

كلمات

اللهم انفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني وزدني
علما يارب لاتدعني اصاب بالغرور، ولا اصاب بالياس
اذا فشلت، بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب
التي تسبق النجاح، يارب علمني أن التسامح هو أكبر
مراتب القوة وأن حب الإنتقام هو من مظاهر الضعف،
يارب إذا جردتني من نعمة المال أترك لي نعمة
الأمل، وإذا جردتني من نعمة الأمل أترك لي قوة الصبر
لكي أتغلب على الفشل، وإذا جردتني من نعمة الصحة
أترك لي نعمة الإيمان، يارب إذا أسأت للناس أعطني
شجاعة الإعتذار، وإذا أساء إلي الناس أعطني شجاعة
العفو، اللهم إذا نسيتك فلا تنساني.



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: تحليل اقتصاد

بمعنوان:

أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

_ ورقلة _

- تحت إشراف الأستاذ:

- ضو نصر

- من إعداد الطالبة:

- هباز أم السعد

السنة الجامعية: 2013/2012.

الفهرس

الشكر

الإهداء

الفهرس

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

01.....المقدمة

الجانب النظري

05.....الفصل الأول: أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية

06.....المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

06.....المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها

09.....المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

12.....المطلب الثالث: تحديات الإدارة الإستراتيجية

14.....المبحث الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية

14.....المطلب الأول: تحديد الإتجاه الإستراتيجي

19.....المطلب الثاني: دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة

26.....المطلب الثالث: الإختيار الإستراتيجي وتقييمه

29.....خلاصة الفصل

32.....الفصل الثاني: التحليل البيئي

32.....	المبحث الاول:تحليل البيئة الخارجية.....
32.....	المطلب الثالث:العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية.....
33.....	المطلب الثاني:اهمية تحليل البيئة الداخلية.....
43.....	المطلب الثالث:مكونات البيئة الداخلية.....
51.....	خلاصة الفصل.....
	الجانب التطبيقي
52.....	الفصل الثالث:دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة.....
53.....	المبحث الأول:ماهية المؤسسة.....
53.....	المطلب الاول:نبذة تاريخية للمؤسسة وتعريفها.....
54.....	المطلب الثاني:خلايا المؤسسة.....
55.....	المطلب الثالث:مصالح المؤسسة.....
58.....	المبحث الثاني:أهداف ووظائفها المؤسسة.....
58.....	المطلب الاول:أهداف المؤسسة.....
59.....	المطلب الثاني:وظائف المؤسسة و علاقة المؤسسة بمحيطها التجاري.....
60.....	المبحث الثالث:تحليل الدراسة.....

الخاتمة

المراجع

الملاحق

الخطة

مقدمة

الفصل الأول: أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثالث: تحديات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: تحديد الإتجاه الإستراتيجي

المطلب الثاني: دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة

المطلب الثالث: الإختيار الإستراتيجي وتقييمه

الفصل الثاني: التحليل البيئي

المبحث الأول: تحليل البيئة الخارجية

المطلب الأول: العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

المطلب الثاني: أهمية تحليل البيئة الداخلية

المطلب الثالث: مكونات البيئة الداخلية

المطلب الرابع: تأثير البيئة على التقييم الإستراتيجي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة

المطلب الاول: نبذة تاريخية للمؤسسة وتعريفها

المطلب الثاني: خلايا المؤسسة

المطلب الثالث: مصالح المؤسسة

المبحث الثاني: أهداف ووظائفها المؤسسة

المطلب الاول: أهداف المؤسسة

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة و علاقة المؤسسة بمحيطها التجاري

المبحث الثالث: تحليل الدراسة

الخاتمة

مقدمة

إن التطور الفكري الإداري فرض على كل منضمة أن تكون لها "خطة لعب" أو بمعنى آخر أن تكون لها إستراتيجية، وهي بمثابة خيار لا بد منه تسعى المنضمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها، والتي يمكن جمعها أو بلورتها في ثلاث كلمات، هي الربحية، النمو و البقاء.

و في هذا السياق يجب التكلم على فعالية الإستراتيجية و الذي يحتم على المسؤولين القائمين بشؤون المؤسسة الموافقة بيت الإستراتيجية محل الوضع و الظروف البيئية المحيطة بمؤسستهم من فرص متوقعة إلى تأثير التهديدات و المخاطر المحتملة ، الأحد بعين الاعتبار مدى ما تملكه المنظمة من قدرات و إمكانيات داخلية أي مجالات القوة والضعف لها. و كذا توقع التغيرات التي قد تحدث مستقبلا و دراسة إمكانية تأثيرها، والمبادرة في الحلول الممكنة. كل هذا يسوقنا إلى الحديث عن دراسة البيئة سواء الخارجية أو الإمكانيات الداخلية التي تسمح بالتأقلم مع المتغيرات و منه إلى طرح المسائل الأتي:

إلى أي مدى يمكن أن يكون لدراسة البيئة تأثير على وضع الإستراتيجية الجيدة؟

- و تدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الإشكاليات الفرعية منها:
- هل نجاح المؤسسات مقترن بالإدارة الإستراتيجية؟
- ماهية المتغيرات البيئية التي تؤثر على إستراتيجية المنظمة ؟
- كيف تتم عملية تقييم البيئة باستخدام المعلومات المتحصل عليها؟
- كيفية تحليل المعطيات و صياغة الرسائل و الخطط الإستراتيجية؟
- وللإجابة على هته التساؤلات و وضعنا الفرضيات التالية:
- الإدارة الإستراتيجية تضبط وتفعل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال.
- نجاح المؤسسات على المدى البعيد يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وتقليل حالات عدم التأكد والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية.
- إن المصادر تؤكد أن صياغة رسالة شاملة للمؤسسة، تعتبر خطوة جوهرية لاغنى عنها في عمليات الإدارة الإستراتيجية ككل.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أن أثر البيئة لها أهمية كبيرة في دور الإدارة الإستراتيجية . إذ عدم التحكم في الأثار البيئية يؤثر على التخطيط العملي للإدارة الإستراتيجية بشكل إيجابي أو سلبي وعليه تتجلى أهمية هذا البحث في هذا الموضوع في معرفة قدرة الإدارة على التحكم في الأثار البيئية ومدى تأثيرها على أدائها العملي، وبإيجاد مختلف الطرق لحلها.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الأتية:

__ محاولة تحديد مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

__ محاولة الكشف عتا لأثار البيئة الداخلية والخارجية التي تساهم في الحصول على إمتلاك الإدارة ميزة منسجمة.

__ محاولة إبراز دور البيئة في تنمية الإدارة الإستراتيجية.

مبررات ودوافع إختيار الموضوع:

من الدوافع الاساسية التي أدت لاختيار هذا الموضوع مايلي:

__ الشعور بقيمة وأهمية الموضوع في ظل محيط يسوده إقتصاد المعارف.

__ المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي .

__ محاولة معرفة العراقيل التي تعيق تطور التخطيط العملي للادارات وذلك عن طريق الدراسة والتحليل وتقديم الحلول المناسبة لها.

منهج البحث وادواته: للاجابة على إشكالية البحث وإختيار صحة الفرضيات أعتمد على المنهج الوصفي والمنهج

الإستقراي التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري من خلال الفصلين الاول والثاني.

ولإحاطة بمختلف جوانب الموضوع قسمنا مضمون الدراسة إلى:

ثلاثة فصول الفصل الأول الفصل النظري بعنوان: أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية تناولنه في مبحثين: المبحث الأول ماهية

الإدارة الإستراتيجية والمبحث الثاني عمليات الإدارة الإستراتيجية، أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى التحليل البيئي تناولت فيه مبحثين

، المبحث الأول تحليل البيئة الخارجية والمبحث الثاني تحليل البيئة الداخلية، أما الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى الدراسة التطبيقية

للموسسة الوطنية للسيارات الصناعية ورقلة. إضافة إلى الإستبيان الذي تم توجيهه إلى المتعاملين مع المؤسسة، وقد كانت العينة

مكونة من: 40 فرد.

-الأوراق الموزعة: 40 قسيمة.

-القوائم المقبولة: 40 قسيمة.

-القوائم المرفوضة: 0 قسيمة.

-نسبة الإستجابة: 40 بالمئة.

صعوبات الدراسة: ونحن بصدد القيام بمده الدراسة صادفتنا جملة من الصعوبات نوردتها فيما يلي:

-تداخل الموضوع مع موضوعات أخرى صعب علينا من مهمة تحديد المعطيات الخاصة بالموضوع.

-عدم وجود دراسات سابقة تساعدنا في فهم الموضوع

الخطة

مقدمة

الفصل الأول: أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثالث: تحديات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: تحديد الإتجاه الإستراتيجي

المطلب الثاني: دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة

المطلب الثالث: الإختيار الإستراتيجي وتقييمه

الفصل الثاني: التحليل البيئي

المبحث الأول: تحليل البيئة الخارجية

المطلب الأول: العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

المطلب الثاني: أهمية تحليل البيئة الداخلية

المطلب الثالث: مكونات البيئة الداخلية

المطلب الرابع: تأثير البيئة على التقييم الإستراتيجي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة

المطلب الأول: نبذة تاريخية للمؤسسة وتعريفها

المطلب الثاني: خلايا المؤسسة

المطلب الثالث: مصالح المؤسسة

المبحث الثاني: أهداف ووظائفها المؤسسة

المطلب الأول: أهداف المؤسسة

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة و علاقة المؤسسة بمحيطها التجاري

المبحث الثالث: تحليل الدراسة

الخاتمة

مقدمة

الفصل الأول: أسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية

الفصل الثاني: التحليل البيئي

الخاتمة

فهرس المحتويات

قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

**الفصل التطبيقي: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية
للسيارات الصناعية بورقلة**

قائمة الأشكال

تمهيد:

إن العملية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية مجموعة من المهام والوظائف التي تسمى النهاية إلى تجميع وتنسيق وتوجيه، ثم مراقبة جهودات أفرادها من أجل تحقيق هدف مشترك وتحقيق الهدف في حد ذاته تخضع لعدة معايير معترف بها ضمن ما يسمى بالإدارة الحديثة.

و تعتبر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة من الوظائف الحديثة والمعقدة و تتشعب إلى عناصر و مجالات متعددة و متكاملة أصبحت تشمل جوانب كثيرة من العملية الإدارية من تحديد الأهداف الإستراتيجية و تحليلات داخلية و خارجية ، تم المرور إلى عملية التخطيط ، و بعد التنفيذ تأتي المراقبة في نفس الإطار حتى تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة من هذا النظام. و هذا النوع من الإدارة ينحدر من الإستراتيجية و التي بدورها لها جذور واستعمالات في الواقع العلمي منذ الحضارة الإغريقية قبل الميلاد و مرت بتطورات كبيرة خاصة في مجالي الإدارة و التسيير و بعد أن كان استعمال هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية قسداً أتسع استعماله إلى مختلف المجتمعات في جميع أنحاء العالم نظراً لما يقدمه من فوائد و فعاليات للمؤسسة. و نحاول في هذا الفصل الإلمام بموضوع الإدارة الإستراتيجية لتحديد كل أهدافها وأهميتها وتحدياتها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية و مراحل تطورها

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من احد المجالات الحديثة في علم الإدارة، وتعتبر في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور في احد مقررات الإدارة والذي كان يطلق عليه مسمى السياسة الإدارية، وكان الهدف من هذا المقرر هو تحقيق التكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للإدارة، لكن مع مرور الزمن والتغيرات البيئية السريعة لم تعد السياسة الإدارية لوحدها كافية لتحقيق نجاح المؤسسة، وهنا لجأت معظم المؤسسات إلى الإدارة الإستراتيجية .

أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية إطاراً شمولياً ومتكاملاً لدراسة وتحليل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها، وبما ينعكس إيجابياً على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي .

لقد قدم كتاب عديدون مفاهيم متباينة للإدارة الاستراتيجية ، فهي عند **hijabs** " عملية متابعة تحقيق رسالة المؤسسة أثناء إدارتها لعلاقتها مع البيئة " و يرى كل من **comerford and Callaghan** الإدارة الاستراتيجية من زاوية كونها " طريقة لتسيير المؤسسة التي تدرك تعقد بيئتها ، فتصبح هذه الإدارة العملية التي يستطيع من خلالها المدير تحويل العوامل البيئية والاعتبارات الداخلية والشخصية و السياسية إلى قرارات تنشأ عنها الاستراتيجيات (الأهداف وخطط التصرف للوصول إليها) بهدف توجيه المؤسسة في المستقبل "

و يؤكد **Thompson and Strickland** أن الإدارة الاستراتيجية هي " العملية التي يستطيع المديرين بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة وتحديد أهداف أداء معينة وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، و ثم التعهد بتنفيذ الخطط الإجرائية المختارة " و وصفها بأنها " القوة المسببة للنجاح "¹ و عرفها غراب الإدارة الإستراتيجية على أنها " خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع ما يربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن "²

و يرى **كولتر kotler** الإدارة الإستراتيجية بأنها " عملية تنمية و صياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة "، أما أبو قحف فإنه يعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها " العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل ، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب و التقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة "³

¹ كاظم بنزار الركابي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، 2004 ، الأردن ، ص ص: 57-58

² نبيل محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار الجامعة الجديدة ، 2003 ، السكندرية ، ص :46

³ فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، 2000 ، الأردن ، ص ص: 26-27

بينما يرى **Wright** أن الإدارة الإستراتيجية " هي مفهوم واسع يشمل على مضامين لا تهم فقط بإدارة المراحل الحالية و إنما كذلك للمراحل اللاحقة لتحديد مهمة و أهداف أية مؤسسة ضمن إطار البيئة الداخلية و الخارجية لها، ولهذا فإن الإدارة الإستراتيجية يمكن أن ينظر لها على أنها سلسلة مترابطة من المراحل التي يمكن للإدارة العليا أن تحقق من خلالها المهام الآتية :

1. تحليل الفرص و التهديدات أو القيود الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة
2. تحليل عناصر القوة و الضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة
3. صياغة رسالة (مهمة) المؤسسة و تطوير أهدافها .
4. صياغة الاستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة (إستراتيجية المؤسسة ، وحدات الأعمال الإستراتيجية ، الاستراتيجيات الوظيفية) و التي تنسق أو تحقق الملائمة بين عناصر القوة و الضعف للمؤسسة مع الفرص و التهديدات البيئية .
5. تنفيذ الاستراتيجيات و تهيئة الموارد اللازمة لذلك
6. التأكد في مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمؤسسة قد تحققت أو تم إنجازها "

أما **ريو row** وأصحابه فقد حددوا مفهوما تنظيميا للإدارة الإستراتيجية حيث أوضحوا بأنها تركز اهتماماتها على البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، و أن هدفها الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المؤسسة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل صياغة الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والمحافظة على قيم المؤسسة وقد أشاروا إلى أن أي نظام للإدارة الإستراتيجية عليه أن يشمل على مجموعة من الخطوات و المتمثلة بتحديد القيم الأساسية للأعمال و الأهداف التي تبرز من خلالها وتتبنها المؤسسة و تخمين و تقويم البيئة الداخلية (القوة والضعف) وتحديد الوحدات التنظيمية و تخصيص الموارد اللازمة لها، ولتحقيق أهداف المؤسسة وبناء التركيب التنظيمي ونظم المعلومات والتوجيه والقيادة "

وبالرغم من تباين وجهات النظر لهؤلاء الباحثين في تحديدهم لمفهوم الإدارة الإستراتيجية لكنهم يتفقون على ¹ :
1. في ظل المنافسة و البيئة الحركية (الديناميكية) لم يعد مقبولا من المؤسسات إلا أن تدار بعقل إستراتيجي يمكنها من التكيف بشكل أكبر

2. أن الإدارة الإستراتيجية حقل سريع التطور ينظر هذا الحقل إلى المؤسسة ككل يحاول لماذا تنمو و تتطور بعض المؤسسات، بينما تتوقف و تفلس البعض الآخر
3. تمثل الإدارة الإستراتيجية اختصاصا أصيلا للإدارة العليا ، ذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على المهارة و القدرة في تحديد معالم الطريق الذي تسلكه في مواجهة ظروفها البيئية والإدارة العليا هي وحدها القادرة على تحقيق ذلك لأنها تستطيع ربط المؤسسة بالبيئة و تحقيق التوازن بين الأجزاء المكونة للمؤسسة و ضمان توافق الأداء مع الأهداف المحددة .
4. تعد الإدارة الاستراتيجية وفق المفاهيم الواردة سابقا أداة تنسيقية، ذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تقدم تفسيراً موحد للموضوعات المطروحة، وبذلك تضمن تكامل الجهود والتوفيق و الانسجام بينهم سواء في التوقيت أو الاتجاه.

¹ كاظم نيزار الركابي ، مرجع سابق ص ص 59-60

5. تؤكد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة أن تكون حذرة دائما، حيث ينبغي أن ينظر إلى صانعي القرار الرئيسيين على أنهم تأثيرين أي أنهم يمتلكون السلطة على تخطيط مسار مؤسساتهم في البيئات التنافسية، ذلك أن المؤسسات ليست وجود غير فاعل تشكلها قوى المنافسة الطبيعية، حيث تصنع البيئات القيود التي ينبغي التغلب عليها أو التكيف معها، ولكنها لا تحدد مصير المؤسسات.

ولذلك يمكننا تحديد تعريف شامل للإدارة الاستراتيجية فهي مجموعة القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى وضع إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات فعالة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة أي أنها خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات، الأسواق التي تتعامل معها واستخدامات الموارد المتاحة لها، التفوقات التنافسية التي تتمتع بها وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا وبممكنها من حرية الحركة والتأقلم ويربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن.

ثانيا : مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

ليست الإدارة الإستراتيجية التي نداولها اليوم فكرا و تطبيقا وليدة العقد أو العقدين الأخيرين بل مرت بتطورات عديدة خلال عشرات السنين و يرى كل من **والك و كليك** أن هذا الحقل المعرفي مر بأربعة مراحل يمكن تأشيرها كما يأتي :

2-1: التخطيط المالي الأولي:

في هذه المرحلة كان اهتمام المؤسسة مركزا على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية حيث تكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير، ويكون الاهتمام أيضا موجها على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة، وكانت مهمة المدير التنفيذي للمؤسسة في ذلك الوقت هي تحقيق التنسيق بين كافة المجالات الوظيفية للمؤسسة وبشكل غير مقنن رسميا¹ وقد يكون للإدارة العليا بالمؤسسة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المؤسسات الناشئة حديثا أو صغيرة الحجم²

2-2: التخطيط طويل الأمد:

حل التخطيط طويل الأمد المعتمد على التنبؤ محل الميزانية لمواجهة حقائق الأعمال الجديدة مستخدما في ذلك الوسائل التنبؤية حيث بدأ بمواجهة المضامين طويلة الأمد للقرارات وأصبحت الأطر الزمنية لتقييم نتائج القرارات أطول من مرحلة الموازنة السنوية، لقد حسن التخطيط طويل الأمد من القرارات التنظيمية مثل تحسين الإنتاجية أو الاستفادة الأفضل من رأس المال. و أدى سببان إلى التقليل من كفاءة التخطيط طويل الأمد كتقنية جديدة يمكن الاستعانة بها لتحقيق أهداف المؤسسة و هذان السببان هما :

¹ عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الدار الجامعية، 2005، الإسكندرية ، ص : 83
² كاظم نيزار الركابي ، مرجع سابق ص 63

1. تعود المؤسسات على التخطيط طويل الأمد إلى تحوله إلى عملية آلية رتيبة إذ اعتمدت المؤسسات خطط الأعوام السابقة خططاً مستقبلية بعد القيام بإجراء تعديلات بسيطة عليها، وبدلاً من الكشف عن القضايا الأساسية فقد دفتهم هذه الخطط تحت ركام هائل من البيانات .

2. مع حدة المنافسة و بطء نمو الأسواق التقليدية، أصبحت البيئات عدائية غير مؤكدة وأصبحت التنبؤات طويلة الأمد غير مناسبة، وفي ضوء التغيير السريع جعلت الأحداث تنبؤات الأسواق قديمة وغير ذي فائدة .

3-2 : التخطيط الاستراتيجي :

الاهتمام في هذه المرحلة يركز على محاولة فهم حقيقة السوق وواقعيته وظواهره و يكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة من المستهلكين والسوق و تحولاً لها والبحث يتركز على اكتشاف طرق جديدة لتحديد حاجات المستهلكين من السلع والخدمات.

و كيف يمكن إشباعها، وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص الموارد على استخدامها البديلة و المطالبين لتنمية عدة بدائل للتصرفات لعرضها على الإدارة العليا للمؤسسة وتتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي حيث تبدأ الإدارة العليا للمؤسسة بتقييم البدائل الاستراتيجية بطريقة منتظمة وأن كانت غير رسمية، حيث تم عملية التقييم من خلال عضواً أو أكثر من أعضاء الإدارة العليا، وأخيراً فإن عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة للمؤسسة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة¹.

4-2 : الإدارة الإستراتيجية:

لم تتم التفرقة في المرحلة السابقة بين المستويات التنظيمية المختلفة لإعداد الإستراتيجية، وفضلاً عن ذلك تم توجيه اهتماماً أقل لأدوار الإستراتيجية للمدير التنفيذي العام، ومن هنا كان من الضروري الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية واحدة و يكون التخطيط الاستراتيجي مرتبطاً بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية² وبالتالي أصبحت الإدارة الإستراتيجية بمثابة دورة متكاملة عبر كل مستويات المؤسسة و لا تقتصر على مستوى واحد أو مجال وظيفي واحد فقط، وأصبح يشارك في هذه العملية معظم المديرين بكافة المستويات الإدارية و لم تعد تقع مهام الإدارة الاستراتيجية في نطاق مسؤولية مستوى إداري معين أو مديراً أو فرداً واحداً فقط، وتم توجيه الاهتمامات نحو القضايا الخاصة لتنفيذ الاستراتيجيات ومنافسة موضوعات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية مثل الهياكل التنظيمية وعلاقتها الإستراتيجية النظم الإدارية المساندة للتنفيذ الناجح للإستراتيجية مثل نظم المعلومات والحوافز والرقابة، دور القيادة الإدارية في تنفيذ الاستراتيجية والأمور المتعلقة بثقافة و حضارة المؤسسة³.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتبلور أهمية الإدارة الإستراتيجية بنجاح من خلال المنافع التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، فهي تتيح للمؤسسة أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة عند تشكيل المستقبل فهي تمكن

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 84

² كاظم نزار، المرجع السابق، ص: 74

³ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 30

المؤسسة من المبادئ والتأثير وليس مجرد الاستجابة على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبيا على مصيرها وقد لمس كل من أصحاب المؤسسات الصغيرة والأعضاء المنتدبين والرؤساء المديرين، الكثير من المؤسسات سواء التي تسعى إلى الربح أو التي لا تسعى إلى الربح مزايا الإدارة الاستراتيجية حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع الاستراتيجيات أفضل من خلال استخدام مدخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاما عند الاختيار الاستراتيجي فهذه الميزة مازالت قائمة بالطبع بالرغم من أن الدراسات تشير إلى أن العملية ذاتها أصبحت تمثل الأسهم الأكثر أهمية للإدارة الإستراتيجية، كما تمثل طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية وقد يكون الفهم هو أهم منفعة تأتي من وراء الإدارة الإستراتيجية يليها الالتزام، وعندما يفهم المديرين والعاملين > ما الذي تفعله المؤسسة ولماذا؟ < وكثيرا ما يتولد عند ذلك الفهم شعور بأنهم جزء من المؤسسة ولا بد من مساندتها، ويزداد ذلك عند ما يفهم العاملون العلاقات بين المرتبات والمكافآت التي يحملون عليها وأداء المؤسسة وعادة ما يصبح المديرين والعاملين أكثر ابتكارا وتجديدا عندما يفهمون ويساندون رسالة المؤسسة وأهدافها و استراتيجياتها .

و بناء على ما سبق يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي الفرصة المقدمة للعاملين لزيادة إحساسهم بالسلطة حيث أن إعطاء السلطة يعمل على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافئتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال أي تطبيق اللامركزية في عملية الإدارة الاستراتيجية¹ و حاليا نجد أن فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين والتنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي .

فالإدارة الإستراتيجية في كل عمليات استخدامها تحقق جملة من الفوائد والمزايا يمكن ذكرها في الآتي :

1. يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة إطار فكري شامل و أساسي للمؤسسة كما يساهم في صياغة و تقييم كل من الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات و البرامج.
2. تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة و بذلك تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغير² .
3. تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المؤسسة حيث يمكن توقع التكلفة و العوائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة و بالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المؤسسة³ .
4. تساهم الإدارة الإستراتيجية على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية التنفيذية وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل، حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية ومن خلال توجه الأفراد داخل المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمؤسسة والتركيز عليها بدلا من الأهداف العامة للمؤسسة ككل و تسعى للتحشيد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف التشغيلية

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، ط 2، 2002، ص ص: 31-32

² عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، اليمن ، ط 2، 2004 ، ص 55

³ جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية ، منهج تطبيقي الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 32

5. تساعد في إعداد وتهيئة الكوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم حيث يتعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير الاستراتيجي، وعرض مجموعة من المشاكل الإدارية التي يحتمل أن تتم مواجهتها عندما تتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا، وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة الإدارة الإستراتيجية إلى تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير و ذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها خلق التكامل بين وجداتهم الفرعية مع أهداف المؤسسة ككل و هذا يقود الأفراد إلى استمرارية التفكير بالمستقبل¹.
6. تعتمد عملية الإدارة إلى الإستراتيجية بدرجة كبيرة على أنشطة التعلم والمساعدة والتعليم والمساندة فهي ليست مجرد نشاط تبادل أوراق ومذكرات على مستوى الإدارة العليا فالحوار وتبادل الآراء في عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر أهمية من الخطة ذاتها².
7. وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة إستراتيجية قدرًا كبيرًا من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرارية والنمو.
8. القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على الموارد البشرية ذات التفكير الإيجابي والقدرة على مواجهة التحديات والرغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئًا مرغوبًا يبعث على التحدي وليس معوقًا لتحقيق الأهداف³.
9. تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفعاليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية و التنافسية لها
10. تمكن من تحديد الفرص البيئية الداخلية المتاحة وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية بالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تملكها المؤسسة كما تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية و السعي لتقليل آثارها السلبية
11. تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل لتتمكن المؤسسة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لاستثمارها.
12. يزيد استخدام هذا المدخل من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والإستراتيجية وبرامج العمل.
13. تزيد من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.
14. توضيح الإطار العام لتحسين التنسيق والسيطرة على الأنشطة وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف.
15. تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد، مما يعكس على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.
16. التشجيع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المؤسسة.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 55

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 32

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص33.

17. تساهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار وفيما يلي نستعرض بعض المنافع المالية وغير المالية التي تعود على المؤسسة من جراء إتباع أسلوب الإدارة الإستراتيجية.¹

المطلب الثالث : تحديات الإدارة الإستراتيجية

لقد واجهت منظمات الأعمال، ولا تزال تواجه العديد من الإشكالات والتحديات التي يفترض أن تجد المناهج والأساليب والطرق اللازمة للتعامل مع مثل هذه التحديات.

لقد مثلت الإدارة الإستراتيجية مدخلا تكامليا وشموليا للتعامل مع العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال. كما أن التحديات أخرى لازالت تظهر، ويتطلب الأمر من الإدارة الإستراتيجية أن تجد من الطرق والأساليب ما يتلاءم مع هذه التحديات وسيتم الإشارة إلى أهم هذه التحديات كالتالي:

1. الإدارة الإستراتيجية والقضايا العالمية: على مدى السنوات الأخيرة أحدثت نشاطات منظمات الأعمال تميل إلى تجاوز الحدود الدولية بشكل كبير، وحتى تلك المنظمات التي ليس لها عمليات دولية تشهد أثر العولمة على الكثير من الأسواق والصناعات العالمية فيها. وطالما يتوقع استمرار هذا التيار، فإنه يتعين على الكثير من المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار القضايا العالمية في استراتيجياتها المستقبلية ومن خلال عملياتها المختلفة. ولا بد للمدراء أن يكونوا على دراية وإطلاع بالمتغيرات الدولية المهمة التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أعمال منظماتهم، ويجب الإشارة هنا إلى أن العولمة لا تمثل وجها سلبيا وتهديدات كبيرة للأعمال فقط بل يمكن أن تكون محفزة للكثير من الفرص والإيجابيات التي يمكن أن تستفاد منها منظمات الأعمال. إن العولمة بالنسبة لمنظمات الأعمال الصغيرة تمثل فرصة إيجابية إذا ما أحسنت التعامل المنفتح والإيجابي لاقتناص الفرص الكبيرة التي يمكن أن تتوفر من خلال البعد العالمي للعمل، وإذ يلاحظ في العالم الغربي و اليابان نزوح نحو التعاون، ونبادل الخبرات والمشاريع المشتركة، والاندماج بين المنظمات المختلفة، فإن المنظمات في الدول النامية لا تزال بعيدة عن مثل هذه التوجهات.

2. الإدارة الاستراتيجية وقضايا الجودة: تمثل الجودة بعدا مهما من أبعاد التنافس في البيئة العالمية، وقد عقد التسعينات من القرن الماضي وما تلاه اهتماما متزايدا للجودة والتنوعية، ووجدت منظمات عالمية تهتم بهذا الأمر. وعليه تطلب الأمر من منظمات الأعمال الانتقال من المفهوم القديم القائم على رقابة الجودة، وتلا في الأخطاء التصنيعية إلى الاهتمام الواسع الذي يعني الالتزام التنظيمي الشامل لتقوية القيمة المستلمة من قبل العميل للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.²

3. الإدارة الاستراتيجية وقضايا الاجتماعية الأخلاقية: تمثل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية التزاما يتسم بالتجدد والتغير المستمر أمام مدراء منظمات الأعمال. وإن هذا الالتزام لا بد وأن ينعكس على خيارات المنظمة الاستراتيجية وأساليب تعاملها مع مختلف الفئات ذات المصلحة. ويفترض في مدراء المنظمة أن يطوروا دائما إجابات فكرية شاملة لأسئلة تطرح باستمرار، ويصل البعض منها إلى حد التشكيك في مشروعية عمل المنظمة ووجودها، لذلك فالمنظمة المدارة استراتيجيا هي أقدر من غيرها على تأطير العلاقة مع المجتمع وتطويرها وتحسينها باستمرار من خلال هذا المدخل الاجتماعي/الأخلاقي. ومع الانفتاح الكبير على البيئة

¹ نادية العارف، مرجع سابق، ص 33-34.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبجي إدريس، الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل، دار وائل النشر، الأردن، ط1، 2007، ص 66

العالمية أصبحت القضايا الاجتماعية والأخلاقية تأخذ حيزاً أكبر من اهتمام الإدارة؛ بسبب تداخل المتغيرات الأخلاقية والاجتماعية على صعيد البيئة العالمية.

4. الإدارة الاستراتيجية والمنظمات الافتراضية: مع انتشار ظاهرة وجود المنظمات الافتراضية، والتي هي بالأساس منظمات غير ملموسة الوجود المادي، فإن هذه المنظمات تعمل ضمن استراتيجيات سريعة التغير؛ بسبب طبيعة التحديات اللآنية التي تواجهها. من جانب آخر، فإن انتشار هذه المنظمات، وتباعد الوجود المكاني للأعضاء العاملين فيها، يتطلب أساليب وطرق جديدة تنسجم مع هذه الأبعاد والخصوصية، ويمكن أن تشكل القدرات التكنولوجية والمعرفية ركيزة أساسية لبناء استراتيجية مثل هذه المنظمات.¹

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 67

المبحث الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية

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

المطلب الأول: تحديد لاتجاه الإستراتيجي

إن عملية تحديد الاتجاه الإستراتيجي لمؤسسة الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المؤسسة، وذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات وبشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة¹.

أولاً: تحديد صياغة الرسالة

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

1- أهمية وضع رسالة واضحة

أن من أهم الأولويات لعمل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة تركيز على أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال، حيث أن وضوح الرسالة وسهولة إيصالها إلى مختلف الجهات ذات العلاقة والتي تتعامل معها المؤسسة سينعكس إيجابياً على الأداء وترجع أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال إلى ما يلي³:

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

2- خصائص الرسالة الناجحة:

- هناك طائفة من الصفات التي ينبغي توفيرها في رسالة المؤسسة ، كي توصف بالفعالية والنجاح وهي⁴:
- أن تكون مختصرة في حدود 100 كلمة .
 - أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المؤسسة.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 184

² مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 71

³ نادية العارف، المرجع السابق، ص 73

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق، ص 99

- أن تحدد المؤسسة ماذا تنتج ولمن هذا الإنتاج؟
- أن تحدد بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء.
- أن تحدد ما هو المبرر الأساسي لوجود المؤسسة.
- أن توضح طبيعة القوة الدافعة في المؤسسة.

ويوضح الجدول التالي هذه العناصر (الخصائص) مع ما يقابل كل منها من تساؤلات يجب أن تثيرها الإدارة العليا أو الباحثين لغرض الحكم على فاعلية الرسالة، تجدر الإشارة هنا أن الخصائص لا تخضع لترتيب معين:

الجدول رقم (2-2) : العناصر الأساسية المكونة لرسالة المؤسسة

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

المصدر: مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2005 ص 75

3- العوامل المؤثرة في صياغة الرسالة:

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

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

4- تحديد رسالة المؤسسة وتكوين إستراتيجيتها:

إن المصادر تؤكد أن صياغة رسالة شاملة للمؤسسة، تعتبر خطوة جوهرية لا غنى عنها في عمليات الإدارة الإستراتيجية ككل، وفي تصميم وتكوين وتطبيق إستراتيجية الأعمال كقوة وفعالية إلا أن بعض المؤسسات تفشل في صياغة رسالتها بالصورة الذهنية التي تريد أن تعكسها بين المستفيدين والمستهلكين في البيئة الخارجية وكذلك فشلها في صياغة رسالة تساعد على اشتقاق الأهداف الإستراتيجية وبالتالي اختيار وتكوين وتطبيق إستراتيجية الأعمال المناسبة للمؤسسة، فالمسألة الفكرية الصناعية لرسالة تحتل مكانة مهمة في تحديد الرسالة. بل يمكن القول أن إعداد رسالة المؤسسة تعد المرحلة الأولى والهامة والأساسية في تكوين إستراتيجيتها.¹

5- مراحل تطور رسالات المؤسسة:

بصورة عامة تبدأ المؤسسات بتحديد العبارات التي تعكس رسالتها وفقا للمدخل الوصفي أولاً، وعندما تكتسب المؤسسة خبرات عملية عبر الزمن فإنها تتجه إلى وضع وصياغة رسالتها وفقا للمدخل المعياري² ولكي نوضح مراحل تطور صياغة المؤسسة لرسالتها فلا بد وان نفرق بين أربعة مراحل أساسية في هذا الصدد وتتمثل هذه المراحل في: عدم وضوح الرسالة-وضع رسالة عامة-وضع رسالة محددة-مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة، والتي سوف نوضحها في الجدول التالي:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق، ص 100
² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية،1999،ص ص 17-18

الجدول رقم (2-3): مراحل تطور اهتمام مؤسسات الأعمال بالرسالة

المرحلة	مجال التركيز عند صياغة الرسالة
عدم وضوح الرسالة No calera Mission	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام ببقاء المؤسسة. - الاهتمام بالأرباح في إطار الخيارات الاستثمارية. - أولوية الربح. - الاستمرار في العمل والتطور.
وضع رسالة عامة General Mission	<ul style="list-style-type: none"> - سعي المؤسسة لزيادة مجالات أنشطتها. - تخطيط المؤسسة لزيادة أرباحها. - الاهتمام بموضوع الزيادة في الصناعة. - التركيز على إشباع حاجات العملاء. - الاهتمام بالعاملين كمورد حيوي.
وضع رسالة محددة Specific Mission	<ul style="list-style-type: none"> - السعي نحو تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وبتكاليف معقولة. - مراعاة حالة التميز عن المؤسسات المنافسة في مجال محدد. - السعي لخدمة العملاء بأفضل الطرق والوسائل المتاحة. - تقديم حوافز فريدة للعاملين وتوفير إمكانية تحقيق الذات.
مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة Priorities Among Mission	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال تخفيض متوسط كلفة الوحدة. - فتح منافذ توزيع جديدة لإشباع حاجات العملاء بشكل أفضل وزيادة المبيعات. - تحسين العمليات من خلال الاهتمام بالمرونة والتكيف السريع مع بيئة الأعمال.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل - دار وائل

لنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن، 2007، ص 190

ثانيا: الغايات والأهداف الإستراتيجية

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

1. أهمية وضع الغايات والأهداف:

يشير الواقع العملي لتجربة الكثير من المؤسسات إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الغايات والأهداف وتتجسد هذه الأهمية في العديد من الفوائد التي تحصل عليها المؤسسات جراء تركيز جهودها على وضع الغايات والأهداف بصورة منطقية صحيحة ومتراطة¹

هناك عدة نواحي تبرز لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها:²

- تعدد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها فتبني عمليات التنبؤ، وتؤسس السياسات والإجراءات والقواعد وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.
- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر المؤسسة بالظروف البيئية المحيطة بها ، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
- تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية: إن وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة في المستويات العليا يمهّد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات الدنيا.
- يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على أهداف التي أنيط بها تحقيقها.
- تسهم السلطة في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة، كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
- تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمؤسسة وعلاقتها ببيئتها فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين مختلف إدارات المؤسسة.
- تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.
- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز وغيرها.³

2. العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

● المؤثرات الخارجية : وتتمثل في:

- القيم الاجتماعية والثقافية، القوانين والتشريعات الحكومية
- مجموعات الضغط الداخلية والخارجية

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 222

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النبل العربية القاهرة ط1999، ص1، ص 94-95

³ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 224

- طبيعة النشاط: وتتمثل في الموقف السوقي والتنافسي، نوعية المنتجات والخدمات والتكنولوجيا والأنظمة الفنية.
 - الثقافة التنظيمية: وتتمثل في التاريخ والتطور في حياة المؤسسة، النموذج القيادي والإداري، الهيكل والأنظمة الإدارية.
 - الأفراد والمجموعات: وتتمثل في: توقعات أصحاب المصالح، النقابات وجماعات الائتلاف¹
3. تحديد الغايات والأهداف: تظهر الحاجة إلى وجود أهداف في جميع المؤسسات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها.
- إن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهداف معينة بل تمنع الانحراف والنشاط غير الهادف والارتباك عما ينبغي تحقيقه، وضياح الغاية من وجود المؤسسة، ومن بين المجالات التي تتجه المؤسسة لتحديد الغايات والأهداف فيما يلي:

- الإنتاجية، التميز التقني، الموقع التنافسي، الربحية، الكفاءة، المساهمة في إرضاء العاملين، المساهمة في خدمة المجتمع، البقاء، قيادة السوق، الحاجات الشخصية للإدارة العليا... الخ هذا وتكون الأهداف من أربعة عناصر هي:²
- غاية يتعلق بها تنظيم تعظيم الأرباح مثلاً أو زيادة المبيعات
- مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية (نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك مثلاً لقياس مدى تعظيم الأرباح)
- نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف (12% مثلاً)
- إطار زمني لتحقيق الهدف (سنة مثلاً)

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

المطلب الثاني: دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

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

أ: البيئة الداخلية:

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

أ-1 عناصر البيئة الداخلية:

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

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 242
² مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص (28-29)

- 1- **الهيكل التنظيمي:** ويعتبر من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة فموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً على مستوى الفرد باعتبارها شاغلاً لوظيفة معينة ضمن الهيكل التنظيمي¹.
- 2- **الثقافة التنظيمية:** وتعتبر مكوناً أساسياً في البيئة الداخلية للمؤسسة، وإن إشكالية وضعها بالتحليل والدراسة نابعا من كونها مفردات كثيرة غير ملموسة، وأن الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها فالثقافة توحد السلوكات وتعطي معنى للدوار فتقوى الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي وزيادة التبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات.
- 3- **مواد المؤسسة:** وهي كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة... إلخ، وقد تكون الموارد ملموسة كالمكائن والأموال والمباني أو غير ملموسة كالاسم التجاري، وسمعة المؤسسة، وصورتها الذهنية لدى الجمهور وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية، وتعتبر الموارد عنصر قوة عندما توفر للمؤسسة ميزة تنافسية و أي أن المؤسسة تستطيع أن تفعله الآن أو في المستقبل بصورة أفضل من المؤسسات المنافسة².
- أ-2 **تحليل البيئة الداخلية:**

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

ويمكن لفريق الاستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على احد المداخل التالية أو مزيجاً منها.

- 1- **مدخل S-7:** يتضمن هذا المدخل لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تجمع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف (S) وهي الهيكل (Structur) الأفراد (Staf) الاستراتيجية (Straatigy)، غط الإدارة (Stul)، الأنظمة والإجراءات (Systems an procedures) المهارات (Skills)، القيم المشتركة (Shared values)³.
- بطرق تؤدي على تحقيق ميزة تنافسية وذلك كما يلي:⁴

الطريقة الأولى: القيام بإعادة تكييف وتخفيض الموارد لتعزيز مجالات معينة في المؤسسة و تخصيص الإدارة لموارد بنفس الطريقة التي يطبقها المنافسون مما لا يجعل هناك تغيير في المركز التنافسي، فإذاً يجب أن تتركز تلك الموارد في تلك المجالات التي تتوفر فيها عوامل النجاح الرئيسية، حتى تستطيع أن تحقق ميزة استراتيجية.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 184.

² مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 114-116.

³ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 230.

⁴ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 118

الطريقة الثانية: أن تستخدم المؤسسة الاختلافات القائمة بينها وبين المنافسين لها و وهنا مثلا يتم استخدام التكنولوجيا وشبكة مبيعات المنتجات التي هي ليست في حالة منافسة مباشرة مع منتجات المنافسين.

الطريقة الثالثة: يتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكارات التي يمكن أن تفتح أسواقا جديدة أو نقود إلى منتجات جديدة.

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

أ) تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة في حين انه توجد خمسة أنشطة أولية وهي مناولة وتخزين المواد العمليات والإنتاج, التسويق البيع . المناولة والتخزين للمنتجات التامة وخدمة العملاء كما أنه يوجد أربعة أنشطة مساعدة وهي الشراء تطوير التكنولوجيا غدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية للإدارة, والمحاسبة والتخطيط وإدارة الجودة والشؤون القانونية.

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

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

-التحليل الوظيفي: يعتبر من أبسط المدخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة , والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف ووفقا لهذا المدخل فإن المحلل الاستراتيجي يقوم العوامل التي ساعدت لتحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق, الإنتاج , الإدارة والمالية. وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة التي يجب أن تركز عليها القرارات الاستراتيجية.

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

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

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

أما الخلية (02): المؤسسة لها قدرات ونواحي قوة مميزة وتواجه تهديدات بيئية غير مرغوبة و لذلك يجب أن تركز على استخدام نواحي القوة المالية في بناء فرص طويلة المدى في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى.¹

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

وأما الخلية (04): فالمؤسسة تواجه تهديدات رئيسية في الوقت الذي تعاني فيه من ضعف في مواردها الداخلية, هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات من شأنها أن تقلل من أثر المخاطر.²

ثانيا: البيئة الخارجية:

إن تطور المجتمعات , وتعقد حاجاتها وخدماتها من العوامل التي دفعت المختصين للاهتمام بدراسة البيئة الخارجية للمؤسسة , فقد كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمؤسسة كمشاكل العمال وظروف العمل فقد إتضح بعد زمن أن الظروف الداخلية على صلة وثيقة بظروف البيئة الخارجية.

وتكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية في تمكين المؤسسة من التعرف على الأبعاد التالية:

- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أهم القيم والعادات السائدة , والأوليات التي تعطي لها .

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها.

- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.

- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات , الذين يمثلون قطاعات عملائها و المر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها.

- بيان علاقة التأثير بالمؤسسات المختلفة.

- مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل في وقت مناسب والتقليل من آثارها.³

(أ) عناصر البيئة الخارجية:

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون , مرجع سابق, ص 213

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون , مرجع سابق , ص 238-241.

³ مؤيد سعيد سالم , مرجع سابق , ص 88-89

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

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

1-1- **المتغيرات الاقتصادية :** وتتمثل هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص وتوجيهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على المؤسسات وهي تتبع استراتيجيات مختلفة كما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمركزات المرتبطة بها متمثلة في الناتج القومي الإجمالي و معدل الدخل القومي و معدل النمو الاقتصادي و متوسط دخل الفرد الميزان التجاري , أسعار المواد الأولية أسعار الفائدة والسياسات النقدية والمالية وغيرها¹.

1-2- **المتغيرات الفنية التكنولوجية:** وتشمل الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز العمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غيرها مادية مثل الاختراعات الجديدة بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلا أو أكثر من الأشكال الآتية و نأخذ على سبيل المثال:

- ظهور منتجات وخدمات جديدة.
- ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق والمواد الخام واستخدامات هذه المواد...إلخ.
- اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة لسلع حالية².

1-3- **متغيرات اجتماعية وثقافية :** مثل التغير في نمط المعيشة و التوقعات المهنية،أنشطة المستهلك معدل تكوين الأسرة و معدل النمو السكاني , معدلات الوفيات و المواليد،التوزيع العمري للسكان ...إلخ³.

1-4- **المتغيرات القانونية والسياسية:** وتعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص⁴.

1-5- **المتغيرات الدولية (الاقتصادية والسياسية والثقافية) :** فمثلا دخول الدولة في تكتلات اقتصادية دولية أو زيادة اتحاد الدول نحو تكوين تجمعات معينة مثل الاتحاد الأوروبي أو دول جنوب شرق آسيا (الآسيان) قد يخلق فرص أو يزيد من اتساع الأسواق أمام المؤسسات , كما أن وجود هذه التكتلات قد يترتب عليه قيود مثل ارتفاع أسعار كثير من المواد الخام المستخدمة في إنتاج السلع وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاج فتتخفف الإنتاجية. كما أن الاختلافات بين الدول في المزيج الثقافي

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس و مرجع سابق، ص 260.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 116.

³ مؤيد سعيد سالم , مرجع سالم , ص 11.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور , مرجع سابق , ص 147.

(العادات واللغة والتقاليد... إلخ) وقد يترتب عليه صعوبة تمييز الجهود التسويقية أو برامج التسويق لمؤسسة ترغب في غزو أحد الأسواق الأجنبية سواء بالاستثمار المباشر أو غير المباشر¹.

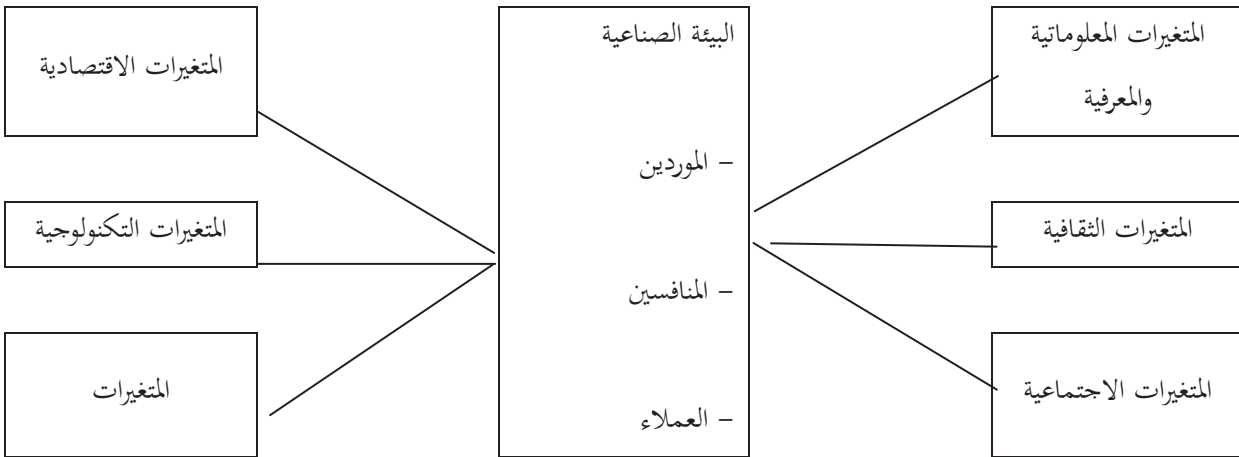
أ-2 البيئة الخارجية الخاصة : إن كون المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية ولأن هذه الخيرة يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المؤسسات أو أن تكون بيئة خاصة لمؤسسات بذاتها دون غيرها من المؤسسات الأخرى. لذلك فإن البيئة الخاصة أو البيئة المهمة تتمثل في مجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر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

وتجدر الإشارة على أن الكثير من الباحثين ينطلق في تحليل هذا المستوى من البيئة من اتجاهات متعددة تتسم بالتكامل وليست متعارضة , فالبعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية للبيئة الصناعية والمنافسة , مركزية على التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها التنافسية الصناعية , في حين ينطلق آخرون من بيئة العمل الخاصة من خلال توضيح مفردات هذه البيئة من تجهيز وعملاء وموردين وغيرهم و أما الاتجاه الثالث والأخير فقد تركز في النموذج الأكثر عملياً لتحليل قوة المنافسة².

ومن خلال ذلك نقوم بتوضيح مركز هذه الاتجاهات الثلاث:

2-1- البيئة الصناعية والتنافسية : إن شيوع حالة المنافسة وانتفاخ البيئة العالمية وازدياد ظاهرة العولمة وارتقاء بتقنيات المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث ولدت قيود ومحددات على الافتراضات الأساسية المعروفة للمنافسة الاقتصادية التقليدية , لهذا انتقل التحليل من التركيز البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي , وتمثل هذه الظاهرة منطقية باعتبارها أن تحليل البيئة الخارجية العامة وتأثيرها ينصب لاحقاً على مفردات البيئة الصناعية التنافسية³. كما مثله الباحث (GRANT) في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1) من التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي



المصدر : طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد إدريس , الإدارة الاستراتيجية, منصور منهجي متكامل - دار وائل للنشر, ط 1, الأردن, 2007, ص 262.

¹ عبد السلام أبو قحف, نفس المرجع ص ص 118-119.

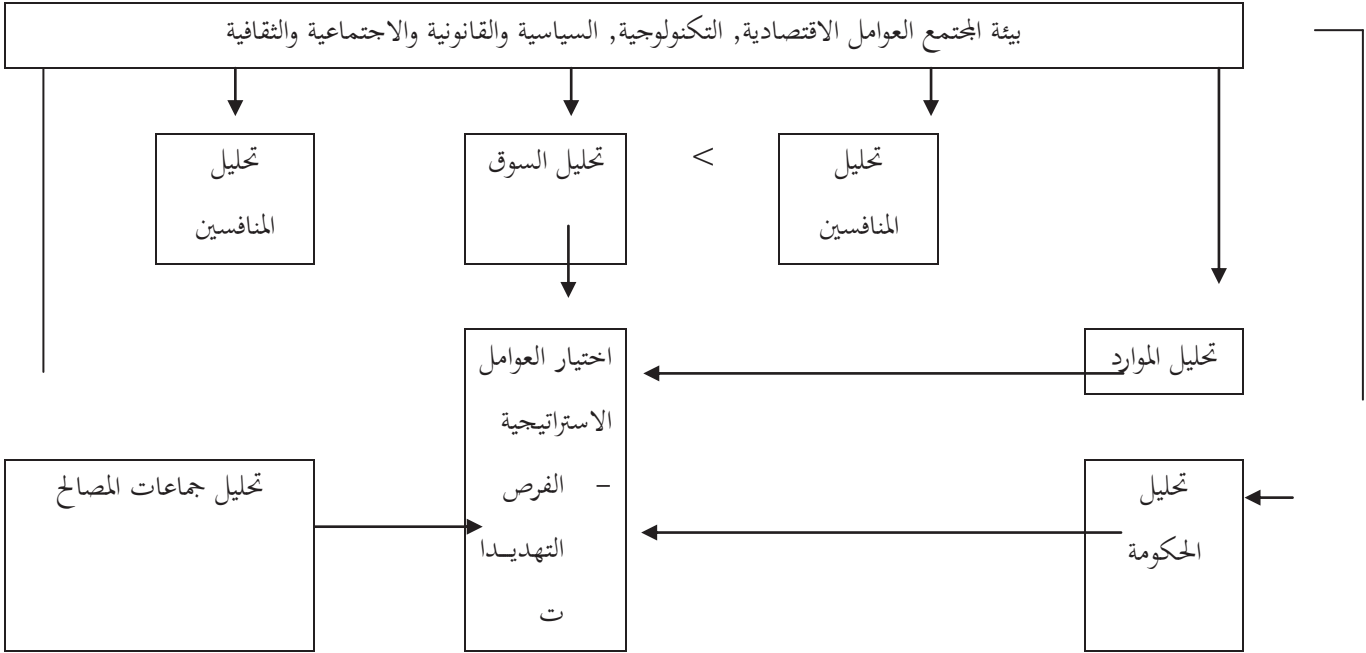
² طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد إدريس و مرجع سابق , ص 262.

³ المرجع السابق , ص 91.

فالهدف من تحليل البيئة الصناعية والمنافسة هو تحديد درجة جاذبية ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين و وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة.

