

جامعة وهران

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص : إدارة إستراتيجية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة وهران	أستاذ محاضر	د. كربالي بغداد
مقرراً	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوطالب قويدر
مناقشاً	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	د. رقيق أسعد ادريس
مناقشاً	جامعة وهران	أستاذ محاضر	د. طاهر لعرج

دور التخطيط الإستراتيجي في رفع أداء وتطوير المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة مجمع صيدال

من إعداد الطالب:
باهي مصطفى

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
بوطالب قويدر

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من نزل فيهما
قوله تعالى : " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة
وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "
إلى أعز ما أملك في هذا الوجود أمي وأبي رحمهما
الله وأسكنهما فسيح جناته وجعل هذا العمل في ميزان
حسناتنا وصدق جارية لوالدي الكريمين
إلى إخوتي يوسف ، محمد ، يزيد وسعيد وإلى أختي
المربية نورية والمغتربة المعلمة خيرة وأختي العزيزة
سعاد ،

إلى كل الأقارب والزملاء والأحباب وكل من
ساهم في تشجيعي ودعمه المتواصل لإنجاز هذا
العمل وإلى كل أساتذتي



كلمة شكر وتقدير

الشكر أولاً لله عز وجل على توفيقه لإتمام هذه المذكرة فمن
شكره زاده وحمده رفعه

أتوجه بالشكر الخالص والتقدير إلى الأستاذ الدكتور
بوطالب قويدر على قبوله الإشراف والمتابعة لهذا العمل
المتواضع

وكما أتقدم بتشكراتي واحترامي لكل أساتذة كلية العلوم
الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة وهران وجامعة تلمسان
وسيدي بلعباس دون أن ننسى مسؤولي المكتبة بجميع
الكليات .

الشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها الدور في
تقويم وتثمين هذه المذكرة .

والشكر الخاص لجميع موظفي مجمع صيدال وخاصة فرع
وهران وعلى رأسهم السيد المدير لما أدوه لي من تعاون

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو

بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل.



فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر و التقدير

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الملخص

01	المقدمة العامة
03	الإشكالية الرئيسية
03	أهمية البحث
04	أهداف البحث
04	فرضيات البحث
05	منهجية البحث
05	فوائد البحث
07	الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي
07	مقدمة الفصل:
08	المبحث الأول: مفهوم التخطيط
08	المطلب الأول: تعريف التخطيط
10	المطلب الثاني: أنواع التخطيط
14	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي
14	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية
17	المطلب الثاني: تعريف التخطيط الاستراتيجي
21	المطلب الثالث: أسس التخطيط الإستراتيجي
25	المطلب الرابع: أهمية التخطيط الاستراتيجي
28	خاتمة الفصل:
29	الفصل الثاني: مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية

29	مقدمة الفصل:
30	المبحث الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي
30	المطلب الأول: الرؤية المستقبلية للمؤسسة
38	المطلب الثاني: قيم المؤسسة
41	المطلب الثالث: طموح المؤسسة
43	المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي للمؤسسة
45	المطلب الأول: تعريف المحيط الخارجي
46	المطلب الثاني: مكونات وأساليب تحديد المحيط الخارجي
69	المطلب الثالث: تحديد الفرص والتهديدات (التحديات) للمؤسسة
73	المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي للمؤسسة
73	المطلب الأول: تعريف المحيط الداخلي
74	المطلب الثاني: عناصر ومكونات المحيط الداخلي
88	المطلب الثالث: تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة
	المطلب الرابع: ربط تحليل المحيط وتحليل نقاط القوة والضعف/الفرص والتهديدات (تحليل مصفوفة SWOT)
92	
96	المبحث الثالث: تحديد الأهداف الإستراتيجية
96	المطلب الأول: تعريف الأهداف الإستراتيجية
99	المطلب الثاني: أنواع الأهداف ومستوياتها
108	المطلب الثالث: كيفية تحديد الأهداف الإستراتيجية
114	المبحث الرابع: تحديد الأهداف العملية (المخطط العملي)
116	المطلب الأول: تطوير خطط تشغيلية عمودية
117	المطلب الثاني: تطوير خطط تشغيلية وظيفية أفقية
118	المطلب الثالث: المبادرات الإستراتيجية وبرامج العمل
119	المطلب الرابع: الموازنات
122	المبحث الخامس: التنفيذ والرقابة الإستراتيجية
122	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التنفيذ الاستراتيجي

124	المطلب الثاني: تحديد متطلبات التنفيذ الإستراتيجي
127	المطلب الثالث: خطوات التنفيذ الإستراتيجي
137	المطلب الرابع: التقييم والرقابة والإستراتيجية
145	خاتمة الفصل:
146	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة جزائرية
146	مقدمة:
146	المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال
149	المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي لمجمع صيدال
150	أولاً: رؤية مجمع صيدال
150	ثانياً: قيم مجمع صيدال
151	ثالثاً: طموحات المجمع
151	المبحث الثالث: دراسة المحيط الداخلي و الخارجي لمجمع صيدال
151	المطلب الأول: تحليل المحيط الخارجي لمجمع صيدال
154	المطلب الثاني: تحليل المحيط الداخلي للمجمع
160	المبحث الرابع: الأهداف الإستراتيجية والعملية لمجمع صيدال
160	المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية
162	المطلب الثاني: التوجهات والإجراءات الإستراتيجية
166	المطلب الثالث: الخطة العملية لسنة 2010/2009
169	المبحث الخامس: الرقابة الإستراتيجية للخطة
170	خاتمة البحث الميداني:
173	الخاتمة العامة:
173	نتائج البحث:
175	نتائج البحث الميداني:
178	قائمة المراجع:

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
20	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي وما هو ليس بتخطيط الاستراتيجي	01
36	أمثلة عن رؤية لمختلف المؤسسات	02
37	أمثلة عن رؤية لمختلف المؤسسات	03
40	أمثلة عن القيم في مؤسسات مختلفة	04
67	مقارنة الأنظمة لتقنية المسح البيئي	05
71	التعامل مع الفرص والتحديات	06
79	موارد المنظمة والعوامل الداخلية	07
90	نقاط القوة والضعف من خلال مصفوفة (SWOT)	08
94	تحليل البيئة الداخلية من خلال مصفوفة (SWOT)	09
104	الأهداف المالية والأهداف الإستراتيجية	10
154	مميزات الفرص والتحديات لمجمع صيدال	11
155	نسبة الإستثمارات لمجمع صيدال	12
155	فرضيات تطور السوق الجزائري	13
156	مميزات البيئة الداخلية لصيدال نقاط القوة والضعف	14
159	مصفوفة SWOT لصيدال	15
162	التوجهات الإستراتيجية لصيدال	16
168	صادرات 2010/2009 لصيدال	17

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
17	الإستراتيجية المخططة وغير مخططة	01
19	العملية النظامية للتخطيط الإستراتيجي	02
24	التفاعل بين التخطيط والتنفيذ	03
34	العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة	04
35	العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية ونمط التفكير في المؤسسة	05
44	الإطار العام للبيئة المحيطة بالمؤسسة	06
50	مكونات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة	07
51	التحليل الصناعي التنافسي	08
52	عوامل النجاح الرئيسية للمحيط الصناعي التنافسي	09
53	دورة حياة المنتج	10
58	تحليل قوى المنافسة في الصناعة (نموذج porter)	11
60	تحليل المنافسين في الصناعة	12
64	نموذج austin لتحليل هيكل الصناعة التنافسية	13
65	خطوات تحليل الستراتيجي (Johnson/schols)	14
68	نموذج (Aguilar) للمسح البيئي	15
78	السلوك تنظيمي	16
81	موارد الباحث (grant)	17
82	القدرات المتميزة للمنافسين	18
84	علاقة الموارد بالقدرات والجدارات إلى الميزات التنافسية	19
87	نقاط القوة لبناء الاستراتيجيات عند (porter)	20
100	تصنيف الأهداف حسب المدة الزمنية	21
100	تصنيف الأهداف حسب طبيعتها	22
101	تصنيف الأهداف حسب المحيط الداخلي والخارجي	23
106	مستويات الأهداف	24
107	سلسلة الأهداف حسب مستوى التنظيم (هرم الأهداف)	25
110	خطوات الإدارة بالأهداف	26
113	العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	27
117	قائمة فحص المخرجات من عملية توحيد الخطط التشغيلية	28
123	العلاقة بين صياغة والتنفيذ الإستراتيجي واحتمالات النتائج المتوقعة	29
126	متطلبات عمليات التنفيذ الإستراتيجي	30
130	العلاقة بين التنفيذ التشغيلي الإستراتيجي والتنفيذ الإستراتيجي	31
134	التكامل والتنسيق بين المهام	32
135	نموذج مينزبرغ للهيكل التنظيمي	33
136	نقاط الجذب في المنظمة	34

140	مستويات الرقابة	35
141	النظام الرقابي التكاملي	36
144	خطوات العمل في نظام الإدارة الإستراتيجية	37
147	نشأة وتطور صيدال	38
148	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	39
161	الخطة الإستراتيجية 2007-2016 (مجمع صيدال)	40
165	توزيع المسؤوليات في التخطيط (مجمع صيدال)	41
168	الخطة السنوية لمجمع صيدال 2009/2010	42

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
20	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي وما هو ليس بتخطيط الاستراتيجي	01
36	أنواع القرارات ومجالاتها	02
30	أمثلة عن رؤية لمختلف المؤسسات	03
67	أمثلة عن القيم في مؤسسات مختلفة	04
71	مقارنة الأنظمة لتقنية المسح البيئي	05
79	التعامل مع الفرص والتهديدات	06
89	نقاط القوة لبانء الاستراتيجيات عند (porter)	07
93	نقاط القوة والضعف من خلال مصفوفة (SWOT)	08
103	تحليل البيئة الداخلية من خلال مصفوفة (SWOT)	09
151	الإجراءات الإستراتيجية (مجمع صيدال)	10
155	التشخيص الداخلي لمجمع صيدال	11
159	التقديرات لأفق 2011 (بملايين نسمة) مجمع صيدال	12
159	الاستهلاك المرتقب لأفق 2011 (مجمع صيدال)	13
160	مميزات البيئة الخارجية لصيدال	14
166	فرضيات تطور السوق الجزائري (مجمع صيدال)	15

فهرس الجداول

مقدمة عامة

تواجه كافة المؤسسات في العصر الراهن سواء كانت عامة أو خاصة إنتاجية أم خدماتية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة وتسعى هذه المؤسسات على البقاء والنمو والربحية والرفع من أدائها ومن أهم وأخطر هذه التحديات التي تواجه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين هو ما يطلق عليه باسم العولمة بما نتج عنها من ضغوط وتكتلات واندماجات واتحادات وانفتاح الأسواق وحدة وقوة المنافسة.

وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة أو المنظمة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية تمكنها من ذلك.

ولكي تواجه هذه المؤسسات تحديات القرن لا بد لها وللقائمين عليها بالأخذ بعين الاعتبار هذه الأساليب ومن أهمها وبصفة خاصة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العصري بمثابة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدر على زيادة القدرات التنافسية وتطوير أدائها أن أسلوب الإدارة الإستراتيجية والذي من أول وأهم خطواته التخطيط الاستراتيجي تتبناه معظم المؤسسات الإنتاجية والخدماتية والشركات ومنظمات الأعمال في البلدان المتقدمة حتى في الجمعيات والأحزاب والمجتمع المدني وتستعمله بعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوق هذه المؤسسات وتميزها.

ورغم أهمية الإدارة الإستراتيجية، لكن ما يعاب على المؤسسة الجزائرية وفي الوقت الراهن أصبحت عاجزة حتى على تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي رغم أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي سائد في المفهوم الإداري للمؤسسات والمنظمات والاقتصاد الوطني ولا يستخدم إلا نادرا في بعض المؤسسات الكبرى في الوطن فصحح أن بعض المؤسسات قد تنجح في الأجل القصير دون ممارسة جادة للتخطيط الاستراتيجي ولكن في

مقدمة عامة

الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المؤسسات التي تمارس ممارسة جادة وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة المؤسسات العامة والخاصة والمنظمات في الجزائر لأسلوب التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

ولقد ظهر التخطيط الاستراتيجي قبل الإدارة الاستراتيجية وأصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الهامة والمتجددة في علم الإدارة ولعل أحد أهم الأسباب لانتشار هذا النوع من التخطيط الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المؤسسات التي تستخدمه تقل كثيراً على تلك التي لا تستخدمه، كما تشير بعض الدراسات إلى أن المؤسسات التي تستخدم أسلوب التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه (Thankuran / calignon, 1992 : 47-54) ولقد بين معظم الباحثون في هذا الجانب أهمية البيئة ودورها في التخطيط الاستراتيجي من خلال وضعهم للغرض العام للتخطيط الاستراتيجي بأنه يمثل أساليب وفرق التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة وبما يحقق مصالح المؤسسة وإن الشغل الشاغل لإدارة أي مؤسسة اليوم هو كيفية الإستخدام الفعال للموارد والمحدودة وبما يساعد على بقائها واستمرارها وبما ينسجم من التغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ومع نمو وارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات فبرزت الحاجة لوضع الاستراتيجيات واستخدامها من خلال أسلوب التخطيط الاستراتيجي والذي يسعى إلى تقليل الخيارات للمؤسسة من خلال تحديد الاتجاهات والفرص والتهديدات ونقاط القوة وضعف المؤسسة وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراقات السوق أو ابتكارات مهمة تساعد على تغيير أساسة في الأهداف.

وبهذا الصدد نجد أنفسنا أمام إشكالية:

إشكالية الرئيسية:

ما مدى إمكانية مساهمة وتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرفع من أداء المؤسسة الجزائرية وتتفرغ هذه الإشكالية إلى إشكاليات جزئية وذلك لمعالجة هذه الإشكالية:

- (1) مفهوم التخطيط
- (2) مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وكيف يساهم في تحسين أداء المؤسسة وزيادة مردوديتها
- (3) كيف يمكن اعتماد مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية في ظل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

أهمية البحث:

تحرص كل المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وتحقيق التنافسية وإن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في تخطيطها الإستراتيجي.

ومن هنا يصبح تطبيق المؤسسة العامة و الخاصة في الجزائر لعملية التخطيط الإستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية وذلك لأهمية القطاع الاقتصادي في الجزائر والتنافس المفرو. وبناء عليه فإن أهمية البحث تتبع من خلال أنه ستركز بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الجزائرية وبالأخص خطوات تصميم الاستراتيجيات لكونها تسبق كل تصرف بل تحكم أي تصرف أو سلوك. بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها ومعرفة مدى توفر أهم متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تلك المؤسسة وإيضاح العلاقة بين تطبيقها لأسلوب التخطيط الإستراتيجي وتحقيق تميزها التنافسي من خلال رفع أدائها.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- إيضاح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومكوناته وأهميتها وضرورة تطبيقه في المؤسسات و المنظمات في المؤسسة الجزائرية .
- 2- تشخيص الممارسة الفعلية للتخطيط في المؤسسة على ضوء أحكام التخطيط الإستراتيجي.
- 3- دراسة أثر تطبيق أسلوب التخطيط الإستراتيجي والنماذج الإستراتيجية على الأداء في المؤسسة الجزائرية وتأثيرها على تنافسية المؤسسة.
- 4- التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المؤسسة .

فرضيات البحث:

1. نقص كبير في تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية سواء كانت عامة أو خاصة.
2. انعدام فهم مديري المؤسسات والإدارة العليا لرؤية المؤسسة وحتى الأهداف الاستراتيجية.
3. الاعتماد على تقاليد الخطط السنوية المعتادة مما يجعل المؤسسة تبتعد عن تكاليف الخطة الاستراتيجية لصعوبة تطبيقها.
4. عدم دراسة تجارب المؤسسات العالمية من خلال تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي.
5. تمتع المؤسسات لمحيط نسبي في التغيير مما يجعلها تعتمد على مهارات مسؤولي المؤسسة وتفوقهم مما يجعلهم يبتعدون عن تجربة التخطيط الاستراتيجي مستقبلا لبيئة غير مدروسة.

منهجية البحث:

مقدمة عامة

أن صرامة التحليل تكمن في المنهجية المتبعة فمنهجيتنا في هذا البحث تتمثل في الخطوات الآتية:

- 1- معرفة أهم مفاهيم وخصائص التخطيط الإستراتيجي
- 2- دراسة أدوات و أساليب ونماذج التخطيط الإستراتيجي من خلال تشخيص المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة التي سوف يتم اختيارها في بحثنا وبالتالي إيجاد نقاط القوة و الضعف و معرفة الفرص والتحديات للمؤسسة. (باستخدام أحدث المراجع والدراسات في مجال التخطيط الإستراتيجي).
- من الناحية العملية دراسة حالة مؤسسة مجمع صيدال على ضوء ما توصلنا إليه في الفصول السابقة من نتائج نظرية. و سنستخدم طرق عديدة (مستخدمة عادة في البحوث العلمية) طرق التحليل الاستقرائي و الاستنباطي والتحليل الوصفي.

فوائد البحث:

- 1-تحديد المسار للمؤسسة الذي يحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- 2-يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- 3- يمكن للمؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً .
- 4-يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.
- 5-ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق .
- 6-تحديد وتقييم جوانب قوة وضعف من خلال النماذج الإستراتيجية (SWOT، نموذج بالسيناريو، نموذج PFIEFFER...).

7- تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة

وتقييم البدائل الإستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المؤسسة ويحقق أهدافها.

مقدمة عامة

8-التنفيذ الاستراتيجي ومنه التعرف على مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المؤسسة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:1- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي 2- أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للإستراتيجية 3- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية 4- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية 5- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

9-الرقابة الإستراتيجية والتي يقوم بها المدراء الإستراتيجيون في المؤسسة تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المؤسسة في أفضل الحالات.

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي

مقدمة الفصل:

عندما نتكلم عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي في بحثنا هذا لابد أن نشير إلى جزئين هامين في هذا المفهوم وهما ماهية ومفهوم التخطيط والإستراتيجية حيث أن العملية الإستراتيجية إذا أرادت المؤسسة أن تحقق أهدافها لابد لها من إعداد خطة مسبقة لذا في فصلنا هذا قسمناه إلى مرحلتين مفهوم التخطيط وعلاقة بالإستراتيجية حتى نمر إلى المرحلة الثانية وهي مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهمية وأسسه في المؤسسة الجزائرية.

المبحث الأول: مفهوم التخطيط

يعتبر التخطيط جزءاً هاماً في العملية الإدارية للمؤسسة ويعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة وهو من أهم الوظائف الإدارية وكما يشير إليه FAYOL أنه يقدم على رأس مهام الوظيفة الإدارية وهو ما يؤكد المتخصصون إلى حد الآن.

المطلب الأول: تعريف التخطيط

في دراسة بحثنا هذا وجدنا عدت تعريفات للتخطيط ولقد قدمت فيه وجهات نظر مختلفة عبر أزمنة مختلفة.

1. فنجد التخطيط هو: ¹ "الإعداد المسبق لما يجب عمله، أسلوبه وتوقيته والمسؤولية عن تنفيذه، وبذلك نجد أنه يمثل المعبر للفجوة بين ما نحن فيه الآن وما نرغب في الوصول إليه أي أنه يمثل المعبر السهل تحقيق ما نرغب فيه إذا لم تحدث ظروف غير متوقعة لم تأخذ في الحسبان".

التخطيط عند w. newman: ² هو البحث عن ما يجب فعله وكما نعيه هنا التخطيط كمجال واسع عن القرارات: تحديد أهداف واضحة اختيار سياسات وضع برامج وحملات البحث عن طرق وإجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية".

وفي تعريف للتخطيط عن R.L. Ackoff: ³ هو تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه".

ومن الناحية العلمية فإن التخطيط هو ⁴ "الحركة التي تظهر إرادة المؤسسة للتأثير على المستقبل، تترجم في شكل جداول تصريحات، أشكال ورسومات".

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الاعمال، المكتب العربي الحديث، الياسكندرية 1993، ص338.

² W-HNEUMAN L'ART de laGestion 1969.P/4

³ R. LAKOUFF Prospective & Planification Stratigique , Economique 1985P /31

⁴ M. KALIKA, J.P HELFR, J. ORSONI, Vuibert 1996 P 18.

وحسب M. Gerwars¹ يرى أن التخطيط هو "عملية منهجية ومستمرة لمستقبل المؤسسة".

ومن أهم التعاريف الشائعة للفظ التخطيط هو أنه:

- عبارة عن العملية التي عن طريقها يحدد الفرد أو المنظمة مقدا مجريات التصرف المستقبلية.

- هو العملية التي عن طريقها يمكن تحديد كيف تستطيع المؤسسة أن تصل إلى ما تبغيه وترغبه في المستقبل.

يشتمل التخطيط على عملية الاختيار من بين بدائل التصرف المستقبلية للمنظمة ككل ولكل إدارة أو قسم فيها.

وفي تعريف آخر لدورين: "هو وسيلة لإدارة الاقتصادية القومي عن طريق سلطة اقتصادية مركزية تكون مهمتها توجيه المشروعات والأفراد في مجال الإنتاج والأسعار وتصبح إدارة المشروع مسؤولية أمام هذه السلطة بدلا من أقلية صغيرة من حملة الأسهم".

تعريف ليونيل روبرتز: "إن التخطيط حسب المفهوم الحديث ينطوي على الرقابة الحكومية على الإنتاج بصورة أو بأخرى.

فحسب هذه التعاريف يعتبر التخطيط أنه وسيلة لا غاية وأول ما أبرز فكرته وأهتم به العالم النرويجي "كريستال شون هيدر" وذلك في بحثه الذي نشره عام 1910.

"وهناك إشارة إلى ما نظرق إليه M. Gervais أنه ربط التخطيط في المؤسسة بالمحيط حيث يحتوي على.

- تقييم لتطور محيطها قياس صحيح لإمكاناتها ووسائلها.

- إرادة العمل (أهداف عامة) تطبيق للاختبارات المنجزة ومراقبة تنفيذها.

ويهدف أيضا أهداف التخطيط هو إعداد إدخال المؤسسة في المستقبل أي تقدير ما يمكن أن يكون محيط المؤسسة - استنتاج نتائجه على المؤسسة بتحديد الأهداف المراد تحقيقها - إعداد المؤسسة لاستفادة أقصى المزايا وتحمل أقل وأدنى المشاكل أو النقائص من التطور المنتظر.

¹ Michael Gewars controle de gestion et planification de l entre prise 2 e ed 1983p/39

- توزيع وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الخطط.
وحسب ما تطرقنا إليه في تعريف Ackoff يمكن أن يركز التخطيط على خمسة مكونات: 1. الغايات والأهداف 2. الوسائل: اختيار السياسات، برامج، طرق ووسائل 3. الموارد: تحديد أنواع ومبالغ الموارد الضرورية والأساليب التي تسمح بإنشائها أو تحصيلها 4. التطبيق: وهو تصور طرق اتخاذ القرارات وكيفية تنظيمها من أجل التسيير الجيد للحظة المقدرة 5. المراقبة: تسمح بالكشف عن الأخطاء والوسيلة لتصحيحه".
والتخطيط عند Mintzberg و Koontz : هو اتخاذ القرار حيث أنه عملية تحديد واع لأفعال محددة لتحقيق الأهداف.

نلاحظ أن هناك اختلاف في وجهات النظر كما أشرنا في بداية مفهوم التخطيط والمقصود به حيث أنه 1. وسيلة 2. أسلوب علمي 3. أسلوب اقتصادي.
فشارل بتلهام يقول: "إن التخطيط عملية يمكن لها أن تنظم جميع مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتستلزم ترابط وتنسيق بين قطاعات الاقتصاد الوطني، مما يستدعي دراسة على نطاق عام وشامل للتأكد من أن كل المجتمع سوف ينمو بصورة منتظمة ومنسقة، وبأقصى سرعة ممكنة وذلك مع التبصير بالموارد الموجودة وبالأحوال والظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة، بحيث يمكن السيطرة عليها وذلك ضمانا للنتائج المستهدفة.

المطلب الثاني: أنواع التخطيط

عند دراستنا لأهم التعريفات عن التخطيط يمكن التعرف على أنواعه من خلال التعرف على الأبعاد المختلفة له وحسب التقسيمات المختلفة للتخطيط.

1. حسب الإطار الزمني للخطة: وفقا لهذا البعد نجد خطط طويلة الأجل، متوسطة وأخرى قصيرة الأجل.

2. حسب مدى التكرارية للخطة: هذا البعد يشر إلى مدى استخدام الخطة مرة تلو الأخرى أو استخدامها مرة واحدة لذا نجد:

- الخطط الجاهزة: هي التي تستخدم مرة تلو الأخرى (أي على مدار فترة زمنية معينة) مثل السياسات، الإجراءات، القواعد.

- خطط تستخدم مرة واحدة: (ذات استخدام فريد أو وحيد) مثل: الموازنات البرنامج.
- 3. حسب المجال: وفقا لهذا البعد نجد:
 - خطط تغطي المؤسسة أو المنظمة ككل.
 - خطة تغطي قطاع معين (قطاعات المؤسسة).
 - خطط تغطي الوحدات والأجهزة المكونة للمؤسسة أو خطط حسب مجالات نشاط المؤسسة من خطة التوزيع إلى خطة الإنتاج وخطة البحث وغيرها.
- 4. حسب مستوى التخطيط: فنجد في هذا البعد خطط الإدارة على مستوى الإدارة العليا وهي تشمل الخطة العامة وخطط النشاطات على مستوى الإدارة المتوسطة وخطط إدارة الخط الأول أو ما يسمى بالإدارة الإشرافية.
- 5. حسب الطبيعة: من الخطة الإستراتيجية إلى الإجراءات الإدارية من خلال هذه تعرفنا لهذه الأبعاد المختلفة للتخطيط يمكن أن نجزي التخطيط إلى عدة أنواع أهمها:

1) التخطيط الطويل الأجل:

¹التخطيط طويل الأجل غالبا ما تعده الإدارة العليا، يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية التي ترشد جهود المؤسسة في المستقبل، ويعطي للتخطيط الطويل الأجل إطار تعمل داخله بقية الخطط ومعنى ذلك إذا كانت الخطة على سنتين أو عشر سنوات فهي خطة إستراتيجية وتتراوح مدة التخطيط طويل الأجل من 10 إلى 20 سنة وغالبا ما يكون من طبيعة التنبؤ العام بالاتجاهات الرئيسية في الاقتصاد الوطني أو على مستوى مؤسسة أكبر.

2) التخطيط المتوسط الأجل:

وتتراوح مدته الزمنية ما بين 05 سنوات إلى 07 سنوات وترتبط بالخطة الطويلة الأجل عن طريق الإطار العام الذي ترسمه الخطة طويلة الأجل، وهي تحتوي على درجة أكبر من التفاصيل مقارنة بالخطة طويلة الأجل وهي تتعرض لهيكل القطاعات واختيار المشروعات الاستثمارية المحددة لتفصيل هياكل العمالة وغيرها.

¹ سيار زوييدة، رسالة ماجستير، التخطيط الاستراتيجي والأفاق المستقبلية للسياحة الجزائرية، 2003، ص10.

(3) التخطيط قصير الأجل:

وهو ما يسمى أيضا بالخطة الإجرائية أو التنفيذية أو المرحلية وغالبا ما يربط بالميزانية العامة للدولة، وهي تعد الوسيلة التنفيذية للخطة متوسطة الأجل، فتميز بتفصيل الأهداف والوسائل المزمع استخدامها لتحقيق هذه الأهداف كتحديد سياسات الأسعار والأجور والسياسات الضريبية" ويعتمد هذا النوع من التخطيط على تحويل الاستراتيجيات الرئيسية للمؤسسة إلى برامج قصيرة الأجل أو خطط سنوية قابلة للتنفيذ عمليا، وكما يعتمد هذا التخطيط على بعض الأهداف الخاصة بوحدة معينة أو إدارات معينة، وتعد هذه الخطة سنوية.

(4) التخطيط الوطني والتخطيط الإقليمي:

يشمل التخطيط الوطني جميع الأقاليم والمناطق التي تضمها الدولة أما التخطيط الإقليمي فمن أهدافه تحقيق درجة من التوازن في نمو أقاليم الدولة لأنها غالبا ما تختلف فيما بينها من حيث درجة النمو الاقتصادي، والتخطيط الإقليمي قد يكون جزء من التخطيط الوطني إذا ما كانت الخطة الإقليمية جزء من الخطة الوطنية ولكي يكون التخطيط ناجحا يجب أن تسبقه دراسة جزئية على مستوى المناطق المختلفة والأنشطة النوعية المتعددة وهذا حسب طبيعة كل إقليم وإمكانية نجاح الخطة على مستواه.

(5) التخطيط العام والتخطيط القطاعي:

إن مهمة التخطيط القومي في معناه الصحيح هي تحديد أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك تحديد الوسائل التي يتعين الأخذ بها لبلوغ تلك الأهداف ولذلك فإن التخطيط يحكم طبيعته هو من اختصاص السلطة العامة لما يقتضيه من تنسيق دقيق بين مختلف القطاعات التي يشملها التخطيط فهي إلى أنه يفرق البعض بين التخطيط العام الذي يتضمن وضع أهداف إجمالية للاقتصاد القومي بكل قطاعاته المختلفة وبين التخطيط القطاعي الذي يتضمن وضع أهداف فرعية لقطاع معين وسواء كان تخطيط من القاعدة على القمة أو من القمة إلى القاعدة فإن الخطة العامة هي في الواقع مجموعة متناسقة من

الخطط القطاعية كما أن الأهداف الإجمالية للخطة العامة على مستوى الاقتصاد القومي الوطني هي محصلة الأهداف الفرعية لخطة القطاعات ولو تتبعنا مراحل اعدادية خطة قومية شاملة، فإننا نجدتها في العادة تبدأ بخطط القطاعات المختلفة يتولى جهاز التخطيط المركزية بدراسة كل منها دراسة فنية واقتصادية على المستوى القطاعي، ثم يقوم بعد ذلك بالتنسيق بينها وإدماجها داخل إطار موحد لخطة عامة شاملة.¹

(6) التخطيط المادي والتخطيط المالي:

التخطيط المادي هو على أساس الموارد الحقيقية اللازمة لعمليات الإنتاج كالألات والمعدات والإنشاءات والقوى العاملة ويتطلب كل مشروع من المشروعات التنمية قدرا معيناً من الموارد الحقيقية، أما التخطيط المالي فهو تنظيم الموارد المالية الضرورية لسد احتياجات التنمية أي بتوفير الأموال المحلية والخاصة اللازمة لتمويل كمية السلع والخدمات المقرر إنتاجها في ظل التخطيط المادي.

(7) التخطيط المركزي واللامركزية:

التخطيط المركزي هو أن تتولى السلطة العامة ممثلة في جهاز التخطيط كل القرارات الخاصة بالخطة وبمشاركة أجهزة التخطيط الأخرى أي تصدر القرارات بعد استطلاع رأي الوحدات الإنتاجية المختلفة داخل الأنشطة الاقتصادية. أما اللامركزية يقوم باتخاذ بعض القرارات تاركا المشروعات القائمة اتخاذ البعض ويحدد هذا النوع من التخطيط تلك القرارات التي يكون من اختصاص جهاز التخطيط في جوانب: تحديد الحجم الكلي للاستثمار - تحديد الأثمان التي تتم على أساسها المعاملات بين المشروعات وتحديد سعر الفائدة.

¹ علوان حميد، رسالة ماجستير فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، 2000-2001، ص 34

(8) التخطيط الاقتصادي والتخطيط الاجتماعي:

قد يكون التخطيط الاقتصادي من أجل تحقيق أهداف اقتصادية كزيادة الانتاج السلعي، أما التخطيط الاجتماعي فهو يهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية كالتعليم المجاني والصحة، الخدمات والثقافة والسياحة والتنظيمية.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

تقر أهمية التخطيط ودوره المهم داخل المؤسسات ومنظمات الأعمال الاقتصاد الوطني وما ينجم عنه من نتائج مرحلية وهذا ما أثر إليه مبحثنا الأول حول مفهوم التخطيط إلا أنه ظل غير كافي وناقص وذلك من خلال تطور المؤسسة داخل المحيط الاقتصادي العالمي وتطور حدة المنافسة وانفتاح السوق العالمي والعولمة أصبحت المؤسسات تواكب العملية للتطويرية للاقتصاد فأصبح مجبرة على استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي وذلك لتحقيق وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لانجاز أهدافها مستقبلا وتحقيقها وهنا تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي فبعد تطور التخطيط إلى التخطيط طويل الأجل (1955-1965) على مرحلة التخطيط الاستراتيجي (1965-1975) على المرحلة الثالثة الإدارة الإستراتيجية (منتصف السبعينات إلى يومنا هذا) ففي مبحثنا هذا سنحاول معرفة المفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهميته وأسسه ومعرفة بعض الجوانب التفصيلية لأسلوب التحقيق الاستراتيجي، وقبل ذلك لابد أن تشير إلى مصطلح الإستراتيجية الذي أدخل على مصطلح التخطيط.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية:

وجدت الإستراتيجية في الواقع العلمي العسكري، منذ وجود المعارك والحروب وقد ترك لنا مختلف رواد المدارس الإدارية والإستراتيجية عددا من التعريفات المتعلقة بالإستراتيجية وذلك لمحاولة الإمام بمختلف العناصر والجوانب التي تهتم بها.

فيرجع الكتاب أصل كلمة استراتيجي¹ "Strategie" إلى الكلمة اليونانية استراتيجيوس "Strategeos" وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك وتعني أيضا "فن الجنرال". ويعرف قاموس ويبستر websters new world dictionary الإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.

ويشير قاموس المورد Almawarid الإستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.

وفي قاموس أكسفورد oxford dictionary هي الفن استخدام في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.

ويقول "بيتر دراكر" الإستراتيجية بأنها عملية اتخاذ قرارات "هذا من ناحية أصل مفهوم إستراتيجية وتعريفها التقليدي الذي ساد أسلوب الإستراتيجية المجال المعارك والحروب حيث أدخل هذا المفهوم الحياة الاقتصادية والسياسية وكيفية استفادة المؤسسة من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها. فلدى² A.Chandler الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية في كتابه strategie et structure de l'entreprise أن الإستراتيجية: هي اعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة واختيار خطط العمل وإعداد عدد من البدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

ولدى مدرسة Philippe de woot & Harvard الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة لاختيارات الكبرى للمنظم (المدير) المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والرامية أساسا إلى تكيف المؤسسة مع التغير وكذا تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها.

ويرى من جهة أخرى عند Morgenstren von neumman أن الاسراتيجية هي تتابع حركة لاعب عقلاني تماما، في إطار منفعة معينة خلال لعبة ذات قواعد محددة. هذا اللاعب يعرف توزيع احتمال النتائج بمقياس دالته المنفعة، لكل من الإختيارات الممكنة.

¹ د. عبد الفتاح المغربي، د. فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية منصور، 2006، ص 15.

² د. ناصر عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001، ص 08.

ولتعد العملية الإستراتيجية أصبح من الضروري للاعتماد على افتراضات، وسيناريوهات عن تحركات مختلف العوامل المتداخلة والمشاركة في بناء الإستراتيجية ابتداء من السوق، المنافسة، التكنولوجيا، المحيط السياسي والاجتماعي وغيرها فانقال مفهوم الإستراتيجية من الميدان العسكري إلى الميدان الاقتصادي لعدة جوانب أهمها الإستراتيجية تابعة للأهداف ولها دور كبير للتغلب على المصاعب الداخلية وتكون لمدى طويل الأجل وهي دالة متكاملة الحركة المستقبلية (intégratrice) والعناصر الجزئية هي وسائل تحركها لجعلها تساهم في الإستراتيجية العامة وبالتالي هي الوظيفة الطبيعية للقائد ومهام المسير ويمكن القول أنها جوهر الإدارة.

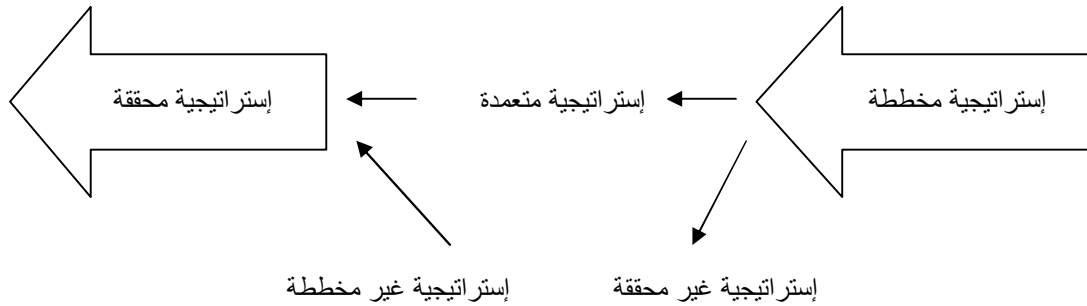
وبالتالي من المفاهيم التي رأيناها عن الإستراتيجية يتبين لنا أن وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة يتطلب رؤية مستقبلية واضحة ومهام إدارية عليا لما يجب أن تكون عليه المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية المحلية وما توفره من فرص تستفيد منها المؤسسة أو التهديدات والتحديات التي يجب التغلب عليها من أجل الأهداف بكفاءة وفعالية وأداء أحسن.

ويمكن اختصار هذه المفاهيم في أربع ملامح:¹

- 1- تعتبر الاستراتيجية الدليل الذي تسترشد به المنظمة خلال فترة طويلة من الزمن ويتطلب عناية كبيرة، حيث أنه في حالة إقرارها يكون من الصعب تغييرها.
- 2- تركز الإستراتيجية على معايير أساسية تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المؤسسة وبناء مركز تنافسي ملائم.
- 3- الإستراتيجية هي التي تحدد رؤية وفلسفة الإدارة العليا والمهمة الرئيسية للمؤسسة في دنيا الأعمال.
- 4- الإستراتيجية هي الإطار العام الذي يحكم علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة الداخلة والخارجة وحديثا عبر "هنري منتزبرغ" عن وجهة نظره على أن الإستراتيجية بأنها "نمط أو نموذج معين يعبر تدفق القرارات أو التصرفات" وسواء كان هذا النمط نتاجا لإستراتيجية مخططة يتم تحقيقها في الواقع الفعلي أو الاستراتيجيات غير مخططة وهذا ما يوضحه في الشكل التالي لمنتزبرغ.

¹ جازية زعتر أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين الشمس مصر 1999 ص180

الشكل رقم (01): الإستراتيجية المخططة وغير مخططة

المطلب الثاني: تعريف التخطيط الإستراتيجي

من خلال ما أشرنا إليه من تعريف للتخطيط ودوره كآلية مرحلية وتعريفنا للإستراتيجية فإن المؤسسة الجزائرية نجد نفسها حالياً مرغمة على إدخال آلية وأسلوب التخطيط الإستراتيجي في العملية التسييرية وذلك ما اشرنا إليه في المقدمة العامة وذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة الجزائرية والرفع من تميزها.

فتعود جذور التخطيط الإستراتيجي بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة إلى منتصف الخمسينات من القرن الماضي وذلك عندما بدأت المؤسسات والمنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى في محله أنظمة التخطيط البعيد المدى (1955-1965) ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم وبوسائله وأدواته بالتطوير مما أدى على اعتماده من قبل العديد من المؤسسات باختلاف أحجامها ومن ثم ظهر التخطيط الإستراتيجي ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى. ويعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه عمليات اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها ويعرف كذلك على أنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة.¹

¹ د. محمد الصيرفي الإدارة الاستراتيجية دار الوفاء، 2008 ص 96.

ويعرف على أنه العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة للتنفيذ على ضوء تأثير مختلف العوامل للمشروع أو المنظمة.¹

وعرف Kotler التخطيط الإستراتيجي على أنه العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة المهارات الموارد وفرصها التسويقية المتغيرة حيث يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة.²

ويقول Chandler بأنه تحديد الأهداف الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة وتبنى وسائل لتحقيقها وتوزيع الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف أما تعريف Andrews أنه مجموعة الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف وهي موضوعة بشكل معين لتحديد النشاط الحالي للمنظمة أو الأنشطة المستقبل ونوع أنشطة المستقبل ونوع المنظمة الحالي والذي سيكون عليه في المستقبل.³

كما يعتبر التخطيط الإستراتيجي التبصر بطريقة مثالية للمؤسسة في المستقبل وتحقيقه هذه الطريقة وفي نفس الوقت توقع حل المستقبل والاستعداد لمواجهة هذا المستقبل ويضيف مجموعة من الباحثين على انه عملية مسيرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المؤسسة ويقوم على نظام للمعلومات ووضع القرارات الإستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا المتغيرات في البيئة الداخلة للمؤسسة ويعتبر التخطيط الإستراتيجي جزء من الإدارة الإستراتيجية وهو يتعلق بتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المؤسسة وأهدافها بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية بعدها تتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على مستويات الإستراتيجية.

وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي عملية نظامية مستمرة واتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات: أين هي المؤسسة الآن were we now

أين ترغب أن تكون where do we want to be

¹ Dr. David fred, stratigie management prentice hall new jersy 5, 1995.

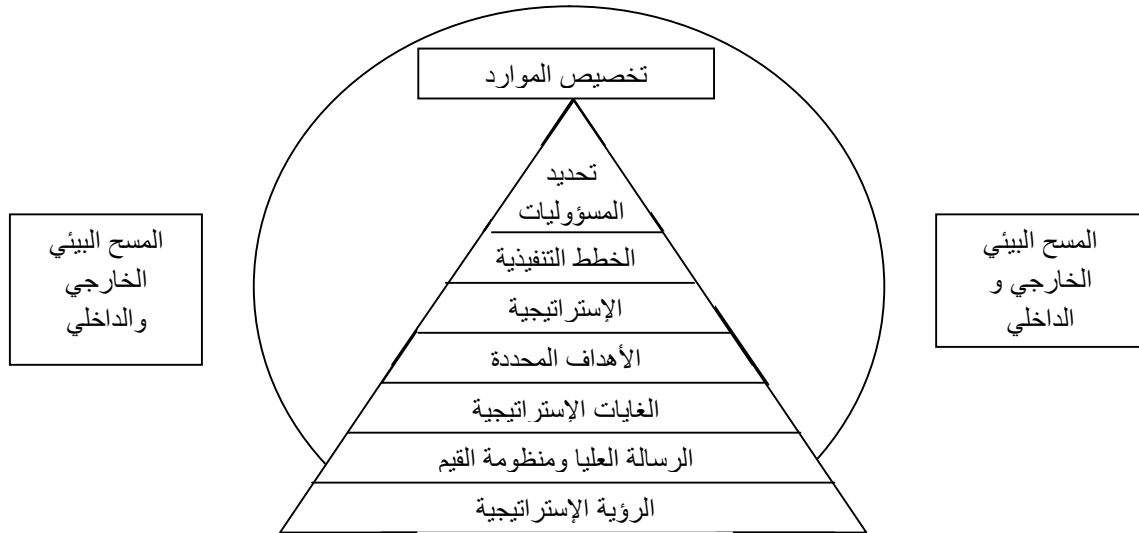
² Kotler pH, marketing management analysi, planning, implantation and controle, prentice hall ine 8th New Jersy,1994

³ د. محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء، الاسكندرية، 2008، ص98.

كيف ستصل المؤسسة إلى هناك How do we get there

كيف تقس المؤسسة مدى تقدمها How do we measure our progress

شكل رقم (02):



Source: Manage ware, "A practical guide to managing for results strategic Planning: Planning for results », 2004, P06

ويؤكد (Steiner 1979,71) أن التخطيط الإستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة:

1. المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك بديل الأساسي لجميع القرارات.
2. العملية: التخطيط الإستراتيجي يبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الإستراتيجيات وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف ويمثل عملية مستمرة وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في المحيط الداخلي والخارجي.
3. الفلسفة: إن التخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم في العملية الإدارية فلا بد للمديرين والعاملين في أية مؤسسة ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أية مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

4. **الهيكليّة:** عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والإستراتيجية التشغيلية فهو يربط ثلاث أنواع من الخطط مع بعضها البعض وهي الخطة الإستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى والبرامج القصيرة المدى وهذه الهيكليّة تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية على قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية. فمن خلال التعريفات السابقة يتضح تعريف للتخطيط الإستراتيجي على أنه "التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل"¹.

والجدول التالي يوضح لنا ما هو بالتخطيط الإستراتيجي وما هو ليس بالتخطيط الإستراتيجي.

الجدول رقم (01):

التخطيط الإستراتيجي	ما هو ليس بتخطيط الإستراتيجي
يتركز على الموارد البشرية	يتركز على عمليات
ذو مبادئ	لا وجود لمبادئ
الالتزام بالعملية التخطيطية	الالتزام بالخطة
ينجز من خلال التنفيذيون	ينجز من قبل مخططين
يعزز المخاطرة	يتجاهل المخاطرة
توجه بالقرارات	توجه المهمات
معطيات من بيئة مفتوحة	معطيات مغلقة
كثير من الأفكار وجدلي	متناغم ومتناسق الأجزاء
وقائي	رد فعل
مدروس	سريع
مركز	مسهب
طريق للحياة	نشاطات فردية
خارطة طريق للمستقبل	خطة للسنة القادمة
إبداعي	يتجاهل الإبداع

¹ د. عبد الفتاح المغربي التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن المنصورة 2006، ص 111

المطلب الثالث: أسس التخطيط الإستراتيجي

إن إنجاز عملية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة يتضمن توافر مجموعة من الشروط والعناصر الأساسية لكي يكون التخطيط الإستراتيجي ممكناً وتتمثل في:

1. المشاركة الواسعة: فيطلب التخطيط الإستراتيجي ضرورة توفر قواعد للمشاركة الواسعة وفي كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية ففي التنمية الإدارية لا بد من تطبيق فلسفة إدارية تفتح المجال لكل العاملين لإبداء الرأي والمشاركة وتحمل المسؤولية في كل العمليات الإدارية وتتوفر هذه الشروط في معظم الدول المتقدمة كقاعدة أساسية لنجاح التخطيط.¹

2. توفير المعلومات: أن توفر قاعدة معلوماتية يعتبر عنصراً أساسياً لنجاح التخطيط ويتطلب أن تكون المؤسسة على علم ودراية بالمعلومات المتوفرة الذي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية وكيف يتم الاستفادة من هذه المعلومات ومن المسؤول عن تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها فبتوفير المعلومات اللازمة للخطة الإستراتيجية تتضح المنهجية العلمية في التخطيط.

3. الإدارة السياسية وضمان استمرارية العملية التخطيطية: وهي القناعة الصادقة والنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الإستراتيجي واستمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة أحد أهم الاستثمارات الحقيقية فيها حيث تمتد اهتمامات أعضاء المؤسسة وتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر بنظام التخطيط الإستراتيجي ويتطلب الاستمرارية في التفكير الإستراتيجي العديد من الأسس أهمها:

¹ د. موسى اللوزي، التنمية الإدارية دار وائل عمان الأردن، 2000، ص 08

- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.
- "إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المؤسسة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المؤسسة بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضوعية.
- تطوير التنظيم الإداري وإعداد المؤسسة ووضع سياسات وقواعد العمل ونظام للتخطيط الإستراتيجي يحتوي على الخطوات المتبعة والمناسبة للمشروع ويحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية ومدى الاستعانة بخبراء خارجيين وعلى هذا النظام أن يكون مرناً للغاية لأنه في كل مرة تواجه المؤسسة تهديداً أو فرصة"¹.

4. دراسة رسالة وأهداف المؤسسة²: حيث أن الأهداف العامة للمؤسسة تحدد شكل المؤسسة في المستقبل وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه، فيجب دراستها جيداً وذلك لأنها قد ترشد المديرين على تلك الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على تحقيق الصورة التي يود تحقيقها لنفسه.

وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي يحتاج على مشاركة كل الأطراف المؤثرة في المؤسسة مثل الحكومة، الموردون، العاملون، أصحاب الأسهم، المستهلكون وغيرهم من الأطراف المؤثرة على المؤسسة.

5. التركيز على بعض الأهداف الإستراتيجية من خلال:

- توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
- توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المؤسسة.

¹ د. مصطفى محمود أبو بكر التفكير الإستراتيجي واعداد الخطة الإستراتيجية الدار الجامعية الاسكندرية، 2000، ص25.
² محمد الصيرفي المرجع السابق ص114

- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقعها التنافسي.
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المؤسسة من خلال التعرف على فرص الاستثمار الجديدة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
- تدعيم مقومات البقاء واستمرار المنظمة ونموها.
- كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة ويشير (Bean 1993-18-21) أن عملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص.
- "أن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي.
- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيد موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.
- متفاعلة ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليس قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المؤسسة.
- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وليس متأخرة وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
- وتتسم بالمغامرة والهجوم وليس عمليات تأثر سلبي.
- عملية التخطيط الإستراتيجي موجهة بالأولويات والواقعة وليس عملية مساومات سياسية وتتسم ضرورة بالتنفيذ".¹
- الشمولية والتكامل لأن المتغيرات البيئية ذات طبيعة متحركة فإن هذا يؤدي إلى أن يتسم التخطيط بالديناميكية حيث أنه بناء على المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة. وبما أن المؤسسة أنها نظام جزءا من نظام أكبر وتتكون من أنظمة فرعية وتوجد علاقات التبادل والاعتماد والتغذية العكسية (المرتدة) بينها وبين البيئة المحيطة إلى أن يشمل التخطيط الإستراتيجي كافة أجزاء أو النظام كالتسويق والإنتاج والتمويل والأفراد... الخ.²

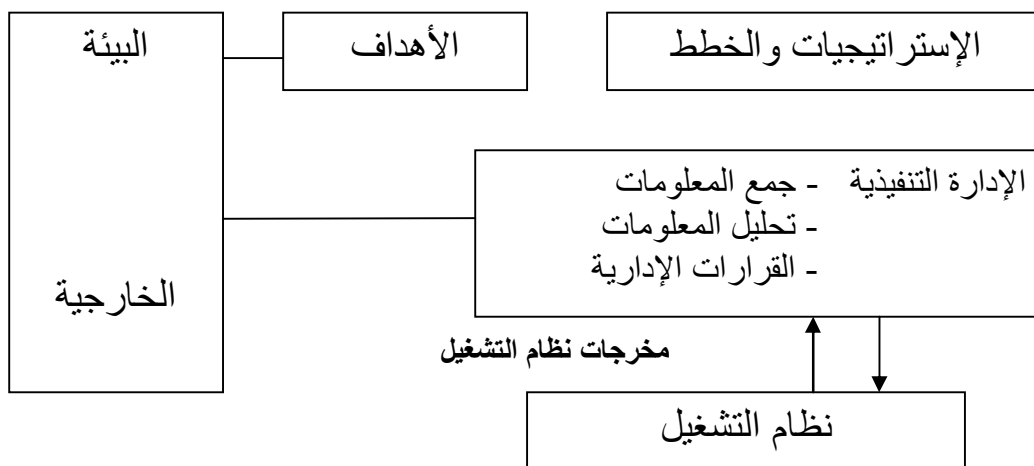
¹ د. خالد حمدان، د. وائل ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي اليازوري، عمان، 2009، ص13.

