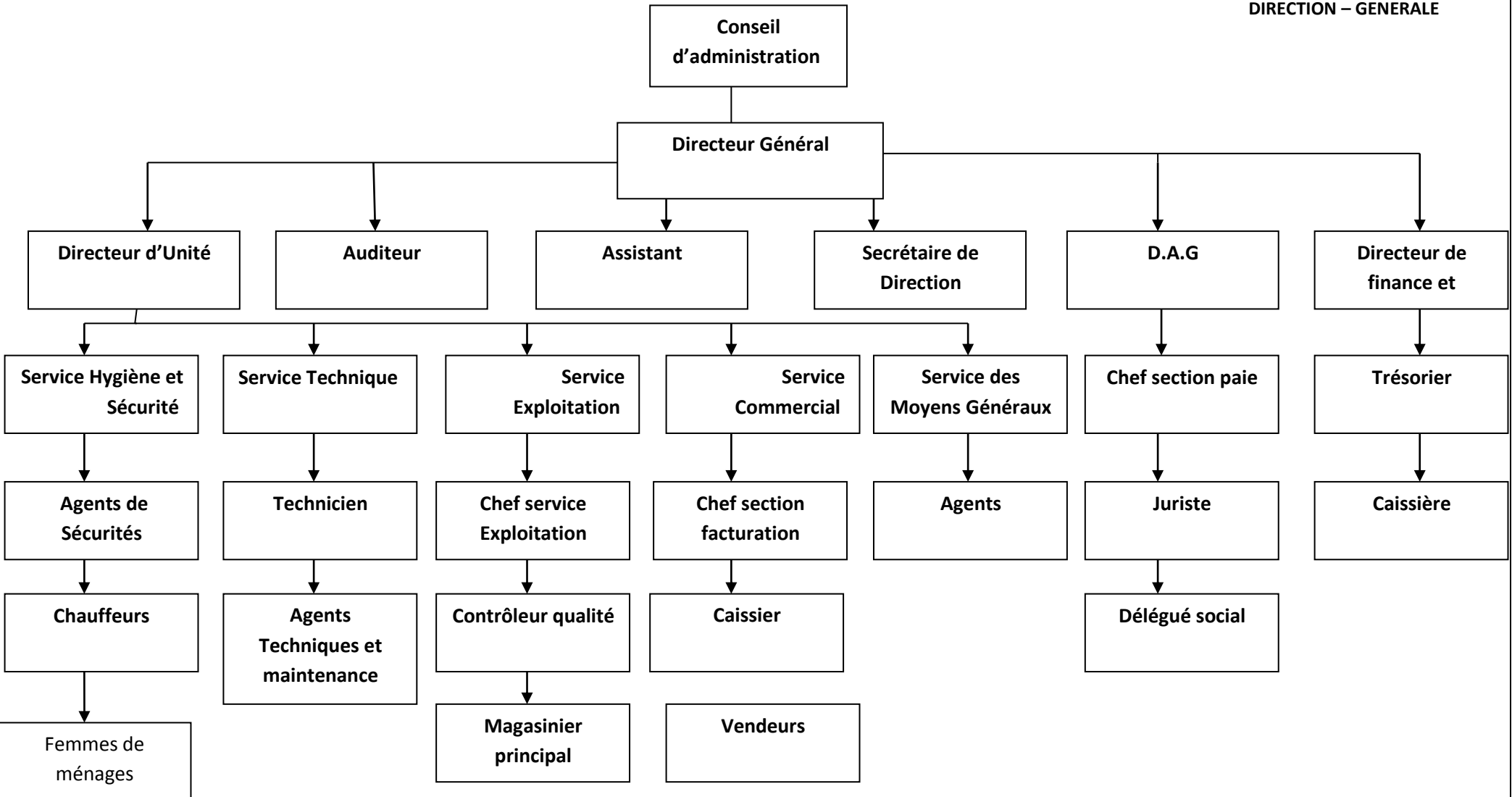
يتم التبريد بدرجات مختلفة من الموجب (من 0 إلى 4 درجات مئوية) إلى السالب (وصولاً إلى -18 درجة مئوية).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة المخازن العامة لوهران

Organigramme
MAG-MOS

LES MAGASINS GENERAUX DE MOSTAGANEM

DIRECTION – GENERALE



مهام أهم المصالح

المصلحة التجارية :

- ✓ بيع و شراء المنتجات " للحموم البيضاء و الحمراء، الأسماك، الخضار و مواد غذائية عامة "
- ✓ إعداد الفواتير للزبائن و نقاط البيع المقدمة من طرف المؤسسة إضافة إلى فاتورة الخدمات.
- ✓ إضافة إلى عمل أمين الصندوق الذي يقوم بحاسبة نقاط البيع و الزبائن و يقوم بإيصال المبلغ لحساب الشركة في البنك و تقوم بمنحه إيصال يقوم بإيصاله بدوره أيضا إلى مصلحة المحاسبة، إضافة إلى مسؤولية المراقبة .

