



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

متطلبات نجاح التسيير الإستراتيجي
في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة "مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي"

تحت إشراف الدكتور:
بن علي عبد الرزاق

من إعداد الطلبة
- العيد نصيره
- مبروك دويمي
- عبد الباسط بن حوة

أعضاء اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
احميمة خالد	أستاذ مساعد أ	جامعة حمة لخضر الوادي	رئيس
بن علي عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	جامعة حمة لخضر الوادي	مشرف
عباسي بوبكر	أستاذ محاضر ب	جامعة حمة لخضر الوادي	مشرف مساعد
الباي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة حمة لخضر الوادي	مناقش

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر و عرفان

الحمد والثناء والشكر لله العلي القدير على نعمه وعلى توفيقه
لنا لانجاز هذا العمل واعترافا بالفضل الجميل لا يسعنا إلا أن
نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتور مساعد المشرف
عباسي بوبكر على مساعدته لنا في انجاز هذه المذكرة
وللجهد الكبير الذي بذله من خلال توجيهاته ومتابعته لنا من
بداية انجاز هذه المذكرة حتى نهايتها كما نتقدم بالشكر
الجزيل للدكتور المشرف بن علي عبد الرزاق
كما نتقدم بالشكر الجزيل للدكتور بن عمر محمد البشر
لتوجيهاته القيمة في بداية إعداد المذكرة
كما لا ننسى كل من ساهم في تقديم المساعدة من قريب أو
من بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع

الإهداء

نهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
وإلى كل الإخوة والأخوات وجميع الأقارب
وإلى كل الأصدقاء الأفاضل
وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير
وإلى كل زملاء دفعة تخرج ماستر 2 إدارة أعمال
ونسأل الله عز وجل التوفيق والسداد

الملخص

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على التسيير الإستراتيجي بالإضافة إلى متطلبات نجاحه، ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرى التالي: ما هو واقع التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري؟ وما مدى توافر متطلبات نجاحه بهذه المؤسسة؟

حيث تم التطرق إلى مفهوم التسيير الإستراتيجي وأهميته والتحديات التي تواجهه، وكذلك مراحل ومستويات وشروط تطبيقه، كما تناولنا دوره في تشخيص عوامل البيئة الداخلية والخارجية لاختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة التي تحقق للمنظمة النمو والتفوق، ثم تعرضنا في هذا البحث لشروط ومقومات نجاح التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية، تسيير إستراتيجي، تشخيص إستراتيجي، متطلبات نجاح تسيير إستراتيجي.

Résumé:

L'objectif de cette étude était d'identifier la gestion stratégique ainsi que les conditions nécessaires à son succès, De ce point de vue, nous voulions répondre à la problématique de la question fondamentale suivante:

Quelle est la réalité de la gestion stratégique des transports urbains et des transports semi-urbains? Quelles sont les conditions pour sa réussite dans cette institution?

Où le concept de gestion stratégique, son importance et ses défis, Ainsi que les étapes, niveaux et conditions de son application, Nous avons également abordé son rôle dans le diagnostic des facteurs environnementaux internes et externes afin de choisir les alternatives stratégiques appropriées permettant d'atteindre la croissance et l'excellence de l'Organisation, Nous avons ensuite présenté dans cette recherche les conditions et éléments du succès de la gestion stratégique dans l'institution économique.

Mots-clés:

Stratégie – Management Stratégique – Diagnostic stratégique – Exigences pour une gestion stratégique réussie

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرفان
-	إهداء
-	ملخص
I - III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ت	أهداف البحث
ت	أسباب اختيار الموضوع
ث	منهج الدراسة
ث	هيكل وحدود الدراسة
ج	متغيرات البحث
ح	الدراسات السابقة
الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: الإطار النظري التسيير الإستراتيجي
3	المطلب الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي
7	المطلب الثاني: التسيير الإستراتيجي (الأهمية والتحديات)
10	المبحث الثاني: مراحل ومستويات التسيير الإستراتيجي وشروط تطبيقه
10	المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي
10	المطلب الثاني: مراحل التسيير الإستراتيجي
16	المطلب الثالث: مستويات التسيير الإستراتيجي

21	المبحث الثالث: التشخيص الإستراتيجي
21	المطلب الأول: ماهية التشخيص الإستراتيجي
24	المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة (التشخيص الخارجي)
31	المطلب الثالث: تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة (التشخيص الداخلي)
43	المبحث الرابع: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة (البدائل)
43	المطلب الأول: الإستراتيجيات التوجيهية
48	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية الشاملة
50	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية لـ كوتلر
52	المبحث الخامس: عناصر وشروط نجاح التسيير الإستراتيجي ومقوماته
52	المطلب الأول: عناصر نجاح التسيير الإستراتيجي
52	المطلب الثاني: شروط نجاح التسيير الإستراتيجي
54	المطلب الثالث: مقومات نجاح التسيير الإستراتيجي
55	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي	
58	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي
58	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ودراسة المناصب
64	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: المجتمع المستهدف وأدوات جمع البيانات
65	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
67	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
67	المطلب الأول: محور البيانات العامة للمبحوثين
69	المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة البحث
69	المطلب الثالث: تحليل النتائج
75	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
79	خلاصة الفصل الثاني
80	خاتمة
80	نتائج اختبار فرضيات الدراسة

82	نتائج الدراسة
82	الاقتراحات
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
26	العوامل المهمة في البيئة العامة للمنظمة	01
38	قائمة مختصرة لتدقيق العناصر الداخلية	02
41	ملخص تحليل عناصر البيئة الداخلية	03
65	درجات مقياس ليكارت الخماسي	04
66	جدول مستوى الأهمية	05
67	وصف البيانات الشخصية للعينة	06
69	معاملات الثبات ألفا كرونباخ (أداة البحث)	07
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلب التخطيط الإستراتيجي	08
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلب صياغة الإستراتيجية	09
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلب لتطبيق الإستراتيجية	10
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلب تقييم الإستراتيجية	11
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلب نجاح التسيير الإستراتيجي	12
76	معامل بيرسون لمتطلب التخطيط الإستراتيجي	13
77	معامل بيرسون لمتطلب صياغة الإستراتيجية	14
78	معامل بيرسون لمتطلب تطبيق الإستراتيجية	15
79	معامل بيرسون لمتطلب تقييم الإستراتيجية	16

قائمة الأشكال

الرقم	العنـــــــــــــــوان	الصفحة
01	اتخاذ القرارات الإستراتيجية	06
02	العناصر الرئيسية لعملية التسيير الإستراتيجي	10
03	نموذج الإدارة الإستراتيجية التفصيلي	11
04	هرمية الإستراتيجية	18
05	أبعاد التشخيص الخارجي	23
06	مكونات البيئة الخارجية للمنظمة	25
07	القوى الخمسة لبورتر	28
08	الهيكـل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري	59

مقدمة

إن التوجه نحو بناء مركز استراتيجي تنافسي متميز أساسه عملية الإبداع والابتكار والتحديات وتحقيق الخيار الاستراتيجي التنافسي الأفضل في ظل البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال يتطلب منها امتلاك رؤية بعيدة المدى، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي لتوجه أي منظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هي جوهر الأسلوب في الإدارة الحديثة ألا وهو التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية (منظمات الأعمال). كما أن ازدياد التأثيرات الدولية على نشاط منظمات الأعمال وتسارع العمليات التكنولوجية وبروز دور متميز لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إنما يتطلب مديرا يتصف بصفات القائد الاستراتيجي الذي يمتلك مهارات فكرية وتحليلية مدركا لأهم التغيرات البيئية ضمن إطار التكيف والتفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها ويقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية توفير النظرة المستقبلية للمنظمة من خلال قدرتها على تتبع الأبعاد الجديدة للتغيير من حيث سرعته وكثافته سواء على مستوى البيئة الخارجية أم البيئة الداخلية.

إن في داخل كل منظمة مقومات للنجاح وأخرى للفشل، وما يميز المنظمات بعضها عن بعض هو قدرتها على الاستفادة من مقومات النجاح في تحسين فرصها في التميز، كما أن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال ينصب على ثبات الرؤية المتكاملة والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الجزئية لأنشطة المنظمات بحيث تكون المنظمة كتلة واحدة تؤمن بفلسفة عناصر القوة في الأنشطة الأخرى. وعليه فإن التسيير الاستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات والتفاعلات والتوجهات بحيث يضبط ويفعل حركة المنظمة باتجاه ضمان المستقبل الاستراتيجي لها، وهذا يعني أن المستقبل يتطلب قدرات وكفاءات إستراتيجية فكرية وعملية قادرة على دراسة وتحليل واستيعاب المستقبل وتقليل عدم التأكد، ومحاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية، يضمن البقاء والنمو وتحسين أداء المنظمة.

أولاً: إشكالية الدراسة

تبعاً للأهمية المتزايدة لمعرفة متطلبات نجاح التسيير الإستراتيجي والآثار التي أفرزتها تطبيقاتها على منظمات الأعمال اليوم، تظهر معالم الإشكالية، التي نعالجها في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو واقع التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي؟ وما مدى توافر متطلبات نجاحه بهذه المؤسسة؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين إطار نظري وفكري، نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعد في الإلمام بحيثيات التساؤل الرئيسي المطروح تتمثل في:

1. ما هي متطلبات نجاح التسيير الإستراتيجي؟
2. ما مدى توافر متطلبات التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي؟ وما مساهمتها في نجاح التسيير الإستراتيجي بالمؤسسة؟

3. هل توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب التخطيط الإستراتيجي ونجاح التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري؟

4. هل توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب صياغة الإستراتيجية ونجاح التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري؟

5. هل توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب تطبيق الإستراتيجية ونجاح التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري؟

6. هل توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب تقييم الإستراتيجية ونجاح التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري؟ (α أقل من 0.05)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة ، تم وضع مجموعة من الفرضيات سيتم إثبات صحتها أو نفيها، من خلال السياق العام لهذه الدراسة، وتتمثل في :

1. توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب التخطيط الإستراتيجي ونجاح التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عند مستوى دلالة (α أقل من 0.05).

2. توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب صياغة الإستراتيجية ونجاح التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عند مستوى دلالة (α أقل من 0.05).

3. توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب تطبيق الإستراتيجية ونجاح التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عند مستوى دلالة (α أقل من 0.05).

4. توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب تقييم الإستراتيجية ونجاح التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عند مستوى دلالة (α أقل من 0.05).

ثالثا: أهمية الدراسة

تحرص المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى أداء متفوق، إذ يعتبر موضوع معرفة متطلبات نجاح التسيير الإستراتيجي من بين المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويجعلها مسيروها باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أدائها وضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده التنافسية ، وبناء على هذا تكمن أهمية الموضوع في :

1. ضرورة تغيير الأساليب الإدارية التقليدية في المؤسسات الجزائرية، لضمان بقائها واستمراريتها.

2. يساعد هذا الموضوع على دفع المسيرين للمؤسسات الجزائرية إلى إعطاء أهمية قصوى للتسيير الاستراتيجي في ظل تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

3 - من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع متطلبات النجاح الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، والبحث الحالي يأتي لسد هذه الثغرة.

رابعاً: أهداف البحث

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط نوجزها فيما يلي :
- تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي في ظل التنامي الواسع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- إبراز أهمية معرفة متطلبات نجاح التسيير الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية والتطوير التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة.
- الوقوف على واقع مدى توافر متطلبات التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي ومساهمتها في نجاح التسيير الإستراتيجي بالمؤسسة.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي كمحاولة لتفادي بعض النقائص الملحوظة.

خامساً : أسباب اختيار الموضوع

تختلف أسباب اختيار هذا الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي .

1 - الأسباب الذاتية:

- تماشى الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال.
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة و الرغبة في البحث و الاطلاع على ما هو جديد من مواضيع.
- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي .

2 - الأسباب الموضوعية:

- تزايد الدور الذي يلعبه التسيير الإستراتيجي في التأثير على مختلف جوانب إدارة المؤسسات الاقتصادية.
- المزايا التي توفرها متطلبات نجاح التسيير الإستراتيجي للمؤسسات وتدعيمها للقدرات التنافسية لهذه الأخيرة في ظل التغيرات السريعة والمستجدات الحديثة.
- الكشف عن مدى إمكانية تطبيق متطلبات نجاح التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي.

سادسا: منهج الدراسة

للإجابة على إشكاليات البحث، وللتأكد من صحة الفرضيات المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لسرد الحقائق وفهم عناصر الموضوع فيما يتعلق بظهور التسيير الإستراتيجي ومعرفة أهمية متطلبات نجاحه للمنظمات، ودوره في تمكين هذه الأخيرة من تحقيق مزايا تنافسية.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة الحالة وهو إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بالوادي ومعرفة واقع التسيير الإستراتيجي فيها ومدى توافر متطلبات نجاحه بهذه المؤسسة. و قد تمت الدراسة على مرحلتين:

- **في المرحلة الأولى:** قمنا بتحصيّل المعلومات من مواقع مختلفة كوزارة الأشغال العمومية والنقل، مديرية النقل لولاية الوادي، مواقع مختلفة لتقارير حول دراسة سوق النقل الحضري العمومي بالحافلات وبعض المواقع العربية و الدولية لها علاقة بمجال الدراسة.

- **وفي المرحلة الثانية:** أكملنا الدراسة بمزيد من المعطيات و للاطلاع على واقع المؤسسة عبر لقاءات ومحادثات مباشرة مع مدير المؤسسة وعدد من إطاراتها حول أهم النقاط التي تطرقنا لها في الجانب النظري من الدراسة و كانت هذه اللقاءات خاصة مع كل من رئيس مصلحة الاستغلال و ورئيس المحاسبة والمالية . كما توصلنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج و العديد من التوصيات .

سابعا: هيكل الدراسة

بالرجوع إلى الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية الواردة تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة، وفصلين وخاتمة. تناولت المقدمة الطرح العام للموضوع، أما الفصل الأول الذي تطرق لموضوع التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية من خلال مفهومه ومراحل وأهمية التشخيص الاستراتيجي ببعديه الداخلي والخارجي وكذلك أهم الخيارات أو البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الاقتصادية، وكذلك شروط ومقومات نجاح التسيير الإستراتيجي بالمؤسسة.

وكان الفصل الثاني عبارة عن دراسة حالة لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي ومعرفة واقع التسيير الإستراتيجي بهذه المؤسسة، ومدى توافر متطلبات نجاحه بها.

وأخيرا خاتمة جاءت بمثابة محصلة لمجموعة من الاستنتاجات و الاقتراحات المستخلصة من هذه الدراسة.

ثامنا: حدود الدراسة

- **الحدود الزمنية:** اقتصرت الدراسة على العام الدراسي: 2018 - 2019.

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي.

- **حدود المحتوى:** تتمثل في معرفة واقع التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي،

ومدى توافر متطلبات نجاحه بها.

تاسعا: متغيرات البحث

1. المتغيرات المستقلة: متطلبات النجاح (التخطيط الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية).

2. المتغير التابع: التسيير الإستراتيجي

المتغير التابع

المتغير المستقل

متطلبات التسيير الإستراتيجي

التسيير الإستراتيجي
الناجح

- التخطيط الإستراتيجي
- صياغة الإستراتيجية
- تطبيق الإستراتيجية
- تقييم الإستراتيجية

الدراسات السابقة:

1 - دراسة الباحث الداوي الشيخ بعنوان " نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت بالجزائر" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 1999.

تناول الباحث في البداية تعريف وشرح المصطلحات الأساسية المستعملة في الدراسة، وتحليل العلاقة التي تربط بين المؤسسة والمقاول والتنمية، من منظور النظرية الاقتصادية، ثم انتقل إلى مكانة الفعالية والكفاءة الإستراتيجية في تسيير المؤسسة عبر مختلف مدارس التسيير، ثم انتقل إلى تحليل المراحل التي مر بها قطاع الإسمنت في الجزائر، ثم قام بتشخيص إستراتيجي لمؤسسات القطاع باستخدام بعض أدوات التحليل الإستراتيجي، وفي الأخير وضع الباحث أفاق التسيير الإستراتيجي الفعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر.

2 - دراسة الباحث مداح عرابي الحاج بعنوان "تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق" معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1997.

تناول الباحث في البداية المفاهيم النظرية للموضوع مثل التخطيط، المؤسسة، الإستراتيجية، ثم انتقل إلى مفهوم المؤسسة بربطه بالتطور الإستراتيجي، ثم انتقل بعد ذلك إلى طرح طرق ومناهج التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، مع تفصيله في الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، ثم انتقل إلى دراسة الحالة المتعلقة بالمؤسسة الوطنية للدهن من خلال عنصري: التخطيط والإستراتيجية، وحاول الباحث في الأخير استخلاص العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة محل الدراسة.

3 - دراسة الباحث بعنوان "محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة)".

تناولت الباحثة في البداية المفاهيم الأساسية لإستراتيجية المؤسسة، ومراحل تطورها، ثم انتقلت إلى الخيارات الإستراتيجية المطروحة، أمام المؤسسة، وبعدها قامت بتقديم مراحل عملية تصميم الإستراتيجية، وعملية تنفيذها والرقابة عليها، وفي الأخير قامت بمحاولة تصميم إستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

4 - دراسة (الهلاي، 2008) بعنوان "مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة

المنصورة". أوضحت الدراسة مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل وإدارة الجودة الشاملة والتفكير الابتكاري، وإبراز التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف إلى العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة بين درجة الأهمية، ودرجة التوافر لصالح درجة الأهمية في مفردات محاور الدراسة جميعها، وهي الرسالة والأهداف الإستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية، وتحديد البدائل الإستراتيجية، واختيار الإستراتيجية المناسبة، وتطبيق الإستراتيجية، ومحور التقويم.

الفصل الأول

تمهيد:

في سياق حالي متميز بتحولات عميقة وتغيرات سريعة الإيقاع، لم يشهد لها مثيلا على كل المستويات المحلية والدولية وعلى كافة الأصعدة، سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي، وبتطورات هائلة مست كل الجوانب الإنتاجية، وما انجر عنها من تكوين مؤسسات كبيرة وظهور تحالفات إستراتيجية واتساع نطاق الثورة التكنولوجية خاصة المعلوماتية منها، والتي حولت الحرب القائمة بين المؤسسات إلى حرب تكنولوجيا وابتكار، وبتبني المؤسسات سلوكات واستراتيجيات جديدة كالتوجه إلى التنافس على أساس الوقت وإلى إعادة صياغة البناء التنظيمي، الإنتاج الوفير وشدة التنافس ليس بالضرورة لتحقيق تقدمها وازدهارها، ولكن غالبا حفاظا على بقائها واستمرارها.

وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وأهم تلك الأساليب، أسلوب التسيير الإستراتيجي كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادية ويتم من خلال عملياته ووسائله القدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها، هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الأكبر في تفوقها وتميزها، وتنبع أهمية التسيير الإستراتيجي من حقيقة مفادها أن كل المنظمات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وأن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك بتفاوت هو حسن كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، ومن هنا بات معرفة أهمية شروط ومتطلبات نجاح التسيير الإستراتيجي وممارسة منظمات الأعمال الخاصة أو العامة له بشكل جدي، ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراته التنافسية وتطوير أدائها، بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

وعليه كان لزاما علينا التطرق في هذا الفصل إلى ماهية التسيير الاستراتيجي¹ كأسلوب تسيير حديث، مراحل ومستوياته ودوره في تشخيص عوامل البيئة الداخلية والخارجية لاختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة التي تحقق للمنظمة التفوق والاستمرارية، وكذلك تناولنا شروط ومقومات نجاح التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

¹ نظرا لعدم وجود اتفاق عام حول التفرقة الدقيقة بين مصطلح التسيير الاستراتيجي و مصطلح الإدارة الإستراتيجية فقد ارتأينا أحيانا استعمال كلا المصطلحين للدلالة على نفس المعنى نظرا لاختلاف التسميات بين المراجع الفرنسية والانجليزية.

المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي

تعتبر إدارة المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها على درجة عالية من التعقيد والتشابك والتداخل نظرا لكثرة ما تتفاعل معه من متغيرات تتصف بالتطور والحركة الدائمة وتتغير تبعا لذلك البنى التنظيمية للمؤسسات وتتعدد هياكلها وتنوع أهداف الأفراد العاملين بها وتتعدد كذلك أهداف الشخصيات الاعتبارية والقانونية والمشاريع الأخرى التي تتعامل معها المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي

التغير الديناميكي الذي تحياه المؤسسات الاقتصادية الذي جاء نتيجة عملية التفكير الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية وسر نجاحها وتفوقها التنافسي وضمان ديمومتها خاصة مع سرعة التحولات التي يشهدها كل من المحيط والمؤسسة على حد سواء.

أولا: تعريف الإستراتيجية:

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك حيث ينظر إلى أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، وتعمم بعد ذلك استخدامها في عدة ميادين منها، الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية... الخ.

إنه لمن الصعب تحديد تعريف محدد للإستراتيجية نظرا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة، ولتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى لذا يمكننا إدراج بعض التعريف الخاصة بالإستراتيجية حسب مختلف وجهات نظر المفكرين ومن زوايا مختلفة:

. عرفها CHABDLER على أنها " تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف " ¹

. ويرى ANSOFF بان الإستراتيجية هي " تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه، تحقيق غاياتها وأهدافها " ²

. كما عرفها THOMAS بأنها " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق ما بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة وبيئتها " ³

¹ زكريا مظك الدوري: الإدارة الإستراتيجية، اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 25.

² هاني عرب: الإدارة الإستراتيجية، متوفر على الموقع www.rsscs.info، اطلع عليه يوم: 2019/05/19 على الساعة 11:10

³ زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 35

كما عرفها Michel Porter على أنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو البحث عن موقع للمنظمة في السوق، حيث تكون القوى الأخرى اضعف ما يكون أي إيجاد التوافق ما بين المنظمة وبيئتها، للحصول على ميزة تنافسية."¹

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الإستراتيجية هي الإطار العام المرشد للتفكير والتصرف الذي تتخذه المؤسسة انطلاقاً من أهدافها الأساسية، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها حسب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، وصولاً إلى أداء رسالتها وتحقيق أهدافها.

ثانياً: مفهوم التسيير الإستراتيجي

لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع التسيير الإستراتيجي وذلك حسب تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث عرفت على أنها:

" مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية، التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل " WHEELEN HUNGER.

. وهي " العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها وتطوير

الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة"² THOMPSON

. كما تعرف أيضاً بأنها " العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة

مع بيئتها "³ HIGGINS, VINCE

. أما H.ANSOFF فيعرف التسيير الاستراتيجي على أنه " تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح

هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها"⁴

. كما يعرفها DAVID, FR بأنها " علم وفن صياغة، تنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة

من تحقيق أهدافها "⁵

. كما يعرف GLUEK JAUCHE التسيير الاستراتيجي بأنه " الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا

الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة، وقد صممت هذه الأخيرة لضمان تحقيق أهداف المنظمة، من خلال

التنفيذ الملائم للمنظمة "⁶

¹ Michel Porter: What is Strategy? Harvard Business Review, USA, nov-dec, 1996, p:25.

² احمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، ط 1، دار مجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 15

³ احمد القطامين: المرجع السابق، ص: 2

⁴ ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسى، الادارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية الدار الجامعية الاسكندرية، 2006 ص22

⁵ David, F.R ; Strategic Management , printice hall, new jersey, 1995, p : 128.

⁶ W. Gluck, L. Jauch; **Business Policy and Strategic Management**, mccrow-hillint, Auckland 1984,p: 08

من خلال تفحص التعريفات السابقة الذكر يضح لنا أن كل تعريف يتناول جانب معين ويهمل الجوانب الأخرى في تعريف التسيير الاستراتيجي فالبعض يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية وبعضها يهتم برسالة وغاية المنظمة بينما يركز البعض الآخر على عملية اتخاذ القرارات. ويجمع البعض على أن التعريف التالي هو شامل كل الجوانب السابقة " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يساهم في استشراف الفرص والمخاطر المحيطة بها وكذلك نقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد وتقويمها "

وبتعبير آخر التسيير الاستراتيجي هو "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة، في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي " ¹ وذلك من خلال: . التركيز على اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعامل مع خصائص المنظمة الذاتية والظروف المحيطة بها في الوقت الحاضر وتستشرف تطوراتها المستقبلية وتستعد لها. . استثمار الفرص المتاحة للمنظمة في المناخ المحيط وتعظيم قدراتها على مركز تنافسي أقوى في مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين.

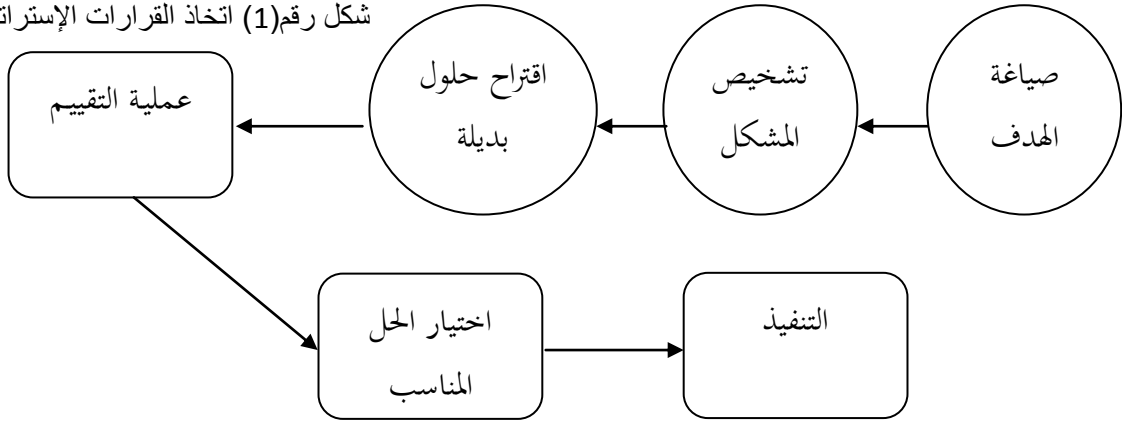
. تجنب ما يحيط بالمنظمة من مخاطر وتهديدات نتيجة المتغيرات في الظروف المحيطة وتأثيرات القوى المتصارعة في مجالات نشاط المنظمة والتطورات السياسية والاقتصادية والتقنية والثقافية المستمرة والمتجددة. . توظيف الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة واستثمار ما تتمتع به من مصادر القوة في تحقيق التفوق والتميز. . معالجة القيود ونقاط الضعف، التي تعاني منها المنظمة وتخفيض آثارها السلبية على العمليات والأنشطة.

ثالثا: التطور التاريخي للتسيير الإستراتيجي

يمكن تحديد المراحل الأساسية التي مرت بها الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها في مجال إدارة الأعمال من خلال تتبع المسار التاريخي لمفهوم الإستراتيجية في سياق تطور إدارة منظمات الأعمال. حيث يرجع تطور الفكر الاستراتيجي إلى فترة الستينات من القرن الماضي التي عرفت الصياغة الأولى لإستراتيجية المؤسسة ولنظام التسيير الاستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساسا من محاضرات السياسة العامة (بجامعة هارفارد) لإدارة الأعمال حيث يعتبر النموذج الذي اقترحه كل من (LEARNED, CHRISTENSEN) (ANDREWS et GUTH) أساتذة بجامعة هارفارد والذي يحمل اسم (L.C.A.G) نسبة إلى الأحرف الأولى من أسماء الأساتذة من بين أهم النماذج المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث يتضمن مجموعة من الخطوات يوضحها الشكل التالي:

¹ علي السلمي: ملتقى الإدارة العليا، الغرفة التجارية والصناعية، السعودية، أكتوبر، 200

شكل رقم (1) اتخاذ القرارات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: Michel Marchesnay, op cit, p : 40-44

وقد استخدم ANDREWS المدخل المعروف UNI-DIRECTION الذي يتكون من عدد من العمليات المحددة ذات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة مثل التحليل البيئي لاختبار وتطبيق الإستراتيجية، إن جوهر هذا المدخل الذي يعرف بمدرسة " التصميم " يعتمد على أساس النظر إلى الإستراتيجية على أنها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية، وفي الغالب يستخدم تحليل - SWOT - أي تحليل عناصر القوة والضعف، الفرص والتهديدات لتحقيق هذا الغرض.

وقد ساهم كتاب آخرون من أمثال MINTEZBERG, ANSOFF SNOW, HAMERMESH في تطوير مدرسة التصميم وتطوير الإدارة الإستراتيجية نظريا وتطبيقيا. وفي هذا السياق ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال وفي مقدمتها: مصفوفة بوسطن الاستشارية، BCG ومصفوفة جنرال إلكتريك GE وأدوات أخرى اقل استخداما. ومع مطلع الثمانينات من القرن الماضي، قدم (PORTER) نموذجا جديدا في كتابه المعروف

(COMPETITIVE STRATEGY) حيث تتمحور الفكرة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج حول أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها، ويضع سياقاً لسلوك منظمات الأعمال أي لاستراتيجياتها. وفي داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل هيكلية أطلق عليها تسمية القوى الخمسة تحدد معدل ربحية الصناعة، ولها تأثير بالغ على الأرباح المتحققة لاستراتيجيات الأعمال، واهتم (Porter) بتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية، ومكوناتها والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة، ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي.

ومع بداية التسعينات من القرن الماضي ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم محفظة الكفاءات الأساسية ومفهوم مصفوفة القرارات.... الخ. وبصفة عامة مر التسيير الاستراتيجي بأربعة مراحل أساسية هي:¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي المرجع السابق ، ص : 35.

1. مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى:

تسمى هذه المرحلة كذلك (بالفترة الخافتة) في دراسات وممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية حيث كان التركيز ينصب على اتخاذ القرارات ذات التأثير الكبير في حياة المنظمات وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي أو توزيع المنتجات أو تخفيض حجم العمليات أو التركيز السوقي

2. مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود:

تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي واختيار البديل الاستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، إضافة إلى التطبيق الاستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها كما تميزت هذه المرحلة بوضوح الرؤيا لماهية الإستراتيجية (الفترة المنيرة).

3. مرحلة التوجه البيئي

في هذه المرحلة انصب اهتمام الباحثين بدراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية خاصة البيئة التنافسية وذلك لمعرفة مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات إذ لوحظ أن متغيرات البيئة معقدة وغير مستقرة وتركز الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين. وذلك للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف بالمنظمة مما يساعد على بناء إستراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع المتغيرات المختلفة (الفترة المزدهرة).

4. مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل:

هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا و هي تمثل المرحلة المعاصرة حيث تقوم المنظمة في هذه المرحلة باستغلال وتسيير مواردها بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق ميزة تنافسية (الفترة الساطعة) من أهم الأبعاد التي ميزت هاته المرحلة ما يأتي :

- . وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحديد واضح لرسالتها وأهدافها وغاياتها.
- . الإستراتيجية أصبحت وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخليا وخارجيا، وعلاقته بال محيط.
- . تزايد أهمية التحليل الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة.

المطلب الثاني: التسيير الإستراتيجي (الأهمية والتحديات)

تبرز أهمية التسيير الاستراتيجي في التعامل مع التحديات و المتغيرات المحلية و العالمية التي تواجه المنظمات و يعد التسيير الإستراتيجي طريقة ونظام مؤسسي لإحداث تغييرات إستراتيجية في حياة المنظمات تجعلها تقوم بالأشياء الصحيحة.

أولا: أهمية التسيير الإستراتيجي: يساهم التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات من خلال ¹ :

. **القرارات الجماعية:** تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص: 33-34.

- . مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية وفي تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وهو الشيء الذي يثير دافعتهم للعمل والانجاز.
- . توضيح الأدوار: حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار بين الأفراد والأنشطة و بيان العلاقة بينهما.
- . الحد من مقاومة التغيير: المشاركة تعني الفهم و الإقناع و توليد الالتزام الأخلاقي يساعد على دعم و إنجاح عمليات التغيير التي تنشئ عن استخدام مداخل و أنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.
- إضافة إلى المزايا السلوكية الناتجة عن تبني الفكر الاستراتيجي فان هناك العديد من المزايا الأخرى التي تعود على المنظمات يأتي في مقدمتها ما يلي:
- . وضوح الرؤيا المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الشيء الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
- . تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: من المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية في الأجل القصير (سواء كانت هذه الظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية.. الخ). لكن يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من اثر المخاطر البيئية.
- . تدعيم المركز التنافسي: التسيير الإستراتيجي يقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية و يمكنها من بناء مزايا تنافسية نظرا لفهمها الصحيح لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص يتم استغلالها بطريقة تفوق منافسيها.
- . التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: يساعد التسيير الإستراتيجي المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح و بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال هذه الفرص بطريقة صحيحة و كذلك التغلب على نواحي الضعف.
- . القدرة على إحداث التغيير: إذ يعتمد التسيير الإستراتيجي على موارد بشرية ذات كفاءة عالية و قدرة على مواجهة التحديات و رغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل حيث يجيد القائمون على صياغة الإستراتيجية صناعة التغيير و يعتبرونه شيئا مرغوبا يبعث على التحري وليس معوقا لتحقيق الأهداف.
- . تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: أثبتت نتائج بعض الدراسات أن تطبيق التسيير الإستراتيجي يمكن المنظمات من تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها، وبالتالي فهو إحدى العوامل المؤثرة على الأداء، معبرا عنه بكمية المبيعات أو الإرباح أو العوائد على الأسهم أو غير ذلك.

ثانيا: التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي: رغم المزايا التي يحققها التسيير الاستراتيجي للمنظمات إلا أنه غالبا ما يواجه العديد من التحديات أهمها¹:

. تسارع التغيرات الكمية في بيئة الأعمال: نعيش اليوم في عالم سريع التغير و التعقد و التشابك بين مختلف متغيراته و يظهر هذا التغير في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية و المعلوماتية ومن ثم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات و التعامل مع الفرص و التهديدات أمر حيوي و هام في مختلف أنواع المنظمات.

. ازدياد حدة المنافسة: لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج كما كانت في السابق بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المنظمة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا وضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة، فعلى سبيل المثال وقبل 20 عاما ما كانت شركة (General-Motors) تتحدى العالم بصناعتها ونموذجا يقتدي به أما اليوم فنجدها تلهث من أجل البقاء (على حد قول احد مدراءها).

. التحالفات الإستراتيجية: لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات و نمو المنافسة الأجنبية وندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها دفعت العديد من الشركات نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى، بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

. ندرة الموارد: أصبح الصراع على موارد الطاقة و الماء والكفاءات العلمية النادرة، سمة العصر وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر و بالمواصفات المطلوبة، في الوقت المناسب.

. ظهور المنظمات المتعلمة: أمام التغيرات البيئية السريعة أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتأتى لها ذلك إلا بامتلاك مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، يتطلب ذلك تطوير و تنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة، حيث تعتبر هذه الأخيرة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد، وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، و تقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة و القوة.

. زيادة دور جماعات الضغط: فالمنظمات الدولية لحماية البيئة وحقوق الإنسان وكذا منظمات المواصفات القياسية للجودة و المنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها و تعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الاستراتيجيين.

. انخفاض تكاليف استعمال شبكات الحاسب الآلي وانتشارها: حيث أصبح التنافس بين الشبكات بدلا من الشركات، ويتطلب النجاح والبقاء والتميز في هذه الظروف الجديدة ، استراتيجيات أكثر ابتكارا وكفاءة.

¹ إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993 ص: 26 . 27

المبحث الثاني: مراحل ومستويات التسيير الإستراتيجي وشروط تطبيقه

إن التسيير الاستراتيجي يمكن اعتباره من مظاهر تطور علم الإدارة ويتسم بالتغير المستمر وبما أن التغير والتطور هو سمة من سمات الحياة وخاصة الاقتصادية، فلا بد للتسيير الاستراتيجي من التطور وفي مستويات مختلفة تبعاً لتطور الحياة ومستوياتها، وذلك لأن الثابت الوحيد في حياة المنظمات هو التغير.

المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي على " أنه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل، وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد " ¹ ، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا الأخير بربط بيئة المؤسسة الخارجية ببيئتها الداخلية وليس العكس. ويعرف DRUCKER.P التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل تلك القرارات مع قياس النتائج " ² . وكذلك يعرفه أبو قحف نقلاً عن ANTONY.R " بأنه عملية إقرار أهداف المنظمة والتغيرات في هذه الأهداف والموارد المستعملة والسياسات التي ستحدد كيفية تحصيل استعمال والتصرف بهذه الموارد " ³ .

ملاحظة: تطرقنا لتعريف التخطيط الاستراتيجي، لأن تطوره مفاهيمياً وتاريخياً أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي ، سواء على مستوى الدراسات أو على المستوى العملي

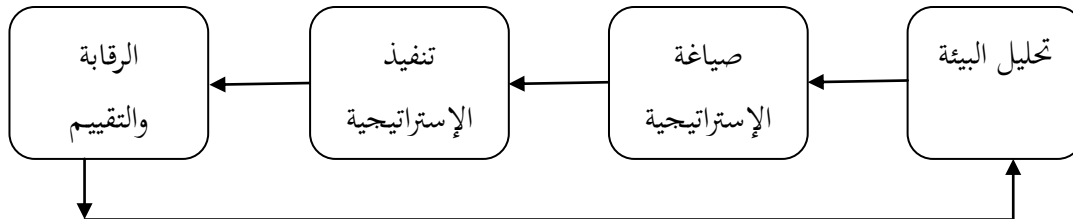
المطلب الثاني: مراحل التسيير الإستراتيجي

يتضمن التسيير الإستراتيجي أربعة مراحل (خطوات) رئيسية هي ⁴ :

- . التحليل والرصد البيئي.
- . صياغة الإستراتيجية.
- . تنفيذ الإستراتيجية.
- . التقييم والرقابة.

ويوضح الشكل التالي كيفية الارتباط والتفاعل بين هذه العناصر

شكل رقم (2) العناصر الرئيسية لعملية التسيير الإستراتيجي



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسى : المرجع السابق ص: 38

¹ عبد الحمي د عبد الفتاح المغربي : المرجع السابق، ص: 34

² Dominique Siegel : op cit, p : 79

³ عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1997، ص: 27

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسى : المرجع السابق ، ص: 38

وتتميز هذه المراحل بجملة من الخصائص الأساسية هي¹ :

. أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة.