² د. عابدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، بون نشر، 2004، ص11.

- التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الإستراتيجية (السياسات العامة) أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية (تتعلق بأوجه النشاط الوظيفية) التشغيلية (النشاط الموجه القصير الأجل).

- المرونة: فهي إحدى الخصائص الهامة لنظام التخطيط الإستراتيجي حيث أن هناك أهمية كبيرة للتنبؤ بالعوامل البيئية محيطة وأن تأخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال الظروف التي يمكن أن تسود المؤسسة مستقبلاً كظروف التأكد وظروف المخاطرة فبالنسبة لظروف المخاطرة في تلك الحالة التي توجد فيها عدة أحداث أو حالات طبيعية يمكن أن تتحقق مستقبلاً وتؤثر على نتائج البديل ولا يعرف المخطط على وجه التحديد أيًا من هذه الظروف سوف يتحقق مثلاً في المستقبل غير أنه توجد لدى المخطط بيانات موضوعية عن تجارب ماضية تمكنه من تحديد احتمالات موضوعية لحدوث حالة من الحالات المتوقعة حدوثها وفي هذه الحالة فإن أسلوب الذي يتبع هو إيجاد القيمة المتوقعة لنتائج كل قرار والمفاضلة بين البدائل على ضوء هذه القيمة واختيار البديل الذي يعطي أكبر ربح متوقع أو أقل تكلفة متوقعة أما بالنسبة لظروف عدم التأكد فإن المخطط أو متخذ القرار يواجه بنقص المعلومات الكافية التي يستطيع بمقتضاها أن يعرف احتمالات حالات الطبيعية وتنشأ هذه الحالات عندما لا يكون هناك أساس معين يمكن الاعتماد عليه من الخبرة السابقة لتطوير هذه الاحتمالات.

الشكل رقم (03):- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ:



تعتبر الإدارة التنفيذية حلقة اتصال بين المستوى الإستراتيجي ومستوى التشغيل حيث تحول الخطط والبرامج متوسطة وقصيرة الأجل إلى أوامر وتعليمات وبرامج تشغيلية لمستوى التشغيل كما تستقبل البيانات والمعلومات عن نتائج تطبيق الخطط ويقوم بتحليلها وتقييمها ويرفعها إلى الإدارة في شكل تقارير ملخصة وهكذا تستمر دورة تدفق المعلومات واسترجاعها بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية بما يساعد على استمرار المؤسسة وبقائها.

المطلب الرابع: أهمية التخطيط الإستراتيجي

من خلال دراستنا لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال الأسس وعناصره الأساسية تتجلى أهمية نظام التخطيط الإستراتيجي وفاعليته في المنظمة حيث يتضح أنه أسلوب تحليلي وتشخيصي لإدارة الفعاليات والأنشطة داخل المؤسسة ولاتخاذ القرارات الإستراتيجية وكما أشرنا أيضا في مقدمتنا العامة حيث تشير بعض الدراسات إلى أن المؤسسة التي تستخدم أسلوب التخطيط الإستراتيجي أكثر نجاحا وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه وهذا ما سنراه من خلال الدراسات الميدانية التي طبقت فيها أسلوب التخطيط الإستراتيجي وكيف يكون أداؤها بعد استخدامه بطريقة فعالة ولقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده وفاعلية هذا النوع من التخطيط حيث يستهلك الموارد ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية وبدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها ويمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها هذا بصفة عامة ونستخلص جملة من الفوائد والمزايا منها:¹

1. يساهم التخطيط الإستراتيجي في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمؤسسة كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والبرامج.

¹ د. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ص125.

2. تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وبالتالي تمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

3. تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة حيث يمكن تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد على تلك الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة.

4. من خلال عمليات التخطيط الإستراتيجي تتم توضيح العلاقة بين الإنتاجية والفوائد وتساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمؤسسة والتركز عليها بدلا من الأهداف العامة ككل، وتسعى إلى تجسيد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف التشغيلية .

5. يساهم التخطيط الإستراتيجي في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يتعرض مدير الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير الإستراتيجي، وعرض مجموعة من المشاكل الإدارية التي يحتمل أن تتم مواجهتها عندما تتم ترقيةهم على مناصب الإدارة العليا.

6. يشجع أسلوب التخطيط الإستراتيجي على بلورة تكوين الأفكار المتطورة، مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المؤسسة.

7. يزيد استخدام التخطيط الإستراتيجي من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والإستراتيجيات وبرامج العمل وبالتالي يساعد على تحقيق تكامل السلوك الأفراد ضمن إطار الفريق الواحد، مما ينعكس إيجابا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ويوضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.

8. تشكل الخصائص الإستراتيجية الأسس الكثير من العمليات الأخرى فالإستراتيجية "إعطاء الأولوية للعمل " أو "احتلال موقع قيادي في السوق" فتعكس على الكثير من العمليات والقرارات المهمة، تماما كما تنعكس شخصية الفرد "الملتزم في سلوكه وشخصية الفرد الرياضي" على قراراتهم وسلوكهم اليومي.

- إن تطبيق التخطيط الإستراتيجي على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة بشكل فعال يساهم بشكل تلقائي إعداد تخطيط استراتيجي بحيث يساعد رجال النمو على تنبؤ بالمستقبل والبحث عن التحديات التسويقية المحتمل حدوثها والاستعداد لمواجهتها، كما يسمح للمؤسسة القياس والتحليل وتقسيم الفرص التسويقية واختيار أنسبها وتحديد أهداف أكثر واقعية غلى جانب تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص أو تطوير وحدات الأعمال السيئة الأداء.

- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتقسيمه ضمن إطار المحيط التنافسي مما يحافظ ويطور القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.

خاتمة الفصل:

من خلال دراسة لمفهوم التخطيط والتخطيط الإستراتيجي تتضح جليا أهمية تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي كمنهاج لمؤسسة التي تريد الرفع من الأداء ففي وقت ما وحتى في الوقت الراهن كثير من منظمات الأعمال والمؤسسات لا تهتم أغلبها بوضع إستراتيجيات وبالرغم من ذلك تتجح في أعمالها معتمدة على جهود وأفكار قائد معين يقودها نحو تحقيق أهدافها ولكن مع كبر حجم المؤسسة و تنوع أعمالها و التغير السريع في الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات و المنظمات استوجب ذلك وضع استراتيجيات محكمة و هياكل لعملية التخطيط و هذا ماساهم في أن تكون عمليات التخطيط متشعبة و تحتاج إلى مزيد من البيانات و المعلومات و أصبحت العملية التخطيطية تجرى في إطار منهجي و منظم و لقد كرسست منظمات الأعمال و إداراتها على المستوى العالمي جهودا كبيرة و مستلزمات عديدة لتطوير عمليات التخطيط الإستراتيجي و التجديد المستمر. و نظرا للأهمية البالغة لعمليات التخطيط الإستراتيجي و تأثيره على المؤسسة الجزائرية أستوجب علينا تحديد مراحل و خطوات أعداد الخطة الإستراتيجية وهذا ما سنوضحه من خلال دراستنا للفصل الثاني.

الفصل الثاني: مراحل إعداد الخطة الإستراتيجيةمقدمة الفصل :

إن من خلال ما اتضح في فصلنا الأول وأدركنا بأهمية أسلوب التخطيط الإستراتيجي ودوره الفعال إذا طبق بحذافيره وكيف يمكنه أن يؤثر في المؤسسة بشكل فعال وإحداث الفارق الإيجابي للمؤسسات والتنظيمات وخاصة المؤسسات الكبرى والمتعددة الأنشطة وهو الآن أصبح في بعض المواقع والدول يطبق بشكل كبير حتى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي الإدارة والخدمات وحتى يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة بفعالية وتحقيق الأهداف والغايات التي رسمت وخطت لها الإدارة العليا واتخاذ القرارات المستقبلية المناسبة والفاعلية والتحكيم بدقة في كيفية تجسيد الأهداف باستخدام العقلاني والموارد المادية والمعينة المتوفرة لها ومواجهة البيئة بمرونة وتحديات مواجهة المنافسة لأبد من المؤسسة إتباع خطوات ومراحل متسلسلة لبناء خطة وإعفاء أهمية لكل خطوة من الخطوات لأن كل خطوة تعتبر مقدمة للخطة الأخرى حتى يمكن للمؤسسة أن تحقق نتائجها المرغوبة فيها وبالتالي تحقيق ما يسمى بالنجاح الإستراتيجي وسنقسم هذا الفصل ونتطرق فيه إلى خطوات التخطيط الإستراتيجي من خلال:

1. وضع الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
2. طموح المؤسسة.
3. قيم المؤسسة.
4. تحليل المحيط الداخلي.
5. تحليل المحيط الخارجي.
6. تحديد الأهداف الإستراتيجية.
7. التنفيذ والرقابة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مراحل التخطيط الإستراتيجيالمطلب الأول: الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

إن الرؤية هي أهم ما في التخطيط الإستراتيجي وهي تمثل الأحلام والآمال العامة التي يسعى صاحب المؤسسة في المستقبل وعادة تتميز في الآجال الطويلة أي ماذا تريده المؤسسة في المستقبل وعادة تتميز أحلام المؤسسة بأن تكون الرؤية إلهامية وذات إصرار شامل للمستقبل وأنها توضح الهدف ومبينة على الأهداف التي تستمد من الذات وكذلك ذات وترا انفعالي وأيضا تثير الخيال حتى تصبح ثقافة داخلية للإفراد والعمالية وذلك لتحقيق ما يسمى بالإبداع والابتكار.¹ (KOTER، 1990: 35) "والرؤية تعطي وصفا للمنظمة وثقافتها وأعمالها والتكنولوجيا المستخدمة فيها وأنشطتها المستقبلية" كما ترى فيها حقيقة مستقبلية جديدة ومرغوبة يمكن إيصالها على كل أرجاء المؤسسة وهي بذات الوقت توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه وتصور المستقبل الذي ينبغي حيث خطي الأعمال تجاهه وعليه يصبح الأكثر أهمية للمؤسسة أن تدل جوهرها وذاتها من أن تعرف مجرد إلى أين ستذهب لاحقا لأن بالمقابل قد يتغير محيط المؤسسة والمنظمة ككل فقد يذهب مؤسس المنظمة أو بتغير قائد المؤسسة أو المدير وقد تراجع المنتجات والمبيعات والخدمات، وتتغير الأسواق، وتتقدم التكنولوجيا لذلك فإن الرؤية الفعالة هي ليس رؤية توفيقية وإنما رؤية جديدة مؤسساتية تجمع بين رؤى جميع استراتيجي المنظمة حتى تسمح للمدير بأن يقرروا المسارات التي يراد العمل بها وتجاوز العقبات والابتعاد عنها.

إن الرؤية هي ما تطمح المنظمة والمؤسسة أن تكون عليه وأن تحققه، أن توجده لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداث تغيير ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخليه بالإضافة على إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر والتركيز على المستقبل " (Synder Graves، 1994: 6) مع أخذ الماضي في الاعتبار.²

¹ د. منصور الغالبي، د. صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007 ص 208

² د. منصور الغالبي مرجع سبق ذكره، ص 209

وبالتالي امتلاك المؤسسة لرؤية واضحة يعتبر أمرا ذات أهمية بالغة للمنافسة وتحسين وتطوير أدائها في الوقت الحاضر حيث تصبح المؤسسة تراقب وتسير على مستقبلها في بيئة قد تصبح تنافسه بشكل كبير في الوقت الحاضر وتبرز الحاجة إلى الإستراتيجيات إبداعية مستندة على مزايا تفوق حقيقة امتلاك المؤسسة لإستراتيجيات طويلة الأمد حيث تحت على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة والمنظمة الأعمال وفي نماذج السلوك الأساسية ولقد حدد الباحث (Wilson:1992، 28) أبعاد رؤية المؤسسة ومكوناتها كالتالي :

- مجال الأعمال Business scope حيث يبين مزيج الأعمال الذي اختارته المنظمة ومتابعة التقدم فيه.

- حجم الأعمال business scale ويبين باقي مكونات الرؤية واختيار حقيقة الأعمال ونوع التنظيم وأساليب الإدراك وغيرها.

- التركيز على الأسواق والمنتجات Produits of market focus توضح خطوط المنتجات والأسواق في ضوء اعتبارات عناصر رؤية مؤسسة أخرى فالقيم الأساسية للمؤسسة قد تستبعد إدخال تعاملها بمنتجات تجد أنها في تعارض مع هذه القيم كشركات صناعة الأدوية مثلا.

- التركيز على المنافسة Competitive Focus وهذا إجابة المؤسسة على سؤال كيف ستتنافس المؤسسة في الوقت الحالي ومستقبلا خاصة البعد التنافسي للتكنولوجيا.

- السمعة والعلاقات Image and relation ship حيث على المؤسسة أن تعطي ديناميكية ضرورية تنقل الرؤية إلى واقع ملموس.

- التنظيم والثقافة التنظيمية Organizing and organisation culture حيث تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضا وثقافة المؤسسة التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح الإستراتيجي في نقل الرؤية غلى واقع.

وحتى تصبح الرؤية المستقبلية فعالة لأهداف المؤسسة لابد أن نتصف بمواصفات

وهذا أما أشار إليه (Kotter :1996،72):¹

¹د. محمد حمدان، د. وائل ادريس مرجع سبق ذكره، ص 126.

1. الخيالية: الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
2. الجاذبية: تجلب القلوب وعقول الفئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم.
3. التركيز والوضوح: حيث يمكن تركيز الجهود والمواد نحوها واتخاذ القرارات بدون تردد.
4. المرونة: العمومية والشمولية والحيوية ولا تحد من إمكانيات استخدامها عند الحاجة لبدائل.
5. قابلة للتحقيق والقياس: ممكنة التحقيق وبغض النظر عن واقعيتها فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل واستنهاض قدرات فئات المتعاملين للسعي إلى تدقيقها على المدى البعيد.
6. محددة بوقت.
7. الإعلامية: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من فئات المتعاملين.

بالإضافة على صفات أخرى أنها:

- مثيرة وملهمة والحماس لجميع المستويات الإدارية ولجميع العاملين لكي تشحذهم وقوى الجميع للالتزام بها.
- وتتميز بالبساطة وأن تكون مختصرة وتحمل في طياتها حلما كبيرا يجسد واقعية ملموسة.

مثال رؤية شركة الزيوت السعودية لديها رؤية 555

⇨ مبيعات بقيمة 5بليون ريال.

⇨ بجهود 500 موظف.

⇨ خلال 5 سنوات.

والرؤية عادة ما تحدد من خلال طرح أسئلة (ما هو وضع المؤسسة عند انتهاء الخطة فيما يلي:

- وضع المؤسسة في أهم المنتجات والأنشطة.
- الموارد البشرية والهيكل والفروع.
- في الوضع المالي (الإيرادات المصاريف الأرباح).
- وضع المؤسسة في التقنية (العمل، الإنتاج، أو الخدمة).

ومن خلال الرؤية الواضحة والجيدة للمؤسسة تتضح حليا رسالة المؤسسة والرسالة هي جملة تلخص من هي المؤسسة وماذا تريد بحيث أن المؤسسة التي ليس لها رؤية جيدة لا تكتب رسالتها بشكل جيد. والرسالة هي الغاية من وجود المؤسسة وهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتلعب دورا هاما في تنمية الإستراتيجية حيث أنها الأداة التي تعكس السبب الجوهرى لوجودها وحسب

Peter drucker فإن الرسالة هي إجابة محكمة للسؤال الذي يطرحه المديرون: ما هو

نشاطنا وما الذي يجب أن نفعله لعملائنا¹ والرسالة تحدد طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات كما تحدد العملاء المستهدفين والإطار الثقافي والتكنولوجي الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة² وتستخدم كحافز للأفراد فيما يتعلق بالأداء كما تستخدم كمعايير يتم من خلالها تقسيم الأداء لكي للمؤسسة.³

¹ Jean lierre heller, michel kalika, jacques orson op. cit. p35

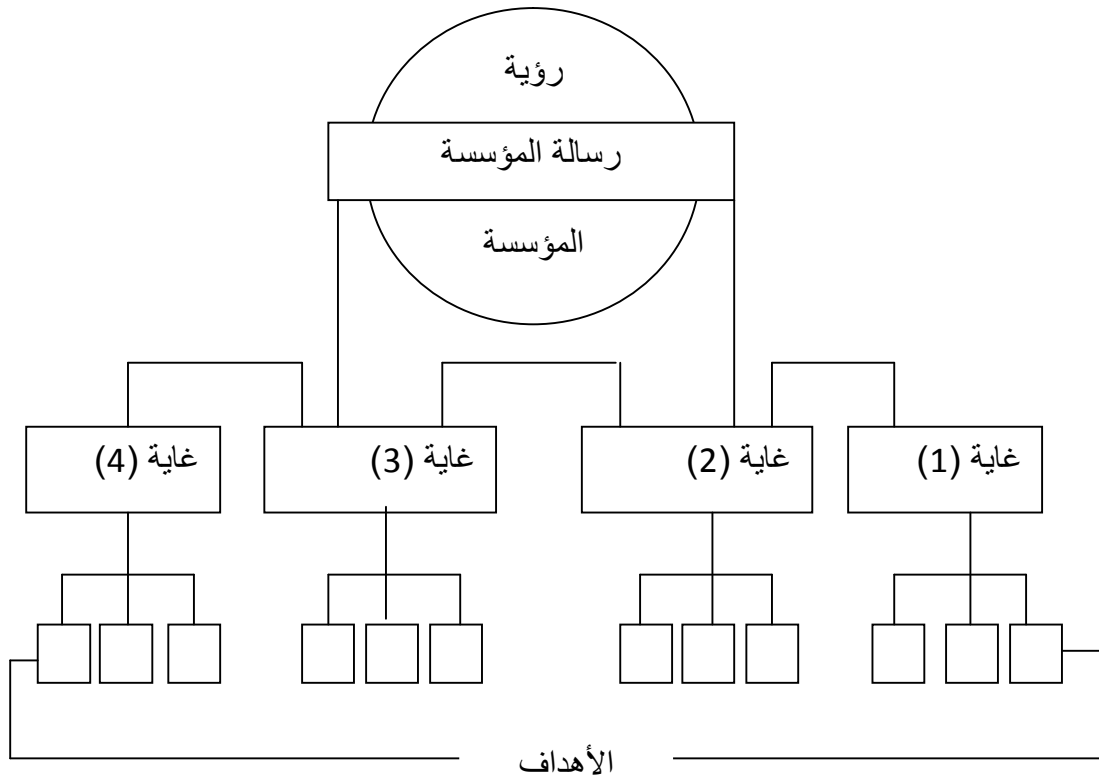
² محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الاصول الأسس العملية الدار الجامعية 1999 الإسكندرية، ص09.

³ د. اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية 1990، ص37.

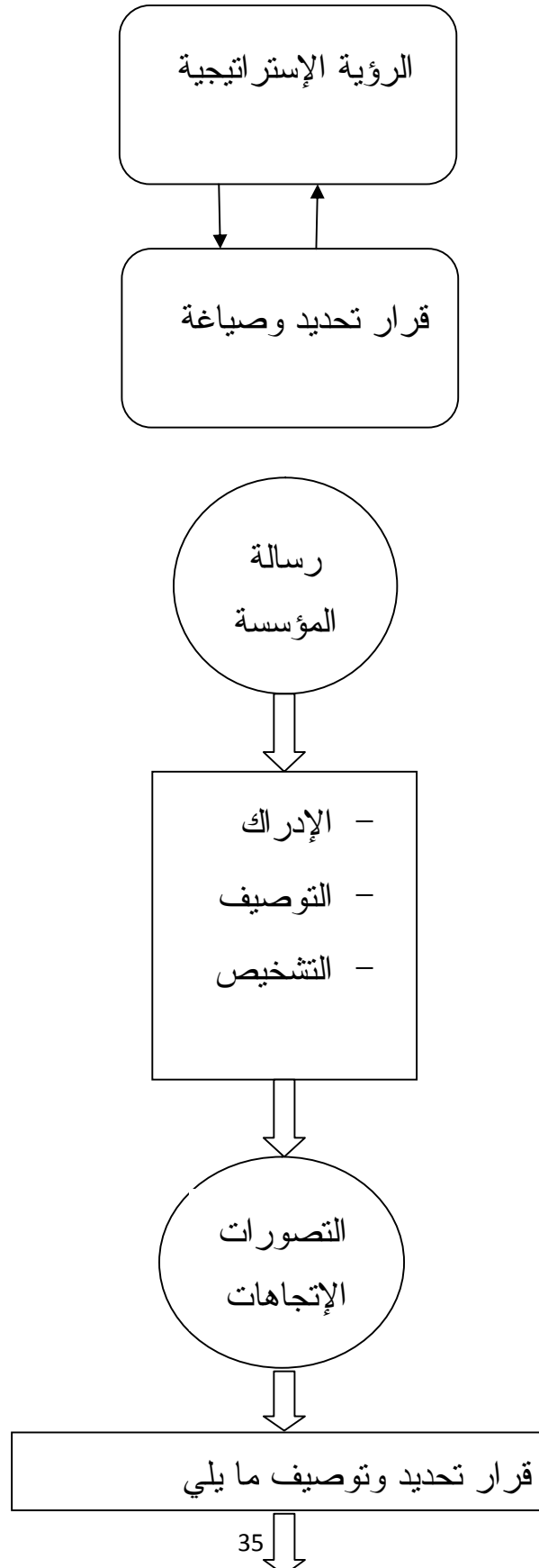
لدى فإن طبيعة العلاقة بين رؤية المؤسسة ورسالتها أنها ذات توجه مستقبلي ويعتبر أن بمثابة مباراة في الفكر الإستراتيجي الخلاف حول مستقبل المؤسسة ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها السوقية المتوقعة.

والشكل التالي يبين العلاقة بين الرؤية المستقبلية للمؤسسة والرسالة الرؤية الإستراتيجية.

الشكل رقم (04):



الشكل رقم (05):



- والرسالة الجيدة من خلال الرؤية المدروسة تتميز أيضا بمواصفات بحيث :
 - تكون مختصرة (أقل من 20 كلمة والأفضل الأقرب إلى 10).
 - تحتوي على أهم قيم المؤسسة (1-3 قيم).
 - تشير على تميز المؤسسة بالنسبة للمنافسين (الحجم، الترتيب، الجودة ، السرعة)
 - يشعر قارئها بالفخر.
- وفيما يلي نماذج مختلفة من مؤسسات مختلفة النشاط يقابل كل واحد منها تصور مبدئي لصياغة رسالتها وكيف هي مرتبطة برؤية استراتيجية واضحة.

الجدول رقم (02):

المؤسسة	رؤيا وجوهر رسالة المؤسسة
Dubai customs	أن تكون الإدارة الجمركية الرائدة في العالم وأن ندعم بفاعلية التجارة الدولية أفضل تعليم في الشرق الأوسط في بيئة أخلاقية وإبداعية
أكاديمية الإبداع الأمريكية في الشرق الأوسط	رسالتها تسعى لإشباع تنمية العالم بتقديم طعام جيد سعر معقول وخدمة جيدة.
مؤسسة Mc Donald	ورؤيتها: " نحن نرغب في السيطرة على سوق الوجبات السريعة على مستوى العالم والتحقيق السيطرة العالمية يعني وضع معايير للأداء وتحقق أقصى رضاء للعملاء وتعمل في ذات الوقت على زيادة حصتها السوقية وأرباحها من خلال الملازمة والقيمة واستراتيجيات التنفيذ". نقل الناس والأشياء عموديا وأفقيا عبر مسافات قصيرة نسبيا.

تقديم قوة جوية على مستوى عالمي راقى في أي مكان وفي أي وقت تصل لكل العالم بقوة عالمية.
نحن نسعى لأن نكون المؤسسة العالمية الرائدة في صناعة الأدوية التي نضطر إليها كل المتعاملين معها باعتبارها نموذج للأداء المثالي لمؤسسات الأدوية في العالم في مجال أدوية الأمراض المستعصية نريد أن يعرفنا العالم باعتبارنا المؤسسة المبتكرة التي تنتج أفضل دواء في هذا المجال والتي تجلب أعلى كفاءات العلمية على مستوى العالم والقادرة على توفير الدواء الذي يخفف المعاناة عن فقدوا الأمل في الشفاء.

هناك رؤية جديدة واحدة تقف وراء كل ما نفعله كمبيوتر لكل مكتب وفي كل منزل يستخدم برامجنا لتحقيق الفاعلية والقيمة .

555 مبيعات بقيمة 5 بليون ريال سعودي بجهود 500 موظف خلال 5 سنوات.

نحت الرواد في تبني المداخل والاتجاهات الحديثة وسوف توفر الصرف المبدعة عند استخدام تكنولوجيا حسابات

مؤسسة مصاعد O.T.X

سلاح الجو الامريكي

المؤسسة العالمية لصناعة الأدوية

مؤسسة Micro soft

البنك العربي الأجنبي
أكاديمية جيل التريجيج
بالجزائر لإعداد القادة
شركة الزيوت السعودية

شركة اسمنت المنطقة
الهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب

<p>Apple تقوما جوهريا في المنتجات والخدمات التي تساعد الأفراد حول العالم في تشكيل الطرق التي تؤدي بها أعمالها في القرن القادم.</p>	<p>شركة Apple</p>
<p>من خلال خبرتنا تطبيق التكنولوجيا المتقدمة نعمل على جعل الأفراد سعداء بتقديم المنفعة للجمهور.</p>	<p>شركة Ford Motor</p>
<p>جعل الناس أكثر سعادة</p>	<p>Sony</p>
	<p>Walt disney</p>

المطلب الثاني : قيم المؤسسة

تعتبر قيم المؤسسة جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتوجه الإستراتيجي لها كما أنها المكون الأساسي لبيئة عمل المنظمة. وعرفت القيم بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة "وعرفت بأنها مجموعة من التعقيدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين

نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المديرون لأنهم يؤمنون بصحتها وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمؤسساتهم واتخاذهم لقراراتهم¹.

والقيم لها مفاهيم عديدة حسب المؤسسة فمنهم من يعتبرها المعتقدات الأساسية وإرضاء الزبائن والمساهمين ومنهم من يعتبرها بالأخلاق الراقية داخل وخارج المؤسسة أي أخلاقيات المؤسسة حتى تكون من خلال العديد من الأجيال.

وبالمفهوم الجديد للإدارة في المؤسسات أن القيمة هي كل ما تعتبره المنظمة أو المؤسسة ذا قيمة بمعنى كل أمر يهم مؤسسة هو قيمة للمنظمة.

فمثلا عند الأمريكيين القيمة هي الإرباح.

فمثلا عند اليابانيين القيمة هي الحصة في السوق والشفافية.

وقد تكون الجودة الجو العائلي والالتزام بالشرع من خلال تقديم الخدمة للعملاء أو تقديم الاحترام للأفراد العاملين فيها وصدق التعامل مع مختلف الأطراف وتحقيق أهداف المؤسسة يكون منسجما مع القيم وعلى الإدارة أن تفهم أولويات القيمة أولا ووضع مقاييس للأداء بمعنى أن المديرين ينبغي أن يمارسوا ما ينصحون به ويظهر المديرين بأنفسهم القيمة التي ينفعون أن يتبناها موظفيهم والبحث عن تقنيات تحفيزية منسجمة مع قيم المنظمة كزيادات في الرواتب والعلاوات وإعادة بناء الوظيفة والإدراك فذلك بعد ضروريا وهذه التقنيات ليس على أساس تحقيق الهدف المتوقع ولكن أيضا تحقيق القيمة المتوقعة.

ولقد طرح " (Morrissey، 1996 :22-27) قائمة بقيم مختلفة مفيدة للمؤسسة

حسب خصوصية المنظمة تتطلب منها تطوير قائمتها الخاصة وفق اعتباراتها وخصوصياتها وهي²:

¹د. منصور الغالبي ، د. وائل إدريس مرجع سبق ذكره ص199

²² من تلخيص الباحث من كتاب د.خالد حمدان مرجع سبق ذكره 141-144

1. الأخلاق **Ethics**: تعد من القيم البديهية المسلم بها والمعروفة أهميتها لدى

الجميع يجب أن تكون الأخلاق تكمن في سرائر الإنسان.

2. السلامة: **Safty**: العمل في صناعة معينة كتصنيع المواد الكيماوية أو التحديث

أو النقل يجب أن يكون عنصر السلامة في صدارة قائمة قيم المؤسسة.

3. البيئة **Environment**: تعد هذه القيمة مهمة جدا للصناعات التي يكون لها

تأثير كبير على البيئة إما من خلال منتجاتها أو من خلال عملياتها التصنيعية.

4. الإبداع **Innovation**: إذا كانت أولويات المؤسسة هذه القيمة لابد من الأخذ

بعين الاعتبار العلاقة العالية والمخاطرة ومواكبة السير مع التطورات التكنولوجية في مجال عمل المؤسسة والقانون الإستراتيجي الجديد بأن المؤسسة التي لا تبذل مرة في السنة هي مؤسسة ميتة أي ما هو جديد المؤسسة هذه السنة.

5. صورة المؤسسة في قطاعها الصناعي **Image in your industry**: المهم

للمؤسسة الظهور المميز كوحدات من المؤسسات القيادية البارزة في قطاع الصناعة التي تعمل بها.

6. صورة المؤسسة في المجتمع: **Image In your community**: رغبة

المؤسسة في الوصول إلى مختلف الشرائح المجتمعية وقد تعكس تصورات ومواقف تجاه مبدأ المواطنة المشتركة والالتزام بقيادة المجتمع.

7. الاستجابة للعملاء **Responsiveness to customs**: الاستجابة لتوقعات

وطموحات مختلف فئات العملاء المؤثرين والتأثرين بأداء المؤسسة.

8. الموارد البشرية **human resources**: تأخذ المؤسسة هذه القيمة من خلال

التعامل مع العاملين على قيم مورد ثمين لا يمكن التخطيط فيه.

9. الربحية **Profitability**: هي من القيم المعروفة لأعضاء فريق القيادة العليا في

كل المؤسسات المعاصرة وينطبق أيضا على المؤسسات غير هادفة للربح حتى تحتاج إلى دخل يزيد على مصروفاتها وإلا فإنها لن تستمر في تأدية مهامها.

10. التحالفات الإستراتيجية **Stratégie Alliances**: وذلك قصد معالجة

احتياجات النمو والتوسع وتقوم على أساس المنفعة المتبادلة والمساواة في عائديه النتائج.

11. تنوع المنتجات والخدمات Product/service diversity : قد ترغب

المؤسسة في التركيز على صنف واحد من المنتجات أو الخدمات أو تكون منفعة على أي منتج أو خدمة يمكنها القيام بإنتاجها أو توفيرها.

12. تنوع الأسواق Market Diversity:

13. التوسع expansion: تحقيق حالة من التوسع المربح جدا على مدى

السنوات المقبلة.

14. الهيكل التنظيمي organisation structures: تتميز مزايا الهيكل

التنظيمي اللامركزية أو المركزية.

15. التركيز الجغرافي Geographic concentration: انتشار نشاط

المؤسسة في جزء من البلاد أم أنها تفضل الانتشار في كافة أنحاء العالم.

أمثلة عن القيم:

الجدول رقم (04):

القيمة	هدفها
الجودة	المستهلك هدفنا والجودة عطلنا وتحقيق قيمة عالية غايتنا.

نحن كأفراد، يجب نمارس مسؤوليتنا بأنفسنا ونحن كشركاء في العمل، علينا أن ندعم مسؤوليات الآخرين.	المسؤولية
إن المنفعة المتبادلة هي منفعة مشتركة وإن المنفعة المشتركة تدوم أكثر.	التبادل
نستخدم الموارد إلى أقصى حد ممكن، وليس لدينا أي هدر ونقوم بعمل ما بمقدورنا بأفضل صورة.	الكفاءة
نحتاج إلى الحرية لصياغة مستقبلنا وتحتاج غلى الربح كمي نبقي أحرار.	الحرية

المطلب الثالث: طموح المؤسسة:

إن المؤسسة ترغب دائما في تحقيق أهدافها وهي تحاول وضع إطار للمستقبل واستيعاب المستقبل وكلما حققت المؤسسة أهدافها إلا وتريد أن تطمح للأكثر والرفع من الأهداف المسطرة .

إن طموح المؤسسة يعتبر بالمفهوم الجديد الوصول إلى الأهداف الصعبة فوضع المؤسسة من خلال خطتها الإستراتيجية لطموحات مستقبلية يجعلها لا تقتصر إلى أهداف معينة رئيسية وإنما تطمح للمزيد من تحقيق أهداف أخرى وتعتبر طموحات المؤسسة بأنها نتائج وآفاق للمؤسسة غير محددة المدى وأهداف شاملة مرجوة وذلك بإشراك كل من الإدارة العليا والموظفين للتفاعل الإيجابي حتى تجمع وترتكز الطاقات والمواهب والقدرات وتعطيهم الشعور بالتوحد و الهدف المشترك الذي يمنح الجميع القوة عند مواجهة التحديات لدى فإن طموح المؤسسة يساهم في تحديد الأهداف الإستراتيجية ويعطي جانبا كبير من التحفيز على الإبداع والتميز عن المنافسين وتحقيق الهيمنة على السوق وطموح المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحديد وتحقيق الأهداف المرورية ويمكن إجمال أهمية طموحات المؤسسة :

- السيطرة على مستقبل المؤسسة في بيئة تنافسية وهذا يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطور المؤسسة

- تعزيز المنظور الإيجابي للعملاء وتحفيزهم لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن
- إن طموح المؤسسة يصف المستقبل المرغوب ويمنح وضوحا للاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة
- يمثل طموح المؤسسة عنصر مهم في العملية التخطيطية ويساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرار
- يساعد طموح المؤسسة في وضع الترابط للأهداف في المستويات الإدارية فوضع الأهداف في المستويات الإدارية العليا يمهد الطريق ويسهل وضع الأهداف في المستويات الأدنى وصولا إلى الأهداف على مستوى الأفراد
- يساعد قادة المؤسسة في توصيل توقعات واحتياجات المؤسسة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين والعملاء والموردين والمستثمر
- إن استشراف المؤسسة للمستقبل يساهم بشكل كبير في وضع صورة مستقبلية واضحة تتجسد من خلالها أهداف تطمح إليها المؤسسة مستقبلا وطموح المؤسسة لابد وأن يتضمن البيئة المحيطة بالمؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي لها حتى يكون الطموح طموح مشروع وقابل للإنجاز في حدود إمكانيات المؤسسة وتوفر مواردها وماهو متاح لها وبالتالي فإن طموحات الإدارة العليا قد يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف الكبرى أو الاقتراب منها كتعظيم الأرباح ونمو وتوسع المؤسسة وتقديم الخدمات والمنتجات للمجتمع تتمثل في النوعية والأداء والجودة والتميز

لدى فإن ما تطمح إليه المؤسسة يساهم بشكل مستمر في رفع الأداء الذي تريده المؤسسة وتحلم بتحقيقه على المدى البعيد وتصنف طموحات المؤسسة إلى:

(Guth,1971:24-31)

- 1- **طموحات تفأولية:** وهي أهداف وغايات يتم وضعها في ضوء ما يتوقع الحصول عليه من موارد وإمكانيات مستقبلية ، وما يظهر من فرص بيئية يمكن استثمارها ، أي زيادة إمكانات استثمار فرصة
- 2- **طموحات تشاؤمية:** التي يتم وضعها في ضوء تصور ما يمكن أن يحدد دور المؤسسة في الحصول على موارد وإمكانات جديدة مما يهدد وضع المؤسسة ، أي محدودية الموارد ووجود مصدر تهديد .
- 3- **الطموحات الأكثر احتمالا:** التي توضع في ضوء التصور المتوازن للبيئة من حيث الفرص والتهديدات وما يقابلها من نقاط قوة أو ضعف، أي الأهداف التي توضع في ضوء نتائج التحليل الإستراتيجي.

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي للمؤسسة:

تقوم معظم المؤسسات والشركات العالمية والمنظمات بإجراء التحليل الإستراتيجي لعمليات ومجالات نشاطها بغرض تحديد نقاط القوة والضعف لديها ولاحتيار الإستراتيجيات التي تؤدي على تحسين الأداء الكلي لها وزيادة القيمة السوقية لأسهمها وتمثل البيئة المحيطة للمؤسسة قوة ذات تأثير مباشر وغير مباشر يؤثر على أداء المؤسسة ككل وعلى أداء المديرين والعاملين لدى يجب التعامل مع تلك المؤثرات الداخلية والخارجية بكفاءة حيث أن المؤسسة ككل تتفاعل باستمرار مع محيط دائم التطوير والتغير والتعقيد كما يحدد من تغيرات وتعديلات في الأنظمة والعلاقات والقواعد والسياسات والأساليب لدى أدركت المؤسسة المعاصرة أن الإنتاج والتخطيط والإبداع والتعامل

بالحكمة لم يعودوا كافيين لتحقيق النجاح والرفع من الأداء وضمان الاستمرار لمحيط المؤسسة الخارجي والداخلي يعتبر من مكونات والتدخلات الأساسية في بناء الإستراتيجيات والاختيار الإستراتيجي وتحقيق الخطة الإستراتيجية وعليه يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية فالتحليل الإستراتيجي عبارة عن¹ "مجموعة من

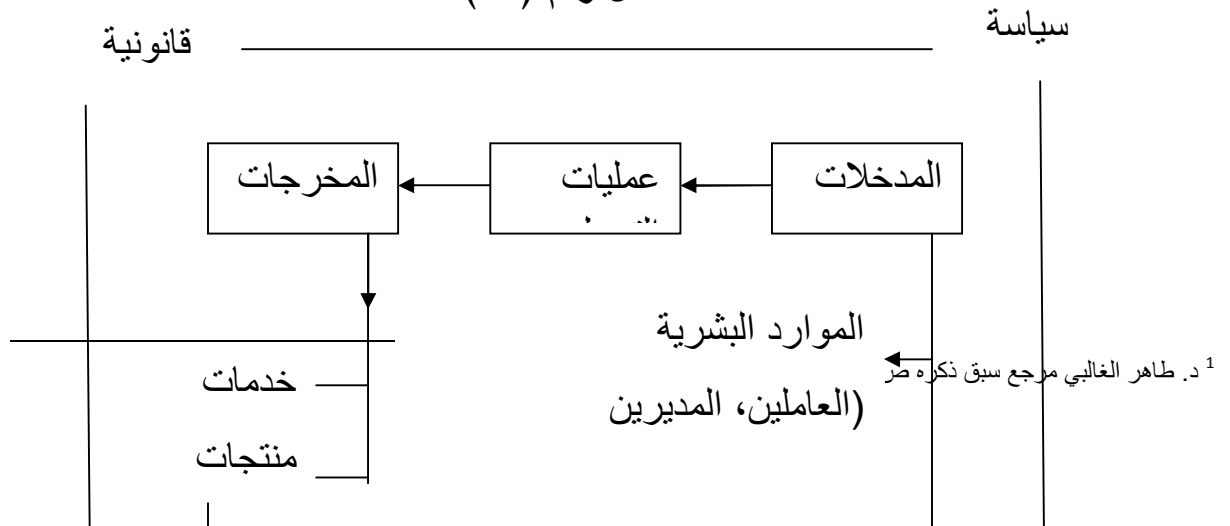
الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على المحيط الداخلي، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي" وحسب

(Thompson :1997,32)"بأن التحليل الإستراتيجي يعني فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية

والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تدقيق أفضل أداء" وسنتطرق في هذا البحث على تحليل المحيط الخارجي ثم على تحليل المحيط الداخلي ونعرف إلى مفهومهما والعناصر المكونة لهما ثم إلى تحليل الموقف ودراسة كل منهما وإن فهم المؤسسة لمحيطها الخارجي يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها وتحليل المحيط الخارجي لها يكمن المؤسسة من وضع استراتيجيات تشغل الفرص وتتجنب التهديدات وتتناسب مع رؤية وإمكانيات وأهداف المؤسسة.

والشكل التالي يوضح الإطار العام للبيئة المحيطة بالمؤسسة.

الشكل رقم (06):



المصدر: د. جازية زعتر أصول التنظيم والإدارة

المطلب الأول: تعريف المحيط الخارجي

يعرف المحيط الخارجي على أنه كل الأطراف والعناصر التي تكون خارج الأسوار المؤسسة وكل ما يخرج عن نطاق بيئتها الداخلية وهو الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها وتشتمل العملاء ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها والمنافسين والمحيط الخارجي للمؤسسة يتضمن مجموعة من المتغيرات أو الموقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها هذا ما

تعرض إليه الباحثان (Mintzberg/quinn 1988، 23)¹ أن المحيط الخارجي

للمؤسسة كل ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات

صناعة القرارات الإستراتيجية واتخاذ القرارات ويضيف (Daft :2001)² البيئة

الخارجية بكونها مجمل العناصر والمكونات والتي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير.

ورغم اتفاق العديد من الباحثين على مفهوم المحيط الخارجي إلا أنهم يختلفون في تحديد مصدر التأثير وألويته ودرجته فالمؤسسة لا تستطيع أن تعزل نفسها عن المجتمع بل عليها أن تتكيف مع بيئتها وهذا ألا يتضمن جميع العوامل وثيقة الصلة بإنجاز المؤسسة فحسب بل يتضمن عوامل بيئية مرتبطة بشدة بإنجاز المؤسسة وذلك من خلال سلسلة عالية التعقيد من الأحداث والتي يصعب التنبؤ بها.

¹ د. طاهر الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص255.

² د. منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص255.

ويتميز مفهوم (Jauch/Glueck :1989 ،85)¹ بأن البيئة الخارجية لديهم هي

العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة. وتتحدد جوانب المحيط

الخارجي من القوى البيئية² Macro environ ديموغرافية اقتصادية تكنولوجية سياسة

وقانونية واجتماعية ثقافية) وعناصر البيئة الجزئية micro environnement

(زبائن، منافسين، قنوات التوزيع والموردين) التي تمس نشاط المؤسسة فمن خلال دراسة المؤسسة لهذه العوامل الخارجية يمكنها استمرار الفرص المتاحة لها وتجنب ما يهدد استمرارية المؤسسة والتأثير على أدائها.

فمن خلال القوى البيئية Macro environnement أو ما يسمى بالمحيط

الخارجي العام والبيئة الجزئية (الخاصة) هما المكونات للمحيط الخارجي للمؤسسة.

المطلب الثاني: مكونات وأساليب تحديد المحيط الخارجي:

¹د. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دارر وائل للنشر الأردن، 2004، ص119
² KOLTER et DUBOIS, Marketing Management, publication, 9ème édition, 1997, P 103.

مكونات البيئة الخارجية العامة (Macro/General Environnement):

وتسمى أيضا بالقوى الغير مباشرة

إن المحيط الخارجي للمؤسسة لماله من درجة التعقيد والديناميكية له أثر كبير على الإدارة وأداء المؤسسة بصورة لا يمكن متخذي القرارات وواضعي الإستراتيجيات تجاهلها أو التقليل من شأنها فبالتالي يجب على المؤسسة أن تضع آلية نظامية للتعامل مع المحيط الخارجي وتحديد عناصره ومتابعة حركاته وتحليل اتجاهاته وتتفق أغلب الباحثين على أن مكونات المحيط الخارجي وأبعاد يتمثل فيما يلي:

1. المتغيرات الاقتصادية: إن المتغير الاقتصادي يعتبر مهم للتأثر على المؤسسة والحالة العامة للاقتصاد والتوجهات المحلية والعالمية تأثر بالتأكيد على تكوين إستراتيجية المؤسسة من خلال المؤثرات المتعلقة بخطط التنمية الاقتصادية والعناصر المختلفة للاقتصاد وتشمل: معدل الدخل القومي والفردى، اتجاهات الأسعار وأثرها على تكاليف والإيرادات أسعار المواد الأولية نظم التصدير والاستيراد مصادر الطاقة، السياسات النقدية والمالية وأسعار الفائدة وسياسة الإقراض والإدخال وأسعار الصرف، تركيب الهيكل الاقتصادي ومصادر الثروة السياحة بالإضافة إلى نظم الاستثمار فقد تكون هذه العوامل إما مساندة أو تكون مفيدة وعائق لإنجاز المؤسسات لأهدافها فعلى سبيل المثال:¹ أن تؤدي اتجاهات الركود إلى تقليل فرص البيع ومن ثم يكون الاتجاه نحو مزيد من البطالة ومع تزايد القيود التي تفرضها السياسة النقدية نقل مصادر تمويل التوسعات أو تصبح ذات تكلفة عالية ومع عدم ملائمة السياسة الضريبية نقل جاذبية الاستثمارات في مجالات معينة أو تقليل الدخل الصافي والمناخ للاتفاق لدى الأفراد بعد

¹د. مصطفى ابو بكر، د. فهد بن عبد الله النعيم الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007-2008، ص268

الضريبة فكل هذه الخصائص لا بد وأن تنعكس في النهاية على الفرص المتاحة أمام المؤسسة للبقاء والاستقرار والنمو.

2. المتغيرات الاجتماعية والثقافية: إن الخصائص الاجتماعية ترتبط بالاتجاهات والتعقيدات السائدة في المجتمع والقيم الاجتماعية والأعراف والتقاليد وتشمل أيضا:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية (الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقتها)
- الطبقات الاجتماعية والجماعات المرجعية.
- العادات والمواسم الاجتماعية.
- النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان.
- نماذج السلوك والبرامج التعليمية والتثقيفية.
- أسلوب المعيشة والأدوار الاجتماعية.

هذه الخصائص تؤثر على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء أو من حيث الموارد البشرية ويؤثر في فهم أنشطة الاستهلاك وما يترتب بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية والسكانية والديموغرافية كما أن للمتغيرات الثقافية أثر على تطور المؤسسة من خلال دراسة مستوى الأمية ونظام التعليم الرسمي بمختلف مراحلها والثقافة العامة أنماطها وتغيرها

وثباتها دور في التأثير على أعمال المؤسسات وكذا أجهزة الإعلام في نشر المعلومات ومدى ثقة الجماهير فيها.

3. العوامل السياسية والقانونية: تؤثر كذلك المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية والتوجيهات للمؤسسات بطرق وأساليب مختلفة وترتبط هذه المتغيرات بسياسات الدول وكذلك التوجيهات الإيديولوجية والنظام السياسي وإن درجة الاستقرار

السياسي والقانوني رضاء الجماهير يعطي إمكانية أكبر للمؤسسة للاستفادة من الفرص المتاحة في المحيط وقد يكون العكس في حالة عدم الاستقرار وبسبب الانفتاح والترابط العالمي. ونمط الوعي السياسي والديمقراطي وازدياد الحريات والمنظمات المجتمع المدني غلى جانب التشريعات والقوانين التي تصدر عادة لتسيير وإتاحة الفرص والتقليل منها مع زيادة القيود أو تقليلها ومن ثم فإن العوامل السياسية والقانونية تؤثر على عديد من الجوانب المحددة لسلوك وأداء المؤسسات مثل استمرارية الرئاسات والمديرين، تأثير الصراعات والانتماءات الحزبية على اتجاهات التوظيف والترقية وشغل الوظائف الإشرافية وكذلك أسعار المنتجات والخدمات والأسهم والسندات وسياسات الشراء والتخزين وعلى فلسفة الإدارة ككل.

4. المتغيرات التكنولوجية: إن تكنولوجيا تعتبر العامل الرئيسي في ميدان المنافسة ويعطي المؤسسة موقعا رياديا في رفع أداء المؤسسة وتطوير وتحسين خدمات ومنتجاتها باستمرار¹ لدى وجب على المؤسسات في الوقت الراهن التركيز على تطوير التكنولوجيا الصناعية حتى تكسب المؤسسة تميزا في النوعية الإنتاجية والخدماتية حتى تخفض من تكاليفها فالمتغيرات التكنولوجية تتغير باستمرار على المؤسسات أن تهتم بالإنفاق على البحث والتطوير وحماية الاختراعات والإبداع والابتكار وتحسين التكنولوجيا من خلال المعدات والآلات.

5. المتغيرات المتعلقة بالإمداد (الأنشطة اللوجستية):

إن مصادر الإمداد للمؤسسة من خلال نفوذ التأثير ومصادر التمويل تعتبر مصدرا خصباً لعدد من القيود والتهويدات للمؤسسة بحيث يوفر للمؤسسة فرص لاتجاه إلى التوسع والتكامل الأساسي تجاه منافذ الوزيع وجود مناسبة فمثلا إذا تمتلك مصانع الأحذية والجلود لمحلات بيع الأحذية فإن المؤسسة ذاتها قد تتحكم في السوق وذلك من خلال

¹ د. منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره ، ص 257

الإمدادات وتتبع عن جو المنافسة وتسمى هذه الظاهرة بالتكامل الخارجي¹ أما إن كانت قيود حكومية أو تهديدات أو خاطر تمنع شركات تصنيع الأحذية من إنشاء مصانع للجلود فبالتالي تزداد القدرة التنافسية أمام مصادر الإمداد في مواجهة المؤسسات".

6. المتغيرات المعلوماتية والمعرفية: Information/Knowledge variable

إن المؤسسات التي تزيد الريادة والرفع من الأداء باستمرار والتميز نجدها دائماً تعطي أهمية كبيرة للجانب المعلوماتي وتبحث باستمرار عن الموارد البشرية والمعرفية حتى تعطي للمؤسسات والشركات والمنظمات ميزات تنافسية خاصة الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة حتى تبني نظام معلوماتي استراتيجي.

