

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في إدارة وتسيير المؤسسات

واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة الظهرة VIP بمستغانم

مقدمة من طرف الطالب :

تحت إشراف الدكتور :

* بوبكر عبد الباقي

* كبداني سيد احمد

أعضاء لجنة المناقشة :

لجنة المناقشة	اللقب والاسم	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	محمد عيسى محمد محمود	أستاذ محاضر	- مستغانم -
مقررا	كبداني سيد احمد	أستاذ محاضر	- مستغانم -
مناقشا	دقيش مختار	أستاذ محاضر	- مستغانم -

السنة الجامعية : 2016-2017

إهداء

****اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني وزدني علما****

أرفع قلبي بين أناملي، لأدوّن هاته الكلمات لعلها تبقى خالدة لأبد الآبدين، هكذا هي ساعة الزمن تدور عقاربها لتجمعنا في عالم مع كل الأحبة ثم تشاء أن توقف عقاربها لنودع هؤلاء الذين سنحت لنا فرصة اللقاء بهم، ولكن تبقى الذكرى ناقوسا يدق في عالم النسيان.

قد آن الأوان حين اكتمل جهدي المتواضع وانصب على الأوراق المعدودات والذي أسأل الحق جلّ في علاه، أن يجعله حجة لي لا حجة علي يوم القيامة. وها أنا ذا أهديه إلى كل من رضي بالله ربا وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبيا ورسولا، وإلى كل من يحمل في قلبه مثقال ذرة من خير للبلاد والعباد.

إلى من حملتني في فكرها ووجدانها، ومن تمنيت أن تشهد لحظة تخرجني وأهديها مذكرتي وشهادتي، إلى من تتوق نفسي لرؤيتها وسافرت إلى الأبد، إلى التي أبت الدنيا إلا أن تفرق بيننا ... إلى روح جدتي الطاهرة.

إلى أغلى ما أملك في الوجود أمهاتي و آبائي.

إلى روح أجدادي جميعهم.

إلى من كانت لي عوناً وسنداً ومثالاً للحب والتضحية، والتي مهما أجزلت لها العطاء
لن أوفيها حقها ما حييت .. عَمَّتِي.

إلى من سلبت القلب واتخذته موطناً، إلى رفيقة الدرب و شقيقة الروح ومكمن
الأسرار، إلى من وقفت إلى جانبي ليل نهار، إلى زوجتي الفاضلة.

إلى أبنائي فلذات كبدي عبد الباسط سراج الدين، وعبد الصمد أيهم.

إلى إبنني الذي ليس من صلبني ولكنه جزء لا يتجزأ مني أكرم.

إلى الذين تقاسمت معهم رحم أمي، أخي وأخواتي.

إلى كل أهلي وأقاربي.

إلى كل من لقني الحرف وعلمني الكلمات، أساتذتي ومشايخي.

إلى الذين جمعني بهم الصداقة الأخوية والسنين الطوال، زيتوني، يزيد، العيد،

بوعلام، عجيمي، محمد.

إلى الأب الفاضل والأم الكريمة والبنت البريئة (عائلة مقدم).

إلى أخي وحببي محمد، وأخويه الكريمين أبا بكر، وعبد الغفور.

إلى كل طلبة الماجستير تخصص: إدارة وتسيير مؤسسة - دفعة 2017-

إلى كل من خانتني الذاكرة ونسيت ذكرهم.

عبد الباقي.

شكر و تقدير

****رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي****

الحمد لله نحمده ونستعين به ونستغفره، والشكر له سبحانه وتعالى جل في علاه أن أعانني ويسر لي الدرب لأبلغ هذا المستوى، لك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا،

****من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل****

بكل امتنان وعرفان، أقدم أسى معاني الشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور كبداني سيد أحمد حفظه الله، الذي ساهم بكثير في انجاز هذا العمل المتواضع، والذي لم ييخل علينا إطلاقاً بتوجيهاته القيمة، والتي كان لها الأثر البالغ في انجاز هذا البحث. كما لا يفوتني أن اشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة. وكل من ساعد لإعداد هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد، وإلى كل من قدم يد العون وأخص بالذكر الدكتور بوبكر محمد.

بوبكر عبد الباقي

الصفحة	الفهرس العام
أ	الإهداء
ب	الشكر
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
01	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية
04	مقدمة الفصل
05	المبحث الأول: أساسيات ومفهوم الإدارة الإستراتيجية
05	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها
07	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمات وتحدياتها
09	المطلب الثالث: الرؤيا، الرسالة والأهداف في عملية الإدارة الإستراتيجية
12	المبحث الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية
12	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل (المنظمة الأم)
12	المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية
13	المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي
14	المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية
15	المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمة
22	المطلب الثاني: طرح البدائل - الاختيار والتنفيذ الإستراتيجي
30	المطلب الثالث: الرقابة والتقييم الإستراتيجي
32	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني : واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة تربية وتسمين الدواجن - ظهرة فيب
33	مقدمة الفصل
34	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية
34	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية - مراحل تطورها وأبعادها

37	المطلب الثاني: أهداف خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية.
40	المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
43	المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر
43	المطلب الأول: المرحلة الأولى (ما قبل سنة 1980)
44	المطلب الثاني: المرحلة الثانية: استقلالية المؤسسات (ما بعد سنة 1980)
44	المطلب الثالث: المرحلة الثالثة (الخصخصة)
45	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة ظاهرة فيب
45	المطلب الأول: لمحة شاملة عن المؤسسة
50	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وخصائصها
50	المبحث الرابع: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة والخيار الإستراتيجي
51	المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية
55	المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية
59	المطلب الثالث: الخيار الإستراتيجي للمؤسسة
60	خاتمة الفصل
61	الخاتمة العامة
64	قائمة المراجع
67	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01 . I	العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة	11
02 . I	مقارنة بين الأنواع الثلاثة للإستراتيجيات وفقاً لمستوى التغطية	13
03 . I	إستراتيجيات التنويع الداخلي	25
04 . I	العلاقة بين تلك البدائل وبين الأهداف ويوضح أهم القيود الواجب مراعاتها	26
05 . I	نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية	27
11 . 01	كمية اللحوم الحمراء والبيضاء والبيض المستهلك خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2010 إلى غاية 2012	52
11 . 02	عدد حاضنات البيض (عدد مربي الدجاج البياض) خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2010 إلى غاية 2012	53
11 . 03	القدرة الإنتاجية للمؤسسة حسب الوحدات	53
11 . 04	تطور تعمل العملاء مع المؤسسة خلال الثماني (08) سنوات الأخيرة	54
11 . 05	توزيع لعدد العمال في كل وحدة	55
11 . 06	تصنيف العمال المهنيين على مستوى الوحدات	55
11 . 07	تصنيف العمال المهنيين على مستوى الوحدات	56
11 . 08	تطور الإنتاج بالمؤسسة خلال الفترة (2014-2016)	57
11 . 09	تطور القدرة الإنتاجية للمؤسسة	57

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	نموذج شامل لعملية الإدارة الإستراتيجية	01 . I
19	القوى الخمس التي تقود المنافسة في الصناعة	02 . I
31	مراحل وعمليات الرقابة الإستراتيجية	03 . I
49	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ظهرة فيب (Dahra Vip)	11 . 01

المقدمة العامة

عرفت أساليب الإدارة في الخمسين سنة الأخيرة تطورا كبيرا، وكتب فيها وخطط لها من النظريات قدرا فاق ما كتب في غيرها من العلوم، وحلت في الإدارة أساليب وأفكار جديدة محل الأساليب والمفاهيم القديمة، وما زالت الأساليب الإدارية تتجدد حتى أن بعض ما يوجد منها الآن سيكون غدا قديما باليا، ذلك أن التقدم الحديث يستمر يطور العالم اجتماعيا واقتصاديا، مما يحتم على المنظمة أن تتابع وأن تغير من أساليبها وفق تغير العصر، وأن تتبع الأساليب الإدارية الإستراتيجية لتمكنها في الأخير من تحقيق أهدافها.

ومن الثابت الذي لا شك فيه أن كل منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها النمو والبناء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تنشط فيها، وطبعا السبيل إلى تحقيق كل هذا هو انتهاز منهاج واحد ووحيد ألا وهو الإدارة، والتي تستوجب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل المستقبل وتقليل حالات عدم التأكد، والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية. وكل هذا من أجل بناء مركز إستراتيجي دائم أساسه عملية الابتكار والتجديد وتحقيق الأداء الفعال.

ولكن هل كل إدارة توصل المنظمة إلى تحقيق مبتغاها؟ وهل ما انتهج من أساليب إدارية سابقا ينفع انتهاجه الآن؟ في الحقيقة قد تبادر إلى ذهني كم هائل من التساؤلات ويتعذر - طبعا - سردها كلها في هذه العجالة، ولذلك اكتفيت بالإشكالية التالية والتي أصوغها على النحو الموالي:

هل كفاءة وفعالية المنظمة مرهونة بانتهاجها لعمليات إدارية إستراتيجية أم تمسكها بالأساليب الإدارية السابقة لوحده كفيل بتحقيق ما وجدت من أجله؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- كيف يمكن للمنظمات أن تحقق النجاح في عملية الاختيار الفعال للإستراتيجيات؟
- ما هو المستوى الذي وصل إليه تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية؟
- هل غياب الإدارة الإستراتيجية هو العامل الرئيس في تقهقر منظماتنا الاقتصادية أم يرجع ذلك إلى أسباب أخرى خفية؟

فرضيات البحث:

1- الإدارة الإستراتيجية أداة فعالة لتكييف المنظمات مع المتغيرات الداخلية والخارجية في ظل المحيط التنافسي.

- 2- تفتقد المنظمات الاقتصادية في عمومها إلى شروط تطبيق الإدارة الإستراتيجية بها.
- 3- تفتقد المنظمات في الجزائر إلى رؤية إستراتيجية، ولا تعبر الأهمية المطلوبة للإدارة الإستراتيجية.

أهمية البحث:

إن الأهمية التي يكتسبها البحث مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويجهلها مسيروها باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أدائها وضمان استمراريته في ظل التغيرات الحالية المتسارعة.

أما من الناحية الأكاديمية فالبحث يزود الجامعة الجزائرية بموضوع يعالج أهم القضايا التي تجهلها مؤسساتنا على المستوى الاستراتيجي ومازالت البحوث فيه قليلة لكي يفتح المجال أمام الباحثين لإثراء هذا الموضوع بأكثر دقة وتخصص.

دواعي اختيارالموضوع:

توجد عدة دوافع جعلتنا نختار هذا الموضوع ويمكن تقسمها إلى اعتبارات موضوعية وذاتية.

- 1- دواعي موضوعية: قلة الدراسات الميدانية في هذا الموضوع والتي تساهم في الربط بين الدراسات والأبحاث النظرية وواقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 2- دواعي ذاتية:

- ✓ الموضوع المختار يدخل ضمن اختصاصنا ألا وهو*اقتصاد وتسيير المؤسسات*
- ✓ الميول الخاص لكل ما يتعلق بمواضيع البعد الاستراتيجي.

أهداف البحث:

تتلخص الأهداف التي يتطلع إليها هذا البحث فيما يلي:

- ✓ كشف خصوصيات الإدارة الحالية التي تسيير على أساسها المنظمات في الجزائر
- ✓ معرفة ما مدى إرساء الممارسة الإستراتيجية في المنظمات لمواجهة تحديات المحيط
- ✓ معرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة
- ✓ التعريف بأهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات وخصوصا في ظل المتغيرات المتسارعة.

منهج البحث:

تماشيا مع طبيعة هذا الموضوع سنستخدم المنهج الوصفي، بغرض وصف وتحليل الأهمية التي تلعبها الإدارة الإستراتيجية في تنمية المنظمات في الجزائر، وكذا شروط التطبيق لهذا النمط من الإدارة في هذه المنظمات.

تقسيم الدراسة وتبويبها:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة فقد ارتأينا تقسيم البحث إلى:

قسمين واحد نظري وآخر تطبيقي:

إذ تضمن القسم الأول أساسيات ومفاهيم للإدارة الإستراتيجية بدءاً بمراحل تطورها، إلى أهميتها وتحدياتها، ثم انتقلنا لإبراز مستوياتها، ثم تطرقنا إلى تسليط الضوء على عملياتها من تحليل إستراتيجي للبيئة، إلى الاختيار والتنفيذ الإستراتيجي، وخلصنا في الآخر إلى التطرق لأخر عمليات الإدارة الإستراتيجية من رقابة وتقييم إستراتيجي.

أما القسم الثاني: فقد تطرقنا فيه لإبراز الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية بدءاً بمراحل تطورها التاريخي، وكذا أبعادها، أهدافها، خصائصها ووظائفها، وتصنيفاتها. ثم عرّجنا إلى ذكر أهم مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من مرحلة التسيير الذاتي والتسيير البيروقراطي إلى غاية الخصوصية مرورا بمرحلة الاستقلالية والتي تضمنت مرحلتين إعادة الهيكلة العضوية وإعادة الهيكلة المالية.

أما فيما يخص دراسة حالة مؤسسة الظهرة فيب (Dahra Vip)، فقد تطرقنا إلى إعطاء لمحة شاملة عنها من ذكر لنشاطها وفروعها، وأهدافها، ثم انتقلنا إلى تحليل أهم المتغيرات البيئية المؤثرة عليها، ثم خالصنا إلى أهم الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة محل الدراسة في بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

صعوبات الدراسة:

ككل دراسة وبحث علمي، يواجه إتمام هذه الدراسة مجموعة عوائق وصعوبات منها:

✦ يعتبر موضوعا واسعا يصعب حصره، وتترابط المفاهيم فيه بشكل يعقد مهمة تقسيمه.

✦ قلة المراجع باللغة العربية، وإن وجدت فقد كانت متقاربة في المضمون.

مقدمة

مهما كان ميدان النشاط، فالمؤسسات اليوم، مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالتجديد في شتى المجالات، الأمر لا يتعلق بتجديد منتجاتها، تقنياتها، وأسواقها فحسب، بل عليها زيادة على هذا أن تجدد وتطور ميادينها الاجتماعية والتنظيمية. فالمقدرة العلمية لهذا التجديد تتولد من المقدرة التصورية لمستقبل المؤسسة في محيطها الذي تعيش فيه. وهذا التصور هو الذي يحدد مكانة المؤسسة مستقبلاً، ويجب أن يبنى على قواعد علمية وأسس صادقة أساسها التحليل المنطقي لكل الظواهر البيئية. فلا يمكن بأي حال من الأحوال تحديد مخطط إستراتيجي عن طريق الصدفة ودون دراسات تحليلية مسبقة تمس المؤسسة من حيث مكوناتها الداخلية والخارجية وهذا كله من مهام الإدارة الإستراتيجية

فماذا نعني بهذه الأخيرة؟ كيف تطور مفهومها؟ ما أهميتها؟ ما هي مستوياتها؟

وللإجابة عن هاته الأسئلة وغيرها سنتناول بالتحليل مفهوم الإدارة الإستراتيجية، مستوياتها، أهميتها، ومعوقات تطبيقها في المنظمات، كما سنعرض مختلف المراحل التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس فقد قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات ومفهوم الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: أساسيات ومفهوم الإدارة الإستراتيجية

تستمد الإدارة الإستراتيجية ماهيتها من تعدد مفاهيمها لدى الخبراء والمهتمين بدراساتها، لذا نرى أنه ينبغي التسبيق بعرض أهم تعاريفها وكذا مراحل تطورها، ثم نعرج على أهميتها، تحدياتها، ثم سنتطرق إلى الرؤيا، الرسالة، والأهداف في عملية الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها

1-1- تعريف الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية إطاراً شمولياً ومتكاملاً لدراسة وتحليل الأنشطة والعمليات الجارية داخل المنظمة، وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين هذه الأخيرة وبين بيئتها، وللعلم أنه كما اختلفت الآراء في إعطاء مفهوم موحد للإستراتيجية فقد اختلفت هذه الآراء كذلك في إعطاء مفهوم للإدارة الإستراتيجية، ومن أبرز مفاهيمها نذكر ما يلي:

✓ تعريف **Thompson and Strickland**: "الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة وتحديد أهداف أداء معينة وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، ثم التعمد بتنفيذ الخطط الإجرائية المختارة."⁽¹⁾

✓ تعريف **Higgins (1983)**: "الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل فيها."⁽²⁾

✓ تعريف **Kotler (1997)**: "الإدارة الإستراتيجية هي تلك العملية التي تتضمن تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال صياغة الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالنمو وتحديد محفظة الأعمال الخاصة بالمنظمة."⁽³⁾

وكخلاصة لما ذكر سلفاً من مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية فإن هذه الأخيرة هي: *مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المنظمة في المستقبل، وهي تمثل العمليات التي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق رسالتها وذلك بإدارة وتوجيه كل مواردها وطاقاتها المتاحة، بغية مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ليتسنى لها في الأخير تحقيق ما وجدت من أجله (الأهداف)*.

2-1 مراحل التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية

كاظم بنزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004، الأردن، ص ص: 57-58¹
 ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة الأردن، 2013، ص: 27²
 فاضل حمد القيسي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية -نظريات - مداخل -أمثلة وقضايا معاصرة، صفاء للنشر، عمان، 2014، ص: 49³

يمكن أن نلمس المراحل الأساسية التي مرت بها الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في ميدان الأعمال من خلال التطرق للنتائج التي توصل إليها ثلاث باحثين من شركة "ماكينزي Makinsey" فيما يخص دراسة تطور الإدارة الإستراتيجية لـ 120 شركة⁽¹⁾. فقد مرت الإدارة الإستراتيجية بمراحل عدة حتى وصلت إلى شكلها الحالي:⁽²⁾

1-2-1 مرحلة التخطيط المالي كأساس (1960):

في هذه المرحلة كان المدراء يقومون بإجراء التخطيط المالي من خلال الموازنات التقديرية لسنة واحدة قادمة، والمعلومات التي تبنى على ضوءها هذه الموازنات مأخوذة من البيئة الداخلية للمنظمة، إلا أنها كانت غير شاملة ولا تخضع للتحليل الدقيق، باستثناء معلومات محدودة جدا يقدمها المشرفون على عمليات البيع للإدارة، والمدة الزمنية لهذا النوع من التخطيط هو سنة مالية واحدة فقط.

1-2-2 مرحلة التخطيط المعتمد على التنبؤ (التوقعات) (1960):

نظرا إلى أن الموازنات التقديرية السنوية أصبحت أقل فائدة على المدى الطويل، فقد اقترح المدراء -آنذاك- وضع خطط خماسية تغطي خمس سنوات قادمة، يتم إعدادها بناء على معلومات من البيئة الداخلية للمنظمة، إضافة إلى تجميع معلومات من البيئة الخارجية، وكان كل مدير يسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد المالية لإدارته، وتعددت اجتماعات كثيرة لتنظيم هذه الخطط، والمدة الزمنية لهذا النوع من التخطيط يتراوح ما بين 3-5 سنوات إلا أن فعالية هذا النوع كانت محدودة.