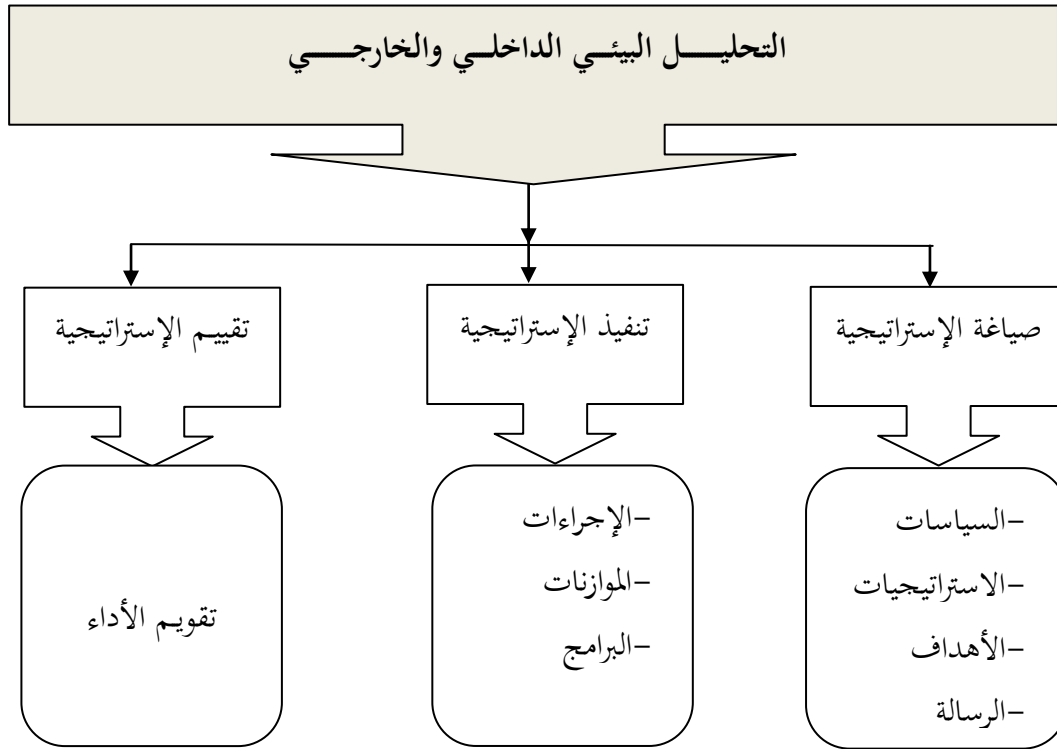
. إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها أي أن التغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل الأخرى فالتغيير في رسالة المنظمة يؤثر على تغير أسلوب تعاملها مع البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها كما أن نتائج تقييم البيئة قد تؤدي إلى تعديل الرسالة وهكذا.

. إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى، التي تقوم بها المنظمة.

. الإدارة الإستراتيجية عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق متميز للمعلومات، تتم بواسطة مراجعة مراحل هذه العملية، و إجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

والشكل التالي يوضح أهم مراحل التسيير الاستراتيجي:

شكل رقم(3) نموذج الإدارة الإستراتيجية التفصيلي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: عوض محمد احمد: مرجع سبق ذكره، ص: 14

وفيما يلي شرح مفصل لهذه المراحل:

أولاً: التحليل والرصد البيئي

هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد

¹ عوض محمد احمد: الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص: 13

مستقبل المنظمة.

وأبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل SWOT ويستخدم لتحديد الفرص والتهديدات (المخاطر) في البيئة الخارجية للمنظمة والتي هي ليست تحت سيطرتها في الأجل أو المدى القصير، وتشكل هذه المتغيرات الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة وتمثل بالقوى والاتجاهات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية وكذلك القوى التكنولوجية وبعض العوامل الخاصة في البيئة الصناعية للمنظمة.

ويستخدم مصطلح SWOT كذلك لتحديد عوامل القوة والضعف والتي ليست بالضرورة تحت سيطرة الإدارة العليا في الأمد القصير، وتمثل هذه العوامل في هيكل المنظمة، ثقافة المنظمة والموارد المختلفة للمنظمة. وتشكل نقاط القوة، الخصائص الرئيسية التي تستند إليها المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية.

ثانيا: صياغة الإستراتيجية

يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد، لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال. وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

- . تحديد رسالة المنظمة
- . تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.
- . وضع الاستراتيجيات وتطويرها.
- . وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.
- وستتطرق فيما يلي لشرح مفصل لهذه المجالات:

1. تحديد رسالة المنظمة:

تكمن الخطوة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص به يميزها عن المنظمات الأخرى فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ورسالة المنظمة قد تتسم بالتحديد ، كما تتسم بالعمومية أو الاتساع والرسالة الضيقة تحدد بوضوح نطاق أنشطة المنظمة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة ويؤخذ على الرسالة الضيقة أنها قد تحد من قدرة المنظمة على استغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها والتي لا ترتبط مباشرة بأنشطتها أو منتجاتها الحالية من ناحية أخرى، يعاب على الرسالة الواسعة أنها لا تحدد بوضوح المجالات التي ترغب المنظمة في التركيز عليها، الأمر الذي قد يولد الغموض وسوء الفهم بين أوساط العاملين والعملاء .وفي حقيقة الأمر فإن تحديد رسالة واضحة ومحددة للمنظمة، يجيب على أسئلة هامة أربعة وهي:

- ما هو عمل المنظمة ؟ - ماذا سيكون في المستقبل ؟

- لمن يؤدي هذا العمل ؟ - لماذا توجد المنظمة ؟

الإجابة على هذه التساؤلات الأساسية، يساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة، فعندما يفقد قائد السفينة بوصلة الملاحة تتساوى أمامه الاتجاهات الأربعة وهو في وسط البحر.

2. تحديد الأهداف القابلة للتحقيق:

الأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة وتحدد الأهداف " ما الذي يجب انجازه و" متى " يجب أن يتم ؟ ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن. وتختلف الأهداف عن الغايات فالغاية هي عبارة أو حالة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلا دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني وأن يتم التعبير عنه كميا، أما الأهداف فهي تشتق من الغايات إنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل تعظيم الأرباح وتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية ومخططة هرميا ومحددة، قابلة للتحقيق، تكتب في أجل واضح ودقيق، تتوافق مع الأنشطة ومتناسقة عموديا وأفقيا، وتختلف مستويات الأهداف من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية) أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل).

فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبيا وهي تعبر عن طموح ومهمة المؤسسة وتتخذ ثلاثة أشكال؛ إما البحث عن البقاء أو البحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق وإما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها.

أما الأهداف الفرعية تكون قصيرة ومتوسطة الأجل مشتقة من الهدف الرئيسي (الأساسي) للمؤسسة، تتصف بأنها كمية ومحدودة وتشكل في مجموعها الهدف الأساسي، أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة ومتوسطة الأجل كذلك تتعلق بكيفية تحديد مهام كل وظيفة، تساعد على انجاز الهدف الفرعي، ومن بين المجالات التي تتجه المنظمة إلى تحديد الغايات والأهداف فيها ما يلي:

. الربحية (الأرباح الصافية).

. الكفاءة (انخفاض التكلفة).

. النمو (الزيادة في المبيعات، الأصول... الخ)

. ثروة الملاك أو المساهمين (العائد، أسعار الأسهم)

. استغلال الموارد (العائد على الاستثمار)

. السمعة والشهرة

. القيادة السوقية (الحصة السوقية)

. المساهمة في خدمة المجتمع (الضرائب، التوظيف، التبرعات)

. القيادة التكنولوجية (الابتكار، التطوير)

. البقاء (تفادي الإفلاس)

. رفاية العاملين (الأمان، الأجور، المزايا الوظيفية)

هذا وتتكون الأهداف من أربعة و هي:

. غاية يتعلق بها الهدف (تعظيم الأرباح مثلا أو زيادة المبيعات)

. مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية (نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك مثلا لقياس مدى تعظيم الأرباح)

. نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف (12 % مثلا)

. إطار زمني لتحقيق الهدف (سنة مثلا)

وبمجرد اختيار الإدارة للمقاييس الفردية لكل من أهدافها فانه يتوجب عليها:

. التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف فرديا وجماعيا.

. ترتيب الأهداف المختارة والمعدلة طبقا لأولويات تحقيقها.

. تفصيل الأهداف المختارة إلى أهداف فرعية حسب أنواع أنشطة الأعمال التي تراوحتها المنظمة.

. التأكد من عدم تعارض الأهداف الفرعية مع استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات المنظمة و إمكانية

تحقيق هذه الأهداف.

3. وضع الاستراتيجيات وتطويرها:

الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها. وذلك من

خلال الاستفادة القصوى من المميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر التي تفرزها المنافسة .

أنها مجموعة الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المديرون من أجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمنظمة .

والإستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوبة والإستراتيجية الجيدة هي تلك التي

يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل .

4. وضع السياسات:

لابد على الإدارة العليا أن تضع مجموعة من السياسات تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ، وتنبع

السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية

ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة

.إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع

خططها وتنفيذها، ويسترشد بها المديرين عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء

قيامهم بواجباتهم الوظيفية، إنها عبارة أخرى دستور العمل، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ لقرارات

ومن أمثلة السياسات الإدارية ما يلي:

- إن شركتنا ترفض أي تخفيض في التكاليف إذا افترن بتخفيض جودة منتجاتنا بأي شكل من الأشكال.
- يجب أن تحتل شركة (Electric-General) المرتبة الأولى أو الثانية في أي سوق تنافسية.

ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية، العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات. ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل مسيري الإدارة الوسطى والإشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا ويشار إليها بالتخطيط التشغيلي وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة و الهيكل التنظيمي ونظام الإدارة.... الخ. والآتي شرح مختصر لكل من البرامج والموازنات والإجراءات:

1. البرامج:

البرنامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد أي أنها تعمل على تفعيل الإستراتيجية وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة

2. الميزانيات:

هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية أي أنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة لأن نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير

3. الإجراءات:

يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية، إنها تصف تفصيليا الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة. على سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية التزود بالموارد الأولية من السوق المحلية أو استيرادها، وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الاتصال بهم وطرق كتابة نماذج موافقة وتفاصيل الدفع.

رابعا: رقابة وتقييم الإستراتيجية

التقويم والمتابعة الإستراتيجية، هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك. ويتم التقويم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضا ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عند الأداء، من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات وتفيد هذه العملية (التقييم والرقابة) في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية هي:

1. مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

2. قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي الجماعي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح.

3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن مراجعة وتقييم الإستراتيجية يعد أمراً جوهرياً، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

المطلب الثالث: مستويات التسيير الإستراتيجي

يرتبط تعدد واختلاف مستويات التسيير الإستراتيجي مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة نجد أنها تمتلك مستوى إستراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لانجاز السلعة أو الخدمة .

ولكن شهدت منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للتسيير الإستراتيجي تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة كما يقتضي أسلوب التسيير الإستراتيجي توفر مجموعة من الشروط ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والمعلوماتي وغيرها.

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للتسيير الإستراتيجي وهي:

- التسيير الإستراتيجي على مستوى المنظمة.

- التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال.

- التسيير الإستراتيجي على مستوى الوظائف.

1. التسيير الإستراتيجي على مستوى المنظمة:

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها وكذلك تحديد الاتجاه العام للمنظمة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المنظمة وخطوط سلعها وهي تهتم بسؤال أساسي هو: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة ؟ أي أنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة، أو تدخل فيها، أو تخرج منها. وعليه فإن إستراتيجية المنظمة تهتم بتحليل الفجوة الإستراتيجية،¹ وتحديد الغايات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها . وتتميز الإستراتيجيات الكلية بكونها إستراتيجيات طويلة الأجل، تؤثر على كل المنظمة، وتأخذ واحدة من أشكال ثلاثة وهي: الاستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش .

تتمثل أهداف التسيير الإستراتيجي في هذا المستوى فيما يلي:

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة (الرؤية، الرسالة و الأهداف الإستراتيجية).

- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة.

¹ إسماعيل محمد السيد: المرجع السابق، ص: 26.. 28

. تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.

. خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

2. التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال :

خلافا لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة، تمتلك السلطة في تنمية استراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة . ومن أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة .

إن التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدة أسئلة أهمها :

. ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق ومن هم العملاء المحتملين لها ؟

. كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع ؟

- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

وتأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنوع، التركيز

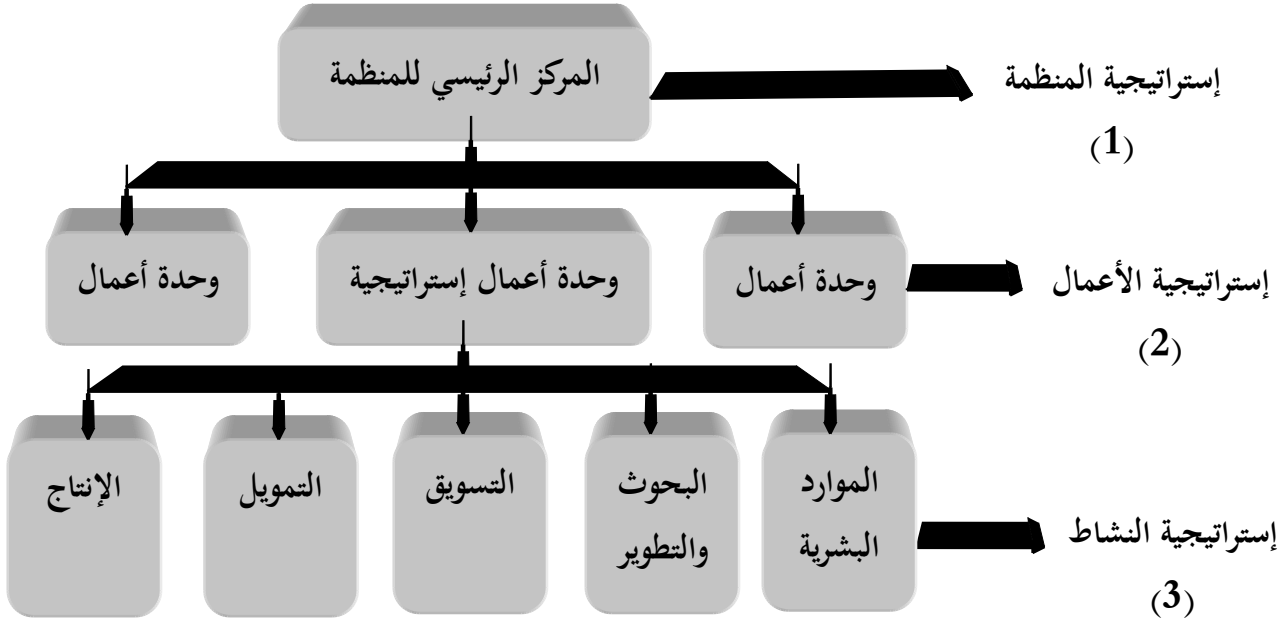
3. التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي :

هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية (مثل : الإنتاج، التمويل، التسويق... الخ) ومن الضروري أن تكون هناك ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى وكذلك أن تساهم الاستراتيجيات الوظيفية بفعالية وكفاءة في تحقيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي¹ وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة ومن أمثلة الاستراتيجيات الوظيفية القرارات الخاصة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية، التحفيز، أماكن تقديم الخدمة الخاصة بالصيانة... الخ .

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للتسيير الاستراتيجي تكون ما يسمى بهرمية الإستراتيجية في المنظمات الكبرى هذه الاستراتيجيات الثلاثة يجب أن يكون هناك تناسق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمنظمة بوجه عام.

¹ مؤيد سعيد السالم : المرجع السابق، ص: 30 - 31

شكل رقم (4) هرمية الإستراتيجية



المصدر: ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق ص: 49

المطلب الرابع: شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على ضرورة توفر مجموعة من الشروط تتمثل في الجوانب الآتية:

1. الجانب الاقتصادي:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال المحيط التنافسي الذي تنشط فيه لذلك كان لزاما عليها تحليله (المحيط) للوقوف على نقاط القوة والضعف ويتضح هذا التحليل من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة همها: ماذا تريد أن تصبح عليه المؤسسة ؟ ماذا تريد أن تفعل ؟ ماذا ستفعل ؟ وعليه فالمؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها، أهدافها ومحفظة أنشطتها لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا ثم تقوم بتحليل المحيط الذي تنشط فيه وتقريظ مختلف مواردها، بعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكنة تطبيقها وتقييمها لاختيار أيها انطبقت للتطبيق ووضع البرامج وتصميم الخطط وتحديد الميزانيات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية المختارة.

2. الجانب المعلوماتي:

تتميز مجتمعات اليوم بتعدد المحيط الذي تعيش فيه حيث كثرت التغيرات والتقلبات السريعة مما يؤدي إلى اشتداد المنافسة بين مؤسسات هذا المحيط وأصبحت عملية البقاء أو الاستمرار في السوق مرهونة بقدرة هذه المؤسسات على مواجهة هذه المنافسة، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة. و يساعد نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة في حصولها على المعلومات اللازمة و المفيدة والمؤثرة في عملية اتخاذ القرار .

وتعرف نظم المعلومات على أنها " مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة " ¹.

ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي ومصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة ودعامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة لضمان استمراريتها وبذلك ظهر بما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية (SIS) والذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار متغيرات المحيط المختلفة ومتابعتها وتقييمها لاقتناص الفرص وتشخيص التهديدات، التي قد تتعرض لها المؤسسة وتمكنها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات، لتجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة، واكتساب مزايا تنافسية دائمة .

وتلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وحيويا في تحديد إستراتيجية المؤسسة ومدى تحقيقها لهذه الإستراتيجية وفي تقييم النتائج المترتبة عن ذلك وبذلك تحاول المؤسسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة ؟
 - ما هي المناطق السوقية التي يمكن أن تتنافس فيها ؟
 - ما هي تشكيلة المنتجات التي يجب طرحها في السوق ؟
 - ما هي الموارد المتاحة والموارد المطلوب الحصول عليها ؟
 - ما هي أهم استخدامات هذه الموارد ؟
- إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب نظام معلومات استراتيجي ليس على مستوى المؤسسات فحسب، وإنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني.
- وتتجلى أهمية نظام المعلومات الوطني كون أن معظم مصادر المعلومات التي يحتاج إليها نظام القرار في المؤسسة هي مصادر خارجية، أي أنها تتعلق بمحيط المؤسسة.

3. الجانب السياسي:

تضم المؤسسة ككيان سياسي مجموعة من التحالفات ² المعلنة و غير المعلنة تشكل أطرافا تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية و تتنافس فيما بينها على الموارد المتاحة بها وعليه فالمؤسسة تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح مشتركة معها وتعرف هذه الأخيرة بالأطراف ذات المصالح. ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف. ومن أجل صياغة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وفق هذا البعد السياسي فهي تحاول الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها:

- ماهية الأطراف ذات المصالح المؤثرة على المؤسسة (داخليا وخارجيا)؟
- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات ؟

¹ صونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، ط 3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 15.

² شوقي ناجي جواد: إدارة إستراتيجية، ط 1، دار الحامد، عمان، 2000، ص: 23.