⇐ مثال على ذلك: "مؤسسة قناة الجزيرة والجزيرة الرياضية بدأت بقناة إخبارية واحدة بعد 15 سنة لديها 18 قناة متنوعة.

ومن هنا على المؤسسة أن تعي جيداً أو تكون على دراية بخصائص هذه البنية وتغييراتها وتأثيرها على سلوك أداء المؤسسة حتى تضع البدائل والخيارات والتوجيهات الإستراتيجية لتتكيف وتتعامل مع هذه البيئة بفعالية والشكل التالي يختصر لنا مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة:

الشكل رقم (07): مكونات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة

¹ د. مصطفى أبو بكر، د. فهد النعيم، مرجع سبق ذكره، ص 274

:macro environnement



شكل مختصر كتاب الإدارة الاستراتيجية وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، د.محمود أبو بكر، ص 276.

7. البيئة الخارجية الجزئية (الخاصة) Task environnement :

إن المحيط الخارجي الخاص بمجمل عناصره له تأثير مباشر على عمليات المؤسسات والمنظمات التي يجب على المؤسسة أن تأخذها بأهمية كبيرة بحيث أن المؤسسة هي نظام مفتوح تتعامل مع المحيط الخارجي وأهم مكونات البيئة الخارجية الخاصة تتمثل في:

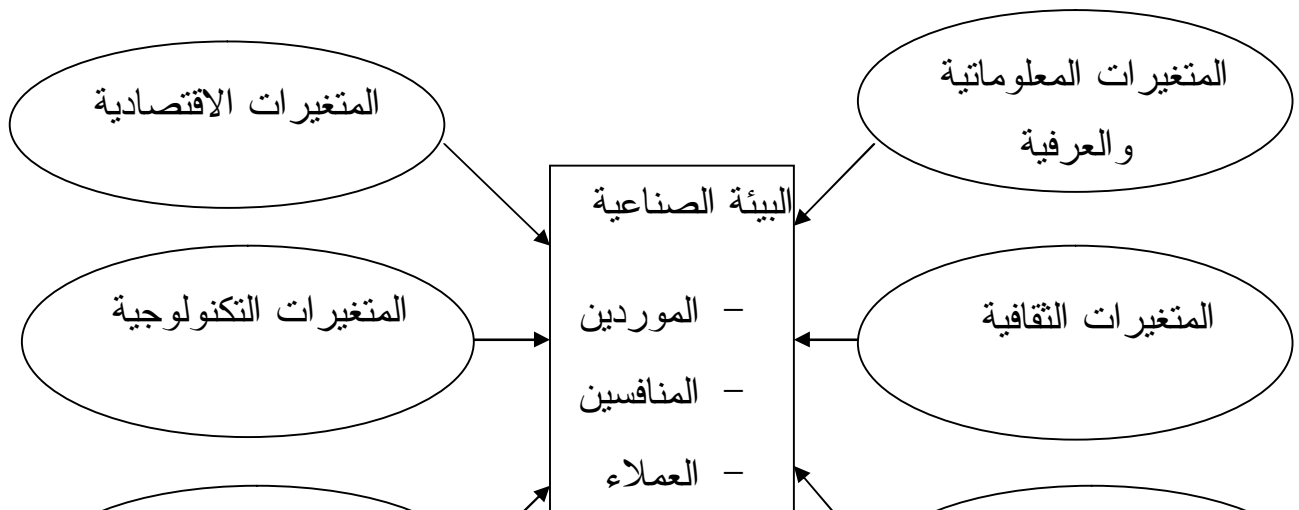
1. البيئة الصناعية والتنافسية.
2. بيئة العملاء والموردين.
3. قوى المنافسة.

1. البيئة الصناعية التنافسية: أن التركيز على التحليل الصناعي يعتبر ظاهرة منطقية باعتبار أن تحليل المحيط الخارجي العام وتأثيراتها منصب لاحقاً على مفردات

البيئة الصناعية التنافسية وقد بينه الباحث Grant في شكل من التحليل البني العام إلى

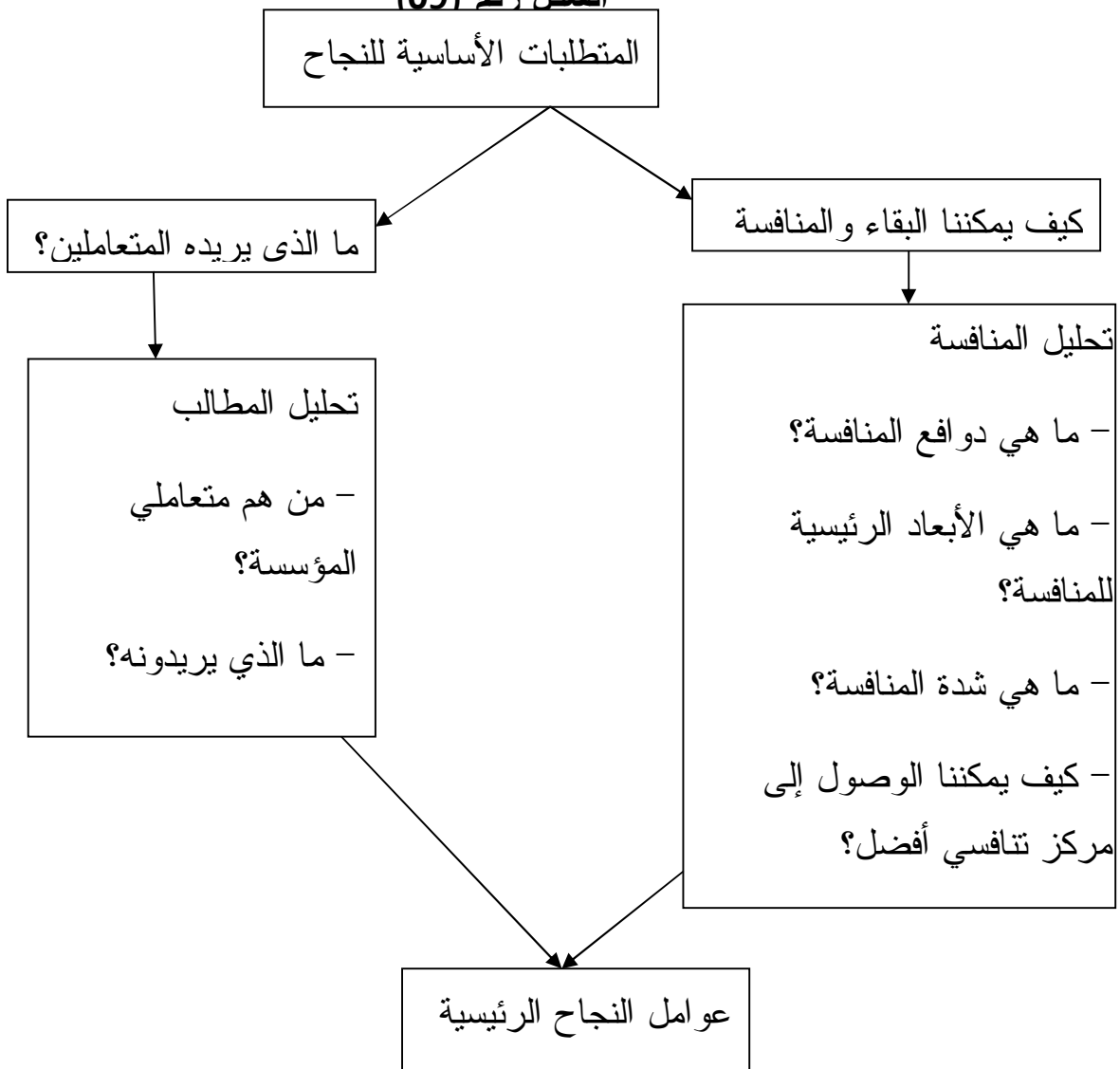
تحليل الصناعي التنافسي.

الشكل رقم (08):



وتحليل المحيط الصناعي والمنافسة هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجات الحاسبين والمتوقعين ولغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة والمؤسسات الناجحة تكون قوية في المجالات التي تعكسها عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة والشكل التالي يبين لنا ذلك.

الشكل رقم (09)

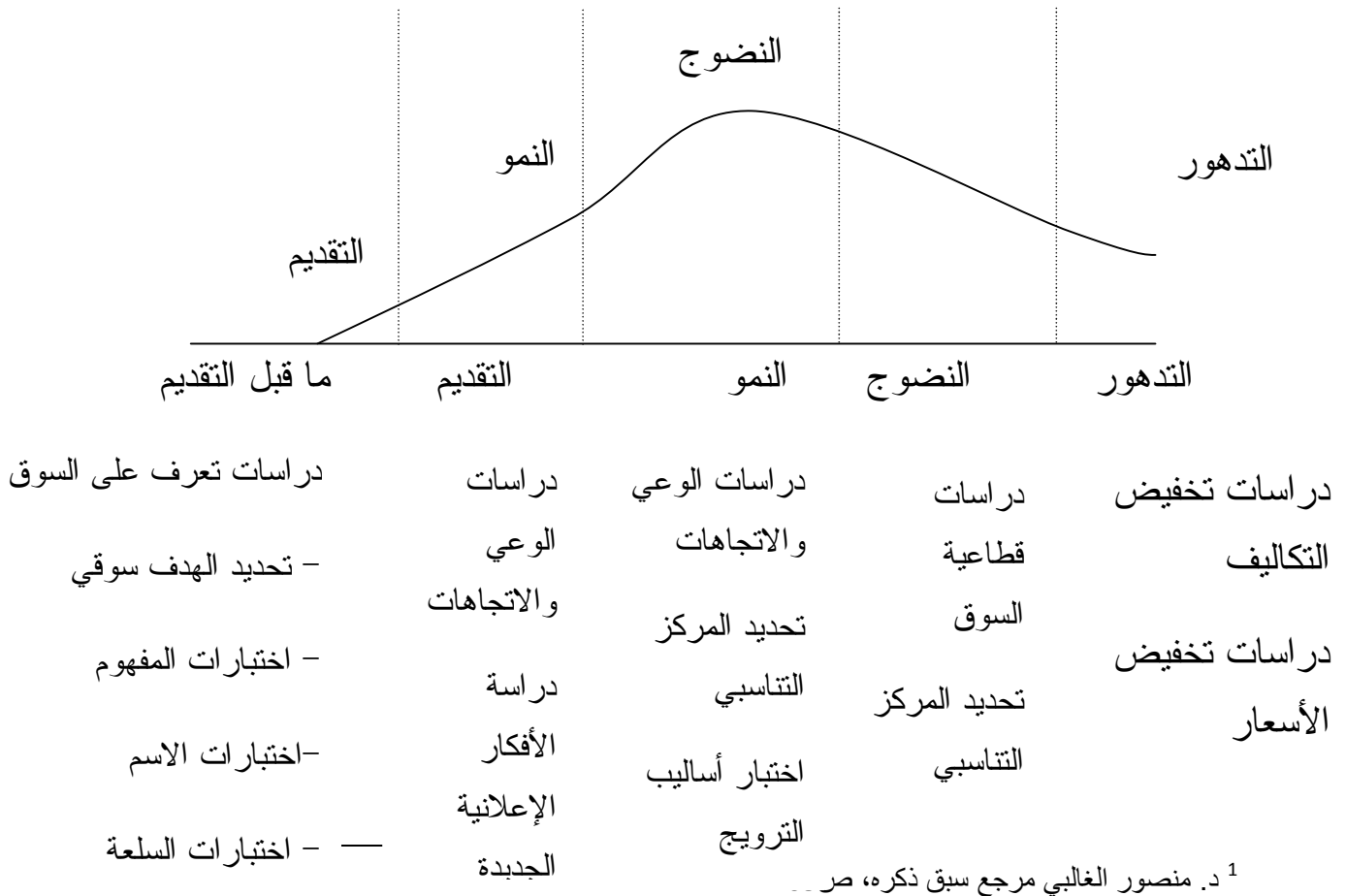


Source : Grant, 2002 :97

¹إن وجود مجموعة من المنافسين لخصائص متشابهة تعطي صورة لطبيعة شدة المنافسة وعمقها وخاصة فيما يتعلق بخطوط المنتجات والخدمات واساليب انتاجها وبذلك فإن طبيعة ومحتوى العملية تحليل الصناعة وما يتعلق بها من أسواق ومنتجات ترتبط بالعديد من الأبعاد يقع في مقدمتها الحجم الحالي والمتوقع للصناعة والنشاط، هيكل الصناعة والنشاط، هيكل التكاليف داخل الصناعة المتنوعة وما يرتبط بها تطوير جذري للنشاط، نظم التوزيع والاتجاهات والتطورات التي تحدث في الصناعة والنشاط وبالتالي درجة نمو الصناعة ودورة الحياة المنتج أو الخدمة:

الشكل رقم (10):

دورة حياة المنتج:



¹ د. منصور الغالبي مرجع سبق ذكره، ص...

مصدر: د. مصطفى أبو بكر، جودة التفكير
والقرارات في المؤسسات المعاصرة، ص 262

2. بيئة المهمة (العملاء/المركز التنافسي/ العمالة والموارد البشرية /الموردين/ الممولين)

إن مجمل هذه المتغيرات والعناصر لهال تأثير مباشر بعمليات المؤسسات تحتوي

على العناصر الأكثر التصاقا بالمؤسسة وأهدافها وتسمى حسب (porter 1980) بيئة

العمليات

أ. تحليل العملاء Customers analysis:

إن القدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو يتطلب أساسا اهتماما بالعميل لأنه في
نهائية الأمر يقرر شراء منتجاتها وخدماتها وبالتالي يؤثر مباشرة على أدائها ومستويات
المبيعات والأرباح ويمثل تحليل العملاء 3 جوانب :

- تجزئة السوق: إن تجزئة السوق تثير العديد من التساؤلات التي تتطلب من المؤسسة تحليلها بدقة نظرا لأهمية السوق وأساليب الشراء والطلب على المنتجات وذلك ما ذكره

(Bodinat 1980: 95-104)

- ما هي الأسس أو المعايير التي يمكن استخدامها في تجزئة السوق إلى قطاعات؟
- من هم الشرطين أو المستخدمين للمنتج أو الخدمة في الوقت الحاضر؟
- من هم كبار المشترين وما هي نسبة تعاملهم مع المؤسسة؟
- من هم المستهلكون المحتملون والذين لا يتعاملون مع المنتجات وخدماتنا في الوقت الحاضر؟ وإلى أي مدى يمكن تحديدهم والوصول إليهم.

الشراء لدى المستهلك: وتشمل عادة دوافع ورغبات الشراء .

- ما هي الأهداف التي يبحث عنها المستهلك وتحقق لديه أقصى اشباعات مركزة من اقتناء سلع وخدمات المؤسسة؟
- ما هي خصائص والمزايا التي تتوفر في المنتج أو الخدمة وتعتبر هامة بالنسبة للمستهلك؟

- ما هي نوعية التغيرات التي تحدث أو يمكن أن تحدث في دوافع شراء المستهلك

ويضيف (Pearce/ Robinson : 1997, 89-92) عن الاحتياجات غير المشبعة لدى

المستهلك حيث هذه الأخيرة تعطي مجال تنافسي للمؤسسة فعلى المؤسسة أن تطرح على نفسها:

- هل توجد حاجات غير مشبعة والتي قد يدركها الزبون حاليا؟

- هل يواجه الزبائن مشكلات بالنسبة للمنتجات والخدمات الحالية؟
- ما هي؟ وكيف يمكن التعامل معها؟
- ما هي درجة الرضا المستهلك عن السلع والخدمات التي يقوم بشرائها بالوقت الحالي.
- ما هي أفضل بدائل لإشباع هذه الحاجات؟

من خلال هذه الاستجابات التي تبحث وتدرسها المؤسسة في محيطها المباشر لدى المستهلكين يمكنها اكتشاف حاجات ورغباتهم والتعرف على مستويات رضاهم على السلع والخدمات المتقدمة وتكتشف تفضيلاتهم وتغييراتهم.

المركز التنافسي: إن فهم المؤسسة للمنافسين يعتبر عامل أساسي في رفع أدائها وتطوير إستراتيجيتها حيث يساعد الإدارة فهم شروط المنافسة ومتطلباتها وتحليل الوضع التنافسي لمؤسسة يتضمن الأبعاد التالية:

"- الحصة السوقية -المزايا السعرية -الطاقة الإنتاجية -المركز التالي - الموارد البشرية -عمق واتساع خطوط المنتجات والخدمات -فاعلية الإعلان والترويج -التجربة -جودة المنتجات والخدمات -المواقع والفروع -السمعية العمة للمؤسسة -مزايا البحوث

والتطوير -تكاليف المواد الأولية" (المرجع السابق Pearce/Robinson).

الموارد البشرية:

على المؤسسة دائماً الحصول على الموارد البشري لأنه أثمن الموارد للمنافسة فتبحث عن الكفاءة والخبرة والتدريب البشري حتى تمتلك القدرة على تحقيق جذب فعال والإحتفاظ بالموارد البشرية ذات النوعية العالية والتي يستلزمها طبيعة الأداء الفعال لأنه المؤسسة وعملياتها.

الموردين (المجهزين) Supoliers:

إن الحصول على الموارد اللازمة لإدامة العملية الإنتاجية بنوعيات جيدة وبأسعار معقولة تتوقف على مدى وجود موردين يعرضون هذه المواد بأسعار مناسبة وجودة عالية بالإضافة إلى توريد المواد الخام والآلات هذا يجعل المؤسسة دراسة هذه النقاط من خلال:

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- ما هي القدرات التكنولوجية والمالية والإدارية التي يتمتع بها المورد؟
- هل تعتبر أسعار المورد تنافسية

- هل يمكن إجراء عمليات مبادلة في الشراء مع المورد وهل يقدم خصومات كمية

وتسهيلات أخرى جذابة؟ (Pearce/Robinson 1997,92)

الممولين: (creditor)

تسعى المؤسسة باستمرار بإعداد تقديرات حقيقية عن مدى إتاحة الموارد المالية الضرورية التي تحتاجها الآن ومستقبلاً لتنفيذ خططها الإستراتيجية والحفاظ على قدرتها التنافسية ويأتي ذلك من خلال تحليل الممولين:

- هل تتوافق شروط الممولين مع ربحية المؤسسة كهدف رئيسي لها؟
- هل يقدر الممولين موقف رأس المال العامل الجيد أو موقف الرافعة التالية للمؤسسة؟
- ومدى استعداد منظمات التمويل لمد خطوط التمويل الفردي عند الحاجة؟

3. تحليل قوى المنافسة:

إن المحيط الخارجي ينصف دائماً بالتعقيد ويؤثر باستمرار على أداء المؤسسة خاصة حدة التنافس لدى على المؤسسات القيام بجمع أهم معلومات ودارسة هذا المحيط وذلك يتطلب امكانيات ووقت وجهد وموارد كبيرة وقد طرحت نماذج عديدة لتحليل قوى

المنافسة ولقد قدم (M. Porter : 1980,3-6) أكثر النماذج شمولية وأسفرها لتحليل

البيئة الصناعية التنافسية وذكر أن المؤسسات يجب أن تعبر اهتمام كبير أقوى المنافسة ومتابعة تطور التغيرات الحاصلة في هذه القوى لمعرفة تأثيرها هي استراتيجية المؤسسة¹ لأن القوة الجماعية للصفقات تحدد أعلى ربح محتمل للصناعة وهو ما يسمى ب (التحليل

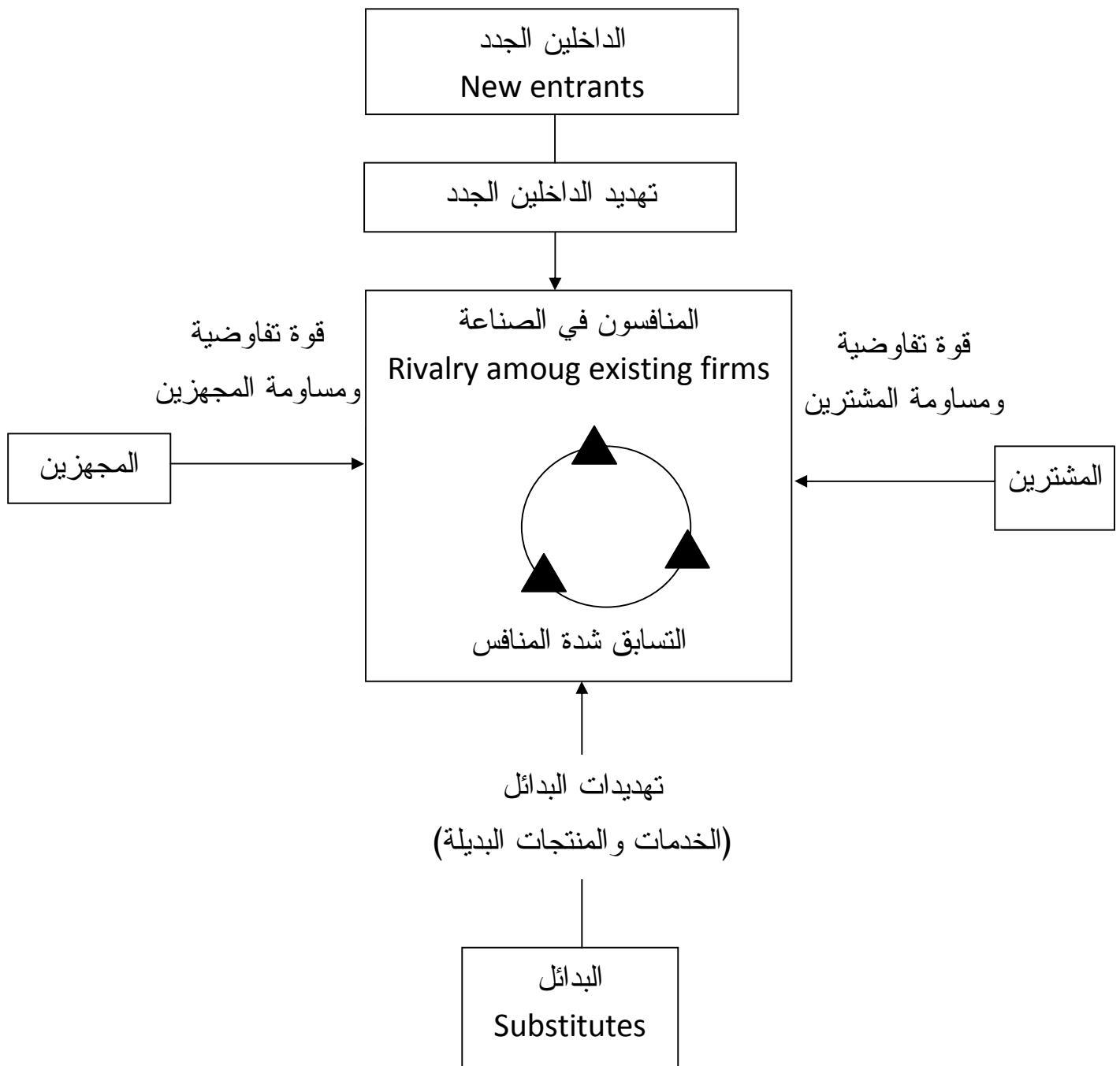
الهيكلية) وقد وضحا Porter في الشكل التالي:

¹ د. كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص127.

وقد وضحها porter في الشكل التالي:

الشكل رقم (11):

تحليل قوى المنافسة في الصناعة



Source :

M. Porter : l'avantage concurrentiel « comment devancer les

concurrents et maintenir son avance » Dumod, Paris 1999, P15

1. المنافسين:

تتميز المنافسة بين المنافسين القائمين في الصناعة وبدرجة الحدة شدة التنافس ذلك لاستخدامهم لتقنيات واستراتيجيات تنافسية وتقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية وبالتالي تنتج قوة تنافسية عن العوامل التالي:

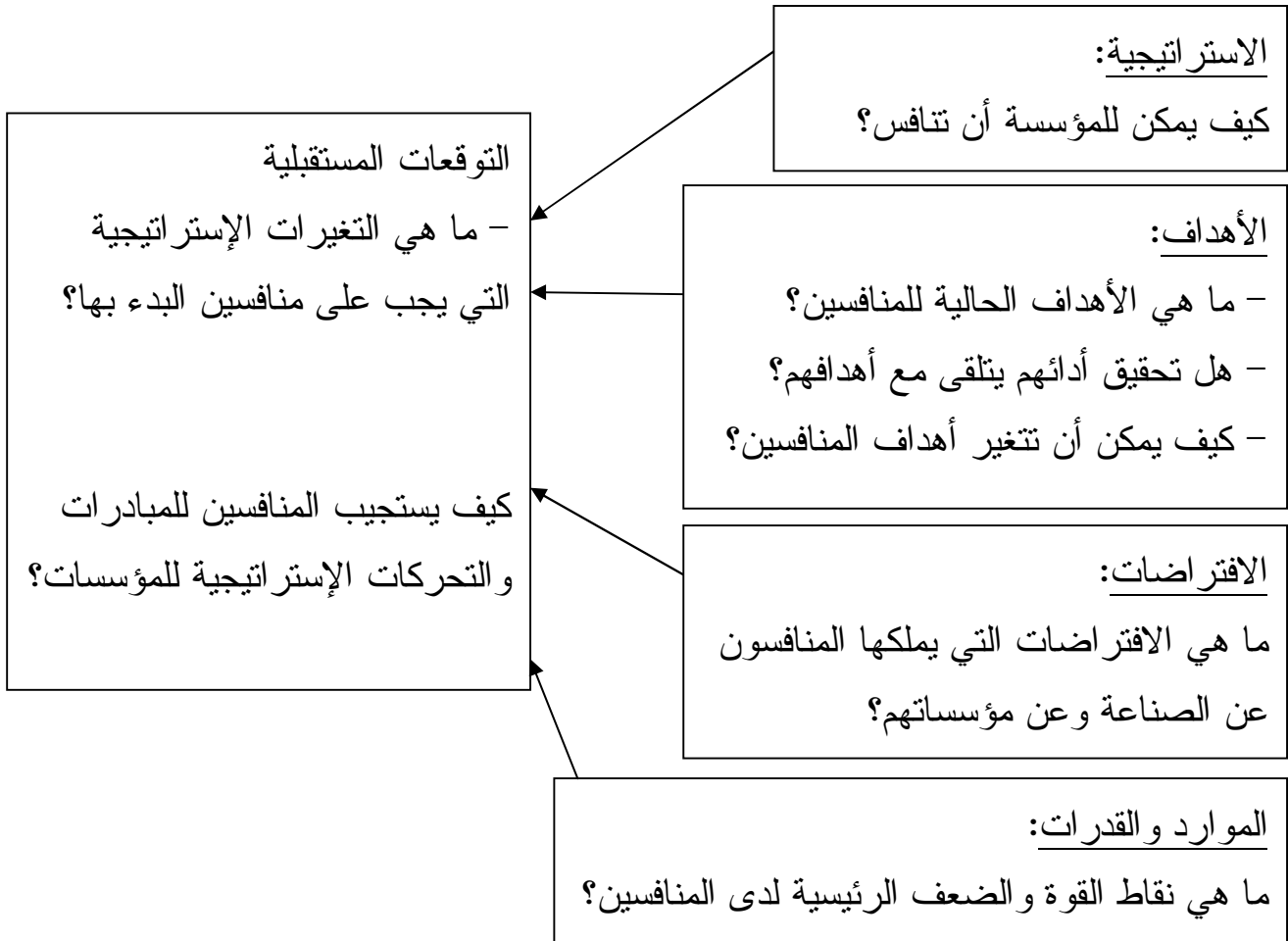
- درجة التركيز، التكامل والتتويج -قلة عدد المنافسين -سرعة نمو الصناعة - التمييز للمنتجات والخدمات -التوظيف الأمثل للموارد¹.
- وتحليل المنافسين يتطلب أيضا: "طبيعة الصناعة ودرجة نموها الحالية واحتمالات استمرار هذا النمو مستقبلا -القيمة المضافة وطبيعة تركيبة التكاليف الثابتة والمتغيرة يضاف إلى ذلك طبيعة المخزون للمواد الأولية اللازمة لهذه الصناعة.
- القدرة على استخدام الطاقة الانتاجية بشكل مرن -الصوبة الخاصة للعلامات التجارية للخدمات والمنتجات -درجة التتويج لدى المنافسين وتكاليف التحول -أسهم

الشركات المنافسة واتجاهات تغيرها الحالية والمستقبلية وموانع الخروج من الصناعة².

¹ Armand DAYAN, Manuel de gestion, op,cit 150-151

² د.منصور الغالبي مرجع سبق ذكره، ص172

والشكل التالي يبين تحليل المنافسين في الصناعة:
الشكل رقم (12):



Source: Grant, 2002:115

3. الداخليين (المنافسين) الجدد:

بشكل المنافسين الداخليين الجدد إلى الصناعة وللسوق تهديد المؤسسات الموجودة في إطار هذه الصناعة لأن دخول منافس جديد قد يدخل بأفكار جديدة وطاقت متجددة تؤثر هلى المنافسة من خلال تقليل الحصة السوقية أو حتى انخفاض الربحية للمؤسسة.

ومن أهم المحددات التي جاء بها porter لإعادة هؤلاء المنافسين الجدد هي:

- اقتصاديات الحجم ومنحى الخبرة: تخفيض الكلفة وبالتالي الإنتاج بكميات أكبر بالإضافة إلى البحث والتطوير والتسويق وخدمات ما بعد البيع على جانب الخبرة التي تتجز بها المؤسسة الحالية في الصناعة بسبب طول فترة وجودها وتراكم الانجازات هذا يعطي عائقا لدخول مؤسسات لا تملك خبرة.

- تميز المنتج: يجعله يحظى بولاء المستهلكين تجاه العلامات التجارية المعروفة.
- الاحتياجات الرأسمالية: إن استثمار موارد مالية ضخمة يعطي حاجز أفي وجه دخول منافسين جدد إلى السوق.

- الوصول إلى قنوات التوزيع: إن اكتساب المؤسسة والمنافس الحالي لقنوات التوزيع البيع وامتلاك تجزئة يصعب على منافس الجديد الدخول في الصناعة.
المحددات الحكومية والسياسية: إن الحكومة دور اساسي في هذا المجال حيث يمكنها أن تعيق الدخول إلى صناعات معينة من خلال قوانين كامتلاك الترخيصات وتقييد الوصول على المواد الخام ضوابط لاستخدام وقوانين التلوث البيئي والمياه والتربة وقوانين السلامة هذه السياسات تكون عامل قوي للمنافسين الحاليين اتجاه المؤسسات الجديدة".¹

¹ M. Porter, Avantage concurrentiel **Dunod, Paris 1999**, 256-257

4. القوة التفاوضية للمجهزين: يمكن للمجهزين رفع قوتهم التفاوضية اتجاه المؤسسات التي يتعاملون معها إذا كان: "تركيز المجهزين على المشتريين وقلّة عدد المنتجين هذا المجال -عدم وجود منتجات بديلة -عدم جاذبية القطاع للمجهزين الجدد - حماية السلطات العمومية للمجهزين -يمثل المجهزون تهديد للتكامل العمودي في القطاع الصناعي - تميز منتجات المجهزين -الكلفة العالية للتحويل -مكونات إنتاج السلع ملزمة وتشكل نسبة كبيرة في إنتاجها".¹

- ظهور التكنولوجيات الجديدة مثل وتطورها باستمرار مثل Microsoft في

الهيمنة على الإعلام آلي للوسائل وفي المقابل المؤسسة دائما أن تضغط على المجهزين وتقوية موقفها التفاوضي من خلال تقديم أفضل الأسعار أحسن النوعيات للمؤسسة بتحقيق تكامل خلافي صناعة التي تعمل فيها والذهاب إلى تطوير الإمداد اعتماد على ذاتها.

4. القوة التفاوضية للمشتريين: إن المشتريين قوة تفاوض كبيرة للمؤسسة التي يتعامل معها بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم قد تعرضهم المؤسسات الأخرى المنافسة وفي بعض الحالات يصادق أن تكون المشتري ذو أهمية كبيرة للمؤسسة بسبب شرائه لكميات هائلة باستمرار وفي هذه الحالة يكون موقفه التفاوضي مؤثرا لدى على المؤسسة ايجاد صبغة لموازنة العلاقة مع هؤلاء المشتريين.

5. تهديد المنتجات البديلة: على المؤسسة أن تتابع بشكل جدي تهديدات البديل الخاصة بسلعها خاصة السلع والخدمات البديلة التي توفر إشباعها لنفس الحاجة بأسعار

¹ J. HELFER, KALIKA, J. ORSONI, Management, stratégie et Organisation, Vuibert, 1996, P 64 – 65.

ونوعيات أفضل وبالتالي تصبح تهديدا لمنتجات المؤسسة ويعتمد النجاح الإستراتيجي للمنظمة بصورة جزئية أو كلية على توفر منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المنظمة ولكن التهديد الحقيقي تمثله المنتجات البديلة إذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية متشابهة أو أفضل وبكلفة اقل وبأسعار اقل من الأسعار المطروحة من قبل المنظمات الحالية".¹

⇐ إضافة إلى تحليل البيئة الصناعية التنافسية ل M. porter أضاف الباحث

Freeman² قوة سادسة على قوى نموذج porter وهي القوى النسبية لأصحاب

المصالح الآخرون وتتمثل في:

- السياسات الحكومية في الدول النامية -منظمات المجتمع المدني ومنظمات حقوق حرسان في الدول المتقدمة هذه القوى تأثر تأثير كبير على المؤسسة وبالتالي أن تحدد المؤسسة سلم أولويات التأثير لأصحاب المصالح حيث يمكنهم المساهمة في دفع استراتيجيات المؤسسة وخياراتها.

كما يضيف الباحث Austin³ بعدين اساسين لنودج Porter خاصة بتلاؤمه مع

البيئة الصناعية في الدول النامية:

¹ د. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، اليازوري، 2005، ص105

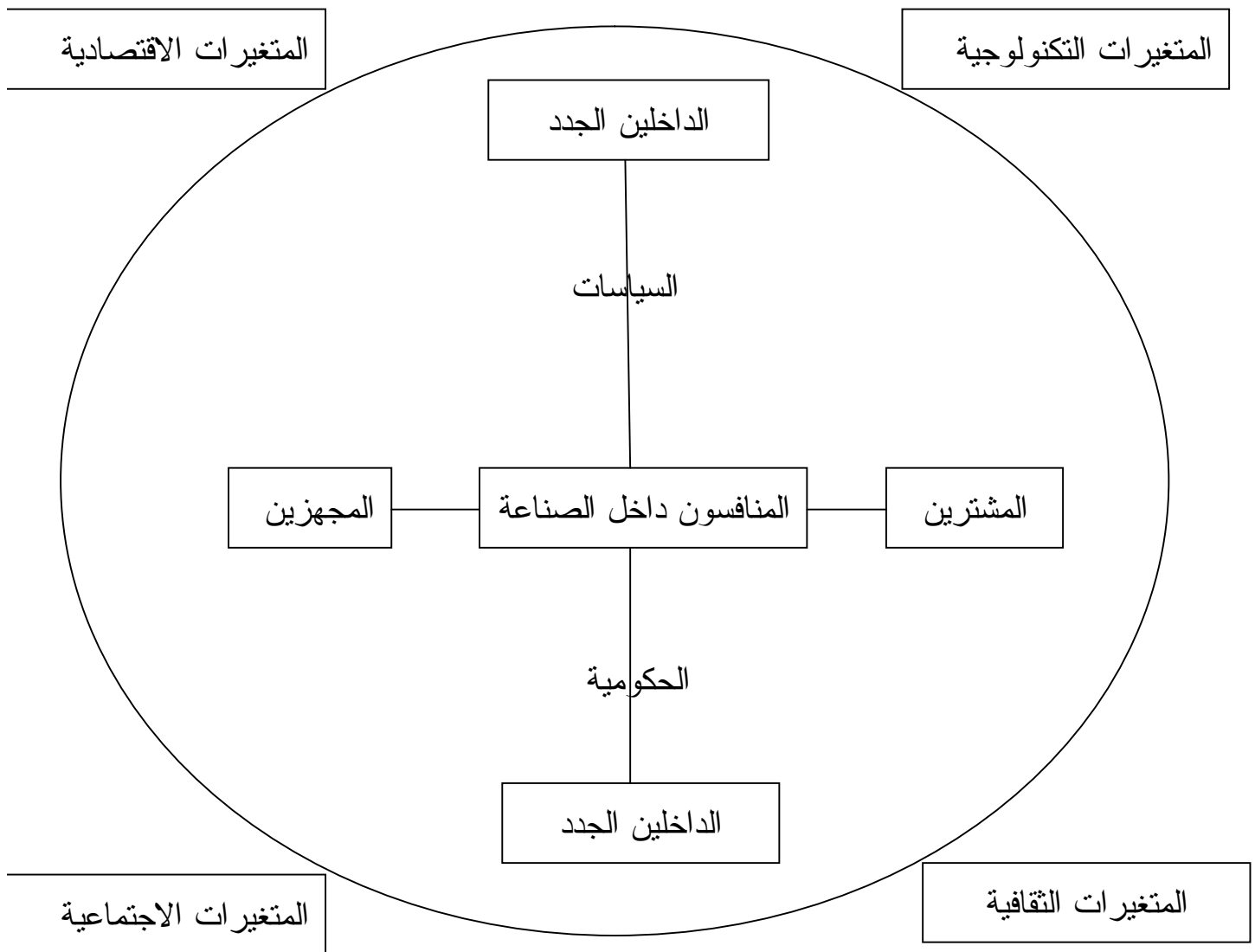
² د. منصور الغالبي، د. وائل إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص277

³³ د. مرسي نبيل، من كتاب منصور الغالبي 1996 ص77.

- الحكومة والسياسات الحكومة وتأثيرها المباشر وغير المباشر على هيكل الصناعة (الدول النامية).
- عوامل المحيط الخارجي الكلي (الاقتصادية السياسية، الاجتماعية، الديموغرافية، والتكنولوجية).

الشكل رقم (13):

نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة التنافسية



Source : Austin, J.E « Managing in developing countries:

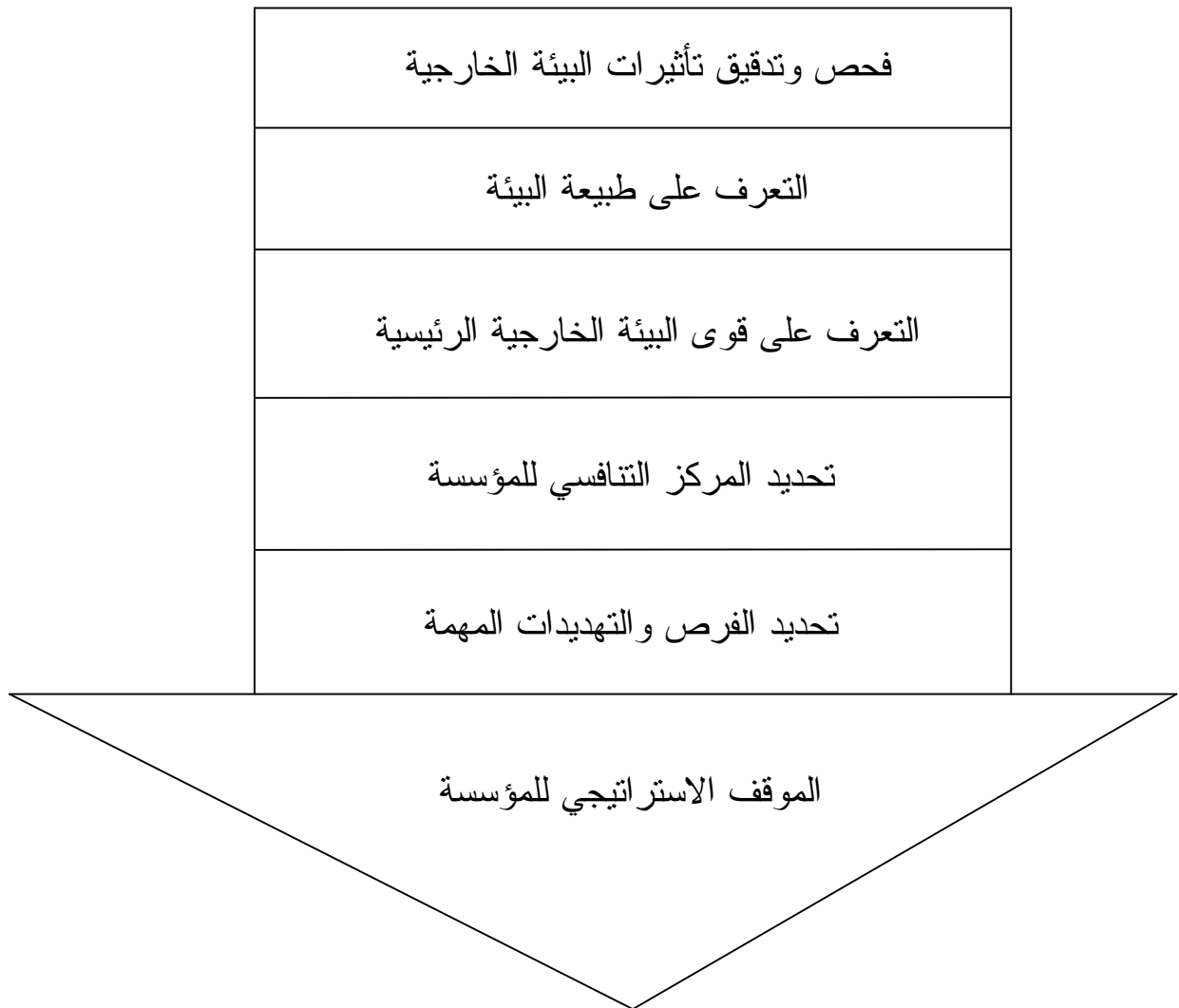
strategic analysis and oprating techniques”, New York, free Press

(1990)

الشكل رقم (14):

ويضيف (Johnson/scholes) أهم خطوات التحليل الإستراتيجي للمحيط

الخارجي.



Source ; Johson G, Scholes, K, Exploing corporate strategy, 4nd,Ed
1997,54

أساليب وتقنيات تحليل المحيط الخارجي:

إن عملية تحليل المحيط الخارجي تتطلب الاستعانة بأساليب وتقنيات تساهم في جمع البيانات والمعلومات حول المحيط الخارجي للمؤسسات وهذا مهم بالنسبة للإدارة العليا التي تتابع باستمرار تطورات تغير البيئة والأحداث فيها ومن هذه الأساليب ما يلي:

1. **تقنية المسح البيئي:** قبل صياغة الإستراتيجية تقوم الإدارة العليا للمؤسسة والمنظمة بمسح البيئة الخارجية وذلك للتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة حتى تكتشف تغييرات بيئية جارية أو تحدد إشارات أولى لتغيير بيئي محتمل وقد وضع (Fahey/king) أنظمة المسح البيئي يمكن أن تأخذ تصنيفات.

- **المسح غير منتظم:** ويشمل هذا المسح الدراسات الخاصة وتأتي استجابة للأزمات والحوادث البيئية وتركز أساساً على الماضي لتحديد الأحداث التي تكون قد حصلت فعلاً ولا تولي اهتماماً كبيراً للأحداث البيئية المستقبلية.

- **المسح المنتظم:** تقوم الإدارة من خلال هذه الأنظمة وبشكل واسع بمراجعة النتائج سنوياً (المراجعات المنتظمة للمكونات البيئية الإستراتيجية) حيث أن هذا النظام له طابع إستراتيجي ويعطي نوعاً من التفكير إلى الظروف المستقبلية التي قد تنشأ داخل البيئة لأن مثل هذا المسح يركز على القرار.

- **المسح المستمر:** يتصف هذا النظام بالمراقبة المستمرة والدائمة لمكونات البيئة ويقوم بهذا النشاط والعمليات مكاتب المسح الدوري الثابتة وله تركيز مستقبلي أكثر من أنظمة المسح المنتظم وغير المنتظم.

والجدول التالي يوضح لنا مقارنة هذه الأنظمة لتقنية المسح البيئي:
الجدول رقم (05):

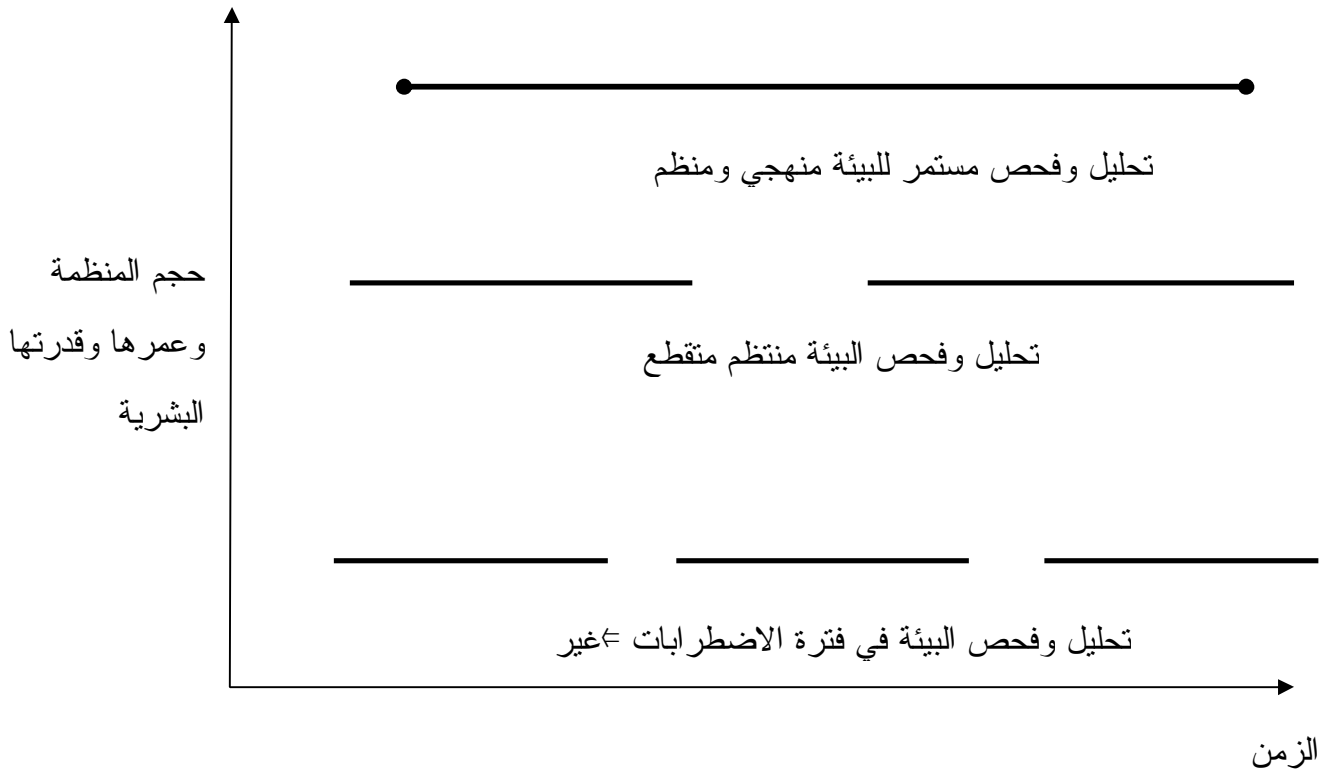
المسح المنتظم	المسح غير المنتظم	المسح المستمر	
وسائل الإعلام المستخدمة لنشاط المسح	الدراسة الخاصة	مجموعة البيانات المنظمة والأنظمة العملية	الدراسة المجردة بشكل دوري
مجال المسح	الأحداث الخاصة	مدى واسع من الأنظمة البيئية	أحداث مختارة
الحافظ للأنشطة	نشوء الأزمات	توجهات العملية التخطيطية	القرار وتوجهات القضايا
الإطار الزمني لتأثير القرار	ذو أثر رجعي	متوقع	ذو أثر رجعي حالي
الإطار الزمني لتأثير القرار	الحالي والمستقبل القريب	المدى البعيد وحدات المسح البيئي	المدى القريب وكالات التوظيف المختلفة

Source : Fahey, liam and king, William R, Environmental Scanning for Corporate Planning, Business Horizons, August, 1977:63

وقام الباحث (Fraracis Aguilar, 1967) بتصنيف أساليب تحليل المسح التي تتبعها الإدارة من مسح غير منتظم والعشوائي والمحدود إلى منهجي منظم وشمولي والمتعدد الفوائد.

الشكل رقم (15):

نموذج Aguilar (المسح البيئي)



"أن الفحص البيئي المنهجي والمنظم عادة ما تقوم به منظمات تمتلك خلايا خاصة للمسح البيئي الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي وتحاول هذه الخلايا تشكيل قواعد معلومات تدعم متخذ القرار وتساهم في صياغة استراتيجيات ملائمة".¹

2. التنبؤ البيئي: بعد جمع البيانات والمعلومات وعن الوضع الحالي للمحيط الخارجي تلجأ المؤسسة على التنبؤ من خلال بناء نماذج لتطور التوجهات في المستقبل واستنتاج مضامين التنبؤات قد تكون مجموعة من الافتراضات والتقديرات المستقبلية وتلجأ المؤسسات والأنظمة² غالباً باستخدام طرق إحصائية وأساليب بحوث العمليات المختلفة للتنبؤ وذلك للوصول إلى استنتاجات محددة حول إشكالات محددة توجهها المؤسسة أو من المحتمل أن تواجهها في المستقبل ومن بين الطرق المستخدمة طريقة العصر الذهبي Brainstorming في Delphi Technique تحليل التأثير المتقاطع (CIA) Impact Analysis cross تحليل تأثير الاتجاه (TIA) Trend Impact Analysis وطريقة السيناريو (Senario).

3. الرقابة البيئية: بناء على رؤية الإدارة العليا يقومون المدراء الرئيسيين باستمرار بإعادة النظر في الاستنتاجات والأطروحات المقدمة بدراسة الخاصة للمسح البيئي والتنبؤ له وذلك لتأكيد من صحة ودقة المؤسسة للبيانات إذا كانت لها علاقة بالأحداث والتوجهات.

المطلب الثالث: تحديد الفرص والتهديدات (التحديات) للمؤسسة:

من خلال ما رأيناه في المطلب الثاني من المكونات التي تحدد مستويات المحيط الخارجي العام أو الكلي والمحيط الجزئي والأساليب التقنية التي تستخدمها المنظمة لتقليل

¹ د. منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص281.