وللإشارة أن في هذه المرحلة بدأت بعض المشاكل تطفو على السطح ومن أبرزها:⁽³⁾

- ✓ التعارض بين الاهتمام بالأحداث المقبلة ونظام المكافآت أو الأجور
- ✓ اقتصار التركيز على الأداء في الأجل القصير أو المتوسط فقط
- ✓ صعوبة توفير البيانات اللازمة للتخطيط
- ✓ اقتصار عمليات التخطيط على تعديل الخطط السابقة

1-2-3 مرحلة التخطيط الموجه خارجيا (1970):⁽⁴⁾

تميزت هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق، وكان الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين، وذلك بتركيز البحث عن اكتشاف طرق جديدة لتحديد حاجاتهم من السلع والخدمات والعمل على إشباعها، وهذا ما أوجب على المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية بهدف توفير وتخصيص الموارد واستغلالها أكفأ استغلال.

عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 73¹
منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية صنعاء، 2011، ص: 40-41²

³ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 73

عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 73⁴

1-2-4 مرحلة الإدارة الإستراتيجية (1980):⁽¹⁾

وهنا تم الدمج بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة في عملية واحدة. وقد كان التخطيط الإستراتيجي مرتبطاً هنا بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية، وقد اتسمت هذه المرحلة بـ:

- ✓ بداية تعميم التفكير الإستراتيجي إذ بدأ جميع المديرين من مختلف المستويات التنظيمية يعتمدون على هذا النوع من التفكير ويبدون مشاركتهم كلاً حسب قدراته وطاقاته الفكرية والإبداعية في عملية الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ الاعتماد على عملية التخطيط المكثف والعميق والخلق.
- ✓ خلق مناخ مؤيد ومساند لعملية الإدارة الإستراتيجية، والذي عكس مدى اهتمام الإدارة العليا ببعض القضايا الحساسة سواء داخل المنظمة أو خارجها مثل روح الفريق، المغامرة، الاتصال المفتوح، حرية تبادل المعلومات بين كل المستويات وكذا بين فرق العمل،..... إلخ

ومن باب الإشارة – وحسب ما ذكرت سلفاً – أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية هو في الحقيقة مازال في مراحله الأولى، وهو في طور النضج والتطور المستمرين بالرغم من انتهاجه في كثير من منظمات الأعمال العملاقة وكذا بيوت الخبرة والاستشارات الإدارية.

كما أن الإدارة الإستراتيجية وجدت لتمكن الإدارة عموماً والإدارة العليا للمنظمة خصوصاً من اكتساب القدرة على التفكير والتحليل الإستراتيجي ومن تم صنع القرارات الإستراتيجية، وهكذا فقط يتسنى لها كسب الحاضر واستكشاف المستقبل ومن تم ضمان ولو نسبياً البقاء والاستمرارية في بيئة الأعمال التي لا يكون فيها البقاء إلا للأقوى، وبطبيعة الحال الأقوى هو من يسعى لكسب الحاضر وخلق المستقبل والعمل على التحكم في كليهما على الأمد البعيد.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمات وتحدياتها

1-2-2 أهمية الإدارة الإستراتيجية: تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمات من خلال الفوائد التي يمكن

- تحقيقها من خلال استخدامها بأساليب علمية بعيدة عن التقليد والعشوائية، ونذكر منها: (2) (3)
- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
- ✓ تحقيق الفهم والالتزام من قبل العاملين جميعهم في المنظمة بما فيهم المديرين والموظفين.
- ✓ مساعدة منظمات الأعمال في أن تصبح منظمة متعلمة وهي المنظمة التي لديها مهارات في أربع أنشطة أساسية هي: - حل المشكلات بطرق منهجية منظمة.
- التعلم من تجاربها التاريخية وتجارب المنظمات الأخرى.

عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 73¹
 ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 29²
 وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2013، ص: 19-20³

- التعرف على مداخل وأساليب جديدة.

- نقل المعارف بسرعة إلى مختلف أجزاء المنظمة.

✓ تساعد على خلق حالة من التداؤب (Synergy) وذلك من خلال إيجاد أفضل ربط بين مختلف

أجزاء المنظمة وعملياتها (حشد كافة الجهود والموارد لتحقيق الأهداف)

✓ تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات وتحقيق التفاعل البيئي على المدى البعيد مما يساعدها على

التعامل الجيد مع كل الظروف والمستجدات.

✓ تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية.

كما تساعد الإدارة الإستراتيجية على: ⁽¹⁾

✓ تحقيق الفعالية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية، وهذا ما يمكن المنظمة من حل مشاكلها وكذا إدراك الفرص والسعي لاستثمارها.

✓ زيادة رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والإستراتيجيات وبرامج العمل.

✓ تحقيق تكامل سلوكيات الأفراد ضمن إطار الفريق الواحد، مما ينعكس إيجاباً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة، كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.

✓ تشجيع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة، مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع في المنظمة.

✓ الزيادة من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب، مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.

2-2 التحديات والعقبات المحتملة أمام انتهاز الإدارة الإستراتيجية:

على الرغم من كل المزايا والمنافع التي ذكرتها سلفاً، والتي تجنّبها المنظمات من خلال انتهازها للإدارة ⁽²⁾ الإستراتيجية إلا أن هذا لا يعني خلو هذا المنهج من بعض التحديات والعقبات ومن أبرزها:

✓ تميز بيئة المنظمات بالتعقد، والتغيير المستمر، وهذا ما قد يجعل من عمليات الإدارة الإستراتيجية عمليات متقدمة قبل أن تكتمل.

✓ تردد العديد من المديرين في صياغة وتحديد أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، مما يعني التزاما عليهم، وبالتالي الخوف من عدم القدرة على تحقيقها مما يعني عدم الكفاءة وبالتالي تهديدا لوجودهم في منظماتهم.

عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 20 ¹

إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، 1990، ص: 15- 16 ²

- ✓ قد يؤدي التطبيق غير الكفء وغير الفعال للخطط الإستراتيجية إلى بلورة انطباع سيئ لدى المدراء، وذلك بسبب وجود خطط تشغيلية أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الإستراتيجية التي تم وضعها، أو نتيجة المغالاة في وضع معايير لتقييم الأداء والتي تؤدي إلى سوء تطبيق إستراتيجية المنظمة.
- ✓ قصور وضعف الموارد المادية والبشرية المتاحة أمام المنظمة، بحيث تكون عقبة أساسية في استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ تتطلب عمليات التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي تكلفة ووقت كبيرين، وقد يراه بعض المدراء بأنه مضیعة للوقت، كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات والتي قد لا تكون متاحة للمنظمة، كما أن عملية جمعها وتحليلها يستغرق وقتا طويلا ناهيك عن التكاليف الباهظة المطلوبة.

وكخلاصة عن التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية فسنذكر مايلي: (1)

- ✓ التغيرات الكمية والنوعية السريعة في بيئة الأعمال، مما يعيق وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات.
- ✓ ازدياد حدة المنافسة التي شملا كل أنشطة المنظمة وتوسعت على المستوى العالمي، مما جعل عملية التخطيط الإستراتيجي الكفء أمرا نسبيا.
- ✓ ظهور المنظمات الكونية والمتعلمة مما جعل الحصول على الميزة التنافسية أمرا صعبا.
- ✓ أدت ندرة الموارد إلى ضرورة وضع استراتيجيات تضمن توفيرها بالقدر والمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: الرؤيا، الرسالة والأهداف في عملية الإدارة الإستراتيجية

ترتبط الإدارة الإستراتيجية ارتباطا وثيقا ببعض المفاهيم والأساسيات، وإيماننا مني بأن التحكم في المفاهيم أمر ضروري وحتمي لأي دارس وباحث عن المعلومة فقد ارتأيت أن أسوق إليكم في عجالة بعض المفاهيم والتي أرى ضرورة استيعابها كي يتيسر علينا فهم ما يلهمها.

1- الهدف:

- هو الأمل الذي تسعى المنظمة لتحقيقه في المدى الطويل، أي ما تريد المنظمة تحقيقه. (2)
- هو وصفة لحالة مستقبلية تريد المؤسسة بلوغها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأهداف يجب أن تتميز بـ:

القابلية للقياس الكمي والتحديد، البساطة والوضوح في صياغتها، كما يجب أن تكون قابلة للتحقيق على أرض الواقع.

مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 21- 22¹
عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 29²

2 - الرؤية:

- هي النتيجة النهائية التي نسعى لصنعها، وهي تعني ما نود الوصول إليه.⁽¹⁾
- صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة.⁽²⁾
- المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.⁽³⁾
- ولصياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر مميزة وهي تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة، تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات المصلحة.⁽⁴⁾

3 - الرسالة:

- تعرف بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها.⁽⁵⁾
- وقد عرفها * Juach & Glueck, 1988: 55 بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها. وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن التساؤلات الآتية:⁽⁶⁾

✓ ماهو مجال نشاط المنظمة؟

✓ ما هي الأعمال التي ستؤديها مستقبلا؟

- ولابد - حسب *Steiner, 1979: 160 وأن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة، والملمخة، وواضحة الفهم. إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي أعمالها وأنشطتها وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة، والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى.
- ولتكون الرسالة واضحة ومحددة وتحقق أهميتها وفوائدها للمنظمة، لابد من أن تتوفر على عناصر معينة نذكرها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1 . 01): العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة.

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟

د. صلاح صالح الراشد ، كيف تخطط لحياتك، مركز الراشد، 2004، الكويت، ص: 13.¹
 د. ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة الأردن، 2013، ص: 112.²
 جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية- منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 87.³
 جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص: 119.⁴
 فاضل حمد القيسي و آخرون، مرجع سابق، ص: 91.⁵
 د. ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سابق ، ص: 110.⁶

المنتجات	ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
الأسواق	أين تتنافس المنظمة على منتجاتها؟
التكنولوجيا	ماهي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة؟
الاهتمام بالبقاء، النمو/الربحية	ماهي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
الفلسفة	ماهي قيم ومعتقدات المنظمة وأولويات فكرها واهتمامها؟
المفهوم الذاتي	ماهي أبرز نواحي قوة المنظمة ومزاياها التنافسية؟
الاهتمام بالصورة العامة	ماهي انطباعات الجمهور عن المنظمة؟
الاهتمام بالعاملين	ماهي اتجاهات المنظمة نحو العاملين فيها؟

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص: 73.

4 - الإستراتيجية:

- ✓ لقد تعددت الآراء واختلفت في إعطاء مفهوم شامل وموحد للإستراتيجية بتعدد الباحثين في شؤونها، فكل أدلى بدلوه، وعرفها من منظوره الخاص ولعل من أبرز هذه التعاريف ما يلي:
- تعريف شوندرلر Chandler (1962): "الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار وسائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها".⁽¹⁾
- ✓ تعريف مينتزرغ Mintzberg (1987): "الإستراتيجية هي عبارة عن خطة موضوعية تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة".⁽²⁾
- ✓ أما بورتر Porter - وهو أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية - فيعرفها بأنها: "البحث عن ميزة تنافسية، بخلق المواءمة بين أنشطة المؤسسة، والتكيف مع البيئة".⁽³⁾
- و يرى كذلك أن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف.

وخلاصة القول: أن الإستراتيجية ما هي إلا خطة عملية يتم من خلالها تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد، وكذا تحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة، وبالتالي استخدام الكفاءة المطلوبة للاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة، وأن الاتجاه الأساسي إنما يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المنظمة، واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها، من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وزيادة قدرة المنظمة في إدارة علاقتها بالبيئة التي تعمل فيها.

المبحث الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية

¹ P. CHARPENTIER, *Organisation et gestion de l'entreprise*, éd NATHAN, p : 58

عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 29²
فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 173³

لقد شهدت العقود الأخيرة ظهور منظمات عملاقة تتميز بالتنوع الإنتاجي وتعدد النشاطات، ولا يعقل طبعاً أن يدار مثل هذا النوع من المنظمات بنفس الأسلوب الذي تدار به المنظمات الصغيرة (من حيث الحجم والنشاط)، من هنا ولتسهيل العمليات الإدارية في هذه المنظمات فقد تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية.¹ (وعلى هذا الأساس نميز بين ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل (المنظمة الأم)

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية:

- ✓ التخطيط لكل الأنشطة المفصلة بصياغة رسالة المنظمة.
- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- ✓ حشد الموارد اللازمة.
- ✓ صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.
- ✓ توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية.
- ✓ تحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات الوحدات الإستراتيجية.

المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

و للإشارة أن وحدات الأعمال الإستراتيجية هي أي جزء تابع للمنظمة، ويتم التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها وحدة إنتاجية لها موارد وإدارات خاصة بها، ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة. وهذا لا ينفي امتلاك كل وحدة من الوحدات الإستراتيجية سوقاً مستقلة.

وتتولى الإدارة الإستراتيجية على هذا المستوى:

- ✓ صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال.
- ✓ تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة وكذا البيئة الخارجية المحلية.
- ✓ تحديد امكانيات الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها.

كما تهتم الإدارة الإستراتيجية على هذا المستوى بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- ماهي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب انتاجها من الوحدة.
- من هم المستهلكين والعملاء الرئيسيين أو المشتريين الصناعيين لمنتجات وخدمات الوحدة.
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية.
- كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المنظمة ومبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفوءة وفعالة.

سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية، عمان، 1998، ص: 30- 31¹

المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

المعروف أن وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية للإنتاج، الأفراد، التسويق، والشؤون المالية، ... إلخ، لذا من الواجب أن يكون لكل نظام من هذه الأنظمة استراتيجيات خاصة بها، فمثلا نجد خطة استراتيجية للتسويق، وخطة للأفراد، إلى غير ذلك من الخطط.

فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنة، وبالنظام المحاسبي الذي تتبعه المنظمة، وبسياسات الإستثمار المختلفة، إلخ.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور، سياسات التدريب، سياسات التخطيط للقوى العاملة ... إلخ.

وللإشارة أن الإستراتيجيات على هذا المستوى تركز في الأصل على التكيف، فهي تركز على الأساليب والوسائل وأليات التنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة ويقوم بوضعها مديري الإدارات الوظيفية (مدير التسويق، مدير الإنتاج، مدير البحوث والتطوير ... إلخ).

ومن خلال الجدول الموالي سنبين الإستراتيجيات وفقا لمستوى التغطية:

الجدول رقم (1 . 02): مقارنة بين الأنواع الثلاثة للإستراتيجيات وفقا لمستوى التغطية

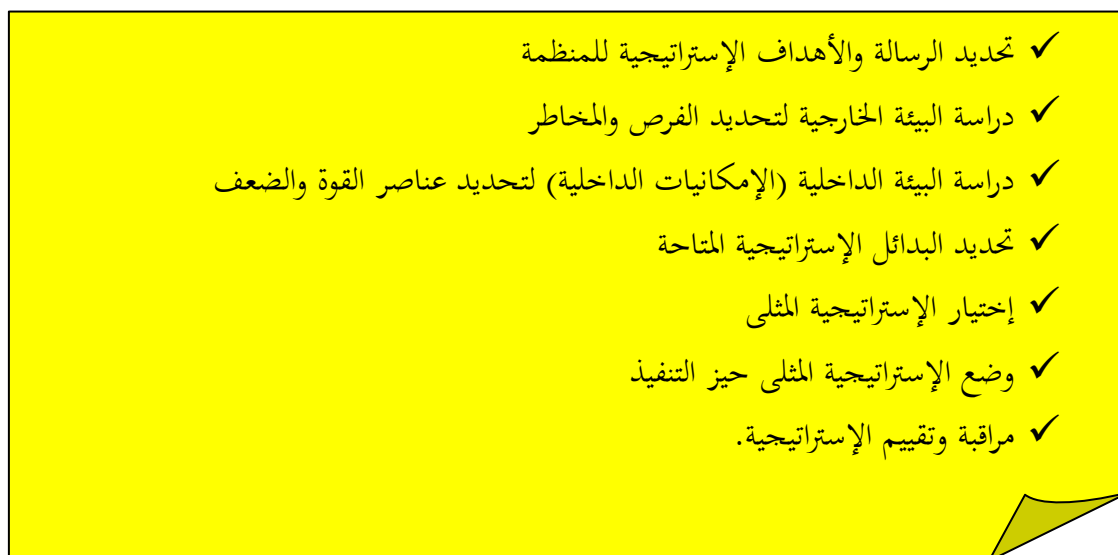
الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي	الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال	الإستراتيجيات على مستوى المنظمة	
تدعيم استراتيجيات الوحدات والمنظمة	تحقيق استراتيجية المنظمة	تطبيق رسالة المنظمة	- الغرض
إدارة العمليات والمشاكل اليومية	التنسيق مع الوحدات الأخرى، وخلق مزايا تنافسية لكل وحدة	الرقابة على درجة مساهمة الوحدات في تحقيق رسالة المنظمة	- الأنشطة الداخلية
هل نحن نعمل وفق التوقيتات المقررة سابق	هل التغيير يعد عاملا مهددا للمنظمة أم عاملا خلافا	ما هو ميدان أعمال المنظمة حاليا؟	- الأسئلة الرئيسية
توقع التغيرات المحتملة في وحدة الأعمال من حيث المنتج أو الإستراتيجيات	التركيز على صناعة محددة، أو منتج محدد، أو سوق محددة	متابعة البيئة العامة والخاصة	- الأنشطة الخارجية
قصير الأجل (من يوم 06 أشهر)	زمن متوسط الأجل (01-03 سنوات)	طويل الأجل (03 سنوات فأكثر)	- الإطار الزمني
هو تفصيلي وأكثر تحديد	يمكن قياسه لدرجة ما، ويتمتع بدرجة معقولة من	غامض ومرن	- قياس مستوى الأداء

	المرونة	
--	---------	--

المصدر: إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 61

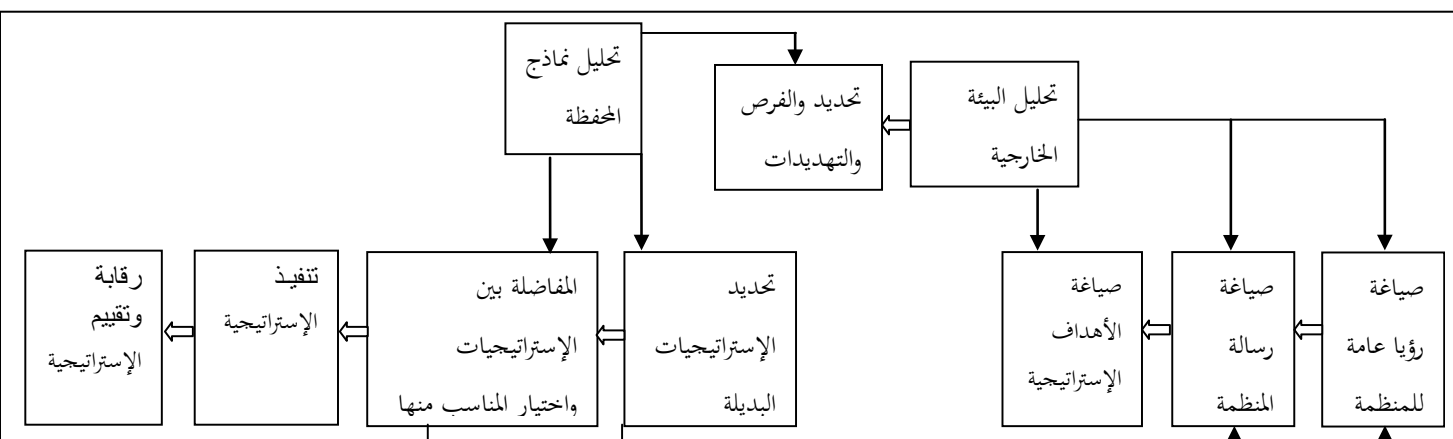
المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية

لقد أشار الباحثون في مؤلفاتهم وبحوثهم ودراساتهم إلى العديد من نماذج عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي كان فيها وجهات نظر متعددة ومختلفة أحياناً. فهناك من يسبق عمليات الإدارة الإستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يدمجها فيها، ولكن بالرغم من كل تلك الاختلافات إلا أنهم جميعاً يتفقون على أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تبني على ثلاث مراحل أساسية تشمل: الصياغة، التنفيذ، الرقابة والتقييم. ومن هنا فإنني سأقتصر على تقديم أنموذج للإدارة الإستراتيجية والذي يمكن أن يستعان به عند القيام بهذه العملية الإدارية - أنظر الشكل الموالي - والذي من خلاله يتضح لنا أن المكونات الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية تتمثل في:



وفي حالة عدم تطابق ما خطط له مع ما توصلنا إليه من نتائج، فإننا سنلجأ للتغذية العكسية، وهذه الأخيرة لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط في تطبيق الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وإنما هي عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية.