المصلحة المالية و المحاسبية :

- ✓ تقوم بوضع ميزانية الافتتاحية، تسجيل حسابات من مختلف الأصناف، حسابات الجرد، ميزانية ختامية، جدول حسابات النتائج، النتيجة الصافية.
- ✓ تقوم بحاسبة المصلحة التجارية عن طريق الإيصالات من الفاتورات و تسجيلها محاسبيا، إضافة إلى التمويل.

مصلحة الوسائل العامة :

تقوم بالعمل مباشرة مع مصلحة المحاسبة و ذلك لسد جميع حاجات المؤسسة من الموارد و يتعامل كذلك عن طريق الفاتورات و الإيصالات و غيرها مع المصلحة المالية لإيضاح طرق المعاملة القانونية والمبينة من قبل المدير العام .

المصلحة التقنية :

تقوم بتصليح المعدات و الآلات إضافة إلى تعديل درجات التبريد السالبة و الموجبة لغرف التبريد .

مصلحة الموارد البشرية :

تهتم بجميع مصالح العمال من تأمين و خدمات الضمان الاجتماعي و بطاقة الشفاء و غيرها، بجمع المعلومات العامة عن المستخدم.

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لوحدة المخازن العامة لوهران

المطلب الأول: تحليل إستراتيجية الوحدة

الفرع الأول: تحديد الرسالة و صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة

-إن التبريد هي فكرة جديدة نسبيا في بلادنا، على أهمية هذه المنطقة الإستراتيجية، فهذا يرتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية الاقتصادية.

-قررت الجزائر وضع استراتيجياتها في هذا المجال و الحصول على وسائل سياساتها.

-الاستثمار لتعزيز دورها التنظيمي في تجارة المواشي و الدواجن و المنتجات الغذائية المجمدة.

الفرع الثاني: الأهداف والغايات الإستراتيجية للمنظمة

أ- غايات الشركة:

- تعديل ميكانزمات السوق
- وفرة المنتجات على طول السنة و بأسعار مقبولة لدى الجمهور
- البقاء و الاستمرار في السوق
- الريادة و احتكار السوق
- انه من المتوقع استخدام التبريد للحد من التبعية في التجارة الدولية و زيادة الإنتاج المحلي، كما أنه لا يزال غير معروف عند عامة الناس و لكنه في حقيقة الأمر يعد جانب قوة للعديد من المتخصصين.

ب- أهداف الشركة:

- لإرساء فكرة استهلاك المواد المجمدة و وضعها في متناول الجميع.
- خفض توترات الأسعار
- الدعم لاستئجار و تنمية البنية التحتية (إدارة الهياكل القاعدية)
- سد حاجات الزبائن على طول السنة
- إدارة مستودع مؤمن جمركيا (مواد استهلاكية مضمونة عالية الجودة)
- تحقيق هامش ربح
- زيادة نسبة العمالة
- المحافظة على القدرة الشرائية للمستهلك

المطلب الثاني: التقسيم الاستراتيجي لنشاط الوحدة

يمكن تقسيم نشاط الوحدة إلى:

1-تجاري (شراء بيع) في المواد التالية:

*الخضار: البطاطا، البصل، الثوم، الجلبان.

*المواد الغذائية: الجبن(fromage)، لحم مدخن (cachir-pâté).

*اللحوم الحمراء و البيضاء: لحم بقر، الدجاج

*السماك:

Croquette,Merlan,Crevettes,Calamar,Cailla,Lasague,Flageles,Macaires,
Rosti,Crostiba,Nuggettes,Delices,Filet de Câlin, Rouget, Filet de Panda,Slami,Cilin.

2-إنتاجي (شراء، دخول الورشة، توزيع) :

*اللحوم الحمراء و البيضاء: لحم خروف، Escalope.

-أما التقسيم الاستراتيجي لنشاط المؤسسة فهو كالتالي:

Couples =légumes=pomme de terre+oignon

Couples =viandes rouges et blanche=V.O.C+V.B.C+poulet

02Couples =DAS Syrpalac.

Couples =prestations

01Couples =DAS Prestations

Couples =légumes=ail+petit pois

Couples =viandes blanche=escalopes

Couples =poisons= Croquette,Merlan,Crevettes,Calamar,Cailla,Lasague,Flageles,Macaires,

Rosti,Crostiba,Nuggettes,Delices,Filet de Câlin, Rouget, Filet de Panda,Slami,Cilin.

Couples =alimentation général= fromages+cachir+pâté

04Couples =DAS Activités Commerciales

03 DAS = PAS l'E

PAS المنظمة : الاستثمار في تخزين المواد المجمدة

المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي لوحدة المخازن العامة لوهان MAGOR

في سنة 2008 أعطى السيد أحمد أويحي مهام جديدة للشركة متمثلة في نظام الدعم لتعديل ميكانيزمات السوق و لتحسين القدرة الشرائية للمستهلك متمثلة في إستراتيجية Syrpalac بحيث أن هذا الميدان الاستراتيجي لا يهدف إلى الربح كغيره من الميادين الإستراتيجية الأخرى فالمنظمة تقوم بشراء المواد الأساسية ذات الاستهلاك النهائي مثل : اللحوم الحمراء(لحم الخروف) الطازج و تدخله ورشة التقطيع و التعليب و التجميد و التخزين إضافة إلى مختلف الأعباء و المصاريف المترتبة عن ذلك ليوزع في الأخير بسعر أقل من سعر الشراء، إضافة إلى المواد الأخرى: لحم البقر و البطاطا و البصل.