² Wheelen & Hunger 2006,op,cit 95-97

محيطها الخارجي يمكنها ذلك من تحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها تغيرات عوامل البيئة فإن كانت ايجابية فقد تصبح فرصا تستثمرها المؤسسة وإِ كانت سلبية ففي تأثير على المؤسسة وبالتالي هي تهديد قد يمس المنظمة والفرص قد تستغلها المؤسسة وقد تكون محتملة وبالتالي عند دراسة المحيط وتشعر المؤسسة لوجود فرص فعليها أن تسأل نفسها.

"هل أن الفرصة تنتهك أغراض المنظمة أو رسالتها؟

هل هذه الفرصة تستلزم من المنظمة بأن تتعلم مبدأ جديدا متكاملًا؟

هل الفرصة تلبي المستلزمات المالية في المنظمة؟

أن وما هي الفرص الجذابة في السوق.

هل هناك أي تيارات أو اتجاهات ناشئة جديدة داخل السوق؟

ما الذي تنتبأ به منظمك في المستقبل الذي يرسم فرصا جديدًا؟"

وكلما كانت هناك فرص للمؤسسة كلما كانت تهديدات قد تواجهها وإن كانت فرصة لمؤسسة ما كلما كانت غالبا تهديد لمؤسسة أخرى ويعرف (Pearce/Robinson,1997 ;171) التهديد أنه ظرف رئيسي غير ملائم ابدأ موجود في بيئة المنظمة".

ويمثل دخول لمنافسين جدل من أكبر التهديدات للمؤسسة إلى جانب قوة المفاوضات لدى المشترين الرئيسيين أو المجهزين لإضافة إلى التغيرات التكنولوجية فعلى المؤسسة أن تكون مستعدة لمواجهة التهديدات من خلال الحالات المضطربة وأن تسأل نفسها أيضا:

"ما الذي يقوم به منافسينا والذي يؤدي إلى كبح تطورنا التنظيمي؟

هل هناك أية تغيرات في طلب المستهلكين والتي تطلب متطلبات جديدة على منتجاتنا وخدماتنا؟

هل أن التغيرات التكنولوجية تضر بوضع منظماتنا في السوق؟¹

فبالتالي هذه العوامل البيئية أعلاه في الجدول قد تكون مؤثر على امكانة ومستقبل المؤسسة فعلى المؤسسة أن تحدد نوع ومستوى التأثير ثم تتوجه إلى التعامل الفعال مع هذه العوامل.

وإن كانت فرصا متوفرة أمام المؤسسة فكيف يمكن أن تستثمرها وفي أي مجال تستثمرها وما هي الأدوات ومتطلبات باستثمارها.

وإذا كانت هناك قيود وتهديدات قد تواجه المؤسسة فعليها أن تدرس إمكانيات التعامل بجدية وأيضا مجالات ومتطلبات التعامل الفعال معها.

والجدول التالي يبين لنا كيفية التعامل مع الفرص و التهديدات

الجدول رقم (06):

التوجهات العامة للتعامل الفعال مع هذه العوامل	نوع ومستوى التأثير						العوامل المؤثرة على مكانة ومستقبل المؤسسة
	سلبي			ايجابي			
	ضعيف	متوسط	قوي	ضعيف	متوسط	قوي	
أدوات	مجالات استثمارها			إمكانيات استثمارها			أهم الفرص

¹د. منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 326

المتوفرة المؤسسة	أمام	قوي	متوسط	ضعيف	ومتطلبات استثمارها
أهم التي المؤسسة	التحديات تواجه	إمكانية معها	التعامل الفعال	مجالات التعامل معها	أدوات ومتطلبات التعامل معها
		قوية	متوسط	ضعيفة	

وقد تشمل الفرص والتهديدات الأهم منها ما يلي:

الفرص الخارجية:

- "القدرات على التوسع في الدخول لأسواق جديدة وتقديم خدمات لمستهلكين جدد.
- التوسع بإضافة خطوط إنتاجية.
- القدرة في تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات وأعمال الجديدة.
- إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي.
- إفساح الحوافز التجارية في اجتذاب أسواق خارجي.
- التوطن بين الشركات المنافسة.
- النمو السريع بسبب الزيادة القوية في مطلب السوق.
- إظهار تكنولوجية جديدة.

التحديات الخارجية:

- دخول منافسين خارجين جدد بكلفة أقل أهم تهديد يواجه المتطلبات.
- زيادة مبيعات المنتجات البديلة.
- تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجية والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية.
- المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية.
- زيادة الضغوط التنافسية.
- زيادة المخاطر بسبب الركود عن دور الأعمال .
- نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو المجهزين.
- تغير حاجات وأذواق المستهلكين.
- تغيرات ديمغرافية معاكسة".

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي للمؤسسة:

إن نجاح إستراتيجية المؤسسة والمنظمات يعتمد أساسا على معرفة القدرات الداخلية للمؤسسة وميزاتها التنافسية في البيئة المحيطة بما لدى المؤسسة دراسة حلتها الداخلية باستمرار وتشخيصها وتقييمها الموضوعي لها حتى تعطي صورة حقيقية وصحيحة حتى تعرف المؤسسة إمكانيتها الحقيقية من نقاط قوة ونقاط الضعف وذلك لترفع وتطور أدائها وتحقيق أهدافها إن كانت نقاط قوة من خلال تحليل بياناتها هذا يمكنها من معرفة ضعفها حتى تأخذ بعين الاعتبار أعداد إستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف المحيط الداخلي (البيئة الداخلية):

يعرف المحيط الداخلي على أنه مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية المتعلقة بالجوانب الداخلية للمؤسسة من موارد بشرية عمليات التشغيل الحسابات المالية الدراسات التسويقية الثقافة التنظيمية للمؤسسة، الكوادر الإدارية والكفاءات القيادية الإدارية ولقد تحددت تعاريف كثيرة لعدة باحثين للبيئة الداخلية وذلك حسب طبيعة نشاط وعوامل المؤسسة فيرى certo البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيم للمؤسسة لذلك فإن اختلاف المحيط الداخلي للمؤسسات بتجسيد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.¹

ويضيف Duncan "أن البيئة الداخلية هي العوامل الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة أو وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في سلوكيته اتخاذ القرار"² ويرى Ibid "أنها العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل: التسويق والتوزيع البحث والتطوير الإنتاج والعمليات والموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المنظمة"³ ودراسة المؤسسة لمحيطها الداخلي يمكن للمؤسسة من معرفة إمكاناتها الداخلية فتملك بذلك نقاط قوة لديها يجب على المؤسسة التركيز عليها وتطويرها حتى تعطي للمؤسسة قوة دافعة تمنح المؤسسة تحقيق ميزات تنافسية متفردة قياساً لمؤسسات أخرى وبالتالي الفهم الجيد للمحيط الداخلي للمؤسسة يتيح لها معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه

¹ د. منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 283

² د. كاظم الركابي: مرجع سبق ذكره، ص 148

³ د. كاظم الركابي مرجع سبق ذكره، ص 148

المؤسسة تقديم الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال إلى جانب معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج".¹

المطلب الثاني: مكونات المحيط الداخلي:

تشمل مكونات البيئة الداخلية للمنظمة كل ما يمس المؤسسة في الإطار الداخلي لها وذلك على المستوى الكلي الذي له علاقة بثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي وعلى المستوى الجزئي المادي حيث يشمل الأنظمة الوظيفية والإدارية والنظام المعلوماتي والغير المادية تجسدها قدرات والتحديد الإبداعي والنظم الاجتماعية وقد أجمل الباحثين في هذا المجال على أربع مكونات رئيسية للمحيط الداخلي الذي له تأثير كبير في المنظمة ولها أهمية بالغة في نجاحها والرفع من أدائها وتحقيق نتائجها:

وتتمثل في:

1. الهيكل التنظيمي.
 2. الثقافة التنظيمية.
 3. موارد المنظمة.
 4. القيادة الإستراتيجية.
1. الهيكل التنظيمي:

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يعتبر من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية تحدد ويتم توزيع الأدوار والمسؤوليات وصلاحيات المدراء ورؤساء الفروع فمن خلال هذه التقسيمات الإدارية تتضح شبكة الاتصالات وإياب المعلومات بين المستويات الإدارية حيث أن تغيير في هيكل المؤسسة هذا يؤثر في تغييرات الإستراتيجية حتى

¹¹ د. منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص284

تستجيب للتنفيذ وأداء فعال ونماذج الهياكل التنظيمية تختلف وذلك حسب حجم المؤسسات وتوجهاتها الإستراتيجية. وتصنف الهياكل التنظيمية إلى :

1. الهيكل التنظيمي البسيط: حيث يلائم هذا الهيكل المؤسسات الصغيرة التي تدار من قبل المدير يشرف على عدد من الأفراد.

2. الهيكل التنظيمي الوظيفي: يلائم المؤسسات المتوسطة الحجم تنتج تنتج منتجات عادة ما تقع هذه المنتجات في إطار صناعة واحدة يقسم العمل على أساس التخصصات الوظيفية كالإنتاج التسويق، التمويل، الموارد البشرية.

3. الهيكل القطاعي (الأقسام الكبيرة): يلائم المؤسسات والمنظمات الكبيرة (الصناعات البيتروكيمياوية، صناعة السيارات، المعدات) وتوجد فيها خطوط إنتاج عديدة ويكون العاملون فيها متخصص وظائفها في إطار منتجات وأسواق مختلفة.

4. الهيكل التنظيمي لوحدات الأعمال الاستراتيجية: **Strqt2gie SBUS** **Busniss Units**: هي وحدات الأعمال الاستراتيجية هي قطاعات أو مجموعات من القطاعات متكونة من منتجات وأسواق مستقلة تعطي لهذه القطاعات مسؤوليات أساسية وسلطات الإدارة مجالات عملها وتتصف باللامركزية العناصر الإستراتيجية ويتطلب عملها على المنتجات والأسواق وفق اعتبارات تنافسية سريعة التغير.

5. الهيكل المصفوفي: هو هيكل تنظيمي متطور يتم فيه دمج مرة بين مجالات عمل القطاعات أو الأقسام بشكل مشروعات مستقلة وكذلك الأنشطة الوظيفية التخصصية بشكل إدارات وظيفية حيث تسند المسؤولية للعاملين لأكثر من مدير حتى تسهل تنفيذ مختلف البرامج والمشروعات الكبيرة.

6. الهيكل الشبكي: يعتمد هذا التنظيم على منظمات أخرى كبيرة للقيام بالأنشطة الأخرى التي يحتاجها على أساس التعاقد مع جهات خارجية ومحددة تحدد حسب أداء تلك الجهات حتى تضطر المؤسسة من هيكلها التنظيمي للاستفادة من المرونة وذلك استجابة للتقنيات الجديدة والمنافسة القائمة على خفض الكلفة ومتابعة ذو المستهلك.

7. الهيكل الخليط: يلائم هذا النوع لمنظمات الأعمال الكبيرة التي تضم خطوط الإنتاج كثيرة ويطلق على هذا النوع بالمنظمات القابضة (المهيمنة) بمعنى مشاريع فرعية تابعة لمنظمة المهيمنة تعمل تحت سيطرتها.

8. الهيكل المبني على الخلايا: المؤسسة المبنية على الخلايا تتكون من مجموعة خلايا وتعمل فيها كل خلية بمفردها مستقلة ومتداخلة مع الخلايا الأخرى ليشكل من مجموعة آليات مفيدة للجميع وهذا يعطي للمنظمة امكانية تقاسم المعرفة والخبرات لغرض انتاج المزيد من الإبداع والتطور المستمر".

2. الثقافة التنظيمية:

"إن ثقافة المؤسسة تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية وهو عنصر غير ملموس ولكنه دافع كبير بالنسبة للمؤسسة وبالتالي نقطة قوة ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف والخيارات الإستراتيجية وتشمل الثقافة التنظيمية أهم القيم الأخلاقية والسلوكية من قيم ومعتقدات والرموز والطقوس والقادة المؤسسون للمنظمة والتقاليد والأعراف السائدة داخل المنظمة وتعد الثقافة التنظيمية بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة ولها علاقة بأداء المؤسسة حيث يتعين على المدراء الإتصاف بهذه القيم حتى تسود وتتجسد بسلوكيات يراد نشرها في إطار المؤسسة وأغلب المؤسسات الرائدة في آدائها وتتميز بتحقيق النوعية الإنتاجية ورضا المستهلكين يفترض أن تجسدها ثقافة تنظيمية لا تتعارض مع هذه الأهداف بحيث

تترجمها إلى أرض الواقع والثقافة التنظيمية الفردية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط حيث يصفها الباحثون بـ "Home"¹.

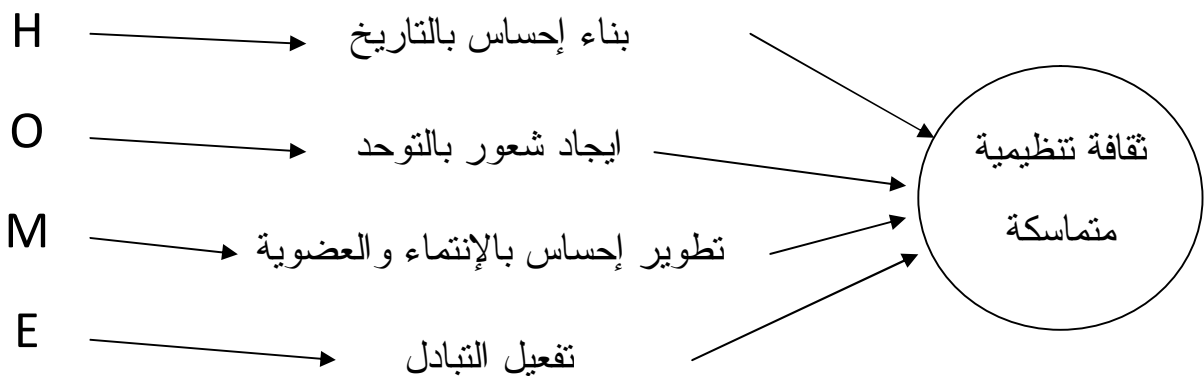
بناء إحساس بالتاريخ (Hystory): المناهج التاريخي تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والأشخاص البارزين في المنظمة.

ايجاد شعور بالتوحد (queness): توحد السلوك وتعزيز القيم المشتركة ومعايير الأداء العائلي.

تطوير الإحساس بالعضوية والإلتناء والولاء (Membership): تدريب العاملين وتطويرهم لتعزيز عضويتهم وإعطائهم استقرار وظيفيا.

زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchane): التنسيق بين الإدارات والأفراد والجماعات والمشاركة بالقرارات وفرق العمل".

الشكل رقم (16):



¹¹ من تلخيص الباحث من كتاب د.خالد بني حمدان ص78-79

المصدر د. حريم حسين سلوك تنظيمي دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن عمان 2004

إن متابعة أنماط الثقافة التنظيمية من خلال توزيع استبيانات على مختلف الأطراف وتحديد مؤثرات تعطي للمؤسسة عناصر قوة وضعف وكيفية الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واستثمار ثقافة المؤسسة بجعل من المؤسسة عامل قوة في المنافسة بين المؤسسات الأخرى.

3. موارد المنظمة:

إن إمتلاك المنظمات والمؤسسات لمواردها الداخلية و بشقيها المادي والغير المادي واستغلالها بشكل أفضل لتحقيق قدرات حتى تمكن المؤسسة من رفع أدائها والإرتقاء والتوفيق على المنافسين واستغلال وتطوير المؤسسة لهذه الموارد لا يأتي من فراغ فيتطلب من المؤسسة وقت طويل منفرد بها على منافسيها وتشمل موارد المنظمة من مختلف عمليات التسويق والمالية والبحث والتطوير الموارد البشرية بالإضافة إلى الميزات التنافسية والقدرات التي تتميز بها المؤسسة هذه الموارد تركز عليها المؤسسة لأنها بالنسبة إليها نقاط قوة وتحاول باستمرار بتطويرها خاصة المزايا التنافسية وكمن أهمية الموارد أنها تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات حيوية تساهم في نجاحها تتبع لإدارة المنظمة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلال جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية من خلال التحديد الجيد والدقيق للموارد و سنوضح العوامل الداخلية في الجدول التالي:

الجدول رقم (07):

الموارد	الوظائف والمجالات	المؤثرات ونقاط القوة
المادية	- الإنتاج والعمليات - التسويق	- العلاقة بالموردين -اقتصاديات الحجم -القيمة السوقية للموجودات الثابتة -البحوث والدراسات

التوزيع البحوث والتطوير	الخاصة بالمستهلك والتوزيع والترويج -دورة حياة المنتج -الحصة السوقية وقدرة جمع المعلومات على الأسواق والعملاء -الولاء للمنتجات -المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات
المالية	التمويل
الموارد البشرية	أنظمة إدارة الموارد البشرية
التكنولوجيا والشهرة	الإنتاج والعمليات -التسويق -نظم المعلومات
	مهارات وقدرات العاملين والتأهيل المهني للعاملين
	التزام وولاء العاملين يحدد قدرة المنظمة في تحقيق ميزات تنافسية.
	الخبرة والتدريب للعاملين إلى جانب أنظمة الحوافز والترقية وتقييم الأداء.
	التجديد والإبداع حقوق الملكية بتسهيلات البحث - التميز والتنوع في العلامة التجارية -شهرة المنظمة مع الموردين الماليين والعملاء من خلال التخفيف والعلامة التجارية إلى جانب شهرتها مع الحكومة والمجتمع المحلي.

المصدر: ثابت عبد الرحمان جمال الدين مرسى، الإدارة الاستراتيجية، الدار

الجامعية الاسكندرية 2002 ص216

- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية الدار

الجامعية الاسكندرية 1999، ص154-157

وحتى تكون هذه الموارد وأهمية وتعطي ميزة للمؤسسة يجب أن تصنف بما يلي
حيث أطلق على الباحث (Barnary,1997:145) (VRIO):

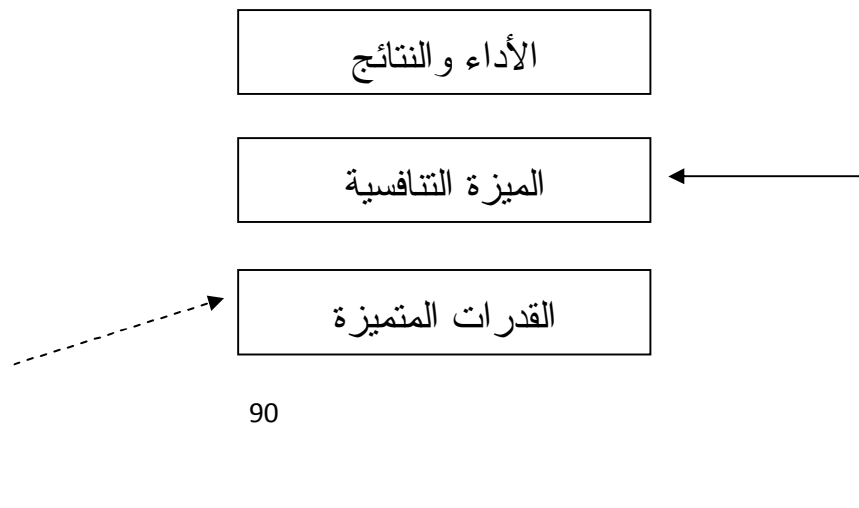
- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية Value.
- أن يتصف بالندرة Rarness
- لا يمكن تقليد المورد من قبل المنافسين Imtability
- أن يكون لدى المؤسسة القدرة التنظيمية على استغلال فعال للمورد Organization

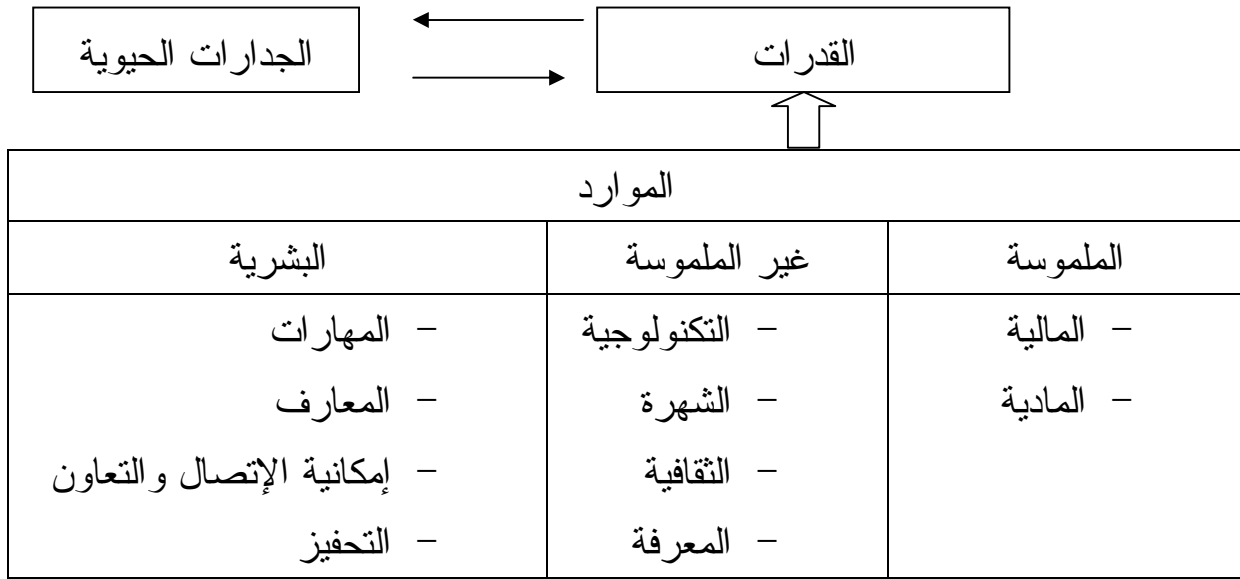
إلى جانب هذه العوامل المهمة فيما يخص الوظائف والموارد المادية والملموسة والغير ملموسة يطبق الباحث Grant موارد ذات أهمية بالغة تطبقها أغلب المؤسسات والمنظمات المتطورة حالياً وذلك لغرض التفرضي الأداء وتحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى وتتمثل في:

-القدرات -الجدارات الحيوية -الأداء والعمود إلى الميزات التنافسية إضافة إلى المعرفة وبالتالي تحقيق استراتيجية أفضل للمؤسسة.

وقد وضحنا في الأشكال التالية:

الشكل رقم (17):





Source : Grant 2002, 139: Day, 1994,37-52¹

من خلال هذا الشكل تحاول المؤسسة تأطير مواردها لتفرد فيها للتميز في قدراتها وبالتالي تشكل لها ميزات تنافسية تساهم في ايجاد نتائج أداء غالبية ومتميزة عن المنافسين كافة.

مثال على ذلك: قامت شركة الطيران South West Airlines بتطوير مجموعة إمكانات متميزة في مجال عملها:

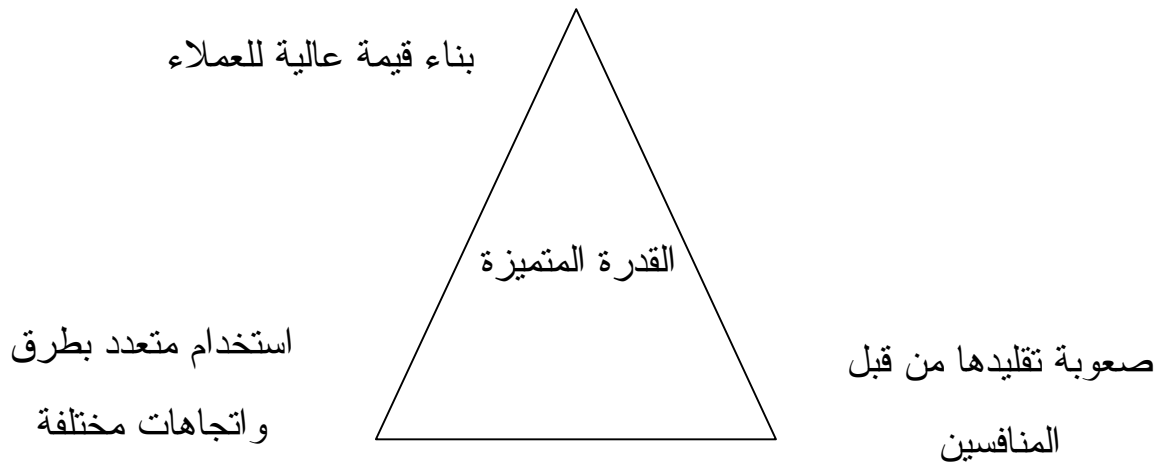
- مواعيد التبديل للخطوط

- التفاعل الايجابي السريع بين العاملين والعملاء

وبالتالي القدرات المتميزة تساهم في ايجاد قيمة عالية للعملاء ومنحهم منافع حقيقية حتى لا يستطيع المنافسين تقليد هذه القدرات.

الشكل رقم (18):

¹د. منصور الغالي مرجع سبق ذكره ، ص304



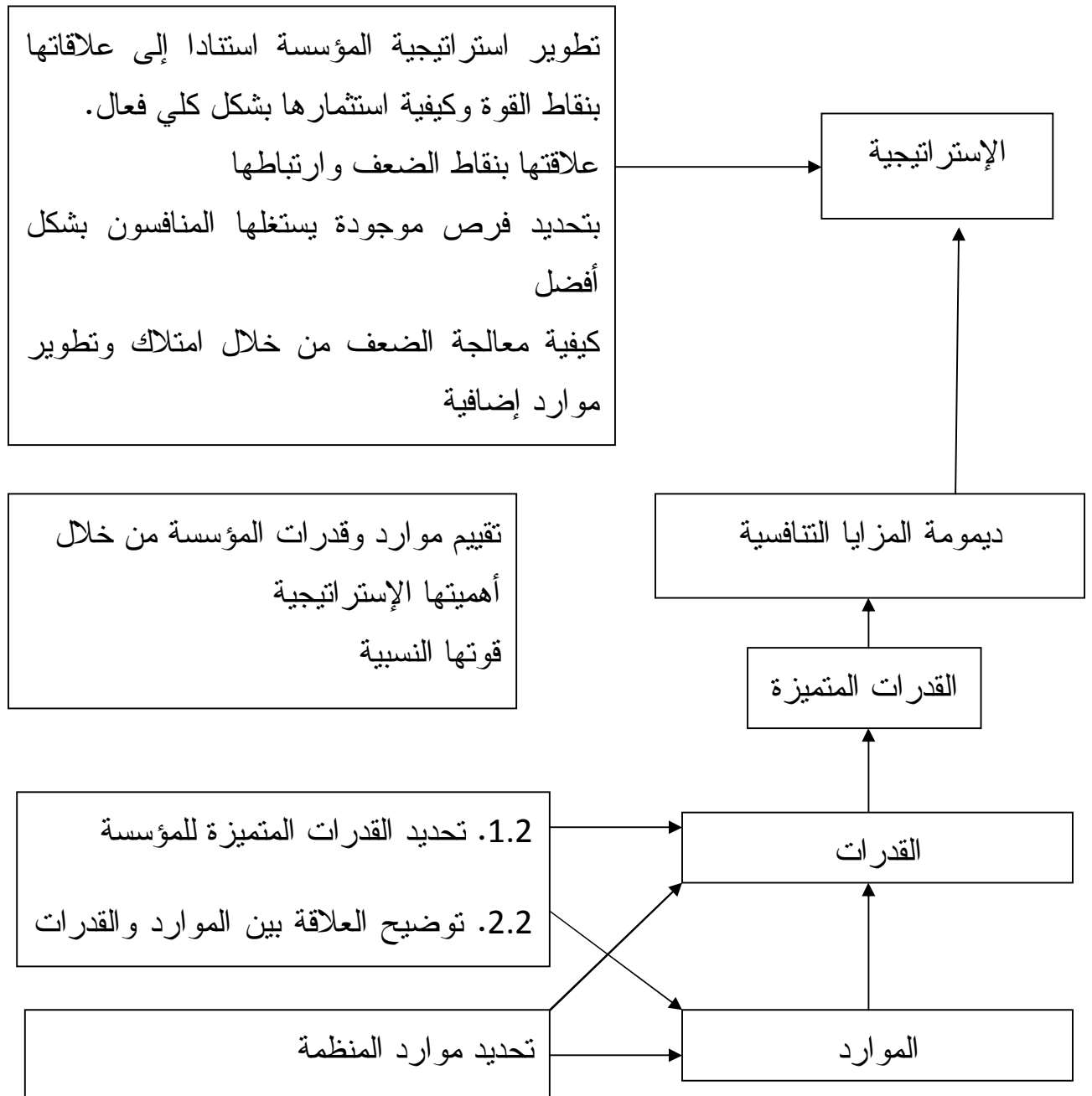
Source : Day, 1994:39¹

وكل مجال تتفوق فيه المؤسسة على منافسها في الموارد يعبر ميزات تنافسية ويرى Porter,1985 أن القدرات المميزة هي الطريق لتحقيق الميزات التنافسية ويتأتى هذا من خلال تحليل الموارد وإيجاد المزيج المتوازن منها الذي يبني هذه القدرات وبالتالي يعطي ميزات تنافسية مرغوبة إلى جانب أهمية المعرفة في بناء ميزات تنافسية للمنظمة.

¹ د. منصور الغالبي مرجع سبق ذكره ، ص306.

والشكل التالي: يوضح لنا علاقة الموارد بالقدرات والجدارات إلى الميزات التنافسية.

الشكل رقم (19):



Source: Grant,2002:175

وبالتالي فإن الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة ويعتبرها:

Mintzberg/Quin ⇐ الميزات التنافسية هي: النوعية، الاسناد، السمعة، السعر

التصميم

Best,1997 ⇐ كلفة-تميز-نمو-تحالفات-الإبداع

Slack,1998 ⇐ تصميم- نوعية-مرونة-سهولة-الاستعمال-الجمالية-الإبداع

Macmillan/Tampo,2000 ⇐ كلفة-تميز-مرونة-وقت-تكنولوجية¹

إضافة إلى هذه العناصر أصبحت المؤسسات قائمة على المعرفة وتوليد المعرفة من خلال المعلومات ونشر الخبرات والمهارات التي قد تكتسب أيضا من خلال التدريب والاستقطاب والبحث بحيث في الوقت الراهن تحاول المؤسسات وباستمرار بإدارة معارفها التي يتميز بها الأفراد وما يغزونه ورؤى وتعرف بـ (Knowledge management) إدارة معرفة كفؤة وبالتالي تؤدي على بناء خبرات تنافسية وتصبح المعرفة مورد غير قابل للنفاذ ويأخذ أولوية على باقي الموارد التي تمتلكها حتى تنفرد المؤسسة على منافسيها.

3. القيادة العليا الإستراتيجية:

إن القيادة الإستراتيجية هي من الموارد النادرة في الوقت الحالي خاصة في البلدان النامية حيث أصبح تعبير الإدارة العليا والمنظمات يتم على اساس الخبرة والشهادة دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب المهمة الأخرى من امتلاك الرؤية الشمولية والنظرة

¹د. منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره ص311.

الإستراتيجية لرئيس مجلس الإدارة أو المدير العام إضافة إلى الكفاءة ومعالجة المشاكل الفنية والتقنية التي قد تواجه المؤسسة وتحمل نشر أهداف وقيم المؤسسة وتوضيح رسالتها والتعرف على العوامل النجاح الحرجة والعمليات الحاسمة إضافة على متابع عمليات الرقابة وسلامة تطبيق الإستراتيجية هذه الصفات والميزات للإدارة العليا لابد لها من تكوين واستثمارها لوقت تؤهل القيادي على أن يمتلك إمكانات عالية يؤثر على أفراد والآخرين ويوقد المنظمة بروح الجماعة لغرض تحقيق النجاح وهذا ما تباشره المؤسسات الناجحة في البلدان المتقدمة حيث تعد قادة استراتيجيين من خلال تكوينهم في مراكز تدريب وإنشاء أكاديميات تعد الإدارة العليا نحو قادة استراتيجيين وشخصيات بارزة وعادة هذه الأكاديميات ما تكون تابعة لهذه المؤسسات والمنظمات.

2. أساليب تحليل المحيط الداخلي:

كل هذه العوامل والعناصر الداخلية التي أثرتنا إليها تعتمد عليها المؤسسة وتستند إليها لتحليل محيطها الداخلي وتعتبر من الأساليب التقنية التي تعطي للمؤسسة أو المنظمة إمكانية تشكل قدرات تنافسية ومعرفة أهم نقاط قوتها الداخلية حتى تركز عليها وتطورها لتحقيق عناصر نجاحها الأساسية ويتضح لها من خلال هذه الموارد نقاط ضعف تحاول المؤسسة معالجتها بطريقتها الخاصة وتحاول تجنبها لتفادي الفشل والإخفاق في نتائج المؤسسة إلى جانب هذه الأساليب وهي الإسناد إلى موارد الداخلية المادية والغير المادية هناك أسلوب تحليل سلسلة القيمة الذي أتى به الباحث¹ Porter حيث قسم المؤسسة إلى أنشطة بحيث أن هذه الأنشطة قسمها إلى أنشطة أساسية وتقدم للعميل منفعة مباشرة وأنشطة مساعدة ضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة المساعدة.

¹¹ Source: M. PORTER, l'avantage concurrentiel, op cit, P.65

بحيث أن أسلوب سلسلة القيمة إذا طبقت المؤسسة بطريقة أفضل يمكن لها دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمؤسسة وبالتالي الاعتماد على نقاط القوة لبناء الاستراتيجيات وقد وضعه Porter في الشكل التالي:

الشكل رقم (20):

هامش الربح	البيئة الأساسية (الإدارة، المحاسبة، التمويل، التخطيط...)					الأنشطة
	إدارة الموارد البشرية					المساعدة
	التطور التكنولوجي					
	التمويل والتجهيزات					
هامش الربح	<u>الخدمات</u>	<u>المبيعات والتسويق</u>	<u>الامدادات الخارجية</u>	<u>العمليات والإنتاج</u>	<u>الامدادات الداخلية</u>	الأنشطة الأساسية
	- التركيب	- قوى	- اللوجستية	- التمويل	- اللوجستية	
	- التكوين	- البيع	- التخزين	- التجمع	- التخزين	
	- الصيانة	- الإعلان	- النقل	- الاختبارات	- النقل	
	- خدمات	- الترويج	- الإدارة	- التغليف	- الإدارة	
		- الإدارة				

Source: [www.fsa/ulaval.ca/personnel.stpierjchap/luasfml.htm](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel.stpierjchap/luasfml.htm)
ma/1999

Source: M. PORTER, l'avantage concurrentiel, op cit, P.65

أساليب تحليل البيئة الداخلية:

تعتمد المؤسسة في تحليل محيطها الداخلي على بعض الأسس تتمثل في :

- معايير النسب: تستخدم في الحكم على درجة قوة المؤسسة داخليا وفي كل المجالات الوظيفية الإنتاج والتوزيع (معدلات دوران المخزون) البحوث والتطور (مقدار الأموال المنفقة على البحوث).
- معايير الأداء السابق: تستخدم المؤسسة هذا المعيار وذلك بالمقارنة بين حساب النسب للفترة الحالية وحسب النسب للفترات السابقة فإذا كنت هناك زيادة أو نقصان يمكن تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء.
- معايير الصناعة: وهي مقارنة أداء المؤسسة بأداء منافسيها لها في نفس الصناعة حتى تساعدها على كيفية أدائها لعملها مقارنة بأداء المنافسين.
- الحكم المعياري: يحدد صورة لما ينبغي أن يكون عليه الأداء الأمثل من وجهة نظر الإداري ويعتمد في ذلك على آراء الخبراء والاستشاريين، أو على تفسير الإدارة المعتمد على الكتابات العلمية أو على بعض القواعد المتعارف عليها في الصناعة.

المطلب الثالث: تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة:

إن صياغة المؤسسات والمنظمات لاستراتيجياتها يعتمد أساسا على عناصر قوتها ومحاولة التغلب على نقاط ضعفها وتوضح نقاط القوة والضعف من خلال المؤسسة لبيئتها وتشخيصها من خلال الوسائل التي رأيناها ودراسة الموارد الداخلية التي وضحتها في مطلبنا الثاني وتعتبر نقاط القوة "أنها الصفات أو المؤهلات المتميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وأنها مورد أو مهارة أو ميزة أخرى بالقياس إلى المنافسين واحتياجات الأسواق التي تقدمها أو تتوقع أن تقدمها".¹

¹ د. خالد بن حمدان مرجع سبق ذكره، ص 112

أما عناصر الضعف الداخلي تتمثل في كل ما يعيق المؤسسة في بيئتها الداخلية التي يجب على المؤسسة التقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة ونحو نقاط الضعف وقد عرفها Higgens Vincze "أنها أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو أنها أدت إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها".¹

وأيضا قد تمنع نقاط القوة تعتبر الجانب الايجابي للمؤسسات يدل على قوة مجالاتها وأنشطتها وبالتالي تحقيق نتائجها وزيادة آدائها أما عناصر الضعف فذلك الجانب السلبي للمؤسسات فيدل على وجود عنصر ضعف في أحد أنشطتها وبالتالي قد يحدث تدني للمؤسسات فالأفضل أن تعالج هذه العناصر من دون أن تسويق.

لدى على المؤسسة أن تسأل نفسها باستمرار وذلك كما رأينا في المحيط الخارجي.

- من فرص وتهديدات.

- "هل هناك أي ميزات فريدة أو ميزة تجعل من المؤسسة قادرة على الصمود في المنافسة السوقية؟"

- ما الذي يجعل العملاء يختارون مؤسستنا على حساب المؤسسات المنافسة؟

- هل هناك أي منتجات أو خدمات لا يمكن أن تقلدها المؤسسات المنافسة؟

إضافة إلى ذلك: - لماذا وبماذا تعمل الجهات المنافسة أفضل من مؤسستنا؟

- هل هناك أي مشاكل يجب أن تكون مؤسستنا حذرة منها؟".²

من خلال تحليلنا لمحيط الداخلي للمؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية أو حتى منظمات أو أحزاب لأن تحليل المحيط الداخلي والخارجي ينطبق في الوقت الراهن على جميع المنظمات التي تريد تقديم الأداء الجيد لتحقيق الريادة والميزة التنافسية

¹ د. منصور الغالبي، د. وائل ادريس ، مرجع سبق ذكره، ص326

² د. وائل ادريس، مرجع سبق ذكره، ص327.

وكسب المستهلك داخل المجتمع التي تعمل فيه فما رأينا من تحليل المحيط الداخلي يتضح للمؤسسة إن طبقت هذه الأساليب والتحليل وذلك حسب نشاطها أهم نقاط قوتها وعناصر ضعفها وقد أشرنا بعض الجوانب القوي الأساسية في مطلب السابق التي قد تركز عليها المؤسسة لمواجهة نقاط الحرج وأشرنا إلى بعض نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة أن تعالجها في وقت اكتشافها ووضع لها حواجز للتقليل منها وتبين في الجدول التالي بعض نقاط القوة والضعف التي يمكن أن تشير لها المؤسسة من خلال تحليل بيئتها الداخلية من خلال الموارد الداخلية ثم بعضها نربط بين كل من الفرص والتهديدات الخارجية مع نقاط القوة والضعف من خلال مصفوفة SWOT وذلك حتى تتجه المؤسسة نحو إستراتيجيتها المسطرة على قواعد وركائز مدروسة وبالتالي تحقيق أدائها الفعال وتحقيق الأهداف والنتائج التي تريد.

الجدول رقم (08):

نقاط الضعف الداخلي Weaknesses	نقاط القوة الداخلية strengths
- تصور سوقي ضعيف	- التنافس المحوري
- مصاريف تسويقية دون مستوى	- ملائمة الموارد المالية والبشرية
- نقص الخبرة والعمق الإداري	- قناعة المشترين جيدة بمنتجات المؤسسة
- الأداء الروتيني وفقدان ذهنية الإبداع	- الشهرة الجيدة مع الموردين الماليين
- بالنسبة للإدارة العليا	- وغير الماليين ومع الحكومة
- غموض في التوجيهات الاستراتيجية	- والمجتمع المدني
- ضعف في تنفيذ الاستراتيجية	- التميز في العلامة التجارية
- فشل في مجال البحث والتطوير	- ونوعيتها
- نقص في عمليات التوزيع والإشهار	- التزام وولاء العاملين يجدد قدرة
- تكاليف الوحدة عالية مقارنة	

بالمنافسين	المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية
- مشاكل في العمل داخل المؤسسة	- تكنولوجيا ملائمة تمتع العاملين
- نقص أنظمة الحوافز والترقية	بالقدرات المهنية والعلمية
- ضعف في عمليات التقسيم ومراقبة	- حقوق الملكية للنشر
الجودة والنفقات	- عزل الضغوط المنافسة القوية
- ارتفاع معدل الغياب ودوران العمل	- ميزة في التكاليف
- السمعة السيئة بين العملاء	- امتلاك المؤسسة موقع متميز
- ارتفاع هيكل التكلفة	ومواقع التسهيلات البحثية
- عدم الوصول إلى الموارد الطبيعية	- قابليات إدارية ناجحة
- ضعف اسم الماركة (العلامة)	- المهارات المتوفرة للعاملين
- عدم وجود حماية لبراءة الاختراع	والخبرات والتدريب
	- الحصة السوقية وخدمات ما بعد
	البيع
	- الوصول لاقتصاديات الحجم
	- وجود نظام لرقابة الجودة النفقات
	المخزون
	- المهارات الإنتاجية وتحقيق التجديد
	والإبداع والابتكار
	- الحملات الإعلانية الجيد والإشهار
	المتميز
	- تحويل الموارد البشرية إلى قدرات
	تنظيمية وإدارية

Source: Thompson A.A and A.J STRICKLAND, Stratège management, 9T
ED

KICHARD D. IRWIN COMPANY, 1996, P 93

Source :Grant,2002-140

هذا فيما يخص بعض عناصر القوة والضعف التي تتضح المؤسسة من خلال تحليل محيطها الداخلي وسنحدد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة وذلك مقارنة بالفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة في هذا المطلب (المطلب الرابع).

المطلب الرابع: ربط تحليل المحيط وتحليل نقاط القوة والضعف للفرص

والتحديات / Stegths (and) weaknesses / opportuned (and) theat

تحليل مصفوفة SWOT أو TOWS

إن من نماذج واساليب التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات والمنظمات لنموذج SWOT لتحليل وتحديد الموقف وصياغة لاستراتيجية المؤسسة ويوجد حوالي 13 نموذج للتخطيط الاستراتيجي أهمها.

- نموذج SWOT أو TOWS

- نموذج التخطيط بالسيناريو الذي اخترعته شركة Shell وله 4 خطوات للتخطيط

- نموذج PMPS (التخطيط بالأداء) وهو نموذج يحتاج لمعلومات دقيقة

- نموذج PFIEFFER هذا النموذج له 10 خطوات للتخطيط

وبما أننا تحدثنا عن أهم الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف لمؤسسات فسنوضح نموذج SWOT الذي يعتبر الأكثر المعمول به في المؤسسات حالياً وبدأ العمل به 1992 وتم إصداره من طرف جامعة هاردفارد ويقدم تحليل SWOT المعلومات التي تساعد على إحداث المقارنة بين موارد المؤسسة وقدراتها وبين البيئة التنافسية التي تعمل فيها وهكذا ويعتبر التحليل وسيلة هامة لوضع واختيار استراتيجية المؤسسة وقد وصف (Robinson/Pearle,1994:175) تحليل SWOT بأنه تشخيص نظامي لعوامل القوة

والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية والاستراتيجية التي هي تمثل التوافق الأفضل ما بينهما".¹

أما Davis وقد وصفه بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم بتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية". وتعتمد عملية تحليل الموقف في تحليلها العوامل الإستراتيجية على موصوفة SWOT والتي تهدف إلى تحديد الموقف التنافسي وبالتالي المؤسسات والمنظمات ككل مطالبة بالضرورة على إتباع الفرص الأكثر تحقيقا للربح والأداء، بل قد تكون أمامها فرصة لتطوير ميزة تنافسية بتحديد كيفية الربط بين مواطن قوتها والفرص المتاحة في المستقبل وفي بعض الحالات تستطيع المؤسسة أن تتطلب على أحد مواطن الضعف فيها لكي تعد نفسها لاتباع فرصة جديدة أخرى وفيما يلي عرض يوضح مصفوفة SWOT وتعرف أحيانا باسم مصفوفة TOWS وتسمى أيضا بمصفوفة التحليل الرباعي فمن خلال الفرص الخارجية والتهديدات التي رأيناها في تحليل المحيط الخارجي في الجدول وربطها بنقاط القوة الداخلية والضعف في الجدول التحليل البيئة الداخلية تتضح مصفوفة SWOT

¹ د. منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 323

الجدول رقم (09):

نقاط الضعف الداخلي (W)	نقاط القوة الداخلية (S)	العوامل الاستراتيجية الداخلية العوامل الاستراتيجية الداخلية
استراتيجيات تستفيد وتشغل الفرص وتتغلب على مجالات الضعف وذلك ما يسمى بالتعديل استراتيجية اصلاحية W/O والسائدة	استراتيجيات تستخدم محلات القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة وتستفيد منها وهذا وضع مثالي جيد استراتيجية هجومية S/O	الفرص البيئية الخارجية المتاحة (O)
استراتيجيات تقليل مجالات الضعف لتجنب التهديدات والمخاطر الخارجية استراتيجية انكماش أو إلغاء Retrait أو التخلص W/T	استراتيجيات تستخدم نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها ما تسمى باستراتيجية التنويع	التهديدات البيئية الخارجية (T)

المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس، د. جمال الدين محمد مرسي ص 251

- محمد أحمد عوض مرجع سبق ذكره، ص 203

المربع الأول S/O: فتنوفر أمام المؤسسة فرص متاحة وتمتلك نقاط من الاستغلال

الأكثر للفرص المتاحة وتسمى أيضا باستراتيجية القوة والفرص.

المربع الثاني W/O: هناك فرص للمؤسسة لكنها تعاني من نقاط ضعف داخلية حيث لا يمكنها من استغلال فرصها المتاحة فعلى المؤسسة أن تتبنى استراتيجية علاجية اصلاحية وذلك لايجاد بعض الحلول لوضعيتها الداخلية وتسمى أيضا باستراتيجية الضعف والفرص.

المربع الثالث S/T: بعض الأحيان تمتلك المؤسسة نقاط قوة كبيرة لكنها تعترضها تهديدات بالخارج فتحاول لانتهاج استراتيجيات دفاعية فتركز على نقاط قوتها وتطورها لمواجهة أخطار التهديدات الخارجية، وتسمى باستراتيجية القوة والتهديدات

المربع الرابع W/T: قد تقع المؤسسة من خلال تحليل محيطها في ورطة وفي موقع حرج جدا وهي تواجه من جانبيين ضعف داخلي وعائق خارجي وهي تهديدات تحيط بها وكما رأينا في الجدول تعمل على تقليل من التهديدات ومعالجة نقاط الضعف أما بالخروج من الأسواق أو الاندماج مع المؤسسات أخرى أو التخلص من نشاط معين يعاني من الضعف الأكبر (retrait d'activité) فتنهج استراتيجية انكماشية وتسمى أيضا باستراتيجية الضعف والتهديدات.

"وبالتالي ينبغي للإدارة العليا بناء استراتيجيات حول ما هو أفضل عمل للمنظمة والمؤسسة وضرورة تجنب المواقع المثقلة بالمتطلبات الضخمة والتي تعتبر هي الأضعف"¹ وتحليل SWOT يمثل مرحلة من التفكير الاستراتيجي حيث يسمح بتسطير الخطوط العريضة للتوجيهات الاستراتيجية وتحويل هذه النقاط إلى أهداف استراتيجية ويبين نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.

¹د. زكرياء مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص157

المبحث الثالث: تحديد الأهداف الإستراتيجية

تشكل الأهداف الإستراتيجية شكل من أشكال الالتزام بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات فمن خلال المراحل الأولية لإعداد الخطة الإستراتيجية من رؤية الإدارة العليا ووضع الطموحات والقيم وصياغة رسالة المؤسسة وبناء على ما أوردته نتائج التحليل البيئي للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة يتم وضع الأهداف والغايات الإستراتيجية وذلك لترجمة الرؤية الإستراتيجية والطموحات والتوجه المستقبلي إلى واقع ملموس وتدقيق مستويات مرغوبة للأداء.

المطلب الأول: تعريف الأهداف الإستراتيجية

على اختلاف نشاطات المؤسسات ومجالات العمل فيها تختلف تعاريف الأهداف الإستراتيجية ومفهومها وتشير هنا إلى بعض المصطلحات حيث لا بد أن نعرف بين الغايات والأهداف.

تعريف الغايات: "تعد الغايات بمثابة أهدافا عاملة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد وتوضع بصورة مجردة وقد تشمل (تعظيم الربح أو توسيع في الأسواق أو الزيادة في المشاركة الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية"¹ لذلك فإن الغايات ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجيات وتعتبر الغاية "النتيجة النهائية للمؤسسة غير محددة المدى وتعتبر التوجه العام للمؤسسة"² وتوفر الغايات الاستراتيجية إطار لمستويات تخطيط أكثر تفصيلا وتتسم بأنها أكثر تحديد من بيان رسالة المؤسسة وتبقى عامة الحد الذي تكفي فيه للتحفيز على الإبداع"³.

¹ د. مصطفى أبو بكر، د. فهد النعيم، مرجع سبق ذكره، ص520.

² Gerard Koeing, management strategique: paradoxes, interactions et apprentissages , nathan, Paris, 1996,P526

³ د. خالد بني حمدان مرجع سبق ذكره ، ص147.

"تساعد الغاية في تحقيق التخصص الجيد للموارد والاستخدام الفعال لها، كما تساهم في تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسؤوليتهم".¹

الأهداف:

"تعرف الأهداف على أنها تلك المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس من أجل تحقيق الغايات الإستراتيجية والأهداف هي بيانات محددة وقابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة لانجازات أو النتائج".²

"وهي النتائج المطلوبة تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورؤيتها إلى واقع عملي وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل"³ وبصفة عامة فإن الأهداف هي "ما تريد المؤسسة تحقيقه".⁴

وتعتبر الأهداف في حد ذاتها قياس للأداء وتساعد في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات "والأهداف وجدت المؤسسة لتحقيقها في حين أن الإستراتيجية تضعها الإدارة لتحديد معالم تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف"⁵ وباعتبار أن الأهداف تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية حيث تكمن أهميتها أنها تساعد في وضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة حيث أن وضع الأهداف في المستويات الإدارية العليا يمهّد الطريق ويسهل وضع الأهداف في المستويات الأدنى وصولا إلى الأهداف على المستوى الأفراد.