2-2- بيئة العمل: والمقصود بها المهنة الخاصة التي تتضمن مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ويمكن للمؤسسة نسبيا و التأثير فيها، وتوضح هذه العوامل في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) تحليل بيئة العمل.



المصدر : مؤيد سعيد سالم , أساسيات الإدارة الاستراتيجية , دار وائل للنشر والتوزيع, ط1, الأردن, 2005 ص 92.

من خلال الشكل السابق فإن المتغيرات في بيئة المجتمع تنعكس على شكل ضغوط على المؤسسة من جماعات المصالح وتتضمن مراقبة المؤسسة للبيئة لتحليل لكل القوى أو العوامل ذات العلاقة في بيئة العمل , ويؤدي ذلك إلى التعرف على أشخاص ذوي خبرة موجودين في مختلف وظائف المؤسسة , ويقوم كل منهم بدراسة المتغيرات البيئية ذات العلاقة بقسمة وإعداد تقارير دورية يتم رفعها إلى الإدارة العليا, وكما نرى من خلال الشكل فإن عناصر بيئة العمل التي تتطلب مراقبة مستمرة من قبل المؤسسة هي : جماعات المصالح , الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة , الأسواق , المنافسين , الموردين والحكومة.

2-3- تحليل قوى المنافسة: إن كون البيئة الخارجية مفهوم معقد وواسع النطاق وان القيام بجمع معلومات من مصادر متعددة ودراسة هذه البيئة يتطلب إمكانيات كبيرة ووقت وجهد كبير وموارد كبيرة , فإن هذا الأمر قد لا تقوى عليه إلا مؤسسات الأعمال الكبيرة الحجم وذات الإمكانيات الكبيرة. إن هذا المر أدى بالعديد من الباحثين إلى تطوير تحليل عملي لقوة البيئة الخارجية من خلال البحث عن المعلومات , ويعتبر النموذج بالخدمات لاحقا , فمن وجهة نظر porter المؤسسات يجب أن تعتبر أهميته كبيرة لقوة المنافسة ومتابعة تطور التغيرات الحاصلة في القوى لمعرفة تأثيرها على استراتيجية المؤسسة¹.

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

المطلب الثالث: الاختيار الاستراتيجي وتقييمه.

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

- 1- المؤسسات المثالية: وهي تلك المؤسسات التي تتوفر لديها الفرص الجيدة وتتميز جوانب الداء بها بالقوة.
- 2- المؤسسات ذات الفرص: وهي تلك المؤسسات التي تتوفر لديها فرص جيدة في السوق مع ضعف الأداء فيها¹.
- 3- المؤسسات المهددة: وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ولكن يتميز أداؤها بالقوة.
- 4- المؤسسات المتعثرة: وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ويتصف أداؤها بالضعف².

أ: الأدوات التي تساعد على القيام باختيار الاستراتيجي:

1- تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية: فالبيئة الخارجية يبدأ التحليل فيها على وجه التحديد بالتهديدات الخارجية والتي تشكل أهمية قصوى للمؤسسة (مثل نقص الطاقة المتاحة) وتحدد عمليات المؤسسة بشكل خطير ثم تحدد الفرص المتاحة للمؤسسة والمتمثلة في العقود الحالية والمتوقعة والمستقبلية³. أما البيئة الداخلية فيبدأ التحليل فيها بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف حيث تتمثل عناصر القوة في الجودة القائمة في التصنيع والمقدرة على التصميم والتطوير... إلخ, أما نقاط الضعف فتتمثل في الفشل وعدم تأهيل العمالة وضعف التكنولوجيا وغيرها⁴.

2- أساليب أو أدوات أخرى:

- التأكد من تحديد وفهم افتراضات التي تقوم عليها عملية استخدام النموذج أو الأسلوب.
- التأكد من أن خصائص المؤسسة تتلاءم مع افتراضات استخدام النماذج أو الأساليب.
- إثارة العديد من التساؤلات المرتبطة بمركز المؤسسة التنافسي.
- دقة المعلومات والبيانات التي سوف يعتمد عليها التحليل ومدى ديناميكية الموقف أو تغيير البيئة تعمل فيها المؤسسة.
- عدم الإعلان عن النموذج المستخدم حتى لا يكتشف المنافسين طبيعة التحركات أو التصرفات المرتقبة للمؤسسة واستخدام أكثر من أداة أو وسيلة بدلا من استخدام واحدة.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور , مرجع سابق , ص 250.

² إسماعيل محمد السيد , مرجع سابق , ص 248.

³ نبيل محمد مرسي , الاستراتيجية , الإدارة العليا , مرجع سابق , ص 277.

⁴ عبد السلام أبو قحف , مرجع سابق , ص 245-247.

- مراعاة القيود المفروضة على استخدام كل نموذج وأخذها في الحسبان قبل اختياره. وتجدد الإشارة أيضا إلى أن أساليب توليه البدائل الاستراتيجية حتى وإن تم اختيارها واستخدامها بحرص وحصانة ما هي إلا نقاط بداية للاختيار الاستراتيجي¹.

ب: معايير اختيار الاستراتيجية المناسبة:

إذا أرادت المؤسسة أن تختار أفضل البدائل الاستراتيجية عن قصد ووعي كامل فإنها يمكنها الاستعانة بعدة معايير والتي يؤدي استخدامها إلى التقليل من عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها وبطبيعة الحال سوف تختلف هذه المعايير من منطقة لأخرى ولكن بصفة عامة تنتهي إلى ست مجموعات أساسية من المعايير وهي:²

- 1- استخدام الاستراتيجيات الحالية في تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة يؤدي إلى التقليل من الوقت والجهد اللازم لتنمية عدد من الاستراتيجيات الجديدة.
- 2- الأخذ بعين الاعتبار المخاطر والمنافع خلال تلك الاستراتيجية التي يترتب على الاستثمار فيها عائدا معقولا ومضمونا إلى حد كبير , أما الاستراتيجية التي تتصف بالمخاطر العالية فهي تلك الاستراتيجية التي قد يترتب على الاستثمار فيها إما تحقيق عائدا عاليا أو منخفضا أو خسارة محتملة.
- 3- التوقيت الملائم للتصرف والتي تؤثر على تقييم الاختيارات الاستراتيجية البديلة المتاحة أمام المؤسسة ومن أهم هذه الجوانب مقابلة الموعد النهائي للفرار وكذلك الأوقات التي تحتاج فيها إلى الموال لإنفاقها على أنشطتها.
- 4- إن المعيار الرابع الذي يتوقف عليه الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة هو حجم الموارد المتاحة لها , وقد تمثل الموارد حدودا على المؤسسة كما يمكن أن تكون مصدرا من مصادر القوة التي تتمتع بها المؤسسة.
- 5- الاهتمام بجوانب السياسة داخل المؤسسة: وينبغي على رجال الإدارة أن يكونوا على وعي تام بالواقع السياسي داخل المؤسسة, وذلك بهدف الاحتفاظ بدرجة عالية من التوازن.
- 6- القوة النسبية للمؤسسة : فمن الواضح أن المؤسسة التي تتمتع بحصة كبيرة في السوق سوف تقوم باستخدام استراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محددة في هذا السوق وكذلك فإن المؤسسات التي تتمتع بمنتج قوي في السوق سوف تستخدم استراتيجيات مختلفة عن تلك التي تستخدمها المؤسسات ذات المنتج الضعيف.

ج: تقييم الاختيار الاستراتيجي:

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

● التقييم على مستوى المؤسسة ككل:

¹ المرجع السابق, ص, ص237-238.

² إسماعيل محمد السيد , مرجع سابق , ص, ص289-291.

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

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

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

3- البدائل الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة على المدى البعيد¹.

فتحليل المحفظة يساعد المؤسسة على أن تحدد مركز كل وحدة من الوحدات الاستراتيجية على شبكة ذات أبعاد محددة (يتوقف ذلك على نوع المحفظة) والذي يسهل من إجراء عمليات المقارنة بين هذه الوحدات على هذه الأبعاد , أما عملية تحليل الفجوة فهو تحليل يسمح لرجال الإدارة العليا بأن يقارنوا أداء كل وحدة كما هو حاليا مع الأداء المستهدف لها ومعرفة الفروق التي توجد بينها².

أما عملية التقييم على مستوى أنشطة الأعمال فهو يرتبط بمستوى الإدارة الوسطى والتي تكون مسؤولة عن القيام بالعمل في بعض قطاعات العمال , لذلك فإن مثل هذا التقييم يهتم أساسا بتحسين الأداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات والتي توجد في صناعة أو قطاع سوقي محدد والاستراتيجيات الخاصة بأنشطة الأعمال هي استراتيجيات يتم تنميتها بغرض تدعيم استراتيجيات المؤسسة ككل وذلك بالتركيز على تحسين الأداء في مجال معين من أنشطة العمال أو على منتج محدد أو خدمة محددة و أو حتى سوق محدد , ولا بد وان تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالموافقة على الاستراتيجيات إلى توضع على مستوى الأنشطة الاعمالية المختلفة فمثل هذه الاستراتيجيات تعني تخصيص الموارد لها ولا بد هنا للإدارة العليا أن تتأكد أن تلك التخصيص سوف يحقق المصلحة العامة للمؤسسة ككل, ويسهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

ومن الضروري أن نشير على أن المؤسسة التي تعمل في مجال نشاط أعمال واحد أو تلك التي تركز على نطاق محدود جدا من المنتجات أو الأسواق لا تحتاج على خلق تمايز في الاستراتيجيات الخاصة بنشاط الأعمال³. فالمؤسسة التي تقوم بإنتاج منتج واحد أو تلك التي تعتمد في إيراداتها وأرباحها على منتج واحد رئيسي يمكن أن تحقق نجاحها من خلال التركيز هذا المنتج أو خط منتجات وفي هذه الحالة فإن الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة تتطابق مع الاستراتيجيات على مستوى أنشطة الأعمال⁴.

¹ إسماعيل محمد السيد , مرجع سابق , ص 254-256.

² عبد العزيز صالح بن حبتور , مرجع سابق , ص 250.

³ إسماعيل محمد السيد , مرجع سابق , ص 256.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور , مرجع سابق , ص 259.

خلاصة الفصل الأول:

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

- تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة الذي يمكنها من صياغة رسالة واضحة وتحديد أهداف استراتيجية واضحة .
- دراسة البيئة الداخلية التي من خلالها تحدد نقاط القوة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة ونقاط الضعف التي ينبغي أن تتجنبها المؤسسة وكذا البيئة الخارجية التي تحوي الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها والتحديات التي تحاول أن تتعد عنها.
- الاختيار الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة للتوسيع من أنشطتها وتعزيز مركزها التنافسي كما أن أدوات التحليل الاستراتيجي تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات الدخول في أنشطة أعمال جديدة وتخفيض التركيز من المشروعات الحالية لأعمال المؤسسة واختيار البديل الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق أكثر توافق مع الأهداف.
- أما فعالية التسيير الاستراتيجي فهي تمثل في الرقابة الاستراتيجية التي تهدف إلى تقييم الأداء ومراقبة الأهداف المحققة والمسطرة مسبقا , والتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع المعايير المخططة.

تمهيد:

لقد أدركت الإدارة في المنظمة المعاصرة أن الحكمة و الابتكار كافيين لتحقيق النجاح، و ضمان الاستمرار، فقد انهارت الفواصل الرمانية و المكانية بين الأسواق وتطورات التكنولوجيا بشكل غير مسبوق، وزادت هذه المنافسة و تعددت أشكال المنتجات، و إستراتيجيات التسويق، و تغيرت حاجات و رغبات العملاء و أصبحت ضرورة الأخذ بالفكر الإستراتيجي ملحة لتحقيق الفعالية الاستمرار لعملياته.

و تقييم البيئة الخارجية هو المهمة الأولى و الأساسية ل للإستراتيجيين، و هو أيضا المهمة التي تميز بينهم و بين المدير التقليدي الذي ينحصر اهتمامه بالبيئة الداخلية، ويتوقف نجاح المنظمة استراتيجيا على مدى تأقلمها مع البيئة المحلية و العالمية التي تؤثر على المنظمة بما تتيح لها من فرص و ما تفرضه عليها من تهديدات، و يتوقف نجاح المنظمة إستراتيجيا على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية تزيد من درجة استفادتها من الفرص و تزيد من قدرتها على مقاومة التهديدات البيئة، و من المنطق أن هذا يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من متغيرات سلبية و إيجابية

المبحث الأول: تحليل البيئة الخارجية

المطلب الأول: مفهوم و أهمية تقييم البيئة الخارجية

أ- تعريف تقييم البيئة الخارجية:

يعرف محمد أحمد عوض تقييم البيئة الخارجية بأنه " رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها و التغير في البيئة هو الذي يوجه الفرص والتهديدات، فالبيئة الثابتة مستقرة لا تخلق فرص أو تهديدات، و تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من القوى المختلفة التي تفرغ خارج حدود المنظمة، و تتفاعل مع بعضنا البعض لتأثر على المنظمات بطرق و بدرجات مختلفة، بحسب نوع الصناعة و حجم المنظمة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها، وقد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية، كما قد تمتد لتشمل العالم ككل نظرا للاتجاه نحو عالمية التجارة و ثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يسمع و يرى من يعيش فيه كل ما يحدث في أي مكان و في وقت واحد، كأثما سوق واحدة فهناك فرص و تهديدات و لا يمكن اكتشافها إلا بتقييم البيئة الخارجية العالمية.¹

ب- أهمية دراسة و تقييم البيئة الخارجية: يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها و تحليلها للعوامل البيئية المؤثرة و محاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، و درجة تأثير كل منها، وبصفة عامة تساعد دراسة و تقييم العوامل البيئية المنظمة على التعرف على الأبعاد التالية:²

- الأهداف التي يجب تحقيقها : تحديد الأهداف التي يجب الاستفادة منها و كيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية أو تعديل الأهداف بحسب النتائج للدراسات التي قامت به

- الموارد المتاحة: تبيان الموارد المتاحة و كيفية الاستفادة منها، و كيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة من الموارد الأولية- رأس المال - التكنولوجيا - الآلات - الموارد البشرية.

- النطاق و المجال المتاح أمام المنظمة : يتمثل في تحديد نطاق السوق المرتقب، و مجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما تعلق بالسلع و الخدمات و طرق التوزيع و منافذها، و أساليب و شروط الدفع و تحديد الأسعار، و خصائص المنتجات المسموح بها ، و القيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية و التشريعية.

- العلاقات بين المنظمات : تساعد على تبيان علاقات الأثر و التأثير بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات امتداد لها، أو تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها وأنشطتها المختلفة.

- أنماط القيم و العادات و التقاليد و أشكال السلوك الإنتاجي، الاستهلاكي، التنافسي: تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي تتعامل أو ستتعامل معها المنظمة، و ذلك من خلا الوقوف على أنماط القيم السائدة و أيها

¹ محمد أحمد عوض : الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية 2003، ص: 88.
² ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، مصر: الدار الجامعية، ط2003، ص209.

يعطي الأولوية، كما تساهم هذه الدراسات في بيان السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد، والذين يمثلون جمهور المنظمة، مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات و أسعارها ووقت إنتاجها و تسويقها..... الخ
 و خلاصة القول أن دراسة و تحليل البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع إستراتيجية مناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسين يعتبران مركز الارتكاز في صياغة و رسم إستراتيجية المنظمة و هما:
 - الفرص المتاحة التي يجب على المنظمة استغلالها.¹
 - المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها أو تحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها.²

المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية :

يعتقد البعض أن البيئة الخارجية للمنظمة تشمل كل شيء يحيط بالمنظمة و يوجد خارجها إن مثل هذا التوجه و الاعتقاد لا يخدم المنظمة من الناحية العلمية فهو لا يساعد في توضيح طبيعة البيئة و مكوناتها و أثارها على المنظمة.
 سنحاول تحديد مكونات البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة و عوامل مؤثرة بصفة خاصة و منه فالبيئة تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية.

- المتغيرات البيئية الكلية أو العامة.

- المتغيرات البيئية الخاصة.

ذلك لكي تسهل عملية تحليل البيئة الخارجية عموماً و تقييمها.

أ- البيئة الخارجية العامة للمنظمة:

تمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة تلك المتغيرات التي تنشأ و تتغير خارج المنظمة و التي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة و لكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها.
 قدرة المنظمة في خلق درجة عالية من التوائم بين نشاطاتها و لبيئ البيئة التي تعمل فيها.
 فمثلاً لا تستطيع منظمة واحدة أن تحول الاقتصاد العالمي من حالة كساد إلى حالة الازدهار أو تؤثر على معدل المواليد أو العلاقات الدولية.

و تشمل البيئة الخارجية العامة على العديد من المتغيرات البيئية و هي:

البيئة الاجتماعية و التكنولوجية، السياسية القانونية، الدولية و خطة الاقتصاد.³

أ-1 المتغيرات الاجتماعية و الحضارية :

تتكون هذه المتغيرات الاجتماعية و الحضارية من التقاليد و نمط المعيشة للأفراد و مستوى هذه المعيشة و القيم و الأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة.
 و تأثير هذه المتغيرات يظهر على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع و على القدرة التسويقية لهذه المنظمة و كذلك الوظائف التي تؤديها للمجتمع.

¹ نفس المرجع السابق، ص 209.

² نفس المرجع السابق، ص 210.

³ نفس المرجع السابق، ص 213.

و من الجوانب المؤثرة على الأداء التنظيمي و التي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية و الحضارية يمكن ذكر:

- المتغيرات السكانية.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية.

- النمو السكاني.

- توزيع الهيكل العمراني للسكان.

- دور المرأة في المجتمع.

مستوى التعليم.

المسؤولية الاجتماعية.... الخ

أ-2 المتغيرات السكانية :

تتأثر المنظمة بالتغيرات السكانية اثر واضحاً، فالزيادة في عدد السكان تعني الزيادة في الطلب على المنتجات و خدمات تقدمها و يؤثر بالمثل الانخفاض و التناقص في عدد السكان إلى انخفاض الطلب على تلك المنتجات و الخدمات، التطور المستمر في المجال الصحي العلاجي منه أو الوقائي قد أدى إلى ارتفاع المستوى الصحي لدى الأفراد الأمر الذي انعكس إيجابياً على متوسط الأعمار للأفراد و كذا على المنظمات أن هناك قطاعات سوقية محتملة كقطاع كبار السن الذي يكون جديراً بالاهتمام و توجيه المنتجات و عدد المواليد أيضاً، و في هذا الإطار قد تنتقل المنظمة من مجال أعمالها إلى مجال أعمال آخر يكون فيه الطلب متزايد متحداً ما يطلق عليه بإستراتيجية التنوع كوسيلة لتوزيع الأخطار أو من أجل مواجهة التقلبات في الطلب على منتجاتها الحالية أو أن يكون البديل الآخر هو الانتقال إلى الأسواق الخارجية يتزايد فيها الطلب على منتجاتها و خدماتها.¹

1- طبيعة العلاقات الاجتماعية:

تختلف قيم السلوك العامة و الخاصة من مجتمع لآخر و من فرد لآخر و تزداد هذه القيم و القواعد و العلاقات الاجتماعية بالنسبة للمنظمات الدولية و متعددة الجنسيات فهي تختلف من داخل المجتمع المحلي و لا شك أن مراعاة هذه الفروقات و الاختلافات ضرورة يفرضها التخطيط الإستراتيجي و نذكر منها:

الأسرة و درجة ترابطها و علاقتها، الانتماء و الصداقة، الطبقات الاجتماعية، الجماعات المرجعية، الاعتقاد في الخرافات، و الأميال الشعبية، العادات و التقاليد، والمواسم الاجتماعية.

2- مستوى التعليم في المجتمع :

إن زيادة عدد الأفراد و المتعلمين و ارتفاع مستوى التعليم في مجتمع المنظمة يؤثر تأثيراً واضحاً و مباشراً على المنظمة و على أدائها، فالزيادة في عدد المتعلمين تعني إمكانية استخدام الوسائل المقروءة في الإعلان و تعني توفر العمالة الماهرة، و كذا زيادة توقعات الأفراد عن ظروف و شروط العمل و المطالبة بضرورة توفر هذه الشروط و التوقعات أي توقع سلوكاً أمثل يكون لزاماً على المنشأة و تسلكه فهؤلاء المتعلمون يحدثون بشكل أو بآخر الأطر الأخلاقية و السلوكية المرغوب فيها و التي يجب على المنظمة أن

¹ محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 90.

تعمل ضمن حدودها كما يفرضون على المنظمة أن لا تمارس الممارسات المضللة للأفراد كارتفاع الأسعار أو الإعلانات المضللة و تقديم فرص عمل أفضل للأفراد وإتاحة التدريب و التأهيل.

3-المسؤولية الاجتماعية و الأطر الأخلاقية :

مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية الناتجة عن متطلبات المجتمع بضرورة أن يكون سلوك المنظمة موجها و محكوما بمسؤولياتهم الاجتماعية، و النظام الخاص بالأفراد و الدين يحدد لهم ما هو جيد و ما هو سيء و ما هو صحيح و ما هو خاطئ، و ما هي الالتزامات الأخلاقية التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد و المنظمة و من أهم مصادر الأخلاق - الكتب السماوية، الضمير، أو الصوت الضعيف عند الإنسان -الأفراد والجماعات المحيطة بالفرد- القوانين التي تحرم بعض التصرفات أو السلوكيات.¹

ب-المتغيرات الاقتصادية : تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع كم تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة و تشير إلى خصائص و توجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمات كمدخل الفائدة، الدخل القومي، معدلات النمو، الناتج القومي، معادلات متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية و النقدية للدولة، التجارة الدولية و أثارها و دورة الأعمال و أثارها ومن أهمها:

1.ميزان المدفوعات و القيود على حركة التجار الدولية :

إن الفارق بين الصادرات و الواردات يعبر عن الفائض أو العجز في ميدان المدفوعات و أي اختلال فيه تسعى الدولة لإحداث إجراءات لغرض الحصول على فائض كتنقييد الاستيراد الذي يعطي الشعور بالأمان، من المناسب بالنسبة للصناعات المحلية كما له من نتائج سلبية فيما يخص ارتفاع أسعار المنتجات المحلية و انخفاض جودة المنتج النهائي فكل هذه المتغيرات يلزم على المنظمة أخذها بعين الاعتبار لتعزيز مركزها التنافسي بعد مدة...الخ.

2.توزيع الدخل القومي : يختلف توزيع الدخل القومي من بلد إلى آخر حتى و أن تساوت كل منهم قيمة متوسط الدخل القومي، ففي الدول النامية هناك فئتين من الأفراد، الأولى شديدة الثراء و الأخرى شديدة الفقر، فتؤثر عملية و أساليب توزيع الدخل القومي في القدرة الشرائية للإفراد، و بالتالي في قدرتهم في الطلب على السلع و الخدمات، و هذه المسألة تتطلب إدراك المنظمة و إمكانية تحليلها لانعكاس ذلك على الحصة السوقية لها وعلى مركزها الإستراتيجي في السوق.

3.السياسات المالية و النقدية للدولة لا وهي سياسات تتخذ لعلاج الوضع الاقتصادي في الدولة

- **السياسة النقدية :** تهدف إلى التحكم في قيمة النقود المطروحة للتداول في المجتمع و على أسعار الفائدة مما يؤثر على قيمة النقود المتوفرة للاقتراض و على استثمار الفرص.

-**السياسة المالية :** التي تعتمد على النفقات الحكومية و الضرائب تعتبر الحكومة من حيث المبالغ التي تنفقها مشتريا ضخما يحدد نوع الصناعة التي يمكن أن تستفيد من هذا الإنفاق و تعد هاتين السياستين أدوات الدولة في تنفيذ سياستها الاقتصادية، و انعكاس ذلك على عمليات التنمية و التطور الاقتصادي للدولة. و هناك عوامل يمكن سردها في:

¹ نفس المرجع السابق،ص92.

- اتجاهات الأسعار: مستويات الأسعار واتجاهاتها و آثارها على التكاليف والإيرادات في إتخاذ القرارات.
- تركيب الهيكل الاقتصادي و أهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع و أهم مصادر الثروة .
- الإنتاج الاقتصادي و المناطق الحرة و مجالاته.¹
- أنواع المناطق الحرة و انتشارها و أنواع المنتجات بها.²
- الميل للإدخار و الإنفاق لدى الفرد.
- معدل التضخم- الضرائب و الرسوم.
- ج-المتغيرات السياسية والقانونية

- السياسية: وهي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السيادية والسياسية الحكومية مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال والأحزاب والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد وخاصة منها العلاقة الدولية والإعفاءات الجمركية والتحالفات الاقتصادية التي تتيح للمنظمة فرص جيدة وملائمة لنشاطاتها القانونية : وتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة في المنظمة وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المنظمة بحيث نادرا ما تقوم المنظمة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يجد من نشاطها ويعيق من حركتها وتقسم إلى ما يلي:³

- 1- القوانين المرتبطة بالبيئة: أي التي تعمل على حماية البيئة و المحافظة عليها من التلوث.
2. القوانين المرتبطة أو الخاصة بالعلاقات مع العاملين : و هي التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل و العاملين لديهم.

3.القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين : التي تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة من قبل بعض المنشآت و حمايته من الخداع و الغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحتهم.

4. القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي : و هي القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمات أو المنضماات للعمليات التجارية، المنظمة لعمل و نشاط المنظمات في حالة إفلاس أو العسر المالي، التصفية.

د- المتغيرات التكنولوجية: تمثل التغيرات و الأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المنظمة و تمتلك إمكانية التأثير على الإستراتيجية و هي أحد الأبعاد الأساسية و الهامة للتحليل البيئي.

يأتي هذا التأثير من خلال أن التطور، و لا شك أنه سيؤثر على الطلب الخاص بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المنظمة سلبا أو إيجابا.

و يمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية، في الإنتاج و على المواد الأولية المستخدمة فيها، و كذلك التأثير في الفرص و التهديدات التي تتعرض لها المنظمة.

¹ نفس المرجع السابق،92.

² نفس المرجع السابق،93.

³ ثابت عبد الرحمان الإدريسي،مرجع سابق،ص215.

وتشير هذه المتغيرات إلى الأساليب و الرسائل التي يتم اختيارها و استخدامها لإنجاز الأعمال سواء كانت مادية أو غير مادية، و مما لا شك فيه أن الفشل في التوقع أو الاستجابة للتغيرات التكنولوجية يعد أمراً مكلفاً جداً و له آثاره المباشرة على إستراتيجية المنظمة.

وتتضح أبعاد هذه التأثيرات من خلال:

1. **تأثير التغيير السريع على الطلب** : يؤثر على نمط معيشة الأفراد و على السلع والخدمات التي يستهلكونها و بالتالي التأثير على الطلب على هذه السلع و الخدمات، فظهور منتجات جديدة قد يزيد الطلب على سلعة معينة و يقلل الطلب على سلعة أخرى.