المهام الجديدة للوحدة جعلتها تتحمل خسارة في كل من 2009 و 2010، فباعثار أنه لم يكن هناك رقيب للتنظيم و أن هذا النشاط جديد العهد و لا تملك المنظمة أية خبرة في تبني سياسة كهده إضافة إلى الرأس المال الضعيف و يد العاملة الضعيفة زيادة على تلف بعض البضائع كالبطاطا.

- قدرت مبيعات 2009: 95 مليون دينار جزائري تحت رقم أعمال 120 مليون دينار جزائري و كانت النتيجة خسارة.

- قدرت مبيعات 2010: 260 مليون دينار جزائري تحت رقم أعمال 280 مليون دينار جزائري و كانت النتيجة خسارة.

إلى أن هذه الخسارة أكسبتها نوع من الديناميكية في التعامل و ميكانيزمات السوق. و ذلك لتتصدى و بشمولية إلى تحليل البيئة التي تعمل فيها و كذلك عمليات الصياغة بكل من الرسالة، و الأهداف الإستراتيجية و الأهداف التشغيلية الخاصة بعمليات التنفيذ الاستراتيجي، و كذلك عمليات الرقابة الخاصة بالتوجيه الاستراتيجي لسنة 2011.

الفرع الأول: التشخيص الداخلي للمؤسسة

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - التنافس المحوري. - قناعة المشتريين جيدة بمنتجات الشركة. - قائد سوقي معروف. - تصور استراتيجي و بعد نظر. - كفاءة العمال. - نظام التحفيزات المقدمة. - احترام مواعيد العمل و قلة التغيب. 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص في الخبرة. - أداء ضعيف في تنفيذ الإستراتيجية. - ارتفاع التكاليف خاصة الضرائب.

الوظائف	نقاط لقوة	نقاط الضعف
وظيفة التموين	- ظروف التخزين ملائمة (المخازن واسعة، أماكن مناسبة ومكيفة وقريبة من ورشات الإنتاج). - توفر الوحدة على الوسائل المطلوبة.	- الفوضى.
وظيفة الإنتاج	- الصيانة مستمرة وجيدة. - التمتع بخبرة واسعة في عملية التخزين. - احترام مواعيد الانجاز والتسليم. - ثبات جودة المنتج ووفرته رغم العراقيل.	- قدم بعض الآلات وتعطلها من حين لآخر.
وظيفة التسويق	- المزيج الاتصالي جيد وفعال في فترات كشمهر رمضان. - العلاقات الجيدة مع الزبائن. - التوفر على كفاءات. - الاهتمام بتقسيم السوق.	- ضعف نظام المعلومات التسويقية.
الوظيفة المالية	- حسن تأهيل العمال . - تمتع المنظمة بالاستقلالية المالية. - تعدد المهارات. - النظام في تقسيم المهام. - التوفر على مهارات التسيير المالي.	- التأخر في وصول الملاحق.
وظيفة الموارد البشرية	- حسن طريقة التفاوض. - الخبرة المهنية.	- قلة الإيضاحات.
وظيفة والتطوير	- تخصيص فريق بحث دائم في هيكل المنظمة مسؤول عن البحث المستمر لتحسين تطوير المنتجات و كفاءات العمال. - التسهيلات المقدمة من طرف الوحدة لإكمال الدراسة.	

الفرع الثاني: التشخيص الخارجي للمؤسسة

الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع نسبة الزبائن خاصة بعد فتح قنوات التوزيع. - المرونة السعرية للطلب مرتفعة هذا ما يساعد المنظمة على التركيز على المنافسة. - انعدام حواجز الدخول و الخروج من القطاع، هذا ما يسهل على المنظمة التعامل و القوى الخفية للسوق الاستثمار أو التخلي عن النشاطات المختلفة بذلك اكتساب الخبرة و الحصول على هامش الربح في ميدان إستراتيجية النشاطات التجارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - العديد من المؤسسات لها نوايا استثمارية. - فكرة استهلاك المواد المجمدة لها معنى آخر لدى عامة الناس. - النمو المتزايد للسوق الموازية (السوق السوداء). - البيع بدون فاتورة لدى المنافسين. - الضرائب.

المبحث الثالث: الدراسة التقييمية لوحدة المخازن العامة لوهرا

المطلب الأول: تحديد الخيارات الإستراتيجية للمنظمة

باعتبار الشركة الوطنية للإنتاج الحيواني SGP PRODA المسؤول الأول عن دراسة إستراتيجية المنظمة ككل فقد قامت بتحديد الخيارات الإستراتيجية، بإقرار تعزيز دورها التنظيمي في تجارة المواشي و الدواجن و المنتجات الطازجة و تخزينها كل حسب درجات السالبة والموجبة حيث أن اللحوم الحمراء و البيض و الأسماك تخزن في درجات سالبة -18°م في حين الخضار كالبطاطا و البصل في درجات موجبة من 0°م إلى 4°م.