الشكل رقم (01.1): نموذج شامل لعملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 34

المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمة

يكتسي التحليل البيئي أهمية بالغة في نموذج الإدارة الإستراتيجية الساعي دوماً إلى ترقية وتعزيز تنافسية المنظمة في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار. وإذا علمنا أن الإستراتيجية في حد ذاتها هي الأساس في التعامل مع التقلبات البيئية المختلفة خاصة في ظل بيئة الأعمال الراهنة وما يميزها من تقلبات، أدركنا - حينئذ - أهمية التحليل البيئي بالنسبة للمنظمة.

وللإشارة أن التحليل البيئي هو دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على إستراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية، ويتم هذا التحليل من خلال:

- تحديد العوامل وطبيعتها
- تحديد اتجاهات هذه العوامل
- تحديد طبيعة التأثير ومستواه

1 - تحليل البيئة الخارجية

1-1 مفهوم تحليل البيئة الخارجية: يقصد بالبيئة الخارجية كل العناصر والمتغيرات التي تقع خارج المنظمة،

وتمتلك تأثيراً عليها، مثل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والعلماء والموردين. وتنقسم إلى بيئة عامة وبيئة خاصة. أما المقصود بتحليل البيئة الخارجية فهو حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجهاته، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المنظمة⁽¹⁾. وكذلك معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما من جهة، وبينهما ونظمة الأعمال من جهة أخرى.⁽²⁾

ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009، ص: 70¹
² سلطان محمد رشدي، التفسير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، (دراسة حالة م ص م بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع استراتيجي، جامعة المسيلة، 2005-2006

1- 2 أهمية تحليل البيئة الخارجية

تتجلى أهمية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة في التعرف على الأبعاد التالية:⁽¹⁾

- ✓ الأهداف التي يجب تحقيقها سواء على المستوى الإستراتيجي أو التشغيلي أو تعديل الأهداف حسب نتائج الدراسات التي قامت بها.
- ✓ تحديد الموارد المتاحة باختلاف أنواعها (الموارد الأولية، رأس المال، التكنولوجيا، الآلات، الموارد البشرية، ...إلخ) وكيفية الإستفادة منها.
- ✓ تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها من حيث السلع والخدمات وطرق التوزيع ومنافذه، وخصائص المنتجات، ومختلف القيود المفروضة على المنظمة.
- ✓ يساعد على تبيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء أكانت تلك المنظمات امتداد لها، أو تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها وأنشطتها المختلفة.
- ✓ تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل أو ستتعامل معه المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة والسلوك الإستهلاكي للأفراد، مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها ووقت انتاجها وتسويقها ...إلخ.

1- 3 مكونات البيئة الخارجية

تقسم البيئة الخارجية لأي منظمة إلى مجموعتين من المتغيرات البيئية، وذلك لكي تسهل عملية تحليلها وتقييمها وتشمل:

- المتغيرات البيئية الخارجية العامة (الغير مباشرة)
- المتغيرات البيئية الخارجية الخاصة (المباشرة)

أ - البيئة الخارجية العامة (الغير مباشرة): تتمثل البيئة الخارجية العامة في تلك المتغيرات التي ليس لها علاقة مباشرة مع المنظمة، وهي تقع خارج سيطرتها وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها، وتشمل البيئة الخارجية العامة على العديد من المتغيرات البيئية وهي:⁽²⁾

- ✓ المتغيرات الإجتماعية والثقافية: تتكون هذه المتغيرات الاجتماعية والثقافية من التقاليد ونمط المعيشة للأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، وتأثير هذه المتغيرات يظهر على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع وعلى القدرة التسويقية لهذه المنظمة، وكذا الوظائف التي تؤديها للمجتمع.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة 01، القاهرة، 1999، ص: 109- 110

فلاح حسين الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2000، ص: 63²

- ✓ المتغيرات الاقتصادية: تتمثل في خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدلات النمو، الناتج القومي، معدلات متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية والنقدية للدولة، التجارة الدولية وأثرها... إلخ.
 - ✓ المتغيرات السياسية: وهي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السيادية والسياسة الحكومية مثل: درجة الإستقرار السياسي، درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال والأحزاب والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد، وخاصة منها العلاقات الدولية والإعفاءات الجمركية والتحالفات الاقتصادية التي تتيح لمنظمة فرص جيدة وملائمة لنشاطاتها.
 - ✓ المتغيرات القانونية: وتتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة في المنظمة، وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المنظمة، بحيث ناذرا ما تقوم هذه الأخيرة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق حركتها. ومن أبرز القوانين تلك المرتبطة بالبيئة والنظام الاقتصادي، وكذا القوانين المنظمة للعلاقات مع العاملين والخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك.
 - ✓ المتغيرات التكنولوجية: تشمل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المنظمة، وتمتلك إمكانية التأثير على الإستراتيجية، وهي أحد الأبعاد الأساسية والهامة للتحليل البيئي. ويمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة.
- ب - البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة): وتسمى أيضا البيئة الخاصة أو البيئة التنافسية، أو بيئة المهمة، وهي جزء من البيئة الخارجية. وتعرف على أنها البيئة التي تمارس تأثيرا متفاوتا في المنظمات (أي أنها تؤثر في بعض المنظمات ولا تؤثر في البعض الآخر)، وتعتبر أكثر ارتباطا بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة، وهي وإن كان يصعب السيطرة عليها إلا أنه يمكن التأثير فيها.⁽¹⁾
- وتشمل البيئة الخارجية الخاصة ما يلي:⁽²⁾
- ✓ العملاء: وتمثل فئات المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة، والذين تأمل في كسبهم وإرضائهم. في هذا الصدد لابد من دراسة نوع المستهلكين وتقسيماتهم وتحليل سلوكهم وأنماطهم الاستهلاكية، كذلك التعرف على قدرتهم الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.
 - ✓ الموردين: ونقصد بها الجهات التي تمد المنظمة باحتياجاتها من المواد الخام والمعدات والألات والأدوات اللازمة لعملياتها وأنشطتها، ويجب عليها في هذا الإطار دراسة جوانب عديدة كأشكال الموردين ومراكزهم والقوة التفاوضية التي يتمتعون بها، شروط التسليم المتبعة، الكميات والنوعيات والجودة المتاحة وكذا الأسعار.
 - ✓ الممولين: ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون في المؤسسة بالإضافة إلى مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها كالبنوك، ولابد هنا من دراسة خصائصها والشروط المتعلقة بها.

منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص: 75¹
² بن قارة أمينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص: 30-31

✓ **الوسطاء:** يمثلون حلقة الوصل بين المؤسسة وعملائها سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة، ويجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بآماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعية المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم وغيرها.

✓ **مقدمو الخدمات المختلفة:** ويمثلون كافة الجهات أو المصالح التي تربطها علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات الاستشارية مثل: وكالات الإعلان، المكاتب الإستشارية، هيئات النقل والتخزين إلخ..

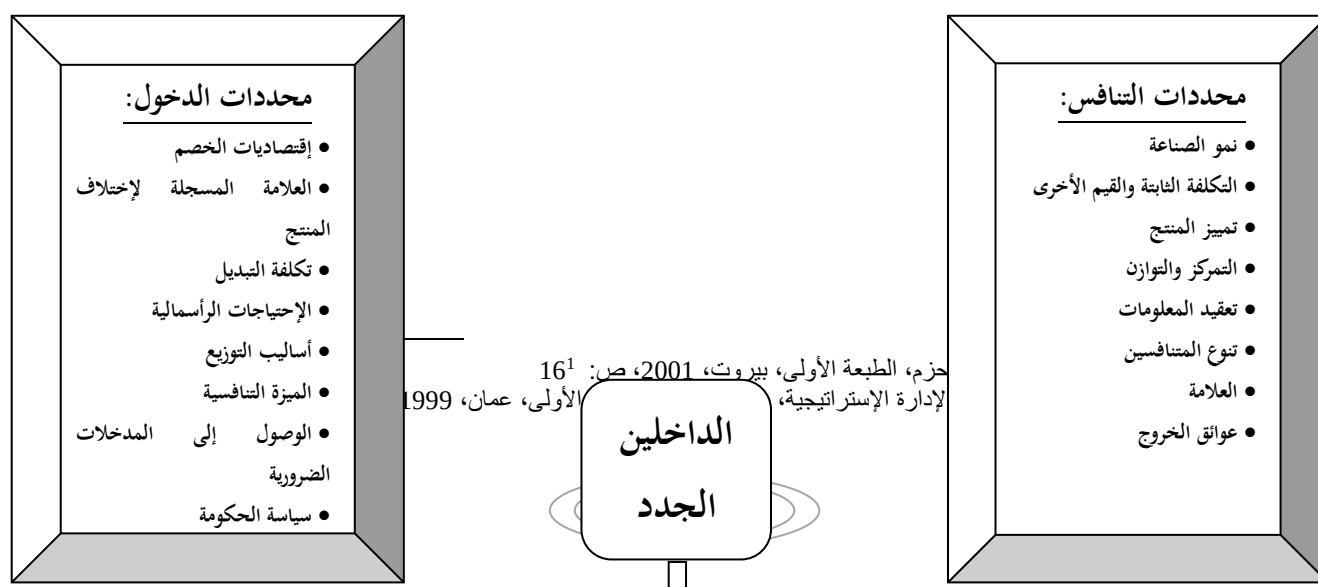
✓ **الحكومة:** تمثل السلطة الرسمية للدولة التي تمتلك الحق في إصدار قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما يسبب من تشريعات خاصة والمتعلقة بالأسعار، الضرائب، والتأمينات، كذلك التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.

✓ **المنافسون:** يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو منتجات بديلة عنها، ومن أجل تحليل المنافسة لابد من دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم، والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائهم، والمميزات الخاصة بمنتجاتهم، وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وذلك من أجل تحديد موقف المنظمة من المنافسة وبالتالي إعداد الإستراتيجية اللازمة لمواجهتها.

وللإشارة أن "الهدف من الإستراتيجية التنافسية للمنظمة في أي مجال، هو امتلاك مكانة تسمح للمنظمة بالدفاع عن نفسها بقوة أمام القوى التنافسية أو التأثير عليها"⁽¹⁾، ويطلق على تلك القوى التنافسية بنموذج القوى الخمس لبورتر **Porter**، هذا الأخير الذي يقول عنها بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة.⁽²⁾

وتلخص قوى المنافسة في خمس قوى: دخول منافسين جدد، تهديدات المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن، والمنافسة بين المنافسين المتواجدين، وتتضح هذه القوى الخمس وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (1. 02): القوى الخمس التي تقود المنافسة في الصناعة



Source : Pearce II, John A. & Robinson, Richard B, « Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, McGraw-Hill, Singapor, 2011 :92

2 – تحليل البيئة الداخلية

2 - 1 مفهوم تحليل البيئة الداخلية⁽¹⁾

³ أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015، ص: 163

تعرف البيئة الداخلية للمنظمة حسب: (Daft , 2003 :88) بأنها تلك العوامل التي تقع ضمن حدود المنظمة والتي يمكن اسيطرة عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

2 - أهمية تحليل البيئة الداخلية:⁽¹⁾

تهتم المنظمات بتحليل قدراتها وإمكانياتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، وتعد دراسة البيئة الداخلية أمر لا بد منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:

- ✓ يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المنظمة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.
- ✓ يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
- ✓ الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
- ✓ معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي وهذا ما يسمح للمنظمة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
- ✓ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بالمنظمة.
- ✓ معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على منظمتهم.
- ✓ معرفة سمعة المنظمة وإسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
- ✓ معرفة مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

2 - 3 مكونات البيئة الداخلية

يشمل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ثلاث مجالات رئيسية وهي:⁽²⁾

- وظائف المنظمة من تسويق، إنتاج، تمويل، ... إلخ
- الهيكل التنظيمي
- ثقافة المنظمة

أ - وظائف المنظمة (التحليل الوظيفي): وتشمل:⁽³⁾

- ✓ وظيفة التسويق: ونعني بالتسويق "النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل"، ويبدأ هذا النشاط قبل إنتاج السلعة أو الخدمة بإجراء بحوث مسبقة للسوق (مستهلكين، موردين، منافسين، ...)، ويستمر إلى ما بعد وصول المنتجات للمستهلك الأخير.

الطبيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صيغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 05، الجزائر، 2007، ص ص: 39-44¹

منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص: 97²

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص: 134-139³

- ✓ وظيفة الإنتاج: ويعرفها البعض على أنها مجموعة الأنشطة اللازمة لخلق أشياء ذات قيمة تعود بالمنفعة على المنتج والمستهلك، ويعد تقييم هذه الوظيفة ضرورة حتمية لكشف نقاط القوة والضعف في هذا المجال لتمكين المنظمة من اختيار الإستراتيجيات المناسبة.
- ✓ وظيفة التمويل: وهي تهتم أساساً بإدارة مصادر واستخدامات الأموال من خلال القيام بالمهام التالية: إجراء عمليات التخطيط المالي، الكشف عن الوضع المالي للمنظمة، تحديد الإحتياجات المالية، تحديد كيفية استخداماتها، التعرف على مصادر التمويل، التقييم والرقابة المالية، ... وغيرها من المهام الأخرى.
- ✓ وظيفة إدارة الموارد البشرية: وهي تعنى بالعنصر البشري الذي يعمل في المنظمة منذ لحظة التحاقه بها إلى لحظة مغادرته لها، بما يتناسب وأهداف هذه المنظمة وأساليب العمل فيها.

ب - الهيكل التنظيمي: (1)

تشير بعض الدراسات إلى اعتبار الهيكل التنظيمي من أهم العناصر التي يجب دراستها لتشخيص البيئة الداخلية للمنظمة.

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة لعلاقات السلطة والمسؤولية-نطاق الإشراف-المركزية واللامركزية- التفويض. ويسمى بالتميز الرأسي، كما يحدد الأقسام والوظائف ويسند الاختصاصات والمهام للأقسام والوظائف ويسمى بالتميز الأفقي، في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام" (2)

وبغرض تقييم عناصر القوة والضعف في المنظمة فإن المدراء بحاجة إلى الإجابة عن عدة أسئلة مرتبطة بالهيكل التنظيمي من أهمها :

- هل كل الوحدات التنظيمية تسير باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؟
- هل توجد لدى المنظمة خريطة تنظيمية رسمية؟
- هل علاقة السلطة والمسؤولية محددة بشكل واضح أم أن هناك تداخلاً فيها؟
- هل صناعة القرار تحتاج إلى عقد اجتماعات عدة ومتكررة؟
- ما هي درجة المركزية المطبقة مقارنة بدرجة اللامركزية المطبقة في المنظمة؟
- ما هو النمط الإداري السائد في المنظمة؟ هل هو نمط المشاركة أم النمط المتسلط؟
- هل الأفراد في المنظمة - أو بالذات المدراء - يقضون معظم أوقاتهم في أعمال مكتبية وبين الأوراق؟
- وبشكل عام: ما هي عناصر القوة والضعف في الهيكل التنظيمي الحالي؟

ج - ثقافة المنظمة: (3)

منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص: 94²
³ صونية كيلائي، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، (دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، فرع الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2006-2007، ص: 34

تعبر ثقافة المنظمة عن مجموعة المعتقدات والقيم السائدة بين العاملين فيها، وعادة تعكس ثقافة المنظمة رسالتها وقيم المؤسسين لها، وتتسم بدرجة عمق واقتناع مما ينعكس ذلك على العاملين داخلها.

كما أن هذه الثقافة تستعمل كمعيار لتحديد سلوك الأشخاص والمقبول من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى العامل البسيط، وتتشكل ثقافة المنظمة نتيجة لتفاعل عدة عوامل أهمها:

- الصفات الشخصية للأفراد في المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات.
- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتمامه وقيمه ودوافعه، وكل ما يتفق مع ثقافته.

وكلما تفهمت المنظمة ثقافة أفرادها، كلما ساهم ذلك في حسن استغلال قدراتهم ومهاراتهم واستخدامها في تحسين أداء المنظمة باعتبارهم يشكلون نقاط قوة بدل تحولهم إلى نقاط ضعف.

المطلب الثاني: طرح البدائل - الاختيار والتنفيذ الإستراتيجي

1 - تحديد البدائل الإستراتيجية

بعد تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكذا دراسة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ما تفرزه من نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل إستراتيجية والتي يمكن - فيما بعد - إختيار الإستراتيجية الأنسب من بينها.

وتتمثل هذه البدائل الإستراتيجية في: (1) (2)

- إستراتيجية الإستقرار أو البقاء .
- إستراتيجية النمو والتوسع
- إستراتيجية الإنكماش

1 - إستراتيجية الإستقرار أو البقاء: تركز هذه الإستراتيجية على عدم إجراء أي تغيير في الأهداف والخطط الإستراتيجية الحالية للمنظمة، وتستخدم عادة في المنظمات التي تتعرض لأقل قدر من المتغيرات البيئية، وقد يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة رضا المنظمة عن أدائها لذلك فإنها تسعى إلى عدم تغيير هذا الأداء، أو لعدم ميلها إلى مستوى عال من المخاطرة أو لعدم إدراكها التغيرات البيئية بصورة واضحة.

وتلجأ المنظمة إلى انتهاج هذه الإستراتيجية في الظروف التالية:

- وجود المنظمة في صناعة وصلت مرحلة النضج في دورة حياتها.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ، ص ص: 162 ... 174¹
إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص: 208 ... 274²

- تكون المنظمة ناجحة في أدائها.
- البيئة التي تعمل فيها المنظمة بطيئة التغيير.