2. **تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية**: يؤدي التغيير التكنولوجي إلى التغيير في العمليات الإنتاجية و ذلك من حيث أنه عند تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة و الحديثة و على سبيل المثال أدى إلى:

- إدخال الإنسان الآلي إلى العمل، مثلاً أدى إلى ضرورة إجراء تعديلات في العملية الإنتاجية.
- إدخال التكنولوجيا يعني تدريب و تأهيل الأفراد لتعامل الكفاء مع هذه الآلات.... الخ.
- ظهور بدائل لطرق و أساليب الإنتاج أو المواد الخام و استخدامها يعني التغيير و التعديل في العمليات الإنتاجية.

3- **تأثير التغيير السريع في التكنولوجيا**: غالباً ما يصعب على المنظمة معرفة وإدراك الخطر الحقيقي الذي يمكن أن يسبب التغيير السريع في التكنولوجيا و المؤدي إلى ظهور منتجات أو خدمات جديدة، إن مثل هذا التغيير يحتم على المنشآت أن تتابع و باستمرار أي تطور في يحدث في المنتجات سواء ارتبط ذلك بنفس الصناعة التي تعمل في إطارها المنظمة أو في صناعات مرتبطة بها.¹

- العوامل الدولية: إن التصرفات التي تقوم بها دول ما تؤثر و بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة و من أبرز هذه العوامل أو المتغيرات الدولية :

1. **التجمعات الاقتصادية** : تدخل العديد من الدول في تكتلات و تجمعات اقتصادية تهدف من خلالها إلى تسهيل حركة التجارة فيما بينها، و الحصول على قوة سياسية تمكنها من فرض إرادتها في المجتمع الدولي - السوق الأوروبية المشتركة الأوبك- دول شرق آسيا.... الخ

و التي يمكن أن تخلق فرص سوقية عديدة من اتساع الأسواق أما المنظمات أو قد تعني تهديدات حقيقية لهذه المنظمات كقيود لدخول تلك التكتلات و أسواقها.

2. **العلاقات على مستوى الدول**: و التي تؤثر على قدرة منظمات الأعمال على التعامل مع الأسواق الخارجية فمثلاً سوء العلاقات بين بلدين تعني تقييداً لقدرة المنظمات العاملة في كلا البلدين على التعامل في أسواق الدول الأخرى و يفتح المجال أمام منظمات أخرى.

¹اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، ط1999، ص64.

3. الإختلافات الحضارية : تختلف الدول فيما بينها من حيث العادات و التقاليد واللغة و الاتجاهات و الدوافع والمعتقدات، الأمر الذي يصعب فيه على المنظمة تنميط الجهود التسويقية أو برمجة المزيج التسويقي الملائم، أو المزيج الترويجي الذي ترغب فيه المنظمة اختراق السوق المستهدفة.

حيث يتوجب على المنظمة مراعاة هذه الإختلافات و أثارها فيما لو فكرت هذه المنظمات بالاستثمار (مباشر أو غير مباشر) في هذه الدول .

ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة:

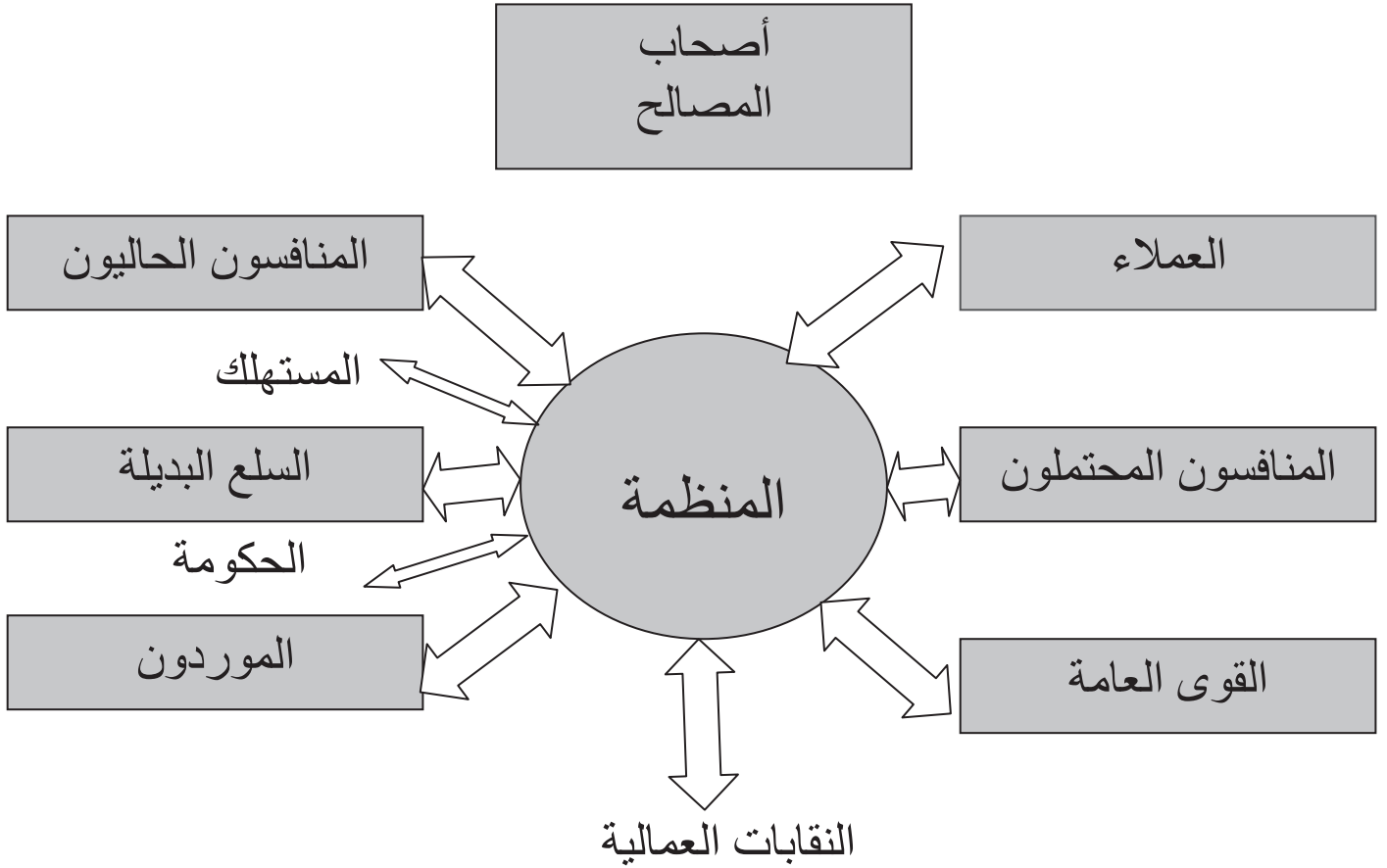
تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المنظمة و على غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن يعظها البعض و يمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة و تنافس بها أيضا مع غيرها من المنظمات.

تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا وإيجابا على حصة المنظمة في السوق و عللا ربحيتها و نموها و مركزها التنافسي و قدرتها على جذب العملاء و قدرتها على المحافظة على العمالية الجيدة.¹

و على العكس من البيئة الخارجية العامة تستطيع المنظمات خاصة الكبيرة التأثير على البيئة الصناعية إلى حد ما لأن المنظمات الصغيرة ذات تأثير ضعيف لغاية عليها.

و يبين الشكل القوى التي تعمل في البيئة الصناعية.

¹ نفس المرجع السابق، ص65.



الشكل رقم (03) : يوضح قوى البيئة الخارجية الخاصة

تتكون قوى البيئة الخاصة من :

المنافسون الحاليين - المحتملين - العملاء - الموردون - القوى العاملة - السلع البديلة.

فكما أثار Porter فهذه العوامل تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع وطبيعة واتجاهات التأثير على ربحية المنطقة في

الصناعة التي تعمل بها و كلما انخفضت عوامل المنافسة أو كانت في صالح المنظمة كلما زادت ربحية هذه المنظمة.

كما لا تعمل قوى البيئة بطريقة واحدة في كل الصناعات و تختلف الأهمية النسبية لكل منها بحسب نوعية الصناعة،

المنافسون يمثلون إحدى القوى المؤثرة في معظم الصناعات إلا أنهم لا يمثلون تأثيراً كبيراً إذ قورنوا بالعملاء في صناعة اكتشاف

واستخراج البترول.¹

مكونات البيئة الخارجية الخاصة و أهمها المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة:

¹ Précise gestion de l'entreprise J.D.Edighffe2001.p23.

1. **العملاء:** ويمثل شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة الذين تأمل المنظمة في كسبهم للتعامل معهم و من أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد
 - نوعي المستهلكين و تقسيماتهم
 - دراسة تحليل سلوك المستهلكين و تفصيلاتهم و الأنماط الاستهلاكية.
 - التعرف على الدخل و القوة الشرائية و خاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.
 - دراسة الخصائص الديمغرافية مستهلكيها.
2. **الموردين:** و يمثلون مصادر توريد المواد الخام و المعدات و الآلات و الأدوات اللازمة لعمليات و أنشطة المنظمة، و يجب على المنظمة في هذا الإطار دراسة مايلي:
 - أنواع الموردين و مراكزهم و مدى القوة التي يتمتع بها كل منهم
 - شروط التسليم المتبعة.
 - الكميات و النوعيات و الجودة المتاحة.
 - الأسعار المتاحة.

يجب على المنظمة عند اختيار مورديها الوقوف على الأسعار و ربطها بالنواحي الأخرى كالجودة و الوقت، و الكميات و الخصم، و مدا مناسبة ذلك للأنشطة و عمليات و التزامات المنظمة.
3. **الوسطاء:** يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة و عملائها، سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم و شروط التعامل معهم من حيث الأسعار و نوعية المنتجات و العلاقات التجارية و شروط التسليم....¹ و غيرها.
4. **الممولين:** و يمثلون بصفة رئيسية المساهمون -مالكي الأسهم - بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، و ذلك من خلال دراسة مصادر الإئتمان مثل بيوت الاقتراض، و الشروط المتعلقة بالفوائد و أجل التمويل الممكن منحها.
5. **مقدمو التسهيلات و التيسيرات و الخدمات المختلفة:** و يمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها علاقات و معاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات الاستثمارية مثل وكالة الإعلان، أجهزة البحوث و الاستشارات، هيئات النقل و التخزين.... الخ
6. **الحكومة:** تمثل السلطة الرسمية للدولة بما تفرضه من قوانين و تشريعات خاصة بمجال عمل و نشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة و تحليل ما تفوضه من تشريعات خاصة بمحل المعاملات في المنتجات و نوعيتها ، و خصائصها و الأسعار المفروضة، والضرائب و حقوق التأمين المتعلقة بنشاط المنظمة و قوانين تشغيل العمالة و تحديد الأجور، هذا إلى جانب مل يتعلق

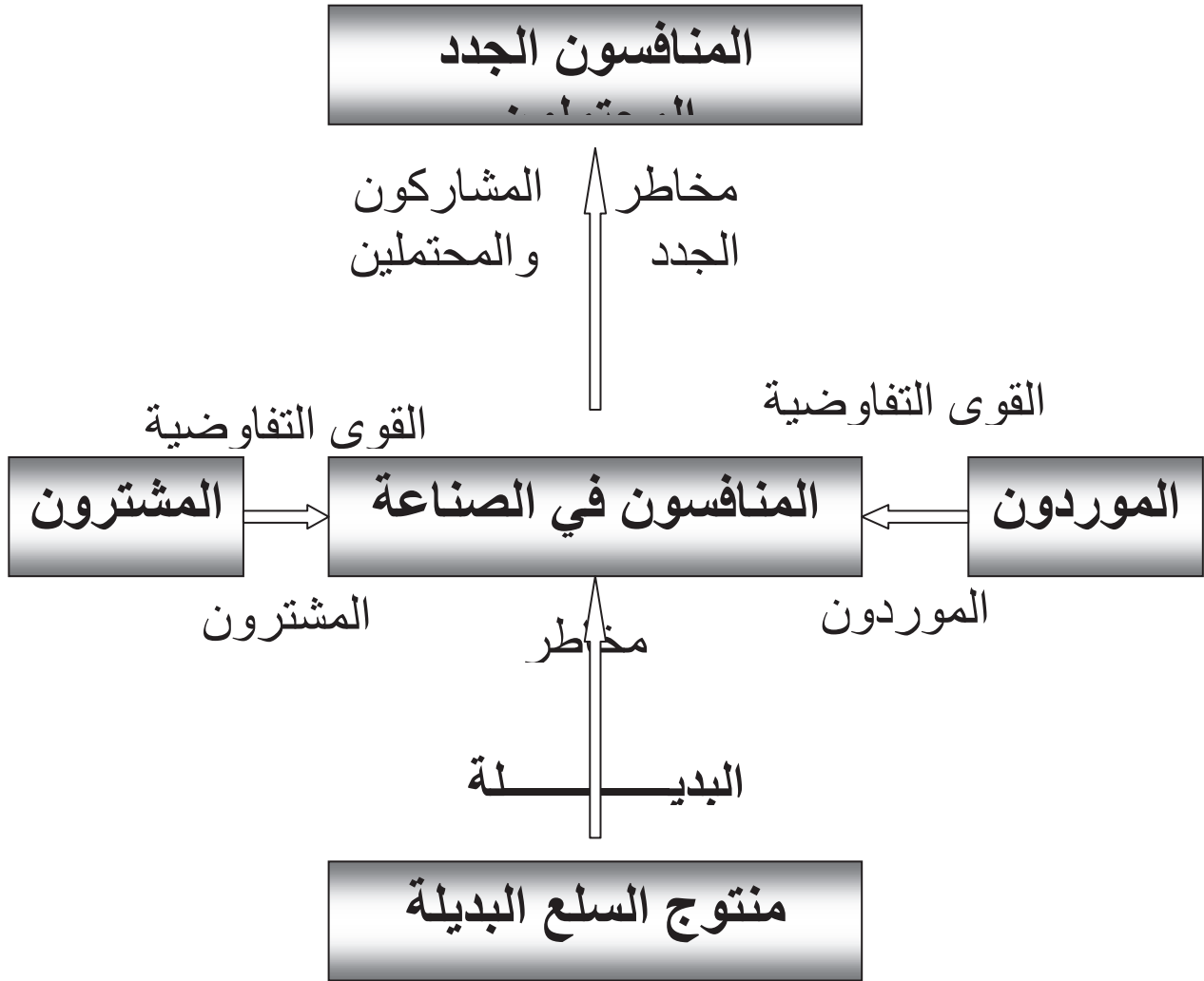
¹ عبد الغفار حذفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الاسكندرية:الدار الجامعية،ص 70

بأنشطة التصدير و الاستيراد إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية، كم يجب دراسة التسهيلات و الإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.

7. المنافسون: يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها، و لهذا يجب دراسة و تحليل موقفهم السوقي و قدراتهم و مراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم و الصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائهم، المميزات الخاصة بمنتجاته و طرق إنتاجه و طاقاته الإنتاجية الكامنة و المستغلة و مهارات العاملين ليه و رأس ماله، ومدى وديونيته و ... غيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس و ذلك بما يفيد المنظمة بتحدي موقفها من هؤلاء المنافسين و بالتالي يساعد على بان الإستراتيجية كما يمكن عرض عوامل و قوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة بالاستعانة بنموذج التحليل الذي يقترحه " MICHAEL PORTER " ، في صورة تحليل خماسي العناصر للمنافسة المختلفة.¹

و يهدف هذا النموذج إلى إجراء لعناصر الصناعة و دراسة مختلف الأطراف المتوترة في مجال نشاط معين، و تتمثل هذه العناصر في الشكل التالي:

¹ نفس المرجع السابق، ص73.



الشكل رقم (04): يوضح صورة التحليل الخماسي العناصر للمنافسة المختلفة

و من الشكل يتضح أن هناك خمس عناصر يجب دراستها و تحليلها و الو' قوف على المعاملات المتداخلة بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة و التعرف على الموقف التنافسي للمنظمة¹

1. المنافسة بين المنتجين الحاليين: تتوقف المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات

- معدل النمو في الصناعة
- مقدار التكاليف الرأس مالية
- مستويات تمييز المنتج
- مركز العلاقة في السوق
- تكاليف التبديل
- موانع الخروج المرتفعة
- زيادة الطاقة
- درجة التوازن بين المنافسين

والمنافسون هم مجموعة من المنظمات متقاربة في الحجم و الإمكانيات و التي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المنظمة و تقدم نفس السلع و الخدمات و تستخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المنظمة من نشاطه التسويقي و بصفة عامة نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة المنظمة.

¹ نفس المرجع السابق، ص79.

2. المنافسون الجدد المحتملين : و هم المجموعات المنتظر دخولها إلى السوق من المنافسين، إذ تجلب هذه المنظمات قدرات جديدة و برغبة الحصول على نصيب من الأسواق، و أكبر كمية من الموارد، و هذا يمثل تهديدا حقيقيا أمام المنظمة، إلا أن وجود بعض القيود على الدخول إلى السوق تعتبر عوائق أمام انضمام المنظمات الجديدة إلى الصناعة القائمة.
 3. تهديدات السلع البديلة : إن موقف الشركات التي تقدم السلع البديلة ما تقدمه المنظمة و أثاره على المدى البعيد يعد هاجس أمام المنظمات، وكلما زاد هذا التهديد كلما كان ذلك دعوة لزيادة الاستثمار في البحوث و التطوير، كمحاولة لتخفيض الأسعار و رفع الجودة و زيادة نفقات والإعلان.
 4. قوة الموردين: تتجلى القوى التفاوضية للموردين من خلال قدرة هؤلاء على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع و الخدمات ، و كذاك من خلال إعدادهم و توزيعهم الجغرافي و نقاط تفردهم و مستويات التكامل الخلفي أو الأمامي الذي يمكن أن يتبعه.¹
 5. قوة العملاء: إن القدرة التفاوضية للمشتريين تتجلى في إعدادهم، خصائصهم، مواقفهم، مدى ولائهم، و التزامهم و كذلك مدى أتمام عملية التكامل الخلفي أو الأمامي والربحية المحققة من جراء التعامل معهم. وتتمثل هذه القوى في الضغط الذي يمارسه كل من الموردين و العملاء على المنظمة، فلذا وجب على المنظمة أن تكون في حالة موضع قوي أمام مورديها وعملائها.
- وبالرغم من أن بوترو ذكر خمس عوامل مؤثرة على الصناعة، إلا أن فريمان أضاف القوة السادسة إلى القوة الأخرى التي تتضمن جماعات مختلفة لأصحاب المصالح في بيئة المنافسين هذه الجماعات هي الحكومة و النقابات، المجتمعات المحلية، المقرضين، الغرف التجارية، و بعض الجماعات الأخرى ذات المصالح الخاصة.

المطلب الثالث : العوامل التي تحكم كفاءة البيئة الخارجية

هناك العديد من العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية من أهمها نذكر مايلي:

1. تغير أو ثبات العوامل البيئية : إلى جانب تعدد العوامل و تعددها و تشابكها فإن مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها و تقييمها تؤثر في كفاءة التحليل، و كلما كانت العوامل سريعة التغير كلما كان تحليلها صعب و متشابكا، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد و التنوع لكنها ثابتة أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيفا، فيكون التحليل أيسر وسط وبالتالي أكفأ.
2. تعدد و تنوع العوامل البيئية : تتوقف كفاءة التحليل البيئي على مدى تنوع العوامل البيئية و مدى تعقدتها و تشابكها و تأثيرها المتبادل فكلما زادت درجة التنوع والتعقد كلما كان التحليل أصعب و احتاج الأمر إلى طرق و أساليب فنية و رياضية وإحصائية و مستحدثة لإتمام التحليل، و يجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل و البدء بدراسة أهمها و أكثرها تأثيرا و ارتباطا بأعمال وأنشطة المنظمة.

¹ نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، الاسكندرية:مكتب الجامعة الحديث، ط2006، ص81.

3. تكلفة الحصول على المعلومات البيئية : يضاف إلى العوامل السابقة التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية و مدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات، فقد تتعدد المعلومات لكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة ذلك أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها.¹

4. الكفاءات و الوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات: تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي و الوسائل المطلوبة، كلما أمكن تحقيق التحليل للعوامل البيئية، و العكس صحيح إذ لا يمكن استخلاص النتائج من البيانات الخام دون تحليلها.²

¹ نفس المرجع السابق، ص88.

² نفس المرجع السابق، ص100.

المبحث الثاني : تحليل البيئة الداخلية

تختلف المنظمة على غيرها من المنظمات في ملكيتها لعناصر متميزة في جميع مجالاتها و أنشطتها الاقتصادية و الإدارية، و لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة و لذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية حتى تضع المنظمة إستراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية، فالإستراتيجية الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة و ضعف المنظمة في أدائها الإداري أو الوظيفي، حيث تساعد عملية التقييم المستمر لهذه العوامل الداخلية من تنمية و إيجاد عدد من البدائل الإستراتيجية لاستثمار الفرص البيئية المتاحة أو لتجنب المخاطر و التهديدات في البيئة الخارجية. و بناء على ذلك سنعطي في هذا الفصل تحليلاً للعوامل الداخلية للمنظمة حيث يمكن لها أن تقف على قدراتها و إمكانياتها المتاحة للتعاون مع قوى البيئة الخارجية.

المطلب الأول :¹ مفهوم تقييم البيئة الداخلية

يعني تحليل البيئة الداخلية ألقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم و تجميع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة، و تحليلها للكشف و تحديد مستويات الأداء و تبيان مجالات القوة و الضعف بالإضافة إلى القيود. إن مثل هذا التحليل يكون عادة أكثر غنى و عمقا قياسا على تحليل البيئة التنافسية نظرا لأهمية و كثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها، و بين التحليل الداخلي للمعلومات عن المتغيرات التنظيمية في كل مستوى من المستويات القاعدية، أو مجموعة من وحدات الأعمال، أو مجال النشاط داخل وحدة الأعمال.

المطلب الثاني : أهمية تحليل البيئة الداخلية

- تتمت المنظمات بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية لأنها تمثل إحدى الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد و اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة و فيما يلي أهم مفرزات و مساهمات التحليل للبيئة الداخلية:
- 1- تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمنظمة.
 - 2- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة و مقارنته بالمنظمات المماثلة التي تعمل في نفس الصناعة.
 - 3- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها و الاستفادة منها و البحث عن كيفية تدعيمها مستقبلا مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو المواجهات للمخاطر.
 - 4- اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية و ذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
 - 5- تحقيق الترابط بين نقاط القوة و الضعف و نتائج التحليل الداخلي و مجالات الفرص و مخاطر نتائج التحليل الخارجي، مما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجية المختارة أي الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص و تجنب المخاطر و خلاصة القول أن دراسة و تحليل مكونات البيئة الداخلية و نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين هما:
 - نقاط القوة و استغلالها للحصول على الفرص
 - نقاط الضعف و محاولة التغلب عليها.

¹ د. تابت عبد الرحمن إدريس : الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقية ص 209

ويعني هذا أن عملية تقييم البيئة الخارجية يمكن أن تسفر على النتائج التالية الموضحة في الشكل التالي:¹

المطلب الثالث: ²مكونات البيئة الداخلية

يسعى الاستراتيجيون إلى تحديد المتغيرات داخل المنظمة والتي تعتبر مصدر للقوة إذا ما مكنت المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية بينما تعتبر مصدر للضعف إذا كان شيئاً ما تؤديه المنظمة بدرجة أقل من منافسيها.

يتم تقييم الإمكانات الداخلية للمنظمة على المستويين وهما: المستوى الكلي، والمستوى الوظيفي، وفيما يلي استعراض لتقييم الإمكانات الداخلية للمنظمة على المستويين الكلي والوظيفي:

أ- التقييم على المستوى الكلي: هو تجميع معلومات على المنظمة لاكتشاف ما تتمتع به المنظمة مقارنة مع منافسيها:

1-ثقافة المنظمة: تتكون من القيم والعادات والتقاليد والأعراف والشعارات وأنماط السلوك المقبولة والرموز والأساطير السائدة في المنظمة، والتي تؤثر على السلوك والتصرفات والاتجاهات الذهنية للعاملين، والتي تؤثر على طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية، فمثلاً قد تسود المنظمة ثقافة تتمثل في قيم الالتزام والولاء ووضع مصلحة المنظمة قبل المصلحة الشخصية، والاعتقاد أن العمل عبادة، وأن من واجب الفرد إتقان عمله، وعلى أن يحافظ على الأمانة التي كلف بها، وربما يسود في المنظمة قيم أخرى مغايرة تماماً لهذا.

ولذا ينبغي اكتشاف هذه المكونات وإخضاعها للتحليل لمعرفة أسبابها حتى يمكن تدعيم الجانب الإيجابي فيها ووضع الخطط واتخاذ الخطوات التصحيحية للقضاء على الجانب السلبي منها.

فالثقافة التي لا تشجع على إبداء الآراء وعرض المقترحات، هي الثقافة التي لا تساعد على الابتكار والتطوير، والثقافة التي ترفض التغيير تمثل نقطة ضعف وإبراز نقاطها، هي مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تحمل الأخطار، ولذلك فإن تقييم الثقافة السائدة في المنظمة ككل يمكن أن يكشف الدعائم التي نستخدمها لوضع الاستراتيجيات كما يكشف عن النواحي التي ينبغي الاعتراف بها كنقاط ضعف لا يمكن القضاء عليها في الأجل القصير وأحدها في الحسبان عند وضع الاستراتيجية.

2-سمعة المنظمة: وهي الصورة الذهنية والانطباع الذهني لدى المتعاملين معها وعن منتجاتها وسياساتها أنظمتها سواء كانوا من المساهمين العاملين، والموردين، أو الحكومة، أو المنافسين، أو النقابة أو غير ذلك من المؤسسات والأشخاص الذين تتضمنهم بيئة التعامل في المنظمة، وكلما كان رأي هؤلاء الأطراف إيجابياً في تعاملها معهم كلما حرص أطراف التعامل على استمرار العلاقة وتدعيمها وتفصيلها، على غيرها، أما إذا حدث العكس³ فقد يؤثر ذلك سلباً على المنظمة، حيث تنعدم الثقة فيها في الأسواق فلا تستطيع تمويل احتياجاتها أو حتى ضمان توريد بضاعتها وغيرها.⁴

ومن هذا المنطلق يجب على المنظمة أن تجمع آراء المتعاملين معها وتحليل الشكاوى حتى يمكن تقييم السمعة ككل.

ج- التكامل بين أجزاء المنظمة: الكثير من المنظمات تفتقد عنصر التنسيق بشدة مما يجعل عدم توحيد الجهود وإبراز نقاط ضعفها لأن هناك تداخل طبيعي من الوظائف المختلفة، مثل التسويق، الإنتاج، الإدارة، الهندسة، البحث والتطوير، تنظيم

¹ نفس المرجع السابق، ص 210.

² د. محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية الأهداف والأسس العلمية، ص 136

³ نفس المرجع السابق، ص 137.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 137.