لإنتاج مواد مجمدة ذات استهلاك نهائي باستثمار 21 مليار دينار، البرنامج الاستثماري لخلق مجتمع جديد من المواد المجمدة وإعادة تأهيل من 21 مستودعات التخزين، تابثة لعدت سنوات، و ترقية ثماني مزارع في غضون ثلاث ولايات: وهران، الجزائر العاصمة و بجاية.

يتألف المبلغ الإجمالي للاستثمارات 21 مليار دينار ما يقارب 19 مليار دينار صدر من قبل الحكومة بأسعار تفضيلية من 1% و حصة سوقية قدرها 2.2 مليار دينار.

انطلقت في جانفي الماضي مناقصة وطنية لاختيار الشركة التي من شأنها تحقيق هذه البني التحتية المتكاملة لتوسيع محافظة النشاطات (الميادين) الإستراتيجية لكل من syrpalac و خدمات التخزين و العمليات التجارية، تمتد على مساحة من 10 إلى 15 هكتار، و ستكون مهمتها امتصاص الفائض من الفائض من الإنتاج و

الأمن للمزارعين، إضافة إلى تحديد مواقع كبيرة بغية خلق أسواق الثروة الحيوانية في جميع أنحاء مناطق الوطن و السماح للتوسع.

المناطق المتخصصة بالدرجة الأولى في تخزين اللحوم الحمراء في كل من: الجلفة، عين ملية، سكيكدة، وهران.

توسيع Frigomédit لنشاطاتها، في المواشي و الدواجن و المواد الزراعية هذه الديناميكية وجدت لتشجيع المزارعين على إنتاج أكثر من ذلك من خلال توفير أسواق إضافية للمنتجات. كنه تخطط Proda لإنشاء وحدات لتوسيع نطاق عمليات التخزين التي تقدمها للزبائن Prestations تحت إستراتيجية خدمات التخزين. إضافة إلى إستراتيجية العمليات التجارية Les activités commerciales.

انعكست هذه المشاريع على وحدة المخازن العامة لوهران باقرار ما يلي:

- تطبيق البرنامج الاستثماري Syrpalac (نظام الدعم لتعديل ميكانزمات السوق).

- التأمين من جميع الأخطار على الشركة.

- إدراج برنامج العمالة (خلق مناصب شغل كفوءة).

- الاتجاه إلى المفهوم التسويقي عوض المفهوم البيعي لذلك تم اقرار إدخال مواد جديدة لتنوع النشاطات.

- فتح نقاط توزيع للبيع بالتجزئة:

-وحدة المخازن العامة لوهران.

-أصيل.

-مزهران.

-عبد المالك رمضان.

ويرتقب فتح منافذ جديدة أخرى في كل من: شلف و عين تادلس.

-توسيع نطاق المتعاملين: السلطات المحلية، المراكز الأكاديمية، تجار الجملة و التجزئة و غيرها.

المطلب الثاني: تحديد المخطط الاستراتيجي للمنظمة

المخطط العملي للمؤسسة

القرارات	بداية العملة	نهاية العملية	الموارد المستعملة	الأهداف المنشودة	الهيئات المسؤولة
توسيع الشركة	جانفي 2011	2014	21 مليار دينار	تحقيق التوسع في نطاق الاستثمارات	SGP PRODA
إنشاء نظام جيد جديد للتحفيزات و المراقبة أثناء العمل	2011			تحفيز العمال و احساسهم بمشاكل المنظمة و توفير الجو الملائم بفاعلية أكبر	المراقب Euditeur
تطوير ادارة التسويق تهتم: ببحوث التسويق ودراسة سلوك المستهلك	2011			التعامل و جميع مستجدات السوق بنجاح	المصلحة التجارية
تطوير قسم البحث و التطوير				تأهيل الخبراء والعمال	مدير الادارة العامة
تخزين المنتجات الزراعية البطاطا و البصل	مارس 2011	2012	-يد عاملة مؤهلة -تمويل سد الحاجة	توفير أسواق إضافية للمنتج	وحدة عين تادلس وحدة شلف
نظام الدعم المقدم surpalac	مارس 2011		-يد عاملة مؤهلة -تمويل سد الحاجة	تعديل ميكانيزمات السوق خفض توترات	على مستوى ككل