¹ د.مصطفى أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص520.

² د. خالد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص152.

³ د.مصطفى أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص521.

⁴ د.عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتب الإشعاع للطباعة، القاهرة، 1997، ص29.

⁵ د.حسين موسى راغب، المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية، بدون نشر، 1993، ص85

تعتبر الأهداف أداة اتصال وتنسيق فعالة ولها دور كبير في عملية التحفيز حيث إذا وضعت على أسس سليمة يقلل من إمكانية ظهور الإحباط داخل المؤسسة تساهم في تحديد الأدوار والأقسام والشعب والمجموعات والأقسام والأفراد وتساهم في تفويض السلطة وتنسيق الأنشطة وبالتالي تساعد قادة المؤسسة في توصيل توقعات واحتياجات المؤسسة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح العاملين والعملاء والموردين والمستثمرين.

ولتحقيق عملية صياغة الأهداف دورها الإستراتيجي يجب على أهداف تتصف بسمات أساسية أشار لها العديد من الباحثين وقد عنوننا بـ SMART Sptic/measurable/attainable/timly

1. الملائمة: كل هدف يجب أن يعكس كونه خطوط للأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة أي تناسب الأهداف الموضوعه مع الأغراض العامة للمؤسسة.

2. المرونة: تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة بيئة أعمال المؤسسة وما يساعد تحقيق المرونة وضع مستويات بديلة وأن يحدد نطاق للتعديل.

3. القبول: لابد أن تتسق الأهداف مع تفضيلات المديرين والأفراد وأن لا تتعارض مع قيمهم واهتماماتهم وتدقيق مبدأ القبول من خلال إشراك العاملين في تحديد الأهداف والغايات وحتى الفئات الخارجية كجماعات الضغط...

4. القابلية للتحقيق: هو أن تحدد الأهداف في حدود الإمكانيات المتاحة للمؤسسة سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية وأن تراعي العلاقات بين مصالح المؤسسة ومصالح البيئة المحيطة.

5. القابلية للقياس: أن تكون الأهداف ممكنة القياس بدقة وما الذي يجب تحقيقه

ومتى؟

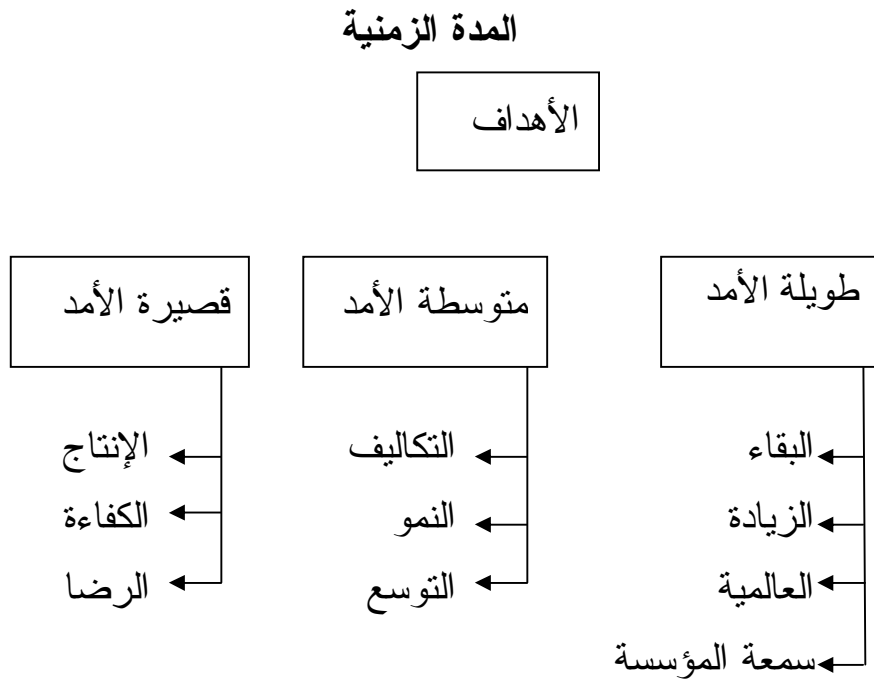
6. "محددة بوقت: كل هدف محدد بوقت معين للانجاز
7. التحفيز: عند وضع الأهداف بمستوى مرتفع وتحفيز يثير تحدي الأفراد ويدفعهم للإدلاء المتميز.
8. التحديد والوضوح والفهم: يجب أن تولد الأهداف إستراتيجيات أو إجراءات محددة وضرورة كونها دقيقة ومفصلة حتى تكون سهلة الفهم وتعطي اتجاها واضحا للآخرين.
9. إمكانية مراجعتها: أن يتم تقسيم ومراجعة الأهداف الموضوعية لتفحص مدى ملائمتها والتقدم الحاصل في النتائج النهائية¹.

المطلب الثاني: أنواع الأهداف ومستوياتها

تسعى المؤسسات دائما سواء كانت إنتاجية تجارية وخدمانية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وذلك حسب نشاطها ومستوياتها الإدارية لدى تصنيف الأهداف حسب المدى الزمنية ومن حيث طبيعتها إلى عدة أنواع قد توضحها في الأشكال التالية حسب التصنيف ثم ترى أنواع الأهداف الإستراتيجية بالتفصيل.

¹ د. منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 240

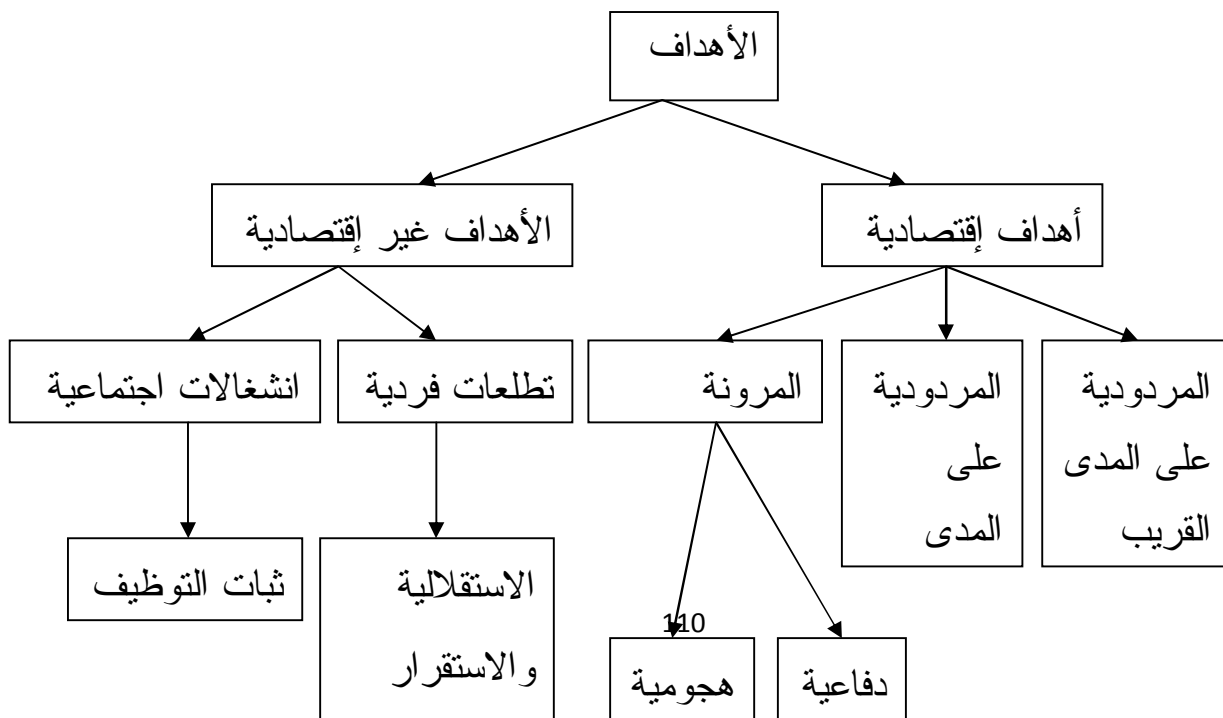
الشكل رقم (21):



الشكل رقم (22):

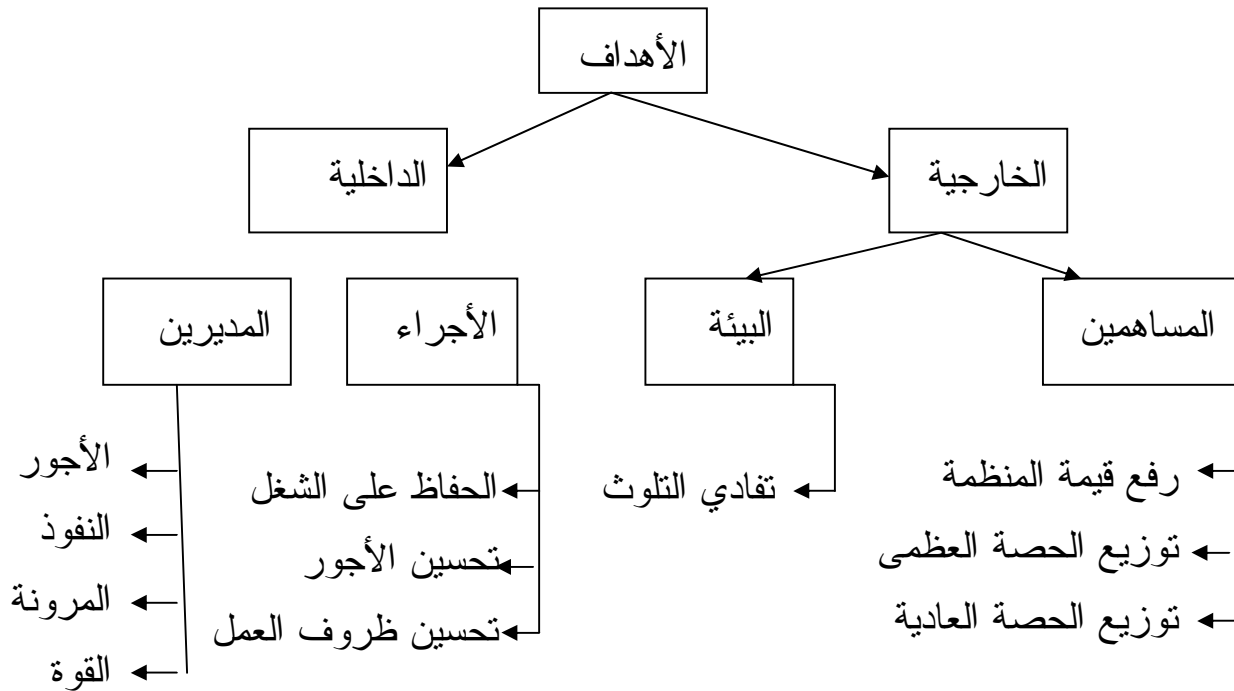
حسب طبيعتها

الأهداف الإقتصادية وغير اقتصادية



الشكل رقم (23):

حسب المحيط الداخلي والخارجي



Source: M.KALIKA et autres, op.cit, P 37.

وقد اتفق مجموعة من الباحثين على تبني المؤسسات والمنظمات العديد من الأهداف ويمكن ذكر أنواعها في النقاط التالي:

1. الأهداف الربحية:

تعتبر الربح الهدف الأساسي والإختيار النهائي لجميع المؤسسات حين أنه معيار يستعمل لتقييم الأداء ومؤثراته تتمثل في العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، نسبة الأرباح من إجمالي المبيعات نسبة الأرباح من رأس المال "ويعتبر الربح من المعايير

الأساسية لصحة المؤسسة اقتصادياً¹ بمعنى إذا لم تستطع المؤسسة من الأرباح يمكن للمؤسسة من تحقيق أهداف أخرى في المدى البعيد.

2. أهداف المرونة:

"إن المرونة من المفاهيم المصاحبة لإدارة المخاطر التي قد تعترض سبيل تحقيق أهداف المنظمة ويمكن تحقيقها من خلال:

التنوع: توجيه الاستثمار إلى أسواق متعددة أو تكنولوجيا متعددة أو دول متعددة حتى تسمح الاستجابة لأعلى التغيرات البيئية وذلك لتقليل الأثر الذي يمكن أن يحدث تطور بيئي غير مرغوب بالإضافة إلى زيادة الفرص أمام المؤسسة.

توجيه الاستثمار إلى الأصول والموارد الغير المستغلة: وذلك من خلا الحفاظ على قدر معين من السيولة ليمنح توجيه الاستثمار بسرعة لانتهاز فرصة أو مواجهة مشاكل إلى جانب الحفاظ على قدر من طاقة الانتاج الاحتياطية أو من حجم القوى العاملة في التنظيم أو من مخصصات البحوث والتطوير لرفع مقدرة الشركة على رد الفعل السريع للتغيرات.²

3. "تقليل درجة الالتزام بالنسبة للموارد الموجهة للاستخدامات الخاصة:

ويكون ذلك من خلال تشجيع الاعتماد على التصدير أو التراخيص أو العقود المؤقتة لاقتحام السوق الخارجية.³

¹ د.ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة، الجزائر ، 1998، ص19.

² د. محمود أبو بكر مرجع سبق ذكره، ص531.

³ د.ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص129

3. أهداف النمو:

يسعى أغلب مدراء الأعمال على تحقيق النمو لمؤسستهم باعتبار مؤشر جيد لمدى أداء نشاط الأعمال ويتحقق هدف النمو من خلال التوسع في الاستثمار والزيادة في الأرباح رفع الكفاءة وبالتالي إذا تحقق النمو يساعدني في تحقيق أهداف أخرى كالسيطرة على الموارد ورقم المبيعات.

"وقد يكون النمو:

- مطلق: تكور رقم الأعمال، حجم الأصول الموجودات..الخ
- نسبي: نمو المؤسسة مقارنة بمعدلات نمو المنافسين (القيادة في السوق)
- داخلي: إعادة استثمار موارد المؤسسة.
- خارجي: ضم أصول خارجية بالإندماج والحصول على رؤوس أموال خارجية (مديونية).¹

4. الأهداف المالية والأهداف الإستراتيجية:

"إن تحقيق الأهداف المالية يعتبر أمراً حتمياً لتحقيق الرضاء للمستثمرين والمقرضين وتنمية الأعمال ومواجهة تهديدات البقاء أو الاستثمار في السوق.

وتحقيق الأهداف الإستراتيجية يعتبر أمراً ضرورياً للحفاظ على الرضع السوقية والقدرة التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل"² و يمكن أن نقسم هذه الأهداف في الجدول التالي:

¹ Jean, Charles, mathe, op,cit,P58

² محمود أبو بكر ، د. بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص533.

الجدول رقم (10):

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف المالية
- زيادة الحصة السوقية	- نمو العائد على الاستثمار
- تحسين القدرة التنافسية	- نمو المبيعات
- سرعة تقديم المنتجات الجديدة	- زيادة الربحية
- تحسين جودة المنتجات	- زيادة العائد على حق الملكية
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة	- زيادة القيمة المضافة
- تقديم خدمة متميزة للعملاء	- زيادة القيمة السوقية للأسهم
- تحقيق الزيادة في التكنولوجيا	- تحسين التدفقات النقدية
- تحقيق رضا العملاء	- استقرار الأرباح
- تحقيق الانتشار العلمي	

المصدر: عبد الرحمان ادريس، محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص131

5. أهداف البقاء والاستمرار:

إن تأسيس المؤسسة ووجودها دليل على بقائها واستمرارها من خلال استثمار مواردها ومحاولتها التنافسية بعض الأحيان قد تحقق المؤسسة أرباحا في بعض السنوات لكن بقاءها واستمرارها في مواجهة هذا التحدي هو هدف بالنسبة لها وهو الشغل الشاغل للإدارة العليا في هذا الظرف وذلك من أجل التطور ومحاولة استثمار واستغلال مواردها بدقة وكفاءة "وهدف البقاء والاستمرار تركز عليه كثيرا المؤسسة ذات التوجه طويل المدى مقارنة بالمؤسسة قصيرة المدى باعتبارها هذه الأخيرة تحقق أهداف مباشرة وسريعة."¹¹

¹¹د. أحمد ماهر دليل المدربين في كيفية اعداد الخطط والسياسات والاستراتيجيات،الدار الجامعية الاسكندرية، 1996، ص70.

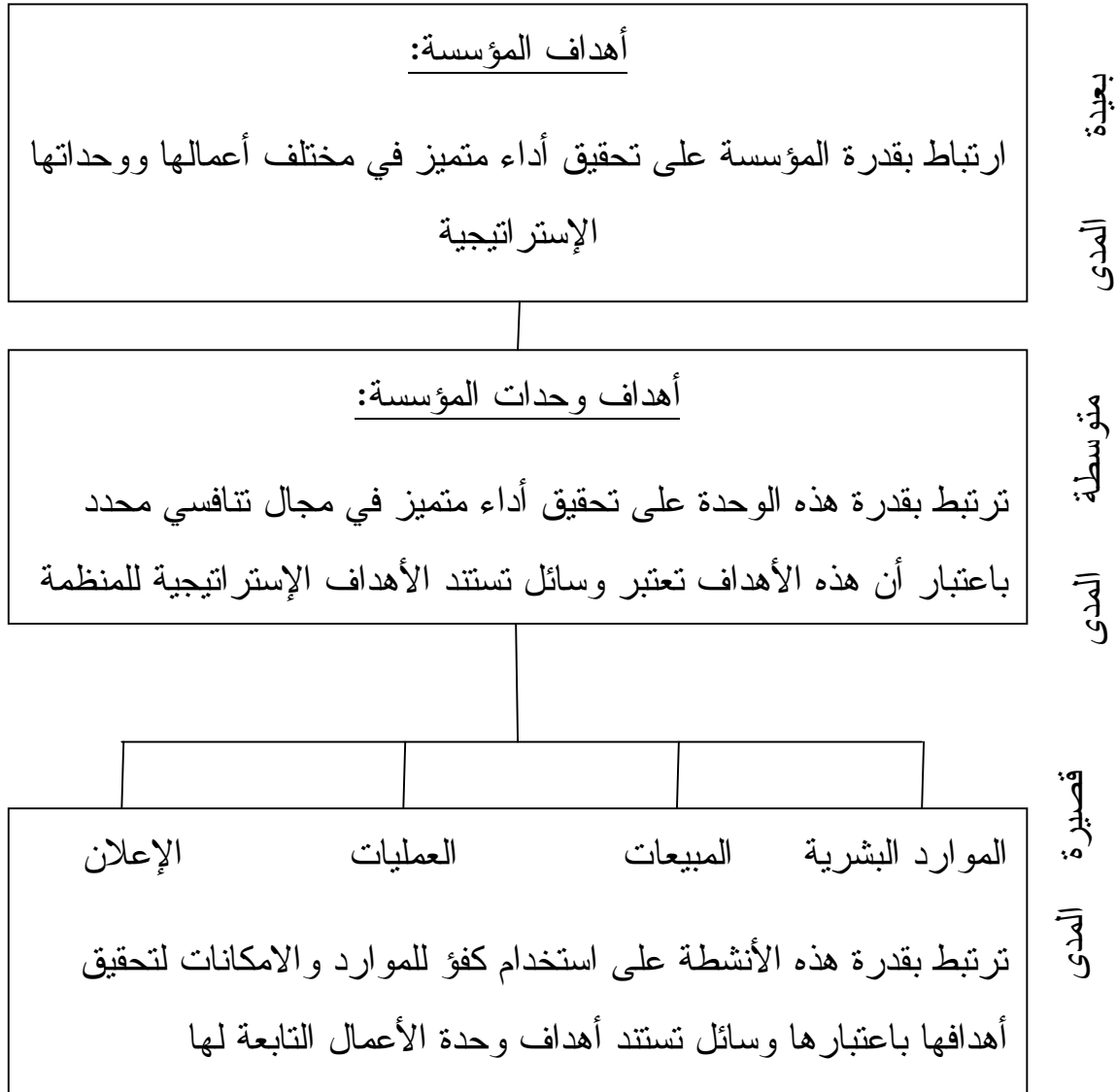
6. أهداف الإنتاجية: تعتبر من الأهداف الأساسية بحيث تحاول المؤسسات دائماً الارتقاء بانتاجية الموارد وانتاجية العاملين والانتاجية على المستوى الكلي للمؤسسة.
7. الموقع التنافسي: إن هدف المؤسسة في الوقت الراهن هو الاستحواد على الحصة السوقية وذلك حتى يمكنها من تولي الصدارة بين المؤسسات المنافسة وهيمنة المنتجة والخدمات التي تقدمها هذا ما يصعد من موقعها التنافسي.
8. تطوير العاملين: إن ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة هو تقديم ما هو أفضل للموارد البشرية من خلال الترقية والتدريب وتراكم الخبرة والمعرفة.
9. التميز التقني: وتتمثل في التجديد والتطوير والإبداع والابتكار في الخاصة بالمنتجات والخدمات وتقديمها مقارنة بالمؤسسات المنافسة وتحاول المؤسسة باحتلال مواقع قيادي في إطار تحقيق الأهداف الخاصة بالتكنولوجيا والتميز التقني.
10. أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية: تسعى المؤسسات ذات الأهداف الكبرى أن تعزز مشروعيتها ورسالتها على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والعالمية لاكتساب الثقة.

مستويات الأهداف ومجالاتها

إن المؤسسة باعتبارها مجموعة من الوحدات والأنشطة الانتاجية والتسويقية والخدماتية خاصة في المؤسسات ذات الحجم الكبير بحيث تحقيق أداء متميز لكل مستوى تنظيمي لجميع الأعمال والوحدات حتى الأهداف الفرعية لعدد كبير من الأنشطة هذا يساهم بشكل كبير في توحيد الجهود الداخلية لتحقيق استراتيجية المؤسسة ككل، وفي الشكل التالي يظهر لنا مستويات الأهداف والسلسلة لهرم الأهداف.

الشكل رقم (24):

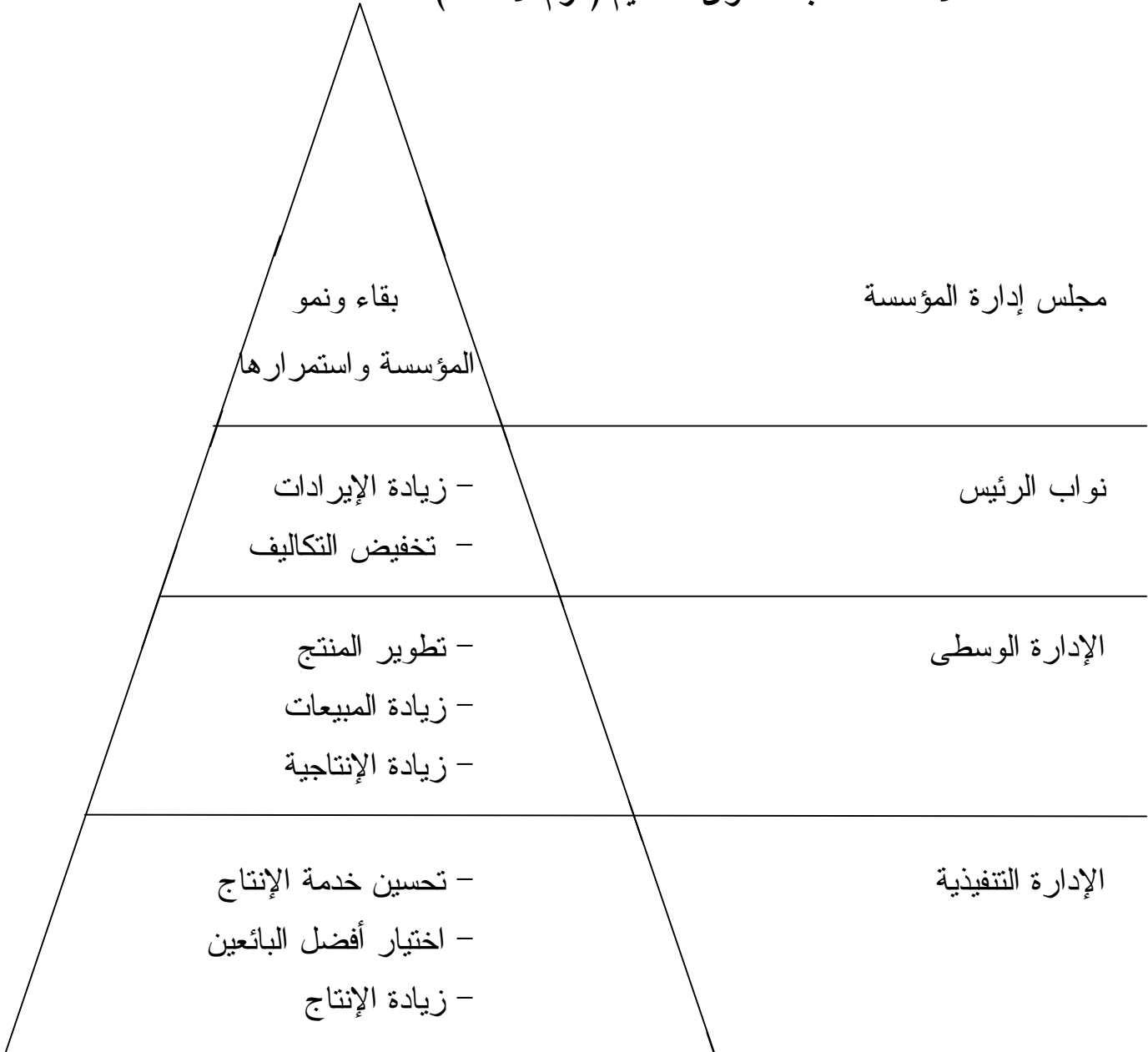
مستويات الأهداف



Source: Stoner/Weinzinner, 1999,166

الشكل رقم (25):

سلسلة الأهداف حسب مستوى التنظيم (هرم الأهداف)



المصدر: التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، د. عبد الفتاح المغربي/د.

رمضان غربية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص 93.

Source: Thompson, A and A.StrickInd 1998,p42

1. أهداف إستراتيجية:

سمعة المؤسسة: القدرة الذاتية المتميزة وتقديم خدمات متميزة بما يوافق توقعات

العميل

التسويق والبيع: زيادة حصة المؤسسة في السوق بنسبة لا تقل عن 5% سنويا

خلال سنوات الخطة من 5 إلى 10 سنوات على الأقل.

- التركيز على العمليات ذات الربحية والسعر التنافسي

- فتح عدد من الأسواق الجديدة لخدمة فئات أخرى من العملاء.

المطلب الثالث: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

إن وضع الأهداف الإستراتيجية من قبل المؤسسة يتطلب خطوات وآليات تحدد

هذه الأهداف إلى جانب إجراءات تمكن من تطوير أهداف المؤسسة وغاياتها وذلك لضمان

جودة صياغتها للأهداف وتوفير خصائص الأساسية ومن ثم تفصيلها وتحدد هذه الأهداف

على الخطوات والمراحل التالية:

1. "تحديد مصادر إعداد الأهداف والتي بالرجوع إليها وتحليل مكوناتها

وخصائصها يمكن على الأقل تحديد مجالات الأهداف الإستراتيجية وتتمثل المصادر

الرئيسية لإعداد الأهداف الإستراتيجية فيما يلي:¹

- رؤية ورسالة المنظمة

- مخرجات تحليل البيئة الخارجية (O.T)

¹ د.مصطفى أبو بكر، د.فهد النعيم، مرجع سبق ذكره، ص528.

- مخرجات تحليل البيئة الداخلية (S.W)

- الفرضيات الإستراتيجية

- الحس والتفكير الإستراتيجي لدى أفراد المنظمة.

2. "الإدارة بالأهداف (MBO): تتطلب الإدارة بالأهداف:

- أن يكون المديرين المسؤولين مسؤولين تامة من خلال السلطات الممنوحة لهم وإجراءات التفويض المرتبطة بهذه السلطات.

- يتم التعرف على هذه الإجراءات من خلال مراجعة الإدارة

- تركز الإدارة بالأهداف على التعرف عمليا على طرق التحسين المستمر لهذه الأهداف سواء كانت رئيسية كالربحية والنمو وأهداف مشتقة منها وفي إطار آليات الإدارة بالأهداف يحدد ما يلي:

- تجديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة ومن ثم تشتق الأهداف الفرعية وصولا للأهداف الأكثر تحديدا وتفصيلا حتى مستوى الهدف المرتبط بالوسائل ولا يمكن اشتقاق أهداف أخرى منه.

- توزع المسؤولية بين المديرين بطريقة تجعل من مجهوداتهم تتجه نحو انجاز الأهداف الإستراتيجية الواردة في الخطة في إطار علاقة تكاملية وليس فقط علاقة تخصص.

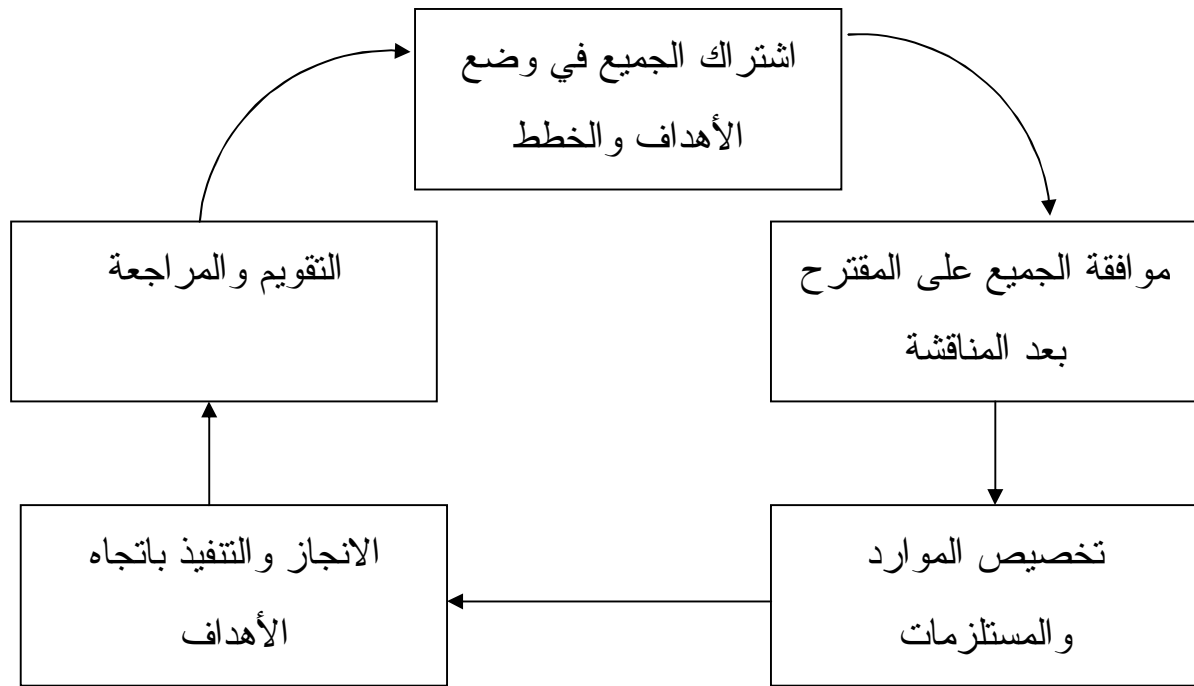
لدى السلوك الإداري الملتزم بالنتائج يحس مستوى الإنجاز لتحقيق الأهداف لذلك يتم التركيز عليه ويدعم بالسلوكيات الشخصية.

إن النمط الإداري الذي يدعم فلسفة الإدارة بالأهداف هو النمط الموقفي باعتبار أن الأفضلية تعطي لوضوح الأهداف ودقة بلوغ النتائج المستندة إليها.

إن الإدارة بالأهداف تستند إلى فكرة تحديد الأهداف أولاً قبل تخصيص الموارد اللازمة لبلوغها".¹

الشكل رقم (26):

خطوات الإدارة بالأهداف



Source: Bates et ...al1980:222 بتصريف من

من كتاب: د. الغالبي، ص226

3. "وهناك طرق أخرى أكثر شمولية في تحديد الأهداف.

– قيام الإدارة العليا بتحديد المحاور الإستراتيجية الرئيسية

¹¹ د. السعد، د. الغالبي، مرجع سبق ذكره، 1997، ص137.

حيث تصب في تحقيق رؤية المؤسسة ولكي يكون الأمر منطقي وعملي يتم التركيز على عدد محدود من هذه الماويل وتتمثل هذه الماويل من خلال التوقعات التالية المواقع السفلية بسوق، التكنولوجيا المستقبلية، النمو التوسع العلمي، المنتجات والخدمات المستقبلية.

- يتم تحديد المواقع المستقبلية ضمن الماويل الإستراتيجية الرئيسية والتي يصار إلى الإنتقال والتحرك نحوها من قبل المؤسسة لغرض أن تقترب من تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية.

- يتم اختيار الأهداف الإستراتيجية بالتركيز على مجموعة منها بحيث يكون تحقيق هذه الأهداف معطيا لتأثيرات ايجابية أعظم على مستقبل المؤسسة المرغوب .

- يتم التدوين والتوثيق ضمن آليات تراها المؤسسة مناسبة لهذه الأهداف الإستراتيجية باستخدام أسلوب دقيق وواضح وسهل لا يثر غموضا لدى الجميع".¹

"وقد وضح الباحث خطوات للأهداف:

1. البحث عن الأهداف الممكنة
2. التحديد الحقيقي للأهداف: يجب تقديرها من حيث القيم المرغوبة ومن حيث المدة مثال: ترغب المؤسسة تحقيق من 20 % إلى 30% من حصة السوق خلال خمس سنوات.
3. تحليل العلاقات بين الأهداف: بمعنى تأخذ الأهداف التي لها ارتباط بينها وتدرسها وتركز عليها وتبعد المتعارضة منها:

- النمو/المردودية: (-) النمو/التشغيل: (+) المردودية/التصدير: (-)

¹ د. ونال محمد صبحي ادريس، د. الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص228

المردودية/التشغيل: (-) النمو/التصدير (+)

(-) أهداف متعارضة (+) أهداف متكاملة (-) أهداف غير مختلفة

وبعدها نضع الأولوية بين مختلف الأهداف

4. تحليل الخصائص المحققة للأهداف: لا يجب أن يكون مستوى الطموح وهمي

إذ يجب الإطلاع أولاً على كل ما هو متاح من وسائل تمكن من تحقيق الأهداف: تكوين الأفراد جيداً رأس المال، تكنولوجيا... الخ.

5. اختيار الأهداف: وتكون موافقة لقيم المديرين من بين الأهداف الممكنة.

6. تحقيق الأهداف: يلتقي المسؤولون للتفاوض والابتعاد عن أي تعارض فيما

يخص الأهداف.

7. المراقبة: التأكد من تحقيق الأهداف وتقدير التغيرات المحتملة في المحيط من

تطور وذلك لتصحيح الأهداف من التكيف معها من خلال كيفية تحديد الأهداف

الإستراتيجية للمؤسسة وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح هناك عوامل تؤثر على طبيعة

ونوعية الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتتمثل هذه العوامل في: طبيعة النشاط،

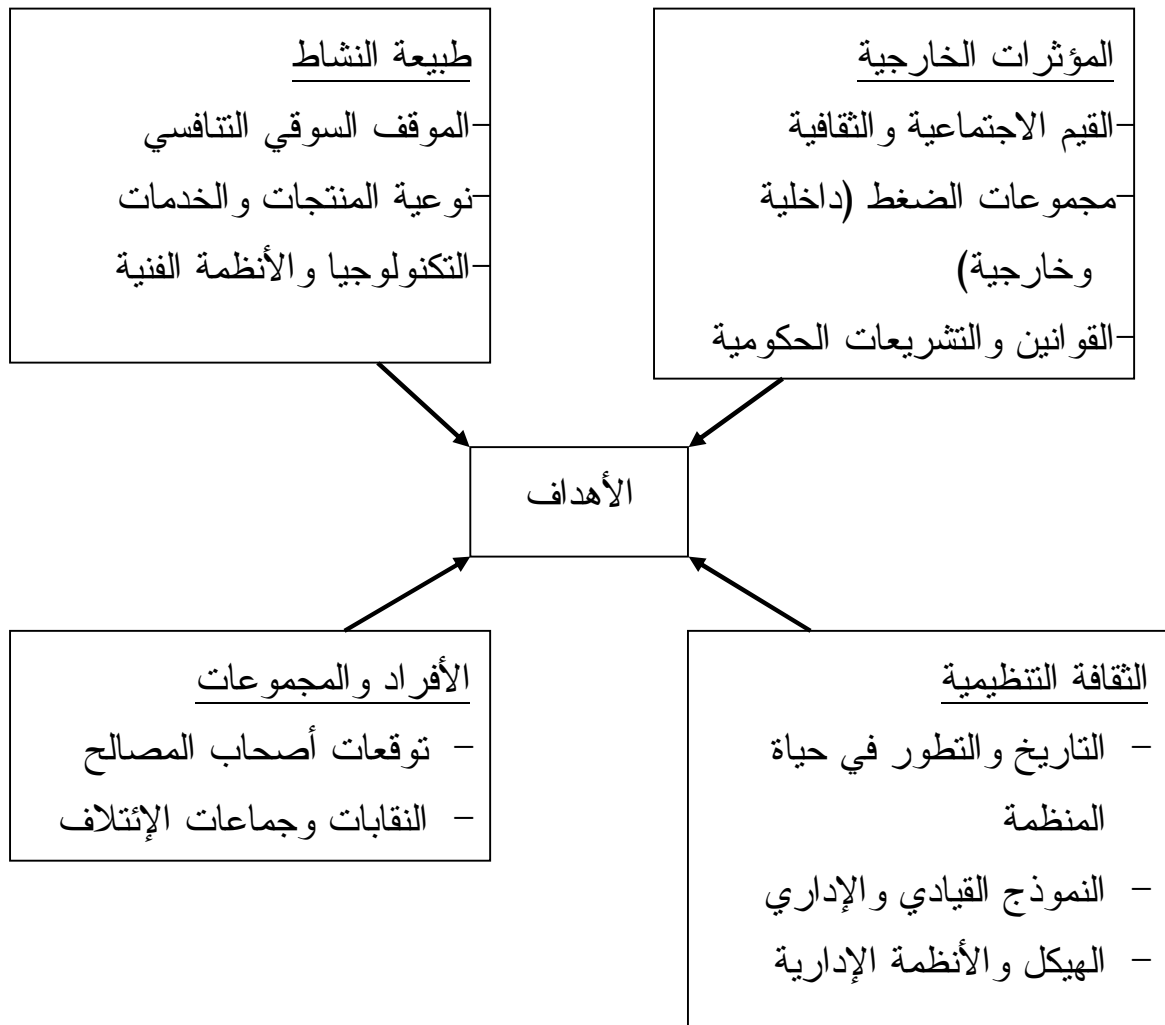
الثقافة التنظيمية، توقعات الأفراد والمجموعات، المؤثرات الخارجية.¹

¹ Jean, peirre/Michel kalika, Jacques Orsoni op,cit,p43,46

وتتمثل في الشكل التالي: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية

للمؤسسة

الشكل رقم (27):



المصدر (المرسي وآخرون: 2002:117)

المبحث الرابع: تحديد الأهداف العملية (المخطط العملي) (برامج العمل والمبادرات) Operational Plan أو الخطة التشغيلية.

من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وذلك على اختلاف حجمها وأنشطتها ومجالها العملي تحاول المؤسسة تحقيق هذه الأهداف على اختلاف أنواعها ولكي تصل المؤسسة إلى هذه الأهداف لابد لها تسخير جهود وأنشطة وبرامج وخطط ومجالات عمل يومية تسخرها المؤسسة للوصول إلى هذه الأهداف وبالتالي تنفيذ هذه الأهداف إلى أهداف عملية أو بالأحرى المخطط العملي Plan Opérationnelle:

المخطط العملي: إن المخطط العملي أو ما يسمى بالمخطط التشغيلية هو الذي يشكل الجزء الأساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي "ماذا نعمل كي نحقق الأهداف الإستراتيجية؟" وما هي الخطوات التي تستخدمها لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟ والمخطط العملي هو ذلك المستوى الذي يحدث فيه الإنتاج الفعلي للأهداف الوحدة التنظيمية ويكيّف وفق العمليات والإجراءات اليومية لنشاط المؤسسة. وتتضمن الخطة العملية مجموعة من العناصر قد أشرنا إلى بعضها في مكونات الخطة الإستراتيجية وتتمثل في:

- 1- جميع مكونات الخطة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي.
- 2- البرامج والمبادرات الإستراتيجية اليومية.
- 3- مقاييس ومستويات الأداء.
- 4- مسؤولية الإنجاز.
- 5- الموازنات.

وبالتالي تحقيق الخطة الشاملة يتضمن تطوير خطط تشغيلية أو تكتيكية حتى تنعكس الإستراتيجية الأم وتتمثل في تخصيص الميزانيات، الخطط التسويقية الجداول الزمنية تكثيف الإنتاج، فتح مناصب عمل، النظم التحفيزية، وزيادة الحجم الساعي، اكتساب

¹ - د. خالد بنى حمدان، د. زوائل ادريس ، مرجع سبق ذكره ص 328 .

قروض لتطوير المنتجات، فتح وحدات عمل جديدة للإنتاج والتوزيع (SBU'S) ثم بعد تطوير هذه الخطط العملية يتم جمعها وتوحيدها Alignment ضمن حقيبة شاملة ومن ثم تحدد المؤسسة أولويات عملية من وضع أسئلة تطرح¹:

– أي من خطوط العمل تحصل على اهتمام أكثر في وقت مبكر من التنفيذ وأي منها يمكن أن ينتظر لاحقاً؟

– هل أن بعض مؤشرات النجاح الحاسمة أهم من الأخرى؟

– هل يتم التأكيد على بعض الاستراتيجيات خلال السنة أو السنتين القادمتين في

الوقت الذي يتم فيه الإبقاء على الاستراتيجيات الأخرى إلى وقت لاحق؟

واعتماداً على الخطة العملية الفعلية يجب وجود العناصر التالية:

1- وصف واضح للمنتوج أو الخدمة المراد عرضها.

2- السوق المستهدفة.

3- الموارد الضرورية لتطوير إنتاج وتسليم المنتج أو الخدمة الجديدة (مواقع

العمل، الآليات تخصيص المكائن الضرورية لإنتاج المنتج الجديد، الأفراد

العاملين في وظائف الهندسة والإنتاج والبيع والتسويق والإدارة وتوفير رأس

المال.

4- تحليل مالي مفصل وواقعي يشتمل على التنبؤات بالإيرادات، والتكاليف الثابتة

والمغيرة

5- جدول زمني لكامل العملية منذ بدايتها وحتى وضعها التشغيلي الكامل.

6- خطة تسويقية شاملة".

ويضيف العديد من الباحثين عناصر الخطة العملية التي تمكن المؤسسة من تطوير

خطتها التشغيلية وقد صنفت إلى تطوير خطط تشغيلية عمودياً ووظيفياً

- Developing Vertical Operational Plans
- Developing Horizontal Functional Action Plans

¹ - د. خالد بني حمدان، د. زوائل ادريس ، مرجع سبق ذكره ص 330 .

المطلب الأول: تطوير خطط تشغيلية عمودية:

يشير (Koteler: 9-1980.2) إلا أن تطوير خطة إستراتيجية عملية هو بناء عملية تسويقية محكمة ويفيد (Pride/Ferrell، 529-539) أحد عناصر الخطة العملية هو تطوير خطة تسويقية لخط العمل والعملية التسويقية تشتمل على خطوات مميزة¹: "

1- التعرف على فرص السوق وتحليلها حيث أن إيجاد الفرص في البيئة والتي لا تتسجم مع ما تقوم به المؤسسة هو مجرد تضييع في الوقت وإذا كانت الكفاءات المميزة للمؤسسة تفوق كفاءات منافسيها، تكون لها ميزة تنافسية على أولئك المنافسين.

2- تجزئة واختيار الأسواق المستهدفة: وهذا بالتعرف بشكل واضح ومفصل على العملاء المحتملين الذين يفترض أن تلبى احتياجاتهم من قبل المؤسسة وهذه العملية تساعد فريق التخطيط في اتخاذ القرار ويمكن له احتمالات في تحقيق النجاح لخط العمل الجديد:

⇐ التركيز على المنتج/السوق: وهذا يشتمل على استهداف منتج واحد في سوق واحدة.

⇐ التخصص في المنتج: وهذا يشتمل على تلبية تشكيلة متنوعة من الاحتياجات في جزء معين من السوق.

⇐ التخصص الانتقائي: وهذا تستغل المؤسسة أجزاء فرعية **جذابة** من السوق من دون وضع أي اعتبار لمسألة فيما إذا كانت هذه الأسواق ترتبط فيما بينها وهكذا يتم عرض منتجات كيفما اتفق كلما يتم التعرف على حاجة معينة.

⇐ التغطية الكاملة: وهذه تشتمل على تلبية جميع الاحتياجات لجميع أجزاء السوق.

¹ - (Pride/Ferrel, 1997 :529-539) ص 331 بني حمدان.

3- تطوير إستراتيجية مزيج التسويق وهذا يتطلب اختيار المنتج والسعر والمكان وطريقة الترويج بمعنى ما هي المنتجات المراد طرحها وبأي سعر وأين ومن خلال أي وسائل.

4- تصميم وتنفيذ أنظمة خاصة برقابة إدارة التسويق ويشتمل على نظام رقابة وتخطيط التسويق ونظام لمعلومات التسويق ونظام لتنظيم التسويق".

المطلب الثاني: تطوير خطط تشغيلية وظيفية أفقية:

تحدث هذه الخطوة عادة بعد أن يكون قد تم تطوير خطط العمل العمودية لخطوط العمل والمستوى الوظيفي يتضمن خطط مالية وخطط تسويقية وخطط موارد بشرية ورأسمالية وذلك للتأكد من صلاحية خطة العمل وأين تكمن المشاكل. والشكل الآتي يوفر قائمة فحص من شأنها التأكد من معالجة العناصر الرئيسية لتوحيد الخطط التشغيلية:

الشكل رقم (28):

- الأخذ بنظر الاعتبار الهيكل التنظيمي المناسب لدعم الاتجاه الإستراتيجي.
- التعرف على الوظائف التي لا بد أن تقدم خطط سائدة.
- جمع ومراجعة وتوحيد الخطط التشغيلية من قبل مدراء الوظائف وخطوط العمل.
- تجميع وتعديل وقبول الموازنات التي تتماشى مع الخطط التشغيلية.



قائمة فحص المخرجات من عملية توحيد الخطط التشغيلية.

وتفصيل الخطة العملية يتطلب العمليات التالية¹:

- 1- تحديد المسؤولية عن تنفيذ الخطة التشغيلية.
 - 2- تفصيل الخطة العملية على شكل خطوات وضرورة إعطاء وصف مقتضب للخطوات والإشارة إلى الجهة المسؤولة عن إنجاز الخطوة وتحديد موعد بداية وموعد نهاية.
 - 3- تحديد سقف زمني لإكمال الخطة التشغيلية وأن الفريق المسؤول عن الخطة يجب أن يقتنع بإمكانية إنجازها ضمن الوقت المطلوب.
 - 4- تحديد الأثر المالي للخطة التشغيلية والموارد اللازمة لتنفيذها حيث أن الخطة العملية للمؤسسة هي بمثابة الأساس لتطوير حجم الطلب على الميزانيات الرأسمالية والتشغيلية وحجم الدعم المطلوب من إدارة الموارد البشرية والمعلوماتية.
- وبالتالي هذه الخطوات العملية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تم صياغتها والسعي للوصول إليها.

المطلب الثالث: المبادرات الإستراتيجية و برامج العمل: (Programs and Initiatives):

إن المبادرات²: هي تلك المشاريع الرئيسية التي ستسهل عمليات التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا وتشمل (برامج تطوير الجودة ومبادرات التسويق، تخطيط وتوزيع الموارد وإدارة علاقات العملاء وبرامج التغذية العكسية وإدارة سلسلة التزود والتوريد وبرامج المقارنات المرجعية وتسمى أيضا إجراءات التشغيل المعيارية (SOP) Standard Operating Procedures حيث تعطي تفصيلا لمختلف الأنشطة الضرورية واللازمة لإنجاز كل برنامج في منظمة الأعمال".

¹ - د. خالد بنى حمدان، د. وائل ادريس ، مرجع سبق ذكره ص 334

² - (Wheelen, Hunger : 2006, 216-218).د. خالد بنى حمدان، مرجع سبق ذكره، ص336.

أما البرامج: فهي كشوفات بالأنشطة لها خطوات تهدف إلى إنجاز خطة أحادية الاستخدام أي توجيه إستراتيجية معينة نحو الفعل والإنجاز قد تكون إعادة هيكلة الشركة أو تغيير ثقافتها الداخلية أو البدء بجهود بحث وتطوير جديدة ويشير الباحث (Niven)¹: أن هناك أربعة خطوات أساسية تقود إلى وضع المبادرات المرغوبة وتتمثل في:

- 1- القيام بجرد كافة المبادرات الحالية في المؤسسة.
- 2- القيام بعمل مخطط بتلك المبادرات ومواد منها لأهداف المؤسسة.
- 3- القيام بإزالة المبادرات غير الإستراتيجية، ووضع مبادرات بديلة تتسم بطابع استراتيجي.
- 4- اختيار المبادرات الملائمة لطبيعة الأهداف المحددة.

وحتى تكون هذه المبادرات والبرامج أكثر ملائمة أن تكون قابلة للتنفيذ من حيث إمكانية تمويلها وقابلة للقياس خلال المراحل المختلفة إلى جانب ملكيتها وعائديتها وسهولة تحديد المسؤولية الرئيسية عن تحقيقها وإنجاحها التام مع الغاية المحددة وهناك أربع أنواع من المبادرات التي يمكن لأعضاء الفريق تبنيها وتفعيلها:

- 1- إلغاء Abolishment حالة أو نظام أو ممارسة يتعارض وجودها مع تحقيق الغاية المحدودة.
- 2- تعديل Adjustment حالة أو نظم أو ممارسات لزيادة كفاءة وفعالية وإمكانية تحقيق الغاية.
- 3- استحداث Modernization نظم أو ممارسات أو وظائف تسمح في تحقيق الأهداف.
- 4- إبقاء Stetting وتفعيل وتعزيز نظام قائم أو ممارسات سائدة حالياً لتثبيت وتعميق وترسيخ الأهداف المحددة.