- كيف يمكن مواجهة هذه الجماعات ؟

- كيف يمكن الاستفادة من تصرفات هذه الجماعات ؟

4 . الجانب التنظيمي:

يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم¹ الذي تطبقه المؤسسة، بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال مما يؤدي إلى تعزيز المزايا التنافسية. ولتفعيل هذا الجانب ينبغي على المؤسسة الإجابة على العديد من الأسئلة أهمها:

- ما هو نوع التنظيم الذي يجب أن تتبناه المؤسسة ؟

- ما هي طريقة اتخاذ القرارات ؟

- ما هو نمط النشاط الإداري ؟

- ماهية إجراءات الرقابة المتبعة ؟

ولتفادي تأثير جماعات الضغط (المصالح) على نشاط المؤسسة، يجب عليها تحليل مختلف العلاقات التي تربطها بهذه الأخيرة، مع البحث عن الدعم السياسي وتقييم إمكانيات الأطراف المعارضة وذلك بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات على المؤسسة وكيفية الاستفادة منها وكذلك معرفة ردود أفعالهم واختيار الحلفاء ومفاوضة الائتلافات عند الضرورة. وعلى كل مؤسسة أن تتبع تنظيما معيناً خاص بها ولذلك فهي تقوم بتحديد حجم الوحدات العملية واختيار وسائل التنسيق ونوع تقسيم العمل من أجل معرفة نوع التنظيم الذي ستختاره . أما فيما يتعلق بالتساؤل حول طريقة اتخاذ القرار فالمؤسسة عليها تحديد مراحل اتخاذ القرار الأساسية وآفاقها وإعداد طريقة اتخاذ القرار. ولتبيان نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة عليها أن تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار وإعداد نظام للتقييم والمكافآت واختيار درجة الاستقلالية . وبالنسبة لإجراءات الرقابة على المؤسسة تحديد درجة المركزية في عملية الرقابة وتحديد وتيرة ومستويات الرقابة واختيار اتجاه الرقابة... الخ.

وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافها ينبغي عليها تحقيق التوازن والتوافق بين مختلف الجوانب (الاقتصادية، السياسية، المعلوماتية والتنظيمية) كي تصبح متكاملة.

¹ Alain Charles Martinet : op cit, p :36.

المبحث الثالث: التشخيص الإستراتيجي

لقد أدركت الإدارة في المنظمات المعاصرة أن الحكمة والابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح وضمان الاستمرار فقد انهارت الفواصل الزمنية والمكانية بين الأسواق وتطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق وزادت شدة المنافسة وتعددت أشكال المنتجات واستراتيجيات التسويق وتغيرت حاجات ورغبات العملاء وأصبح الأخذ بالفكر الاستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية للتنظيم والاستمرار لعملياته، حيث أن الوضع القائم في أي منظمة عند نقطة زمنية معينة ما هو إلا الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المؤسسة وخصائص المؤثرات البيئية.

المطلب الأول: ماهية التشخيص الإستراتيجي

ويتبر التشخيص بصفة عامة مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار فه و الخطوة التي تسمح بكشف وهيكلية المشاكل في نسق معين وتعبر عن ذكاء وضعية تنظيمية معينة بوصفها لنقاط القوة في المؤسسة ومواقع الضعف وربطها بفرص وتحديات أو مخاطر المحيط .

ويعد التشخيص كذلك مصدر للتغيير إذ انه يفسح مجال للتكهن والاقتراح للمؤسسة فمن جهة يبحث في مسببات الوضع الحالي ومن جهة أخرى يساعد في التنبؤ بالوضعية المستقبلية الممكنة. فالهدف منه إذا ليس تصوير الحقيقة فهي كثيرة التعقيد إنما الهدف منه هو المساهمة في اتخاذ قرار معين وتقديم خطة عمل على ضوء معطيات المحيط¹ .

أولاً: تعريف التشخيص الإستراتيجي

يكتسي التشخيص الاستراتيجي أهمية بالغة في القرار الاستراتيجي فهو يقود إلى كشف و هيكلية المشاكل التي تواجهها المؤسسة والتي تتطلب حلولاً إستراتيجية وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات ومحاولة تغيير الأسباب والنتائج فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، وأساس التفكير الاستراتيجي . ويعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه " عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات " ² وتقوم المؤسسة بالتشخيص في حالتين:

. الحالة الأولى: عند معاناة المؤسسة من الاضطرابات والاختلالات.

. الحالة الثانية: إرادة المؤسسة في تحسين وتفعيل نشاطها.

¹ A Thibaut : Le Diagnostic D'entreprise, éd, Organisation, paris 1985 ; p : 21.

² A Martinet : Diagnostic Stratégique, Vuibert, paris, 1994, p : 27.

وهناك خياران أمام المؤسسة إذا ما قررت إجراء تشخيص استراتيجي :

أ - الكفاءات من الموارد البشرية الداخلية التي تتكلف بالقيام بالدراسات المناسبة وتقديم النتائج والحلول والاقتراحات القابلة للنقاش .

ب - طلب استشارة خارجية من الجهات المختصة وبطبيعة الحال تكون هذه العملية بمقابل مكلف جدا لكن

هناك معايير أخرى تدخل في الحسبان ولها تأثيرها كالمهارة، الوقت اللازم للإعداد، الأهداف الضمنية

لالإدارة...الخ. وعلى الإدارة الفعالة أن تجعل من التشخيص الاستراتيجي عملية تفاعلية وقائية وليست علاجية . ويتطلب تحقيق استمرارية عملية التشخيص العديد من المقومات هي ¹ :

- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنهم من تحليل المتغيرات البيئية بحياد وموضوعية.

- تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات .

- تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي .

وعليه أصبح التشخيص الاستراتيجي غاية في الأهمية انطلاقا من كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة

والتوازن بين الفرص والتهديدات الخارجية وبين نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد الداخلية، باعتباره مدخلا

أساسيا لنظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

ثانيا: خصائص التشخيص الإستراتيجي

التشخيص الاستراتيجي الفعال والملائم هو الذي تتضمن خطواته مجموعة من الخصائص والتي يجب أن تكون :

- شاملة وواضحة ومفهومة لنتائج التشخيص المقدمة (المقترحة).

- صارمة وفي نفس الوقت مرنة لتتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة وتتماشى مع مختلف تغيرات المحيط .

- ملائمة للأسس النظرية.

- استكشافية تمكن من استكشاف العوامل المخبئة (غير معروفة) والتي تسمى بالعوامل المفتاحية.

- مفتوحة تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات بحثا عن الحقيقة الإستراتيجية بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية

والهيكلية وغيرها والتي تملك تأثيرات (إيجابية أو سلبية) على نمو المؤسسة.

- منهجية وتقنية بالنظر إلى الطريقة المتبعة في عملية التشخيص، والوقت المتاح والموارد المتوفرة.

- الاستمرارية و الديمومة وذلك قصد البحث و الحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على

التكيف و مواجهة التغيرات البيئية، فإدارة الإستراتيجية في ارتباط دائم مع بيئتها و قصد محاولة التنبؤ بجوانب

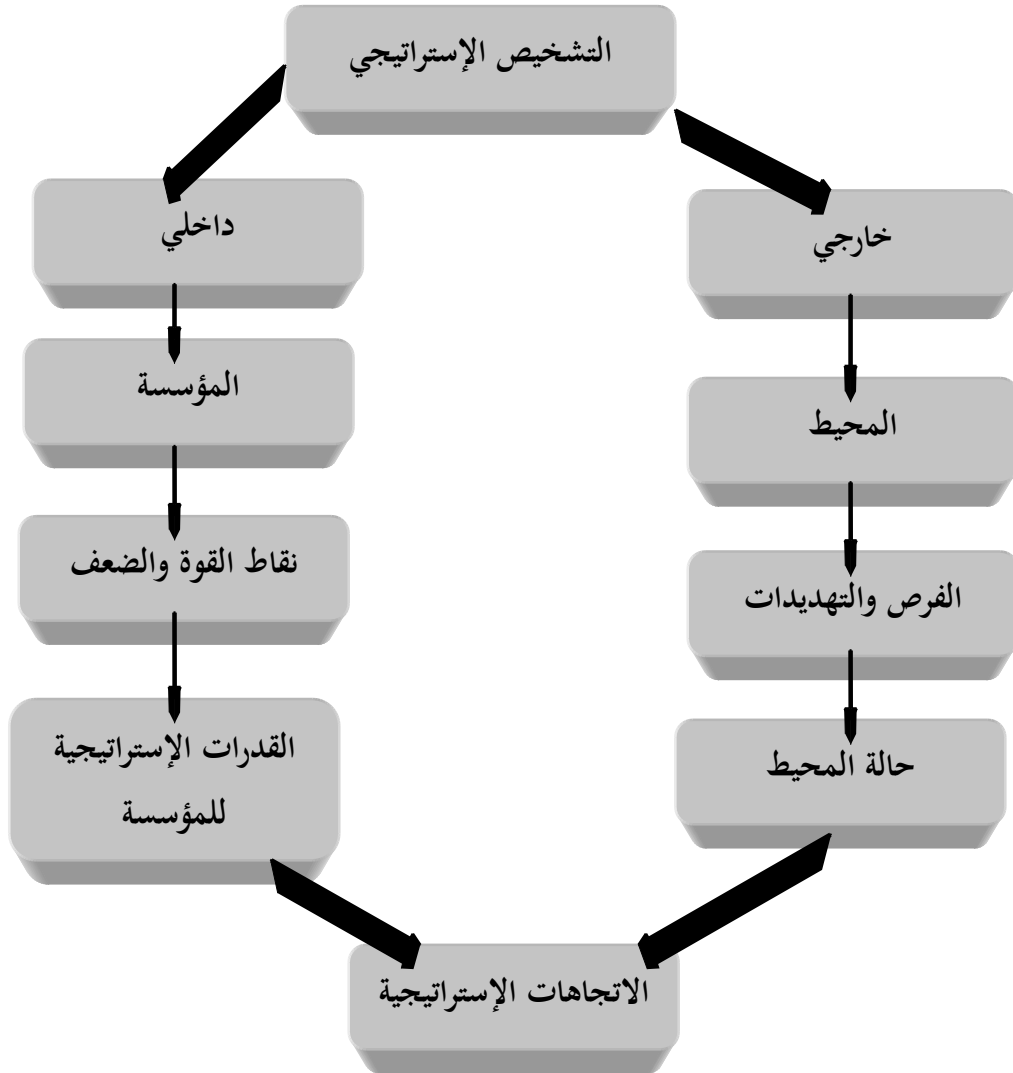
القصور و الضعف الحالية والتهديدات المتوقعة لتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها و الحد منها أو القضاء عليها.

¹ Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni: Stratégie et Organisation, paris , Vuibert,2000, p :89

ثالثاً: أبعاد التشخيص الإستراتيجي

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي للمؤسسة) و بعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار أن المؤسسة، نظام مفتوح على المحيط، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة و المحيط، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم(5) أبعاد التشخيص الخارجي



Source : Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni:, op cit,p :1 5.

ويهدف التشخيص الاستراتيجي¹ الداخلي إلى تحديد الموارد الإستراتيجية للمؤسسة بمعنى نقاط قوتها التي تساهم في تحديد توجهاتها الإستراتيجية وتمثل ميزة نسبية للمؤسسة .

¹ نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي والعمولة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003، ص : 130

فهو يبرز مهارات المؤسسة ومواردها وإمكانياتها، لكن كما تملك المؤسسة نقاط قوة تمثل ميزتها وأسباب تفوقها، فهي كذلك لها نقاط ضعف وأوضاع داخلية سيئة تؤثر على أدائها ولا يمكن تجاهل أثارها في تحديد الإستراتيجية. أما التشخيص الخارجي فيهدف إلى الكشف عن الوضعيات الحالية والمستقبلية للمحيط حيث تحتوي بيئة الأعمال على فرص للنمو، وأوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق المؤسسة فيها ميزة نسبية عن منافسيها وتحتوي كذلك تهديدات تمثل مشاكل محتملة للمؤسسة قد تنشأ عن تغيرات غير مواتية في ظروف البيئة على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها.

المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة (التشخيص الخارجي)

البيئة الخارجية هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات نسبية مركبة أي أنه، مجموعة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهي لا تخضع لإدارة أو سيطرة المؤسسة¹. وعليه فان تحليل وتقييم البيئة الخارجية يعبر احد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية لان نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تكيفها مع بيئتها الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية.

أولاً: أسباب دراسة وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة

- تمكن عملية تشخيص وتقييم العوامل البيئية للمؤسسة من التعرف على مجموعة من الأبعاد ودلالاتها الإستراتيجية، ويمكن حصر هذه الأبعاد في النقاط الموالية²:
- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها (الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية) .
 - بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
 - تحديد نطاق السوق ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.
 - بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء تمثل تلك المنظمات امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في أنشطتها المختلفة .
 - المساهمة في تحديد السمات الأساسية لثقافة المجتمع أو المجموعات التي ستعامل معها المنظمة من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.
 - أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات الأمر الذي يساعد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... الخ.
 - مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب وبالتالي تصميم إستراتيجية كفئة، قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من أثارها.

¹ غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية ، القبة، الجزائر ، 2008 ،ص: 41 . 42

² بخت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي المرجع السابق ، ص: 148

وخلاصة القول إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية، يساعد في معرفة أثارها. على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها.
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها.

ثانيا: مكونات البيئة الخارجية

توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات والتصرفات الإستراتيجية ومن ثم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ويمكن تصنيف هذه العناصر في مجموعتين مترابطتين هي:

- مكونات البيئة العامة¹ (الكلية).
- مكونات بيئة الصناعة.

والشكل الموالي يعرض تصورا عاما لكل هذه المكونات.

شكل رقم(6) مكونات البيئة الخارجية للمنظمة



المصدر: ثابت عبد الرحمان ، جمال الدين محمد المرسى: مرجع سبق ذكره، ص15

1 . البيئة العامة:

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر أو المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة حيث لا تستطيع هذه الأخيرة السيطرة عليها بصفة فردية أو بشكل مباشر وملموس ونجاح المنظمة يعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في إيجاد التلائم المناسب بين أنشطتها وبين المتغيرات البيئية المكونة لهذه البيئة

¹ هناك تسميات مختلفة للبيئة العامة، فهناك من يسميها بالبيئة الكلية، أو بالبيئة غير المباشرة أو بيئة المجتمع (كلها تسميات لمعنى واحد)

لذلك وجب التفاعل والتأقلم مع بيئتها الخارجية، ولذلك يجب تشخيص دقيق لعناصر هذه البيئة. ويمكن تعريف تشخيص البيئة الخارجية العامة بأنها " العملية التي يقوم بها الإستراتيجيون لمتابعة تأثير العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والثقافية لتحديد الفرص والمخاطر المحتملة على المنظمة " ¹ . وتتضمن بيئة المجتمع (البيئة العامة) القوى العامة التي تؤثر بشكل غير مباشر على أنشطة المنظمة في الأمد القصير ولكنها تملك تأثيرات مؤكدة على قراراتها الطويلة الأجل وعادة تركز المنظمات اهتماماتها في كل مجال على تحليل الاتجاهات من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر.

والجدول الموالي رقم(1) يبين بعض العوامل المهمة في البيئة العامة للمنظمة

الاقتصادية	التكنولوجية	السياسية/القانونية	الاجتماعية/الثقافية
-اتجاهات الناتج المحلي الإجمالي	-إنفاق الحكومة على البحث والتطوير	-قوانين حماية البيئة	-التغير في نمط الحياة
-معدلات الفائدة	-إنفاق الصناعة على البحث والتطوير	-قوانين الضرائب	-توقعات عن المسارات الوظيفية
-عرض النقود	-تركيز الجهود التكنولوجية	-الحوافز على مستوى الدولة	-جماعات حماية المستهلك
-معدلات التضخم	-براءات الاختراع	-قواعد وقوانين تنظيم التجارة الخارجية	-معدل النمو السكاني
-مستويات البطالة	-التطورات في مجال النقل التكنولوجي من المعامل إلى الأسواق والأعمال	-الاتجاهات اتجاه الشركات الأجنبية	-التوزيع العمري للسكان
-الرقابة على الأجور والأسعار	-الشحن بالإنتاجية المرتبطة بالآلية	-قوانين العاملين	-الأعمار المتوقعة
-توافر الطاقة وتكلفتها	-توفر الانترنت	-النظام السياسي المطبق	-معدلات المواليد
-مستوى الدخل	-البنية التحتية للاتصالات	-اتجاهات الحكومة ناحية الشركات الأجنبية	-اللغات القومية والأجنبية
-معدلات النمو الاقتصادي	-القيود على النقل التكنولوجي	-قوة المعارضة والقوى السياسية المختلفة	-المعتقدات الدينية
-مستوى دخل الفرد	-توفر الموارد الطبيعية	-درجة الحرية والديمقراطية	-مستوى الأمية
-مناخ الاستثمار	-شبكات النقل	-المشاركة السياسية	-حقوق الإنسان
-السياسات المالية	-مستويات مهارة قوة العمل	-قوانين التأمينات والخصخصة	-حماية البيئة
-أسعار الصرف	-حماية حقوق الاختراع	-التعليم وسياساته	-الاتجاهات عن مستوى المعيشة
-طبيعة المنافسة	-والعلامات التجارية	-التشريعات الخاصة بالإصلاح والحوكمة	-التفضيلات المهنية
-العضوية في المنظمات الاقتصادية العالمية والإقليمية	-أهمية الحاسب الآلي		-حجم العمالة المؤقتة
-العجز التجاري	-التجارة الالكترونية		-دور المرأة في المجتمع
-أوضاع ميزان المدفوعات	-نظم التصميم باستخدام الحاسب الآلي		
-تغيرات الأسواق المالية			
-معدلات المدخرات الشخصية			
-عجز الموازنة			
-مؤشرات أسعار المستهلكين			

Source: Wheelen T.L et Hunger: op cit, p: 125.

¹ P.Charpentier : **Organisation et Gestion de L'entreprise**, éd, Nathan, france, 2004,p: 58.

الجدول أعلاه يلم مجموعة من العوامل للبيئة الخارجية المهمة ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والقانوني والتكنولوجي وهي تمارس تأثيرات فعالة على نشاط المنظمة. على سبيل المثال أدت قوة الحاسبات والاتصالات والشبكات المرتبطة بها إلى ترابط وتفاعل شديدين بين الأنظمة المالية على المستوى الدولي لدرجة أن انخفاضاً محدوداً في معدلات الفائدة في الولايات المتحدة الأمريكية يمكن أن يؤدي إلى تغيير في قيمة الأسهم في جنوب شرق آسيا.

2. بيئة الصناعة:

تشير الصناعة¹ إلى مجموعة الشركات التي تقدم منتج أو خدمة متشابهة وتعد الصناعة التي تعمل فيها المنظمة هي أقرب بيئة لها وبالتالي فإن جوهر تحليل البيئة التي تعمل فيها المنظمة هو تحليل الصناعة التي تنتمي إليها. وعليه فإن جوهر محور بيئة الأعمال يتشكل من خلال العلاقة مع ثلاثة أطراف أساسية، هي² :

المستهلكين، الموردين والمنافسين وهذه هي بيئة الصناعة للمنظمة حيث تكمن نقطة البداية في تحليل

الصناعة في سؤال بسيط: **ما الذي يحدد مستوى الربحية في الصناعة؟**

إن جوهر العمل في ميدان الأعمال، هو خلق قيمة للمستهلك إما من خلال الإنتاج (تحويل المدخلات إلى مخرجات) أو من خلال التجارة (البيع والشراء) وعليه فإن الأرباح التي تتحصل عليها الشركة في الصناعة تتحدد من خلال ثلاثة قوى هي: قيمة المنتج بالنسبة للمستهلك، شدة أو كثافة المؤسسة، القوة التفاوضية للمنتجين مقارنة بالموردين.