	الأسعار تحسين القدرة الشرائية للمستهلك				
--	---	--	--	--	--

المطلب الثالث: التدقيق الاستراتيجي للمنظمة

- قدرت مبيعات 2011: 420 مليون دينار جزائري إضافة إلى 680 مليون دينار جزائري في ميدان الخدمات.
- تحت رقم أعمال 506 مليون دينار جزائري.
- حققت المؤسسة ربح في سنة 2011 يقدر ب: 2 927 مليون دينار جزائري.
- فيما يخص إستراتيجية SYRPALAC فقد أثبتت الرقابة الفعالة من خلال زيادة الإنتاج و استقرار الأسعار:
- Pomme de terre : arrière saison 2010/11,3000 Tonnes.
- Pomme de terre : arrière saison 2011,1700 Tonnes.
- Oignon : 1000 Tonnes.
- Viande Bovine Congelé : 400 Tonnes.
- Viande ovine Congelé : 380 Tonnes.
- حظ الزبائن المعتمدين (تجار الجملة و التجزئة) 18%.
- السلطات المحلية، المراكز الأكاديمية 23%.
- الزبائن 59%.
- يمكن أن نعتبر أن الوحدة لم تصل إلى جميع أهدافها في تحقيق النتيجة الصافية فقد كانت تتوقع ربح 62 191 مليون دينار جزائري.
- من جهة أخرى حققت في ميدان خدمات التخزين عائد أكبر من المتوقع:
- المتوقع: 83 000 مليون دينار.
- المتحقق: 111 000 مليون دينار.
- إضافة إلى ارتفاع تكاليف العمال على غرار ما كان متوقع:
- المتوقع: 19 400 مليون دينار جزائري.

- المحقق: 45 000 مليون دينار جزائري.

علما أن عدد العمال 106 عامل.

- رسمت المنظمة سياستها الإستراتيجية لسنة 2012 على توقعات التالية:

- رقم أعمال: 700 مليون دينار جزائري

- المبيعات المتوقعة لإستراتيجية syrpalac

- لحم خروف: 300 طن.

- لحم بقر: 600 طن.

- بطاطا: 10500 طن.

- بصل: 1000 طن.

- تحقيق هامش ربح marge brut في كل من الميادين الأخرى.

- باعتبار الثلاثي الأول نستطيع القول بأن الوحدة تسير بخطى ثابتة نحو أهدافها فقد حققت هامش إجمالي ايجابي بنسبة: 58%، 3 256 مليون دينار جزائري.

لقد أكدت الدراسات السابقة أن الوحدة مكان الدراسة و لاعتبارات ما تحملته من خسائر في سنتي 2009 و2010 بسبب المهام الجيدة المكلفة بها في ظروف لم تسمح بوضع خطة إستراتيجية محكمة تضمن لها النجاح إلى أنها حققت أرباح في سنة 2011 مهما أنه ربح نسبي في نظر مدير الوحدة إلى أنه برهان واضح على تبني إستراتيجية للتسيير في المؤسسة.

تؤكد المنظمة على أن تضافر كل الجهود كعامل الوقت و التنظيم في سبيل تحقيق هامش ربح مرضي لها و لمصالحها يخدم غاياتها البعيدة الأمد برسم سياسة إستراتيجية مدققة ومع مراعاة جميع الأخطاء المرتكبة في السابق، و بالنظر إلى ما حققته في الثلاثي الأول من السنة الجارية يمكن القول أن الوحدة تسير بخطى ثابتة إلى أهدافها هذه السنة و لما لا إلى غاياتها و تحقق البقاء و الاستمرار و الريادة في سوق الأعمال.

خاتمة

إن الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أية منظمة هي تحقيق النجاح ، و لضمان ذلك فإنها تقوم بإستراتيجية التسيير في المنظمة بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في حالات من المخاطرة و عدم التأكد و تقلب العوامل البيئية المختلفة، فباعتبار المنظمة تعيش في بيئة تتسم بالتغيير السريع و المستمر مما يستدعي التأقلم و المتغيرات الجديدة التي تواجهها باعتبارها نظاما مفتوحا، إذ أن تغير بسيط على مستوى القوى المشكلة للبيئة يخلق لها مسار جديد نحو المجهول، لذا تحاول قدر الإمكان من خلال تبنيها للإستراتيجية إعطاء نظرة مستقبلية للوضع الذي ستؤول إليه بناء على كل ما تملكه من قوى داخلية طاقات و إمكانات و الفرص و التهديدات التي ستواجهها في البيئة الخارجية.

و بهذا فالمنظمة أو وحدة الأعمال تعطي اهتماما كبيرا للتحويلات البيئية الجارية من حولها ، بدراسة دقيقة و مستمرة لإدراك النقاط الأساسية التي تعتمد عليها في بيئتها الداخلية ولإستغلال النقاط المشكلة للفرص و تفادي التهديدات و إمكانية التغلب عليها وفق بناء و تكوين سليم للإستراتيجية و ذلك لضمان وضع تنافسي متميز من خلال تبني الخيار الاستراتيجي معين.

إلا أن القلب النابض وراء بقائها و استمرارها نجاعة التنفيذ الاستراتيجي الذي تسري عملياته في جميع أجزاء المنظمة من أعلى مستويات الهرم التنظيمي إلى أدناه ، لذا يزيد اهتمامها أكثر بعملية تكييف كل متغيرات بيئتها الداخلية لإنجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي.

وتعد عملية التنفيذ الاستراتيجي من أهم و أصعب عمليات الإدارة الإستراتيجية و بالتالي فإنها تمثل الأساس المعتمد في الفكر الاستراتيجي في مجال الأعمال ، و عملية التنفيذ الاستراتيجي هي امتداد لعملية بناء و تكوين الإستراتيجية و هي مستمرة إلى ما بعد ذلك لأنها انجاز متواصل و مستمر إذ لا يقتصر فقط على عملية التنفيذ بل يستمر على جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية .

فيتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط و برامج تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها و من المسؤول عن تحقيقها، و التوقيت المحدد للأداء ، هذا فعملية التنفيذ توافق عملية الصياغة و لا يمكن فصلها بفارق زمني كما أنه لا يتوقف إلى هذا الحد إذ يجب مراجعته و تقيمه الدائم لكي يتسنى للمؤسسة التأكد من التنفيذ الجيد و اكتشاف الانحرافات التي تحدث غالبا أثناءه ليتسنى لها تعديل الإستراتيجية في الوقت المناسب.

وانه لا يخفى على أحد أهمية التدقيق الاستراتيجي الذي يعد من أهم أساليب تشخيص المشاكل و العوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الإستراتيجية و يتضمن تحليلا مفصلا لأداء كافة جوانب الوظائف و الأنشطة المختلفة في المؤسسة ، و مستوى أداء خططها الإستراتيجية النشطة حاليا.

نتائج اختبار الفرضيات:

أثناء البدء بعملية البحث وضعنا بعض الفرضيات تحت الاختبار، و توصلنا للإجابة عنها كالتالي:

ترتكز الفرضية الأولى على أن عملية الإدارة الإستراتيجية مرشد علمي للتفكير في واقع المنظمة و مستقبلها ووضع الافتراضات و التوجهات الإستراتيجية وأثناء البحث وفقت إلى أن تقدم العلوم الإدارية وزيادة التعقيدات المرتبطة بمنظمات الأعمال و مارا فقها من انفتاح بين هذه المنظمات في مختلف أسواق العالم، بأن اعتماد إستراتيجية التسيير في المؤسسة حتمية اقتصادية من الواجب تبنيها. فعملية الإدارة الإستراتيجية آلية نظامية متكاملة توضح كيفية تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي و ما يشتمل عليه من مراحل.

والفرضية الثانية ترمي إلى أن رسالة المنظمة هي الفرض أو المبرر الأساسي لوجودها، و من خلال الدراسة وفقنا على أن المنظمات المعاصرة تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها التي تهدف إليها، و لدى الفئات المستهدفة من عملائها، و بين منافسيها الحاليين و المحتملين ، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة واضحة، لديها قناعة بأنها هي الإطار الصحيح و المنهج السليم لتعظيم الانتفاع من إمكانياتها و مواردها الحالية و الممكنة بما يحقق الرضا.

إن مجلس الإدارة اليوم يجب عليه إدارة الشركة استراتيجيا، فلم يعد في مقدور المسير أن يتخذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية. بدلا من ذلك فإنه يجب أن يتوفر لديه الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات و تصميم الإستراتيجية. كذلك فإنه يجب أن يتجاوز حدود الخبرة الوظيفية المتخصصة في مجالات النتاج أو التسويق أو التمويل و غيرها ليتمكن من رؤية الصورة العامة للمنظمة ، و توفر رصيد معرفي تراكمي لدى أعضاء المنظمة عن كيفية ممارسة التسيير الاستراتيجي ، و أدوات التعرف الدقيق على الوضع القائم و على حقيقة خصائص و اتجاهات البيئة الداخلية و الخالية للمنظمة ، و مدى ملائمة ذلك لرسالة المنظمة و أهدافها.

والفرضية الثالثة تقوم على أن المؤسسة تحقق الغايات بعيدة الأمد من خلال التعرف على نقاط القوة وآلية تعظيم الاستفادة منها و كيفية تحديد الفرض الحقيقية وآلية استثمارها و من خلال الدراسة اتضح أن الصياغة الجيدة للإستراتيجية بناء على توضيح الفرص المتاحة و تحديد نقاط القوة الداخلية للمنظمة، لأن الإستراتيجية المعدة يجب أن تتوافق مع الظروف البيئة التنافسية. و على وجه التحديد فإنها يجب أن تمكن المنظمة من استغلال الفرص الحالية أو المتوقعة، في كلمات أخرى، فإن سعي المنظمة لاستغلال الفرص الخارجية يجب أن يؤسس ليس فقط على مدى وجود هذه الفرص ولكن كذلك على ما تمتلكه المنظمة من قدرات و إمكانات داخلية أو ما يعرف بمجالات القوة.

والفرضية الرابعة تركز على كيفية التعامل مع أوجه الضعف الداخلية و القيود و التهديدات الخارجية، و بعد البحث و الدراسة اتضح أن صياغة الإستراتيجية تعتبر المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية التي تأتي في مقدمتها هذه الأنشطة و من أمثلتها تجنب التهديدات المحتملة و محاولة التخلص من نقاط الضعف أو التقليل من أثارها إلى أدنى حد ممكن.