المعلومات والإدارة المالية؛ ولذلك فإنه من المهم أن يتضمن تقييم الإمكانيات الداخلية تقييماً واقعياً للعلاقة بين أجزاء المنظمة حيث يتوقف نجاح المنظمة على التنسيق بين إدارات المنظمة.

2- التقييم على المستوى الجزئي (الوظيفي):¹ تعتمد فكرة التقييم الجزئي للإمكانيات الداخلية على تقسيم المنظمة إلى أجزاء وتمثل كل منها وحدة كاملة يمكن حصر مدخلاتها ومخرجاتها وتحديد معالم العملية التي تتم داخلها، وقد يكون هذا الجزء وظيفة أو عملية أو موقع جغرافي، أو وحدة تستخدم الآلات أو تكنولوجيا معينة، وبناءً على دراسة هذه الأجزاء يمكن استخلاص عناصر النجاح الداخلية في كل منها، والتي يمثل تواجدها قوة وعلبها ضعفاً، وحتى طريقة عمل هذه العناصر، ويتم ذلك عن طريق مدخلين يمكن التطبيق للتقييم الجزئي عبرها.

- المدخل الأول: تقييم أنشطة المنظمة

- المدخل الثاني: تقييم سلسلة المنافع

و فيما يلي استعراض لعملية تقييم الإمكانيات الداخلية

*-أولاً مدخل تقييم أنشطة المنظمة:

ويعتمد هذا المدخل على تقسيم المنظمة إلى مجموعتين من الوظائف وهي - الإدارية ووظائفها المشروعة.

1-تقييم الوظائف الإدارية : و هو جمع المعلومات عن أداء المنظمة و ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة للكشف عن

نقاط قوتها و ضعفها في الأسلوب الإداري و الذي تتبعه و فيما يلي أهم الوظائف الإدارية.

1.1 التخطيط : و هو الإعداد المسبق لما تريد المنظمة الوصول إليه في المستقبل بما يتضمنه من تبوء و وضع الأهداف و

الإستراتيجيات و السياسات و غيرها و يتطلب التخطيط العديد من المتطلبات التي يجب أن تتوفر فيه و التي تعطي للمنظمة القدرة على تصور الطرق المستقبلية للمنظمة و من متطلبات و جود مشاركة في كافة المستويات وكذا و وضوح الأهداف و معايير فعالة و نظم معلومات أيضاً.

2.1 التنظيم: وهو الوظيفة التي تهدف إلى تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجميع المهام في وحدات

متجانسة و تحديد الصلاحيات و المسؤوليات والتفويض المناسب للسلطة و تحديد خطوط الاتصال بين الوحدات.

التنظيم الجيد يعطي المنظمة إمكانيات أكبر و فرص

أحسن لاستغلال القدرات الداخلية المتاحة و العكس يعطي للمنظمة نقاط ضعف أسوأ، ولو كان لها إمكانيات كبيرة و يجب أن يتوفر مثلاً على الوضوح مسؤوليات والتوضيح الدقيق للوظائف و التعويض الجيد و نظام اتصال أكفأ.

3.1 التحفيز : يعتبر نجاح المنظمات لولاء العاملين بها و إخلاصهم و هو الدعامة الرئيسية لاستراتيجياتهم و التي تمكنها

من الالتزام لمعدلات عالية من الجودة و تقديم المنتج في المواعيد المحددة مع الحفاظ على التكلفة، والنجاح في هذه الوظيفة يعتمد على الروح المعنوية و الرضي لدا العاملين والمشاركين لإرضائهم و القناعة لديهم بقدرة القيادة و حكمتها و منه فتقبل التغيير و بأيداه.

¹ د. ثابت عبد الرحمان إدريس، نفس المرجع السابق، ص 213

4.1 الرقابة: وهي التأكد من أن التنفيذ قد تم وفق الخطط و المعايير المستهدفة وإن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط، كما أن قدرة المنظمة على اكتشاف الانحرافات بسرعة و اتخاذ الخطوات التصحيحية يعتبر أحد نقاط القوة التي تساعد على المنافسة.

ويجب أن يكون نظام الرقابة شاملا على كل مجالات نشاط المنظمة و نظم معلومات الرقابي القادر على توفير المعلومات في أوقاتها المحددة و تصحيح في الوقت المناسب.¹

3. تقييم وظائف المشروع:²

وهي مجموع الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المنظمة و التي تختلف من صناعة إلى أخرى، و قد تختلف المنظمة عن أخرى في نفس الصناعة و هي تتضمن إنتاج، التخزين، المشتريات، المبيعات، التسويق، التموين، الموارد البشرية، البحوث والتطوير، و منه فإن المحلل الاستراتيجي يقوم بفحص الأداء لتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في لأداء الإيجابي أو السلبي، أي ماهية العوامل التي تساعد فيه تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في المجالات السابقة الذكر.

أ. التسويق : ويمكن تقييمه من خلال :

- مدى إتباع و عمق خطط المنتجات وتركيز المبيعات في المنتجات أو قطاعات محددة.
- القدرة على جمع المعلومات المطلوبة عن الأسواق ، مزيج خدمة لمنتج و مدى فعالية تنظيم المبيعات - الصورة الذهنية للمنتج - خدمات ما بعد البيع و كل ما يتعلق بالمنتجات.

ب. الإنتاج و العمليات : و التقييم يكون من خلال :

- تكلفة و إتاحة المواد الخام - العلاقة بالموردين - الرقابة على المخزون و معدل دورانه
- مواقع التسهيلات و مدى استغلال الطاقة الإنتاجية
- كفاءة استخدام المعدات
- كفاءة عمليات التصميم للجدولة و الجودة، القدرات الفنية و تكلفتها بالبحوث والتطوير في التكنولوجيا و أنظمة العمليات و غيرها..... الخ

ج. التمويل و المحاسبة و ذلك ممن خلال :

- القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل - القدرة على كسب القروض و حقوق الملكية
مستوى الموارد و مدى تعدد مصادرها، القوة الإيرادية، رأس المال الكامل، المرونة مدى فعالية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة و حجم الموارد المالية
- كفاية وفعالية المحاسبية.

¹ نفس المرجع السابق، 138.

² الإدارة الإستراتيجية: جمال الدين محمد المرسي 2003 الدار الجامعية ص 216

د. **الموارد البشرية** : و ذلك يتم تقييمه على أساس أنظمة إدارة الموارد البشرية ومهارات و قدرات العاملين كفاءة و فعالية سياسات الموارد البشرية -تكلفة علاقات برامج العاملين - أنظمة الحوافز و فعاليتها النسبية -معدلات الغياب و دوران العمل -أنظمة الترقية و تقييم الأداء و المهارات و برامج التدريب.

هـ. **أنظمة المعلومات** :مدى و جودة قواعد فعالية المعلومات -دقة وشمولية و إتاحة المعلومات بين نواحي الأنشطة المختلفة -مدى ملائمة المعلومات لاتخاذ القرارات التكتيكية و الإستراتيجية -المعلومات المتعلقة بالجودة و خدمة العملاء - قدرات الأفراد على استعمال المعلومات في أوقاتها.¹

و. **مدخل تقييم سلاسل القيمة** : قدم بورتر عام 1985 في كتابه *Compétitive davantage* فكرة سلسلة المنافع كأسلوب لتعيين الإمكانيات الداخلية للمنظمة باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع منفصلة سواء كانت مكانية أو شكلية أو زمانية و قد قسم بوشر المنظمة إلى تسعة أنشطة و يكون كل نشاط من أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها و هذه الأنشطة تقسم إلى مجموعتين و هي :

- الأنشطة الأساسية.

- الأنشطة المساعدة .

1. الأنشطة الأساسية : و تتكون من الأنشطة أو مجموعة الوظائف القادرة على منافع للمتعاملين و هي:²

أ. **الإمداد الداخلي** : و تتضمن عمليات النقل و الاستلام و التخزين و صرف المواد و الرقابة على المخزون و الاتفاق مع الموردين و يتم تقييم هذه الأنشطة للتعرف على الإمكانيات و السلبات فيه.

ب. **العمليات** : و تتضمن تحويل المواد الأولية إلى سلع جاهزة و تشمل أنشطة التصميم و التجميع و التعبئة و التغليف و الاختبارات و الرقابة على الجودة و نوعية وكفاءة الأجهزة و المعدات .

ج. **الإمداد الخارجي** : و هي أنشطة نقل المنتجات الجاهزة إلى مراكز التوزيع والتخزين و طرق التوزيع إلى العملاء و نظام الحصول على أوامر الشراء و كل الأنشطة التي تتضمنها رحلة البضائع الجاهزة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها

و. **التسويق و المبيعات** : و هي الأنشطة التي تساعد على نقل حيازة السلعة إلى العملاء بما يتضمن من إعلان و بيع شخصي و غير شخصي و تسعير و تدريب رجال البيع و اختيار مناطق البيع و وسائله.

هـ. **الخدمات** : و تشمل كل ما يقدم للمتعاملين للاستفادة من السلع و الخدمات التي تباعها المنظمة مثل أنشطة التركيب و الإصلاح و بيع قطع الغيار و الصيانة الدورية وتقديم المنشورة الفنية .

2. الأنشطة المساعدة : و تنقسم الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات من موارد أولية و آلات و قوى محركية و قطع غيار و تجهيزات و مكاتب و يلاحظ أنها تمتد عبر أجزاء المنظمة لأنها تخدم كل هذه الأنشطة سواء الأساسية منها أو المساعدة في توفير ما تحتاج إليه من البيئة.

¹ نفس المرجع السابق، ص218.

² محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية 2003، الاسكندرية:الدار الجامعية، ص157.

- **المشتريات:** و تشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات من المواد الأولية و القوى المحركة و قطع الغيار و تجهيزات المكاتب، و يلاحظ أنها تمتد عبر أجزاء المنظمة لأنها تخدم كل هذه الأنشطة سواء الأساسية منها أو المساعدة في توفير ما تحتاج إليه من البيئة.

ب. **التطوير التكنولوجي :** و تشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة أداء الأنشطة و لذلك فإن هذا النشاط يمتد أيضًا عبر أجزاء المنظمة لرفع مستوي أداء كل نشاط من أول تطوير الأعمال المكتبية إلى تحسين المنتج في حد ذاته لجعله أعلى جودة و أقل تكلفة.¹

ج. **إدارة الموارد البشرية :** و هي أنشطة الاختيار و التعيين و التدريب و الترقية و تحديد المسار الوظيفي و التحفيز و هذه تحتمل أن تكون نقطة قوة أو ضعف لصالح أو على المنظمة.

و. **الخدمات المساعدة :** و تتكون هذه الأخيرة من كل الأنشطة المسؤولة على تطبيق الأنظمة المختلفة في المنظمة كالتكاليف و المحاسبة و الأمن الصناعي بالإضافة إلى الشؤون القانونية و الإدارية العامة و العلاقات العامة و يلاحظ أن المدخلين الوظيفيين و مدخل سلسلة المنافع ليسا بديلين بل يمكن استخدامها كأداة لتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة و الكشف عن نقاط القوة و الضعف فيها²

¹ نفس المرجع السابق،ص160.

² نفس المرجع السابق،ص161.

خلاصة الفصل: بعد التحليل البيئي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجي حيث يهتم بمتابعة و تحليل تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة.

وينطوي التحليل البيئي على العديد من الأنشطة و في مقدمتها تحليل الموقف وتحديد استراتيجية الأعمال و يسعى تحليل الموقف إلى الوصول إلى الموائمة أو التوافق بين الفرص الخارجية و عناصر القوة الداخلية و ذلك في ضل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية.

و الهدف النهائي من تقييم المنظمة للبيئة التي تنتمي إليها هو معرفة ما يواجهها والتعرف على محددات النجاح عند التعامل معها و يترتب على ذلك التعرف على الإستراتيجيات التي تتناسب مع رسالة المنظمة، و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة وفق سياستها و طبيعة طموحات أدارتها ومدى استعدادها لتحمل المخاطر التي تحدى بها.

المبحث الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها

المطلب الأول: نبذة تاريخية للمؤسسة

نشأتها: تأسست وحدة 840 بورقلة عام 1959م أين كانت تابعة إلى المؤسسة الفرنسية بيرلي وبعد الإستقلال تحول إسمها إلى سوناكوم وهذا في سنة 1971م وبقيت على هذا الإسم إلى غاية سنة 1981م حيث تم إعادة هيكلتها وأصبحت تسمى "بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"

موقعها الجغرافي: تقع في الطريق الرابط بين ولاية غرداية وولاية ورقلة وتربع على مساحة إجمالية قدرها 27.156م².

تعريف الوحدة 840: المؤسسة هي وحدة تجارية تحكم الجنوب الشرقي بصفة عامة وهي: (تمنراست وأدرار والأغواط وإليزي) وهذا بالنسبة للإنتاج الوطني.

وهذه الوحدة ذات نشاط تجاري وصناعي فهي تشرف على:

- بيع الشاحنات الكبيرة منها والصغيرة وعلى بيع قطع الغيار.

- كما تقوم بتصليح وتجديد الشاحنات، وتشرف على نقطتين للبيع هما: جانت وعين أمناس كما تحتوي على (6) مصالح و(3) خلايا والأمانة.

السكرتارية (الأمانة): تعتبر السكرتارية همزة وصل بين المسؤول والمصالح داخل الوحدة أي المؤسسة ويتمثل دورها في:

- استقبال المكالمات والاتصالات.

- استقبال البريد الصادر والوارد.

- تسجيل المراسلات الصادرة وأرسالها إلى المرسل إليه.

- حفظ الوثائق والمراسلات.

المطلب الثاني: خلايا المؤسسة

تعريف الخلية: هي عبارة عن مجموعة الأشخاص الذين يقومون بعملية التدخل سواء كان لإصلاح أجهزة أو للحراسة. مثلاً: مشكل الملف بين المؤسسة والزبون فبالتالي يكون الصراع بين الطرفين. فتقوم الخلية المنازعات بالتدخل بينهما في المحكمة. فالمؤسسة تستطيع التخلي على الخلية في بعض الأحيان.

- **خلية المنازعات:** تقوم هذه الفصلية بتحضير الملفات لكل نزاع وتكون الوحدة طرفاً فيه سواء مع الزبائن أو نزاعات تخص العقارات مع مختلف الهيئات العمومية أو مع أحد عمال الوحدة وكذلك تقوم بمراجعة مختلف الصفقات التي تقوم بها الوحدة.

- **خلية الإعلام الآلي:** هي مسؤولة عن تسيير العتاد الإعلام الآلي ومطالعة البرمجة الآلية وشرحها لجميع المصالح وإبداء الرأي لكل المشتريات الخاصة بعتاد الإعلام الآلي.

- **خلية الأمن:** تشرف هذه الخلية على حماية وأمن ممتلكات الوحدة والأفراد وهذا طبقاً للقوانين المعمول بها.

- **مساعد الأمن:** يقوم مساعد الأمن بتنظيم عمل الأفواج والحراسة اليومية والأسبوعية وإعطاء تقرير يومي إلى المديرية مركز الحراسة: تكمن وظيفته اليومية في أن:

- كل شخص خارجي يجبر على ترك هويته وحمل بطاقة الزائر.

- لا يسمح بدخول السيارات والشاحنات الخارجية إلا بعد التأكد من: وجود فاتورة أو سند التسليم لحمل البضاعة، وجود رخصة الدخول لتصليح أو المتابعة التقنية، وجود وثائق تدل على أن الشاحنة جديدة (منتوج للبيع).

- ولا يسمح بخروج سيارات أو شاحنات المؤسسة إلا برخصة الخروج أو أمر مهمة.

- تحرير سندات التأخير.

- لا يسمح بخروج أي مبيعات إلا بوجود فاتورة وسند التسليم.

المطلب الثالث: مصالح المؤسسة

مصلحة قطع الغيار: وظيفتها هي بيع وتوزيع قطع الغيار وهي مقسمة كالآتي:

مسؤول المصلحة: يشرف على مصلحة قطع الغيار وتنظيم أعمالها والتنسيق بين فوائدها ويشرف على دراسة الطلبات الخاصة بقطع الغيار المراد جلبها من المركزية بالروبية ومراجعة الصفقات ويقوم بدوره بالربط بين الفروع التابعة للمصلحة بالاشراف عليها والتعامل مع الزبون والاتصال بالمصالح أخرى وله ثلاثة فروع وهي: فرع الفوترة، فرع المخزن، فرع التموين، ويحتوي على عدة فئات:

فصيلة الفوترة: هي تشرف على تحرير فواتور وسندات التسليم ومراقبة الصفقات وإبلاغ الزبون قبل انتهاء مبلغ الصفقة بمدة معينة وكذا تقوم بمراقبة الأسعار في حالة فوارق وتقوم بإبلاغ المركزية. وتعتبر واسطة بين مصلحة قطع الغيار والمصلحة المالية ومن مهام فصيلة الفوترة: حساب رقم الأعمال، إنشاء لوحات الإنجاز الشهرية والسنوية، تحرير اليومية الخاصة بالمبيعات. ومن بين أنواعها مايلي:

-فاتورة بالحاضر: وهي تخص الدفع في الحال.

-فاتورة الشكلية: وهي تخص الاستعلام على أسعار البيع.

-فاتورة الإرجاع: وهي التي تحررها المؤسسة في حالة خلل ما في قطع الغيار.

-فاتورة المؤجلة: يؤجل دفع الفاتورة إلى بعد شهر وتستعمل الفاتورة المؤجلة مع المؤسسات الوطنية التي يكون لها عقد تجاري.

-فاتورة الورشة: هته تخص تسليم الشاحنات في الورشة ولا تكون يومية وغالبا ماتكون في نهاية الشهر.

-فاتورة الوكيل المعتمد: لكل وكيل معتمد بطاقة تكون مدة صلاحيتها سنة يمكن أن يقوم بتجديدها وهذه بدورها تسمح له بالاستفادة من التخفيض بنسبة 16.66% لكي يقوم بالبيع كما تباع المؤسسة.

فصيلة النشاط: وهذه الفصيلة تقوم باستقبال طلبات الزبائن وتدوين كل مايتعلق به عن طريق أدن التسليم قطع الغيار وتقوم هذه المصلحة كذلك ببيع قطع الغيار.

-فصيلة التسيير: تقوم هذه الفصيلة بدراسة الطلبات الخاصة والحاجيات المتعلقة بالمخزن ومراجعة الصفقات التجارية وكذلك تقوم بمراقبة المدخولات ومقارنتها مع الطلبات المقدمة من حيث السعر والمرجع والمطابقة.

فصيلة المخزن: تقوم هذه الفصيلة باستقبال ثلع الغيار من المركزية الممولة بالروبية والقيام بعملية الجرد وترتيب قطع الغيار وتصنيفها داخل المخزن وفي حالة وجود فوارق من حيث الحساب الحقيقي والموجود في سندات التسليم وبذلك يجر محضر

لتلك الفوارق وتسليم إلى فصيلة الفوترة التي بدورها تقوم بتبليغها إلى المركزية بالروبية وتقوم المصلحة بتسليم قطع الغيار للزيون والورشة التي تقوم بصناعة الشاحنات حسب سند التسليم وبالإضافة إلى كل هذا تقوم الفصيلة بالاشراف على نقطة البيع الموجودة بعين أمناس والتي هي في حالة توقف عن النشاط.

مصلحة الورشة والصيانة: وتعتبر هي الركيزة الأساسية للوحدة وهذا بالتنسيق مع المديرية وإمضاء الصفقات وقبل إمضاء أية صفقة هذه المصلحة بإرسال تقنيين إلى الزيون وإجراء الشخصيات لكافة العتاد المراد إصلاحه أو تجديده وهذا التشخيص يتم داخل الورشة أو عند الزيون وهي مكونة من:

مسؤول المصلحة: وهو الذي يشرف على تنظيم المصلحة والتنسيق بين أقسامها ومتابعة جميع الأعمال المخصصة لها من حيث الكمية والتنوعية والسهر على إحترام الوقت المتفق عليه مع الزيون.

* فرع التنسيق والتشخيص ومتابعة نشاط الورشة: هو المسؤول المباشر على عملية التموين للورشة وتلبية حاجاتها من قطع الغيار سواء من مخزن الوحدة أو بإنشاء طلبيات الشراء الخارجية وتقوم بالتنسيق مع الغيار من أجل تحرير طلب خاص لمتطلبات الورشة وإرساله إلى المركزية بالروبية.

* فرع الإستقبال والتخطيط الفوترة: يقوم هذا الفرع بتحرير رخص دخول الشاحنات بعد التأكد من وجود أو سند طلب أوامر بخدمة مع الزيون ويقوم بمراقبة ما داخل الشاحنة سواء كانت وثائق أو ملحقات وتسلم للزيون ويقوم هذا الفرع كذلك بتحرير وإقرار كل الاعطاب التي تحتوي عليها الشاحنة.

* فرع الورشة: وهذا الفرع الذي يجري فيه عمليات التصليح والتجديد وجميع الأعمال التقنية للشاحنات وصيانتها وهذا الفرع مكون من:

-فريق الكهرباء: يتكون من مجموعة من العمال المحترفين يقومون فقط بإصلاح الأعطاب الكهربائية.

-فريق تنظيف الوسائل (العتاد): وبه عمال محترفين ومؤهلون يشرفون على تحضير العتاد (رافعة، جسر متحرك) الذي يدخل في وسائل الإنتاج.

-المصلحة التجارية: هي مكلفة ببيع المنتج النهائي وتسويقه وتقوم بتنسيق مع المديرية في إبرام الصفقات وكذلك مع المديرية المركزية وهي مكونة من:

-مسؤول المصلحة: يقوم بتنسيق بين الفصائل وتنظيم العمل وإستقبال الزبائن ومناقشتهم وإقناعهم بالمنتج ومراقبة الصفقات ومتابعتها.

* فرع تسير المنتج: يقوم باستقبال الزيون وينشئ له ملف الطلبية مع التأكد من وجود جميع الوثائق المطلوبة.

-مصلحة المالية:تعتبر هذه المصلحة من المصالح العامة حيث تشرف على كافة العمليات التي تتم داخل الوحدة أي المؤسسة ويمكن دورها في مراقبة كافة العمليات

المصرفية سواء كانت مقبوضات أو مدفوعات وهي مكونة من أربعة فصائل بإضافة إلى مسؤول المصلحة.

-مسؤول المصلحة:ووظيفته الإشراف على المصلحة والتنسيق بين فصائلها ومراقبة أعمالها ومراقبة الجرد أي (المخزن والاستثمارات والمواد المستهلكة).

-فصيلة الزبائن وتحصيل الديون:هذه الفصيلة تشرف على إجراء قيود المحاسبة لجميع المبيعات والخدمات سواء بالحاضر أو المؤجل في اليوميات ومن مهامها مايلي:

__ فحص الفواتير وتسجيلها في اليوميات وتوقيعها شهريا.

__ تحديد رقم الأعمال الطني والمستورد.

__ تحديد المبالغ الخاصة للضريبة(17%).وهي الضريبة على القيمة المضافة.

-فصيلة محاسبة المواد:وهي مكلفة بإجراء القيود الخاصة بالتنازل بين الوحدات والقيام بمراقبة مدخلات مخزون المصلحة التجارية من حيث السعر والكمية ويقوم بتحديد السعر المرجعي بعد الدخول.

-الموردون:يقوم هذا الفرع بمراقبة جميع الفاتورات الخاصة بالمشتريات والخدمات والقيام بتحرير سند الدفع إلى فصيلة الخزينة للقيام بعملية المخالصة.

-فصيلة الخزينة والضريبة:تعتبر هذه الفصيلة من الفصائل الهامة والأساسية بحيث تقوم بعمليات القيد لكافة العمليات المصرفية سواء كانت مدفوعات أو مقبوضات ومن مهامها الآتي:

__ تحرير يومية خاصة بالصندوق(مقبوضات ومدفوعات)

__ تحرير يومية خاصة بالبنك(مقبوضات و مدفوعات)

__ تحرير يومية خاصة بحساب البريد.

*مصلحة المستخدمين والوسائل العامة:تشرف هذه المصلحة على متابعة جميع ممتلكات الوحدة مند شرائها إلى غاية إتلافها وتقوم بتأنيث المكاتب والقيام بجميع المشتريات وتشرف أيضا على التنقلات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

*مصلحة مابعد البيع:تشرف هذه المصلحة على مايلي:

__ كل شاحنة أو قطع غيار سلم من طرف المؤسسة يكون مضموضا إبتداء من تاريخ التسليم.ويشترط في تطبيق الضمان مايلي:

__ احترام خطة الصيانة التي تنصح بها المؤسسة.

__ تنفيذ الفحوص الدورية على حساب المشتري.

المبحث الثاني: أهداف المؤسسة ووظائفها

المطلب الأول: أهداف المؤسسة

- تتضمن أهداف المؤسسة مايلي:
- تطوير المنتج (الشاحنات) وتحسين الخدمات.
- مسايرة العصرنة والتكنولوجيا.
- تفتح الدولة حول السوق الخارجية.
- المساهمة في الاقتصاد الوطني وبناء قاعدة صناعية اقتصادية.
- تحسين جميع الأحوال التي تضمن لها البقاء في مجالها العلمي.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة وعلاقة المؤسسة بمحيطها التجاري

تكمن وظائف المؤسسة في :

- بيع الشاحنات وتصليحها وصيانتها.
- المراقبة التقنية للشاحنات بعد عملية التصليح.
- بيع قطع الغيار.
- توفير العتاد الذي يخص بالنقل.
- تقديم الخدمات للمصالح العامة في مجال النقل (كنقل البضائع والسيارات ونقل الأفراد)
- إعادة الهيكلة للمؤسسة.