1 - 2 إستراتيجية النمو والتوسع: وتعتبر من أكثر الإستراتيجيات الهجومية شيوعاً، وتلجأ إليها المنظمة في حالة عملها في بيئة تتسم بالتعقد وعدم الاستقرار ومن أبرز المبررات التي تستدعي انتهاج هذه الإستراتيجيات رغبة المنظمة في تحقيق مستوى أعلى من الأهداف يفوق ما تم تحقيقه في الفترات الماضية وذلك من خلال المحافظة على مستويات الأرباح المحققة وحمايتها.

وتتفرع عن هذه الإستراتيجية: إستراتيجية التركيز، التنوع، المشاركة.

1 - 2 - 1 إستراتيجية التركيز: أي التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة، وذلك بتسخير كافة إمكانياتها المتاحة لعمل واحد. وهكذا تحافظ على الميزة التنافسية الخاصة بها بدلا من تشتيت جهودها وإمكانياتها على منتجات وأسواق جديدة.

1 - 2 - 2 إستراتيجية التنوع: أي أن تختار الإدارة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما عن طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها في الوقت الحاضر، وذلك بهدف زيادة فرصها من خلال توزيع مواردها وطاقاتها على أكثر من تخصص، وهذا كله لتفادي ركود الإنتاج، نقص الطلب، حدة المنافسة.

وتندرج تحت هذه الإستراتيجية الإستراتيجيات التالية:

أ - إستراتيجية التنوع المرتبط وغير المرتبط:

- إستراتيجية التنوع المرتبط: أي إضافة أنشطة ومنتجات جديدة لها ارتباط بالمنتجات الحالية للمنظمة، فتكون بذلك هذه المنتجات الجديدة مكملات للمنتجات الحالية، مما يدعم الميزة التنافسية للمنظمة ويرفع مبيعاتها وأرباحها.
- إستراتيجية التنوع غير المرتبط: أي إضافة منتجات جديدة لا ترتبط بالمنتجات الحالية للمنظمة مستغلة في ذلك سمعتها ومركزها السوقي الجيد، ويناسب هذا النوع من التنوع المنظمات الغنية بالموارد المالية ولكنها تعاني من ضعف في فرص النمو.

ب - إستراتيجية التنوع الرأسي والأفقي:

- إستراتيجية التنوع الرأسي: وتنقسم إلى:
 - إستراتيجية التنوع الرأسي الخلفي: ويقصد به تنوع المنظمة لعملياتها وتوسعها في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام، ويكون هذا التنوع مرتبطا عندما ترغب المنظمة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية، ويكون هذا التنوع غير مرتبط عندما ترغب المنظمة في تنمية قدرتها على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

إستراتيجية التنوع الرأسي الأمامي: ويتمثل في تنوع عمليات المنظمة واتساعها في اتجاه المستهلك، كاتجاه المنظمة لتنمية منافذ التوزيع لنفس المنتجات الحالية وهو ما يسمى بالتنوع الرأسي الأمامي المرتبط، ويكون غير مرتبط عند فتح منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.

● إستراتيجية التنوع الأفقي: ونعني به إضافة المنظمة وحدات جديدة، مستفيدة في ذلك من مركزها ومواردها الحالية، ويتفرع عن هذه الإستراتيجية ما يلي:

إستراتيجية التنوع الأفقي المرتبط: ويتم هذا الشكل من التنوع داخليا إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية.

ويتم خارجيا إذا قامت المنظمة بشراء منظمة أخرى تنتج منتجات مشابهة لمنتجاتها، أو يكون لها قنوات توزيع في أسواق جديدة.

إستراتيجية التنوع الأفقي غير المرتبط:

ويتم داخليا عندما تريد المنظمة:

- دخول نفس الأسواق الحالية وبمنتجات جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

- إضافة منتجات جديدة والدخول بها في أسواق جديدة .

ويتم خارجيا عندما تريد المنظمة:

- الاندماج مع منظمة أخرى تمارس نشاط مختلف.

- شرا منظمة أخرى بغية تدعيم موقفها السوقي بمساعدتها على دخول قطاع جديد من السوق.

ج - إستراتيجية التنوع الداخلي والخارجي:

- إستراتيجية التنوع الداخلي: تتم هذه الإستراتيجية باعتماد هذه المنظمة على نفسها من خلال الإستعانة

بمواردها المتاحة، وهناك أربع إستراتيجيات للتنوع الداخلي موضحة في الشكل التالي:

الجدول رقم (1 . 03): إستراتيجيات التنوع الداخلي

	منتجات	
	جديدة	حالية
سوق حالي	إختراق السوق الحالي بمنتجات جديدة	إختراق السوق الحالي بالمنتجات الحالية

إختراق سوق جديد بمنتجات حالية	إختراق سوق جديد بمنتجات جديدة	سوق جديد
----------------------------------	----------------------------------	----------

المصدر: عبد السلام أبووقف، مرجع سابق، ص: 290

- إستراتيجية التنوع الخارجي: تتبع هذه الإستراتيجية عندما تدخل المنظمة في مجالات أعمال جديدة والتي عادة ما تكون مترابطة (لها علاقة بالنشاط الحالي للمنظمة)، وتكون إما:
- بالإندماج: ويتمثل في في إنضمام منطمتين أو أكثر ومزج أعمالهما لتشكيل منظمة واحدة قد تكون بإسم جديد أو بإسم أحدهما.
- بالإستحواذ: بحيث تقوم المنظمة بشراء منظمة أخرى، وباكتمال عملية الشراء فإن المنظمة المشتراه تفقد كيائها وتذوب تماما في المنظمة المشترية.
- 1 - 2 - 3 إستراتيجية المشاركة: وتتم بالإنضمام المؤقت بين منطمتين أو أكثر بغية تحقيق النمو والتوسع وذلك من خلال الإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير، الإستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية للمنظمات المندمجة بمزج المعلومات والمعارف لكل منها، بالإضافة إلى تحقيق التكامل فيما بينها بالإستفادة من مزايا ونقاط القوة لكل منظمة.
- 1 - 3 إستراتيجية الإنكماش: وهي من الإستراتيجيات الدفاعية، وتؤدي إلى التخفيض في نطاق الأعمال الخاصة بالمنظمة. ومن أبرز العوامل التي تجبر المنظمة على انتهاج هذه الإستراتيجية إنخفاض معدل النمو الإقتصادي، المنافسة الشديدة وعدم التمكن من الصمود أمامها، ومن أبرز صور هذه الإستراتيجية.⁽¹⁾
- 1 - 3 - 1 إستراتيجية التخلص من بعض الأنشطة (التشذيب): تبع لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل بهدف معالجة الأداء السلبي لوحدة الأعمال أو التقليل من التكاليف التشغيلية والتركيز فقط على العمليات والأنشطة الأكثر ربحية، وتركز هذه الإستراتيجية على تطوير تقنيات المنتج والإنتاج، مع تطبيق رقابة شاملة وأنظمة تحفيزية فعالة.
- 1 - 3 - 2 إستراتيجية الإستلام لشركة أخرى (إستراتيجية المنظمة الأسيرة): تبعاً لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة ببيع معظم منتجاتها لعميل واحد يتولى هو القيام بعملية التسويق وممارسة بعض الوظائف داخل المنظمة كالرقابة على الجودة والمنتجات وتفتيش ومتابعة العمليات الإنتاجية مما يجعل هذه المنظمة أسيرة وتابعة لهذا العميل، وهذا فيه خطر على مستقبل المنظمة خاصة بتعرض هذا العميل لأي مخاطر.
- 1 - 3 - 3 إستراتيجية التحول (الإنعطاف): تقوم المنظمة هنا بتغيير عملياتها بعمليات أخرى مختلفة عما كانت تمارسه من قبل. وما يجبرها على انتهاج هذه الإستراتيجية هو إما عدم قدرتها على تمويل النشاط الحالي أو الرغبة في انتهاز فرص استثمارية جديدة تراها أكثر ربحية.

1 - 3 - 4 إستراتيجية التصفية: وتسمى بإستراتيجية الحل الأخير، إذ تجبر المنظمة على انتهائها بعد فشلها في تطبيق الإستراتيجيات الدفاعية الأخرى، وتعني إنهاء أعمالها وبيع كل أصولها وتسديد ما بذمتها من ديون.

وكخلاصة لما ذكرت سلفا من بدائل إستراتيجية فإن الجدول التالي يلخص العلاقة بين تلك البدائل وبين الأهداف ويوضح أهم القيود الواجب مراعاتها.

الجدول رقم (04 . 1) : العلاقة بين تلك البدائل وبين الأهداف ويوضح أهم القيود الواجب مراعاتها.

الإستراتيجية	البدائل الإستراتيجية	الأهداف	أهم القيود
الإبقاء على الوضع الحالي	الإبقاء على الوضع الحالي	- النمو المحدود	- خصائص السوق الحالي - الموارد التنظيمية
إستراتيجية التوسع	أ- التركيز	- الأرباح - كسب قطاع معين	- المنافسة في الأسواق - معدلات تغيير الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا
		- النمو - الأرباح - التنوع	- مدى ملائمة الأسواق والتكنولوجيا - مدى قدرة ومهارة الإدارة على التحول لهذا التنوع
	ب- التنوع	- النمو - التنوع	- القدرة على التحكم في العمليات - التنسيق فيما بين المخرجات - القدرة على كسب ثقة المتعاملين مع الأنظمة قبل أو بعد العملية الإنتاجية.
		- النمو الرقابة والتحكم	- مدى قدرة ومهارة الإدارة على التعاون والتكامل والاندماج مع منظمات أخرى.
	ج- المشاركة	- النمو والتكامل	- القدرة على مشاركة منظمات أخرى.
إستراتيجية الإنكماش	- تخفيض حجم العمليات - الإستسلام لمنظمات أخرى	- تخفيض التعمدات نحو السوق الحالي - الإستثمار في	- خصائص السوق والعملاء - إنخفاض الموارد - اهتزاز الموقف السوقي - ظهور تكنولوجيا حديثة لا

التحول إلى نشاط آخر - التصفية وبيع الأصول	السوق - النمو المحدود - الخروج المباشر من السوق	تستطيع المنظمة مسايرتها - عدم القدرة على الإستمرار في المعاملات مع كافة أطراف السوق.
--	---	---

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 161

ملاحظة: يمكن للمنظمة أن تنتهج أكثر من إستراتيجية وذلك تبعاً لظروفها، ولدورة حياة منتجاتها، وعدد وحداتها الإستراتيجية.

وفيما يلي نتطرق لنموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية: - أنظر الشكل الموالي -

الجدول رقم (05 . 1) : نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية

الميزة التنافسية		
التميز	قيادة التكلفة	المجال التنافسي
التركيز	مراكز التكلفة	(النطاق التنافسي)

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 103

فقد حدد "مايكل بورتر" ثلاث إستراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمة من خلالها كسب ميزة تنافسية تتغلب فيها على المنافسين وهي: ⁽¹⁾

إستراتيجية قيادة التكلفة: تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية بغية تحقيق تكلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل أو لقطاع معين من السوق، بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق ربح.

هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي ، 2010، ص: 67¹

إستراتيجية التمييز: تهدف هذه الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال ترسيخ مفاهيم تتعلق بالمستهلك تتيح له الحصول على منتج وخدمة فريدة. وهذا التمييز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها.

إستراتيجية التركيز: تظهر هذه الإستراتيجية من خلال سببين: الأول نحو خدمة حاجات مجموعة معينة من المستهلكين أو جزء من خط المنتجات. والثاني خدمة قطاع معين من السوق.

وتنفذ إستراتيجية التركيز من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة الأقل أو إستراتيجية التمييز. وقد تستخدم بعض المنظمات كلا الإستراتيجيتين، وربما يعود السبب لذلك إلى كون تلك المنظمات صغيرة الحجم.

2 - إختيار الإستراتيجية المثلى

بعد أن تفرغ إدارة المنظمة من تحديد البدائل الإستراتيجية، تقوم بتحليلها وتقييمها واختيار الأمثل منها، وطبعاً هذا الإختيار ليس بالأمر الهين، لأنه في الوهلة الأولى يظهر للمنظمة أن كل بديل من هذه البدائل يصلح لأن يكون الأنسب، ولكن الأرجح أن هناك بديل إستراتيجي واحد يتصدر غيره من البدائل الأخرى، وهذا ما يوقع المنظمة في مشكل الإختيار ولحل هذا المشكل فقد طورت الكثير من النماذج تستعين بها المنظمة في إختيار الإستراتيجية المثلى ومن أهم هذه النماذج:

- ✓ نموذج تحليل SWOT
- ✓ نموذج جماعة بوسطن الإستشارية BCG
- ✓ نموذج شاشة الأعمال (مصفوفة جنرال إلكتريك) MGE

أولاً: نموذج تحليل SWOT : يعتبر هذا النموذج من أولى نماذج التحليل الإستراتيجي، وهو يتضمن تحليل العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والعوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات، لمعرفة الموقف الحقيقي للمنظمة والإستراتيجيات الممكن اتخاذها إنسجاماً مع إمكانيات المنظمة الداخلية ومواقفها الخارجية، مع الأخذ بعين الاعتبار إرادة المدراء، وبذلك يتم استنتاج الإختيارات الإستراتيجية، تحديد الأهداف ووضع السياسات الوظيفية، وأخيراً خطط العمل. لذلك يعتبر نموذج تحليل SWOT أنموذجاً عاماً يستعمل كمرحلة أولية للمساعدة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، بالتطرق إلى كل نشاط تمارسه المنظمة وفحص إمكانيات القيام به مقارنة بالمنافسين من جهة وما ينتظره الزبائن من جهة أخرى، كما ينبغي فحص كل الوظائف داخل المنظمة: الإدارية، التجارية، المالية، إدارة الموارد البشرية، الإنتاج وكل العوامل التي قد تؤثر في نشاطها.⁽¹⁾

ثانياً: نموذج جماعة بوسطن الإستشارية BCG: يعتبر من أهم النماذج التي تساعد المنظمة في عملية الإختيار الإستراتيجي سواء تعلق الأمر بمنتج أو مجموعة منتجات.

محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص: 68¹

ولتطبيق هذا النموذج نمر على المراحل التالية:⁽¹⁾

- ✓ تحديد القطاعات السوقية التي تنشط فيه المنظمة لمعرفة مركزها التنافسي.
- ✓ تحديد معدل النمو في السوق وكذا الحصة السوقية للمنظمة في قطاع سوقي.
- ✓ تحديد موقع القطاع للمنتجات على مصفوفة BCG.
- ✓ اختيار الإستراتيجية الملائمة.

وللإشارة أن المساهمة الجوهرية لنموذج BCG تتلخص بدوره المباشر في تحليل واختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، تبعا للظروف التي تنشط فيها هذه الأخيرة بمختلف وحداتها.

ثالثا: نموذج شاشة الأعمال (مصفوفة جنرال إلكتريك) MGE: ⁽²⁾ والذي يعتبر من الأدوات التحليلية التي تساعد المنظمة في عملية الاختيار، وقد طورته شركة جنرال إلكتريك، وهو أكثر تطورا وتعقيدا من نموذج BCG إذ يساعد على تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية، وكذا المنتجات الرئيسية التي تريد المنظمة الاحتفاظ بها أو إلغاؤها.

3 – التنفيذ الإستراتيجي

تمثل عملية التنفيذ الإستراتيجي المرحلة الثانية التي تلي عملية الصياغة الإستراتيجية ضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية. ويعتبر العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية مرحلة التنفيذ بالمرحلة الهامة لأنها تقوم بترجمة صياغة الإستراتيجية إلى أنشطة وأعمال على أرض الواقع.

ويعرف التنفيذ الإستراتيجي حسب "Auch Johson" على أنه: *العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الأفراد والحوافز والتركيب (الهيكل) التنظيمي ونظم المعلومات الإدارية والقيادة ونظام تقويم الأداء الإستراتيجي*. ⁽³⁾

ويعتمد التنفيذ الناجح للإستراتيجيات التي اختارها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:⁽⁴⁾

- ✓ وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي
- ✓ أن تكون الثقافة لتنظيمية مناسبة للإستراتيجية
- ✓ أن تكون السياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية
- ✓ توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية
- ✓ توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

² مذكرة تخرج لمجموعة من الطلبة، التسيير الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، شعبة علوم تجارية، تخصص تسيير، جامعة مستغانم، 2001، ص: 81

عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 209 ²

أحمد القطامين، مرجع سابق، ص: 137 ³

³ فيصل بن محمد القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، تخصص إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، 2010، ص: 23

المطلب الثالث: الرقابة والتقييم الإستراتيجي

1 - مفهوم الرقابة الإستراتيجية: تعتبر وظيفة الرقابة الإستراتيجية آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية، إلا أنها عملياً تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ. وقد تعددت الآراء في إعطاء تعريف موحد لها، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

"الرقابة الإستراتيجية هي النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر"⁽¹⁾

"الرقابة الإستراتيجية هي تقييم الأداء الفعلي، ومقارنته بالأهداف المرسومة، ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف عن هذه الأهداف"⁽²⁾

2 - خطوات الرقابة الإستراتيجية: تتضمن عملية الرقابة الإستراتيجية خمس خطوات متتابعة وهي:⁽³⁾

الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه أي تحديد الأنشطة والوظائف التي سيتم إخضاعها لعملية الرقابة، ويجب أن تتصف هذه الأنشطة بالقابلية للقياس.

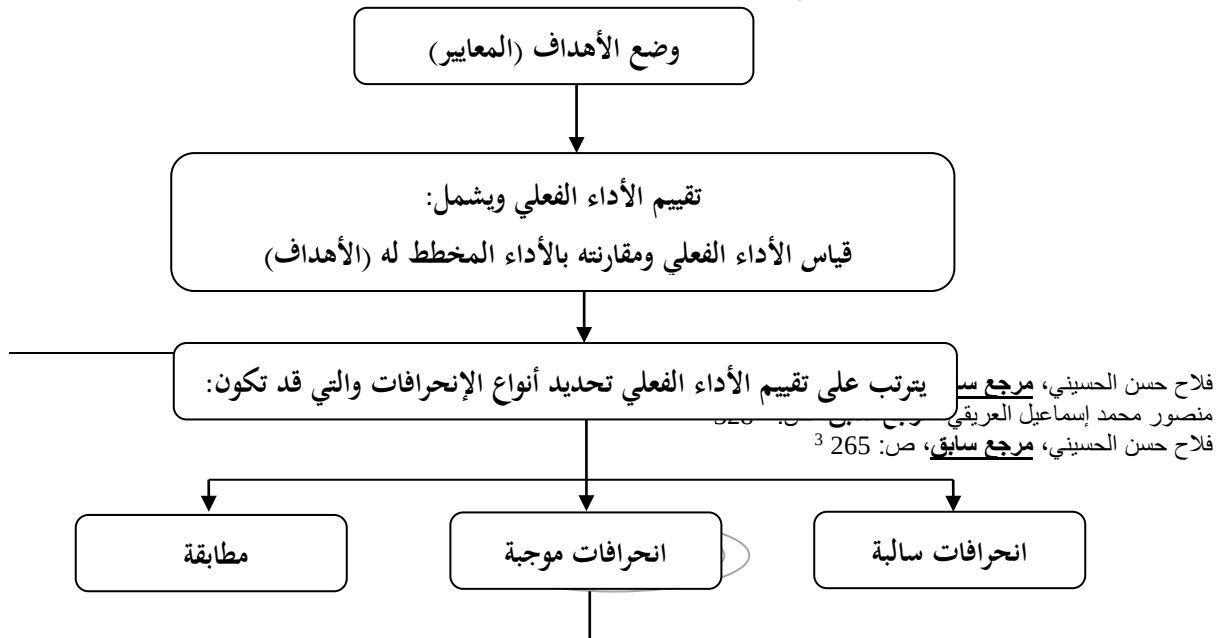
الخطوة الثانية: تحديد معايير لقياس الأداء، وتمثل هذه المعايير أهدافاً ينبغي تحقيقها وهناك معايير خاصة بخدمة المستهلك، الإنتاج والعمليات، الموارد البشرية، والمعايير المرتبطة بالأداء المالي.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء أي تقدير ما تم التوصل إليه من نتائج لمختلف الأنشطة مثلاً: إحصاء نسبة العيوب في المنتجات، قياس أداء وظيفة الإنتاج بكمية ونوعية المنتجات... إلخ.

الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء الفعلي مع المعايير، أي التأكد من مدى تطابق النتائج مع الأهداف. وفي حالة تطابق هاتين الأخيرتين فإن عملية الرقابة تتوقف وفي حالة عدم تطابقهما فإنه يتم اللجوء إلى خطوة خامسة.

الخطوة الخامسة: إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية، وذلك لمعرفة: حجم الفروقات بين الأهداف والنتائج بغرض تصحيحها، أسباب ودرجة الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات والفروقات، ومدى تلاؤم العمليات التنفيذية المستخدمة مع الأهداف المرسومة.

الشكل رقم (1. 03): مراحل وعمليات الرقابة الإستراتيجية



المصدر: منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص: 392.

خاتمة

إن الغرض من إنشاء المنظمات مهما كان مجال نشاطها هو التمكن من أداء الرسالة التي تضعها الهيئة المسيرة، حيث تضع حدود وقيود نشاط المنظمة، والأفاق الممكنة للتوسع مستقبلاً. فالرسالة تعتبر الإطار العام لتوجه الأعمال والأنشطة داخل المنظمة وكيفية تعاملها مع المحيطين الداخلي والخارجي. وعلى ضوء هذه الرسالة ومسايرة المتغيرات البيئية السريعة تبحث المنظمة دوماً عن الاختيارات الإستراتيجية الملائمة النابعة من تفكير

منطقي وتصور إستراتيجي لمختلف العراقيل التي يمكن أن تعترض المنظمة أثناء تنفيذ ذلك الاختيار الإستراتيجي، وبتتبع كل هذه العمليات الإدارية الإستراتيجية تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها على أرض الواقع.

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية و لا تزال حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، كونها تعد النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي، فهي تسيطر على الحياة الاقتصادية بأكملها في عصرنا الحديث، باعتبارها متعاملا اقتصاديا ذو دور فعال في المجتمع. وإن الواقع الاقتصادي حاليا وأكثر من أي وقت مضى ليؤكد عن عدم إمكانية تحقيق التنمية الاقتصادية بواسطة قرارات سياسية أو بصفة مركزية، بل إن نقطة الإرتكاز البارزة التي تملك مفتاح حل المشكلة (مشكلة عدم تحقيق التنمية الاقتصادية)، هي المؤسسة الاقتصادية لذا تعتبر مؤشرا صادقا للحكم عن مستوى قوة أو ضعف اقتصاد دولة ما. ولكن تحقيق هذه التنمية مرهون بفعالية إدارة وتسيير هذه المؤسسات الاقتصادية.

ولعل من أبرز المؤسسات الاقتصادية الناشطة في الغرب الجزائري نجد مؤسسة تربية وتسمين الدواجن الظهرة فيب (Dahra Vip)، وهي مؤسسة تابعة لمجمع (GAO)، والتي سيتم التطرق إلى تفاصيل عنها لاحقا.

من خلال هذا وذاك برزت لنا المكانة الواضحة والدور الفعال للمؤسسة الاقتصادية في المجتمع وبالتالي قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث سنتعرض في المبحث الأول إلى المؤسسة الاقتصادية وكل ما يتعلق بها من مفاهيم تبين لنا بوضوح ماهية هذه الوحدة الاقتصادية وكذا أصنافها، أما في المبحث الثاني فسنستطرق لمراحل تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، وسنخلص في نهاية الفصل إلى التطرق للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة الظهرة فيب (Dahra Vip)، بدءاً بالتحليل الإستراتيجي لبيئتها الخارجية والداخلية، ومن ثم إبراز الخيار الإستراتيجي المعتمد من طرفها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية - مراحل تطورها وأبعادها.

1 - 1 مفهوم المؤسسة الاقتصادية

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينا واختلافا في الأدبيات الاقتصادية وهذا لاختلاف الأنظمة ومدى فعاليتها في كل بلد لا سيما مستوى التطور الاقتصادي الذي يعكس لنا ما إذا كانت الدولة تنتهي إلى مجموعة الدول المتطورة أم المتخلفة، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون.

فبالنسبة لـ M.RUCHY: "المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي"⁽¹⁾

وتعرف المؤسسة على أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها"⁽²⁾

1 - 2 مراحل التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

لم تظهر المؤسسة على الأنماط والأشكال التي هي سائدة اليوم ، وإنما عرفت تطورات عديدة منذ نشأتها، من الاكتفاء الذاتي على المستوى المحلي³ إلى المؤسسات الكبرى التي نراها اليوم بمختلف أحجامها وأشكالها، و من أهم المراحل التي مرت بها هي كالآتي:⁽³⁾

1-2-1 الإنتاج الأسري البسيط: لقد اعتبر الإنسان زراعة الأرض و تربية المواشي من أهم النشاطات و

أهم موارد حياته و ذلك لتلبية حاجاته الأساسية و المتمثلة في المأكل و الملبس و المشرب و قد استعمل بعض الأدوات البسيطة و التي يقوم بنحتها و تحضيرها كبار الأسر، وكان هذا النشاط يتم داخل الأسر و في الحقول أو المدن ، كما أن التجارة لم تعرف آنذاك ، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة من أفراد المجتمعات و عادة تتم المبادلة بالمقايضة بين الأسر التي تصنع وفق طلبات المجتمع

و أهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة النجارة، الحدادة، الدباغة، و صناعة المنتجات الجلدية كالنعال والسروج، وكذلك الغزل و النسيج و صناعة السلاسل.

1-2-2 ظهور الوحدات الحرفية: بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية و ارتفاع

الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية من ملابس و أدوات إنتاج و لوازم مختلفة بالإضافة إلى ظهور ولأول مرة عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة في منازلهم كل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم

ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية الجزائر، 1998، ص : 09¹
عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006، ص : 24²
رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة الجزائر، 2002، ص : 11³

في الحرفة ،،،،، علي شكل أسري يغيب فيه الإستغلال أو القسوة و هكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية للتجار، النحاسين، الحدادين... إلخ .

1-2-3 النظام المنزلي للحرف: أدى ظهور طبقة التجار والرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات و بيعها في ظروف مرضية ومن الطرق المستعملة بإضافة إلى التعامل على المجموعات الحرفية ، الاتصال بالأسر في المنازل و تمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة و غالبا كانت عملية الإنتاج المنزلية مرحلة من مراحل إنتاج السلعة و قد وجد التجار سوق العمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، يمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة. وهكذا أصبح هناك ولأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم و ممولون من طرف التجار أصحاب رؤوس الأموال وكل منها مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا.

1-2-4 ظهور المانيفاكتورة: إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي نظرا لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى و كذلك ظهور الاكتشافات الجغرافية ، أدت إلى إثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية فعملوا على إيجارها إلى أشخاص و أسر داخل المنازل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يطالبون بتنفيذها في أوقات و بمواصفات مناسبة و في وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر وأن يستغلوا وسائل إنتاجهم بكفاءة أكبر وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول Manufacture و التي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم و تخضع لتنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة إذ أصبح فيها صاحب المحل و الأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها و قد كانت المانيفاكتورة تعبر عن منعرج حاسم في تاريخ المؤسسة الاقتصادية حيث تعتبر شكل الإنتاج اليدوي الذي تولدت عنه المؤسسة الرأسمالية فيما بعد .

1-2-5 المؤسسات الصناعية الآلية: بعد أن توفرت الأسباب لاكتشاف عملية موجهة نحو الإنتاج الصناعي و اتساع السوق أكثر فأكثر، و لعب الجهاز المصرفي دورا هاما في التطور الاقتصادي ،ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية، وحسب تعريفات بعض الاقتصاديين فإن الآلة آنذاك لم تكن سوى جهاز مكون من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي و عند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محرك يدوية في حين أن الآلة هي أداة تستعمل طاقة محرك حيوانيا أو مائيا أو من الريح... إلخ.

ويرجع الاقتصاديين ظهور أول الورشات أو المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر أي بظهور الثورة الصناعية التي كانت من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال وكذا بروز تقسيم العمل. وتجدر الإشارة أن ظهور الورشات الأكثر تطورا كان في إنجلترا في ميدان النسيج .

1-2-6 التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات: مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي كانت هناك ضرورة للمؤسسات لإتباع عدة إستراتيجيات تتكثل فيما بينها (التكتل الاقتصادي) وكذا الدخول إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع و الخدمات فقط، بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي و هي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات.

وبهذا استعرضنا في هذا المطلب نشأة و تطور المؤسسة بدءا بالنشاط الذي كان يقوم به الإنسان البدائي وصولا إلى الشركات الحالية و التي يكون فيها طابع التكتل في صادر هذه الشركات و ذلك للوصول إلى الأسواق الخارجية و بالتالي الدخول في الأسواق العالمية. ومن خلال هذه المراحل يتضح لنا أن المؤسسة الاقتصادية لم تظهر بشكل واحد بل ظهرت بأنواع مختلفة كل منها ذا أهمية واسعة.

1 - 3 أبعاد المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة الاقتصادية عدة أبعاد من أبرزها: (1)

1-3-1 البعد الاقتصادي: تتمثل المهمة الأولى التي توكل للمؤسسة في إنتاج السلع والخدمات فعلى المؤسسة أن تستعمل عناصر إنتاج لا تكون لها نفس الوظيفة ولا نفس فترة الحياة فقطعة الأرض مثلا تستعمل وتندوم لفترات طويلة، أما المعدات والأدوات تستعمل في إنتاج كمية معتبرة من السلع والخدمات وتعوض في فترة زمنية محددة للاستعمال، أما المواد الأولية فهي تستهلك خلال فترة الإنتاج ويجب تجديدها في كل مرة. إذن فإن عملية التفريق بين عناصر الإنتاج تتم على أساس فترات الاستعمال فبعضها يستعمل لفترة طويلة وأخرى لا تستعمل إلا لمرة واحدة فقط في عملية الإنتاج وسيروته إذن الأولى تسمى الأصول الثابتة وتسمى الثانية بقروض متوسطة وطويلة الأجل أما الثانية فتسمى أصول جارية وتسمى الأولى بقروض قصيرة الأجل.

1-3-1 البعد المالي: للحصول على وسائل الإنتاج، على المؤسسة أن يكون لديها موارد، وعلى العموم أموال المالكين لا تكون كافية لذلك فهي مضطرة للاقتراض من هيئات مالية أو من الخواص فيكون أمامها نوعين من المصادر:

- تلك العائدة للمالكين متمثلة في الأموال المساهم بها إضافة إلى الأموال المتأتية من الأرباح غير الموزعة فهي تشكل مع الأموال الخاصة.

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

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

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

1-3-1 البعد الإنساني: يحتل العنصر البشري مكانة هامة تؤدي إلى نجاح المؤسسة حيث يكون ذلك لو توفرت المهارات التقنية والمهنية لمسيرى المؤسسات بالقدر الكافي حيث يكون هناك أشخاص مختصون ذوي كفاءة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، والذي تود أن تستثمر فيه وتكون لديهم

¹ أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، رسالة ماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص: 17،

النظرة البعيدة والمستقبلية والتي تمكنهم من تقدير المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة حيث يعملون على التقليل منها أو تفاديها.

المطلب الثاني: أهداف خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية.

2 - 1 أهداف المؤسسة الاقتصادية: إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشاءهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:⁽¹⁾

2 - 1-1 الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

2-1-1-1 تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.

2-1-1-2 عقلنة الإنتاج: أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

2-1-1-3 تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع: وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:

➤ مستوى عالي من المرونة

➤ أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير

➤ أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

2 - 1 - 2 الأهداف الاجتماعية: من بين الأهداف الاجتماعية للمؤسسة ما يلي:

2-1-1-2 ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.

2-1-1-2 تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

2-1-1-3 توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ.

¹ فائزة بلعابد، دور المؤسسات المصغرة المنشأة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في التخفيف من حدة البطالة في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التحليل الاقتصادي، المركز الجامعي بشار، 2006-2007، ص: 13

2-1-2-4 تأهيل العمال: حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

2 - 1 - 3 الأهداف الثقافية والرياضية:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية، من مسرح و مكتبات ورحلات من أجل الحصول على رضى العمال.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.
- تخصيص أوقات للرياضة بالإضافة الى إقامة مهرجانات للرياضة العملية.

2 - 1 - 3 الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة الى ما سبق، تؤدي المؤسسة دورا مهما في الميدان التكنولوجي وهو البحث و التنمية، فمع التطور الذي عرفته عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرائق الإنتاجية علميا، إضافة إلى أن المؤسسة تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطوير التكنولوجي.

و لكي تحقق المؤسسة هذه الأهداف يجب أن تحقق توازنا بينها و بين المحيط و ذلك عن طريق:

- تحليل تطورات العلاقة بين المؤسسة و المحيط.
- وضع مسؤولية التأطير.
- خلق شفافية كافية تسمح لكل طرف من المؤسسة بتحديد دوره في فيما يخص الإداريين و العمال.
- لاهتمام بالتنظيم الأحسن للعمل و تقييمه.
- القيام بتسيير تقديري حقيقي للمورد البشري.

2-2 خصائص المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة الاقتصادية عدة خصائص نذكرها فيما يلي:⁽¹⁾

- ✓ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- ✓ تمثل المؤسسة وجود ذمة وتعتبر مركزا لاتخاذ القرارات الاقتصادية وتمتلك القدرة على الإنتاج، حيث تنسق بين عوامل الإنتاج وتختار السلع التي ترغب في إنتاجها.
- ✓ تتعرض المؤسسة لعنصر المخاطرة المرتبط بحالة عدم التأكد وعلى هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف مواتية وعمالة كافية ويجب أن تكون قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- ✓ تكون بحوزة المؤسسة وسائل مادية ومالية وبشرية تحدد حجمها وقدرتها التنافسية ومن ثم فإن تغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل المؤسسة.

- ✓ التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين، ...إلخ.
- ✓ تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- ✓ لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- ✓ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- ✓ يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة على فكرة زوال المؤسسة إذا اضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

2 - 3 وظائف المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة الاقتصادية عدة وظائف من أبرزها:

2 - 2 - 1 الوظيفة المالية: تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق. دون توفر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق.

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.⁽¹⁾

2 - 2 - 2 وظيفة التمويل: التمويل كمجموعة من المهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.⁽²⁾ وتشمل وظيفة التمويل مهمة الشراء والتخزين.

2 - 2 - 3 وظيفة الإنتاج: يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها و بقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة. ويمكن تعريفها بأنها "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح".⁽³⁾

2 - 2 - 4 وظيفة التسويق:⁽⁴⁾ هي الوظيفة المعنية بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيهها لأنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة، من أجل بيع تلك السلع لتحقيق فائض أو ربح.

ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص : 263¹

ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص : 294²

سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005، ص : 226³

محمد رفيق طيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1995، ص : 116⁴

2 - 2 - 4 وظيفة الموارد البشرية: تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... إلخ، ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد. وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يُمكّن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.⁽¹⁾

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

تصنف المؤسسات حسب عدة معايير تتمثل في: معيار الشكل القانوني، معيار الحجم، نوع النشاط الممارس ومعيار الملكية.⁽²⁾

1-3 تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني:

في هذا الإطار يتم التصنيف من الناحية القانونية وبالتالي يطلق على مصطلح المؤسسة مصطلحا آخر ألا وهو الشركة ويساهم شخصان أو أكثر بتوظيف أموالهم داخل الشركة مع تحمل المسؤولية المتأنتية من وراء هذا التوظيف وتقبل النتائج سواء كانت أرباحا أم خسائر وتقسم الشركات حسب هذا المعيار إلى شركات الأشخاص وشركات الأموال.

1-1-3 شركات الأشخاص: وهي الشركات التي يكون فيها الخطر بتوظيف الأموال غير محدود وتقوم عادة بين مجموعة صغيرة من الأشخاص تجمعهم الصداقة والمعاملة الحسنة والسمعة الجيدة، والثقة المتبادلة ولهذا تكون للاعتبارات الشخصية فيها المقام الأول ويكون للشريك محل اعتبار وأهمية في تكوين الشركة، ويكتسب كل شريك في هذه الشركات صفة التاجر ويكون متضامنا مسؤولا في كل أمواله عن ديون الشركة أي تتعدى مسؤوليته الأموال المساهم بها لتشمل أمواله الخاصة.

وسنتطرق لمختلف الشركات المصنفة ضمن هذا النوع نذكر منها:

1-1-1-3 شركة التضامن: في هذا النوع من الشركات يكون أكثر من شريك وجميع الشركاء يأخذون صفة التاجر ويتسم هذا النوع من الشركات بالطابع الشخصي والتضامني للشركاء وهم مسؤولون مسؤولية غير محدودة بالتضامن عن ديون الشركة، كما تحل الشركة لحظة وفاة أحد الشركاء أو بفقدان أهليته التجارية أو بانسحابه من الشركة ما لم ينص على خلاف ذلك في قانونها الأساسي.

2-1-1-3 شركة التوصية البسيطة: وتشمل فئة الشركاء المتضامنين* وهم الذين يحق لهم إدارة الشركة، مسؤولون بصفة شخصية وبوجه التضامن عن ديون الشركة مسؤولية غير محدودة، وفئة أخرى ألا وهي فئة

جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 36¹
أحلام مخبي، مرجع سابق، ص: 12²

♦ (*) الشركاء المتضامنون في شركة التوصية هم الشركاء التجاري مسؤولون دوما وشخصيا عن الديون الاجتماعية.

الشركاء الموصون^{1**} وهم الذين يقدمون جزءا فقط من رأس المال وتتحدد مسؤوليتهم بقدر الحصة التي ساهموا بها.

3-1-1-3 شركة المحاصة: هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر المساهمة في مشروع اقتصادي معين عن طريق تقديم حصة مالية بهدف اقتسام ما يحققه المشروع سواء كانت أرباحا أم خسائر دون أن يتم إشهارها، أي أن وجودها منحصر بين المتعاقدين وغير معدة لاطلاع الجمهور عليها.