والفرضية الخامسة تخص كيفية وضع و تنفيذ الخطة الإستراتيجية و من خلال الدراسة و البحث توصلت إلى أن تكوين الإستراتيجية أمر يتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص و التهديدات البيئية في

مقابل القوى و الضعف التنظيمي، و لذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة و تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها و وضع الاستراتيجيات و السياسات المرشدة للأعمال. في حين تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة يتعلق بتحويل و ترجمة الاستراتيجيات و السياسات إلى تصرفات من خلال البرامج و الموازنات و الإجراءات، و هذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، و الهياكل و نظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

والفرضية السادسة تنص أن الإدارة حتى تتمكن من تأدية مهامها بشكل فاعل و كفؤ عليها أن تؤمن بعملية الرقابة و تقويم الأداء الاستراتيجي لوحدة الأعمال، و اتضح بعد الدراسة أن الأخطاء الإستراتيجية أصبحت أكثر فداحة على منظمات الأعمال، و أضحت العناصر التنافسية لا تقف عند حد التكتيكات العمل بل تجاوزتها إلى التنافس الاستراتيجي البعيد المدى. من هنا كان لابد لهذه المنظمات أن تقوم بمراجعة استراتيجياتها من حين لآخر لضمان أنها تسير في التوجه الصحيح الذي سيوصلها إلى تحقيق غاياتها المنشودة.

والفرضية الأخيرة تهدف إلى مدى نجاح تطبيق التسيير الاستراتيجي في الواقع العملي للوحدة و اتضح من خلال الدراسة أن فعالية إستراتيجية التسيير في المنظمة تتحقق من تأدية جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية.

نتائج الدراسة النظرية:

قادنا البحث إلى العديد من النتائج منها:

- تعد عملية التحليل الاستراتيجي من المقومات الأساسية لاعتماد خيار استراتيجي.
- الصياغة الإستراتيجية الصحيحة مهمة جدا و لكن ليست كافية لضمان البقاء و الاستمرار للمؤسسة.
- التنفيذ الاستراتيجي العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية إلى إجراءات عمل تؤثر في جميع أجزاء المنظمة. وعليه وجب تبني أهم متطلبات التحضير و التهيئة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- إن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرة الإدارة على القيام بهذا التعديل إنما تتمثل في استمرارية قيامها بعمليات التقويم و الرقابة في منظمات الأعمال، و ذلك لأن مهمة الرقابة إنما تعكس حالة تكييف المنظمة مع بيئتها الخارجية و الداخلية، و هي بمثابة اختبار لدرجة مواءمة الخطط و الإجراءات و السياسات و البرامج مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية التنافسية.

النتائج المتعلقة بدراسة الحالة:

تتكفل الإدارة العليا (SGP PRODA) بإصدار القرارات سواء كانت متعلقة بالإستراتيجية أو الأهداف و الخطط المستوحاة من الإستراتيجية أو الخطط التنفيذية و ذلك بالتشاور مع جميع الرؤساء (الفروع أو الوحدات التابعة لها) وبذلك فإنها ليست على معزل بل يساهمون مساهمة مباشرة في مجلس الإدارة و لهم سلطة التفويض للقرارات.

- النتائج المحققة من خلال دراسة نشاط الوحدة:

المهام الجديدة للوحدة جعلتها تتحمل خسارة في كل من 2009 و 2010، فباعثار أنه لم يكن هناك رقيب للتنظيم و أن هذا النشاط جديد العهد و لا تملك المنظمة أية خبرة في تبني سياسة كهذه إضافة إلى الرأس المال الضعيف و يد العاملة الضعيفة زيادة على تلف بعض البضائع كالبطاطا.

- قدرت مبيعات 2009: 95 مليون دينار جزائري تحت رقم أعمال 120 مليون دينار جزائري و كانت النتيجة خسارة.

- قدرت مبيعات 2010: 260 مليون دينار جزائري تحت رقم أعمال 280 مليون دينار جزائري و كانت النتيجة خسارة.

حققت الوحدة نتيجة صافية ايجابية في سنة 2011 بحيث قدرت مبيعاتها في كل من إستراتيجيتي الدعم "syrpalac" و العمليات التجارية : 420 مليون دينار جزائري إضافة إلى 680 مليون دينار جزائري في ميدان الخدمات.

- تحت رقم أعمال 506 مليون دينار جزائري.

- حققت المؤسسة ربح في سنة 2011 يقدر ب: 2 927 مليون دينار جزائري.

- حظ الزبائن المعتمدين (تجار الجملة و التجزئة) 18%.

- السلطات المحلية، المراكز الأكاديمية 23%.

- الزبائن 59%

يمكن أن نعتبر أن الوحدة لم تصل إلى جميع أهدافها في سنة 2011 لأنها كانت تتوقع تحقيق نتيجة صافية قدرها 62 191 مليون دينار جزائري.

من جهة أخرى حققت في ميدان خدمات التخزين عائد أكبر من المتوقع :

- المتوقع: 83 000 مليون دينار.

- المتحقق: 111 000 مليون دينار.

إضافة إلى ارتفاع تكاليف العمال:

- المتوقع: 19 400 مليون دينار جزائري.

- المحقق: 45 000 مليون دينار جزائري.

علما أن عدد العمال 106 عامل.

- رسمت المنظمة سياستها الإستراتيجية لسنة 2012 على توقعات تحقيق نتائج ايجابية و الوصول إلى أهدافها و غاياتها المنشودة.