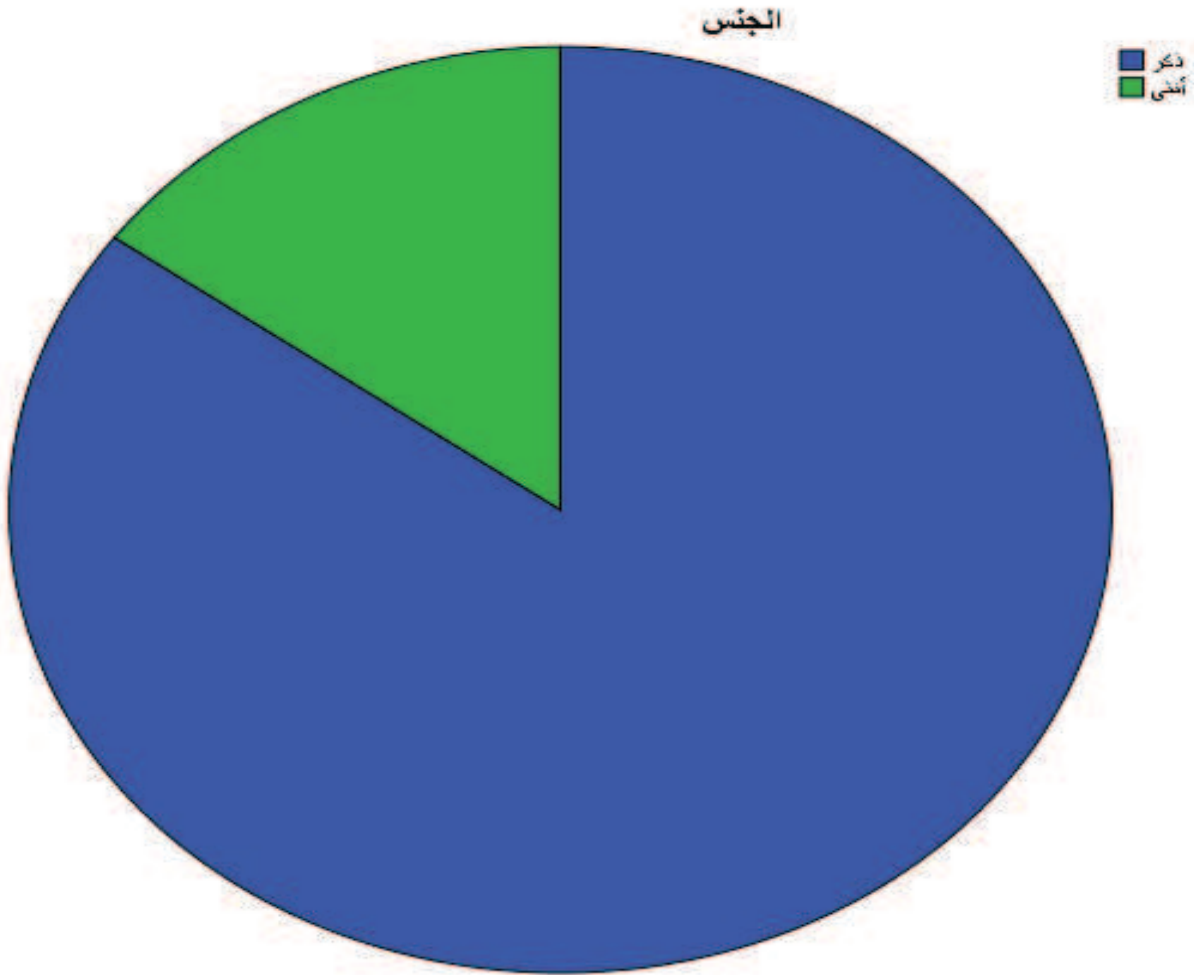
2/ تتعامل المؤسسة في محيطها التجاري مع جميع المؤسسات الصناعية سواء كانت مؤسسة مالية أو وطنية. المالية كمصلحة الطرائب، أما الوطنية كمصلحة وزارة العدل ومؤسسات إعادة التربية.

فمن حيث المنافسة فالمؤسسة ليس لها منافسة مع شركة وطنية أخرى بل هناك موازنة فعلى سبيل المثال الزبون يقوم بشراء قطع الغيار من الوكلاء المعتمدين بدل من المؤسسة وهذا نظرا لانخفاض سعر الغيار دون مراعاة للجودة والنوعية. تم توجيه الإستقصاء للمتعاملين مع المؤسسة، إشتمل على أسئلة شخصية وأخرى تعني الدراسة الميدانية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية من جهة وأثر البيئة من جهة أخرى، والنتائج التي تمخضت عن الأستبيان سنبينها تباعا في مايلي:

جدول رقم (3): يوضح نسبة المتعاملين مع المؤسسة من الجنسي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
85%	34	ذكر
15%	06	أنثى
100%	40	المجموع

شكل رقم (3): إحصائيات حول الجنس

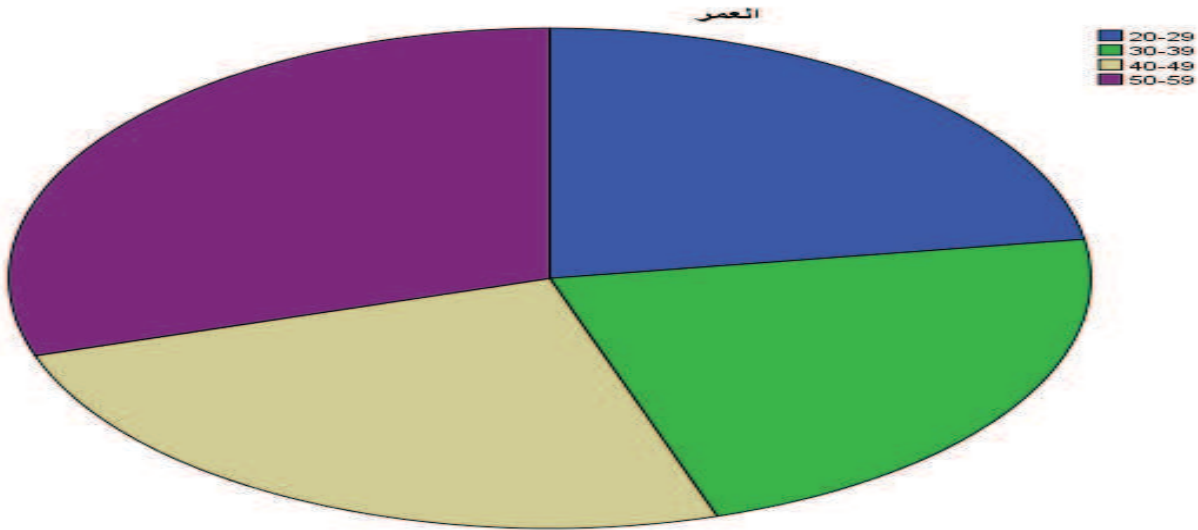


من خلال الجدول نلاحظ أن المتعاملين مع المؤسسة كان ما نسبته 34 بالمائة هم من الذكور، وكانت نسبة الإناث 6 بالمائة.

الجدول رقم (4): الفئات العمرية المتعاملة مع المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
22%	9	29_20
22%	9	39_30
25%	10	49_40
30%	10	59_50
100%	40	المجموع

الشكل رقم (4): إحصائيات حول العمر

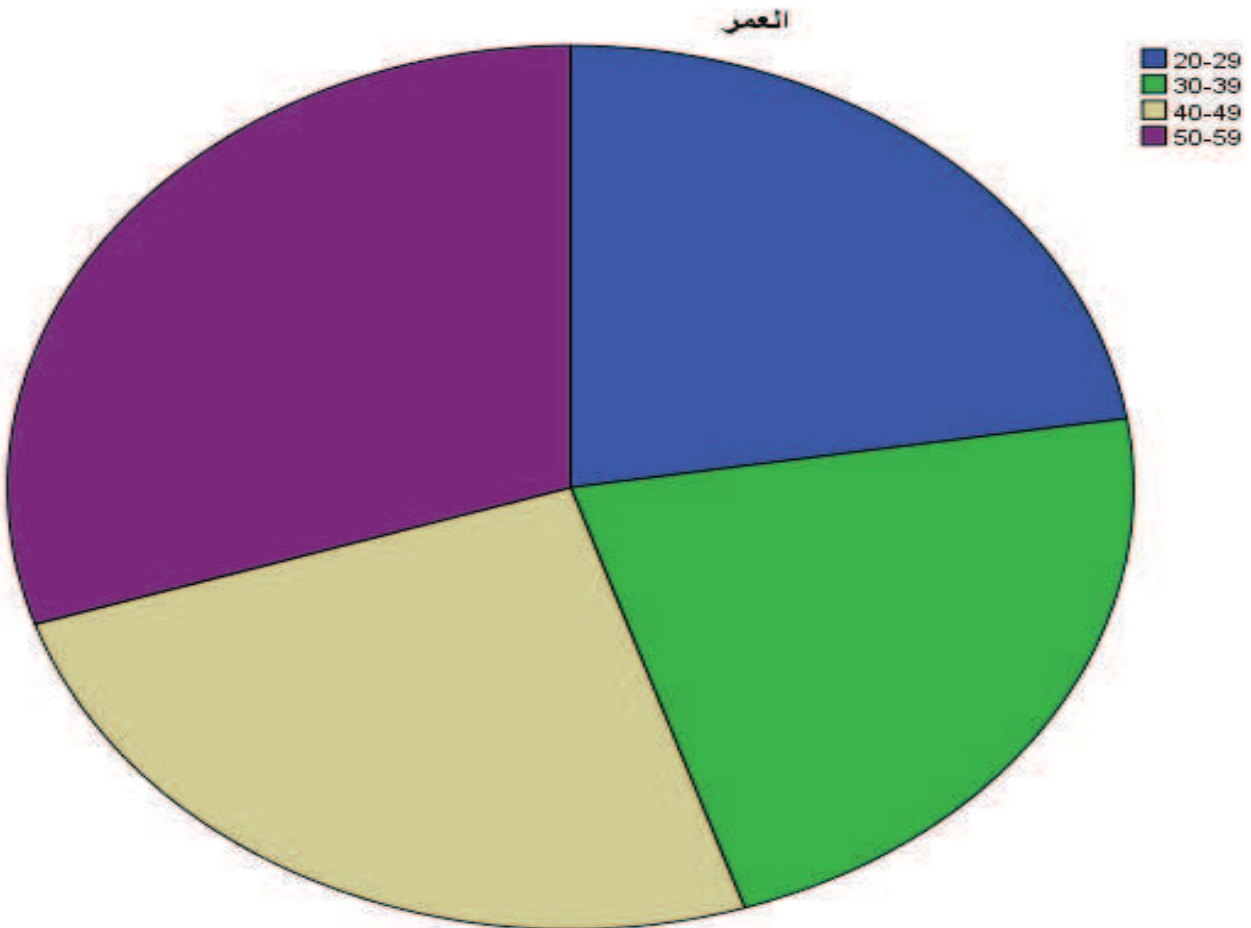


بخصوص الفئات العمرية المتعاملة مع المؤسسة وبعد تفريغ بيانات العينة المستقصاة، أسفرت عن النتائج التالية: الفئة العمرية من 29_20 سنة كان عددهم 9 فرد أي بنسبة 9 بالمائة، أما الفئة العمرية من 39_30 سنة فقد كان عددهم 9 فرد أي بنسبة 9 بالمائة، أما الفئة العمرية من 49_40 سنة فقد كان عددهم 10 فرد أي بنسبة 10 بالمائة، وأخيراً الفئة العمرية من 59_50 سنة كان عددهم 12 فرد أي بنسبة 12 بالمائة من إجمالي العينة.

جدول رقم(5):الحالة العائلية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
%32.5	13	أعزب
%67.5	27	متزوج
100%	40	المجموع

الشكل رقم(5):إحصائيات حول الحالة العائلية

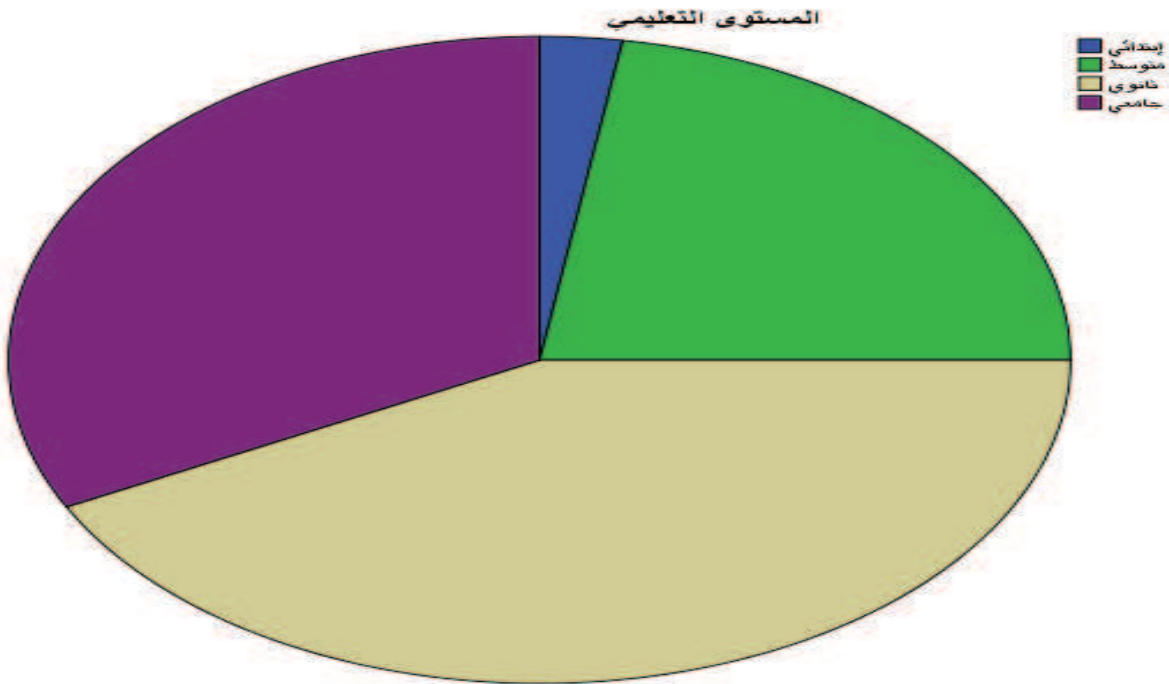


بعد تفريغ نتائج الإستبيان يتضح لنا أن 13 فرد من أفراد العينة متزوجون بنسبة 13 بالمائة، بينما 27 فرد كانوا غير ذلك أي بنسبة 27 بالمائة من مجموع العينة المدروسة.

جدول رقم(6):المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
2.5%	1	إبتدائي
22.5%	9	متوسط
42.5%	17	ثانوي
32.5%	13	جامعي
100%	40	المجموع

الشكل رقم(6):إحصائيات حول المستوى التعليمي



من خلال تحليل النتائج المستوى الدراسي لأفراد العينة المقتضاة تبين لنا أن 1 من مجموع الأفراد ذوي المستوى الإبتدائي أي 1 بالمائة، أما المستوى المتوسط فقد كان 9 فرد أي بنسبة 9 بالمائة، أما إذا إنتقلنا إلى المستوى

الثانوي نجد عددهم 17 فرد أي 17 بالمائة من العينة التي قمنا بها. أما المستوى الجامعي تبين بعد تفريغ الإستبيان أن عددهم 13 بالمائة أي بنسبة 13 بالمائة.

الجدول رقم(7):الأقدمية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
35%	14	أقل من 5 سنوات
65%	26	أكثر من 5 سنوات
100%	40	المجموع

الشكل رقم(7):إحصائيات حول الأقدمية في المؤسسة

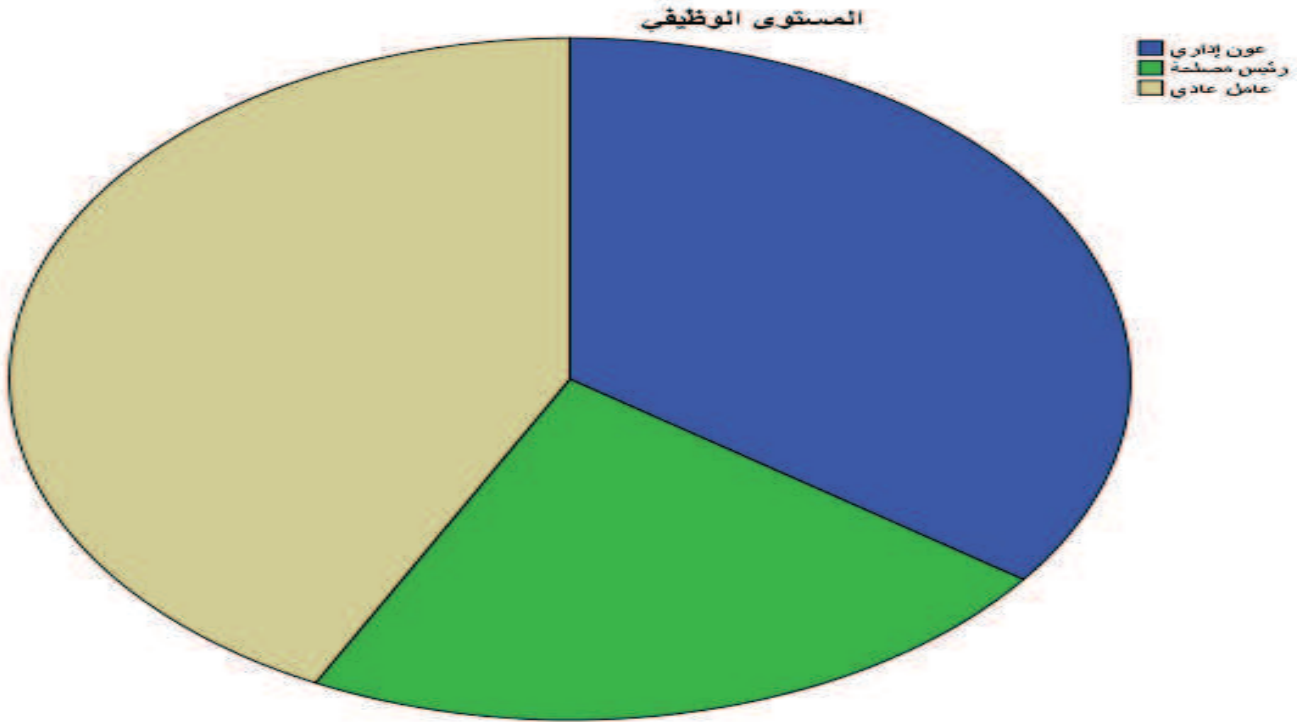


من خلال نتائج الإستبيان حول مدة التعامل مع المؤسسة، أظهرت النتائج أن الفئة التي كانت مدتها أقل من 5 سنوات كانت 14 شخص أي بنسبة 14 بالمائة، أما بالخصوص الذين تجاوزوا مدة أكبر من 5 سنوات كان عددهم 26 شخص أي بنسبة 26 بالمائة.

الجدول رقم (8): المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
35%	14	عون إداري
22.5%	9	رئيس مصلحة
42.5%	17	عامل عادي
100%	40	المجموع

الشكل رقم (8): إحصائيات حول المستوى الوظيفي

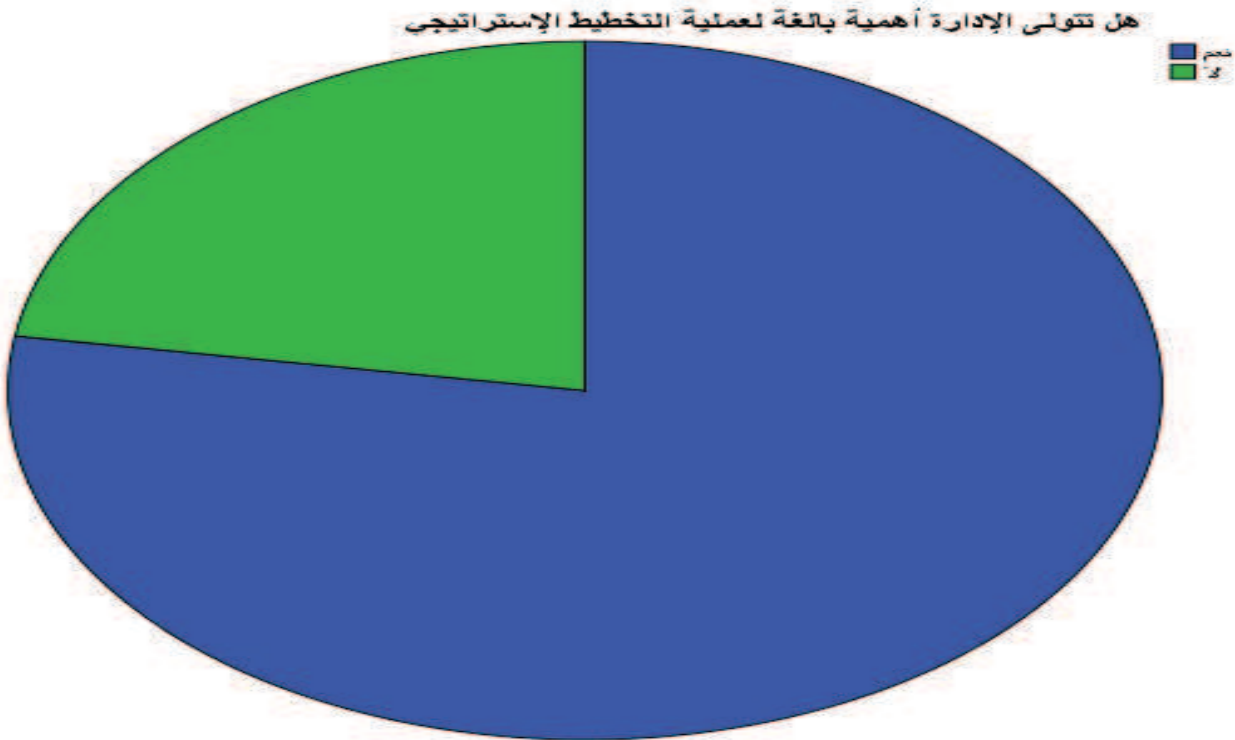


من خلال تحليل المستوى الوظيفي وجدنا أن العون الإداري قدر بـ 14 شخص أي 35 بالمائة، أما بالنسبة لرئيس مصلحة كانوا 9 شخص أي 22.5 بالمائة، وأخيراً كان مقدار العمال العاديين هو 17 شخص أي 42.5 بالمائة.

الجدول رقم(9): يوضح النسب المئوية لأهمية عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
77.5%	31	نعم
22.5%	9	لا
100%	40	المجموع

الشكل رقم(9): إحصائيات حول أهمية التخطيط الإستراتيجي

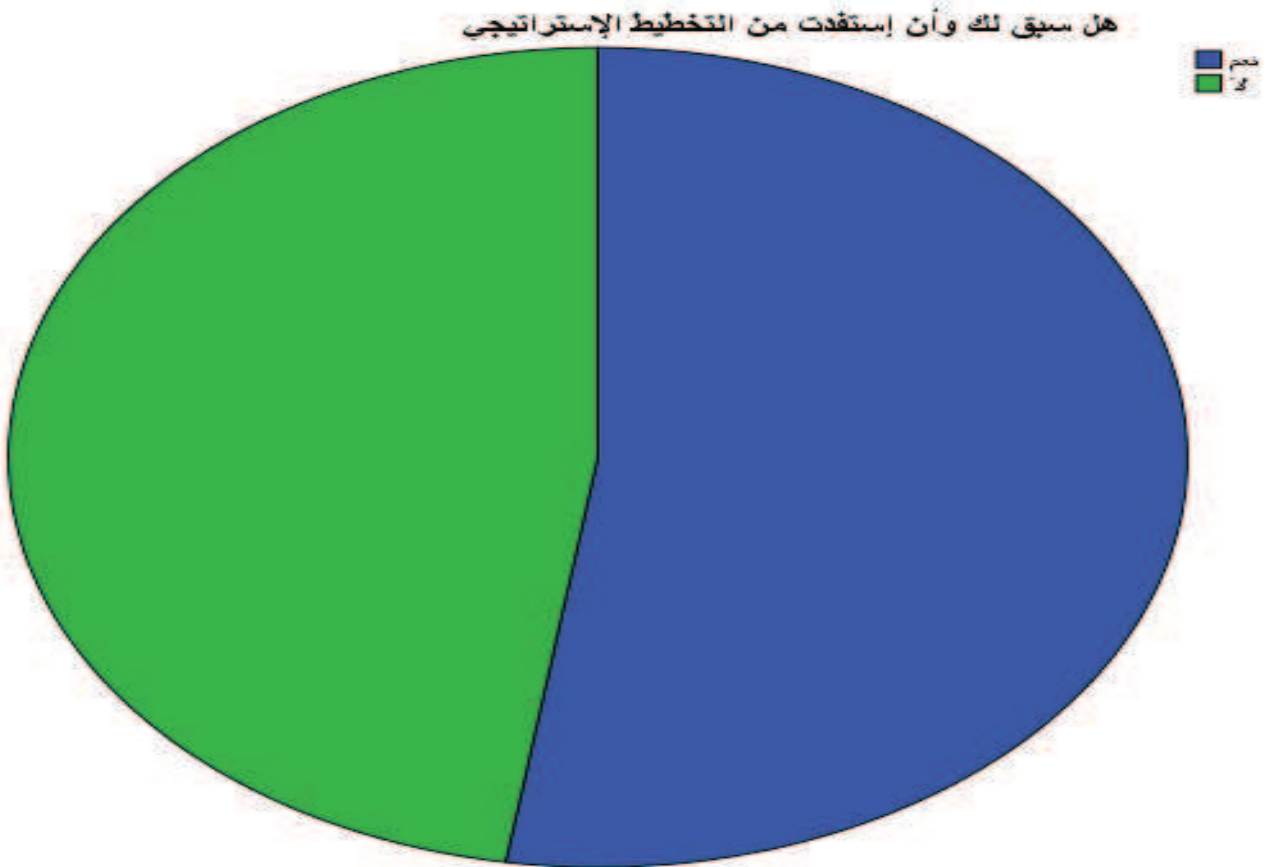


من نتائج الاستبيان نلاحظ أن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة قد أجاب 31 فرد من العينة المستقصاة بنعم، أي مانسبته 77.5 بالمائة، أما باقي العينة أي 9 فرد أجابوا لا أي نسبة 22.5 بالمائة.