2-1-3 شركات الأموال: تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي، وليس على أساس شخصية الشركاء المكونين لها وتكون مسؤولية الشريك فيها بمقدار ما يملكه في الشركة وهي تصنف إلى عدة أنواع:

1-2-1-3 الشركة ذات المسؤولية المحدودة: تتكون هذه الشركة من شركاء يقدم كل منهم حصة من رأس مالها، ومسؤولية كل شريك تتحدد بمساهمته ولا يتحمل الخسائر إلا في حدود ما قدمه من حصص، ولا يمكن أن تتعدى إلى أمواله الخاصة، ينقسم رأس مال الشركة إلى حصص متساوية القيمة وغير قابلة للتداول، تقل أدنى قيمة كل حصة بـ 1000 دج، ولا يمكن أن تقل عن ذلك، أما قيمة مجموعة الحصص المكونة لرأس مال الشركة فلا يجب أن تقل عن 100,000 دج.

2-2-1-3 شركة المساهمة: هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر مساهمتهم.

3-2-1-3 شركة التوصية بالأسهم: تتكون هذه الشركة من شركاء متضامنين لهم المسؤولية المطلقة وشركاء موصيين كما هو الحال بالنسبة لشركة التوصية البسيطة، وتعين باسم تجاري لا يتضمن اسم أحد الشركاء الموصيين الذين تكون لهم المسؤولية المحدودة بقدر ما ساهموا به من رأس مال الشركة، وتكون هذه المساهمة في شكل أسهم تتميز بقابليتها للتداول.

2-3 تصنيف المؤسسات حسب الحجم: يكون للحجم في هذا النوع من المؤسسات تأثيرا كبيرا على طبيعة التنظيم وعلى نمط علاقات بين الإدارات، فالمؤسسات ذات نفس الحجم يكون لها سلوك تنظيمي متماثل ويمكن الاعتماد على المعايير التالية: (1) عوامل الإنتاج، حجم النشاط وعامل المردودية.

- عوامل الإنتاج: تتمثل في رأس المال الاجتماعي وأصول المؤسسة وعدد العمال.
 - حجم النشاط: يعبر عنه بحجم الإنتاج ورقم الأعمال.
 - عامل المردودية: يعبر عنه بالقيمة المضافة وحجم الأرباح المحققة، إضافة إلى الفائض الإجمالي للاستغلال.
- ويعتبر معيار عوامل الإنتاج من أهم المعايير إبرازا لحجم المؤسسة عن طريق عدد العمال فيمكن تصنيف المؤسسات حسب هذا العنصر إلى ما يلي:

♦ (**) الشركاء الموصون: هم الشركاء الذين لا يمتلكون صفة التاجر، وليسوا مسؤولين إلا بقدر المساهمة التي ساهموا بها

الفصل الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة تربية وتسمين الدواجن ظهرت فيب

أ - المؤسسات الصغيرة (الصغيرة جدا TPE): وهو الصنف الأكثر انتشارا في أغلب اقتصاديات الدول، ويتراوح عدد العمال في هذا النوع من المؤسسات بين 1 و 9 عمال.

ب - المؤسسات الصغيرة (PE): يتولى فرد واحد إدارتها والمالك يكون في أغلب الأحيان هو المدير وتكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة في هيكلها التنظيمي وتستخدم طرق تسيير بسيطة غير معقدة، يتراوح عدد أفرادها بين 10 و 49 عاملا.

ج - المؤسسات المتوسطة (ME): لا يقل هذا الصنف أهمية عن سابقه بالنسبة للنشاط الاقتصادي، ويتراوح عدد أفرادها من 50 إلى 499 عاملا وتتعرض لمشاكل ناتجة في غالب الأحيان عن عدم الدراية الكافية لملاكها بمبادئ علوم التسيير كذلك تجد صعوبة مالية ناشئة عن عدم قدرتها على الحصول على الأموال الكافية لإدارة أنشطتها.

د - المؤسسات الكبيرة: تستعمل هذه المؤسسات يدا عاملة تتراوح بين 500 إلى 999 عاملا تساهم بقسط كبير فيها يخص رقم الأعمال المحقق ولها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي بالخصوص من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني أو الدولي، كالمجمعات الاقتصادية الكبيرة، حيث أن المجمع يمثل مجموعة من الشركات تربطها علاقات مالية واقتصادية تقوم فيها الشركة الأم أو الشركة القابضة بالرقابة على باقي الشركات الأخرى، والشركات متعددة الجنسيات حيث أن الشركة الواحدة لها عدة فروع في بلدان مختلفة.

هـ - المؤسسات الكبيرة جدا: يوجد هذا الصنف في البلدان المتطورة، وتضم أكثر من 1000 عامل.

3-3 تصنيف المؤسسات حسب النشاط الممارس: توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية:

قطاع الفلاحة - قطاع الصناعة - قطاع الخدمات. ويضم كل قطاع ما يلي: (1)

3-3-1 مؤسسات القطاع الأول "الفلاحة": وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات مرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

3-3-2 مؤسسات القطاع الثاني "الصناعة": وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية و صناعية مختلفة، وكذلك صناعات تحويل و تكرير للمواد الطبيعية من معادن و طاقة وغيرها، وهي ما تسمى بالصناعات الإستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام، ومؤسسات صناعة التجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة. و نلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسيين:

● الصناعات الخفيفة: و في أغلبها استهلاكية و غير دافعة للاقتصاد بشكل واضح.

- الصناعات الثقيلة أو المصنعة: هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا ، حيث تعتبر كمستعمل لموارد ومنتجات قطاعات مثل الإستخراجية و الطاقة ، و منتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية و هي بذلك دافعة إلى الأمام.

3-3-3 مؤسسات القطاع الثالث: هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين و هي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها.

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

لقد أثبتت التجربة أن الطريق نحو التنمية الاقتصادية يمر حتما عبر المؤسسات الاقتصادية، والجزائر من الدول التي آمنت بهذه الحقيقة، وسعت لإصلاح هيكل هاته المؤسسات وتطويرها منذ بداية الثمانينات، وما كان هذا النهج (الإصلاح) إلا ضرورة أملت لها المشاكل والمعوقات التي لازمت النشاط الاقتصادي للبلد. ومن هنا كانت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمود الفقري والركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد مرَّ¹ (تطورها بمرحلتين أساسيتين محددين زمانيا كما يلي:

- مرحلة ما قبل سنة 1980 وقوامها 18 سنة

- مرحلة ما بعد سنة 1980 إلى الآن

المطلب الأول: المرحلة الأولى (ما قبل سنة 1980)

اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتعويض المؤسسات، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى عشرين أو فترتين، والتي مازالت آثارهما ومعالمهما قائمة حتى الآن.

- الفترة الأولى (1962-1970): ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين:

- 1- مرحلة التسيير الذاتي: التي أعقبت الاستقلال مباشرة وامتدت إلى حوالي 1965، وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسية معينة، ذلك أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد سادتها وطغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية.
- 2- مرحلة التسيير البيروقراطي: والتي امتدت حتى سنة 1970، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري. كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كبيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية. تميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك، والتي كانت فرنسية في معظمها.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية، منشور في مجلة العلوم الإنسانية "العدد الثاني"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002 ، ص: 02 .. 08

- الفترة الثانية (1971-1980): وهي فترة أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فترة الانتقال من من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام، إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكذا تحول تسيير المؤسسة الوطنية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تساهم في التسيير والرقابة.

المطلب الثاني: المرحلة الثانية: استقلالية المؤسسات (ما بعد سنة 1980)

كانت المؤسسة الاقتصادية في هذه المرحلة بحكم التجربة المتحققة مستهدفة - آنذاك - لعملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية والكفاءة، أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للإرتقاء بمستوى أداء المؤسسة.

وقد استهلكت هذه المرحلة بإجراءين في عام 1980 تمثلا فيما يلي:

- أ - إعادة الهيكلة العضوية: وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة. ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة والثانية إلى 120 مؤسسة. وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني من 2.4% سنة 1981 إلى 7.3% سنة 1983.
- ب - إعادة الهيكلة المالية: وتعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتوزيع لإعادة الهيكلة العضوية وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسات بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات.

المطلب الثالث: المرحلة الثالثة (الخصخصة)

أصبح موضوع التحول إلى اقتصاد السوق من الأهمية بما كان في السنوات القليلة الماضية، حيث برزت ظاهرة التحول هذه والتي أطلق عليها وصف "الخصخصة" وبشكل ملموس بعد انهيار الإتحاد السوفياتي.

وقد تزايد الاهتمام بالخصخصة في السنوات الأخيرة، وذلك بفعل الضغوطات التي يمارسها صندوق النقد الدولي على الدول النامية التي على عاتقها ديون، أكثر من ذلك أصبحت فكرة الخصخصة أمرا مقبولا حتى في الدول التي كانت تعارضها خاصة بعد انهيار الاقتصادات المركزية في دول "الكتلة الشرقية" حيث ترافق الإلتهار الاقتصادي فيها مع الإلتهار السياسي، لذا أصبح التخلي عن الملكية العامة لأدوات الإنتاج لصالح الملكية الخاصة أمرا حتميا، وهذا ما يعرف بالتحول نحو اقتصاد السوق.

غير أن هذا الانتقال لم يعط ثماره نظرا لطبيعة التنظيم الاقتصادي بالسائد ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية وتوفير المناخ المناسب للمؤسسة الوطنية التي فرضت عليها قيودا وحواجز مصطنعة لذا فإن أفاق المؤسسة الاقتصادية ونجاح الخصخصة مرتبط بعدة عوامل منها:

- توفير المناخ الاقتصادي المحفز على الإبداع والابتكار.
- تشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق.

الفصل الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة تربية وتسمين الدواجن ظهرة فيب

لذلك تبقى الإشكالية مطروحة لدى الباحثين والاقتصاديين في الجزائر حول كيفية التحول من اقتصاد مغلق، أمام التأثيرات الخارجية نتيجة سياسات الحماية المصطنعة أين كانت خزانة الدولة تتحمل خسائر المؤسسة الاقتصادية نتيجة التغيرات في الأسعار الدولية وسوء التسيير، إلى اقتصاد مفتوح. حيث المرور إلى هذه المرحلة - في اعتقاد الكثيرين - لا يتم فيه تحويل الملكية فقط وإنما يجب البحث عن ما يلي:

• هل يوجد قطاع خاص منتج بمفهومه الواسع يمكن له التكفل بصورة جدية بمؤسسات القطاع العمومي المفلسة؟

• هل مشاكل القطاع الخاص تختلف عن مشاكل القطاع العمومي؟

وكنتيجة حول مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية وأفاقها المستقبلية في الجزائر فإنه يمكن القول إن سياسة المرحلة الأخيرة لاستقلالية المؤسسات لم ترس بعد على قواعد ثابتة وآليات تحكمها بشكل دقيق، ومما زاد في تأرجحها هو تعاقب الحكومات مع مطلع التسعينيات برؤى مختلفة وأطروحات متباينة بين مؤيد للقطاع العام ومعارضه. بالإضافة إلى التأثير المباشر وغير المباشر للنظام الدولي الجديد على مسار التنمية الاقتصادية في الجزائر وانعكاس هذا التأثير على السياسات الاقتصادية والنظام الاقتصادي والاجتماعي السائد.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة ظهرة فيب

لقد أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية التي تريد البقاء أن توجه اهتماماتها صوب الإهتمامات المستقبلية للمحيط، كي تستطيع أن تسير تطوراتها السريعة، وتقلباته الكبيرة، ومن هنا تظهر إشكالية الإدارة الإستراتيجية لهذه المؤسسات، ومن خلال بحثنا هذا سنأخذ مؤسسة الظهرة فيب (Dahra Vip) كعينة للدراسة وسنحاول تسليط الضوء عن واقع الإدارة الإستراتيجية بها، بدءاً بإعطاء لمحة موجزة عنها، ومن ثم تحليل بيئتها، والخيار الإستراتيجي المنتهج من طرفها.

المطلب الأول: لمحة شاملة عن المؤسسة

1-1 نبذة عن المؤسسة

تأسست الظهرة فيب (Dahra Vip) في شهر جانفي 1998، وهي مؤسسة عمومية، تقع ببلدية حجاج دائرة سيدي لخضر بولاية مستغانم، وذلك بعد إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الأم (ORAVIO).

هي مؤسسة ذات الشخص الوحيد (EURL) ثم أصبحت شركة ذات أسهم ابتداء من جوان 2005.

كان رأسمالها في بداية نشأتها يقدر بـ 01 مليون دينار جزائري، وفي سنة 2000 ارتفع ليبلغ 75 مليون دج. وفي سنة 2007 أصبح 452 مليون دج.

2-1 بطاقة تعريف المؤسسة

- اسم المؤسسة: ظهرة فيب (Dahra Vip)

- رأسمالها الإجتماعي: 452 000 000,00 دج

- تاريخ إنشائها: 1998

- عدد عمالها: 131 عامل
- نوع المؤسسة: متوسطة
- طبيعتها القانونية: شركة ذات أسهم
- مقرها الاجتماعي: بلدية حجاج دائرة سيدي لخضر بولاية مستغانم

3-1 نشاط المؤسسة وفروعها

- بالنسبة لنشاطها فيتمثل في تربية وتسمين الدواجن ومن تم تسويقها على المستوى الوطني.
- بالنسبة لفروعها: فقد كانت تضم في سنة 1998 أربع (04) وحدات إنتاجية منتشرة على مستوى ولايتي شلف ومستغانم وهي على النحو التالي:

- على مستوى ولاية مستغانم: تضم وحدة سيدي لخضر ووحدة بن عبد المالك رمضان
- على مستوى ولاية شلف: وتضم وحدة ابن راشد ووحدة عين مران.

وكل منها مختصة في تربية وتسويق الدجاج البياض ، وتبلغ القدرة الإنتاجية لكل وحدة : 90000 دجاجة. وتقوم هذه الوحدات بدورتين إنتاجيتين في كل سنة وتكون فترة كل دورة أربعة (04) أشهر، وبعد صرف وتوزيع الإنتاج (الدجاج) تقوم كل وحدة بعملية التنظيف والصيانة التي تدوم 45 يوما.

وفي سنة 2005 تم إضافة وحدة إنتاجية أخرى بمنطقة ملاكو بولاية تيارت، وفي سنة 2007 تم إنشاء وحدة بئر الجير بولاية وهران وتبلغ القدرة الإنتاجية بها 150 000 دجاجة.

1-3-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يعد تنظيم المؤسسة الركيزة الأساسية للتعبير عن حجمها وطبيعة نشاطها التي تمارسه وأهمية الدور الذي تلعبه كمؤسسة وبالتالي وضع الخطط التنظيمية في شكل سليم وتوزيع مختلف المهام بمختلف الكيفيات الملائمة لتوضيح العلاقات الوظيفية وتسلسل المسؤولية بين مختلف مصالح المؤسسة يسهل عملية المراقبة والتقييم، ومنها:

المديرية العامة:

تقوم بمتابعة التنظيم، سياسة الإنتاج، البيع، التمويل، وذلك بالاستعانة بتوجيهات المديرية العامة ومن مسؤولياتها:

- تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ المهام
- تخطيط برامج المؤسسة وأهدافها
- تلعب دور همزة وصل بين الدوائر

الفصل الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة تربية وتسمين الدواجن ظهرة فيب

- ضمان تطبيق البرامج وإرسال المخططات والجدول إلى المديرية العامة تبين فيها وضعية المؤسسة.

• الأمانة (السكرتارية):

من مهامها:

- إرسال واستقبال الرسائل، الفاكس، المكالمات الهاتفية الموجهة للمدير
- تأمين السير الحسن والأمن للطرود البريدية
- تحديد وترتيب المواعيد
- استقبال الزوار
- الحفاظ على الأسرار المهنية
- إنجاز المهام والأعمال المطلوبة منها

• دائرة الإدارة العامة:

تقوم بإدارة وتسيير المستخدمين والحرص على احترام القوانين وضبط النظام والمراقبة ومن مصالحها:

- مصلحة المستخدمين: من مهامها:
- الإشراف على عملية الحضور والغياب ودراسة تطوره وأسبابه.
- وضع معايير الترقية وقياس الأداء.
- دراسة المشاكل الخاصة بالعمال ومحاولة معالجتها.
- تحديد وتنفيذ العقوبات لمن يرتكب مخالفات أثناء العمل.
- حساب العطل بمختلف أنواعها.
- مصلحة الوسائل العامة: تسهر على السير الحسن لمنقولات وعقارات المؤسسة وكذا ضمان الإستغلال العقلاني لكل الوسائل العامة.

• دائرة المالية والمحاسبة:

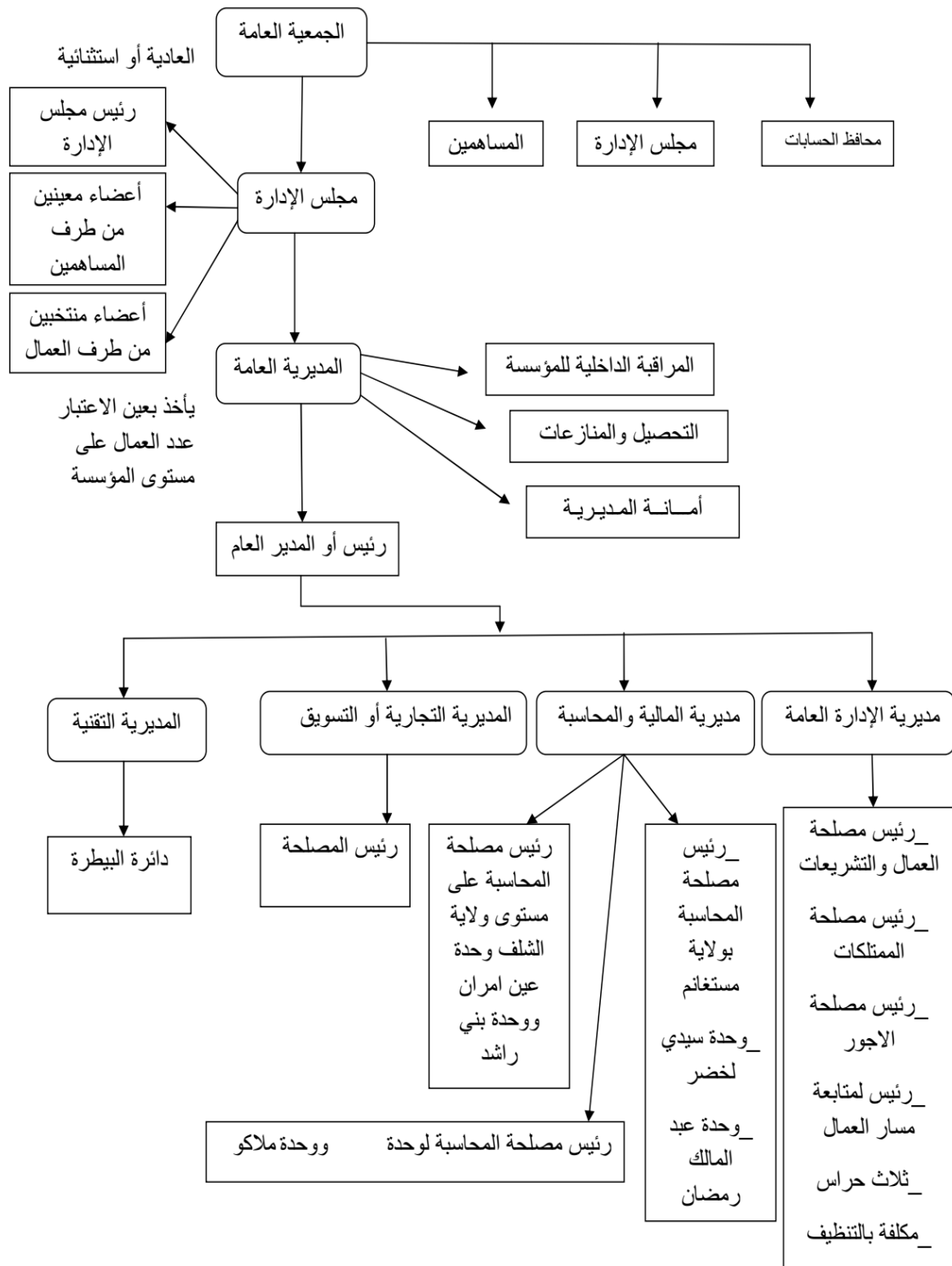
من مهامها:

- إعداد أجور العمال ومتابعة ما يطرأ عليها من تعديلات.
- خصم الضرائب المختلفة من أجور العمال.
- إعداد القوائم المالية.
- تقدير الميزانيات.
- مراجعة الحسابات والتكاليف.