- باعتبار الثلاثي الأول نستطيع القول بأن الوحدة تسير بخطى ثابتة نحو أهدافها فقد حققت هامش إجمالي ايجابي بنسبة: 58.256% 3 مليون دينار جزائري.

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. المرسي محمد جمال الدين، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية، 2002.
2. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها و عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن، الطبعة الأولى 2000.
3. فرحان طالب علاء، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية، دار حامد للنشر و التوزيع القاهرة، 2004.
4. سيد مصطفى أحمد، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، رؤية مدير القرن الحادي و العشرين، الطبعة الثانية 1999.
5. المنيف إبراهيم عبد الله، إستراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة التيبكان الرياض، 1998.
6. وهيلن توماس و هنجر دافيد، ترجمة مرسي محمود عبد الحميد و زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة الرياض، 1990.
7. المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم و نماذج تطبيقية"، الدار الجامعية القاهرة، 201.
8. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة التسويق: مدخل استراتيجي تطبيقي، مكتبة الفلاح الكويت، 1994.
9. عفيف صديق محمد، استراتيجيات التخصيصية لتطوير قطاع الأعمال العام، مركز الدراسات السياسية و الاستراتيجية مؤسسة الأهرام مصر، 1991.
10. عفيفي صديق محمد، تنظيم الدولة و ادارة الاقتصاد القومي، مكتبة عين شمس القاهرة، 1999.
11. سيد خطاب عايدة، مقدمة في الادارة الاستراتيجية، المطبعة العثمانية، 2000.
12. عوض محمد أحمد، اقتراحات لتطوير الممارسات الاستراتيجية، جامعة الاسكندرية، 1998.
13. المغربي عبد الفتاح عبد المجيد، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن القادم، المنصورة، دار أم القرى، 2000.
14. الصحن محمد فريد، بحوث تسويقية " مدخل تطبيقي لفعالية القرارات التسويقية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002.
15. أبو بكر مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2000.
16. أبو بكر مصطفى محمود، دليل دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، الدار الجمعية الاسكندرية، 2000.
17. أبو بكر مصطفى محمود، دليل تحقيق التميز لأخصائي التسويق و مندوبي البيع، الدار الجمعية الاسكندرية، 2000.
18. المليحي ابراهيم عبد الهادي، استراتيجيات و عمليات الادارة، الدار الجامعية الجزائر، 2002.

19. الماضي محمد المحمدي، ادارة الأعمال، دار الهدى للنشر و التوزيع، 2003.
20. يحنا آل آدم، دراية الجدوى الاقتصادية و تقييم كفاءة أداء المنظمات، الدار الجامعية الجزائر، 2004.
21. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الادارة الاستراتيجية، مجموعة النيل القاهرة، الطبعة الثانية 2001.
22. القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر و التوزيع، 2005.
23. النواسيه أحمد محمد، مبدأعدم رجعية القرارات الادارية "دراسة مقارنة"، دار حامد الدار الجامعية الجزائر، 2007.
24. رايح حريز عبد الله، القرار الاداري، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006.
25. مصباح الطيفي خضر، ادارة تكنولوجيا المعلومات، دار حامد للنشر و التوزيع، 2004.
26. محمد ابراهيم محمد، تقنية نظام المعلومات، دار الفكر للنشر و التوزيع، 2003.
27. أبو خشبة محمد محمود، أساسيات الادارة و الأعمال، دار الفكر الجامعي الجزائر، 2007.
28. أحمد ماهر، الادارة الاستراتيجية، دار الفكر الجامعي الجزائر، 2007.
29. حنفي عبد الغفار، أساسيات الادارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة 2008.
30. شوقي ناجي جواد، ادارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى 2000.
31. علي سلمي، ادارة الموارد البشرية ، دار غريب القاهرة، 2001.
32. المغربي عبد الفتاح عبد المجيد، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 1999.
33. علي سلمي، خواطر في الادارة المعاصرة ، دار غريب القاهرة، 2001.
34. خطاب عايدة، الادارة و التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، 1985.
35. العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية القاهرة، 2000.
36. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Philip Kotler & Dubois -Le Marketing management- Publi-Union.
1ème édition., 2000,Paris .
- 2- Michel Marchesnay – Management Stratégique – Edition Eyrolles.
10ème Tirage 1995 ,Paris.
- 3- Michael Porter – L’avantage concurrentiel – Edition DUNOD,
1999, Paris.
- 4- Claude Sicard – Le Manager Stratège – Manuel pratique d’analyse
stratégique d’entreprise – Edition DUNOD 1999,Paris.
- 5- Rober Waterman – Le prix de l’excellence – Préface de Jean Pierre detrie – Edition
DUNOD 1999,Paris.
- 6- Hamadouche Ahmed – Les outils d’analyses stratégiques, Edition
Chiheb, 1997 Paris.
- 7- Tugrel Atamer, Roland Calori – Diagnostic et Décisions Stratégiques1997 Paris.

مذكرات وجرائد

1. ولد دين عبد الله، محاولة تشخيص وصياغة الخيار الاستراتيجي لتنمية الصناعة بموريطانيا، رسالة ماجستير بمعهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1999.