جدول رقم (10): يوضح النسب المئوية لمدى إستفادات المؤسسة من التخطيط الإستراتيجي

النسبة	التكرار	الإجابة
52.5%	21	نعم
47.5%	19	لا
100%	40	المجموع

الشكل رقم (10): إحصائيات حول إستفادات المؤسسة من التخطيط الإستراتيجي

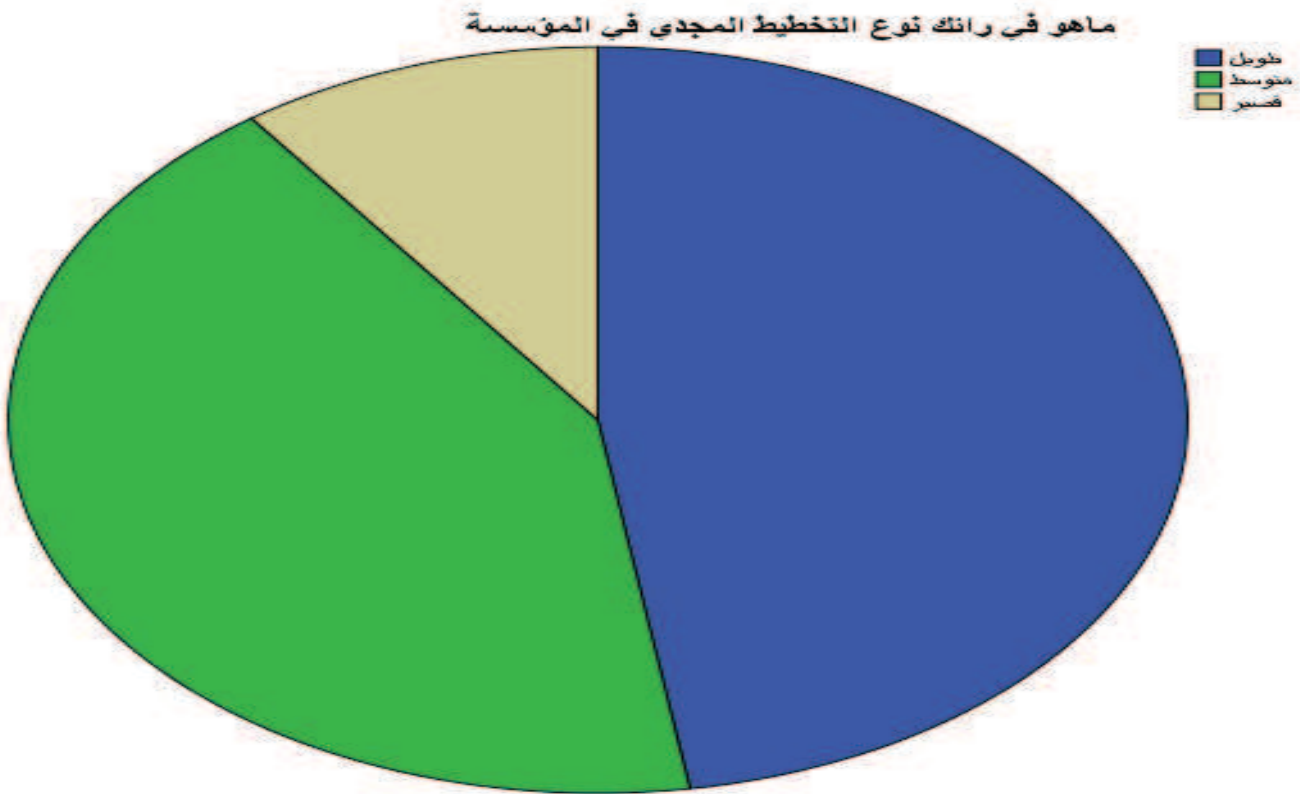


بعد تفريغ الاستبيان تبين أن استفادات من التخطيط الاستراتيجي كانت نسبته 21 بالمائة أجابوا نعم ، بينما كانت 19 بالمائة إجابتهم لا.

جدول رقم(11):يوضح النسب المئوية لنوع التخطيط المجدي في المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
47.5%	19	طويل
42.5%	17	متوسط
10%	4	قصير
100%	40	المجموع

الشكل رقم(11):إحصائيات حول نوع التخطيط المجدي في المؤسسة

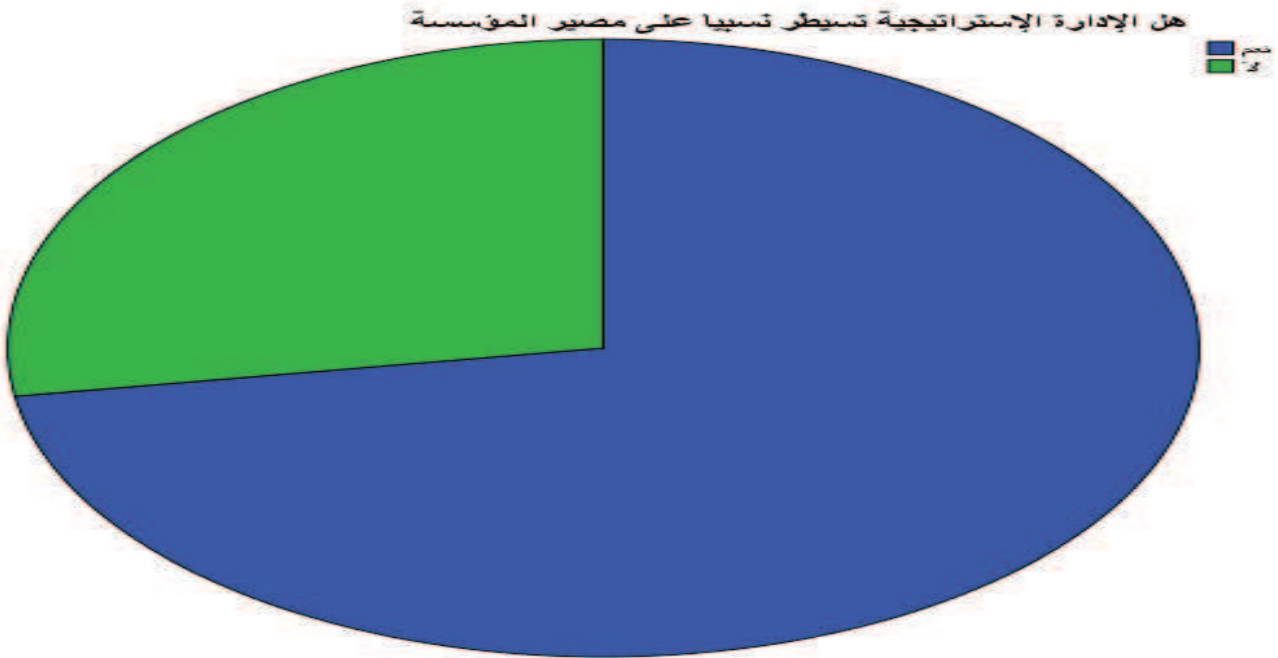


بعد تفريغ الإستبيان نلاحظ أن بالنسبة للتخطيط الطويل كان بنسبة 19 بالمائة، أما بالنسبة للتخطيط المتوسط فكان 17 بالمائة، وأخيرا كانت نسبة التخطيط المتوسط 4 بالمائة.

جدول رقم(12):يوضح النسب المئوية لسيطرة الإدارة الإستراتيجية على مصير المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
72.5%	29	نعم
27.5%	11	لا
100%	40	المجموع

الشكل رقم(12):إحصائيات حول سيطرة الإدارة الإستراتيجية على مصير المؤسسة

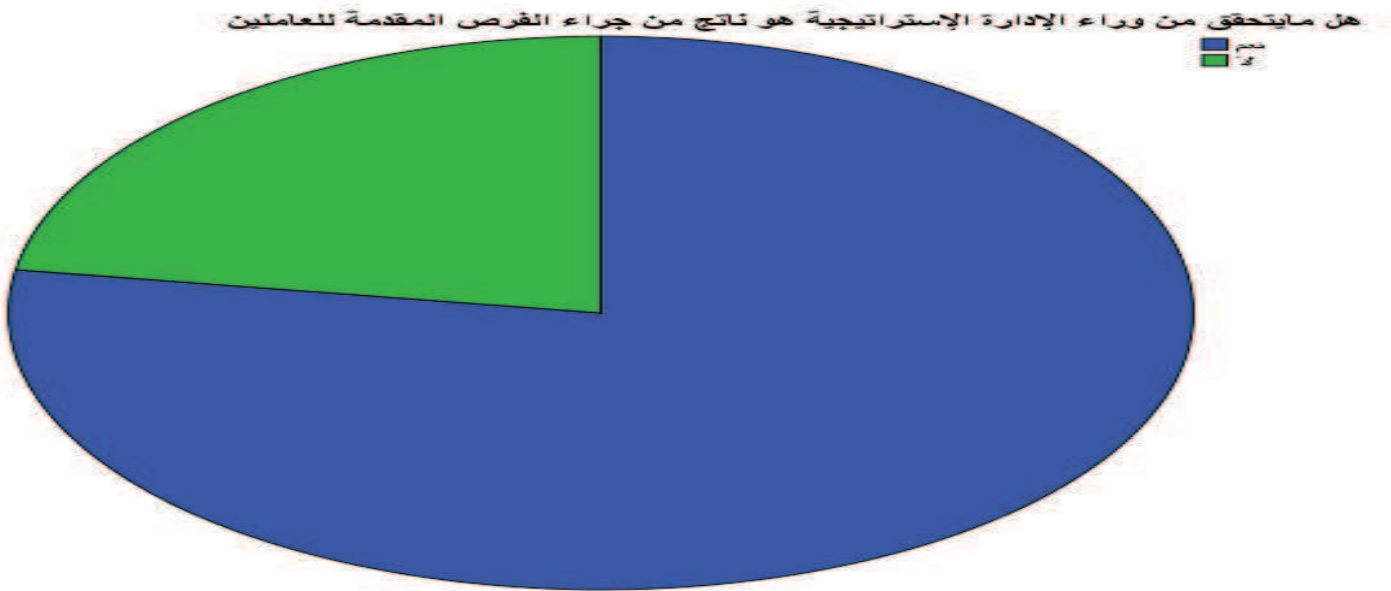


من خلال تفريغ البيانات نلاحظ أن نتائج السؤال المخصص لنوع التخطيط المجدي على مصير المؤسسة على أنه طويل نسبته 19 بالمائة ، و بالنسبة لتخطيط المتوسط بنسبة بالمائة 17، و أخيرا ما نسبته 4 بالمائة للتخطيط القصير

جدول رقم(13):يوضح النسب المئوية إلى مايتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هو ناتج من جراء الفرص المقدمة للعاملين

النسبة	التكرار	الإجابة
77.5%	31	نعم
22.5%	9	لا
100%	40	المجموع

الشكل رقم(13):إحصائيات حول ما يتحقق من جراء الفرص المقدمة للعاملين



أظهرت نتائج الاستبيان أن الادارة الاستراتيجية تسيطر نسبيا على مصير المؤسسة و كانت الاجابة بنسبة 29 بالمائة أجابوا نعم ، بينما كان 11 بالمائة أجابوا لا من مجموع العينة.

الجدول رقم(14): يوضح النسب المئوية للأوقات المناسبة التي يمنح فيها التخطيط الإستراتيجي

النسبة	التكرار	الإجابة
45%	18	نعم
55%	22	لا
100%	40	المجموع

الشكل رقم(14): إحصائيات حول الأوقات المناسبة التي يمنح فيها التخطيط الإستراتيجي



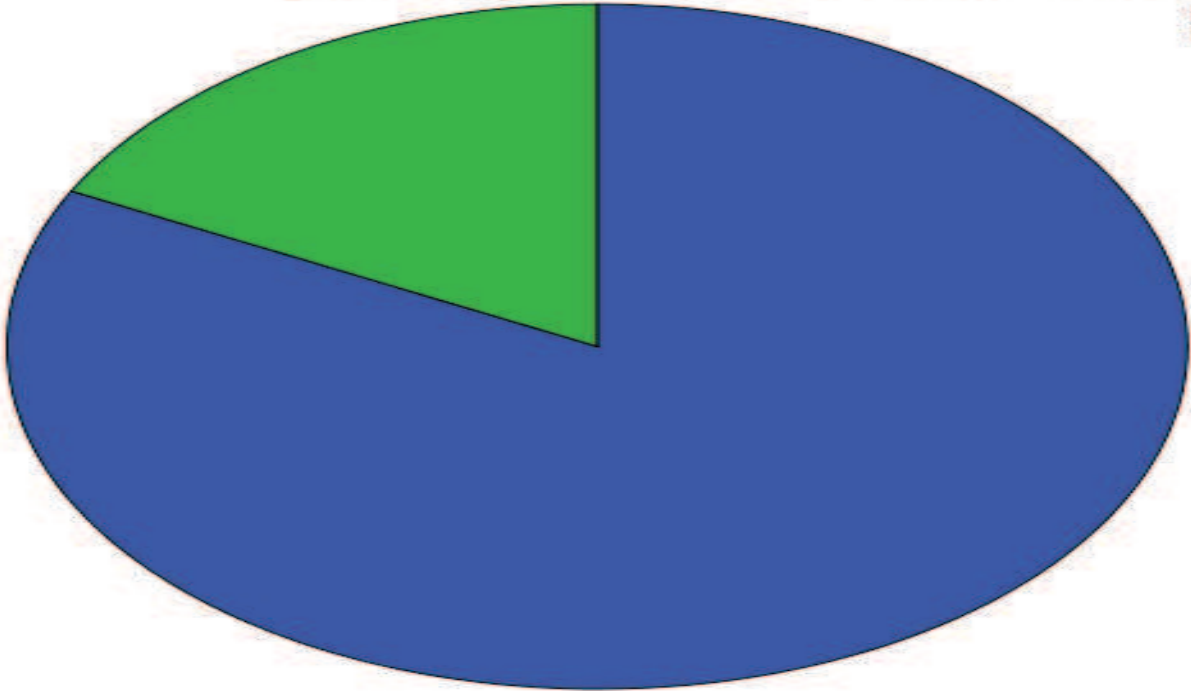
بينت نتائج السؤال المتعلق بما يتحقق من وراء الإدارة الاستراتيجية هو ناتج من جراء الفرص المقدمة للعاملين 31 بالمائة أجابوا نعم، و الباقي كانت إجاباتهم بنسبة 9 بالمائة أجابوا لا.

جدول رقم(15):يوضح النسب المئوية للابتكار والإبداع التي تساهم بها الإدارة الإستراتيجية ضمن المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
%82.5	33	نعم
%17.5	3	لا
%100	40	المجموع

الشكل رقم(15):إحصائيات حول الابتكار والإبداع التي تساهم بها الإدارة الإستراتيجية

هل يمكن للإدارة الإستراتيجية أن تساهم في زيادة القدر على الابتكار والإبداع

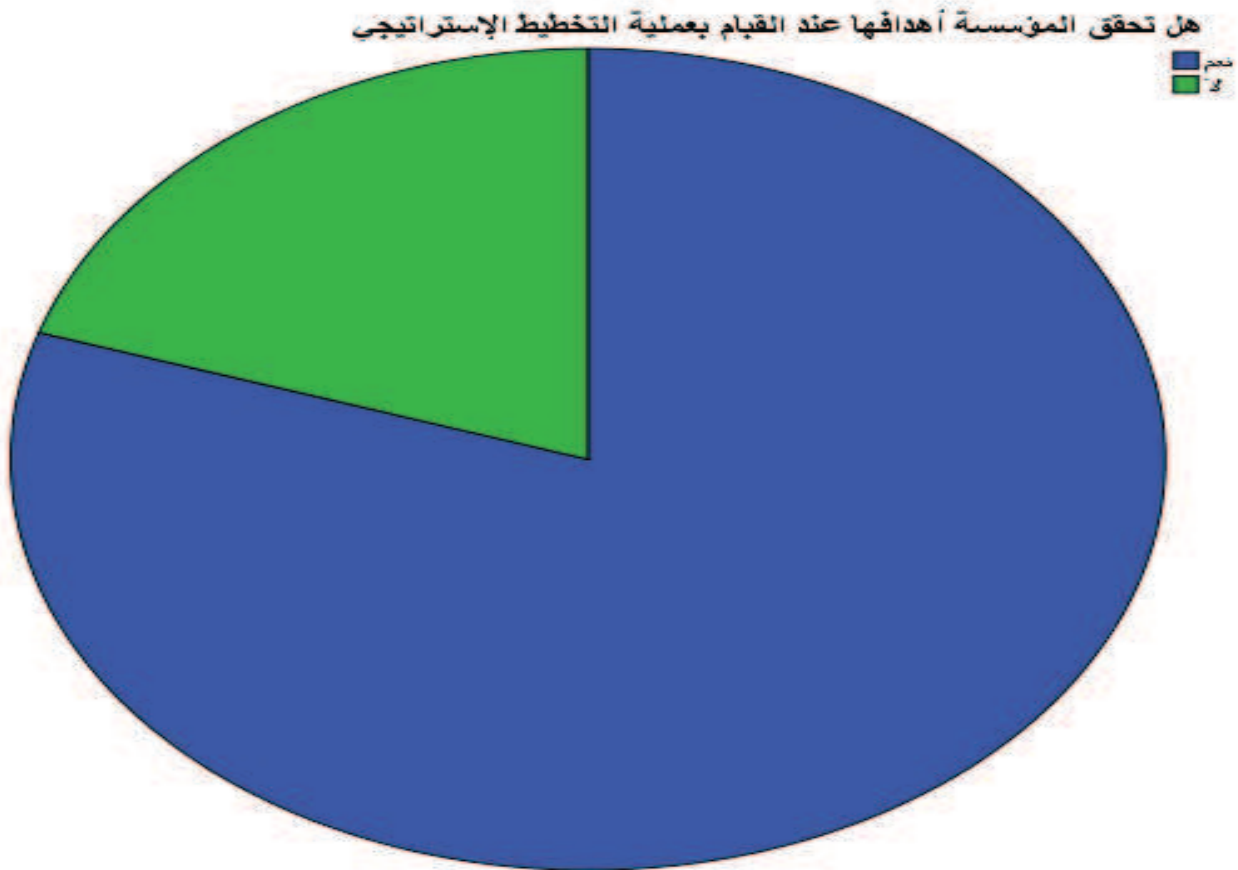


من خلال النتائج نلاحظ أن الأفراد الذين تمت مسألتهم يرون أن الأوقات التي يمنح فيها التخطيط الإستراتيجي مناسبة بنسبة 18 بالمائة كانت إجابتهم نعم و الباقي لا يرون ذلك فكانت إجابتهم لا بنسبة 22 بالمائة.

جدول رقم(16):يوضح النسب المئوية لأهداف المؤسسة عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي

النسبة	التكرار	الإجابة
%80	32	نعم
%20	8	لا
%100	40	المجموع

الشكل رقم(16):إحصائيات حول أهداف المؤسسة المحققة



من الجدول يبدو لنا ان نسبة 33 بالمائة إجابة نعم على مساهمة الادارة في زيادة القدرة على الابتكار و الابداع ، على الرغم أنه كان جزء من العينة أجابوا لا و كان ذلك بنسبة 7 بالمائة

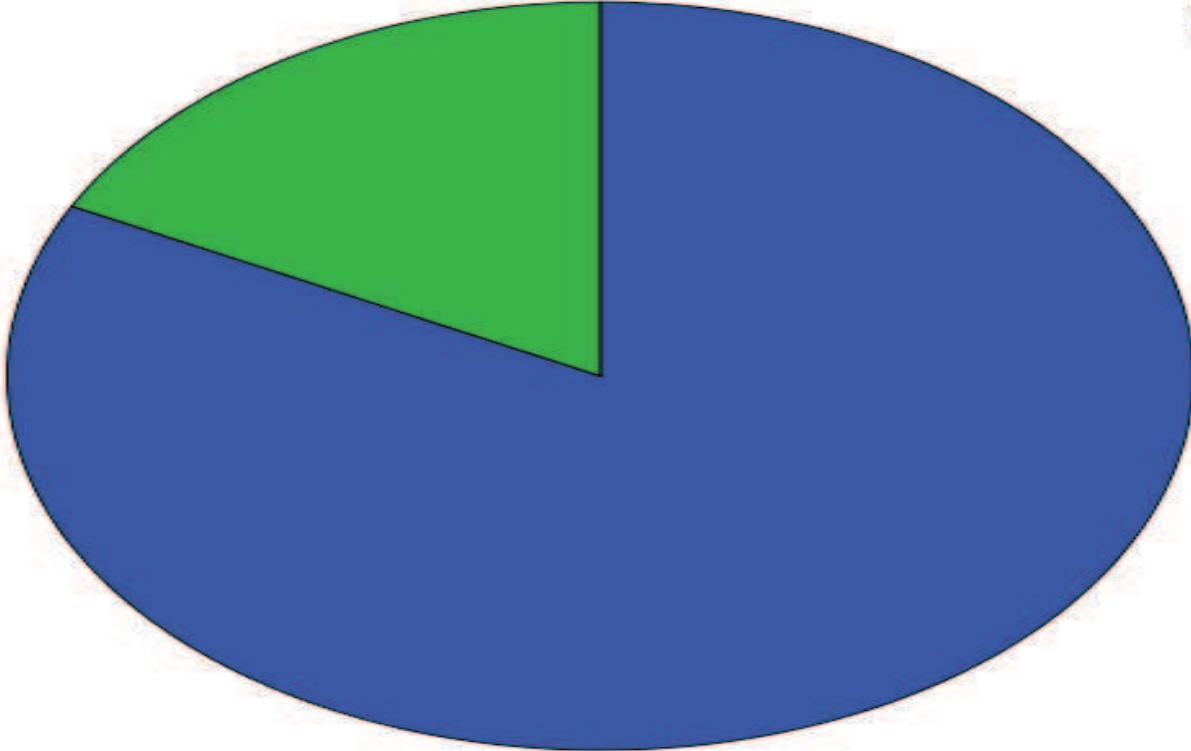
الجدول رقم(17):يوضح النسب المئوية للعوامل البيئية التي تساعد على التعرف على أبعاد المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
82.5%	32	نعم
17.5%	7	لا
100%	40	المجموع

الشكل رقم(17):إحصائيات حول العوامل البيئية التي تساعد على التعرف على أبعاد المؤسسة

هل صحيح دراسة وتقييم العوامل البيئية للمنظمة تساعد على التعرف على أبعادها

نعم
لا

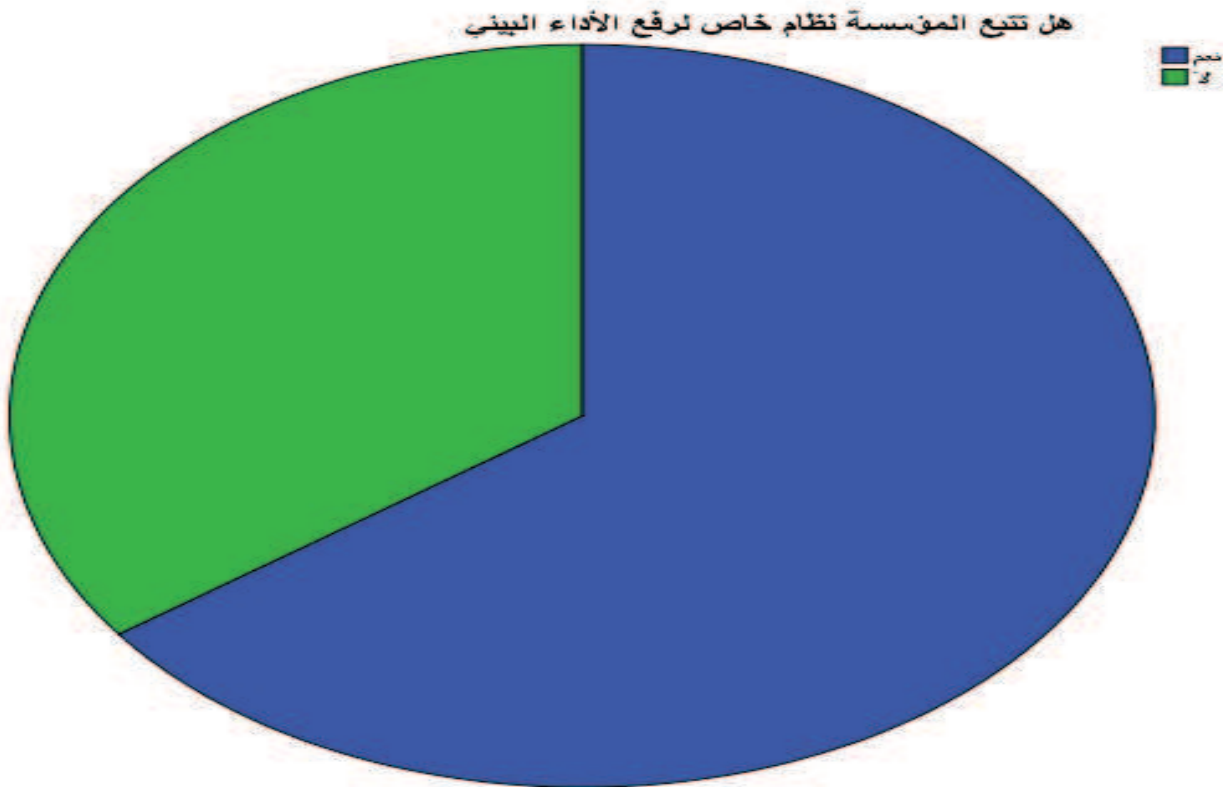


نلاحظ من خلال نتائج الاستبيان نسبة 32 بالمائة أجابوا نعم و 8 بالمائة كانت إجاباتهم أن المؤسسة لا تحقق أهدافها عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

الجدول رقم(18):يوضح النسب المئوية لنظام الخاص الذي تتبعه المؤسسة لرفع الأداء البيئي

النسبة	التكرار	الإجابة
%65	26	نعم
%35	14	لا
%100	40	المجموع

الشكل رقم(18):إحصائيات حول النظام الخاص الذي تتبعه المؤسسة ارفع أدائها البيئي



تبين بعد تفريغ الاستبيان نسبة الدراسة وتقييم العوامل البيئية المنظمة تساعد على التعرف على أبعادها بإجابة نعم بنسبة 32 بالمائة وكانت نسبة 7 بالمائة الذين أجابوا لا من مجموع العينة المدروسة

الجدول رقم(19):يوضح النسب المئوية لتحسين في الأداء البيئي

النسبة	التكرار	الإجابة
%92.5	37	نعم
%7.5	3	لا
%100	40	المجموع

الشكل رقم(19):إحصائيات حول التحسين في الأداء البيئي

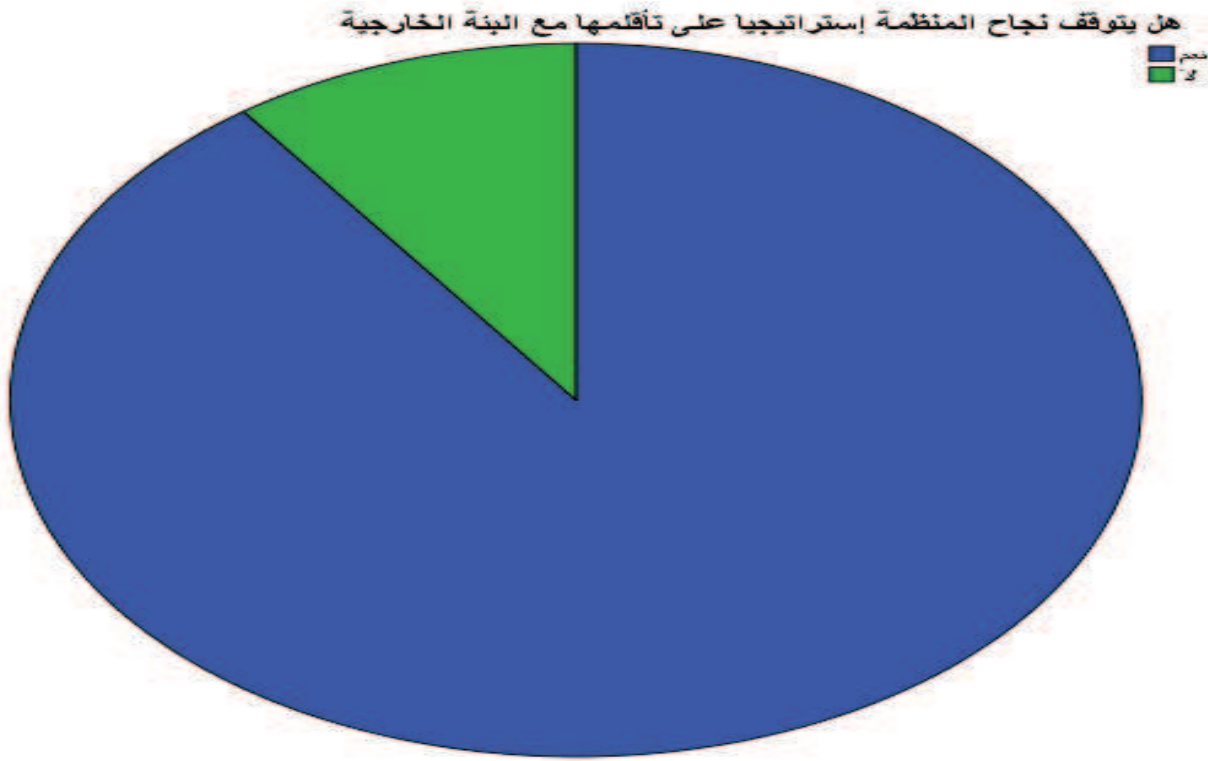


نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الذين أجابوا نعم بنسبة 26 بالمائة على أن المؤسسة تتبع نظام خاص لرفع الأداء البيئي ، و نسبة 14 بالمائة كانت إجابتهم لا.