المطلب الرابع: الموازنات Budgets:

¹ - (Niven : 2003, 212-218) د.خالد بني حمدان، ص337.

إن الموازنات هي من أهم أدوات تقييم الأداء داخل نشاط المؤسسة على مستوى خطة العمل سواء بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية ثم الخدمية التي تهدف إلى تحقيق الربح والتي لا تهدف للأرباح والموازنة هي¹: "كشف بالمقبوض، أو النفقات المخططة من مصدر محدد على مدى فترة زمنية معينة وهي تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مستقبلية" وتعتبر الموازنات كل ما يتعلق بامتلاك الموارد الاقتصادية وطرق استخدامها والنتائج المستهدفة من هذا الاستخدام والتعبير عن ذلك يكون ماليا بحيث يمكن التنبؤ على شكل قوائم مالية وتتمثل:

الموازنات في المبيعات: التي تبين مقدار ما يتوقع بيعه من قبل قسم المبيعات ضمن مناطق معينة ورجال بيع معينين.

موازنات المصروفات: تحدد مستويات الاتفاق للمصروفات المستمرة لتطوير المنتوجات ونوعية المنتج والتوزيع في المنتجات.

موازنات الرأسمالية: تبين كمية ما يتعين إنفاقه على الموجودات الثابتة التي يتعين شراؤها وذلك لتدعيم نشاط المؤسسة.

موازنات الصيانة: تصف الإنفاقات للتصليحات والتبديلات.

موازنات الموارد البشرية: وهي النفقات المخططة لاستقطاب وتدريب وتعويض العاملين وحتى زيادة وخلق عدد مناصب جديدة لتدعيم اليد العاملة.²

إن الموازنة هي وسيلة رقابية يتم من خلالها تنفيذ أهداف الخطة الإستراتيجية وبالتالي الخطط المالية التي تبرزها الموازنة لأبد وأن تكون متناسبة مع وسائل القياس المالي الفعلي الذي يشرف عليه المدير المالي حتى يمكن استخدام الموازنة كأداة فعالة في الرقابة.

وتكمن أهمية إعداد الموازنة بتسهيل عملية الإعداد للخطة العملية والأهداف العملية ككل عن طريق:

¹ - أبو حشيش (2005: 396) د. خالد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 339.

² - د. خالد بني حمدان، د. ونال ادريس مرجع سبق ذكره، ص 340.

- 1- تجميع التقديرات من الوحدات الإدارية المختلفة (إدارة المبيعات، التسويق، الإنتاج، التوزيع،...).
 - 2- مراجعة التقديرات المقترحة بناء الأهداف والسياسات والخطط السابق تحديدها.
 - 3- التحقق من التناسق والتكامل بين التقديرات الواردة من أوجه نشاط مختلفة وكشف التعارض أو التقارب بينهما.
 - 4- مراجعة العمليات الحسابية المستخدمة في التقديرات والتحقق من صحتها.
 - 5- إعداد ملخصات وافية تناسب مستويات الإدارة المختلفة، خاصة قبل حصول موافقة الإدارة العليا على الموازنات التي تم إعدادها وتجهيزها.
 - 6- مراجعة الموازنات دوريا أثناء التنفيذ لدراسة التغير في العوامل التي أسست عليها الموازنات وأثر ذلك على تقديرات الموازنة.
- وبشكل عام الموازنات تحقق للمخططين إمكانية إنجاز الخطة العملية كما يلي: "
- تحديد متطلبات الموارد الخاصة بالمؤسسة حتى تساعد على تطوير الخطط لوضع احتياجات الموارد في مجالاتها التشغيلية والعملية الفعلية.
 - تحديد المشاكل والاختناقات الأساسية يمكن المخططين من اعتماد صيغة نظامية لتجاوزها ويمكن استخدام قائمة التدفقات النقدية التشغيلية في مجال تمويل الأنشطة القصيرة الأجل.
 - إمكانية مقارنة الأنشطة التشغيلية ومخرجاتها من النتائج المالية وهذا يمكن المؤسسة من إجراء المقارنات مع المنافسين من حيث كفاءة العمليات التشغيلية".¹

¹ - (Atkinson et ...al, 1997, 429) د.خالد بني حمدان مرجع سبق ذكره، ص342.

إضافة إلى كل هذه العناصر التي تمكن المؤسسة من تطبيق خطتها وأهدافها العملية هناك عنصر مهم وهو تحديد موارد المؤسسة وتخصيصها وهذا أشرنا إليه سابقا في التحليل الإستراتيجي لمحيط المؤسسة.

المبحث الخامس: التنفيذ والرقابة الإستراتيجية.

إن عملية التنفيذ الإستراتيجي هي من أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي وتطبيق الإستراتيجية تمثل الخطوة النهائية الأصعب التي تواجهها الإدارة العليا لأنها تتطلب وقت وجهد كبير فبعدما رأينا سابقا من مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية والأساليب التي تساهم في تكوين الإستراتيجيات ليأتي الدور الثاني والخاص بتحويل الخطة الإستراتيجية المختارة إلى نتائج ملموسة وتطبيق الإستراتيجية بشكل جدي وفعال وبكفاءة والتنفيذ في مختلف الأنظمة اللازمة لممارسة الإستراتيجية عمليا وبالتالي تحقيق وإنجاز الأهداف ونجاح عملية التنفيذ يتطلب مراحل ومتطلبات وخطوات التنفيذ الإستراتيجي سنتطرق لها بالتفصيل في هذا الجزء.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التنفيذ الاستراتيجي.

إن مرحلة التنفيذ تتطلب ترجمة للتوجهات والأسس النظرية الواردة في الخطة إلى رؤية محدودة ودقيقة كالمهام المطلوبة وآليات تنسيقها وطبيعة خطط التنفيذ ومستوى مشاركة العاملين¹ ويشمل التنفيذ النهائي للخطة الإستراتيجية على البدء بعدة خطط عمل على مستوى الوحدات والوظائف وفي مرحلة التنفيذ يجب أن يكون جميع المتعاملين على علم بمجريات تنفيذ الخطة وان يتفوقوا على دعم ذلك التنفيذ.

¹ - د. منصور الغالبي، د. محمد وائل ادريس، مرجع سبق ذكره ص 439 .

ويحدد "Jauch et Gluek" مفهوم التنفيذ بأنه: "سلسلة من الفعاليات أو الأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المنظمة".¹

وحتى يتحقق تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال لابد ومن الضروري أن يتحقق بشكل صحيح وجيد مع صياغة الإستراتيجية التي تم وضعها ومن ثم حتى تتحقق النتائج المتوقعة من قبل المؤسسة وإدارتها العليا وهذا ما أكدته كلا من (Pearce/Robinson, 1988: 323)² الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال: فكلما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وبسيطة كلما كان هامش الإبداع في تنفيذها والحصول على النتائج المرجوة كبيرا ولا ينبغي ترك العملية التنفيذ إلى الحظ والصدفة والشكل التالي يوضح العلاقة بين صياغة والتنفيذ الإستراتيجي واحتمالات النتائج المتوقعة.

الشكل رقم (29):

المغامرة	النجاح	فعال	تنفيذ الإستراتيجية
3	1	فعال	
الفشل	المشكلات	غير فعال	صياغة الإستراتيجية
4	2	فعال	
سيء	جيد		

Source: Certo, Samuel, C/ Peter, J, Paul , "Stratégie management, A Focus ou Process " new York, Mc Graw-Hill 1990, P 119.

فمن خلال هذا الشكل يوضح الخلايا الأربع التي تقدم لنا النتائج:

¹ - (Jauch/Gluek, 1989 :33) د.نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 280 .

² - (Pearce/Robinson, 1988 :323) د.نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 280 .

الخلية 1: النجاح: الصياغة الجيدة والتنفيذ الفعّال يؤديان حتماً للنجاح.

الخلية 2: المشكلات: الصياغة الجيدة والتنفيذ غير فعّال يؤديان إلى ظهور بعض العقبات والمشاكل لذا من الخطأ التركيز فقط من قبل المديرين على الصياغات النظرية المتقنة دون الاهتمام بمعوقات التنفيذ وإشكالاته وبناء الكوادر والأطر والهيكل اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية وقد تصبح مشاكل دائمية.

الخلية 3: المغامرة: التنفيذ الفعّال يؤدي إلى تغطية عيوب الصيانة السيئة للإستراتيجية وبالتالي يجعلها تسلك طريق المغامرة ويمكنها أن تنقذ نفسها فتحتاج في كل الأحوال إلى إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في عمليات الصياغة لكي تصبح تتماشى وتلائم متطلبات عمل المؤسسة.

الخلية 4: الفشل: هي نتيجة سيئة صيغت بطريقة سيئة وتنفيذ غير فعّال للإستراتيجية وبالتالي يؤديها إلى الفشل وبالتالي يتطلب الأمر إجراء تغيير على المستويين.

إن أهمية التنفيذ الإستراتيجي تكمن في أنها:¹

- تنقل الإستراتيجيات المصاغة والخيارات المنتخبة إلى أرض الواقع وإلى النتائج المستهدفة.
- تحقق نتائج خاصة وذلك بالرفع من حصة المؤسسة في السوق ومبيعاتها وأرباحها وفقاً للإستراتيجية المختارة.
- تعطي معنى محدد للالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها.
- تساعد على صناعة التجربة الذاتية للمؤسسة وتمكنها من استغلال المهارات الإدارية والموارد البشرية استغلالاً متميزاً.
- تساعد على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة تجاه المؤسسات الأخرى".

¹د. الغالبي منصور، مرجع سبق ذكره، ص440.

المطلب الثاني: تحديد متطلبات التنفيذ الإستراتيجي.

يشير مجموعة من الباحثين ومنهم (David) بأنه بالرغم من كون عمليات التنفيذ الإستراتيجي تأتي بعد صياغة الإستراتيجية، إلا أن مستوى الأداء الحقيقي للمنظمة يرتبط بقدرتها على التنفيذ الفعّال للمتطلبات الإدارية والتنظيمية الخاصة بتطبيق أحد البدائل الإستراتيجية الذي تم اختياره من قبل المنظمة وانسجام ذلك مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة وبينها الخارجية المحيطة بها. فكلما تحقق ذلك الانسجام تضمن الإدارة العليا تحقيق الأداء الأفضل ويضيف (OWEN)¹ "أن التنفيذ الإستراتيجي الناجح يتطلب:

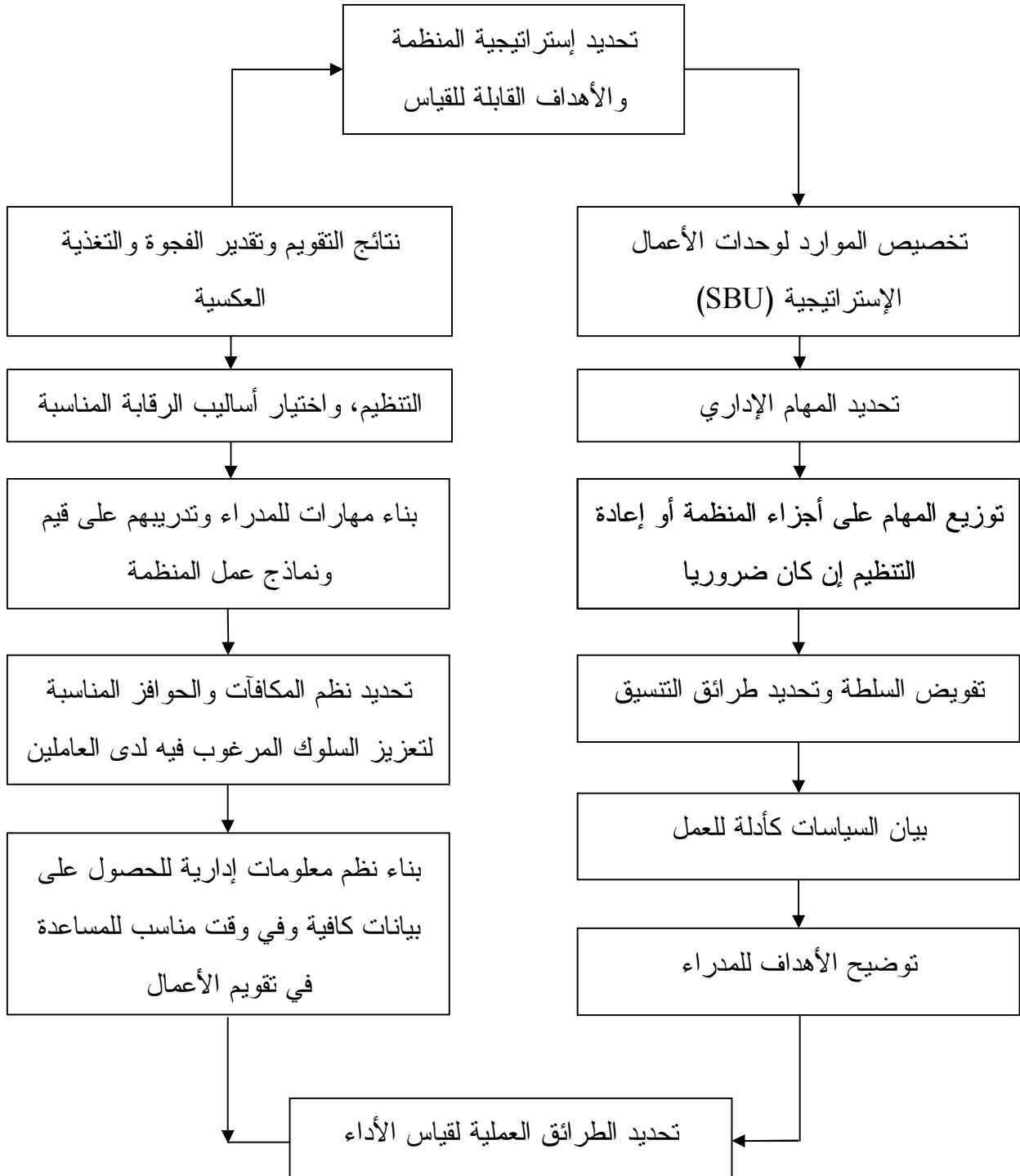
- (1) وضوح في المسؤوليات الخاصة بتدقيق نتائج ناجحة لإدارة التغيير الإستراتيجي وتوزيع هذه المسؤوليات.
- (2) أن يكون عدد الإستراتيجيات والتغيرات المطلوبة فيها محدودة قدر الإمكان لكي يتسنى للإدارة العليا السيطرة على عمليات التنفيذ.
- (3) تحديد وتخطيط الأعمال الضرورية لتنفيذ الإستراتيجيات والمسؤوليات المتعلقة بها.
- (4) تحديد نقاط قياس مستوى تقدم تنفيذ الإستراتيجية بوضوح.
- (5) تحديد مقاييس الأداء وآليات الرقابة والسيطرة المناسبة.

ويؤكد (Glueck/Jauch) أن تحديد متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تبدأ بتخطيط وتخصيص الموارد لوحدة الأعمال ومن ثم العمل على تحديد بقية متطلبات التنفيذ الإستراتيجي والشكل يوضح ذلك".

¹ - د. محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ص 545، ص 546 .

الشكل رقم (30):

متطلبات عمليات التنفيذ الإستراتيجي



Source: Glueck W/Jauch, L, Business policy and Strategic Management

إن متطلبات التنفيذ الإستراتيجي الموضحة في هذا الشكل يمكن أن تتقدم خطوة على أخرى لأن متطلبات عمليات التنفيذ الإستراتيجي تتفاعل وتتداخل فيما بينها. من خلال هذا الشكل يتبين لنا أن عملية التنفيذ الإستراتيجي تعبر عن مجموعة من النشاطات المترابطة فيما بينها تؤثر بشكل واضح على رفع أداء المؤسسة وتحقيق إستراتيجيتها المصاغة وتتمثل هذه النشاطات في¹: التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض ونظام الاتصالات، نظام التخطيط ونظام التقويم والرقابة".

المطلب الثالث: خطوات التنفيذ الإستراتيجي.

كما أشرنا في مقدمة هذا المبحث أن عملية التنفيذ للإستراتيجية على أرض الواقع ليست بالأمر السهل فقد تواجه المؤسسة عند تطبيقها للإستراتيجية إشكالات عديدة ومتنوعة خاصة في المؤسسات ذات الحجم الكبير والمتنوعة في أنشطتها وتتطلب عادة مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل عام على²:

1- صنع الاختيارات Make choices : ويعتمد على تعهد المدراء التنفيذيون باختيارات حول الأسواق، المنتجات، ومنهجيات الإنتاج وهذا يحتم على أقسام المؤسسة على التعهد بكيفية التنفيذ.

2- المحاذاة Get Aligned : عند صنع قرار الاختيار الاستراتيجي يؤثر جميع العاملين داخل المؤسسة بهذا القرار مما يستوجب على القادة على المستوى الوظيفي أن

¹ - Rue LW, Holland, P G, Strategic Management Concepts and experiences, 1989, ML Graw hill, Co Inc New York, P 35.

² - (Catalyst, 2003) د.خالد بني حمدان مرجع سبق ذكره ص 294 .

يعملوا مع مؤسستهم لجعل جميع العاملين ملتزمين بالأهداف الإستراتيجية وقيمها مما يؤدي إلى التوازن بالقيام بالأعمال المطلوبة.

3- تنفيذ المبادرات **Implement Initiatives**: وهذا يتطلب من العاملين والمدراء

بالعمل على تكامل الخطة الإستراتيجية مع الخطط العملية التشغيلية بالإضافة إلى العمليات الإدارية المطلوبة والموازنات لتحقيق عملية الرقابة.

4- تأسيس العمليات **Establish Processes**: من المفترض من أصحاب المصالح

أن يقوموا بتأسيس العمليات المطلوبة والممارسات التي تضمن تنفيذ المبادرات بشكل صحيح والعاملين يقومون بإنجاز النتائج المرغوبة وأن يقوموا أصحاب المصالح بمراجعة الاعتبارات الهيكلية لمنظمتهم لتحديد ما إذا كانت عمليات إنجاز النتائج قد تمت بشكل صحيح لدعم عملية التنفيذ للمبادرات الموضوعية.

أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة ذات التنوع العالي في الأنشطة كما أشرنا سابقاً فعليها أن تستخدم ما يسمى بالمدخل التدرج المنطقي وهذا لتفادي الإشكاليات التي قد تحدث عند تطبيق الإستراتيجية، حيث "تربط الإدارة الناجحة سلسلة من القرارات والعمليات الإستراتيجية التي تستغرق عدّة سنوات في بداية العملية عندما يكون من المستحيل التنبؤ بكل الأحداث التي تشكل مستقبل المنظمة فإن أفضل شيء تفعله الإدارة التنفيذية هو التنبؤ بأكثر القوى احتمالية، ومحاولة بناء قاعدة موارد ووضع كلي، ثم تستمر بشكل تدرجي بمعالجة الأمور الطارئة حيث تبدأ بسلاسل طويلة الأمد تكون فروعها المستقبلية غير واضحة، تستجيب للأحداث غير المتوقعة عند حدوثها وتعتمد الإدارة على حالات النجاح، وتتجمع قواها أو تقلل من الخسائر عند الفشل. وتعد العملية حركية بدون بداية أو نهاية حقيقية".¹ هذا ما يسمى بنموذج التدرج المنطقي والتدرج للتنفيذ لأن في مرحلة التطبيق يمكن للعديد من الأحداث أن تقع وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر لا تعرفها المؤسسة وتكون هذه الأحداث خارجة عن نطاق وعن المعلومات التي استوعبتها الإدارة العليا لذا

¹ - (James Brian Quinn : 1980, 45) د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 282 .

يستوجب أن تتعامل الإدارة العليا بشكل مرن عند التطبيق وتنتهج نموذج التدرج المنطقي ومن ثم تحدد الالتزامات الخاصة في وقت كافي لغرض التقليل من قيود عدم التكلفة والاستفادة من المعلومات وعمليات التدرج تحدد ثلاث خطوات رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية (1) تفصيل الإستراتيجية (2) الإحاطة بالقدرات القيادية (3) التعبئة الإستراتيجية.

1) تفصيل الإستراتيجية:

في هذه الخطوة تحاول المؤسسة تحويل الإستراتيجية الشاملة إلى إستراتيجية وحدة الأعمال الإستراتيجية وذلك بما يسمى بـ (SBU's) وتحويلها إلى إستراتيجية وظيفية وتنطبق بالخصوص على المؤسسات ذات الحجم الكبير ولكي تتحول إلى إستراتيجية تفصيلية تتضح من خلالها الأرقام والبيانات وتصبح سوى أهداف سنوية لابد من اتصال الأهداف التشغيلية السنوية وموضوعة بشكل جيد وواضح ومحدد من حيث ارتباطها المنطقي مع الأهداف السنوية. "وعلى هذا الأساس، فإن الإستراتيجية الوظيفية تحول الاعتقادات الإستراتيجية المنظمة إلى شكل عمل يصمم لإنجاز أهداف سنوية محددة، فكل وحدة ينبغي أن تنسق أعمالها الإستراتيجية الوظيفية".¹

وبالنسبة لـ (Quinn) يوضح خطوات تفصيل الإستراتيجية بأنه:

- 1- تبدأ بأهداف وسياسات واسعة تتلاءم مع مجموعة من وجهات نظر.
- 2- العمل على توفير الظروف التي يمكن أن تجذب معها وجهات نظر داعمة.
- 3- العمل على أي مناخ ذو مسؤولية سياسية أقل، حيث هناك وقت كاف لمناقشة المقترحات.
- 4- يستخدم هذا المناخ لخلق الظروف التي تشجع على الإبداع والابتكار أو تنمي البدائل غير المرغوب بها بتعرض سياسي أقل".²

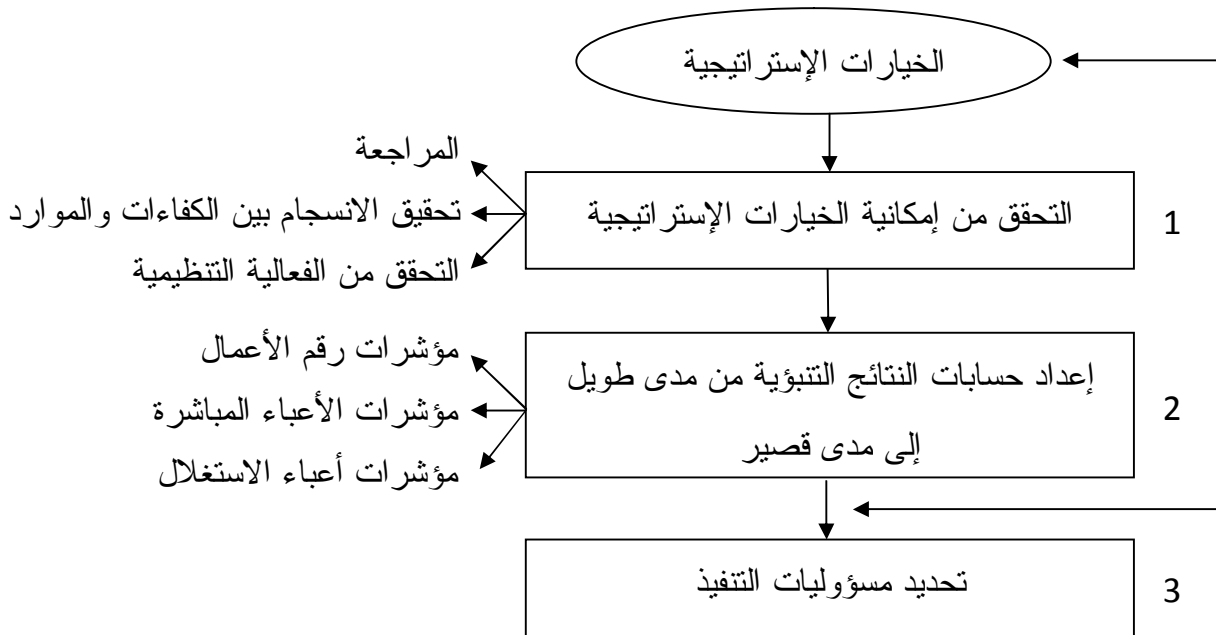
¹ (Ibid : 324) د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 284 .

² (Quinn : 1980) د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 284

وبالتالي إستراتيجية وحدات الأعمال (SBU) تدعم إستراتيجية المؤسسة وتحسن احتمالية إنجاز الأهداف السنوية وتصبح عملية التنفيذ أكثر وضوحاً حتى تسهل من مهام الإدارة العليا لتطبيقها وتكمن العلاقة بين التنفيذ التشغيلي الإستراتيجي والتنفيذ الإستراتيجي في هذا الشكل التالي:

الشكل رقم (31):

التنفيذ التشغيلي



Source : J.P Helfer, Mkalika, Autres, op cit, P 200

ويؤكد كل من (Jauch et Glueck) "أن الإستراتيجية الوظيفية (الخطط التكتيكية) هي المحطة التنفيذية نفسها"¹.

(2) الإحاطة بالقدرات القيادية:

إن إنجاز العملية التنفيذية يكمن في امتلاك الإدارة العليا على قدرات ومهارات قيادية هائلة تمكنهم من توجيه الموارد والكفاءات نحو الأهداف وتتمثل هذه المهارات في العناصر التالية: "

¹ - (Jauch et Glueck, 1989 : 234) د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 284 .

1- إبقاء العديد من قنوات الاتصال مفتوحة وتطوير شبكة عمل من الاتصالات داخل وخارج المؤسسة (محاضرات، الرسائل الالكترونية، مواقع الانترنت) حيث تساعد على تدعيم العمل الوظيفي داخل المؤسسة.

2- التركيز على عدد محدود من القضايا المهمة لتعقد عملية التنفيذ إذ لا تستطيع الإدارة التركيز على كل القضايا.

3- ممارسة لعبة السلطة وهذا خاصة في المؤسسات الكبرى وفي مرحلة التغيير تدرك الإدارة العليا أن لديها أطراف داعمون، وآخرون خصوم وآخرون محايدون فتحاول الإدارة العليا تحويل وجهات نظر الأطراف المحايدة إلى وجهة نظر داعمة للإدارة العليا.

4- التوجيه بأهداف مفتوحة من خلال تعيين خبراء فن الغموض لا يعلنون عن أهدافهم بوضوح تام، ولكن يعطون الجوانب الحساسة بالتوجيه فقط وذلك للتمكن من استغلال الفرص عند وقوعها وتوظيفها لفائدتهم.

5- تحديد الفرص والعلاقات في سبيل القرارات والمشكلات التشغيلية إذ تعرف الإدارة العليا أن قوة الإستراتيجية ليست واضحة للجميع فتتحقق إن كانت الإستراتيجية على صواب ومبدعة تعلن الإدارة عن بداية العمل وتعتمد مهمة التنفيذ الصعبة على مهارات الإدارة التنفيذية وليس فقط على الإدارة العليا.¹

فمن خلال هذه القدرات القيادية يعمل المخطط الإستراتيجي بضبط ما هي الإستراتيجية التي ستعمل في ضوءها المؤسسة ثم يقوم بتصنيفها وتوسيعها وتحويلها إلى

¹ - (Wrapp, 1967 : 45) د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 285

Wrapp Edward H Good Managers don't make policy decision, Harvard business review V 45 n 5, 1967, P 45.

خطط لإعلام جميع المستويات الإدارية بالتنفيذ وتحول هذه الخطط إلى برامج وجداول وميزانيات.

(3) التعبئة الإستراتيجية:

تعتبر هذه الخطوة الفعالة لعملية التنفيذ الإستراتيجي فتعمل الإدارة العليا في هذه المرحلة على رصد وجمع وحشد جميع الموارد والإمكانات والطاقات المادية والبشرية وتحاول أن توفر لها درجة التلاؤم والانسجام بينهما وبين متطلبات المحيط الخارجي لها ويتم ذلك من خلال تقنيات تستخدمها الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارات الأخرى وتتمثل في ما يلي:

1- تخصيص الموارد: تتطلب عملية التنفيذ الإستراتيجي بتخصيص الموارد لوحداث الأعمال من مصادر خارجية وأخرى داخلية وتخصيص الموارد هي: "القوة التي يستخدمها الإستراتيجيون في تحديد كمية وطريقة تدبير واستخدام الموارد المالية، والتسهيلات المالية والموارد البشرية"¹ وتمثل أيضا² "قوة المنظمة المتمثلة بسلسلة من القرارات الإدارية المتعلقة بتحويل الموارد المالية إلى هيئة موارد مادية وبشرية وتنظيمية وتحقق التعامل مع السوق الذي تعمل فيه، إذ أن التفاعل الناجح للمنظمة مع السوق يؤدي إلى زيادة الموارد المالية التي يمكن استخدامها في تحقيق إستراتيجية النمو، كما أن عملية تحويل الموارد المالية تحدد قدرة المنظمة في الاستجابة للبيئة المباشرة وبالتالي تحقيق استراتيجياتها وأهدافها". إضافة إلى الموارد التالية هناك الكفاءات المتوفرة بالمؤسسة إلى جانب الخبرة التسويقية والقدرة الصناعية وتقنياتها حتى تساهم في تطوير منتجات جديدة موجهة للزبائن.

2- ثقافة المنظمة: لا تقتصر التعبئة الإستراتيجية على تخصيص الموارد فقط فالثقافة التنظيمية تعتبر العنصر الداعم لتنفيذ الإستراتيجية فالثقافة والعادات المتأصلة في

¹ - (Jauch/Glueck, 1989) د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 286.

² - (Rue/Holland, 192, 130) د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 287 .

الإدارة العليا والتي تسود العاملين إنما قد تسهل أو تعرقل في تطبيق الإستراتيجية والثقافة التنظيمية تعتبر عن: "مجموعة من المعتقدات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى آخر بين العاملين"¹ و"وهي نمط من الأشياء الفنية والمعتقدات والأعراف والافتراضات التي تحملها مؤسسة معينة"².

وأهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة بتأديتها عدة وظائف قد تفتقدها مؤسسات أخرى: "فهي تعطي إحساسا بالذات والهوية للعاملين وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين بشيء أكثر أهمية من أنفسهم - تدعم استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي وتعمل كإطار مرجعي للعاملين أو الاستعانة به لإعطاء معنى للنشاطات المؤسسة واستخدامها كمرشد للسلوك الملائم وتركز على جعل المؤسسة متميزة عن المؤسسات الأخرى"³.

3- الهيكل التنظيمي:

إن عملية تسهيل إنجاز الأهداف بالنسبة للمؤسسة شيء ضروري وأساسي وهذا من خلال تنظيم هياكل المؤسسة الداخلية وتقسيم الأدوار والأعمال وتنسيقها وقد حدد الباحث في هذا المجال (هنري مينزبرغ) إن الهيكل التنظيمي هو "كل الطرق التي يقسم فيها عمل المؤسسة إلى مهام متميزة ومن ثم تحقيق تنسيقها بين تلك المهام"⁴.

وتشير الدراسات الإدارية أن الهيكل التنظيمية تعتبر الطريقة التي تتجمع بها المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة على كل المستويات وعليه فإن الهيكل تتبع الإستراتيجية، ويضيف (Brown) على ضرورة التصميم التنظيمي إذ أنه: "يوفر التنظيم

¹ - (Wheelen/Huger, 1997 : 136) د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 288 .

² - (Narayanan/Nath, 1993 : 448) د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 288 .

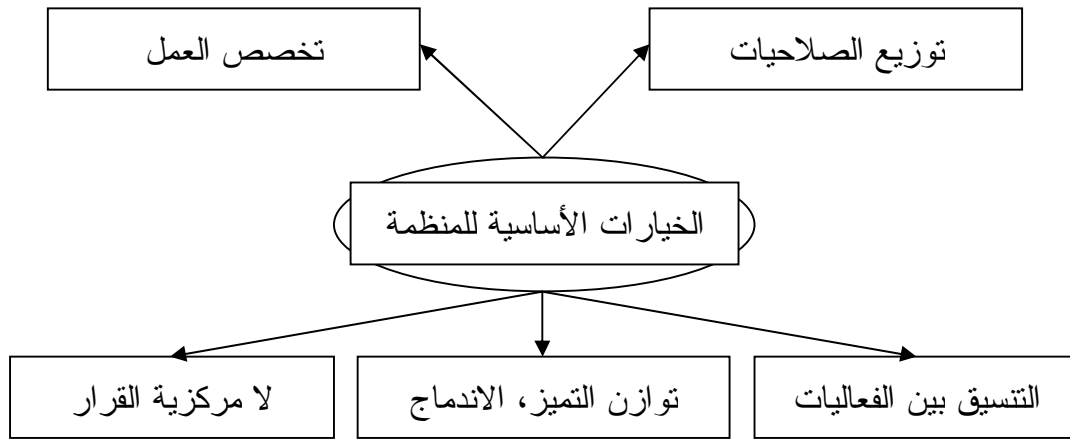
³ - (L.Smircich : 1984 : 345, 346) د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 288 .

⁴ - (H.Mint Zberg : 1995, 332) د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 289 .

والوضوح -تسهيل التعلم التنظيمي -يساعد في تحديد مجال المؤسسة ويوفر الاستمرارية لعملها".¹

والشكل التالي يبين لنا التكامل والتنسيق بين المهام:

الشكل رقم (32):



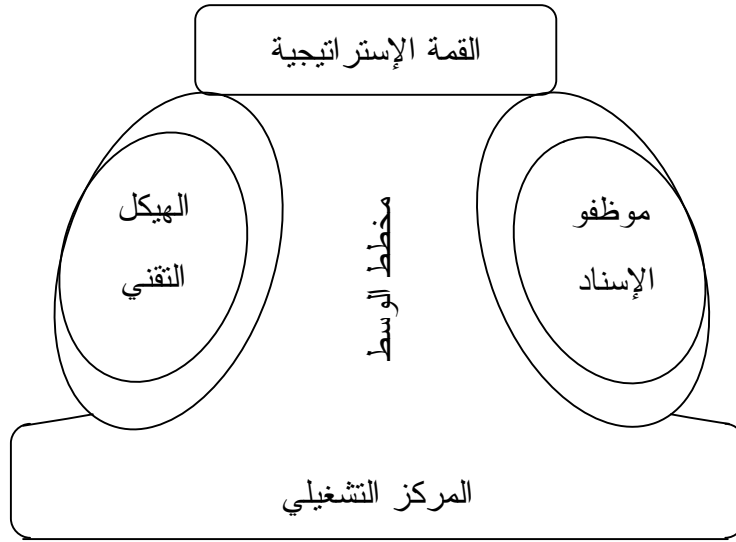
Source : J.P Helfer, P 203

ويتكون الهيكل التنظيمي كما وضعه (هنري مينزبرغ) من ستة أجزاء رئيسية، إذ توجد قمة إستراتيجية (Strategic Apex) صغيرة، مرتبطة عن طريق خط وسط (Middle line) يتسع تدريجياً، وبجوهر تشغيلي (core operating) مسطح وكبير في القاعدة تكون هذه الأجزاء الثلاثة للمؤسسة مرسومة في سلسلة واحدة غير متقطعة لتشير إلى إنما مرتبطة بشكل نموذجي من خلال سلسلة واحدة للسلطة الرسمية ويظهر الهيكل التقني (Techno Structure) وموظفو الدعم (Support staff) على الجانبين لنشير إلى أنهم منفصلين عن هذا الخط الرئيسي للسلطة، مؤثرة على المركز المفتوح بصورة غير مباشرة فقط وتظهر الإيديولوجية (Ideology) الثقافة القوية (Strong Structure) كنوع من الخطوط المقطعة التي تحيط بكل النظام وهذا ما يسمى بفكرة المجاميع الستة لمينزبرغ والتي وضحتها في الشكل التالي:

¹ - (Brown : 1995, 88) د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 289.

الشكل رقم (33):

نموذج مينزبرغ للهيكل التنظيمي



Source : H.Mint.Zberg 1995 : 332/331

وتعمل هذه التقنيات الست لعملية التنسيق على:

- (1) تقييم العمل وتنسيقه عن طريق الاتصال غير مباشر.
- (2) الإشراف غير مباشر وذلك بتكليف شخص واحد بإعطاء الأوامر إلى الآخرين.
- (3) تقييس العمليات وتحديد الإجراءات المتبعة وبرمجة محتوى العمل مباشرة.
- (4) تقييس المخرجات، تحديد ما ينبغي إنتاجه وليس ما ينبغي القيام به.
- (5) تقييس المهارات وذلك بقياس العامل بدلا من قياس العمل.
- (6) تقييس القواعد حيث يشترك العمال بمجموعة المعتقدات ويستطيعون تحقيق التنسيق بينهم، ومن المقاييس الأخرى لتصميم الهيكل نجد: -التخصص

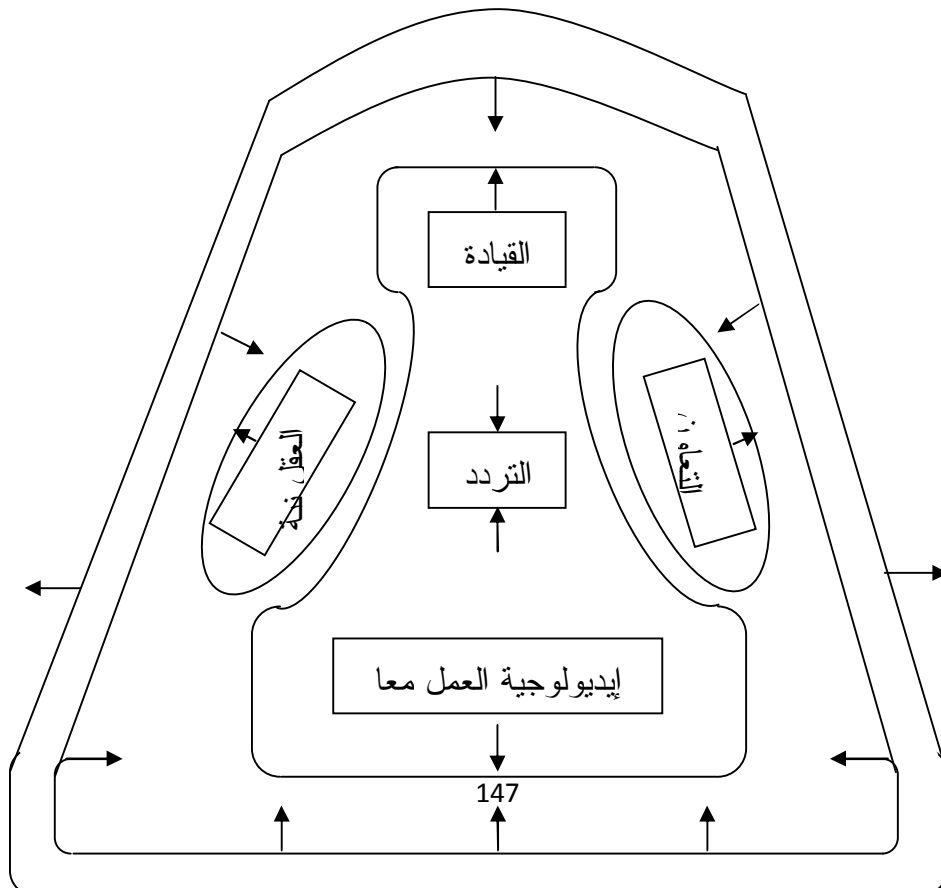
الوظيفي - ترسيم السلوك - التدريب - تعليم المبادئ - تصنيف الوحدات وحجم الوحدة وأنظمة التخطيط والسيطرة - وسائل العلاقة المتبادلة واللامركزية.

4- الصلاحية:

تعبر الصلاحية عن الحق القانوني في إصدار الأوامر ويعد استراتيجيا، واحدة من التقنيات التي تستخدمها الإدارة العليا لتوجيه التنفيذ الإستراتيجي باتجاه رؤيتها الخاصة التي تعمل عليها وهي تدخل ضمن الهيكل التنظيمي كما هو موضح في شكل نموذج مينزبرغ حيث من خلال الأجزاء الستة الرئيسية للمؤسسة التي تبين لنا اللامركزية في رؤية الإدارة العليا في منح الصلاحيات ومن هذا الأساس استنتج (مينزبرغ) أن هناك نقاط جذب (Pull Exerted) تمارسها كل من الأجزاء الستة في توضيح الصلاحية على المؤسسة.

الشكل رقم (34):

نقاط الجذب في المنظمة



المطلب الرابع: التقييم والرقابة والإستراتيجية.

خلال عملية ممارسة الإستراتيجية وخاصة مرحلة التنفيذ والتطبيق قد تتعرض المؤسسة إلى انحرافات تكلفها الكثير وتؤثر عليها وقد يخرجها من مجال الأعمال ومن دائرة المنافسة لذا جاء دور النظام الرقابي كعملية مستمرة لقياس الأداء وتوضيح الأغراض وتحليل الآثار الإيجابية والسلبية أثناء التطبيق وذلك لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح وفي الوقت المناسب وقد يعتبر الكثير أن الرقابة الإستراتيجية هي الخطوة النهائية للتخطيط الإستراتيجي وحتى للإدارة الإستراتيجية إلا أنه ما يعمل به في المؤسسات التي تطمح دائما إلى الرفع من الأداء المتميز وتحقيق الأهداف والاستمرارية تعتبر العملية الرقابية والتقسيم مستمرة وتبدأ حتى قبل البدء بأي من المراحل السابقة لإعداد الخطة.

(I) مفهوم وأهمية الرقابة والتقييم:

تهدف الأنشطة الرقابية لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الأداء والحكم على مدى كفاءة الإستراتيجية وقدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها بكفاءة ويمكن تحديد مفهوم التقييم والرقابة الإستراتيجية بأنه: "النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى

عناية واهتمام أكبر¹ وهي "عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف"².

وهو "جهد نظامي لوضع معايير لإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء ولاتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة استخدمت بصورة كفوءة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة"³.

(II) أهمية التقييم والرقابة الإستراتيجية:

تكمُن أهمية التقييم والرقابة في مساعدة الإدارة العليا لإنجاز أهداف المؤسسة فهي بصفة عامة تعطي تغذية راجحة للتأكد من أن كافة المراحل لعمليات التخطيط مناسبة وكفوءة وفاعلة وتعتمد عملية التقييم على: "معرفة ما سيقدمه المستقبل ودراسة مكونات البيئة الخارجية -تحديد الحوادث التي قد تكون غابت عن بال الإدارة العليا والتي أدت إلى فعل ما يؤثر توجيه الاهتمام لهكذا نوع من مصدر للحوادث والأفعال -زيادة الخبرة في تحليل البيئة الداخلية ومعرفة مكامن الضعف التي ينتبه إليها سابقا وعناصر القوة التي لم يحسب لها حساب سواء أكانت بالموارد أم الهيكل التنظيمي -كيفية التنفيذ واتجاهاته ومراحله وإلى أي جهد يمكن أن تمعن نظرها ونظام المعلومات المستخدم في نقل الإستراتيجية إلى المنفذين -المعايير المستخدمة وأساليب قياس الإدارة وكيفية مقارنتها بالمعايير الموضوع"⁴.

وتتعدد أغراض الرقابة وأهميتها أيضا في أنها:

1- "تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، خاصة وأن البيئة قد أصبحت معقدة ومضطربة، ولكون منظمة الأعمال لا تستطيع دائما تحقيق أهدافها بدون ظهور

¹ - (Lorange et al, 1986 : 224) د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 298

² - علي الشريق، الإدارة المعاصرة الطبعة الثانية، الدار الجامعية الاسكندرية 1997 ص 365.

³ -Mokler, Robert J, the Management control process, Englewood cliffs, NJ Presence Hal, 1979, P 2.

⁴ - د. نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ص 298.

إشكالات معينة، لذلك تأتي العملية الرقابية لتساعد منظمة الأعمال على استباق التغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة.

2- تساهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة وبسيطة فإذا لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجة للمؤسسة.

3- تزيد من قدرة المؤسسة على مواكبة التعقيد التنظيمي، حيث أن التعقيد التنظيمي ظاهرة مرافقة لكبر حجم المنظمات وازدياد استخدام التكنولوجيا فيها. لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على تبسيط هذا التعقيد ويمكن الإدارة من التعامل معه.

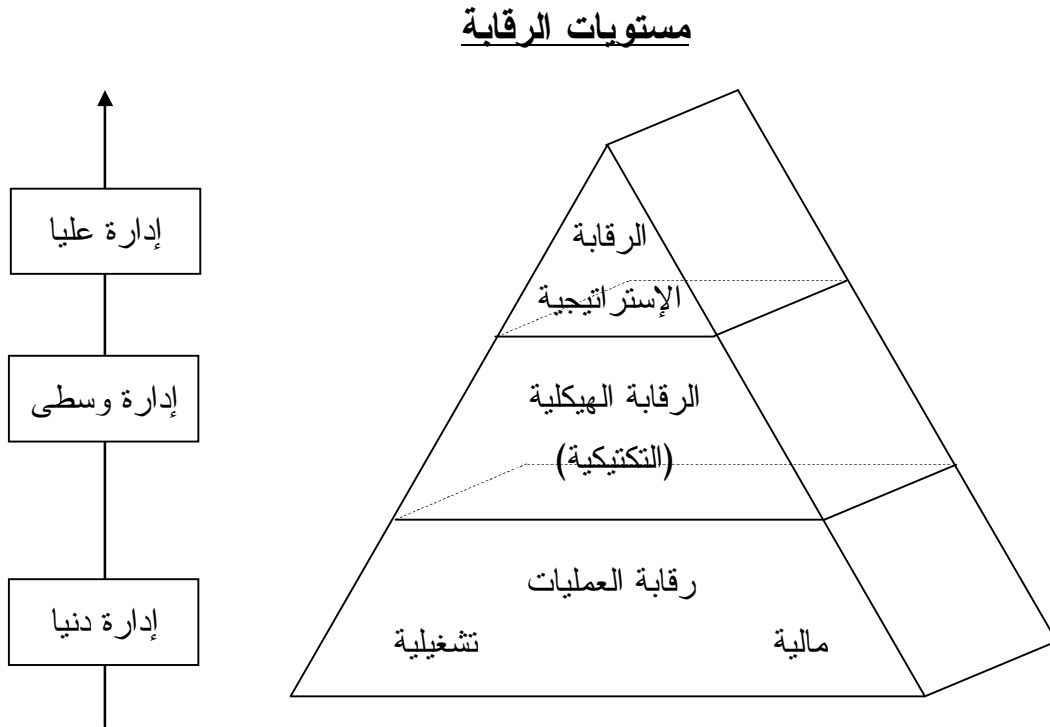
4- يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف، حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدودها الأدنى، من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التلف والحفاظ على النوعيات¹.

وبالتالي أن تقييم والرقابة الإستراتيجية تعتبر العملية الفاحصة للإستراتيجية ومستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيرا حسنا بالمؤشرات العامة والمؤسسات التي توضح عملية الرقابة بشكل جدّي لابد لها أن لا تهمل أي جانب من وظائف ومستويات المؤسسة والإدارة في نطاق إستراتيجيتها فعليها أن تمارس العملية الرقابية من قبل مختلف الإدارات والمستويات:

¹ - (Schermerhorn : 2005, 201, 202) د. منصور الغالبي، د. وائل ادريس ، مرجع سبق ذكره ص 466 .

والشكل يوضح ذلك

الشكل رقم (35):

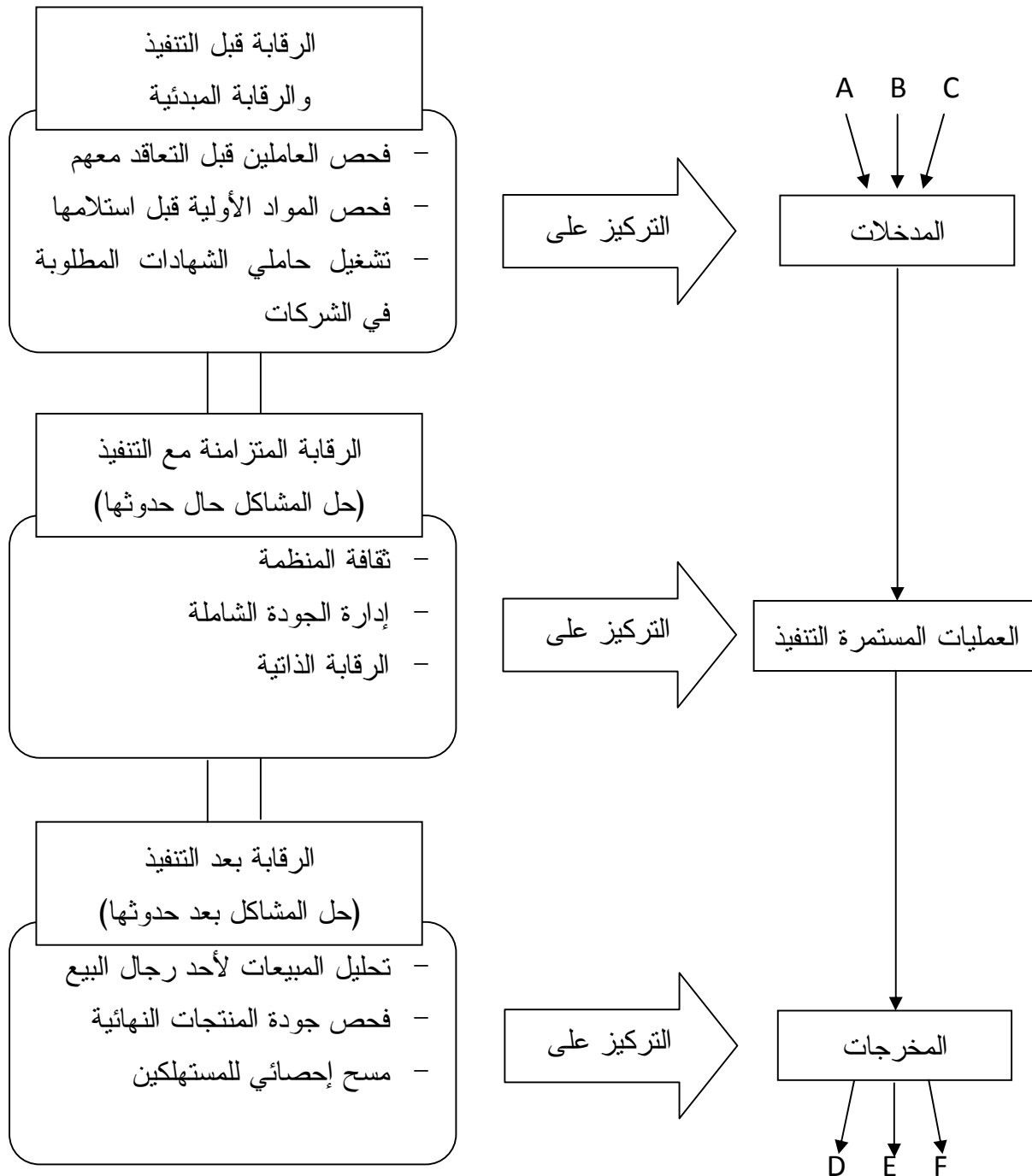


Source: Griffin, Ricky, W "Management", Houghton Mifflin Company (2002: 602)

لذا يفترض أن يكون النظام الرقابي نظام شامل ويغطي مختلف مستويات الإستراتيجية وهو يشمل الرقابة قبل التنفيذ (الرقابة السنوية) من خلال التركيز على المدخلات والرقابة المترامنة مع التنفيذ وذلك بحل المشكلات وضرورة التصحيح في الوقت المناسب ثم تأتي الرقابة بعد التنفيذ من خلال مراجعة النتائج وعملية التدقيق والتركيز على المخرجات وهذا ما يسمى بالنظام الرقابي المتكامل.