وفي هذا الصدد يعتبر نموذج القوى التنافسية لـ MICHEL, PORTER³ إطاراً هاماً لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة والربحية وطبقاً لهذا الإطار فإن ربحية الصناعة تحددها القوى التنافسية الخمسة وتتضمن ثلاثة مصادر للمنافسة الرئيسية وهي:

- منافسة المنتجات البديلة.

- منافسة الداخلون الجدد.

- منافسة المنافسين الحاليين في السوق.

كما تتضمن أيضاً مصدرين للمنافسة الأفقية وهما:

- القوة التفاوضية للمشترين.

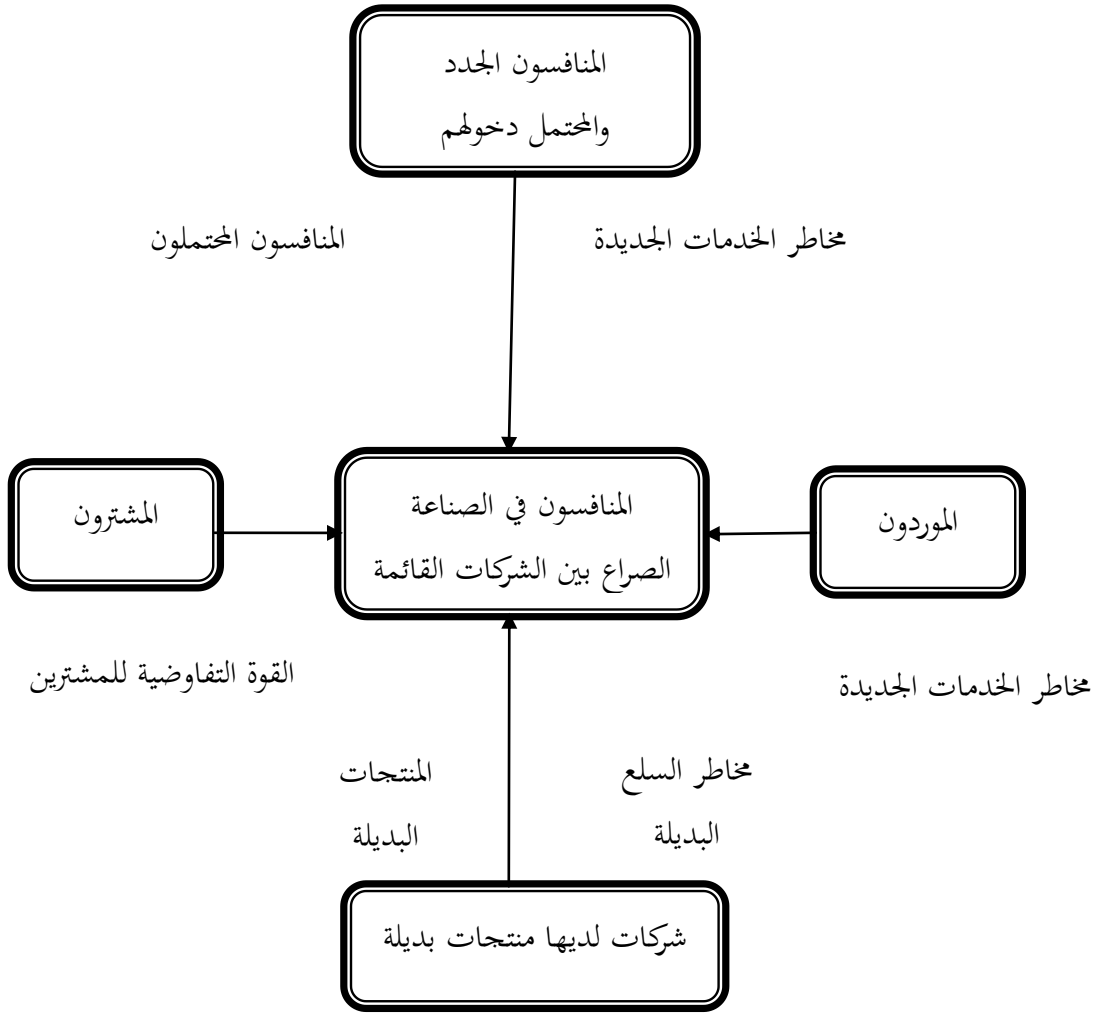
- القوة التفاوضية للموردين.

¹ الصناعة: تسمى كذلك بالبيئة التنافسية أو البيئة المباشرة أو بيئة المهمة أو بيئة العمل

² نبيل محمد المرسى، احمد عبد السلام سليم : الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007 ، ص: 44 . 45.

³ M.E.Porter : L'avantage Concurrentiel , ed, dunod, paris, France, 1995, p : 13

والشكل رقم (7) يوضح هذه القوى الخمسة لبورتر



Source : M.E.Porter : op cit, p :15.

يلاحظ من خلال هذا الشكل العلاقة العكسية بين القوة التي تتمتع بها هذه الأطراف وبين قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ورفع الأسعار والتحكم في السوق حيث تلعب هذه العناصر أو القوى الدور الرئيسي في التأثير على قدرات منظمات الأعمال على المنافسة وتتحدد قوة كل من هذه المجموعات الخمسة من خلال عدد من المتغيرات الهيكلية يتم توضيحها فيما يلي¹ :

تهديد المنافسون الجدد والمحتمل دخولهم في الصناعة: إذ يجلب الأعضاء الجدد للصناعة قدرات جديدة مثل: الرغبة في الحصول على حصة سوقية، موارد بكميات كبيرة ولذلك فهم يشكلون مخاطر أو تهديدات للمنظمة القائمة، وبالتأكيد فان حجم هذا التهديد يعتمد على مدى وجود عوائق الدخول إلى الصناعة كالتشريعات الحكومية والولاء للعلامة.

¹ مؤيد سعيد السالم: المرجع السابق ، ص: 98 . 101

القوة التفاوضية للموردين: يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع أو (فرض) الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، لذلك لابد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم وذلك من حيث؛ أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، نقاط تميزهم، مدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف وكلما كان المورد ضعيف قوى مركز الشركة فتفرض أسعار منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى.

القوة التفاوضية للمشتريين: يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر ويكون المشتري قويا إذا توفر على ما يلي:

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.

- كثرة عدد الموردين.

- فروقات قليلة في تكلفة الموردين.

- احتمال التكامل الخلفي بإتباع السلعة بنفسه.

تهديد السلع أو الخدمات البديلة: السلع البديلة هي السلع التي تبدو مختلفة ظاهريا لكنها تستطيع أن تشبع نفس الحاجة، ووفق لبور تر فان وجود السلع البديلة يحد من العائدات المحتملة للشركة بوضع قيود على الأسعار التي تفرضها الشركة والتي من الممكن أن تحقق أرباحا لها.

المنافسة بين الشركات القائمة: ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة السابقة ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنشآت القائمة حاليا في صناعة ما يلي:

- معدل النمو في الصناعة.

- تكاليف التبديل.

- موانع الخروج المرتفعة.

- مستويات تميز المنتج.

- مقدار التكاليف الرأسمالية.

- درجة التمرکز و التوازن بين المنافسين.

فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة، نسبة أقل ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمرکز، فان الاحتمال الأكبر هو توافد فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح. لذا فانه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة السابقة بمثابة محددات مهيمنة على درجة التنافس أو المزاخمة بين المنافسين.

القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين: يقترح FREEMAN, R¹ إضافة هذه القوة السادسة إلى قوى بورتر لتتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في بيئة العمل مثل: الحكومات، حاملي الأسهم، النقابات المقترضين،

¹ Freeman, Re: **Strategic Management**; A-Stakeholder approach;; Pitman publishing; Boston, 1984, p: 141.

الغرف التجارية... الخ وتختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة إلى أخرى لكننا لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة.

3- خطوات تحليل البيئة الخارجية:

إن التعرف على مكونات بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمات عملية مهمة لكنها لا تكفي لتحقيق الغرض وراء عملية التشخيص الاستراتيجي إذ مازال هناك العديد من الخطوات الأساسية والمطلوبة لتعظيم المنافع الناجمة عن دراسة البيئة الخارجية، وتمثل هذه الخطوات في ¹ :

أ - جمع المعلومات عن البيئة الخارجية:

أو ما يسمى بالاستخبار الصناعي وهو ينصب على جمع المعلومات اللازمة والتي تخدم عملية التنبؤ ومصلحة المنظمة ويتم الحصول على المعلومات بشكل رسمي أو غير رسمي وبأساليب شخصية ومن مصادر متعددة مثل العملاء، الموردين، البنوك، الاستشاريون، النشرات، الملاحظات الشخصية والانترنت. ولا بد أن تضع الإدارة العليا في أي منظمة نظاما للحصول على المعلومات اللازمة وتوزيعها على الأفراد أو الجهات القادرة على توظيفها للوصول إلى تقييم شامل للبيئة ويتم جمع المعلومات بأساليب عديدة منها:

- المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية.
- التقارير التي يقدمها المديرون.
- أسلوب دلفي (الاجتماع عن بعد)
- كما يتم جمع المعلومات أيضا بأساليب غير شرعية منها:
- استعمال بعض العاملين لدى المنافسين أو الموردين الذين يعملون معهم.
- الإعلان الوهمي عن وظائف مباشرة ولاءات مع العاملين لدى المنافسين للحصول منهم على معلومات بطريقة غير مباشرة.
- تحليل منتجات المنافسين.
- تعيين العاملين السابقين لدى المنافسين بالمنظمة.
- الابتزاز والتهديد.
- التنصت.

- سرقة التصميم أو الرسومات أو العينات أو المستندات أو التقارير الخاصة بسلع المنافسين.

ب - التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة:

تستدعي الضرورة بعد قيام المنظمة بجمع المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا ذلك أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد لسنوات

¹ مؤيد سعيد السالم: المرجع السابق، ص: 102 . 106

طويلة، ووضع الخطط المستقبلية يبنى على أساس التنبؤ.

وهناك العديد من الطرق الخاصة بالتنبؤات المستقبلية لكل منها محاسنها وعيوبها منها:

- **طريقة استقراء الاتجاهات:** ويقصد بها سحب الاتجاهات الحالية إلى المستقبل على افتراض أن العالم متسق بشكل معقول ويتغير ببطء في المدى القصير وأهم الأدوات المستعملة في عملية الاستقراء هي السلاسل الزمنية.
- **كتابة السيناريوهات:** هي عبارة عن وصف مركز مكتوب بشكل قصصي لبعض الأوضاع في المستقبل على شكل متغيرات أو موضوعات رئيسية وتعتبر من أكثر الطرق شيوعا بعد طريقة استقراء الاتجاهات.
- **النماذج الإحصائية:** هي طريقة كمية تحاول استكشاف عوامل نسبية أو على الأقل عوامل تفسيرية تربط بين اثنين أو أكثر من السلاسل الزمنية معا ومن أمثلتها تحليل الانحدار.
- **طريقة دلفي:** هي طريقة غير كمية تتطلب وجود مجموعة من الخبراء لا يعرف بعضهم البعض ويطلب منهم بشكل فردي أن يقدر احتمال حدوث أحداث معينة في المستقبل مع إعطائه لاحقا عدة فرص لمراجعة تقديره بعد اطلاعه على إجابات الآخرين.
- **العصف الذهني:** أو الفكري فهو كذلك أسلوب غير كمي يتطلب وجود أشخاص ملمين بالموقف المطلوب التنبؤ به حيث يقومون باقتراح أفكار بدون مراجعتها عقليا أولا وغير مسموح بالنقد وتبني أفكار حتى يتم التوصل إلى الاتفاق.

ج - تحليل الفرص والتهديدات البيئية:

- تعكس المعلومات التي يتم جمعها إما فرصا للمنظمة ينبغي استثمارها أو تهديدات (مشاكل وإضرار) ينبغي تفاديها، وتحكم كفاءة تحليل هذه العوامل والقدرة على التنبؤ بسلوكها المستقبلي عدة عوامل من بينها:
- مدى تغير أو ثبات العوامل البيئية.
- تعدد وتنوع العوامل البيئية.
- تكلفة الحصول على المعلومات البيئية.
- الكفاءات الإدارية التي تقوم بعملية التحليل.
- الوسائل والأدوات المستعملة في عملية التحليل.

المطلب الثالث: تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة (التشخيص الداخلي)

كما تهتم المنظمة بتشخيص بيئتها الخارجية لاكتشاف الفرص واستغلالها لخدمة مصالحها وأهدافها وأيضا الوقوف على التهديدات التي يمكن أن تشكل خطرا على بقاءها واستمراريتها فهي كذلك تهتم بالتشخيص الداخلي لبيئتها لحصر مواردها وإمكانياتها للوقوف على ما تمتلكه من نقاط قوة ومجالات القصور لمعالجتها والتخفيف من حدتها.

أولاً: مفهوم التشخيص الداخلي وأهميته

1 - مفهوم التشخيص الداخلي:

ويقصد بتحليل البيئة الداخلية عملية فحص وتحليل دقيق للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا لتحديد مستويات الأداء ومواطن القوة ومجالات الضعف أي إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم بالمؤسسة وتشير نقاط القوة إلى مجموعة من الكفاءات المحددة وجوانب التميز التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية عن المنافسين أما نقاط الضعف فتشير إلى مجموعة من أوجه القصور والخلل الداخلية في المنظمة والتي تجعلها تعاني من مشاكل وتحديات.

2-أهمية تشخيص (تحليل) البيئة الداخلية:

يتم الاعتماد على التحليل الداخلي لبيئة المنظمة في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وعليه تكمن أهمية التشخيص الداخلي فيما يلي:

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة.
- تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً؛
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية للتغلب عليها والحد من أثارها.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج عن التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر ناتج عن التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

ثانياً: مداخل تحليل البيئة الداخلية

هناك عدة مداخل أساسية يمكن استخدامها للوقوف على حقيقة الموقف الداخلي للمنظمة ومدى قدرتها على استغلال فرصها البيئية وهي¹:

- مدخل الوظائف الإدارية.
 - مدخل وظائف المنظمة.
 - مدخل سلسلة القيمة.
 - مدخل الموارد.
 - مدخل الكفاءات (رأس المال الفكري).
- وفيما يلي عرض وجيز لهذه المداخل الهامة في اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف بالمنظمة:

¹ نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام سليم: المرجع السابق، ص: 65 - 84

1-مدخل الوظائف الإدارية:

يتطلب استخدام مبدأ الوظائف الإدارية في التحليل الاستراتيجي ضرورة فحص وتمحيص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد وكذلك مواطن القصور والضعف.

أ -وظيفة التخطيط:

ينبغي أن ينصب الاهتمام عند التحليل الاستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تخطط المنظمة وتبني مستقبلها ولهذا ينبغي أن يركز التشخيص الاستراتيجي على الجوانب التالية:

- مدى وضوح رؤية ورسالة المنظمة لدى العاملين والمتعاملين مع المنظمة.
- نشر ثقافة التخطيط المستقبلي وألا يكون التخطيط الاستراتيجي ونواتجه حبيس الإدارة العليا وعدم التقليل من فرصة الآخرين على المشاركة وتنفيذ الاستراتيجيات.
- مدى توجه المنظمة والعاملين بها وقياداتها بالمنظور طويل الأجل في التخطيط.
- مدى مشاركة الأطراف المحورية في المنظمة في أعمال التخطيط الاستراتيجي.
- مدى وجود كيان مؤسسي مسئول عن أعمال التخطيط الاستراتيجي والمتابعة في المنظم.
- فحص إلى أي مدى ترتبط مؤشرات وعوامل تقييم الأداء في المنظمة بالأهداف والخطط طويلة الأجل التي تتبناها.

ب -وظيفة التنظيم: وتهدف إلى:

- التعرف على أساس تقسيم العمل بالمنظمة ومدى اتساق ذلك مع طبيعة المنظمة ونشاطها أي مدى مناسبة الهياكل التنظيمية لما تقوم به المنظمة وما تسعى إلى تحقيقه.
- التعرف على مدى تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وما ينجز عن ذلك من صعوبات حمة في تدفق المعلومات والمستندات.
- التعرف على مدى التفاوت في حجم السلطة الممنوحة للعاملين في المستوى الإداري الواحد.
- التعرف على مدى وجود تضارب في الاختصاصات وتداخل في المهام والأنشطة بين الوحدات والمستويات التنظيمية أو حتى بين الوظائف.
- دراسة الكيفية التي يتم بها التنسيق والتكامل بين الوحدات التي تقوم بأنشطة ذات طبيعة تكاملية أو أنشطة وأعمال ذات طبيعة تنابعة.
- التعرف على مدى فاعلية الاتصالات داخل المنظمة، ومدى توفر المعلومات من خلال مجموعة التدفقات التي تؤديها المنظمة

- التعرف على الصراعات التنظيمية والمناورات ومقاومة التغيير بالمنظمة والتي يمكن أن تهدد كيانها وتبعدها عن الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها.

- مدى فاعلية المنظمة ونجاحها والتي تقاس من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف وحصولها على المدخلات اللازمة للتشغيل ومدى كفاءة العمليات الداخلية ومدى رضا الأطراف المحورية والشركاء الإستراتيجيون.

- دراسة الثقافة التنظيمية السائدة وهي مجموعة القيم والمعتقدات والفهم وطرق التفكير التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ويتم تعليمها للأعضاء الجدد، كما أنها تمثل الجانب غير المكتوب والشعوري في المنظمة.

ج - وظيفة التوجيه والرقابة: ينبغي أن تخضع عملية القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المنظمة إلى تحليل استراتيجي، وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور وأوجه التميز فيها، كما أن درجة الحماس والدافعية العالية في المنظمة تعتبر نقطة قوة والعكس عدم الرضا والإحباط تعد نقطة ضعف.

2. مدخل وظائف المنظمة:

يمكن هذا المدخل المؤسسة من الوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف بممارستها لمختلف وظائفها، والتي تؤثر في مجموعها على الأداء الكلي لها وبالتالي الوقوف على مدى الارتباط والتداخل والتكامل الموجود بين مكونات المنظمة، والشكل التالي يوضح الأبعاد الرئيسية للتحليل الوظيفي.

الأبعاد الرئيسية للتحليل الوظيفي:

الإنتاج والعمليات

. تكلفة وإتاحة المواد الخام . العلاقة بالموردين
. اقتصاديات الحجم الكبير . أنظمة الرقابة المطلوبة عن
الأسواق . درجة التكامل الراسي للقيمة المضافة وهامش
الربح . كفاءة أنظمة الرقابة على العمليات الذهنية للمنتج .
البحوث والتطوير في تكنولوجيا وأنظمة العمليات

التسويق

. مدى اتساع وعمق خطوط المنتجات . مدى تركيز
المبيعات في منتجات أو قطاعات محددة . القدرة على
تجميع المعلومات عن الأسواق . الحصص وأنظمة
العمليات . مزيج خدمة المنتج . منافذ التوزيع
. مدى فعالية تنظيم المبيعات . الصورة الذهنية للمنتج
. إستراتيجية التسعير والمرونة السعرية
. تطوير المنتجات الجديدة

الموارد البشرية

. أنظمة الموارد البشرية . مهارات وقدرات العاملين
. كفاءة وفعالية سياسات الموارد البشرية . تكلفة برامج
علاقات العاملين بالمقارنة بالصناعة والمنافسين
. أنظمة الحوافز . المهارات والخبرات المتخصصة الخ.