الجدول رقم(20):يوضح النسب المئوية لنجاح المنظمة إستراتيجيا لتأقلمها مع البيئة

النسبة	التكرار	الإجابة
%90	36	نعم
%10	4	لا
%100	40	المجموع

الشكل رقم(20):إحصائيات حول نجاح المنظمة إستراتيجيا



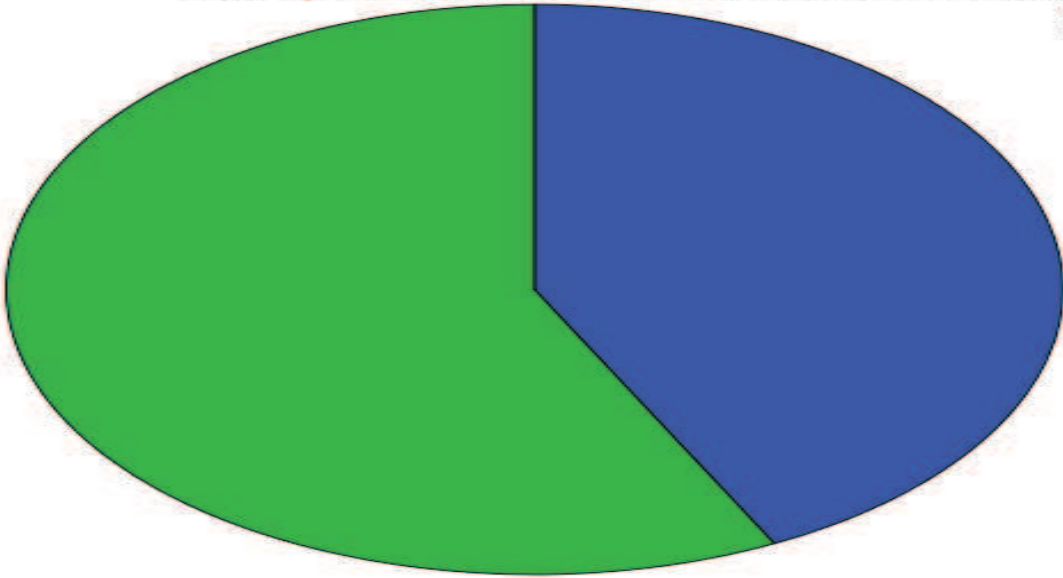
بينت نتائج السؤال المتعلق بأن التحسين في الأداء البيئي يساعد في تحقيق أداء أفضل بنسبة 37 بالمائة إجابة نعم ، أما فيما يخص العينة الباقية بنسبة 3 بالمائة لا يرون ذلك.

الجدول رقم(21):يوضح النسب المئوية للعوامل البيئية المتوفرة في المؤسسة لجعل العامل يقوم بأدائه على أكمل وجه

النسبة	التكرار	الإجابة
42.5%	17	نعم
57.5%	23	لا
100%	40	المجموع

الشكل رقم(21):إحصائيات حول العوامل البيئية المتوفرة

هل ترى أن العوامل البيئية المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه



أظهرت نتائج الاستبيان أن نجاح المنظمة إستراتيجيا يتوقف على تأقلمها مع البيئة الخارجية بنسبة 36 بالمائة أما الباقي ما نسبته 4 بالمائة عكس ذلك.

الجدول رقم(22):يوضح النسب المئوية لتنظيم الجيد الذي يعطي للمنظمة إمكانية أكبر و فرص أحسن

النسبة	التكرار	الإجابة
%97.5	39	نعم
%2.5	1	لا
%100	40	المجموع

الشكل رقم(22):إحصائيات حول التنظيم الجيد للمؤسسة



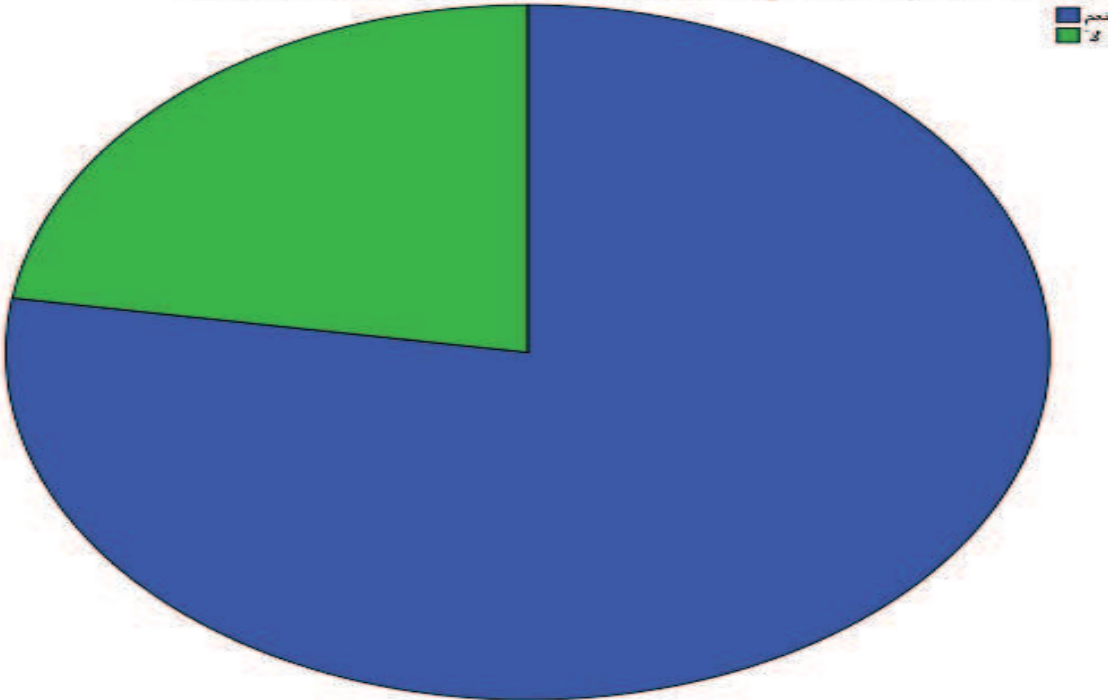
من الجدول يتبين أن ما نسبته 39 بالمائة أن التنظيم الجيد يعطي للمنظمة إمكانيات أكبر و فرص أحسن ، وعكس ذلك كان نسبته 1 بالمائة.

الجدول رقم(23):يوضح النسب المئوية لثقافة المؤسسة ومدى تأثرها بسلوك وتصرف الذهني للعاملين

النسبة	التكرار	الإجابة
%77.5	31	نعم
%22.5	9	لا
%100	40	المجموع

الشكل رقم(23):إحصائيات حول ثقافة المنظمة

هل ثقافة المنظمة "داخلي" يؤثر على السلوك والتصرفات والإتجاهات الذهنية للعاملين



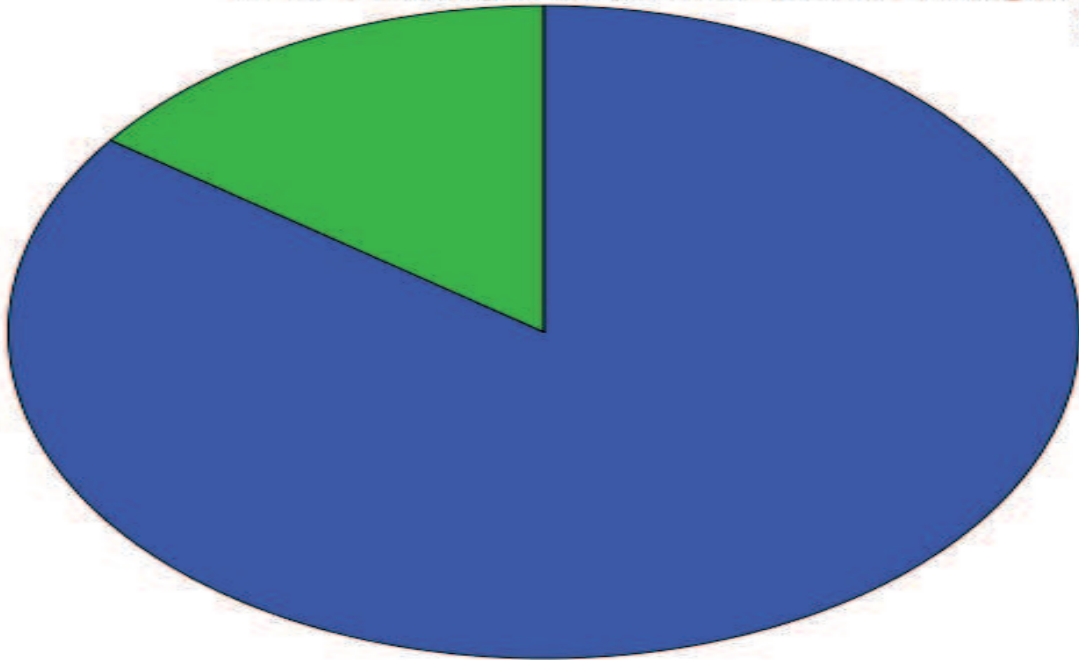
من خلال الجدول يتبين أن ما نسبته 31 بالمائة على أن ثقافة المنظمة تؤثر على السلوك و التصرفات الذهنية للعاملين ، وكان رفض ذلك بنسبة 9 بالمائة.

الجدول رقم(24): يوضح النسب المئوية لأراء وشكاوي المتعاملين التي تساعد في تقييم سمعة المنظمة

النسبة	التكرار	الإجابة
%85	34	نعم
%15	6	لا
%100	40	المجموع

الشكل رقم(24): إحصائيات حول أراء وشكاوي المتعاملين

هل في رائك جمع آراء المتعاملين وتحليل الشكاوي يساعد في تقييم سمعة المنظمة



من نتائج الاستبيان نلاحظ أن جمع آراء المتعاملين و تحليل الشكاوي يساعد في تقييم سمعة المنظمة بنسبة 34 بالمائة، و باقي ذلك كانت نسبته 6 المائة إجابة لا.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	يوضح العناصر الأساسية المكونة لرسالة المؤسسة	الجدول(1)
17	يوضح مراحل تطور إهتمام مؤسسات الأعمال بالرسالة	الجدول(2)
59	يوضح أفراد العينة حسب الجنس	الجدول(3)
60	يوضح الأفراد حسب العمر	الجدول(4)
61	يوضح الحالة العائلية	الجدول(5)
62	يوضح المستوى التعليمي	الجدول(6)
63	يوضح الأقدمية في المؤسسة	الجدول(7)
64	يوضح المستوى الوظيفي	الجدول(8)
65	يوضح الأهمية البالغة لعملية التخطيط الإستراتيجي	الجدول(9)
66	يوضح الإستفادات من التخطيط الإستراتيجي	الجدول(10)
67	يوضح نوع التخطيط المجدي في المؤسسة	الجدول(11)
68	يوضح سيطرة المؤسسة على الإدارة الإستراتيجية	الجدول(12)
69	يوضح ما يتحقق من الإدارة الإستراتيجية من جراء الفرص المقدمة للعاملين	الجدول(13)
70	يوضح الأوقات المناسبة التي يمنح فيها التخطيط الإستراتيجي	الجدول(14)
71	يوضح مساهمة الإدارة الإستراتيجية في مساهمة القدرة على الإبتكار والإبداع	الجدول(15)
72	يوضح الأهداف التي تتحقق عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي	الجدول(16)
73	يوضح العوامل البيئية للمنظمة التي تساعد على التعرف على أبعادها	الجدول(17)
74	يوضح تتبع المؤسسة نظام خاص ارفع الأداء البيئي	الجدول(18)
75	يوضح التحسين في الأداء البيئي يساعد في تحقيق أداء أفضل	الجدول(19)
76	يوضح مدى توقف نجاح المنظمة على تأقلمها مع البيئة الخارجية	الجدول(20)
77	يوضح أن العوامل البيئية المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه	الجدول(21)
78	يوضح التنظيم الجيد يعطي للمنظمة إمكانيات أكبر وفرص أحسن	الجدول(22)
79	يوضح ثقافة المنظمة تؤثر على السلوك والتصرفات الإتجاهات الذهنية للعاملين	الجدول(23)
80	يوضح لأراء جمع المتعاملين وتحليل الشكاوي يساعد في تقييم سمعة المنظمة	الجدول(24)

الخاتمة:

عندما نتكلم على البيئة الخارجية فإنه لا يمكن اختصارها في عدة نقاط لأن البيئة في تغير مستمر، وفي الجزائر يلاحظ جليا التغيرات الحاصلة على كل المستويات، فتعدد التشريعات والقوانين والتكنولوجيا المستوردة والمنافسة المتزايدة بفعل فتح أبواب الأسواق المحلية، كما أن الجزائر قادمة على الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، مما يفرض على المنظمات هنا مسايرة هذه التطورات بدون إعمال التفكير، والإيديولوجيا التي تغيرت وهي في طور التغير بسبب تطور الغزو الثقافي وترك العادات المحلية وتوفير الكفاءة، والعديد من المبررات الأخرى، كي تسير المنظمات هذا التطور يجب عليها خلق نوع من التوازن بين الفرص والتهديدات والإمكانيات التي تملكها كل منظمة لمواجهتها والاستفادة منها، أيضا والسعي لخلق متغيرات في صالحها والمنافسة بها ضد المنظمات الأخرى، الملاحظ اليوم أن المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو الخاص أهملت هذه النقطة رغم أهميتها، وذلك راجع إلى حماية الدولة للاقتصاد والتجارة المحلية، فبعد عدة سنوات من الآن ستصبح حتمية لا جدال فيها، فالمنظمة التي تحمل بيئتها لا تقول فتزول، والمنظمة التي تتمكن من بيئتها لا تقول فتستمر، وإنما تنجح وتتطور وتنمو.

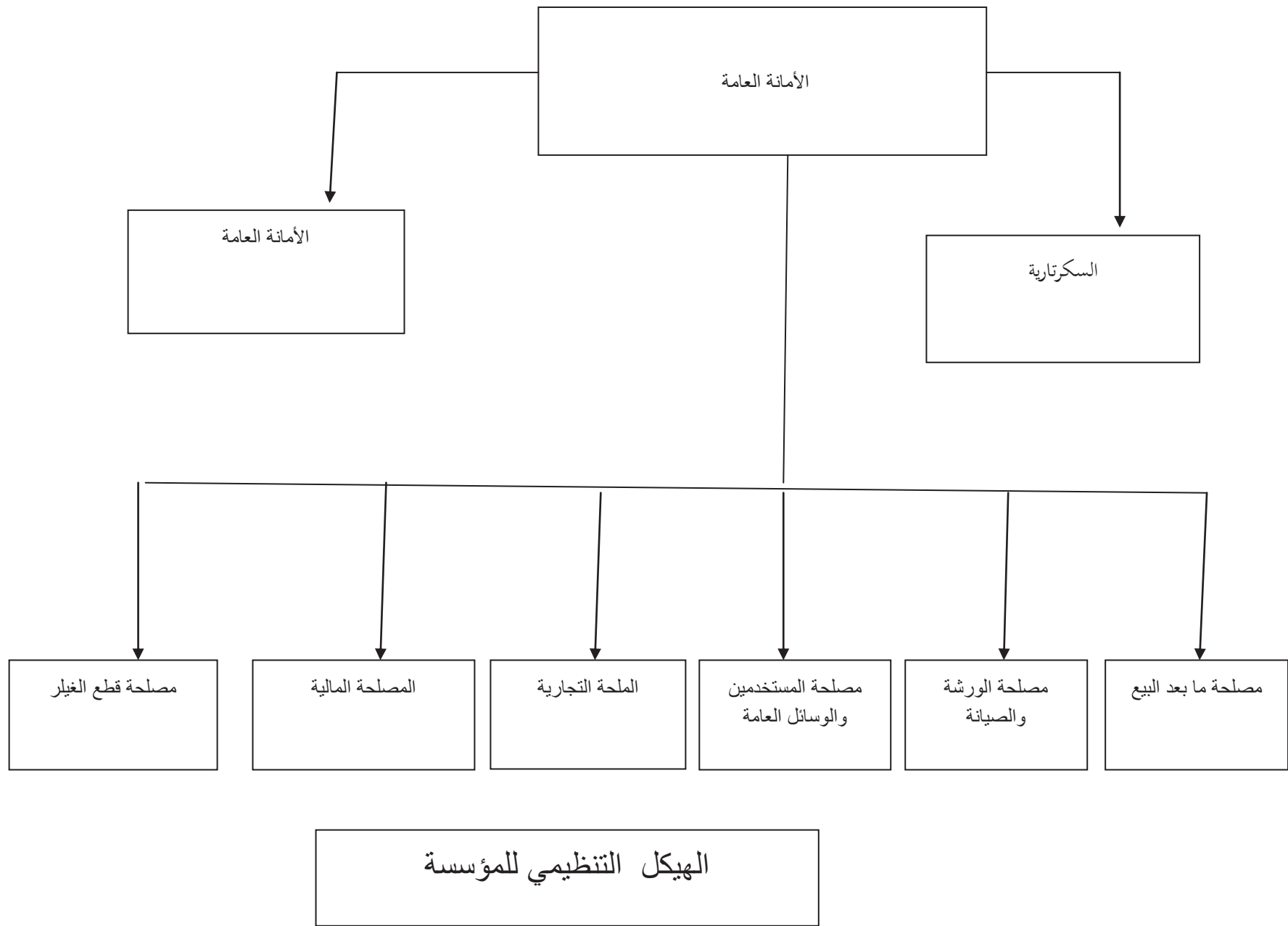
وأخيراً إن تبني هذه الفكرة أصبح حتمية توفر لها ميزانيات كبيرة في الدول المتقدمة يجب على مؤسساتنا العمل بالمثل.

❖ توصيات و اقتراحات الدراسة :

- ✓ إدراك دور التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة .
- ✓ الاهتمام بأساليب التخطيط الإستراتيجي الحديثة.
- ✓ ضرورة الإهتمام والتركيز على جوهر التخطيط بالمؤسسة والتي يساهم في تحسين الأداء.
- ✓ إرسال المعاملة الإنسانية وروح التعاون داخل المؤسسة .
- ✓ على المؤسسة وضع نماذج لتخطيط الإستراتيجي .
- ✓ على المؤسسة أن تدرك أهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات .
- ✓ إشعار العامل في المؤسسة بمدى أهميته ومساهمته في تحقيق أهدافها .
- ✓ عند تصميم لنظام التخطيط على المؤسسة معرفة إحتياجات العاملين وما يؤثر على رضاهم .
- ✓ يجب على المؤسسة أن توفر العوامل البيئية المناسبة للعامل .

جدول الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
02	الإستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم التجارية والعلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

تخصص : تحليل إقتصاد

إستمارة التعليمات

أخي العامل تحية طيبة ... وبعد :

في إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الإقتصادية, تحليل إقتصاد, يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة أرجو التكرم بملأ الإستمارة و المطلوب منك :

- قراءة كل عبارة بعناية وتمعن .
- ثم الإجابة عليها بصدق وصراحة بما ينطبق عليك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لإجابتك .
- اعلم أن إجابتك ستبقى موضع السرية , وإنما تستخدم لغرض البحث العلمي .

- وإليك أخي العامل هذا المثال التوضيحي :

- في رأيك هل وجود التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة يساعدك على رفع الروح المعنوية ؟.

نعم لا

❖ بيانات متعلقة بالشخصية .

إليك أخي العامل بعض هذه التعليمات الرجاء منك ملؤها :

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر:
- الحالة العائلية: أعزب متزوج
- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

- الأقدمية في المؤسسة : أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات
- المستوى الوظيفي: عون إداري رئيس مصلحة عامل عادي

• بيانات متعلقة بالإدارة الإستراتيجية :

1- هل تتولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية التخطيط الإستراتيجي ؟.

نعم لا

2- هل سبق لك وأن إستفدت من التخطيط الإستراتيجي ؟.

نعم لا

3- ما هو في رأيك نوع التخطيط المجدي في المؤسسة ؟.

طويل متوسط قصير

4- هل الإدارة الإستراتيجية تسيطر نسبيا على مصير المؤسسة؟.

نعم لا

5- هل ما يتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هو ناتج من جراء الفرص المقدمة للعاملين؟.

نعم لا

6- هل ترى أن الأوقات التي يمنح فيها التخطيط الإستراتيجي مناسبة ؟.

نعم لا

7- هل يمكن للإدارة الإستراتيجية ان تساهم في زيادة القدرة على الإبتكار والإبداع ضمن المؤسسة ؟.

نعم لا

8- هل تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي ؟.

نعم لا

❖ بيانات متعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية.

- 1- هل صحيح دراسة وتقييم العوامل البيئية للمنظمة تساعد على التعرف على أبعادها؟.
- نعم لا
- 2- هل تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع الأداء البيئي؟.
- نعم لا
- 3- هل في رأيك أن التحسين في الأداء البيئي يساعد في تحقيق أداء أفضل؟.
- نعم لا
- 4- هل يتوقف نجاح المنظمة إستراتيجيا على تأقلمها مع البيئة الخارجية؟.
- نعم لا
- 5- هل ترى أنّ العوامل البيئية المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه؟.
- نعم لا
- 6- هل التنظيم الجيد يعطي للمنظمة إمكانيات أكبر وفرص أحسن؟.
- نعم لا
- 7- هل ثقافة المنظمة "داخلي" يؤثر على السلوك والتصرفات والإتجاهات الذهنية للعاملين؟.
- نعم لا
- 8- هل في رأيك جمع آراء المتعاملين وتحليل الشكاوي يساعد في تقييم سمعة المنظمة؟.
- نعم لا

Statistiques

		هل تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي	هل صحيح دراسة وتقييم العوامل البيئية للمنظمة تساعد على التعرف على أبعادها	هل تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع الأداء البيئي	هل في راتك التحسين في الأداء البيئي يساعد في تحقيق أداء أفضل
N	Valide	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	1,20	1,18	1,35	1,08
	Erreur std. de la moyenne	,064	,061	,076	,042
	Médiane	1,00	1,00	1,00	1,00
	Mode	1	1	1	1
	Ecart-type	,405	,385	,483	,267
	Variance	,164	,148	,233	,071
	Asymétrie	1,559	1,778	,654	3,354
	Erreur std. d'asymétrie	,374	,374	,374	,374
	Aplatissement	,451	1,220	-1,658	9,736
	Erreur std. d'aplatissement	,733	,733	,733	,733
	Intervalle	1	1	1	1
	Minimum	1	1	1	1
	Maximum	2	2	2	2
	Somme	48	47	54	43
Centiles	10	1,00	1,00	1,00	1,00
	20	1,00	1,00	1,00	1,00
	25	1,00	1,00	1,00	1,00
	30	1,00	1,00	1,00	1,00
	40	1,00	1,00	1,00	1,00
	50	1,00	1,00	1,00	1,00
	60	1,00	1,00	1,00	1,00
	70	1,00	1,00	2,00	1,00
	75	1,00	1,00	2,00	1,00
	80	1,80	1,00	2,00	1,00
	90	2,00	2,00	2,00	1,00

		الجنس	العمر	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	الأقدمية في المؤسسة
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		1,15	2,63	1,68	3,05	1,65
Erreur std. de la moyenne		,057	,181	,075	,129	,076
Médiane		1,00	3,00	2,00	3,00	2,00
Mode		1	4	2	3	2
Ecart-type		,362	1,148	,474	,815	,483
Variance		,131	1,317	,225	,664	,233
Asymétrie		2,038	-,162	-,777	-,393	-,654
Erreur std. d'asymétrie		,374	,374	,374	,374	,374
Aplatissement		2,263	-1,397	-1,473	-,588	-1,658
Erreur std. d'aplatissement		,733	,733	,733	,733	,733
Intervalle		1	3	1	3	1
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		2	4	2	4	2
Somme		46	105	67	122	66
Centiles	10	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
	20	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
	25	1,00	2,00	1,00	2,25	1,00
	30	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00
	40	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00
	50	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00
	60	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00
	70	1,00	3,70	2,00	4,00	2,00
	75	1,00	4,00	2,00	4,00	2,00
	80	1,00	4,00	2,00	4,00	2,00
	90	2,00	4,00	2,00	4,00	2,00

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
2. أحمد القيمين ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم حالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، 2002 .
3. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 .
4. ابراهيم عبد الهادي المايحي ، إستراتيجيات و عمليات الادارة،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2002 .
5. بيتر دراوكر ، الادارة،ترجمة عبد الكريم ،الدار الدولية للنشر و التوزيع 1،القاهرة 1996 .
6. توماس وهيلين ، دافيد هنجر ،الإدارة الإستراتيجية ، عهد الإدارة العامة، السعودية،1990 .
7. ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين مرسى ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية مصر ، 2003 .
8. جمال الدين محمد المرسى وآخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي ،الدار الجامعية ، مصر ، 2003 .
9. حسن علي الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن، 2005 .
10. عبد الكريم وافي الجيوري ، المدير الناجح و التخطيط الإداري الفعال ، دار الهلال للطباعة و النشر ط1، لبنان ، 2000 .
11. عبد الغفار حذفي ، عبد السلام أبو قحف ، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال ، الدار 12.الجامعية ،الإسكندرية ، 2004 .
13. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارية الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
14. عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن، 2004 .
15. فلاح حسن الحسيني ،الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2000 .
16. كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الأردن، 2004 .
17. مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 الأردن ، 2005 .
18. محمود فوزي حلاوة ، مبادئ الإدارة ، مكتبة المجتمع العربي، مصر، 2007 .
19. نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، ط2، مصر ، 2003 .
20. ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2001 .
21. نبيل محمد مرسى ، إستراتيجيات الإدارة العليا ، مكتب الجامعة الحديث ، الإسكندرية ، 2006 .
22. نعمة عباس الخفاجي ،الإدارة الإستراتيجية المدخل و المناهج و العمليات ، دار الثقافة ، عمان ، 2004 .

23. هالة منصور ، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.

الكتب باللغة الأجنبية:

Précisé gestion de l'entreprise J.D.Edighoffe 2001.

مواقع الأنترنت:

[http :www .dresmy.com](http://www.dresmy.com)