• مصلحة المراجعة (التدقيق):

- تقوم هذه المصلحة بالتحقق من تطبيق تعليمات المدير العام
 - المديرية التقنية:
 - تقوم هذه بإنشاء بالمشاركة مع المديرية التجارية خطة الإنتاج . كما تقوت بالسهر على تنفيذ الإجراءات التقنية
 - المديرية التجارية :
 - هذه المديرية ملتزمة بدراسة السوق (الطلب . الأسعارالخ)
 - كما تقوم أيضا بتعيين المنافذ لمنتجات المؤسسة و تقرير السياسة التجارية للمؤسسة
 - مصلحة مراقبة التسيير:
- تقوم هذه المصلحة بالإشراف على السير الحسن للعمل في جميع المصالح. كما تقوم أيضا بإنشاء المخططات و البرامج و ميزانيات المؤسسة . و تقوم أيضا باقتراح توصيات لطرق التسيير من اجل زيادة المردودية.

الفصل الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة تربية وتسمين الدواجن ظهرت فيب



المصدر: مؤسسة الظهرة فيب (Dahra Vip)

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وخصائصها:

1-2- الأهداف

الفصل الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة تربية وتسمين الدواجن ظاهرة فيب

تتطلع المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف من أبرزها:

- ✓ التحسين المتواصل للأداء.
- ✓ الإرضاء الكلي و الدائم للعميل، و هذا بوضع سياسة تسيير للنوعية و الجودة تدريجيا.
- ✓ المحافظة على السمعة الطيبة.
- ✓ تكوين ثقافة تركز على خدمة الزبائن.
- ✓ التأقلم أكثر فأكثر مع مستجدات السوق الوطنية.
- ✓ تحقيق رقم أعمال أكبر مما تحققه حليا إلى جانب تخفيض التكاليف
- ✓ الإعتماد في الإنتاج على المواد الأولية المحلية
- ✓ زيادة التحكم في التكنولوجيا الحديثة
- ✓ إشباع السوق الجهوي (الاستهلاك بولايات الغرب والجنوب الغربي)
- ✓ التقليل من تكاليف النقل والتبريد
- ✓ البحث عن منافذ توزيع جديدة
- ✓ وضع حد للمنافسة الغير شرعية

2-2 خصائص المؤسسة:

- ✓ هي مؤسسة ذات نظام اقتصادي تعمل في إطار قانوني على الإنتاج خلال فترة زمنية معينة
- نتيجة تضافر مجموعة من العوامل المادية والبشرية والمالية .
- ✓ هي وحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
- ✓ تمارس فيها النشاط الإنتاجي من أجل تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها

المبحث الرابع: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة والخيار الإستراتيجي

تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من مختلف القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر عليها، وإن الهدف الأساسي من محاولتنا للقيام بعملية التحليل هذه هو رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية في البيئة والتي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، بالإضافة إلى رصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة والتي يمكن مواجهتها أو التقليل من آثارها.

المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

1-2 تحليل البيئة الخارجية العامة: تتمثل أهم عوامل البيئة الخارجية الأكثر تأثيراً على المؤسسة في عناصر المحيط السياسي والقانوني، الاقتصادي، التكنولوجي... إلخ. وتحليل هذه العوامل يساعد على وضع الإستراتيجية المناسبة التي يمكن من خلالها استغلال أهم الفرص وتجنب أقوى التهديدات التي قد تتعرض لها.

1-1-2 المحيط السياسي والقانوني:

قبل أن تصبح المؤسسة شركة ذات أسهم كانت الدولة هي التي تشرف على تحديد أسعار بيع منتجاتها، وبدخول الجزائر اقتصاد السوق الحر أصبحت المؤسسة تحدد أسعار منتجاتها.

كما أن المؤسسة تخضع لقوانين وتشريعات ومتابعة حكومية صارمة مثل: القوانين الجبائية، قوانين تفرض الإهتمام بنوعية المنتجات، المراقبة الصحية والتأمينات.

1-1-2 المحيط الاقتصادي:

عانت المؤسسة من ضغوطات كبيرة في المجال الاقتصادي خاصة بعد دخول الجزائر اقتصاد السوق مما أجبرها على التأقلم مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة التي تواجهها من طرف الخواص وذلك لتهربهم من مختلف القوانين والتشريعات الحكومية (التهرب الضريبي، عدم تأمينهم للعمال، ...).

1-1-2 المحيط التكنولوجي:

تعتبر مؤسسة ظهرة فيب (Dahra Vip) من أهم المؤسسات الجزائرية نظراً لكبر حجمها وكثرة فروعها، فهي تشرف على تغطية إحتياجات ولايات الغرب نسبياً، لذلك فهي تسعى لمواكبة التكنولوجيا من خلال تكوين إطاراتها تكويناً حديثاً، وكذا استخدام آلات ومعدات متطورة على مستوى جميع وحداتها، وذلك من أجل تسهيل عمليات الإنتاج وتخفيض التكاليف، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الأرباح.

2-2 تحليل البيئة الخارجية الخاصة: تعتبر هذه البيئة أكثر تأثيراً على المؤسسة وهي تضم خصوصاً الموردين، المستهلكين، المنافسين.

1-2-2 الموردين:

تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين وعلى رأسهم الديوان الوطني لتربية الدواجن بالغرب (ORAVIO)، إلى جانب موردين آخرين ينشطون على المستوى المحلي والذين يوفرون لها الأدوية البيطرية للدواجن، إضافة إلى موردين أجانب من أوروبا كفرنسا، ألمانيا، بلجيكا وغيرهم من الموردين الذين يوفرون للمؤسسة المواد الأولية.

1-2-2 الزبائن:

تتعامل المؤسسة مع مختلف الزبائن من مربّي الدجاج، إلا أن المشكلة الرئيسية في التعامل مع هذه الفئة هو أنها تهتم بالمنتجات الأقل ثمناً ولا تبالي بجودتها، وهذا ما جعلها تلجأ إلى المنافسين آخرين، وبالطبع هذا ما أثر سلباً على الحصة السوقية للمؤسسة. كما لا ننسى انخفاض القدرة الشرائية للمستهلك النهائي نتيجة انخفاض أجره الفعلي مقارنة بزيادة الأسعار، ناهيك عن انتشار البطالة بشكل سريع.

1-2-2 المنافسين:

الفصل الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة تربية وتسمين الدواجن ظاهرة فيب

تعاني المؤسسة بالدرجة الأولى من المنافسة الغير شرعية التي تبقى الهاجس الأول والأخير الذي يتسبب في تناقص حجم مبيعاتها. والسبب الرئيس في انتشار هذا النوع من المنافسة هو الغياب شبه التام للرقابة الطبية المفروضة من الجهات المعنية خصوصا في الأماكن والقرى النائية، ضف إلى ذلك التهرب الضريبي، وعدم تسليط الردع الكافي والعقوبات الواجب تسليطها للحد من هذه المنافسة وبالتالي الإخلال بالنظام الحسن للسوق.

كما قلنا سابقا، فإن الهدف من التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجة للمؤسسة يكمن في اكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المواجهة، ومنه يمكن تلخيص أهم نتائج التحليل الإستراتيجي للمؤسسة فيما يلي:

أ- الفرص:

✓ سوق في نمو مستمر:

بحيث نجد أن سكان ولاية مستغانم قد ازداد من 736 116 نسمة في 2008 إلى 834 600 نسمة في 31 ديسمبر 2015، ففي الفترة الممتدة ما بين سنة 2010 إلى غاية 2012 نلاحظ إزدياد في الطلب (زيادة الاستهلاك) على اللحوم البيضاء، مقارنة بإنخفاض في الطلب على اللحوم الحمراء (اللحوم البديلة) نظرا لارتفاع أسعار هذه الأخيرة، كما نجد كذلك إرتفاع في الطلب على بيض الإستهلاك خلال هذه الفترة. والجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم (11.02): كمية اللحوم الحمراء والبيضاء والبيض المستهلك خلال الفترة الممتدة ما

بين سنة 2010 إلى غاية 2012

السنوات الإستهلاك	2011/2010	2012/2011
اللحوم الحمراء (طن)	46 873	45 333
اللحوم البيضاء (طن)	57 029	60 458
بيض الإستهلاك (وحدة)	203 680 000	215 100 000

المصدر: إحصائيات مديرية المصالح الفلاحية منشورة على الموقع الرسمي لولاية مستغانم

(www.wilaya-mostaganem.dz) - تم تفحص الموقع بتاريخ: 2017/06/05

كما نشير إلى أن عدد حاضنات البيض (عدد مربى الدجاج البيضاء) في مستغانم قد ارتفع خلال نفس الفترة المشار إليها سلف. - أنظر الجدول الموالي -

الجدول رقم (11.03): عدد حاضنات البيض (عدد مربى الدجاج البيضاء) خلال الفترة الممتدة

ما بين سنة 2010 إلى غاية 2012

السنوات	2011/2010	2012/2011
حاضنات البيض (وحدة)	200	224

الفصل الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة تربية وتسمين الدواجن ظهرة فيب

المصدر: نفس المرجع السابق.

✓ إمكانية التوسع ودخول أسواق جديدة:

لقد بلغ عدد وحدات المؤسسة حتى الآن ست (06) وحدات وهي منتشرة على مستوى الغرب الجزائري إذ تضم أربعة وحدات إنتاجية مهيكلية على مستوى ولايتي مستغانم وشلف وهي على التوالي :

وحدة سيدي لخضر ، وحدة بن عبد المالك رمضان على مستوى ولاية مستغانم ، ووحدة عين مران وبني راشد على مستوى الشلف ،

ثم بدأت تتوسع وذلك ابتداء من جانفي 2005 إذ تم ضم وحدة ملاكو بتيارت إلى المؤسسة وكذلك في سنة 2007 ثم ضم وحدة بئر الجير بوهران.

ولديها مشاريع مستقبلية تتمثل في ضم وحدة حاسي بونيف بوهران، ووحدة تيغنيف بمعسكر.

والجدول الموالي يوضح القدرة الإنتاجية للمؤسسة حسب الوحدات.

الجدول رقم (04 . 11) : القدرة الإنتاجية للمؤسسة حسب الوحدات

الوحدة	القدرة الانتاجية
وحدة سيدي لخضر - - مستغانم	90000/Bande (2 bandes par an)
وحدة بن عبد المالك رمضان - مستغانم	90000/Bande (2 bandes par an)
وحدة عين مران - شلف	90000/Bande (2 bandes par an)
وحدة بني راشد - شلف	90000/Bande (2 bandes par an)
وحدة ملاكو - تيارت	90000/Bande (2 bandes par an)
وحدة بئر الجير - وهران	150000/Bande (2 bandes par an)

المصدر: وثائق مؤسسة الظهرة فيب لتربية الدجاج البياض

✓ القدرة على العمل مع شركاء استراتيجيين محليين وأجانب:

إذ أن المؤسسة تسعى جاهدة لعقد شراكة مع شركات أجنبية، وهذا لإدراكها أهمية تبادل الخبرات والمعلومات وخصوصا وأن هذه الشركات الأجنبية تمتلك الخبرة الواسعة في التحكم في التكنولوجيا، لذا فهي ترغب في نقل هذه التكنولوجيا إليها و الإستفادة من إستخدامها. وعلى هذا الأساس فالمؤسسة تجري عدة مفاوضات مع شركتين إيطاليتين وشركة أخرى ألمانية، ونتائج هذه المفاوضات جد متقدمة.

✓ اكتساب سمعة طيبة عند العملاء الحاليين:

فالمؤسسة حتى سنة 2016 كانت تتعامل مع 93 عميل (مربي الدجاج)، منهم 17 مربي دجاج يستهلكون أكثر من 56% من باقي ما يستهلكه العملاء الباقين. وإن 23 عميل من بين العملاء الإجماليين يتعاملون

الفصل الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة تربية وتسمين الدواجن ظهرة فيب

مع المؤسسة منذ أكثر من 10 سنوات. وهذا ما يعكس كبر درجة الولاء من قبل هؤلاء العملاء ورضاهم عن المؤسسة. والجدول الموالي يوضح تطور التعامل مع المؤسسة خلال العشر (08) سنوات الأخيرة

الجدول رقم (05 . 11) : تطور عمل العملاء مع المؤسسة خلال الثماني (08) سنوات الأخيرة

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد المتعاملين مع المؤسسة	42	51	66	63	71	76	88	93

الجدول من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق مؤسسة الظهرة فيب لتربية الدجاج البياض

✓ سياسة الدولة لدعم تربية الدواجن: بحيث استفاد العشرات من الشباب من الدعم المالي وكذا المرافقة لإنشاء مشاريع خاصة بتربية الدواجن من قبل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، ومن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، وهذا ما دفع بهؤلاء المستثمرين الشباب للتقرب من المؤسسة لطلب منتجاتها (الدجاج البياض).

ب- التهديدات:

✓ تنامي المشاكل الصحية للدواجن خاصة في فصل الصيف: وخاصة لدى المربين الصغار الذين لهم إمكانيات قليلة، وخبرة متواضعة في تربية الدواجن، بحيث يتعرضون لخسائر مالية نتيجة الأمراض والأوبئة التي تمس الدجاج، وهذا ما يدفعهم عن التخلي عن مثل هذا النوع من التربية، وهذا فيه تهديد على حصتها السوقية تناقص حصتها السوقية.

✓ عدم احترام قواعد النظافة من طرف المربين: وهذا ما ينعكس سلبا على منتجاتهم كما ونوعا، وبالتالي تناقص أرباحهم، مما يجعلهم يقلصون من حجم طلبياتهم من المؤسسة، كما أنهم في كثير من الأحيان يشككون في جودة منتجات المؤسسة، وهذا ما يكون له أثر سلبي على سمعتها مستقبلا.

✓ ارتفاع الرسم على القيمة المضافة (TVA):

بحيث ارتفعت ضريبة الرسم على القيمة المضافة من 17% إلى 19% ، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف بعض المواد وكذا الأدوية البيطرية التي تستخدمها المؤسسة لحماية الدجاج، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الدجاج، وبالتالي تكون مجبرة على بيع منتجاتها بسعر أعلى من المنافسين، خصوصا وأن هؤلاء المنافسين يهربون عن دفعها أو دفع جزء منها بحكم اقتناء حاجياتهم من الأغذية والأدوية من السوق الموازية، ما يجعلهم يستفيدون من فارق التكلفة، وبالتالي عرض منتجاتهم بأسعار تنافسية.

الفصل الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة تربية وتسمين الدواجن ظهرة فيب

✓ تأثر مبيعات المؤسسة خاصة بالمناسبات والفصول: إذ تكون الطلبات على منتجات المؤسسة متذبذبة بحيث تنقص في فصل الصيف، نظرا لكثرة الأمراض والأوبئة، وترتفع في المناسبات (شهر رمضان، الأعياد، ... إلخ)

المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية: بالرغم من الإمكانيات الصائلة للمؤسسة التي تمثل نقاط قوتها، إلا أنها تبقى تعاني بعض النقص و الضعف في بيئتها الداخلية، و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

2-1 نقاط القوة:

1-1-2 امتلاك المؤسسة لطاقات بشرية و متطورة: (بيطرة، بيولوجيين، إداريين، عمال) وهذا ما هو مبين في الجداول الموالية:

الجدول رقم (06 . 11) : توزيع لعدد العمال في كل وحدة

الوحدات	العدد
المقر	27
بن عبد المالك رمضان - مستغانم	19
عين مران - شلف	19
سيدي لخضر - مستغانم	14
بني راشد - شلف	16
ملاكو - تيارت	15
بير الجير - وهران	23
المجموع	131

المصدر: وثائق مؤسسة الظهرة VIP لتربية الدجاج البياض "مستغانم"

الجدول رقم (07 . 11) : تصنيف العمال المهنيين على مستوى الوحدات

الوحدات	الإطارات	العمال البارعين	التنفيذيين
المقر	17	02	08
بن عبد المالك رمضان	01	01	17
عين مران	02	03	14
سيدي لخضر	01	03	10
بني راشد	02	03	11
ملاكو	01	01	13
بئر الجير	03	04	16
المجموع	27	17	83

المصدر: وثائق مؤسسة الظهرة VIP لتربية الدجاج البياض "مستغانم"

نلاحظ من خلال الجدولين أعلاه أن حصة الأسد من العمال هي في مقر المؤسسة وتليها أكبر وحدة من ناحية النتاج وهي وحدة بئر الجير بـ 23 فرد وما يلاحظ على تركيبة العمال أن عدد الإطارات هو 27 إطار واغلب العمال هم عمال تنفيذيين يقومون بالعمل على مستوى الوحدات ويقدر عددهم بـ 83 فرد أما العمال البارعين فيقدر عددهم بـ 17 فرد .

الجدول رقم (08 . 11): تصنيف العمال المهنيين على مستوى الوحدات

الوحدات	الحراس	عون متعدد الوظائف	السائقين	العمال على مستوى الوحدة
المقر	03	00	01	00
بن عبد المالك رمضان	00	00	01	09
عين مران	00	00	01	09
سيدي لخضر	00	00	01	09
بني راشد	00	00	01	10
ملاكو	00	00	01	11
بئر الجير	00	00	01	10
المجموع	03	00	07	58

المصدر: وثائق مؤسسة الظهرة VIP للتربية الدجاج البياض "مستغانم"

نلاحظ من الجدول أن أغلب العمال هم على مستوى الوحدات بـ 58 فرد يليهم السائقين بـ 07 أفراد لان هذه الأعمال تحتاج إلى عمال مختصين في تربية الدجاج البياض عملهم يكون على مستوى الوحدات.

2-1-2 خبرة المؤسسة في القطاع التي تفوق 18 سنة:

بحيث استطاعت المؤسسة أن تكتسب معارف وخبرات طوال فترة نشاطها مع جعلها تستمر في الوجود طيلة 18 سنة، كما أنها حافظت على وثيرة متقاربة في الإنتاج من 1 130 300 دجاجة سنة 2014 إلى 1 112 500 دجاجة سنة 2016 مروراً بإنتاج 1 123 500 سنة 2015.