التمويل والمحاسبة

. القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل وطويل الأجل
(القروض، حق الملكية) . مستوى الموارد وتعدد المصادر
. تكلفة رأس المال بالمقارنة بالصناعة والمنافسين
. العلاقة مع المستثمرين . المقرضين وحملة الأسهم
. رأس المال العامل . حجم الموارد المالية
. الأنظمة المحاسبية ... الخ

أنظمة المعلومات

. مدى وجود قواعد فعالة للمعلومات . دقة الممارسات
وشمول المعلومات بين نواحي النشاط المختلفة
. مدى ملائمة المعلومات لاتخاذ القرارات التكتيكية
والإستراتيجية . المعلومات المتعلقة بقضايا الجودة وخدمة
العملاء . قدرة الأفراد على استخدام المعلومات المتاحة

إدارة الجودة

. العلاقات مع الموردين والعملاء . أنظمة الرقابة على الجودة
الداخلية لتعزيز جودة السلع والخدمات

التنظيم والإدارة

. الهيكل التنظيمي . الصورة الذهنية عن المنظمة . كفاءة الإدارة وخبرة المديرين . أنظمة الاتصال الداخلية - المناخ التنظيمي
. الثقافة التنظيمية . أنظمة اتخاذ القرارات . نظام التخطيط الاستراتيجي . التفاعل بين الأنظمة والوحدات الفرعية

المصدر: ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره: ص 216-218.

يوضح لنا الشكل أعلاه أهم الأبعاد الرئيسية المتعلقة بالتحليل الوظيفي لكل وظيفة من وظائف المؤسسة سواء تعلق الأمر بالإنتاج أو بالتسويق أو غيرها من الوظائف المدرجة سابقا مما يسهل عملية اكتشاف مواطن القصور لموارد المؤسسة الداخلية واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها وكذلك معرفة أهم نقاط القوة لاستغلالها في تحقيق مزايا تنافسية.

3. مدخل سلسلة القيمة: وفقا لهذا المدخل فان المنظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة، التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة للقيمة، وإن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية. ولاستخدام هذا المدخل يجب إتباع الخطوات التالية:

- تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة، وتوجد خمسة أنشطة رئيسية (أولية) في أي منظمة أعمال وهي: مناولة وتخزين المواد، العمليات والإنتاج، التسويق والبيع، المناولة والتخزين للمنتجات التامة و خدمة العملاء كما توجد أربعة أنشطة مساعدة (داعمة) وهي: الشراء، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية و البنية الأساسية للإدارة والمحاسبة والتخطيط وإدارة الجودة والشؤون القانونية.... الخ.

- تحديد العلاقة والارتباط بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات (أي بين الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة) وتحصل المنظمة على الميزة الدائمة عندما تؤدي هذه الأنشطة بتكاليف منخفضة أو بطريقة تساعد على إنتاج سلعة أو خدمة متميزة بما يساهم في تحقيق قيمة للمستهلك.

إذا هذا الأسلوب كأداة تحليلية إستراتيجية للكشف عن نقاط القوة والضعف في المنظمة يوفر فهما أكثر عمقا لطبيعة ومصادر وموارد المزايا التنافسية التي تحققها هذه الأخيرة.

4. مدخل الموارد: يرى أصحاب هذا المدخل أن المنظمة هي مجموعة من الموارد غير متجانسة التي لا تتحرك بصورة كاملة، ويركز هذا المدخل على أن نوع وأهمية موارد المنظمة هي محددات هامة لربحيته، وهذه الموارد يمكن أن تكون مخزون من العوامل المتاحة المملوكة أو المسيطر عليها من قبل المنظمة، ويتم تحويل هذه الموارد إلى منتج نهائي أو خدمة باستخدام مجموعة من الأصول وآليات المنظمة.

ويشمل مصطلح موارد المنظمة على كل الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية، الخصائص، المعلومات والمعرفة المتاحة التي تسيطر عليها المنظمة، وتعد هذه الموارد هي الأساس في تنفيذ الاستراتيجيات وتحسين الكفاءة والفعالية.

وتعتبر الموارد الملموسة وغير الملموسة الهامة والمميزة هي الأساس في تميز المنظمة وتفوقها، ولكن أهم هذه المكونات هي الموارد الغير ملموسة سواء أطلق عليها المعرفة أو الأصول الخفية أو الطاقة الاستيعابية أو الكفاءات المحورية أو

القدرات الجوهرية أو الذاكرة التنظيمية، ولكي تشكل هذه الموارد نقاط قوة المنظمة وتمكنها من الحصول على ربح اقتصادي كبير وتحقق تميز عن المنافسين يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- أن تكون ذات قيمة.
 - أن تكون نادرة بين المنافسين الحاليين والمحتملين.
 - أن تكون غير قابلة للمحاكاة بصورة كاملة.
 - ألا يكون لها تجانس استراتيجي.
 - أن تكون غير متجانسة.
- فالمعرفة ذات القيمة العالية تمكن من تحقيق التميز في الأداء بسبب قدرتها على تمكين المنظمة من تنفيذ الاستراتيجيات لتحسين الكفاءة والفعالية.

5. مدخل الكفاءات (رأس المال الفكري) : يعتبر هذا المدخل جديد في ميدان التحليل الاستراتيجي الداخلي للمنظمات ويركز على أن امتلاك المؤسسة لمكونات وعناصر رأس المال الفكري هو الأساس في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، التي تعمل في عصر الاقتصاد المعرفي. وتعرف منظمة التعاون للتنمية الاقتصادية (O.C.D.E) رأس المال الفكري على أنه " القيمة الاقتصادية لمجموعة من الأصول غير الملموسة للمنظمة ".

ويتكون رأس المال الفكري من رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس المال الاجتماعي والتي تشكل نقاط قوة وضعف بالمنظمة¹.

أ- رأس المال البشري: يعتبر روح المؤسسة أو المنظمة، لأنه جوهر القدرات التنظيمية فيها، فالمنظمات في حد ذاتها لا تفكر ولا تتخذ قرارات ولا تقوم بتخصيص موارد بل إن الأفراد هم الذين يفعلون ذلك بما لديهم من مهارات ومعارف وقدرات يستخدمونها لتحقيق المهام والأعمال في المنظمات وعليه فرأس المال البشري لا تملكه المنظمة وغير خاضع لسيطرتها.

وتحليل رأس المال الفكري مخزون المعرفة الفردية في المنظمة وأيضاً القيمة المتراكمة للاستثمارات في تدريب الأفراد وكفاءاتهم ومهاراتهم.

ويتكون رأس المال البشري على مستوى الفرد من أربعة عوامل: هي العوامل الوراثية والتعليم والخبرة والاتجاهات عن الأعمال والحياة.

¹ OCDE : **Actifs Immatériels et Création de Valeur**, rapport OCDE 2006, disponible sur le site : www.oecd.org, consulté, le ; 29-05-2019 ; à : 09:50.

ب - رأس المال التنظيمي: يتضمن المخزون غير البشري للمعرفة في المنظمة ويشمل قواعد البيانات والهياكل التنظيمية وأداة العمل وحقوق الملكية الفكرية وأي شيء آخر، تعتبر قيمته بالنسبة للمنظمة أعلى من قيمة الأداة المستخدمة في الاحتفاظ به.

ويمكن تصنيف أصول رأس المال التنظيمي بالمنظمة والتي تعتبر مجالا هاما لنقاط القوة والضعف فيها إلى:

- الأصول الفكرية التي يمكن حمايتها بالقانون وتتضمن قواعد البيانات التجارية، حقوق الامتياز، براءات الاختراع، نظم رقابة الجودة الجديدة، حقوق التأليف، اسم ورمز الشركة، التصميمات المسجلة، العقود، الاتفاقيات، أسرار التجارة، البرمجيات الخاصة بالمؤسسة، الدراسات والبحوث، المعرفة المسجلة في مستندات وأوراق العمل، الرسومات والتصميمات.

- الأصول الفكرية التي لا يمكن حمايتها بالقانون وتتضمن أساليب جديدة في تنظيم وإدارة الشركة، قوائم العملاء، قنوات الاتصال مع مكاتب الخبرة والجامعات ومراكز البحوث، شهادة الجودة وقواعد البيانات الأخرى المتصلة بها، الذكاء التنافسي والخبرة بالإطراف التي تتعامل معها المنظمة.

ج - رأس المال الاجتماعي: أو ما يسمى برأس مال العلاقات ويتضمن المعرفة المجردة في سلسلة القيمة التنظيمية وهي تلك المعرفة المكمونة في العلاقات التي تكونها المؤسسة مع الموردين والعملاء وأطراف التحالف الأخرى الفاعلة ذات الصلة بمبادئ عمل المنظمة مثل الجهات والمؤسسات العلمية والبحثية التي توفر معرفة ذات قيمة عالية للمنظمة. ولقد أدت زيادة التفاعلات بين المنظمات وأطراف التحالف الأخرى إلى أهمية الاعتماد عليها حتى في العمليات اليومية وهو ما يسمى بعمليات الإسناد إلى الأطراف الخارجية.

ويتم بناء رأس مال العلاقات من خلال تبادل طويل الأجل للمعلومات والسلع والمعارف بين أطراف العلاقة، وتهدف تلك العلاقات ليس فقط لخفض التكلفة باعتبارها نقطة قوة إستراتيجية لكلا الطرفين ولكن أيضا تحسين القيمة الكلية للطرفين (أطراف العلاقة) وهي أيضا نقطة قوة من المنظور الاستراتيجي الكلي للمنظمات. بعد إتمام مسح البيئة الداخلية والتعرف على سماتها المختلفة تبدأ عملية تجميع تلك البيانات ووضعها في جدول يلخص لنا حقيقة الوضع الداخلي للمنظمة من خلال تساؤلات يجب الإجابة عليها بمنتهى الدقة والوضوح كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول رقم(2) قائمة مختصرة لتدقيق العناصر الداخلية

المجال	اجب على الأسئلة التالية	نعم	إلى حد ما	لا
مركز المؤسسة	1-هل حصة المنظمة في السوق في نمو؟ 2-هل منتجات المنظمة متطورة باستمرار؟ 3-هل تحقق المنظمة عائدا مرتفعا قياسا بباقي المنظمات ؟ 4-.....			

			5-هل تكلفة الإنتاج تنافسية مقارنة بالصناعة ؟ 6-هل الآلات والمعدات جيدة وجديدة ؟ 7-هل الطاقة مستغلة بشكل جيد ؟ 8-هل أنظمة المؤسسة لتخطيط ومراقبة الإنتاج سليمة ؟ 9-.....	الإنتاج
			10 -هل المؤسسة لديها فكرة كاملة عن السوق الذي تنشط فيه؟ 11-هل منتجات المؤسسة في أقل مراحل نموها ؟ 12-هل أسعار المؤسسة تنافسية ؟ 13-هل يعتقد المستهلك أن المؤسسة في وضع جيد ؟ 14-من هم عملاء الشركة، وهل تقسم المؤسسة السوق إلى شرائح مناسبة ؟ 15-من هم المنافسين الكبار للشركة،ولماذا يشتري العملاء منهم وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد ؟ 16-هل قنوات التوزيع مناسبة ؟ 17-هل الإعلانات ناجحة وفعالة ؟ 18-هل تتماشى الأسعار مع وضع المنظمة والصورة الذهنية عنها؟ 19-ما هي علاقة السعر بالتنوع والحجم ؟ 20-هل يتماشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين ؟ 21-هل تنبؤات بحوث السوق واقعية ؟ 22-....	التسويق
			23-هل تملك الشركة مصادر جيدة لتمويل الاستثمارات الجديدة؟ 24-هل لدى الشركة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل ؟ 25-هل لدى المؤسسة أنظمة جيدة في الحسابات والتكاليف والمراجعة ؟ 26-هل التدفق النقدي مناسب لعمليات المؤسسة ؟ 27-....	التمويل
			28 -هل لدى المؤسسة نظام متكامل للمعلومات ؟	المعلومات

			29-هل تستخدم المؤسسة الحاسوب كجزء من نظام المعلومات؟	
			30-هل تمتلك إدارة المنظمة فلسفة واضحة ومحددة ؟ 31-ما هي رسالة المنظمة ؟ 32-هل يعتمد المديرون على أساليب علمية في اتخاذ القرارات ؟ 33-هل تركز الشركة على التعلم التنظيمي ؟ 34-إلى أي مدى يتم الاستفادة من تفويض الصلاحيات ؟ 35-هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية نحو الانجاز؟	فلسفة الإدارة
			36-هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط ؟ 37-هل لدى العاملون درجة عالية من الحماس للعمل والرضا عنه؟ 38-هل تملك المؤسسة برامج جيدة لتطوير العاملين ؟ 39-هل يمتلك العاملون مستويات عالية من الولاء للمؤسسة ؟ 40-هل مستويات الأجور والرواتب والحوافز جيدة قياسا بالمؤسسات المنافسة ؟ 41-هل تتقبل المؤسسة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها ؟ 42-ما هي العلاقة مع النقابات والاتحادات والهيئات والشركاء؟ 43-....	الموارد البشرية
			44-هل لدى المنظمة أنظمة كاملة للرقابة على المخزون ؟ 45-هل للشركة علاقة طيبة مع الموردين ؟	الموارد والإمدادات

المصدر: خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998 ، ص: 39.

ويعد الجدول السابق وسيلة فعالة لتحديد عناصر القوة والضعف، وكذلك الوقوف على إمكانية المؤسسة للتعامل مع هذه الأخيرة في إطار إدراكها لمدى أهمية كل منها.

- ثالثاً: خطوات التشخيص الداخلي يمكن تصنيف عناصر القوة والضعف في المؤسسة بإتباع الخطوات التالية:
- **الخطوة الأولى :** حدد في العمود رقم(1) من الجدول رقم(3) الخاص بالعناصر الإستراتيجية الداخلية، ثمانية إلى عشرة من أبرز نقاط القوة والضعف التي تواجه المنظمة.
 - **الخطوة الثانية :** في العمود رقم(2) من الجدول رقم(3) ضع وزناً لكل نقطة من نقاط القوة والضعف، على أن يتراوح الوزن من واحد صحيح (مهم جد) إلى الصفر (غير مهم) على أن لا يزيد مجموع كل الأوزان عن الواحد الصحيح.
 - **الخطوة الثالثة :** في العمود رقم(3) من الجدول رقم(3) ضع درجة لكل عنصر تتراوح بين خمسة (ممتاز) ودرجة واحدة لتعني (ضعيف)، وتحدد هذه الدرجة بناءً على الاستجابة الحالية للمؤسسة لذلك العنصر.
 - **الخطوة الرابعة :** في العمود رقم(4) من الجدول رقم(3) ضع الوزن المرجح لكل عنصر، وذلك بضرب كل عنصر في العمود رقم(2) من الجدول رقم(3) في الدرجة المقابلة في العمود رقم (3) وتتراوح الأوزان المرجحة بين خمس درجات (ممتاز) والواحد الصحيح (ضعيف) وتعكس الثلاث درجات المستوى المتوسط
 - **الخطوة الخامسة :** ضع في العمود رقم(5) من الجدول رقم(3) الملاحظات الخاصة بكل عنصر وذلك بذكر المبررات التي أدت إلى اختياره وكيف تم تقدير الوزن والدرجة.
 - **الخطوة السادسة :** اجمع الأوزان المرجحة لكل العناصر لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المؤسسة، ويشير الوزن المرجح إلى مدى استجابة المؤسسة للعناصر الحالية والمتوقعة في بيئتها الداخلية.

جدول رقم(3) ملخص تحليل عناصر البيئة الداخلية

العناصر الداخلية(1)	الوزن(2)	الدرجة(3)	الوزن المرجح(4)	الملاحظات(5)
نقاط القوة				
1.				
2.				
3.				
4.				
نقاط الضعف				
5.				
6.				
7.				
8.				
الإجمالي				

المصدر: مؤيد سعيد السالم: مرجع سبق ذكره ، ص : 131

لا يمكن للمنظمة أن تضع أو تتخذ قرارات إستراتيجية ناجحة دون الأخذ في الاعتبار حقيقة مواردها الداخلية للمنظمة أي نقاط القوة ونقاط الضعف فيها .

لذا فان تحليل وتقييم الإمكانيات الداخلية هو خطوة إستراتيجية ينبغي التعامل معها على أنها عملية مرتبطة بما يجري في بيئة المنظمة الخارجية.

المبحث الرابع: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة (البدائل)

بعد قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والوقوف على نقاط القوة والضعف بها وبعد تحديدها للفرص والتهديدات التي تكتشفها من خلال تحليلها للبيئة الخارجية، تقوم المؤسسة باختيار الإستراتيجية والاستراتيجيات التي تراها مناسبة وملائمة لمواردها وإمكانياتها وتساعد في تحقيق أهدافها، حيث أن المؤسسة تجد نفسها أمام خيارات إستراتيجية عديدة يتم الاختيار الأفضل من بينها حسب وضعيتها ووضعية أنشطتها في السوق الذي تنشط فيه.

وستتطرق في هذا المبحث إلى مختلف الاستراتيجيات الهامة التي يمكن للمؤسسة تطبيقها والمتمثلة في الاستراتيجيات التالية¹:

1. الاستراتيجيات التوجيهية وتتمثل في:

- استراتيجيات النمو المحدد (الاستقرار).

- استراتيجيات النمو.

- استراتيجيات الانكماش.

- الاستراتيجيات المختلطة.

2. الاستراتيجيات التنافسية الشاملة.

3. الاستراتيجيات التنافسية لـ KOTLER.

وستتناول هذه الاستراتيجيات بشيء من التفصيل لأهميتها بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الأول: الإستراتيجيات التوجيهية

وتتمثل في مجموعة من الاستراتيجيات تحدد التوجه العام للمنظمة وتشمل الاستراتيجيات الآتية:

أولاً: إستراتيجية النمو المحدد (الاستقرار)

وهي الإستراتيجية التي تستمر فيها المؤسسة بتقديم خدماتها لزيائنها بنفس طريقتها في الماضي دون إحداث تغيير جوهري في توجهها الاستراتيجي، وبالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحياناً أنه لا يمثل إستراتيجية، لكن يمكن أن يكون ملائماً لمنظمة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبياً. ومن الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي:

- رضا المنظمة عن أدائها المالي.

- عدم ميل المنظمة إلى مستوى عالي من المخاطرة.

- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة عامة.

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 474

ومن بين الاستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجية الاستقرار والأكثر استخداما ما يلي :

- إستراتيجية التوقف / التحرك بحذر .

- إستراتيجية عدم التغيير

- إستراتيجية الربح

1 - إستراتيجية التوقف / التحرك بحذر: هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المؤسسة كفترة راحة أو فرصة للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو التقليل من أنشطتها إلى حين تغير البيئة الحالية وحتى تصبح المنظمة قادرة على تقوية مواردها أو تطوير كواردها القيادية أو تعديل هيكلها التنظيمي .

2 - إستراتيجية عدم التغيير: حسب هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بنفس أسلوبها السابق، أي عدم إحداث أي جديد واستخدام هذه الإستراتيجية ونجاحها، يتوقف على حقيقة أساسية وهي عدم وجود تغيير ذو دلالة في البيئة الداخلية.