الشكل رقم (36):

النظام الرقابي المتكامل



Source : Griffin, Ricky, W "Management", Houghton Mifflin Company (2002: 624)

(III) خطوات التقييم والرقابة الإستراتيجية:

لقد حدد الكبار من الباحثين حول خطوات التقييم والرقابة الإستراتيجية وهذا لتمييزها بالدقة وعلى اختلاف المؤسسات الإنتاجية والخدماتية وعلى تغير ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة الداخلية منها والخارجية فنجد منها ما يتصف بالمرونة ونجد ما تتصف بالصرامة وإجمالاً فإن خطوات الرقابة والتقييم تتمثل في:

- 1- "مراجعة سبب اختيار الإستراتيجية الحالية.
- 2- تحديد العوامل الخارجية والداخلية التي قد تدعو إلى تغيير الإستراتيجية.
- 3- إعادة تقييم الفرص والتهديدات الخارجية.
- 4- إعادة تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية.
- 5- الأخذ بعين الاعتبار جوانب المخاطرة، العائد، وصعوبات الحصول على الموارد.
- 6- تقدير كيفية تنفيذ الإستراتيجية في الظروف الحالية والمتوقعة مستقبلاً".¹

وقد يحدث في بعض المؤسسات باستعمالها لنظام الرقابة وبرنامج التقييم قد يكون خلل في برنامجها التقييمي والرقابي وليس في الإستراتيجية لذا لا بد لها بانتهاج الخطوات التالية بمعنى تقييم التقييم ذاته:

- 1- "تقويم نتائج أداء المنظمة الحالي من منطلق العائد على الاستثمار، الأرباح...

¹ -Thompson A, AJ rand Strickland, AJ Strategic management, Concepts and cases, 4 th Ed Plano, Texas, BPJ, 1988, P 26.

- 2- فحص وتقويم الإستراتيجية (مجلس الإدارة والإدارة العليا).
- 3- مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.
- 4- مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.
- 5- تحليل العوامل الإستراتيجية، لتحديد مجالات أو مناطق المشكلات ومراجعة وتعديل رسالة المؤسسة والأهداف حسب الضرورة.
- 6- إيجاد وتقويم واختيار أفضل إستراتيجية بديلة في ضوء التحليل الذي تم في ضوء الخطوة الخامسة.
- 7- تطبيق الإستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.
- 8- تقويم الخطط المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم مجاوزة الحد الأدنى من الانحراف المخطط¹.

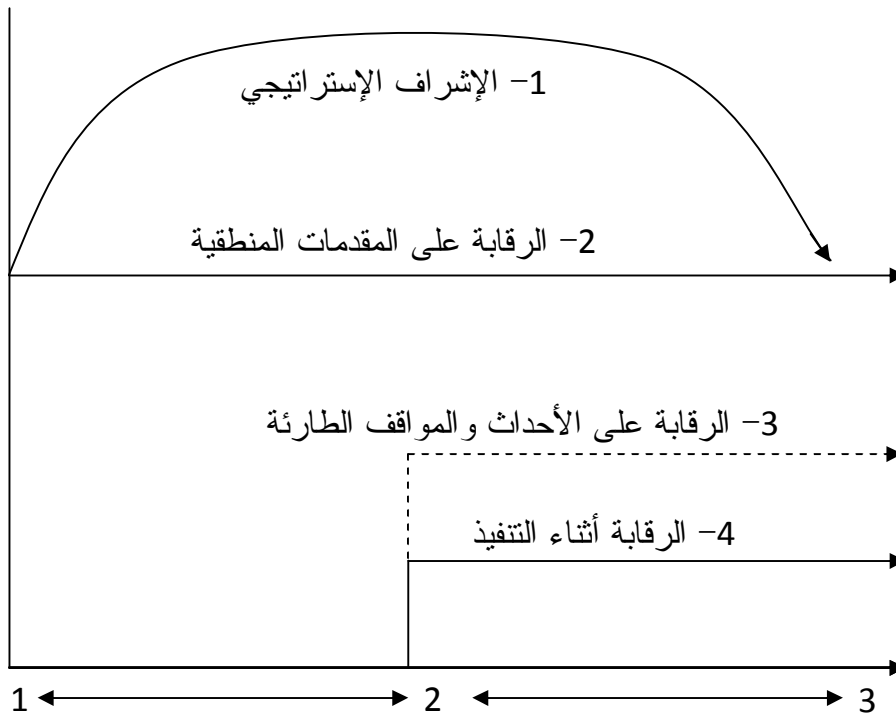
إلى جانب هذه الخطوات والمراحل لمباشرة عملية الرقابة تتم تطوير مداخل أكثر حداثة للرقابة الإستراتيجية وهذا ما أشرنا إليه في الشكل السابق وهو ما أطلق عليه بمبدأ نظام التغذية الأمامية أو الأساسية للرقابة (Feed Forward System) FFS والمتكونة من الخطوات التالية:

- 1- إحكام الرقابة والسيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية.
- 2- الرقابة أثناء التنفيذ.
- 3- الإشراف الإستراتيجي.
- 4- الرقابة على الأحداث والمواقف الطارئة.

وهذه الخطوات يعمل بها في نظام الإدارة الإستراتيجية ويساعد في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات والإدارات والأحزاب والجمعيات والمنظمات ككل وحتى الحكومات وهو موضح في الشكل التالي:

¹ - (Wheelen/Hunger, 1997). د. كاظم الركابي، مرجع سبق ذكره ، ص300.

الشكل رقم (37):



Source : Pearce II, John A/Robinson, Jr, Richard, B, "Strategic Management": Formulation, Implementation, and control 6th Ed Irwin/ Mc Graw-Hill (1997): 381

خاتمة الفصل :

لقد تم استعراض ضمن هذا الفصل المراحل المتبعة لإعداد الخطة الإستراتيجية من خلال أهم النماذج الإستراتيجية التي تطبقها المنظمات والمؤسسات التي تسعى إلى الرفع من الأداء وتحقيق الريادية وأهمها وهذا نظرا لأهمية البيئة التي تساهم بشكل كبير في (SWOT) نموذج تغيرات تتفاعل معها المؤسسة من استغلال فرص والاعتماد على نقاط القوة وتجنب عناصر الضعف ومواجهة التحديات هذا مما يفرض على الإدارة العليا للمؤسسة بتحديد أهدافها الإستراتيجية وانتهاج التوجه الإستراتيجي من خلال مخططات وبرامج وسياسات تدعم الخطة الإستراتيجية وحتى تكون على يقظة إستراتيجية في استمرارية أدائها وتطورها وذلك بممارسة عملية التقييم والرقابة من خلال إتباع خطوات تنفيذ الإستراتيجية بإحكام الذي يعتبرها الاقتصاديين أهم مرحلة وأساس التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ككل حتى تضمن النجاح وهذا ما سنراه ميدانيا بتطبيق أسلوب التخطيط الإستراتيجي في مجمع صيدال وانتهاج عملية الإدارة الإستراتيجية كخطوة أخرى للمجمع واعتمدنا على الخطة الإستراتيجية لسنة 2002/2011 و 2007/2016.

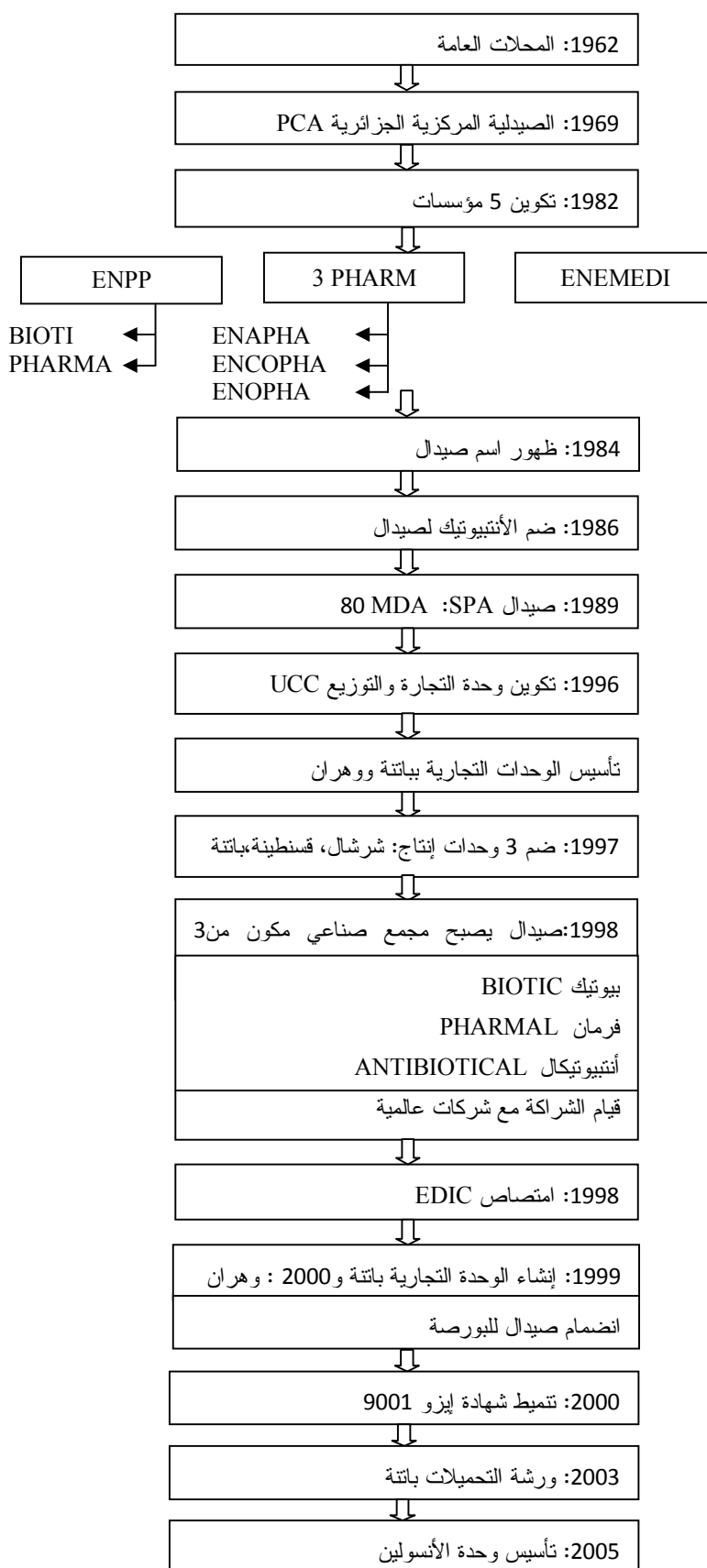
البحث الميداني: إستراتيجية مجمع صيدال**مقدمة :**

من خلال ما وضحناه في الفصلين السابقين من الجانب النظري وتبسيط الضوء على مراحل التخطيط الإستراتيجي ودوره كأسلوب إداري في المنظمات والمؤسسات التي تهدف إلى الرفع من الأداء والاستمرارية، سنحاول تخصيص دراسة حالة لمؤسسة جزائرية على ضوء ما توصلنا إليه في الفصول السابقة وكان اختيارنا مؤسسة SAIDAL وهو من أهم المجمعات الصناعية للإنتاج الصيدلاني ومن خلال اتصالنا بإدارة المجمع حصلنا على بعض المعلومات فيما يخص تبني المجمع لأسلوب التخطيط الإستراتيجي بناء على (الخطة الإستراتيجية 2011/2002 وبعض المعلومات لخطة 2016/2007).

المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال:

أنشئ مجمع صيدال الذي يقع مقره بالدار البيضاء بولاية الجزائر في 1998/02/02 ويعتبر شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال يقدر بـ 2.5 مليار دج موزع إلى 10 ملايين سهم موزعة إلى 80% من الأسهم للشركة العامة القابضة الكيميائية الصيدلانية (Holding public chimie-pharmacie) و 20% من الأسهم لحملة الأسهم (الخواص) وبرقم أعمال قدر لسنة 2008 بـ 9 مليار دينار و 2009 بـ 13 مليار دينار أي بنسبة زيادة بـ 32% إلى جانب بطاقة عمالية قدرت بـ 4500 موظف لسنة 2009 أغلبيتهم إطارات سامية يمثلون 25% و 12% كأخصائيين في ميدان البحث والتطوير ولقد شهد المجمع منذ نشأته كشركة العديد من التغيرات والتحويلات (تنظيمية، صناعية، قانونية ومالية) وذلك حسب نموذج تطور الاقتصاد الوطني لغرض تنظيم المؤسسة وحتى تساهم في كل العمليات الصناعية والتجارية التي تستطيع من خلالها بربط الهدف الاجتماعي للقيام بأبحاث جوهريّة في مجال الطب الإنساني والبيطري وسنوضح بصفة مختصرة لمحة تاريخية وتطور مجمع صيدال في الشكل التالي:

الشكل رقم (38): نشأة وتطور صيدال

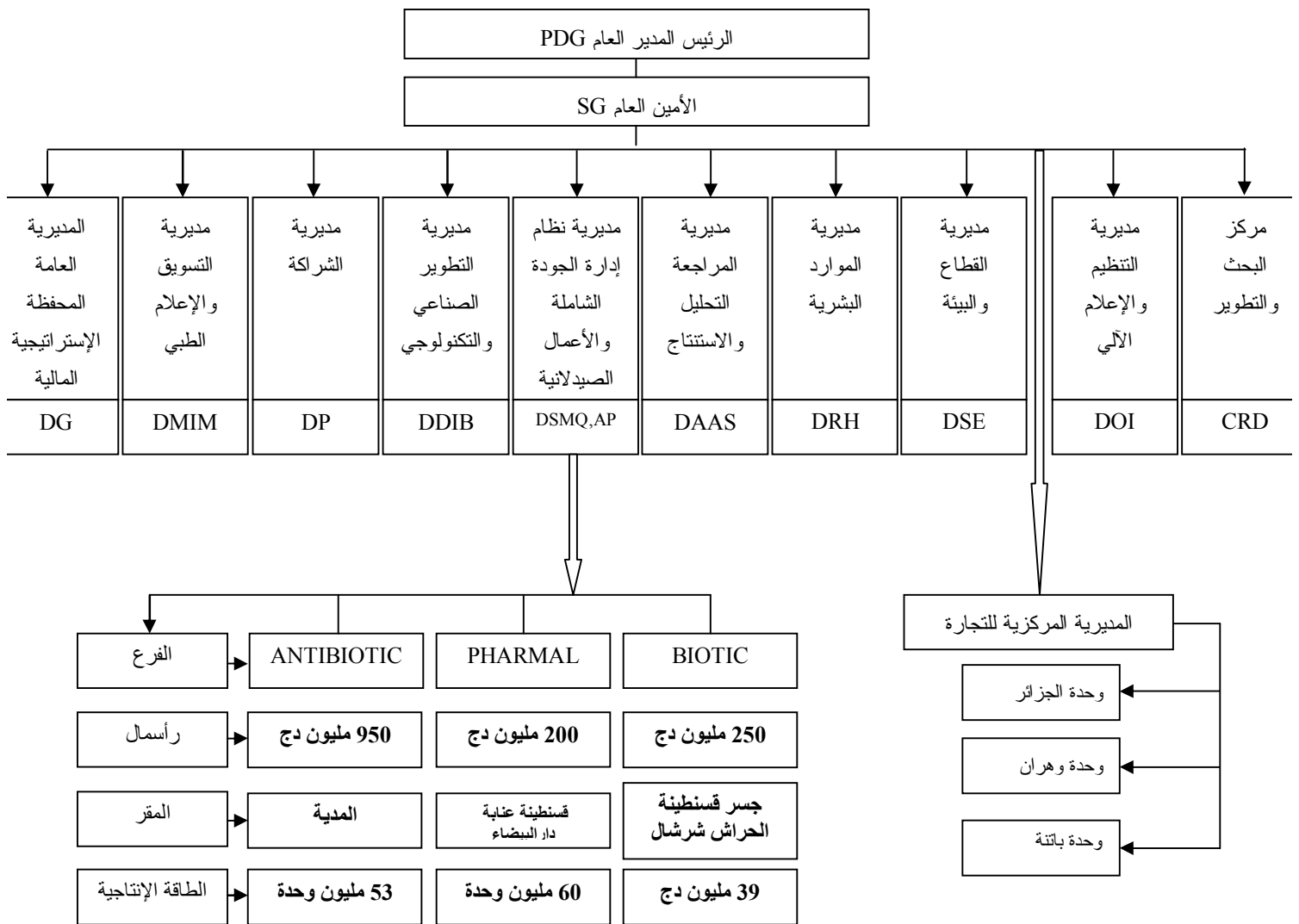


Source : Pla Stratégique SAIDAL PCA 2007-2016, P.1

وتتمثل مهام المجمع في مجال الطب الإنساني والبيطري (الحيواني) وتحديد إستراتيجية نشاط الإنتاج، إلى جانب الوظائف الرئيسية تتمثل في تطوير منتجات جديدة، الإعلام الطبي والتسويق، تطوير الجودة، المراقبة الإستراتيجية للفروع، تنسيق النشاط التجاري لمنتجات المجمع إضافة إلى القيام ببعض الأنشطة الثانوية من إنتاج مواد التعبئة، النقل والطباعة.

الشكل رقم (39):

الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



Source : Plan Stratégique, OP, P.17

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي لمجمع صيدال:

من خلال مارأيناه في الجانب النظري لأهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمات والمؤسسات انتهجت صيدال منذ إنشائها كمجمع إستراتيجية النمو والتوسع وذلك نظرا للتغيرات الهيكلية والتنظيمية التي قام بها المجمع وذلك للتحكم في معطيات التنظيم والتسيير ولقد بادر المجمع بخطة أولية منذ بدئه وكانت خطة تقديرية (1998/1995) وبعدها تبنت صيدال خطة إستراتيجية مدتها 10 سنوات (2011/2002) وذلك باستعانة بخبراء مسيرين من شركة SONELGAZ ومن خلال مساهرة المجمع للظروف المحيطة به (اقتصاديا واجتماعيا ،سياسيا ،ماليا ، ثقافيا) وفي ظل التغيرات المحلية والإقليمية والدولية إنتهج المجمع خطة إستراتيجية أخرى بداية سنة 2007 مدتها 10 سنوات (2016/2007) وسنوضح أهم المراحل المطروحة في الخطة الإستراتيجية وذلك حسب ما استطعنا الحصول علي من إدارة المجمع والتقارير السنوية حيث تمثلت أهم نقاط التخطيط الإستراتيجي للمجمع كمايلي:

أولاً: الرؤية المستقبلية للمجمع.

ثانياً: قيم المجمع.

ثالثاً: الطموحات.

رابعاً: دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمجمع.

خامساً: الأهداف الإستراتيجية والعملية لصيدال.

سادساً: التوجهات الإستراتيجية لصيدال.

سابعاً: الرقابة الإستراتيجية.

أولاً: رؤية ورسالة مجمع صيدال:

من خلال اتصالنا بالإدارة العليا للمجمع وضع المجمع رؤية واضحة ومدونة منذ أن وضع الخطة الإستراتيجية سنة 2002/2011 وباعتبار تحديد الرؤية يعتبر بمثابة المرحلة الأولى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية حتى تتحدد الصورة الذهنية للمجمع وتتمثل في " تطوير جودة الأدوية بإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية للاستعمال الإنساني والبيطري "

إضافة إلى تحديد الرؤية يسعى المجمع إلى تحقيق تميزه عن المؤسسات المنافسة المرتقبة فقد حدد رسالته وتلخصت في النقاط التالية:

- الإرضاء التام للعملاء من حيث الجودة، الكمية، وقت التسليم والتكلفة.
- تقييم الكفاءات البشرية لمجمع صيدال.
- إنتاج منتجات جديدة والتي تستجيب لمعطيات الجودة، الفعالية والأمان.

ثانياً: قيم مجمع صيدال:

حسب تصريح المدير الفرعي للمجمع فرع وهران لازال المجمع يسعى لغرس القيم التي وضعها في خطته وبنشرها على جميع الفروع والمستويات الإدارية والموظفين من أعلى هرم إلى المستوى التنفيذي وقد تلخصت قيم المجمع كالتالي:

- التعهد بالالتزام بالنظام الداخلي للمجمع
- الإنضباط والتحلي بالسلوك والأخلاق المهنية
- النزاهة و المصداقية وتحقيق الوفاء والأمانة
- الدقة والالتزام في المواعيد

إن من خلال الخطة الإستراتيجية لصيدال تدخل أساسيات القيم ضمن السياسات العامة للمجمع وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتخص هذه المرحلة الرئيس المدير العام، المديرين المركزيين العاملين للفروع مديري المصانع مديري CRD و UCC ويحاول المجمع من خلال المتابعة والتقييم ترجمة هذه القيم إلى واقع وعلى أي موظف ينتمي إلى صيدال وذلك لتحقيق التميز التنافسي .

ثالثا: طموحات المجمع:

كما اشرنا في الجانب النظري أن طموح المؤسسة يعتبر دافع كبير ومحفز لتحقيق الأهداف الصعبة والسيطرة بشكل كبير على مستقبل المؤسسة في بيئة تنافسية وذلك ما وضع المجمع من خلال طموحاته وآفاقه للمزيد من تحقيق الأهداف وتمثلت فيما يلي:

- ضمان وضعية ريادية في الإنتاج والتسويق بجودة عالية على مستوى السوق المحلي في محاولة إختراق السوق الإقليمية .
- توسيع تشكيلة المجمع بالأخذ بعين الإعتبار السوق ضمن المجالات الصيدلانية المختارة.
- اكتساب حصص سوق اكبر من 50% لأفق 10 سنوات .
- تصدير نسبة 10% من رقم أعمال المجمع (مواد أولية للمضادات الحيوية أو منتجات نهائية).

المبحث الثالث: دراسة المحيط الخارجي والداخلي لمجمع صيدال:**المطلب الأول: تحليل المحيط الخارجي:**

قد أدى تفوق السوق الدولية إلى تحديات بالنسبة لمجمع صيدال وذلك من خلال التفوق المستمر للسوق العالمي من حيث المنتجات ورقم الأعمال إضافة إلى المنتجات الجديدة وحجم المبيعات وقد واجهت صيدال هذه تحديات تمثلت في:

- 1- البحث والتطور الذي شكل نسبة 15% من رقم الأعمال ما يعادل 55 مليار USD، وتعرف نمووا يقدر بـ 10% في السنة ما بين 1990-2000.
- 2- يضم القطاع العام تقريبا 30 عدد من الأدوية حيث 77 مليار USD منذ 2007/2010، يمثل 20% من السوق.
- 3- نمو الأدوية الجنيصة بـ 15% منذ 1998.
- 4- الأدوية الناجمة عن تطور مجالات الوراثة والبيولوجية الطبيعية تمثل 5% من السوق العالمي وعليها أن تصل نسبة 16% في سنة 2013.

- 5- رفع حجم الأشكال.
 - 6- التركيز على الصيدلية.
 - 7- توجيه الابتكار نحو الأمراض الغريبة (Pathologies) والأمراض المستعصية والأكثر انتشارا.
 - 8- التوسع الخارجي والتركيز على الأنشطة ذات قيمة مضافة عالية.
 - 9- الحماية الصارمة لحقوق الملكية الصناعية من طرف الاتحاد الأوروبي (EU) واليابان.
 - 10- تضاعف عقود الشراكة للتطوير والرقابة على موارد التمويل للأصول.
- من الناحية الديمغرافية فإن معظم سكان الجزائر هم من فئة الشباب بنسبة 52,7%، كما أن نسبة تدني الولادات لم يعرف إلا نسبة 1,58% في 2004 مقارنة بـ 2,2% في 1993، وتبقى الهياكل العمومية مهيمنة في المجال الصيدلاني والطبي، في حين يعرف الاستثمار الخاص فيه بعض التطور (مراكز الأمومة والعيادات الطبية) بـ 56% و 29% على التوالي من 2000 إلى 2005.
 - استيراد الأدوية يخضع لقانون 2005 الذي يشير لضرورة الحصول على شهادة رقابة المطابقة والامتياز، الاسم التجاري، رقم التسجيل، توزيع الصنع، التخزين وشحن السلع.
 - يشهد العالم تفشي الأمراض المزمنة وارتفاعها، لذا كان الاستيراد في ارتفاع من 2000-2005 بـ 52,5 مليار دج.
 - تمثل منتجات صيدال 67% من الإنتاج الوطني لسنة 2000 أي زيادة بـ (+1443%).
 - ينافس صيدال محليا 14 منتج في 2004 بـ 7,3 مليار دج.
 - المنتجون الخواص يتجهون أكثر نحو المنتجات ذات القيمة المضافة (دوليبيران Doliprane) في المرتبة الأولى.
 - المخابر المختصة في التكييف تشكل 47 مخبر، حققت 4,7 مليار دج من رقم الأعمال.

- إضافة إلى ما يتوقعه مجمع صيدال من فرص وتهديدات يجد نفسه أمام تحديات كبيرة وذلك من خلال المراقبة الصارمة على الإنتاج و التوزيع والتسويق ومراقبة الأسعار وتأهيل العمال
- الإرتفاع السريع في أسعار المنتجات الصيدلانية المستوردة مما أدى إلى تدخل السلطات إلى وضع مقاييس حتى تساهم في حصر ظاهرة تضخم أسعار الأدوية وتشجيع الإنتاج المحلي وذلك عن طريق :
- وضع سلم لحساب الأسعار.
- التعويض على أساس السعر المرجعي.
- من خلال الخطة الإستراتيجية التي وضعها المجمع 2016/2002 يتوقع نمو سكاني لسنة 2011 بنسبة 35,47 مليون نسمة هذا ما يؤدي إلى استهلاك مرتقب لأفق 2011 حوالي 59000 مليون دينار أي مايعادل 737 مليون دولار وذلك ما يؤثر على سوق الأدوية وهذه الزيادة السريعة لعدد السكان أدى إلى ضرورة توسيع هياكل الطبية للمجمع وذلك للحفاظ على المستوى الحالي لإستهلاك الأدوية ومراعاة مستوى المعيشة وتمثلت التوسعة في صيدليات و مخابر تابعة لفروع المجمع:
- IPESA، GEOPHARM، SOPHARMAL، SOPHAL، GPA، PHARMAL وهران.
- AIMM القبة- الجزائر العاصمة.
- ، PHDH، PHARMALIANCE ،LAM ، LBA، KRG Pharma، IMA ، STREMED، PHARMAGEN، GROUPE SANTE، SOPROPHAL ، SANAMED ، MEDICOMP الجزائر العاصمة.
- BIOPHAR، BIOGALENIC، RHUMEL PHARM، ISOPHARM قسنطينة.
- LADPHARMA البلدية.
- PHARMAGREB تيارت.
- LABO MECHERI أم البواقي.
- LPA بومرداس.
- LABO SALEM ، MEDIFARMAL ، سطيف.

ومن خلال اتصالنا بقسم الجودة لمجمع صيدال حصلنا على أهم مميزات من فرص متاحة للمجمع وما تتوقعه من تحديات وسنوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم: (11)

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - بدأ سريان اتفاقات الشراكة التي وقعتها الجزائر مع الإتحاد الأوروبي واحتمالها للدخول في المنظمة العالمية للتجارة وذلك يؤدي إلى التخوف من الانفتاح التام للسوق - نشأة وظهور منافسة محلية قد يؤدي إلى اتساعها مستقبلا. - تشجيع إستيراد منتجات نهائية بطريقة غير متحكم فيها وبدون مراقبة. - تقليص المنتجات القابلة للتعويض أو تسجيل المنتجات في تشكيلة صيدال في قائمة المنتجات الغير قابلة للتعويض. - المشاكل البيئية (التلوث). 	<ul style="list-style-type: none"> - سوق محتملة ومعتبرة وذو أهمية من حيث القيمة المطلقة في منطقة المغرب العربي. - استئناف زيادة النمو الاقتصادي مما يؤثر بصفة مباشرة بنمو عالي للاستهلاك. - غياب منافسين ذو أهمية على المستوى المحلي وإن وجدوا لا يشكلون خطرو غير منظمين. - تشريعات وقوانين الاستثمارات ملائمة ومحفزة للإنتاج المحلي. - فرص محتملة لإمكانية الشراكة. - الارتفاع في عدد الأطباء. - تشجيع ودعم الأدوية الجنسية من قبل الحكومة.

المطلب الثاني: تحليل المحيط الداخلي للمجمع:

تميز تحليل المحيط الداخلي لمجمع صيدال وهذا حتى يدرس أهم نقاط قوته وضعفه من خلال النقاط التالية:

- من حيث التنظيم والإدارة، أضيف للمجمع ورشات التحميلات بباتنة ، وكذا وحدة الأنسولين بمصنع قسنطينة.
- المبيعات والإنتاج لصيدال عرفا ارتفاعا متواصلا وملحوظا مع تسجيل بعض الحوادث الناجمة عن نقص في نظام التموين وعن عدم انتظام السوق.
- تحسن مستوى الموارد البشرية والتكوين الذي لا يستهان به.
- الأصول في ارتفاع وكذا الاستثمارات خاصة في الهياكل التجارية حيث نتج عن الفروع فائض مالي في 2005 يقدر بـ 370 مليون دج بـ BIOTIC، 361 مليون دج لـ PHARMAL و 66 مليون دج لـ ANTIBIOTICAL، وبلغت الإستثمارات في 2010/2009، 1305 مليون دج، وتوزعت على الشكل التالي :

جدول رقم (12):

المجموع	الشركة الأم	Pharmal	Biotic	Antibiotical	
1305	165	345	532	263	مبلغ الإستثمار
100%	13%	26%	41%	20%	النسبة

Plan annuel 2009 p 25.

وعليه نأخذ بالفرضيات أدناه حول تطور السوق الجزائري:

جدول رقم (13) : فرضيات تطور السوق الجزائري

المبيعات	الفرضيات الدنيا	الفرضيات القصوى	الفرضيات المتوسطة
- تحليل المبيعات 1999.	- المحافظة على الاستهلاك الحالي لـ 2010/2009	- الحفاظ على مستوى الاستهلاك لـ 2010/2009	هي المتوسط بين الفرضيات الدنيا والقصوى. الاستهلاك:
- 83,347 مليار دج في 2008.	وارتفاع بنسبة 5%	بـ 10% للسنوات الباقية للخطة.	63 مليار USD 2007
- 91,478 مليار دج.	لأبقي سنوات الخطة.	- يصبح الاستهلاك:	84 مليار USD 2011
- 109,204 مليار دج.	- يرتفع 2011: الاستهلاك لـ 76 مليار دج لتصل 98 مليار دج في 2016.	54.4 مليار دج في 2006	123 مليار USD 2016
		63 مليار دج في 2007	
		92 مليار دج في 2011	
		148 مليار دج في 2016	

Source : Avant projet plan stratégique 2007-2016 SAIDAL SPA,
février 2009. Plan annuel.

وباعتبار أن مجمع صيدال يتكون من عدة فروع وأقسام عديدة نظرا لإستراتيجيته توسعه قامت صيدال بتشخيص أهم نقاط القوة التي ستعتمد عليها وأهم نقاط الضعف التي تسعى لتفاديها قمنا بالحصول على معلومات من طرف المدير الفرعي وبعض أقسام المجمع بمعرفة ماهي نقاط القوة والضعف وقد لخصت في الجدول التالي:

جدول رقم (14):

نقاط الضعف	نقاط القوة
التنظيم والإدارة	
<ul style="list-style-type: none"> - انشغال المديرين بالأعمال اليومية مما يعيق في عملية التسيير - عدم كفاية الوقت المخصص للتفكير في العمل - التحسينات المسجلة غير منظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إرادة المديرية لتأسيس وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة - رؤية صيدال وتطلعاتها للمستقبل جعلها منذ 10 سنوات تراجع نفسها بتطبيق مجموعة من التحسينات التنظيمية - عامل اللامركزية الإدارية على مستوى الوحدات الفرعية.
التجارة	
<ul style="list-style-type: none"> - تأخر وضيفة "دراسة السوق" بحيث أنها في مراحلها الأولى. - عدم وضوح طريقة تصميم بعض المنتجات في التشكيلة. - انقطاع دوري للمخزونات مما يؤدي لتوقف سلسلة الإنتاج مما أدى إلى فقدان حصتها في السوق. - حادثة نشأة العديد من المنتجات المنافسة لاسيما المضادات الحيوية الأخيرة. - تعزيز سياسة الدعم خجولة. 	<ul style="list-style-type: none"> - شهادة الإيزو (ISO) 9002/9001 في أربع مواقع لصيدال. - تنوع التشكيلة والنطاق: 19 فئة علاجية، 12 تركيبة للجرعات، 81 تخصص، 164 نوع من الإنتاج. - أهمية تشكيلة المضادات الحيوية: 06 أشكال، 13 تخصص، 29 نوع من المنتجات. - تشكيلة ومجموعة من الحقن المعقمة والمذابة بتقدير جيد من قبل العملاء: 25% من رقم الأعمال. - منتجات صيدال تتميز بصورة جيدة في الجزائر

منذ 30 سنة .	
التوزيع	
<ul style="list-style-type: none"> - نظام تحصيل الحقوق غير فعال . - انقطاع دوري للمنتجات النهائية والمطلوبة بكثرة . - عدم التكفل بصورة المنتج . - عدم تتبع الطلب . 	<ul style="list-style-type: none"> - التوزيع على المستوى الوطني . - التسليم المباشر . - تنظيم جيد على مستوى مراكز التوزيع . - أهمية وسائل التوزيع .
الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> - جزء قليل من المنتجات التي تمثل 80% من رقم الأعمال . - بعض المنتجات تتميز بعيوب كثيرة . - استعمال ضعيف للكفاءات والقدرات في الإنتاج . - انخفاض في مرونة التجهيزات . - تقادم طرق الإنتاج مثل VRAC . - توقف دوري لسلسلة الإنتاج (انقطاع والتراجع في المواد الأولية) . - فائض في عملية إنتاج المواد الأولية للمضادات الحيوية . - التأخر في تطور المنتجات الجنسية والتأخر في إرسال الملفات إلى CRD . - لا يتم تطوير بعض المنتجات في شكلها النهائي . 	<ul style="list-style-type: none"> - التمتع بالخبرة الشخصية بالنسبة للموظفين في الإنتاج . - وسائل الإنتاج متناسقة وفي طور الحداثة . - تنوع التشكيلة وبتراكيبات للجرعات واسعة . - التحسين المستمر للإنتاج . - تجهيزات من مرافق المخابر الدولية لتشكيل منتجاتها . - المصادقة وتنميط مواقع الإنتاج .
المخزون	
<ul style="list-style-type: none"> - وجود فائض في بعض المخزون ونقص في البعض الآخر . - عدم وجود محاسبة المواد . - عدم تحديد مخزون الأمان وإعادة التموين . - اختلال بين برنامج الإنتاج والتموين . - عدم وجود ملفات للموردين بحيث شراء المنتجات المشتركة تتم بصفة منفصلة من قبل 	<ul style="list-style-type: none"> - الصورة إيجابية و جيدة عند الموردين التقليديين . - مشتريات متنوعة . - وحدة العبور Transit متوفرة لتلبية حاجيات صيدال من مواد مادية وبشرية .

<p>الفروع التابعة.</p> <ul style="list-style-type: none"> - التخلي عن وثائق تتعلق بالإنتاج الذاتي. - غياب قنوات المعلومات والتنسيق بالهيكل المركزي. - غياب تسيير إدارة المخزون وتجميع المعلومات. 	
<p>الموارد البشرية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض في نسبة التوظيف الإداري ونقص في عدد المتخصصين من ذوي الخبرة في بعض المجالات: الكيمياء، التنظيم، المالية، إدارة الموارد البشرية. - نقص في تدريب الإطارات. - هيكل إدارة الموارد البشرية: عدم وضوح أدوار الإطارات ونقص في تحديد المسؤوليات. - تنظيم العمل غير محكم. - عدم وجود البديل في المناصب الإدارية. - غياب إدارة و تسيير الوظائف. - عدم الارتكاز على المعايير والكفاءة في التوظيف. - تكاليف مرتفعة للموظفين. - أجور منخفضة. - غياب متخصص في علم النفس وعلم الاجتماع. - إنذار قضائي بالنسبة للوظائف من المستوى المركزي. - نقص في الاتصال ما بين الهياكل. - نقص في الحصول على المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - موظفون شباب ذو خبرة في مجال الإنتاج. - العمل في بيئة وظروف اجتماعية مريحة. - إدراك الإدارة العامة نحو الاتجاه العام لأهمية التكوين والتدريب . - إدراك ضرورة دعم و تطوير إدارة الموارد البشرية (MRH). - وجود مخطط رئيسي منظم من طرف لجنة المتابعة للقرصنة.
<p>الاستثمار والشراكة</p>	

<ul style="list-style-type: none"> - برنامج الاستثمار غير معمم بل يطبق على مراحل. - تأخر مشاريع الشراكة. - الاستثمار في مجال الشراكة لم تظهر بعد نتائجه من حيث الربحية و المر دودية. 	<ul style="list-style-type: none"> - برنامج إعادة التأهيل للاستثمار. - برنامج شراكة معتبر ومهم . - سمعة جيدة عند الشركاء.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">المالية</div>	
<ul style="list-style-type: none"> - المعلومات المالية غير كافية والعمليات غير مكتملة . - عدم وجود سياسة مالية حيث خزينة الفروع تتبع البنوك الأمر الذي يرفع التكاليف المالية للمجمع رغم كون الخزينة العامة عادة إيجابية. - تأخر في تحصيل الديون و الحقوق. - غياب المحاسبة التحليلية ومحاسبة المواد. 	<ul style="list-style-type: none"> - نظام المحاسبة عامة في المستوى يتحكم فيها خبراء ذوي خبرة عالية. - النتائج الصافية في ارتفاع.

من خلال تحليل مجمع صيدال لمحيطه الداخلي والخارجي التي رأيناها في الجدول رقم... وذلك بالنسبة للفرص البيئية الخارجية المتاحة والمحتملة والتحديات التي تواجه المجمع وربطها نقاط القوة التي يعتمد عليها ويسعى لتميمتها والتغلب على نقاط الضعف تتضح من هنا مصفوفة التحليل الرباعي التي تعرف بمصفوفة SWOT أو TOWS وعلى إثرها سيحدد المجمع أهم الأهداف الإستراتيجية من خلال الإعتماد على الخطة العملية السنوية إلى جانب تحديد الإجراءات والتوجهات الإستراتيجية المنتهجة.

جدول رقم (15):

مصفوفة SWOT:

نقاط الضعف الداخلية (W)	نقاط القوة الداخلية للمجمع (S)	العوامل الإستراتيجية الداخلية العوامل الإستراتيجية الخارجيه
المربع 2: (W/O)	المربع 1: (S/O)	الفرص البيئية الخارجية المتاحة

إستراتيجية إجتماعية (التعديل)	إستراتيجية هجومية	(O)
المربع 4: (W/T)	المربع 3: (S/T)	التحديات البيئية الخارجية
إستراتيجية التقليل (الانكماش)	إستراتيجية دفاعية (التنوع)	(T)

- تحليل أهم نقاط مصفوفة SWOT بانسبة لمجمع صيدال:

المربع الأول: (S/O):

من خلال إدماج المؤسسة لنقاط القوة التي حددتها وتمتلكها داخليا في الجدول رقم.... وأهم الفرص المتوفرة لها يمكن للمجمع في هذه الحالة أن يتبنى إستراتيجية هجومية وذلك باستخدامه لمجالات القوة الداخلية والاعتماد عليها لاستغلال الفرص المتاحة والاستفادة منها وهذا يعتبر الوضع المثالي للمجمع.

المربع الثاني: (W/O):

في هذه الحالة تنتهج صيدال إستراتيجية تصحيحية لأن رغم الفرص الخارجية المتاحة للمجمع ويريد إستغلالها إلا أنه يعاني من نقط الضعف فيحاول بطريقة مستمرة للتغلب على مجالات الضعف وإيجاد الحلول للوضعية الداخلية وهذا بانتهاجه لإستراتيجية علاجية إجتماعية أو ما يسمى بإستراتيجية التحول والتعديل.

المربع الثالث: (S/T):

إن في حالة القوة والتحديات يسعى المجمع للإرتكاز وتطوير أهم مميزاتة الداخلية التي يتصف بها وذلك لمواجهة الأخطار وتجنب التحديات التي قد تلحق به والحد من أثارها ورغم ذلك يملك للمجمع في هذه الحالة أن يبحث عن فرص في ظل التحديات باعتتماده على إستراتيجية دفاعية مدروسة والتنوع في السياسات العامة.

المربع الرابع: (W/T):

من خلال ربط المجمع لمواطن ضعفه الداخلية وما يهدده من ظروف خارجية قد يتعرض في هذه الحالة لموقف حرج لأنه يواجه أخطار من جانبيين فيتوجب عليه معالجة مواطن الضعف للتقليل من التحديات أو التخلص من نشاطات التي لها

تأثيرات سلبية على المستوى الداخلي ويسعى للبحث عن حلول إجرائية إما بسياسة الاندماج مع مؤسسات أخرى أو حتى الخروج من بعض الأسواق وذلك بانتهاجه لإستراتيجية انكماشية أو التخلّص (retrait) وهذا هو الوضع الأخطر بالنسبة للمؤسسة.

المبحث الرابع: الأهداف الإستراتيجية والعملية لمجمع صيدال:

المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية:

بناء على تحليل مجمع صيدال لمحيطه الداخلي والخارجي وما حدده من رؤية مستقبلية وطموحات واعتمادا على الخطة الإستراتيجية التي وضعها حدد مجمع صيدال أهم الأهداف الإستراتيجية التي ينوي ويسعى لتحقيقها وهي ملخصة كالتالي:

تبقى نفسها في المضمون مقارنة بالأهداف الإستراتيجية 2002-2011 إلا أن الأرقام تغيرت حسب متطلبات الفترة.

1- رفع حصص السوق من 9% الحالية إلى 12% سنة 2011 و 15% إلى 2016.

2- تحقيق منافسة بنسبة 5% في التصدير على أفق 2016.

3- تقوية تشكيلة المنتجات الجديدة.

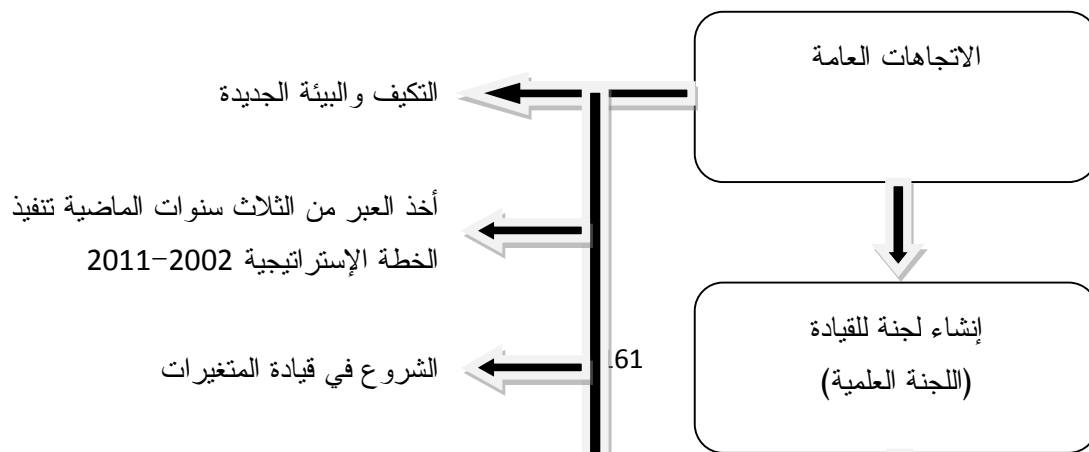
4- استغلال الطاقة الإنتاجية بنسبة 90% مقابل 77% لسنة 2005.

5- رفع السعر المتوسط من 52,77 دج إلى 147 دج في 2016.

6- الحفاظ على حجم الاستثمارات بـ 10% من رقم الأعمال.

7- تحسين مؤشرات التسيير: الاستهلاك، الخدمات، الاهتلاك، رقم الأعمال، القيمة المضافة مقارنة برقم الأعمال.

الشكل رقم (40): الخطة الإستراتيجية 2007-2016



المطلب الثاني: التوجهات و الإجراءات الإستراتيجية:

مست الإجراءات الإستراتيجية الواجب تتبعها جوانب عديدة في المجمع سنحاول تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (16): الإجراءات الإستراتيجية

المجال	الإجراءات الإستراتيجية
1- الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> - تقليص نسبة الخسائر بالتسيير الأمثل للإنتاج. - ضمان عرض وإمداد كافي لنوعية الدواء مقابل الطلب. - تحقيق الاستعمال الأمثل للطاقة الإنتاجية مع تحديد مسببات التخلف في الإنتاج والحلول لذلك. - إدخال الإعلام الآلي في نظام التسيير والتوزيع. - ترسيخ الرقابة والتنسيق بين العرض والطلب عن طريق الاجتماعات.

<ul style="list-style-type: none"> - التوسع وإعادة التنظيم عن طريق وضع شبكة توزيع بدراسة دقيقة لرغبات الزبائن. - تكوين الموظفين في مجال "قوة البيع". - تكثيف مجهودات التسويق. - تنمية المنتجات الرائدة في مجال (الحقن، الأقراص، السوائل). - تسوية وإعادة تقييم وظائف دراسة السوق. - تفعيل لجنة توسيع التشكيلة (LA GAMME). - وضع سياسة التصدير. 	2- التوزيع
<ul style="list-style-type: none"> - وضع سياسة تسيير الموارد البشرية وفقا لإستراتيجية المجمع لتقييم الكفاءات من حيث التقنية والمهارات الإدارية. - تطوير خبرات العمل والمهارات البشرية من خلال التكوين. - تحسين وتهيئة ظروف العمال الاجتماعية والاقتصادية. 	3- الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - إحياء دور لجنة التشكيلة (gamme) فيما يتعلق علاقتها مع DMMI. - دراسة احتياجات السوق وتطوير نطاق و تشكيلة الإنتاج. - توسيع وترسيخ العلاقات مع الجامعات والمعاهد للمشاركة في الأعمال والبحوث المتعلقة بالدواء وتطويره. 	4- البحث والتطوير
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير إدارة المحاسبة العامة. - إدخال المحاسبة التحليلية ومحاسبة المواد. - تأسيس إدارة فعالة لتحسين الخزينة بتسيير يسمح لكل الفروع بالشكل الأمثل وتقليل التكاليف المالية المدفوعة للبنوك. - تحسين تخصيص و استغلال إدارة الموارد المالية. 	5- المالية
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير ورفع مستوى المرافق و التجهيزات على أساس المعايير الدولية (GMP) و (BPF) وتحسين الإنتاجية. - إزالة الضغوط والاختناقات التي تؤدي إلى تقليل المردودية. - البرمجة الجيدة للاستثمارات في المجالات المختارة والمحددة. 	6- الاستثمار
<ul style="list-style-type: none"> - تقوية الرقابة الداخلية ومشاركة الهيآت العليا في إجراءات العمل. - تنسيق التنظيم مع معطيات البيئة الجديدة. - تطوير و تسهيل الاتصالات الداخلية. - إدخال تكنولوجيا جديدة للاتصال: INTERNET و INTRANET. - ضمان تنسيق إدارة مجمع صيدال بالفروع التابعة له. 	7- التنظيم، التدقيق والاتصال
<ul style="list-style-type: none"> - التحسين المستمر لظروف العمل والتي من شأنها رفع الإنتاجية. - تقليص حوادث العمل بتسطير برنامج لذلك. - محاربة التلوث بالاستثمار الضروري لإدارة أفضل للعوامل البيئية على أساس المعايير الوطنية في مجال البيئة والتنمية المستدامة. 	8- الأمن/البيئة
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير ثقافة الجودة على مستوى كل المجمع على أساس المعايير الدولية في 	9- الجودة

مجالات الجودة.	
- تقليص مجموعة من الأنشطة المؤدية إلى التقصير في خطة الجودة.	
- إيقاف بعض عمليات التعديل والتحسين المستمرة والبدء في تنفيذ الأدوات والمهام الضرورية.	

Source : SGPE, Orientations stratégiques de SAIDAL, AVRI 2010.

إضافة إلى هذه الإجراءات والتوجهات الإستراتيجية لمجمع صيدال تعمل صيدال على تخصيص مبالغ ضخمة لإعادة ضبط تجهيزاتها و تحسين ظروف العمل كما أنها تصر على تطوير الشراكة مع شركات دولية:

- SAIDAL-PFIZER تحت تسمية PSM (الولايات المتحدة الأمريكية).
- SAIDAL-AVENTIS تحت تسمية APS (فرنسا).
- SAIDAL-GPE تحت تسمية SOMEDIAL (أوروبا).
- SAIDAL-NOVO-NORDISK-PIERRE FABRE تحت تسمية ALDAPH (دانمارك-فرنسا).