الجدول رقم (09 . 11): تطور الإنتاج بالمؤسسة خلال الفترة (2014-2016)

السنوات	2014	2015	2016
القدرة الإنتاجية (دجاجة)	1 130 300	1 123 500	1 112 500

الفصل الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة تربية وتسمين الدواجن ظهرة فيب

الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مؤسسة الظهرة فيب لتربية الدجاج البياض

2-1-3 امتلاك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة و متطورة: بحيث منذ نشأتها أدركت المؤسسة قيمة اقتناء وسائل إنتاج حديثة و متطورة تمكنها من كسب رهان المنافسة وكسب مركز تنافس مرموق إذ قامت بإقتناء حاضنات متطورة ذات طاقة إنتاجية كبيرة، وهي تسعى مستقبل لاقتناء حاضنات أخرى بطاقة إنتاجية مشاهة لحاضنة بئر الجير بوهران، إذا ما تمكنت من ضم وحدة حاسي بونيف بوهران، ووحدة تيغنيف بمعسكر. والجدول الموالي يبين الحاضنات المقتناة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (10 . 11): تطور القدرة الإنتاجية للمؤسسة

السنوات	1998	2005	2007
حاضنات الدجاج البياض المقتناة	04 حاضنات ذات طاقة إنتاجية تبلغ 90 000 دجاجة لكل وحدة، بطاقة إجمالية تبلغ 720 000 دجاجة سنويا. بمعدل دورتي إنتاج في السنة.	إقتناء حاضنة جديدة ذات طاقة إنتاجية تبلغ 90 000 دجاجة بطاقة إجمالية تبلغ 180 000 دجاجة سنويا. بمعدل دورتي إنتاج في السنة.	إقتناء حاضنة جديدة ذات طاقة إنتاجية تبلغ 150 000 دجاجة بطاقة إجمالية تبلغ 300 000 دجاجة سنويا بمعدل دورتي إنتاج في السنة

الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مؤسسة الظهرة فيب لتربية الدجاج البياض

2-1-4 تمركز جهوي وموقع جغرافي جيد : إذ تتمركز وحدتين من وحداتها في ولاية مستغانم، ووحدتين في ولاية شلف، ووحدة بولاية تيارت، وأخرى بولاية وهران. وهذا الانتشار يجعلها تغطي تقريبا معظم ولايات الغرب الجزائري من حيث الانتشار الجغرافي، ويسهل عليها مستقبلا الزيادة في الانتشار نحو الجنوب والوسط، وهذا فعلا ما تسعى إليه المؤسسة مستقبلا.

2-1-5 ارتفاع درجة وعي أفرادها: ويرجع ذلك الوعي للمستوى العلمي والمعرفي لدى موظفيها، بالإضافة إلى التجارب والخبرات التي اكتسبوها من جراء عملهم بالمؤسسة، ومما ساعد على ذلك إرتفاع نسبة الإطارات مقارنة بالعدد الإجمالي للموظفين فهي تبلغ: 27 إطار من مجموع 131 موظف وعامل أي بنسبة: 20,61%، وتبلغ نسبة العمال البارعين 17 عامل من مجموع 131 موظف وعامل أي بنسبة: 12,98%

2-2 نقاط الضعف:

2-2-1 عدم وضوح توجه استراتيجي: وهذا ما يضاعف من قدرها على التنبؤ ، وبالتالي عدم تمكنها من إجراء تشخيص دقيق لبيئتها، وهذا ما يعود عليها بالسلب من حيث اغتنامها للفرص ومجابهتها للتهديدات، وكذا الاستفادة من نقاط القوة لديها وتقليص النقائص ونقاط الضعف. وهذا كله من شأنه أن يؤثر على بقائها واستمراريتها مستقبلا.

2-2-2 نقص الأدوية البيطرية للمؤسسة : خصوصا في بعض الفترات من السنة، ومنها في فصل الصيف والتي تزداد فيه الأوبئة مما يزيد من الطلب على هذه الأدوية من طرف مربي الدجاج وهذا ما يجعلها تلقى صعوبة في تأمين هذه الأدوية فضلا عن ارتفاع أسعارها، وبالتالي تزداد القدرة التفاوضية لمورديها. وهذا له انعكاس سلبي على المنتج من حيث السعر، الجودة، توفره، ...الخ.

2-2-3 عدم الاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة بدرجة كبيرة مثل استعمال الانترنت سواء داخليا أو بين الفروع و وحدات إنتاجها وتوزيعها مما يوفر عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

2-2-4 سيطرة معتبرة من القطاع الخاص على أسعار سوق الدجاج البياض: نظرا لعدم تحملهم بعض التكاليف الإضافية منها الضريبة على القيمة المضافة، وتكاليف الأدوية البيطرية نظرا لاختفاءهم باستخدام بعض الأدوية، وعد استخدام أخرى لارتفاع أسعارها. وهذا من شأنه أن يضاعف من منافسة المؤسسة من حيث طرح منتجاتها في السوق بأسعار تنافسية، خصوصا أمام جهل غالبية المستهلكين بالأمور الصحية، واهتمامهم بالسعر على حساب الجودة.

2-2-5 شبكة التوزيع ضعيفة مقارنة بالمنافسين: فهي لا تمتلك نقاط بيع، وإنما تكتفي بتقرب العملاء منها، وبالضبط من مكان تواجد الحاضنات بكل وحدة ليتم استلام الدجاج البياض مباشرة بعد أداء المستحقات المالية المطلوبة.

2-2-6 تحمل المؤسسة تكاليف إضافية منها تكلفة كراء المقر الاجتماعي المتواجد بـ حجاج ولاية مستغانم منذ سنة 1998.

2-2-7 سياسة اتصال ضيقة جدا (غياب النشاطات الإشهارية على مستوى التلفزة، الإذاعة والجرائد).

المطلب الثالث: الخيار الإستراتيجي للمؤسسة: بالرغم من أن المؤسسة تمكنت من الكشف -إلى حد ما - عن نقاط القوة التي تتمتع بها و التي يمكن استغلالها، ونقاط الضعف التي تعمل جاهدة للتقليل منها، وكذا العمل على اقتناص الفرص و الحد من الآثار السلبية التي تهددها في محيطها الخارجي، إلا أنها لم تتمكن حتى الآن من إيجاد الحلول الإستراتيجية المناسبة ، لتتمكن من الصمود أمام المنافسة الشديدة وخاصة غير الشرعية منها من قبل المنافسين الخواص. إذ مازالت تتخبط في مشاكل لا حصر لها، ومن أبرزها: ضعف قدرتها التفاوضية اتجاه عملائها ، إذ تجد نفسها في كل مرة مجبرة على عدم رفع سعر بيع منتجاتها لمواجهة أسعار منتجات المنافسين.

وهنا المؤسسة ركزت على عدم إجراء أي تغيير في الأهداف وكذا الخطط الإستراتيجية الحالية مخافة وقوعها في مستوى عال من المخاطرة مستقبلا.

خاتمة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و الأهداف والخصائص والوظائف التي تقوم بها، بالإضافة إلى مختلف التصنيفات التي تتخذها. وكذا أهم المراحل التي مرت بها هذه المؤسسة الاقتصادية، وقد أدركنا الدور الهام الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني، أو حتى العالمي، خصوصا مع التطورات الأخيرة، مثل دخول اقتصاد السوق و ظاهرة العولمة، ...الخ. لذا على القائمين على هذه المؤسسات التصرف بعقلانية مع الأوضاع الجديدة، والاهتمام أكثر بجميع وظائفها فلكل منها دورها و أهميتها، فنجاح المؤسسة يتوقف على جميع هذه الوظائف و النشاطات.

ثم تطرقنا في دراستنا الميدانية لموضوع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة ظهرة فيب (Dahra Vip)، والتي سمحت لنا بتحديد درجة أهمية هذه الإدارة والخطورة البالغة في عدم انتهاجها - ولعل المشاكل التي تتخبط فيها

أصدق دليل -، حيث لاحظنا أن هذه المؤسسة لا تولي أهمية بالغة للإدارة الإستراتيجية وإنما تكتفي بالتسيير التقليدي.

ولقد كشفت هذه الدراسة عن افتقار المؤسسة للشروط اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بها، فهي تفتقد لرؤية إستراتيجية واضحة، كما لا تلجأ لتعديل أهدافها إلا في بعض الأحيان، فضلاً عن عدم استخدامها لنماذج الإدارة الإستراتيجية المعروفة كنموذج جماعة بوسطن الإستشارية BCG ، و نموذج شاشة الأعمال (مصفوفة جنرال إلكتريك) MGE، ومرد ذلك إلى الضغوطات المفروضة عليها من جهة، وتعقيدات المحيط الذي تنشط فيه من جهة أخرى، إلى جانب ضعف الاهتمام بتجميع المعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات العملاء، وكذا المنافسين. وإن تم تجميع هذه المعلومات فيكون إستغلالها ليس بالقدر الكافي من الكفاءة والفعالية لعدم إمتلاك المؤسسة نظام معلوماتي متطور وفعال.

الخاتمة العامة

لقد حاولنا من خلال الدراسة الأكاديمية التي قمنا بها التطرق إلى مختلف العناصر ذات الصلة بالإدارة الإستراتيجية، والدور الذي تلعبه في فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية.

وللإجابة عن إشكالية البحث وتساؤلاتها الفرعية، فقد تناولنا في الجانب النظري أساسيات ومفاهيم للإدارة الإستراتيجية بدءاً بمراحل تطورها، إلى أهميتها وتحدياتها، ثم انتقلنا لإبراز مستوياتها، ثم تطرقنا إلى تسليط الضوء على عملياتها من تحليل إستراتيجي للبيئة، إلى الاختيار والتنفيذ الإستراتيجي، وخلصنا في آخر الفصل إلى التطرق لأخر عمليات الإدارة الإستراتيجية من رقابة وتقييم إستراتيجي.

بالنسبة للجانب التطبيقي، فقد تم التطرق للإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية بدءاً بمراحل تطورها التاريخي، وكذا أبعادها، أهدافها، خصائصها ووظائفها، وتصنيفاتها. ثم عرّجنا إلى ذكر أهم مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزئية من مرحلة التسيير الذاتي والتسيير البيروقراطي إلى غاية الخصوصية مروراً بمرحلة الاستقلالية والتي تضمنت مرحلتين إعادة الهيكلة العضوية وإعادة الهيكلة المالية.

أما فيما يخص دراسة حالة مؤسسة ظهرة فيب (Dahra Vip)، فقد تطرقنا إلى إعطاء لمحة شاملة عنها من ذكر لنشاطها وفروعها، وأهدافها، ثم انتقلنا إلى تحليل أهم المتغيرات البيئية المؤثرة عليها، ثم وخلصنا إلى أهم الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة محل الدراسة في بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف لديها.

إنه وفي نهاية البحث وضمن خاتمة هذا البحث سنتطرق إلى ثلاث أجزاء، يتناول الجزء الأول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، وما أسفرت عنه من حلول للإشكالية المطروحة، ومدى إثبات الفرضيات في المقدمة، أما الجزء الثاني فيتناول بعض الاقتراحات المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية وسبل تطويرها، أما الجزء الثالث والآخر فكان لإثارة بعض الإشكاليات الجديدة من خلال هذا البحث، كأفاق جديدة له.

أولاً - الاستنتاجات:

مكننا الدراسة التي قمنا بها على المستويين النظري والتطبيقي للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، من التوصل إلى جملة من الاستنتاجات أبرزها:

- 1- تسمح الإدارة الإستراتيجية بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة، فضلاً عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية بالمؤسسة، قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وكذا الفرص والتهديدات الخارجية.
- 2- يعمل التسيير الإستراتيجي على ربط المؤسسة بمحيطها، وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، ومن ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير، من خلال تخصيص الموارد اللازمة من أجل استغلال الفرص الممكنة

- والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، إلى جانب تجاوز التهديدات أو التخفيض من حدتها، وكذا تقليص نقاط الضعف الداخلية، وبالتالي تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- 3- إن فعالية نظام الإدارة الإستراتيجية مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة المعني بتحليل محيط المؤسسة (الداخلي والخارجي).
- 4- الإدارة الإستراتيجية تضبط و تُفَعِّل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الإستراتيجي، وتمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها.
- 5- انتهاز الإدارة الإستراتيجية يساعد المؤسسة على رسم أهدافها وتوجهاتها المستقبلية، وأفاق تطورها، كما يقدم لها مختلف الخيارات الإستراتيجية الفعالة وشروط تنفيذها، والتي تسمح لها بالتكيف مع مقتضياتها الداخلية والخارجية في ظل محيط تنافسي.
- 6- الإدارة الإستراتيجية تمكن المنظمة من تحديد صورتها المستقبلية، وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعّال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لإستراتيجياتها، كما تحقق للمؤسسة وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الفعّالة من خلال دقة المعلومات والتنبؤ بتحولات البيئة التنافسية، كما تمكنها من تدعيم مركزها التنافسي، وتحسن من قدرتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة، وتخصيص الموارد اللازمة واستغلالها بكفاءة وعقلانية.
- إذا ومن خلال هذه المميزات وغيرها التي تميز الإدارة الإستراتيجية، وبالنظر إلى التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، أصبح اعتماد العمل بأساليب الإدارة الإستراتيجية أمراً محتوماً وضرورياً من أجل تكييف المؤسسات مع تغيرات وتعقيدات المحيط التنافسي.
- وهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية المشار إليها سابقاً:
- الإدارة الإستراتيجية أداة فعالة لتكييف المنظمات مع المتغيرات الداخلية والخارجية في ظل المحيط التنافسي، وأن كفاءة وفعالية المنظمة مرهونة بانتهاجها لعمليات الإدارة الإستراتيجية وتمسكها بالأساليب الإدارية السابقة لوحده غير كفيل بتحقيق ما وجدت من أجله من أهداف .
- 7- تقوم المؤسسة بتحديد علاقات التأثير والتأثر مع المحيط الذي تنشط فيه، ولكنها لا تقوم بمسايرة تغيراته، بسبب تأثيرها الدائم به، وهذا التأثير يكون في الغالب نتيجة العوامل الاقتصادية (معدل التضخم، سعر الفائدة، الخصوصية، ... إلخ).
- 8- إعداد المؤسسة لمخططات الإستراتيجية يشبه إعدادها للموازنات، إذ تركز على أسلوب التخطيط قصير المدى، وهي بذلك لا تعطي للتفكير الإستراتيجي مكانة في هذه المخططات، إذ يتم إعداد هذه المخططات لأهداف خارجية تخص البنوك، والمتعاملين، ... إلخ.
- 9- تعتبر ندرة المهارات والكفاءات المتخصصة في مجال الإدارة الإستراتيجي العائق الأساسي الذي يحول دون استعمال وتطوير تقنيات التحليل الإستراتيجي.
- 10- افتقار المؤسسة لنظام إستراتيجي فعّال يسمح لها باستشعار متغيرات المحيط المختلفة، ومتابعتها وتقييمها، حتى أن تبادل المعلومات في المؤسسة غالباً ما يكون بالأساليب التقليدية، الأمر الذي يجعلها بطيئة الانتقال. وكل هذا جعل المؤسسة في وضعية لا تسمح لها بمواجهة المنافسة، مما يعني أنها لا تتوفر على شروط تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

إذن انطلاقا من النتيجة السابعة وانتهاء بالنتيجة العاشرة، نكون قد أثبتنا صحة الفرضيتين الثانية والثالثة:

- تفتقد المنظمات الاقتصادية في عمومها إلى شروط تطبيق الإدارة الإستراتيجية بها.
- تفتقد المنظمات في الجزائر إلى رؤية إستراتيجية، ولا تعير الأهمية المطلوبة للإدارة الإستراتيجية.

ثانيا - الاقتراحات : انطلاقا من الاستنتاجات السابقة يمكن تقديم المقترحات الموالية:

- 1- لابد من العمل على تأقلم المؤسسة الجزائرية مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي زيادة تحسين أدائها الكلي، والقيام بدور فعال اتجاه تطور ونمو الاقتصاد الوطني.
- 2- ضرورة تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال التأقلم الجيد مع متغيرات البيئة الخارجية خصوصا مع سعي الدولة الجزائرية للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.
- 3- على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمل على معرفة الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها لتحسين أدائها.
- 4- ضرورة استثمار المؤسسات في البحث والتطوير، لتنمية القدرات الخاصة بها، واستغلال المعارف والمهارات.
- 5- استخدام وسائل التسيير الحديثة، وإتباع الأساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية وإستراتيجية، قصد تحسين نوعية التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، واختيار الإستراتيجية المناسبة.
- 6- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها لعوامل البيئة المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، مما يفرض على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحديد الأهداف التي ترغب في تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة...الخ.

ثالثا - أفاق البحث :

وفي الأخير فإن هذا البحث يحتاج الى مزيد من الاثراء من خلال ربط دور الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمتغيرات أخرى كثيرة منها التنافسية، الكفاءة و غيرها، و كما يمكن ربطها بالأداء الانتاجي المالي ، الأداء الافراد... الخ و هذا على مستوى المؤسسة

المراجع المعتمدة:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ/الكتب:

1. أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1999
2. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، 1990
3. أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015
4. جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية- منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
5. رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة الجزائر، 2002
6. سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005
7. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية، عمان، 1998
8. صلاح صالح الراشد، كيف تخطط لحياتك، مركز الراشد، الكويت، 2004
9. طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، 2001
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة 01، القاهرة، 1999
11. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
12. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002
13. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
14. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006
15. فاضل حمد القيسي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية -نظريات . مداخل .أمثلة وقضايا معاصرة، صفاء للنشر، عمان، 2014
16. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2000
17. كاظم بزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004، الأردن

18. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005

19. ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة الأردن، 2013

20. محمد رفيق طيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1995،

21. محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران، عمان، الطبعة الأولى، 1999

22. منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، 2011

23. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009،

24. هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي ، 2010

25. وائل محمد إدريس، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2013

ب/الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، رسالة ماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة قسنطينة، 2006-2007

2. بن قارة أمينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009

3. سلطان محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، (دراسة حالة م ص م بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع استراتيجية، جامعة المسيلة، 2005-2006

4. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، (دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم إقتصادية، فرع الإقتصاد، جامعة بسكرة، 2006-2007

5. فايزة بلعابد، دور المؤسسات المصغرة المنشأة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في التخفيف من حدة البطالة في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التحليل الإقتصادي، المركز الجامعي بشار، 2006-2007

6. فيصل بن محمد القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، تخصص إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، 2010

7. مذكرة تخرج لمجموعة من الطلبة، التسيير الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، شعبة علوم تجارية، تخصص تسيير، جامعة مستغانم، 2001

ج/الأوراق البحثية:

1. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صيغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 05، الجزائر، 2007

2. بن عنتر عبد الرحمن، مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية، منشور في مجلة العلوم الإنسانية "العدد الثاني"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002

د/مواقع الأنترنت:

1 - www.wilaya-mostaganem.dz vu le : 05/06/2017

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1 - P. CHARPENTIER, **Organisation et gestion de l'entreprise** , éd NATHAN

2 - Pearce II, John A. & Robinson, Richard B, « **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control** » , McGraw-Hill, Singapor, 2011

الملاحق