3 - إستراتيجية الربح: تتلخص هذه الإستراتيجية في محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات، حيث تقوم المؤسسة بإتباع هذه الإستراتيجية فتقوم بتقليل حجم الاستثمار أو تخفيض النفقات أو الاثنين معا، لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال الفترات التي تتعرض فيها لبعض المشاكل، على اعتبار أن هذه المشاكل هي حالة مؤقتة

ثانيا: إستراتيجيات النمو

تشتمل استراتيجيات النمو على زيادة ملموسة في أهداف الأداء، وغالبا ما يكون حجم المبيعات أو حصة السوق هو الهدف، وتعتبر سيادة مفهوم الأكبر هو الأفضل وهو من الأسباب الرئيسية لانتهاج هذه الإستراتيجية على اعتبار أن النمو دليل على النجاح، ويؤدي إلى تحسين فعالية المنظمة .

ويمكن للمؤسسة أن تنمو داخليا أو خارجيا ويتحقق الأول عن طريق التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا، ويتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماج والاستحواذ والتحالفات الإستراتيجية .

ويسمح الحجم الكبير للمنظمة بتخفيض تكاليفها عن طريق :

- التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير كالقدرة على استغلال مواردها استغلالا أمثل، القدرة على معالجة المشاكل والصعاب، القدرة على التنافس، القدرة على التفاوض أو التساوم والحصول على دعم وتأييد أصحاب المصالح . - معدل تكلفة أقل للوحدة المنتجة .

- علاقات جيدة مع المجهزين بسبب الطلبات الأكبر وبالتالي تكلفة أقل (الخصم) وتجهيز وتسليم أفضل . -

المشاركة في المعلومات بين الوحدات المختلفة للمنظمة .

- استفادة المؤسسات الكبيرة من الفروقات الجغرافية (أجور العمل، الضرائب، تكلفة الطاقة، كلفة الشحن،)

وهناك ثلاث أنواع من استراتيجيات النمو وهي :

إستراتيجية التركيز - إستراتيجية التنويع - إستراتيجية المشاريع المشتركة

1 - إستراتيجية التركيز:

تتميز هذه الإستراتيجية بقيام المنظمة بالتركيز على خليط محدود من التقنية (التكنولوجيا)، الزبون، المنتجات والسوق بحيث تصبح ذات كفاءة عالية في مجال اختصاصها و متمتعة بشهرة في السوق و قائدة للصناعة، كما يتم سحب موارد المنظمة من الأنشطة غير المربحة أو السلع الضعيفة أو المتقادمة¹.

ومن ابرز عيوب هذه الإستراتيجية هو عدم قدرة المنظمة على تنويع المخاطر حيث تعرض مواردها للخطر عند تركيزها في مجال واحد . و يمكن أن يتحقق النمو المركز إما عموديا أو أفقيا :

- أ - **النمو المركز العمودي:** يتحقق من خلال سيطرة المنظمة على وظيفة معينة، كان تقوم بإنشاء مصادر توريد خاصة بها، أو تقوم بتوزيع منتجاتها من خلال منافذها الخاصة، وهذا النمو يأخذ شكلين هما **التكامل الخلفي** في حالة امتلاك كل أو بعض مصادر التوريد، و**التكامل الأمامي** في حالة امتلاك كل أو بعض قنوات التوزيع.
- ب - **النمو المركز الأفقي:** يتحقق هذا النمو من خلال ضخ منتجات المؤسسة إلى أسواق جديدة (مواقع جغرافية أخرى) أو من خلال زيادة تنوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للأسواق الحالية، وتستطيع المنظمة أن تنمو كذلك أفقيا من خلال النمو الداخلي أو الخارجي كما يتحقق النمو الأفقي كذلك من خلال التكامل الأفقي أي درجة تعامل المنظمة مع مواقع جغرافية متعددة في نفس الصناعة

2 - استراتيجيات التنويع:

يقي هدف التنويع هو السماح للمنظمة ولوج مجالات عمل مختلفة بعض الشيء عن عملياتها الراهنة، ومن استراتيجيات التنويع : التنويع متحد المركز - التنويع المتكامل .

- أ - **التنويع متحد المركز:** وهو التنويع الذي يكون فيه التوزيع الجديد للمؤسسة ذو علاقة بخطط العمل الراهنة، وعليه فالمنظمة يمكن أن تستخدم مجالات القوة التي تتمتع بها للتنويع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية.

- ب - **التنويع المتكامل:** أو التنويع غير المترابط وهو التنويع الذي يكون فيه المجال الجديد للمنظمة ليس بذي علاقة بمجال عملها الحالي، ويكون الهدف تحسين الربحية، ومحدودية فرص النمو في المجال الحالي، ويأخذ التنويع شكلان داخلي و خارجي.

- **التنويع الداخلي:** من صيغه تسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة، أو تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة، أو تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية.

- **التنويع الخارجي:** من صيغه الاندماج أو التملك وبموجب صيغة الاندماج تجمع منشآت أو أكثر عملياتها لتكوين منشأة واحدة ربما تحت اسم جديد وذلك لخلق إدارة أقوى، وغالبا ما يكون الاندماج بين منشآت ذات

¹ الحسني، فلاح حسن: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 167

- أحجام متقاربة، أما التملك فيتم عندما تفقد المنظمة التي يتم شراؤها هويتها، وتستحوذ الشركة المملكة عليها، ومن بين أهم الأسباب لشيوع صيغ الاندماج أو التملك ما يلي :
- الحصول على مورد مطلوب بسرعة، كمرافق إنتاج أو قنوات توزيع.
- زيادة نسبة نمو المنظمة.
- تحسين إيرادات ومبيعات المنظمة.
- موازنة خط الإنتاج وتنوعه.
- تقليل المنافسة عن طريق شراء منافس.
- زيادة قيمة أسهم المؤسسة.

3 - إستراتيجية المشاريع المشتركة:

تسمى كذلك إستراتيجية المشاركات المؤقتة وتقوم على قيام مؤسستين أو أكثر بتكوين مشروع مشترك هو أقرب ما يكون إلى اتحاد مؤقت من أجل انجاز عمل معين ولغرض محدد¹ وتساعد المشاريع المشتركة على توزيع مصاريف البحث والتطوير، وتكون المنظمات المشاركة ذات خبرات ومعارف وموارد مختلفة غالباً ما تكمل إحداها الأخرى، ومن أمثلة المشاريع المشتركة الناجحة مشروع (Fuji-Xerox) في مجال أجهزة الاستنساخ والتصوير.

ثالثاً: إستراتيجية الانكماش (التراجع)

- تلج بعض المنظمات أو المؤسسات إلى إتباع استراتيجيات التراجع عندما تريد تخفيض أو تقليص أعمالها، إذن فهي إستراتيجية دفاعية يلجأ إليها عندما يكون الوضع التنافسي ضعيف (تدهور في المبيعات، انخفاض حجم الأرباح)، ومن الأسباب التي تدفعه لانتهاج مثل هذه الاستراتيجيات ما يلي² :
- الظروف الاقتصادية السيئة.
 - عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.
 - الضغوط التنافسية.
 - ومن صيغ استراتيجيات التراجع الشائعة ما يلي
 - إستراتيجية التخفيض والالتفات.
 - إستراتيجية المؤسسة الأسيرة.
 - إستراتيجية إلغاء جزء (التجريد)
 - إستراتيجية التحويل
 - إستراتيجية التصفية.

¹ Thomas, Joe.G: Strategic Management, , Harper and Row Publishers, Inc, NewYork, 1988, p: 215.

² Pearce and Robins, K.D: Retrenchment Remains the Foundation of Business Turnaround, Strategic Management Journal,usa, 1994, pp: 407-417.

1 . إستراتيجية التخفيض والالتفات:

قد تجد العديد من المنظمات نفسها مجبرة على تحسين كفاءاتها التشغيلية إذا ما كان وضعها في حالة ترهل عن طريق تخفيض الاستثمار وكلفة العمليات، مع بذل الجهد للحفاظ على المبيعات والأرباح، كقيام مصرف مثلا بتخفيض عدد فروعها الغير المربحة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تعاني المؤسسة من مشكلات عامة كثيرة ومنتشرة ولكنها ليست بالخطيرة، وتتضمن هذه الإستراتيجية مرحلتين:

أ . مرحلة الانكماش في النشاط من اجل تخفيض الحجم والتكاليف .

ب مرحلة التعزيز أو التقوية أي وضع برنامج معين لتثبيت الاستقرار للمنظمة في وضعها الجديد .

2 . إستراتيجية المؤسسة الأسيرة:

تتمثل هذه الإستراتيجية في قيام المؤسسة ببيع أغلبية منتجاتها إلى زبون واحد، لتخفيض كلفة العمل، وحجم القوى العاملة وتخفيض بعض الأنشطة التسويقية. وتتمتع الشركة الأسيرة بتوفر عقود لمبيعاتها مما يساعد على التمويل، باعتبار أن عقود البيع يستند إليها في عملية الاقتراض .

3 . إستراتيجية إلغاء جزء (التجريد):

تلغي المنظمة وفق هذه الإستراتيجية جزءا من أعمالها (وحدة عمل إستراتيجية، قسم إنتاجي رئيسي أو خط إنتاجي) إذا ما عجزت عن تحقيق النتائج المرجوة، ويمكن للمؤسسة هنا تحويل ذات الموارد إلى أعمال أخرى لاستغلالها في تحقيق عوائد أعلى أو أفضل، ويمكن للمنظمة إتباع هذه الإستراتيجية عن طريق تحويل جزء من أعمالها إلى كيان مستقل أو بيع وحدة عمل (نشاط) إلى مؤسسة أخرى .

4 . إستراتيجية التحويل:

يتم التحويل أو الرجوع عندما تقوم منظمة باعتماد تغيير رئيسي في مظهرها وعملياتها عادة ما يشمل على الانتقال من مجال عمل إلى مجال عمل آخر، ومن الصعوبة بمكان تنفيذ هذه الإستراتيجية نظرا لأنها تتطلب مرونة كبيرة وتبدو المؤسسات راغبة في إتباع مثل هذه الإستراتيجية عندما تكون:

- عوائد العمليات الراهنة أقل من المرغوب فيها.
- الفرص في المجالات الأخرى جذابة.
- الإدارة قوية ومرنة.
- للمؤسسة قاعدة مالية قوية لإسناد الرجوع (التحويل).

5 . إستراتيجية التصفية:

هذه الإستراتيجية عادة هي الخيار الأخير أمام المؤسسات، وتتضمن غلق المؤسسة وبيع موجوداتها وتصفياتها نهائيا وذلك راجع إلى عدم ربحيتها أو سوء إدارتها أو وجودها في وضع تنافسي سيء، أو وجودها في صناعة ذات مستقبل سيء، لذلك فان الإدارة لا يبقى أمامها سوى إنهاء أعمالها .

رابعاً: الاستراتيجيات المختلطة:

يمكن للمنظمة انتهاز أكثر من إستراتيجية رئيسية وقد تشتمل الإستراتيجية المختلطة على تنفيذ الاستراتيجيات المبينة سابقاً وفق "نسق متتابع"، تلجأ المنظمة إلى اتخاذ إستراتيجية التخفيض والالتفاف، لتحسين كفاءة عملياتها وربحياتها وبعد تحقيق ذلك تنتهج إستراتيجية نمو عن طريق الحصول على حصة سوق أكبر أو تقديم منتج جديد. ويمكن للمنظمات أن تتبع إستراتيجية مختلفة كذلك عن طريق استغلال إستراتيجيتين أو أكثر بصورة **توافقية متلازمة** ويظهر هذا عادة في المنظمات الكبيرة التي يكون لديها سلع عديدة أو أسواق متعددة إذ تكون إحدى السلع في مرحلة الانحدار من مراحل حياة المنتج، فتقوم بإتباع إستراتيجية إلغاء جزء، فيما تكون سلع أخرى في مرحلة النمو من مراحل دورة حياة المنتج وتوفر فرص نمو كبيرة للمنظمة فتتبع فيما يخص هذه السلعة استراتيجيات نمو¹.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

وهي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة أو المنظمة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق وتحدد وفق ما يلي²:

- **الميزة التنافسية:** والتي تتحقق بإضافة قيمة للمستهلك، عن طريق التميز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة.
- **القدرة التنافسية:** والتي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين، وحسب **بورتر** توجد أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة تقع في إطارها مختلف قراراتها وحركاتها الإستراتيجية، ويمكن استخدامها لإيجاد موقع للمنظمة ضمن الصناعة وهي³:
- القيادة الشاملة للكلفة.
- التميز.
- التركيز (تجزئة السوق)

أولاً: القيادة الشاملة للكلفة (إستراتيجية السيطرة بالتكاليف)

ترتكز هذه الإستراتيجية على تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة وذلك عن طريق مجموعة سياسات وظيفية موجهة لهذا الهدف وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع من أجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي يجعلها تكتسب تنافسية عن طريق التكاليف⁴.

¹ Tomas, Joe, G: op cit, p: 223.

² عادل أحمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 51-52.

³ Tomas, Joe, G: op cit, p: 223

⁴ Michel Porter: op cit, p : 23.

وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير (أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج) أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمنظمة أو استخدام طرق للإنتاج و البيع تخفض من التكلفة أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.... الخ.

والمنظمة تستخدم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائدا أكبر من استثماراتها، وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب هذه المؤسسات تريد أن تكون لها القيادة في السوق وذلك عن طريق تخفيض الأسعار وتحقيق حصة سوقية كبيرة.

ثانيا: إستراتيجية التمييز

يعد تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على انه متميز ومنفرد هو إستراتيجية تنافسية شاملة، الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتجات المؤسسة وبالتالي تميزها عن غيرها من منتجات المؤسسات المنافسة.

وهذا التمايز يتحقق بطريقتين: الأولى محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة أما الثانية فتتمثل في محاولة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج لا توجد عند المنتج المنافس. ويمكن لصيغ التمايز أن تتخذ إشكالا عديدة منها:

- التصميم (شركة رولز رويس للسيارات مثلا).
 - النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلا).
 - التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا).
 - خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلا).
 - صورة نوع المنتج في أذهان المستهلكين (شركة كوكا كولا مثلا).
- والجدير بالذكر أن إستراتيجية التميز لا تسمح للمنظمة بإهمال التكاليف، إلا أن هذه الأخيرة لا تكون الهدف الاستراتيجي الرئيسي لها.

وتحقق إستراتيجية التميز عوائد أعلى من المعدل ضمن الصناعة، لأنها تخلق مركز يمين الدفاع عنه لمواكبة القوى التنافسية، ويوفر كذلك التميز حاجزا إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن مما ينتج عنه حساسية أقل اتجاه الأسعار كذلك فهي تزيد من هوامش الربح ويضع المؤسسات في موقف أفضل إزاء المنتجات البديلة مقارنة بمنافسيها.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

تهدف الإستراتيجية الشاملة للتكلفة وإستراتيجية التميز إلى تحقيق أهداف المنظمة على نطاق الصناعة ككل، أما إستراتيجية التركيز فإنها تبنى حول خدمة جزء معين منها بشكل جيد أي التركيز على خدمة مجموعة معينة من

المشتريين، أو سوق جغرافي معين وبذلك تحصل المؤسسة على تميز وتفرد عن طريق تلبية احتياجات مجموعة المشتريين المعينة بشكل أفضل أو عن طريق خفض الكلفة بالنسبة لهذه المجموعة أو كلاهما . ويمكن انتهاز إستراتيجية التركيز لاختيار أهداف أقل عرضة للبدائل أو حيثما يكون المنافسين أقل قوة أي استهداف فجوة سوقية محددة وذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة على التكاليف أو عن طريق التميز، وهذه الإستراتيجية تمكن للمنظمة من تفصيل جهودها الإعلانية لتتلاءم مع جزء معين من السوق كما تتمكن من تصميم منتجات للزبائن بشكل خاص مما يعطي هؤلاء اهتماما خاصا لا توليه لهم باقي المؤسسات المنافسة . ١

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية ل: كوتلر

جاء KOTLER وغيره بمجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لمواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى إضافة إلى الاستراتيجيات السابقة الذكر وتتمثل في الآتي¹ :

- إستراتيجية الرائد.
- إستراتيجية المتحدي.
- إستراتيجية التابع.
- إستراتيجية المتخصص

أولاً: إستراتيجية الرائد

المؤسسة التي تبادر بتقديم منتجات جديدة أو إضافات جديدة وتغير في الأسعار كما تريد ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع هي مؤسسة رائدة والتي تحاول باقي المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح منتجات مماثلة لمنتجاتها في السوق الذي تنشط فيه، وعليه وجب على المؤسسات الرائدة العمل على الحفاظ على مكانتها التنافسية العالية في السوق وتجنب المنافسة من الغير وذلك بـ

- رفع الطلب الأولي : تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد.
- حماية حصة السوق : عن طريق دراسة المنافسين وتحديد المنتجات وتنويع أشكالها.
- تنويع حصة السوق : للتمكن من رفع وزيادة أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو جودة عالية وأسعار مقبولة.

ثانياً: إستراتيجية المتحدي

كل مؤسسة تكون في وضعية المتحدي إذا ما كانت تحمل المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة في السوق حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصتها في السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق أهمها:

¹ Thomas, Joe, G: op cit, p: 225.

- مهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته السوقية.
- مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم.
- المهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيف جدا.

ثالثا: إستراتيجية التابع

قد تتخذ بعض المؤسسات في السوق إستراتيجية عدم الهجوم على المؤسسة الرائدة، وتفضل وضعيتها متابع للمؤسسات المنافسة الرائدة وذلك خوفا من ردود أفعالها أو انطلاقا من تحليل نقاط القوة وإمكاناتها الداخلية التي تبين عدم قدرتها على الهجوم.

وفي هذه الحالة تعمل مثل هذه المؤسسات على الحفاظ على وضعيتها في السوق وذلك بالاحتفاظ بزيائنها والعمل على كسب ولائهم، وبالتالي تجد نفسها مجبرة على متابعة حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

رابعا: إستراتيجية الم تخصص

هناك مؤسسات تحاول التخصص في مجال معين وتوجه إليه كل مجهوداتها ومعارفها وذلك من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق وذلك عن طريق التعريف بمنتجاتها وكل عناصر المزيج التسويقي لزيلئها. ولنجاح أي مؤسسة في إستراتيجية التخصص في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية.
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة.
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين.
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

المبحث الخامس: عناصر وشروط نجاح التسيير الإستراتيجي ومقوماته

المطلب الأول: عناصر نجاح التسيير الإستراتيجي

تتمثل عناصر النجاح التسيير الإستراتيجي في:

- 1-البقاء: ويعني القدرة على الاستمرار.
- 2-التكيف: ويعني القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان.

3-النمو: ويوصف بأنه زيادة حجم المؤسسة، باتجاه الأهداف التي يرغب فيها أصحاب المصلحة، يمثل البقاء جوهر نجاح التسيير الإستراتيجي والمركز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المؤسسة للبحث عن وضع ملائم، أي لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها، لكن التكيف لن يكون عمليا على المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور، حيث أن حالة التكيف ليست الحالة النهائية المرغوبة من طرف المؤسسة، بل هي مقدمة لحالة أخرى تطمح إليها وهي النمو والتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وبالتالي المزيد من الإستقرار، ومن ثم مقدرة أكبر على البقاء للوثوب ثانية إلى عملية تكيفية لاحقة، وهكذا تتابع مستمر يبدأ وينتهي عند البقاء.