- SAIDAL-DAR AL DAWA تحت تسمية JORAS (الأردن).
- SAIDAL-ACDIMA-SPIMACO-JPM-DIGROMED تحت تسمية TAPCO (دولة عربية).

وتعرف أيضا صيدال مفاوضات مع مخابر أمريكية "BAXTER" لتسيير واستغلال مواقع الإنتاج لفروع BIOTIC وتسيير كفاءات الإنتاج وتطوير تشكيلة المنتجات. كما أن المفاوضات جارية بخصوص الشراكة الجزائرية لإنشاء مصنع لإنتاج مواد الحقن.

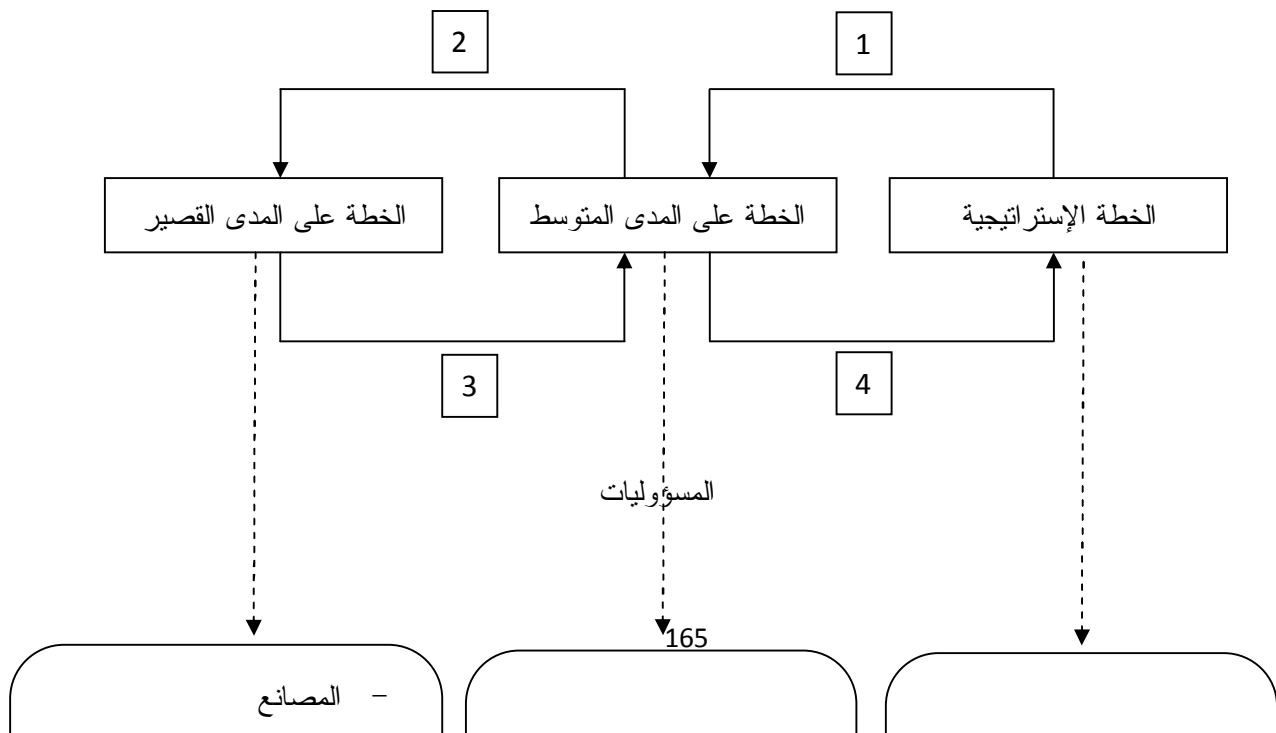
- **تطوير المنتجات الجديدة:**
- إن إرادة مجمع صيدال للاستثمار في مجال البحث والتطوير جعله يحصل على 09 براءات اختراع وذلك من خلال تطويره لمنتجات جديدة:
- صياغة أقراص (orodispersible) استنادا على (Ondansetron).
- صياغة أقراص (orodispersible) استنادا على (Olanzapine).
- صياغة أقراص (orodispersible) استنادا على (Ibuprofène enrobé).

- تطوير منتج ضد مرض السكري اعتمادا على مواد الأعشاب.
 - تصنيع كبسولة التخسيس من خلال الأعشاب.
 - تصنيع كريم "veinoprotectrice" من خلال الأعشاب.
 - تصنيع كبسولة مساعدة لعلاج إرتفاع الكلسترول من خلال الأعشاب.
 - تصنيع كبسولات جديدة مساعدة لعلاج إرتفاع ضغط الدم من خلال الأعشاب.
- إضافة إلى هذا لا يزال المجمع يوفر منتجات جديدة إلى غاية هذه السنة ويسعى المجمع لتطوير 79 منتج جديد.

Source : plan annuel 2009/2010 .p31. le developpement de nouveau produits.

- توزيع المهام والمسؤوليات للخطة الإستراتيجية:
- انطلاقا من التحليل التنبؤي الذي قامت به لجنة التحليل KHAN Consultants كانت المسؤوليات كما يلي:

الشكل رقم (41): توزيع المسؤوليات في التخطيط



كما يظهره الشكل السابق، فإن إمدادات التخطيط طويل المدى تتحدد أولاً بمن يقوم بالتخطيط (المديريات العامة، المجالس العلمية ومركز البحث والتطوير)، والتي بدورها تقوم بإمداد الخطة متوسطة المدة [1] والخطة قصيرة المدى [2] كما يستفيد التخطيط من التغذية الراجعة [3] و [4].

المطلب الثالث: الخطة العملية لسنة 2010/2009:

من خلال إعداد الخطة الإستراتيجية التي وضعها مجمع صيدال لآفاق 2016 ركز على أهم النقاط العملية لسنة 2010/2009 وذلك للوصول إلى أهم الأهداف والطموحات المستقبلية وقد اعتمد على أهدافه العملية على مايلي:

إدارة مراجعة الحسابات ، والتحليل والتركيب :

وضع اللمسات الأخيرة واستكمال أعمال التحسين لـ BSC.

وضع الصيغة النهائية للخطة الخماسية.

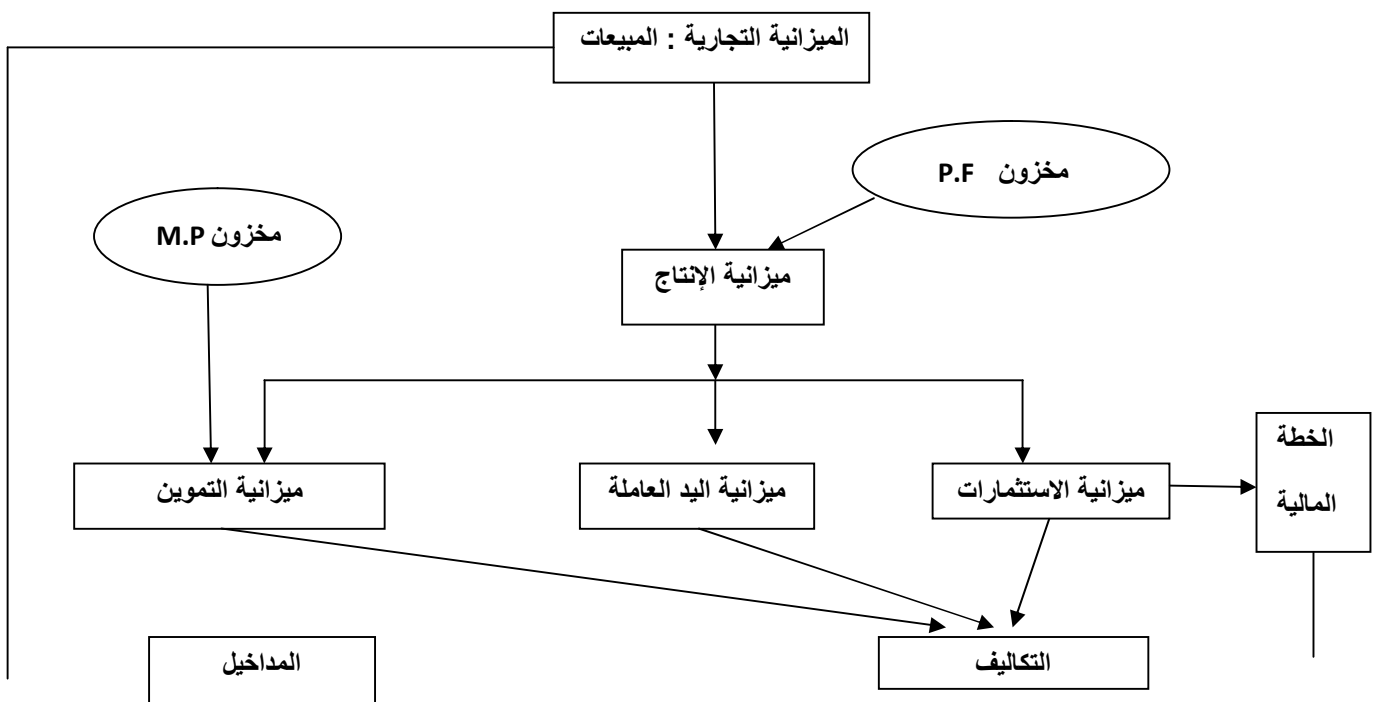
إنجاز خطة لمدة سنتين 2011/2010

المديرية المركزية للموارد البشرية :

- إنهاء خدمات التصنيف الوظائف.
- تفعيل الإصدارات الحديثة لاتفاقيات العمل الجماعي، ونظام المجموعات.
- المديرية العامة للتنمية الصناعية والتكنولوجيا الحيوية :**
- الإستمرار في متابعة تأسيس العمل القاعدي لـ "التكنولوجيا الحيوية".
- إطلاق مشروع إنشاء مركز للتكافؤ الحيوي (bioéquivalence).
- إعادة تأهيل وتحديث 05 مواقع للإنتاج الصناعي وفقا لبرنامج الرصد العالمي (BPF).
- إطلاق مشروع CLAMOXYPEN.
- إطلاق مشروع إنتاج لقاح ضد التهاب الكبد B.
- التحضير للإنتاج L'ERYTHROPOÏETINE ومضاد للفيروسات.
- الاستعداد للانطلاق في إنتاج منتج "مضاد للسرطان" (anticancéreux).
- المديرية المركزية للأمن والبيئة :**
- انخفاض بنسبة 20 % من عدد الحوادث.
- متابعة عملية تأسيس نظام للإدارة البيئية على مستوى Antibiotical المركبة.
- المديرية العامة للنظام إدارة الجودة والشؤون الصيدلانية :**
- الانتقال إلى الدرجة الثالثة من النضج بمستوى نظام إدارة الجودة.
- المباشرة في العمل بمنهج SMI.
- تسجيل 20 ملفات صيدلانية وفقا للنموذج العالمي .
- تسجيل 05 ملفات مستحضرات صيدلانية في منظمة الصحة العالمية.
- الحصول على شهادة وفقا لتقديرات منظمة الصحة العالمية.
- إنشاء نظام تئمين الجودة لمجمع صيدال .
- الهيكلية المركزية للطب المهني:**
- الحد من ظاهرة الأمراض المهنية .
- تخفيض التكاليف الخارجية والتكاليف مع تحسين وتحديث الطب المهني.
- المديرية العامة للتنظيم والمعلوماتية :**
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة الأم والمجمع ككل.

تواصل المقر المركزي بالنسبة للمواقع المختلفة.
 إنشاء واجهة إنترنت تستخدم من قبل المجموعة بأكملها.
 مديرية الإدارة العامة :
 الانتهاء من الخطة التدريبية في عام 2009.
 تطوير إدارة الموارد البشرية بنسبة 70 %.
 ارتياح الإدارة من حيث إدارة النقل والإمدادات اللوجستية.
 وتوضح الخطة السنوية لمجمع صيدال في الشكل التالي:

الشكل رقم (42):





Source : plan annuel 2009/2010 .p 06

وفي تصميم مجمع صيدال لتعزيز وجوده في السوق الدولية يساهم المجمع من خلال خطته السنوية إلى تحقيق معدل دوران التصدير إلى 661 109 مليون دج والجدول التالي يبين لنا صادرات المجمع لبعض الدول لسنة 2009.

جدول رقم (17):

صادرات 2010/2009	الدولة
16251	اليمن
16245	ليبيا
16125	السنغال
19733	النيجر
6875	بوركينافاسو
15218	غينيا
4629	موريتانيا
6246	المزمبيق
3125	مالي
2034	التشاد
1425	السودان
1575	تنزانيا
109661	المجموع

المبحث الخامس: الرقابة الإستراتيجية للخطة:

يتم في هذه المرحلة ترجمة وتحديد المسؤوليات لتنفيذ الأهداف التشغيلية، وإرسال الخطة لمختلف الوحدات من المجمع للتنفيذ.

خلال هذه المرحلة تتبع النقاط التالية:

- 1- إعداد لوحة قيادة يومية لمتابعة رقم الأعمال وتحديد الفوارق وبعثها لمختلف وحدات المجمع.
- 2- إعداد لوحة قيادة أسبوعية لأهم مجاميع التسيير وإرسالها لمختلف وحدات المجمع.

- 3- إعداد تقرير شهري عن نشاط المجمع ومختلف لوحات القيادة المتعلقة بأجزاء المجمع.
- 4- تتبع الإجراءات والتعلم من لوحة القيادة التشغيلية.
- 5- تتبع الأهداف التشغيلية بمتابعة لوحة القيادة النتائج التشغيلية للفروع والهيكل المتخصصة وإرسالها لمديرية الرقابة، التحليل والاستنتاج.
- 6- الاستعانة بلوحة قيادة الجودة لتقييم الأهداف التشغيلية على أساس كل المؤشرات وإرسالها إلى مديرية نظام إدارة الجودة (DSMQ) ومديرية الرقابة، التحليل والاستنتاج DAAS.
- 7- تنظيم اجتماعات التقييم الشهري لنتائج الأهداف التشغيلية للهيكل المركزية، الهيكل المتخصصة والفروع.
- 8- الاستعلام عن لوحة القيادة التشغيلية للنتائج المصادق عليها من طرف المؤسسة الأم.
- 9- إعداد محضر الاجتماع.
- 10- تتبع شهري للأهداف الإستراتيجية.
- 11- الاطلاع على لوحة القيادة الإستراتيجية وإرسالها.
- 12- إعداد تقارير التسيير السداسية والسنوية.
- 13- إقامة اجتماعات دورية لمراجعة العملية، الاطلاع على المحضر، إرسال نسخة من المحضر إلى مديرية نظام إدارة الجودة (DSMQ) لأجل التقييم.

خاتمة البحث الميداني:

باعتقاد صيدال للتخطيط الاستراتيجي، يسعى المجمع لتنظيم مساره التنموي ووضع اليد على الجوانب الحساسة لواقعه في ظل تطورات السوق المحلية والدولية. ويلمس من تجربة صيدال، محاولة مواكبة العصر والاقتداء بتجارب سابقة في إدارة الأعمال.

تشير نتائج نصف المدة للخطة الإستراتيجية 2002-2011، إلى أن أهم المؤشرات الاقتصادية عرفت نموا ملحوظا، حيث ارتفع رقم الأعمال بنسبة 7% في السنة وذلك نظرا

لجودة المنتجات وأسعارها مقارنة بمنافسي صيدال من جهة وكذا دور التوزيع في إرضاء الزبائن والمجهودات المبذولة من طرف المجمع للرفع من صورتها.

كما أن الإحصائيات للخمس سنوات المنقضية من الخطة تتم عن "زيادة في الإنتاج بـ 9% بالقيمة وبـ 5% بالكمية، وارتفاع ملحوظ في المجاميع المالية كذلك حيث الهامش الإجمالي ارتفع بمعدل متوسط 10%، القيمة المضافة 9% والنتيجة الصافية بـ 11%. عرف الفائض الخاص للاستغلال نموا بمعدل متوسط 8% كما عرفت الأصول ارتفاعا خلال هذه الفترة بنسبة متوسطة 5%/السنة¹، ورغم هذا الارتفاع في مؤشرات النمو إلا أنه يقابله من ناحية أخرى زيادة نسبة الاستيراد كما سبق وأن رأينا، واستقرارا نقاط الضعف للمجمع على حالها رغم بعض التحسينات، حيث يمكن أن تفسر النتائج الإيجابية المسجلة للعوامل التالية:

- عدم تسجيل منافسة ذات أهمية لمجمع صيدال.
- استقرار الوضع الاقتصادي وانتعاشه في الفترة الأخيرة مع ارتفاع سعر النفط.
- عدم حدوث استثناءات عامة أو خاصة في الفترة 2002-2005. يمكن الإشارة هنا لتجربة غاية في الأهمية في مجال التخطيط الاستراتيجي، شركة سونلغاز SONELGAZ التي اعتمدت هذا النظام سنة 1996 وأنفقت الكثير من الأموال في هذا الصدد من تكوينات بالخارج، استشارة الخبراء الدوليين وإجراء الحسابات الدقيقة والتحليلات الضرورية لذلك ضمن إستراتيجية شملت خمسة محاور كبرى:

- المحور الأول: إعادة هيكلة الشركة من التنظيم الأفقي إلى التنظيم العمودي وعملية التخصيص.
- المحور الثاني: إشكالية التسعيرة المنخفضة وضرورة رفعها.
- المحور الثالث: التوسع الخارجي.
- المحور الرابع: الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها.

¹ - Les statistique chiffrées du projet plan à moyen terme 2005-2009 société mère SAIDAL SPA.

إلا أنه ومع نهاية التسعينات، توقف المشروع نهائياً وذلك نظراً للظروف التي سادت تلك العشرية وما نجم عنها من أزمات اجتماعية واقتصادية، جعلت الدولة تقرر أن سونلغاز هي أداة سياسية ولا يجب أن تتخلى عن خدمة المواطن قبل كل شيء.

نذكر أيضاً أن منتجات الريادة لصيدال هي منتجات جنيصة، الأمر الذي لا يشير لمقياس خلق القيمة. وبعض المنتجات الأصلية التي يتم صنعها بالمجمع هي تحت رعاية الشراكة الدولية. كما أن نسبة التصدير المسجلة هي ضئيلة نسبياً بما قدر ضمن الخطة الإستراتيجية.

يشير وجود خطتين إستراتيجيتين في نفس العشرية إلى عدم ممارسة المجمع لتخطيط إستراتيجي صارم ورسمي، حيث القدرة على التصرف في الوقت اللازم وفي الظرف الملائم.

وعليه فإن مجمع صيدال يخطو خطوات بالغة الأهمية في التخطيط الإستراتيجي وحتى الإدارة الإستراتيجية من حيث الاهتمام البالغ بالبحث والتطوير وتخصيص المبالغ الضخمة له، المتابعة اليومية، الشهرية والسنوية للأحداث والتطورات وتكوين العمال والموظفين على أساس المعايير الجديدة، محاولة لغرس ثقافة وروح الفريق داخل المنظمة وإدماج الكثير من المسؤوليات حتى الدنيا منها في اتخاذ القرارات ووضع الخطة.

إلا أن الأمر لا يخلو من بعض النقائص، كون التحليل ينطلق من معطيات بسيطة، ولا يعتمد على السيناريوهات خاصة منها القطاعية، التنظيم لا يتلاءم ونظام العمليات الذي يمارسه المجمع، حداثة نشأة نظام تسيير الأزمات وعدم تطوره والاهتمام المبالغ فيه بموضوع الجودة.

الخاتمة العامة

تهدف شمولية التخطيط الإستراتيجي لإعداد وتنسيق الإستراتيجية للمنظمة بواسطة عمليات نظامية، منظمة، على أساس افتراضات للبيئة الخارجية وما يمكن للإدارة العليا القيام به، لتصل إلى إصدار خطط إستراتيجية موجهة للوحدات العملياتية مع المناقشة لهذه الخطط، ومن ثم تحديد مجموعة من الأهداف المالية والإستراتيجية للسماح لرقابة الفاعلية للوحدات على أساس الأولويات الإستراتيجية الأساسية للخطة. إلا أنه يجب إدراك أن أهم القرارات الإستراتيجية لا يمكن أن تتجم عن التخطيط، بل تتعدى ذلك لتكون نتيجة

مفاوضات ولعبة سياسية أكثر منها عملية تخطيط رسمية مع عدم إهمال الدور الذي قد تلعبه هذه الأخيرة في كيفية تنفيذ الإستراتيجية. حيث يكون ذلك بتوفير إطار مهيكّل للتفكير والتحليل للمشاكل الإستراتيجية المعقدة، وبتشجيع المديرين لبلورة معطيات أفكارهم، تشجيع الرؤية للمدى البعيد. ويبقى التخطيط الإستراتيجي مقاسا حسب مدى تفهم الإدارة العليا لحقيقة الفكر الإستراتيجي والاستجابة للتغيرات البيئية بالعمل على جعل الخطة قابلة للتغير ومرنة بقدر يسمح بالتجارب مع المواقف الطارئة، وقد رأينا أمثلة عن بعض المؤسسات العالمية وحتى بعضها محلية تسعى إلى تحقيق الريادية وهذا حتى يتضح الأمر أن أسلوب التخطيط الإستراتيجي ليس إلا نظريات لاقتصاديين وإداريين تم وضعه وإنما منهاج متبع بمراحله وسياساته التنفيذية حتى يضمن النجاح للمؤسسة فلقد أشرنا في الكثير من المواقف ضرورة اللجوء للتخطيط خاصة على المستوى التشغيلي والمدى القصير كما استعرضت الدراسة كذلك أهمية المؤثرات والعوامل المساعدة على إنجاز عملية إدارة المنظمات إستراتيجيا، الاختيارات الممكنة في الإمكانيات الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، لنخلص من خلالها لأهم النتائج ذات الطابع النظري من جهة وذات الطابع الميداني من جهة أخرى.

يقوم التخطيط الإستراتيجي بالتنسيق بين الموارد الضرورية كوسيلة رقابة، ومن الناحية النفسية يعطي الشعور بالأمان للمديرين لوجود خطة إستراتيجية ضمن تحديد الإستراتيجية وتنفيذها.

إلا أنه واجه العديد من الانتقادات وذلك للمشاكل التي نجمت عن تطبيقه ، إما للخلط وعدم إدراك مفهوم التخطيط في حالة وضع الخطة موضع التنفيذ أو للخطورة والتعقيد التي يتميز به تنفيذ الخطة الإستراتيجية الرسمية المفرطة في دقتها، وإلى مخاطرها الإستراتيجية لدرجة إبعاد مفهوم الإستراتيجية تماما وإهمال الجانب البشري والفني ومهارات أعضاء المنظمة وأصبح تطبيق فعالية التخطيط الإستراتيجي غير كافيا وذلك لانتهاج ما يسمى حاليا بالإدارة الإستراتيجية ولكن عموما على مستوى المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية لم تتمكن حتى من تطبيق التخطيط الإستراتيجي وهذا ما اشرنا عليه في المقدمة العامة للبحث .

النتائج: يمكن الإشارة لنتائج البحث في النقاط التالية:

- 1- فعالية الخطة الإستراتيجية تحققت في ظل بيئة تتسم بالاستقرار النسبي.
- 2- الخلط واللبس في الدراسات والأبحاث بين مفهوم الخطة والإستراتيجية.
- 3- أهم إشكال يميز التخطيط الإستراتيجي هو مدى رسمية الخطة وعدم إمكانية التراجع عنها في حال عدم توافقها مع المعطيات المستجدة للتكاليف التي أنفقت لأجلها، وكذلك لبعض الاعتبارات الأخرى كالتحيز المعرفي والحسابات الضخمة المعدة لأجلها.
- 4- ابتعاد الكثير من المنظمات عن وضع خطة إستراتيجية وذلك لتخوفهم من الناحية المالية، عدم كفاية المهارات الفنية.
- 5- تضارب أفكار المخطط والمسير.
- 6- في حالة وجود التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة، في أغلب الأحيان لا يتم تطبيق الخطة وذلك لعدم مراعاة التغيرات الهيكلية اللازمة من ناحية، ومن ناحية أخرى إمكانية عدم جدوى الأهداف المسطرة ضمن الخطة لفوات أوان تطبيقها وذلك نظرا للوقت الذي استغرقته الخطة الإستراتيجية.
- 7- تطرح إشكالية وضع الخطة، في الوقت الذي تكون فيه الإدارة العليا هي أعلى هيئة مدركة للرؤية والرسالة الإستراتيجية للمنظمة، تكون أمام جهلها للوظائف التشغيلية والمحددات الجزئية بها، ومنه تكون أمام مشكلة غاية في الصعوبة قد تولد توترات كبيرة وعميقة داخل المنظمة لعدم اقتناع المديرين التنفيذيين بالخطة.
- 8- الطوارئ والأحداث الفجائية، التي قد تحدث للمنظمة خلال سنوات الخطة، قد يكون قد تنبأ لها، أم تم تصورها من خلال سيناريوهات لكن كما رأينا أن هذه الأخيرة تميزت بطابعها العام والمؤشرات العامة، الأمر الذي لم يمكن من

- استعمال البدائل الإستراتيجية بالشكل الجيد لعدم توفرها على معطيات القطاع ومميزاته الخاصة.
- 9- الانتقال الفعلي نحو التفكير الإستراتيجي الفعال والابتعاد نوعا ما عن التخطيط كان بإسهامات التسويق، ومدى الحاجة لدراسات السوق الوقتية للوقائع والأحداث الإستراتيجية.
- 10- أكثر المنظمات الناجحة تتميز بوضوح رؤيتها الإستراتيجية وبساطة صياغتها للأهداف العامة والأهداف الفرعية بعد ذلك.
- 11- الإدارة الإستراتيجية تبعد التحديد المسبق وتعتمد على المبادرة، الإبداع ومسيرة الأحداث.
- 12- التنفيذ أهم محطة في التوجه الإستراتيجي بعد التحليل، التركيب والاختيار، لكن يعتمد على التغيير الهيكلي والتنسيق، الاتصال وذلك بتوفر شبكة المعلومات واتصالات عالية المستوى.
- 13- ضرورة الاعتماد على الكفاءات المحورية.
- 14- التجاوب مع الإطار الدولي والعالمي يستدعي معرفة عالية بالمعطيات والتحلي باليقظة الإستراتيجية لاحتواء الأوضاع.
- 15- تفتح التجارة العالمية، وتلاشي الحدود الجمركية تدريجيا جعلت المنظمات تعمل على محاولة الالتحاق بالأمثلة العالمية على الأقل لإمكانية البقاء.

نتائج البحث الميداني:

- ميدانيا، وعلى مستوى مجمع صيدال توصلنا للنتائج التالية:
- 1- المجمع يتجه بخطوات ملحوظة نحو أساسيات تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
 - 2- تشجيع تكوين الإطارات وتأهيل العمال.
 - 3- تحقيق تفوق نسبي في مجال صناعة الأدوية الجنيسة.
 - 4- الالتحاق بمجال الشراكة.

- 5- خطوات خجولة نوعا ما في مجال التصدير.
- 6- تشجيع مجال البحث والتطوير (CRD).
- 7- توسيع نطاق المتابعة والرقابة على الإجراءات التشكيلية والوظيفية، من خلال التواصل والتنسيق بين الفروع، الوحدات ومديرية المراجعة، التحليل والاستنتاج (DAAS).
- 8- توفر المجمع لخطط قصيرة وأخرى متوسطة المدى يعتبر أمرا في غاية الأهمية لمتابعة الأهداف الإستراتيجية.
- 9- التخطيط الإستراتيجي غير رسمي، ويمكن تغيير أي نقطة منه حسب ما تمليه الظروف المستجدة.
- 10- وجود خطتين لنفس المدى، ينم عن عدم التحكم في التحليل الإستراتيجي للمتغيرات البيئية، وبساطة أساليبه، وعدم استعمال السيناريوهات القطاعية.
- 11- عدم تطور إدارة تسيير الأزمات (Gestion des risques)، فهو لا يزال مجرد مشروع.
- 12- مرتبة الريادة على المستوى المحلي لم تكن نتيجة تفوق إستراتيجي بالدرجة الأولى بقدر ما هي نتيجة عدم وجود منافسة جدية.
- 13- على مدى نصف مدة الخطة الإستراتيجية 2002-2011 لم يتعد إنتاج صيدال المنتجات الجنيصة ولم تتوصل لإنتاج المنتجات الأصلية
- 14- يتبع مجمع صيدال هيكل تنظيمي عمودي، أين يصعب تنفيذ الخطة الإستراتيجية ضمنه (نتيجة لتعدد الهيكل العمودي كما سبق وأن تطرقنا إليه في الجانب النظري للبحث).

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1	ابتهاج مصطفى عبد الرحمن . "الإدارة الإستراتيجية"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
2	ابتهاج مصطفى عبد الرحمن. " الإدارة الإستراتيجية: التنفيذ و الرقابة وإدارة التغيير الإستراتيجي" الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1999.
3	أبو قحف، عبد السلام. " الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1992.
4	أبوبكر مصطفى محمود. المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2004.
5	أبوبكر مصطفى محمود. " دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية"، الدار الجامعية – الإسكندرية، 2000.
6	أبوبكر مصطفى محمود، جمال الدين، حسين، طارق. "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
7	أبوبكر مصطفى محمود، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة، 2008/2007.
8	احمد القطامين. " التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات و حالات تطبيقية، دار

	مجدلاوي، الطبعة الأولى، 1993.
9	أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، كلية التجارة جامعة الزقازيق.
10	احمد ماهر. " دليل المدربين في كيفية إعداد الخطط و السياسات والإستراتيجيات، شركة التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1993.
11	الحسيني، فلاح حسن عداي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية 2006، الطبعة الأولى 2000، عمان، الأردن.
12	الخفاجي، نعمة عباس. "الإدارة الإستراتيجية: المداخل و المفاهيم والعمليات"، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
13	الدوري، زكريا مطلق. الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية، عمان دار اليازوري، 2005.
14	الركابي، كاظم نزار، "الإدارة الإستراتيجية: المنافسة و العولمة"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2004.
15	السالم، مؤيد سعيد. أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
16	السيد، إسماعيل محمد. "الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
17	السيد، إسماعيل محمد. "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية"، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية 1990.
18	الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاضم. "نظرية المنظمة"، بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة، 1989.
19	العارف نادية. التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، 2001
20	العارف، نادية. "الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
21	العقاد، أيمن، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، معهد التنمية الإدارية ، دمشق، 2005.
22	القطامين، أحمد. "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
23	المرسي جمال الدين، إدريس عبد الرحمن. " الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، 2001.
24	المرسي جمال الدين، إدريس عبد الرحمن. " الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، 2006.
25	المرسي، جمال الدين محمد؛ مصطفى محمود أبو بكر؛ طارق رشدي جبه، "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
26	المليجي إبراهيم عبد الهادي، التخطيط للتنمية، المكتب الجامعي الحديث، 2004.
27	المنيف إبراهيم عبد الله. "إستراتيجية الإدارة اليابانية"، الرياض، مكتبة التبيكان ، 1998.
28	ثابت إدريس عبد الرحمن. " مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية - الإمداد و التوزيع المادي"، الدار الجامعية، 2003-2002.
29	جونز شارلز و جاريت، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المتعال. "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001.
30	جونز، جاريت. هيل، شارلز. الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي. عبد المتعال ، محمد سيد أحمد، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض -المملكة العربية السعودية، 2001.
31	خطاب عايدة سيد. "مقدمة في الإدارة الإستراتيجية"، القاهرة، المطبعة العثمانية ، 2000.
32	خير علي الجزري. " إدارة الإستراتيجية"، دار النشر غير محدد، القاهرة، 1998.
33	سليم، محمد حامد. "الإستراتيجيات الإدارية"، دبي، دار القلم للنشر و التوزيع، 1986.
34	طاهر محسن ألعالي. الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، 2007.
35	عبد الحميد أبو ناعم. " الإدارة الإستراتيجية"، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1992.
36	عفيفي صديق محمد. "تنظيم الدولة وإدارة الاقتصاد القومي"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
37	غراب، كامل السيد. "الإدارة الإستراتيجية: أصول عملية وحالات عملية"، الرياض، عمارة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، 1995.
38	غراب، كامل السيد، "الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية"، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995.
39	فريد النجار، التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية، محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21، الدار

الجامعية، 2007.	
كريس أشتون. تقييم الأداء الإستراتيجي المعرفة و الأصول الفكرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001.	40
كريس أشتون، تقييم الأداء الإستراتيجي أداء العاملين وإرضاء العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001.	41
كينيث، كوك. إستراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة ، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض، 2003.	42
ماهر، أحمد. دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، 1996.	43
محمد المحمدي ماضي. " الإدارة الإستراتيجية "، دار النشر غير محدد، القاهرة، 2002.	44
محمد مسن، " التدبير الإقتصادي للمؤسسات: تقنيات وإستراتيجيات"، الساحل، الجزائر، 2001.	45
مراد بن أشنهو، " إعادة الهيكلة الصناعية و ثقافة إدارة الأعمال: مخلص وتوصيات"، وزارة إعادة الهيكلة الصناعية والمساهمة، 1995.	46
مرسي نبيل محمد. المدير الإستراتيجي: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، 2006	47
ناصر دادي عدون، " الإدارة و التخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.	48
نبيل مرسي خليل، " الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، 1995.	49
ياسين، سعد غالب. " الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002.	50
ياسين، سعد غالب، " الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية لتوزيع والنشر، عمان الأردن، 1998.	51
ياسين، سعد غالب، " الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002.	52
ياسين، سعد غالب، " الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002.	53
يونس إبراهيم حيدر. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات: التحليل الإستراتيجي أساليبه، دار الرضا للنشر، 2005.	54

المجلات و الدوريات و المؤتمرات باللغة العربية:

التفكير الإستراتيجي في عالم متغير، المؤتمر العلمي الثاني، جامعة الإسراء الخاصة، عمان الأردن، 2007.	1
الخازندار جمال الدين. " تأثير العوامل البيئية على التخطيط الإستراتيجي"، مجلة الإداري، 1991.	2
الخفافجي نعمة عباس، البغدادي عادل هادي. " ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء: منظور معرفي"، بغداد، المؤتمر القطري عن الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة و تحدياتها 2001.	3
الغالب طاهر محسن، السعد مسلم علاوي. " فلسفة التخطيط بين استمرارية التصور وتجدد الأساليب" مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 10، 1995.	4
الغالب طاهر، البادي واثق. " تحليل أثر تكنولوجيات المعلومات على نماذج صياغة الإستراتيجيات في منظمات الأعمال"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني لجامعة الزيتونة-جامعة الاقتصاد و العلوم الإدارية (تكنولوجيات المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية)، 2002.	5
النعمي صلاح عبد القادر، "مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة" المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث و العشرون، العدد الأول- 2003.	6
بسام أبو غزالة، دورة تدريبية، التخطيط الإستراتيجي عمان، 2006.	7
دانيال بوت، ألكار بانق، ترجمة زهية موساوي، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقة الجزائر، ص 94-100، 2001.	8
عوض محمد أحمد، "اقتراحات لتطوير الممارسات الإستراتيجية المصرية في ضوء نتائج بعض الدراسات الإستراتيجية المختارة"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية. العدد الأول. المجلد الرابع و الثلاثون، مارس 1997، ص 229-267.	9
منهج الإدارة العليا/ التخطيط الإستراتيجي و التفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الطبعة الثالثة، رقم 9686/2000.	10

رسالات و أطروحات جامعية:

سواكري مباركة، " وضعية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية: حالة المؤسسات الجزائرية"، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995-1996.	1
---	---

2	سيار زوييدة، " التخطيط الاستراتيجي والآفاق المستقبلية للسياحة الجزائرية "، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
3	شريط عابد، " إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات: حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأغطية النسيجية "، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994-1995.
4	طرفاني عتيقة، " الانتقال من التخطيط الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.
5	علوان حميد، " فعالية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية" مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000.
6	نور الدين هناء. "دور الإدارة الإستراتيجية في نمو واستمرار المؤسسة: حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط 2005/2004.

المراجع باللغة الأجنبية:

1	A.Ch. MARTINET, Coûts industriels et entreprise compétitive, Cahier lyonnais de recherche en gestion n° 4, 1981.
2	A.Ch. MARTINET, Stratégie, Vuibert, Gestion, Mai 1993.
3	Aeron WILDAVSKY, If planning may be nothing its nothing policy sciences, 4th edition, 1973.
4	AFPLANE, Management stratégique des PME/PMI, guide méthodologique, Economica, 1991.
5	Alain CHAUVET, Méthodes de management : le guide, les éditions d'organisation, 2eme édition, 2000.
6	Armand DAYAN, Manuel de gestion, Edition ELLIPSES, Vol 1, Paris, 1999.
7	Band and SCADAN, strategic control through core competencies Lange range planning vol 28 n° 02, 1995.
8	BENNETT. R , corporate and business planning, London, Pitman publishing, 1996.
9	Bernard TURGEON, la pratique du management, chenillères, Mc Graw HILL, Montréal, 3eme Edition, 1997.
10	Bernoun Marc, Marketing savoir et savoir faire ,2eme edition economica paris 1991.
11	Brochand Bernard , Jacque Lendrevic, michel grandjerm, le publicitor, 4 eme éditions Dalloz Paris 1993.
12	Buzz Eli (R.D) el Gale (BT) " the PIMS principles" free press , 1987.
13	C.R. CRISTENSEN and ALLT, Business policy, tests and rases, Homewood, Irwin, 5th edition, 1982.
14	Cetro, SAMUEL, C Peter, J Paul, Strategic management, A focus of process New York, MC Graw Hill 1995.
15	chirouze Yves , le marketing les éditions préalables à la prise de décision, ellipses, édition marketing Paris 1993.
16	D. TISSIER, Guide pratique pour la gestion des unités et des projets, ed INSEP, Paris, 1987.
17	Darman Réne , Michel Laroche, John v . pétrof, les éditions de la chenelière CANADA 1996.
18	De menthon Sophie, le marketing de la reception d'appels, les éditions d'organisation Paris 1997.
19	Demeure Claude, marketing éditions Dalloz paris 2003.
20	Desmet Pierre, marketing direct concepts et methodes, 2 ème éditions Dunod Paris

	2001.
21	Dubois pierre louis et alain jolibert, le marketing fondement et pratique 2 eme edition paris1992.
22	G. STEINER, Strategic planning: What every manager must know, New York, Free press, 1979.
23	G. STEINER, Top management planning, New York, Mc Milan, 1969.
24	Glueck WF, JAUCHE, Business and strategic management, New York, Mc Graw – hill book. Co.INC, 1988.
25	H. DEBODINAT et MERCIER, L'analyse stratégique moderne, Harvard expansion, 19972.
26	H. OZEBEKHAN , prospective et politique , INEJANTSCH édition,OCDE Paris, 1968.
27	H.I. ANSOFF, Aspiration ad culture in strategic behavior, WP N° 79-72 EIASM, Bruxelles, April 1979.
28	H.I. ANSOFF, Managing strategies surprise by response weak signals, California management review, 1976.
29	HAMADOUCHE, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Chihab, 1995.
30	Harvey DONALD, strategic management and business policy, 2nd edition, USA, 1988.
31	Henry MINTZBERG, Grandeur et décadences de la planification stratégique, édition DUNOD, 1999.
32	J. GERRY- S. KEVAN- W. RICHARD- F. FREDERIC, stratégique, 7eme edition, Pearson/ Education, 2005.
33	J. MORIN, Marketing et planification, annales économiques, Clermont, Ferraud N° 3, 1972.
34	J. PARENT, les firmes industrielles, PUF, PARIS, T2 1978.
35	J. PHELFER- M. KALIKA- J. ORSONI, Management stratégique,Vuibert 1996.
36	J.A Murray, Gérer la surprise stratégique, revue économique et sociale, Lausanne, septembre 1980.
37	J.M. BRYON, strategic planning for public and non profit organization, San Francisco, Jossey Bass, 1988.
38	J.P DETRIE, UMERCIER, B. ROMANANTSOA, cinq règles pour se diversifier, HARVARD Business, 1981-1982.
39	J.P LARCON, R. RITTER, Structures de pouvoir et identité de l'entreprise, Nathan Paris, 1979.
40	Jaques Lendrevie et Denis Lindon théorie et pratique du marketing 4 ème éditions Dalloz Paris 1990.
41	Jean BRILMAN, les meilleures pratiques de management, 4 eme édition d'organisation, 2003.
42	JOLLIEKM, Institutionalizing innovation, study of organization of learning, New York, praeger, 1979.
43	Joyce, Paul and Woods, Adinan. Essential Strategic Management, from modernism to pragmatism, 1996.
44	K.R. ANDREW, the concept of corporate strategy, Homewwod,Irwin, 1981.
45	Kamel HAMDY, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, collection entreprise édition Rissala, 1995.
46	Karol KENNEDY, toutes les théories de management, Maxima, 3eme édition, 2002.
47	Kotler et Dubois marketing management 9 ème éditions public union paris 1997.

48	KOTLER et DUBOIS, Marketing management, 4eme édition, Public Union, Paris, 1997.
49	kotler philippe , le marketing éditions village mondial Paris 1999.
50	Kotler Philippe, les clés du marketing , pearson éducations France Paris 2003.
51	L. MEUNIERER C. ROCHET, les risques et choix de stratégies de diversification, w.p IRE/groupe ESC, ly décembre 1981.
52	Lambin Jean – Jacques et Ruben Chumpitaz , marketing stratégique et opérationnel 5 ème édition Dunod Paris 2002.
53	Le men Yves, marketing direct édition BORDAS Paris 1990.
54	Lendervie Jacques, Denis Lindon , Mercator , théorie et pratique du marketing , 4 ème éditions Dalloz Paris 1990.
55	Liam FAHEY, Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises, nouveaux horizons, Maxima, 1997.
56	Lindon Denis, Frédéric Jallat, le marketing 4 éditions Dunod Paris 2002.
57	M. GERVAIS, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Economica, 1981.
58	M. PORTER, Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence des industries, Economica, 1982.
59	M.J. AVENIER, le pilotage stratégique de l'entreprise, les presses de CNRS, paris, 1985.
60	Malaval Philippe, marketing business to business édition public union Paris 1996.
61	Martin Sylvie, Jean – pierre védrine, marketing le concepts clés quatrièm tirage, les éditions d'organisation Paris 1998.
62	Mayrhofer Ulrike, marketing , BREAL Paris 2002.
63	Micallef André, marketing fondements techniques évolution édition litec paris 1992.
64	Michael A. Hitt, R. Edward Freeman And Jeefrey S. Harrison 2006
65	Michael A. Hitt, R. Edward Freeman And Jeefrey S. Harrison The Blackwell Handbook of Strategic Management Subject ,2007
66	Michel Marchesnay , Management Stratégique, les éditions de l'ADREG septembre 2004 ISBN :2-9518007-7-0.
67	Michon Christian , le marketing public par pearson éducation France 2003.
68	Pettigrew Denis, Normand Turgeon marketing 3 ème éditions les éditions de la chenelière Quebec CANADA 1996.
69	Schewe Alexandre Hiam – charles, MBA marketing les concepts ,édition Maxima Paris 1994.
70	Susan Scribner, Introduction to Strategic Management ,2007
71	Tardieu D. Billon J.M, les nouvelles techniques de marketing collection DCM top édition Paris 1998.
72	Vondercarneu Marc, marketing l'essentiel pour comprendre décider agir éditions de Boche universite Bruxelles 2002.
73	Woolf Brian, le marketing de la différence , édition village mondial Paris 1999.
74	A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning: Anita Cassidy Auerbach Publications 2006."A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning" Anita Cassidy Auerbach Publications 2006.
75	Business and Management ,Strategic Management: eISBN:9780631218616 Print publication date: 2006
76	Business Economics: Neil Harris , Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP 2001.
77	Colin White, Strategic Management, Includes bibliographical references and index.

	ISBN 1-4039-0400-6 (pbk.) 1. Strategic planning. I. Title, 2004.
78	management stratégique et organization: J.P Helfer, M Kalika, librairie vuibert 2006
79	MASTERING BUSINESS PLANNING AND STRATEGY: Paul Elkin , Thorogood Publishing 2007.
80	Robert G Wittmann , & Matthias P Reuter STRATEGIC PLANNING, How to deliver maximum value through effective business strategy; London and Philadelphia, S2008. S
81	Strategic Business Planning for Accountants Methods, Tools and Case Studies: Dimitris N. Chorafas , CIMA Publishing 2007.
82	Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment: , Abbass F. Alkhafaji , The Haworth Press® New York • London • Oxford 2003.
83	Strategic Management: Colin White , PALGRAVE MACMILLAN 2004
84	Strategic Planning: Robert G Wittmann & Matthias P Reuter Kogan Page, 2008.
85	studying management critically: mats alvesson and hugh willmott SAGE Publications 2003.
86	Zeyl Alfred et Annie, le tarde marketing ou la nouvelle logique des échanges producteurs distributeurs, edition vuibert gestion Paris 1991.

المجلات و الدوريات و المؤتمرات باللغة الأجنبية:

1	Administration et management, actes du séminaire sur le management stratégique, Alger le 24-24 septembre, revue de l'ENSAG, N° 3, 1996.
2	Alexandre PELLATON, Première journée de recherche relation entre industrie et grande distribution alimentaire: l'utilisation de la traçabilité pour la sécurité sanitaire-analyse par la théorie de la traduction, Com Indus, mars 2007, Avignon
3	C.K. PRAHALAD, , HAMEL, The core competence of the corporation, HAVARD business review, May- June 1990.
4	C.K. PRAHALAD, G. HAMEL, strategy and field study, why search for a new paradigm, strategic management journal, vol 15, 1995.
5	DONALE SON, GORDON, A new tool for boards, the strategic Audit, HARVARD Business review, July 1995.
6	G.S. YIP, Who need strategic planning, the journal business strategic, vol N° 6, FALL 1985.
7	Intelligence économique et management stratégique, 24/01/2004, (email : info@infoguerre.com).
8	International "l'Actuel" , Le magazine de l'économie et du partenariat international, N° 77 et 78, avril 2007.
9	Jacques SAINT PIERRE, management stratégique et valeur intrinsèque de l'entreprise : introduction au schéma de création de valeur, avril 1999, (email : jacquessaint_pierre@fas.ulval.ca). 17/03/2007.
10	Kenichi Ohmo, Getting back to strategy , Harvard Business Review, Vol 26, n° 4, 1988.
11	KUMAR and MOTWANI, International journal of operation production and management, 1995.
12	L. URWICK, that world organization, academy of management review, January 1976.
13	LORANGE, the role of geostrategic planning and control press: communication

	presented in seminary: the role of general management strategies formulation and evolution, France 1980.
14	Luis MA, R. CALINGO, achieving excellence in strategic planning system, SAM advanced management journal, vol 54 N° 2.
15	Marie-José AVENIER, le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion, (email : avenier@romarin.univ-aix.fr).
16	Mondialisation et modernisation des entreprises : enjeux et trajectoires, sous la direction de Y. FERFARA, M. BENGUERNO, A. ISLI, Casbah édition /CREAD, 2006.
17	Mourad SAOULI, la crème du marché, ARABIES, février 2007.
18	Saidal Echos, N°01-02, premier et deuxième trimestre 2000.
19	Saidal News, journal d'information Intern du Group Saidal, N°04- N°10, Sep-Oct 2003.
20	Saidal News, journal d'information Intern du Group Saidal, N°11, Nov-Dec 2003.
21	Saidal News, journal d'information Intern du Group Saidal, N°12, Jan-Fev2004.
22	Sidney SHOFFLER, ROBERTD, BUZZELL and Donald F. HEANY, "Impact of strategic planning of performance" HARVARD Business.
23	A.C. MARTINET, stratégie et pensée complexe, revue française de gestion, N° 93, mars-mai 1993
24	saidal les objectifs opérationnels (BSC) , 2009
25	saidal plan annuel 2009, février 2009
26	saidal prévision des vente par produit 2010; unité commerciale ouest
27	saidal résultats financiers société mere, plan annuel 2009
28	saidal service qualité , force et faiblèse premier et deuxième trimestre 2010

مصادر الانترنت:

1	Gestion et management stratégique des entreprises www.ifgcnof.com/.../programmes-diplomants-ou-qualifiants-100/gestion-etmanagement-
2	Groupe Saidal www.groupesaidal.com
3	http://www.nihadragab.com/books/200.pdf
4	Innovation et gestion stratégique www.educnet.education.fr/ecogest/ega/11/actu/gestinnov.htm
5	Instaurer un pilotage stratégique www.aurt.asso.fr
6	La gestion stratégique dans les entreprises africaines www.strategie-aims.com
7	www.aims-strategie.com
8	www.albaath.com/economy.htm
9	www.albayan.co.ae/albayan
10	www.bcg.com
11	www.fsa.ulval.ca/Personnel/Stpierja.html
12	www.quikmba.com/strategic

13	www.schoolarabia.com
14	www.ste.net.sy/ministry.html
15	http://www.algomhoriah.net/newsweekarticle.php?sid=45559.
16	http://www.efham.net/StepDetails.aspx?StepID=7
17	http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2009/05/25/82508.html
18	http://www.pathways.cu.edu.eg/subpages/downloads/Planning-Ar_Chapter1.pdf
19	http://www.topachievement.com/smart.html
20	http://B135/B134/www.panda.org/standards/B132/B131
21	Les méthodes de pilotage stratégique www.forumadministrationelectronique.com
22	www.ccd.gov.jo/data/stratigc_plan_en.doc

الملخص:

يتناول هذا البحث مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومكوناته وأهميته ومتطلبات تطبيقه والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها من خلال النماذج الإستراتيجية ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ذاتها بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها. كما يتناول البحث مدى توفر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي واستعراض القيم والمهمة والرؤية في تلك المؤسسة بالإضافة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي والأداء فيها. وافترضنا الأساسي هو أن الأداء الجيد للمؤسسة يرتبط بمدى تطبيقها للتخطيط الإستراتيجي وسنحاول إثبات هذا الافتراض من خلا دراسة حالة لمؤسسة جزائرية ومدى تطبيقها للتخطيط الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية:

الإستراتيجية؛ التخطيط الإستراتيجي؛ الأهداف الإستراتيجية؛ رؤية المؤسسة؛ قيم المؤسسة؛ طموح المؤسسة؛ المحيط الداخلي؛ المحيط الخارجي؛ مصفوفة SWOT.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)