المطلب الثاني: شروط نجاح التسيير الإستراتيجي

لتطبيق التسيير الاستراتيجي في المنظمات بنجاح، يستوجب توفر عدد من الشروط والتي من أهمها:

1. توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام التسيير الاستراتيجي، بحيث يمد صاحبه القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة،

لذا فإن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

. القدرة على تحليل البيئة الخارجية: بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فلذا سيحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

. القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة: فالمدبر الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

- . القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة: فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.
- . القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية: فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2. توفر نظم المعلومات الإستراتيجية:

المعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل التسيير الإستراتيجي، لأن المعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية .

3. توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4. توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق التسيير الاستراتيجي، حيث أنه يتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5. توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجيات واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

المطلب الثالث: مقومات نجاح التسيير الإستراتيجي

أ - تحديد الأهداف السنوية: يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة، وتفيد الأهداف في تحديد(أسس توزيع وتخصيص الموارد، المعايير الضرورية لتقييم الأداء، مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام).

ب صياغة السياسات: تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، وتساعد السياسات كلاً من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كلّ منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح.

ج - توزيع وتخصيص الموارد: يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.

د - بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب: فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.

هـ - الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية: لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها: (بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية ونظم الحوافز، الردع والعقاب: بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها).

و - تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية: إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الإستراتيجي، وهذا يتطلب: (تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية - بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة - بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كلّ عمل أو نشاط).

خلاصة الفصل الأول

تشهد منظمات الأعمال اليوم تغيرات هامة على مختلف الأصعدة، صاحبها ظهور الشركات العملاقة، العولمة، التكتلات الاقتصادية الضخمة، التطورات التكنولوجية الهائلة خاصة الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كل هذه التداعيات أدت إلى اتسام بيئة الأعمال بالتغير السريع والمنافسة الشديدة وأصبح من الصعب على المنظمات التي لا تتبنى استراتيجيات تمكنها من المنافسة البقاء في ظل هذه الظروف. فالיום اتجهت جل منظمات الأعمال إلى البحث عن أدوات واليات تدعم بها مكانتها التنافسية وهو ما يفرض عليها التخلي عن الأساليب التقليدية وانتهاج التطبيقات الحديثة وأنجع الأساليب التسييرية التي تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها، ويعتبر التسيير الاستراتيجي أداة هامة تعتمد عليها المنظمات للتعامل مع التطورات البيئية الجديدة خاصة مع بروز نوع جديد من المنافسة بالإبداع يدعمها التطور التكنولوجي المستمر والمتجدد.

من هنا أصبحت الحاجة ملحة إلى إتباع أسلوب التسيير الاستراتيجي في منظمات الأعمال حيث يعمل على دراسة الوضع التنافسي ووضع الأهداف الإستراتيجية الكفيلة بتحقيقها وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط قوتها ومواطن القصور فيها وذلك لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر وتعمل كذلك على تقييم النتائج وعلى العكس من ذلك، فإن الاستمرار بالعمل عشوائيا دون أن تكون هناك أهداف محددة واستراتيجيات واضحة لتحقيقها، فسيؤدي إلى فشل المنظمة في البقاء والاستمرار . وهو ما تم التطرق إليه في سياق هذا الفصل.

تمهيد

بعد تطرقنا إلى الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي ودوره في تشخيص عوامل البيئة الداخلية والخارجية لاختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة التي تحقق للمنظمة التفوق والنجاح، وكذلك تناولنا شروط ومقومات نجاح التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

سنحاول في هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي ، مدى معرفة أهمية عمال و إدارات المؤسسة للتسيير الإستراتيجي ومدى توافر متطلبات نجاحه بها ، وهذا بإبراز واقع التسيير الإستراتيجي بالمؤسسة وأهم متطلبات نجاحه بها، وبالاتماد على الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية لمؤشرات نجاح التسيير الإستراتيجي في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، ومن ثم معرفة طبيعة ومدى وجود العلاقة بين متغيري الدراسة ، لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تمثلت فيما يلي:

المبحث الأول : لمحة عن مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي،

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة

المبحث الأول : لمحة عن مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

تعريف المؤسسة :

عرض حول المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة الوادي ولها فروع بمدينة المغير .

الطبيعة القانونية : مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC .

المقر الاجتماعي : تقع المؤسسة بحي تكسبت ولاية الوادي كما يوجد لها فرع في الولاية المنتدبة بالمغير ، رقم

وتاريخ القيد في السجل التجاري : 12 ب 39/ 054 343 000 بتاريخ 2012/01/24 .

النشاط : نقل المسافرين في المناطق الحضرية والشبه حضرية.

تاريخ الإنشاء : 14 جانفي 2012 ، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/10 المتضمن إنشاء مؤسسة عمومية

لنقل الحضري والشبه الحضري عبر كافة التراب الوطني .

تاريخ الانطلاق الفعلي في النشاط: 01 مارس 2012 للمؤسسة الأم أما الفرع فدشن بتاريخ 02 ماي

2016 .

المساحة الإجمالية للمقر تبلغ 57500 م².

المساحة المبنية 7585 م².

المحتويات : مستودع + جناح إداري + مخزن .

الاستغلال :

الحظيرة : تتكون حظيرة المؤسسة من 23 حافلة سعة كل واحدة منها 100 مقعد منها حافلتان بفرع المغير و

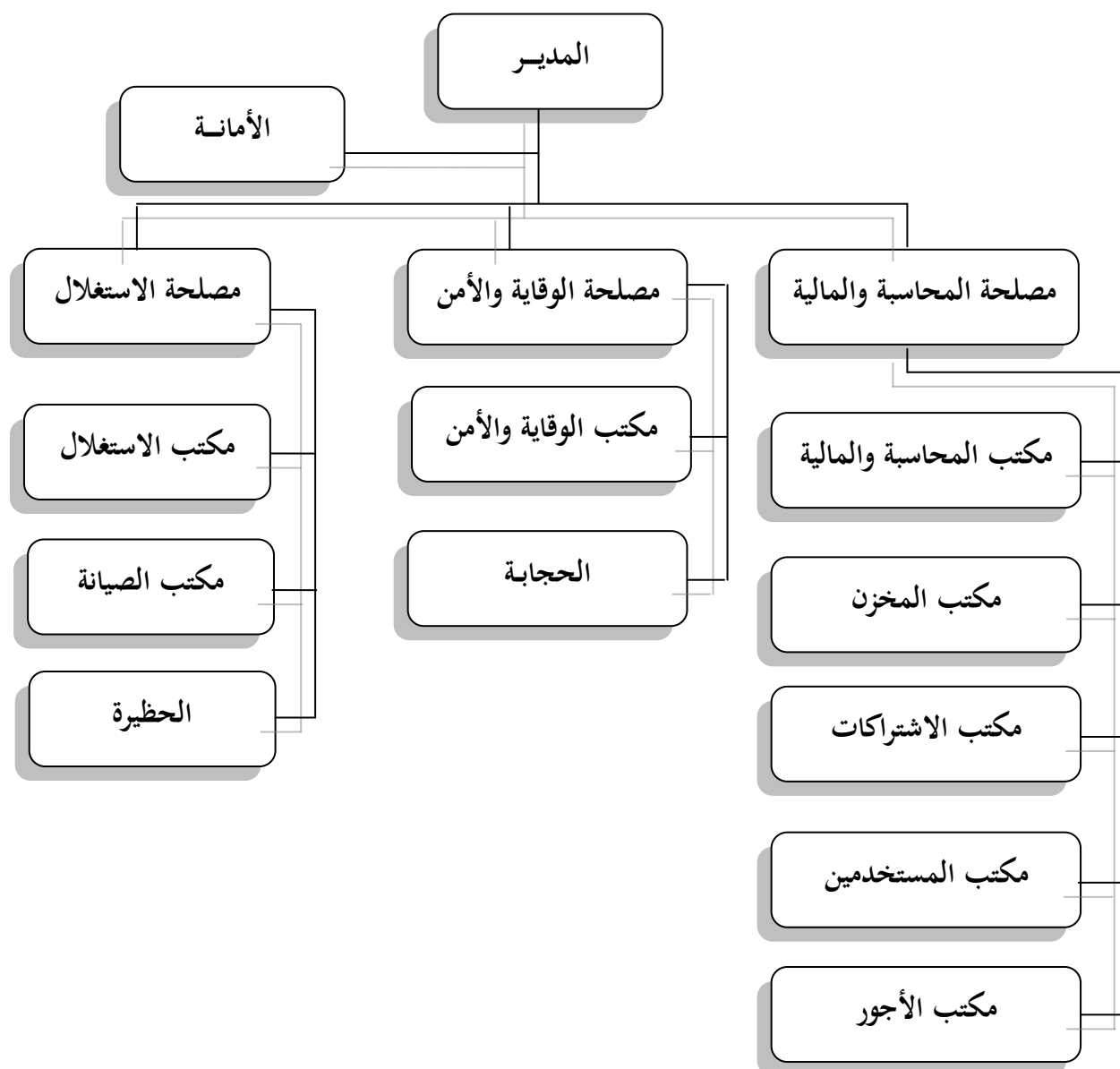
21 حافلة بالمؤسسة الأم نشاطها بمدينة الوادي وحافلة واحدة احتياطية .

الخطوط : 05 خطوط حضرية بالوادي .

عدد المقاعد المتوفرة يوميا: 17200 مقعد .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ودراسة المناصب

سوف ستعرض في هذا المطلب الهيكل التنظيمي لهاته المؤسسة والذي يوضح أهم المصالح والمكاتب التابعة لها. المخطط رقم 08: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومي للنقل الحضري والشبه الحضري.



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة، أطلع عليه بتاريخ: 2019/03/25

شرح الهيكل التنظيمي : (دراسة المناصب) :

المدير :

عين المدير العام لهذه المؤسسة بمرسوم وزاري بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالنقل الحضري وينفذ المدير توصيات السلطة الوصية وقرارات مجلس الإدارة ويتولى تسيير المؤسسة وفقا لشروط محددة في التشريعات والتنظيمات المعمول بها ونذكر منها :

- يمارس السلطة السلمية على جميع الموظفين .
- يعين المستخدمين ويفصلهم في إطار الاتفاقية الجماعية والهيكل التنظيمي .
- يلتزم بالنفقات ويأمر بها .
- يبرم جميع الاتفاقيات والصفقات .
- يمثل المؤسسة أمام جميع الإدارات المحلية و أمام العدالة .
- يسهر على احترام النظام الداخلي .
- يمكنه تفويض إمضائه لمساعدته الأقربين في حدود صلاحياتهم .
- يعد مشاريع الميزانية وحسابات الاستغلال التقديرية
- يسهر على تنفيذ جميع الخطط السنوية للمؤسسة.

الأمانة :

- الرد على المكالمات وتحويلها بين المكاتب في المؤسسة .
- استقبال وإرسال الرسائل بجهاز الفاكس .
- تسجيل المراسلات في سجل الصادرة من المؤسسة إلى المؤسسات الأخرى .
- تسجيل طلبات المراسلة الواردة إلى المؤسسة في سجل الوارد مثل طلبات العمل من طرف العمال وشكاوى المواطنين والمراسلات الواردة من المديريات أو المؤسسات الأخرى .
- استقبال العمال (داخلي وخارجي) مثل عمال المؤسسة وغيرهم .
- تذكير المدير بمواعيد الاجتماعات والمكالمات الهاتفية في حالة غيابه .

مصلحة المحاسبة والمالية :

مكتب المحاسبة والمالية : بهذا المكتب كلف به موظف يشرف على :

محاسبة عائدات الحافلات رفقة محصلين ماليين يقومان بإجراء عملية المحاسبة مع قابضين شريطة أن يكون التحصيل المالي عند نهاية كل فترة عمل صباحية أو مساءية .

متابعة كل الفواتير وعمليات التسديد ودخول البضاعة وجردها وعائدات بطاقات الاشتراك و ينوبه موظف يقومان بهذا العمل بالتنسيق فيما بينهما .

ويتفرع من هذا المكتب أربع مكاتب أخرى تابعة له وهي :

مكتب الاشتراكات : هو مكتب فرعي من مكتب المحاسبة والمالية ومهامه تتمثل في :

تحرير كل الوثائق الخاصة به من إعانات للمواطنين أو التعليمات للعمال تخص هذه المهمة (الاشتراك في النقل) استقبال المواطنين ذوو الاحتياجات الخاصة وذوي الأمراض المزمنة وتسجيلهم ضمن قائمة المستفيدين بمجانبة النقل استقبال الطلبة سواء كانوا متربصين بتكوين المهني أو التلاميذ أو الطلبة الجامعيين وتسجيلهم ضمن قائمة الراغبين في الاشتراك ببطاقة النقل المدفوعة المستحقات حسب المدة الزمنية المرغوب فيها ويجدد الزبون حسب قدرته المادية على التسديد .

مكتب المحصل المالي : وهو مكتب فرعي من مكتب المحاسبة والمالية كما هو موضح في الهيكل التنظيمي : كلف بهي موظف يقوم بحساب عائدات الحافلات فقط مع القابضين وذلك بعد نهاية كل فترة عمل صباحية أو مسائية .

مكتب المخزن : هو مكتب فرعي من مكتب المحاسبة والمالية كما هو موضح في الهيكل التنظيمي : كلف بهي موظف يقوم ب:

- تسيير وإعداد السجلات الخاصة بدخول البضائع وخروجها مع إمضاء كل من يستلمها شريطة أن يكون مستلمها في حاجة إليها لأجل مصلحة العمل مع ترشيد المستلمين في حالة الاستعمال المفرط كما يتم إشعاره بكل بضاعة مشتراة وتسليمه نسخة من الفاتورة ومراقبتها لتأشير الفاتورة حتى يتم تسديدها دون أي عراقيل وهذا بالتنسيق مع المكلف بمكتب المالية .

مكتب الأجور : يقوم بحاسب الرواتب والأجور بالمهام المتعلقة بصرف المستحقات المالية للعاملين ومهمته الرئيسية تتمثل في :

- إعداد جدول الرواتب والتعويضات الشهرية مرفقة بكافة التبديلات من مكافآت واقتطاع حصة التأمينات والضريبة والنقابات وأقساط القروض .
- يراجع جدول الرواتب والأجور ومقارنتها مع الأشهر الماضية ويصحح الأخطاء في حالة وجودها .
- تعدل الجداول الخاصة بأقسام المنظمة وفرز الموظفين في كشوف الرواتب حسب القانون الذي يتبع له الموظف
- التعرف على سياسة المؤسسة في تعيين الرواتب الأساسية والبدائل .
- يعالج الأمور المالية للعمال بما فيها براءات الذمة والتعويضات إصابة العمال وضم الخدمة وإنهاءها وتصفية تعويضات نهاية الخدمة ونسبة الزيادة في حالة الساعات الإضافية وتعويضات طبيعة العمل والاختصاص .

- احتساب أرصدة نهاية الخدمة في حالي الفصل أو الإستقالة .
- متابعة السلفيات أو القروض التي يطلبها العمال شهريا .

مكتب المستخدمين :

مكتب تسيير المستخدمين هو أحد المكاتب التابعة لمصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة يقوم المشرف على هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظفين منذ تعيينهم إلى غاية نهاية علاقتهم بالعمل وتقوم بمسك السجلات التالية : السجلات الخاصة بطلب العمل ، السجلات الخاصة بالغياب ، السجلات الخاصة بالقرارات والمقررات كما يقوم كذلك بالتحرير الإداري ، الحفاظ على ملفات الموظفين ، الإشراف على أي ملف ودراسته ، تنفيذ كل إجراء يتعلق بتطبيق القوانين والتنظيمات ، تجسيد كل المبادئ الواردة في النصوص التشريعية ، السهر على القيام بالقواعد والإجراءات المعمول بها

تنظيم المكتب واستقبال وتسجيل البريد الصادر والوارد بالإضافة إلى الرد على الهاتف واستقبال الموظفين وتوجيههم .

التصريح بالحوادث أثناء العمل :

من واجب مسيري المؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وقوع حادث عمل طارئ وذلك بالتصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي في ظرف 48 ساعة شريطة أن يكون هذا الحادث أثناء دوام العمل .
مصلحة الاستغلال : تتفرع عن مصلحة الاستغلال 04 مكاتب وهي كالتالي :

مكتب الاستغلال :

كلف موظف بتسيير مكتب الاستغلال ومهام هذا المكتب تتمثل في متابعة الخطوط الحضرية وتوقيت سير الحافلات من الناحية التقنية ودراسة الاقتراحات وتنسيق عمل السائقين والقابضين ودوام عملهم بتناوب كما يقوم بإعداد مخطط العطل الخاص بهم بمساعدة موظفين آخرين .

مكتب الصيانة : وهو المكتب المسؤول عن عمال الحاضرة من ميكانيكيين و كهربائيين الخ بالتنسيق مع موظف برتبة رئيس حظيرة أما تواجده فيكون خارج دوام العمل الإداريين أي ليس مثل المكلف بمكتب الصيانة فتواجده يكون أثناء دوام العمل أما الموظف المكلف برئاسة الحظيرة بتسيير الحظيرة ومراقبة الحافلات وما تحتاجه من قطع غيار أو عمال ذوي اختصاص في ميدان الحظيرة أم وظيفته الحقيقية فهي سائق حافلة.

أما فيما يخص شبكة الخطوط المستعملة فقد أعدت بالتنسيق بين المدير العام للمؤسسة ومدير النقل بولاية الوادي ونتج عن هذا التنسيق إعداد 05 خطوط وهي قيد الاستغلال حاليا وتتمثل في :

رقم الخط	الخط	عدد الحافلات
01	حي 08 ماي — حي 18 فيفيري	11 حافلات
02	كوينين — حي أم سلمى	04 حافلات
03	حي تكسبت الغربية — حي أم سلمى	02 حافلات
07	الجامعة — الملاح — محطة المسافرين	01 حافلة
08	حي تكسبت — حي أم سلمى	02 حافلة

وتتوفر المؤسسة على حافلة احتياطية، وحافلتين بفرع المغير .

أما الحظيرة: فهي تتفرع من مكتب الصيانة كما هو موضح في الهيكل التنظيمي وهي عبارة عن مستودع كبير الحجم تبلغ مساحته 27000 متر مربع ، ويتسع لـ 30 حافلة يعمل بهي 16 عامل متحصلين على شهادات مهنية تناسب العمل بالحظيرة مثل (كهرباء السيارات ، ميكانيكي ، عجلاقي) وهذا النوع من الشهادات هو المطلوب في العمل بأي حظيرة .

مصلحة الوقاية والأمن :

مكتب الوقاية والأمن : كلف بهي موظف يقوم بتسيير هذا المكتب ويكون عمله توفير الوقاية والأمن ومتابعة طاقم الحراسة بالليل والنهار وكذا أيام العطل الأسبوعية والدينية و الوطنية كما يشرف على الإجراءات لزيارات طب العمل مرة واحدة في كل سنة .

وأيضا يقوم بإعداد جدول زمني يتناسب مع عملهم بطريقة الأفواج والسهر على الأمن الداخلي وخاصة الحافلات ومتابعة قارورات الإطفاء والزيارات الفجائية .

الحجاجة :

وهو مكتب فرعي تابع لمكتب الأمن والوقاية على شكل حجابة بمدخل المؤسسة يعمل بها طاقم مكون من 27 حارس مقسمين إلى 03 أفواج ليلية و 02 أفواج في النهار والعمل بينهم بالتناوب ،أما السرية والانضباط في العمل فهي واجب مهني على جميع الموظفين مهما كانت مهمتهم أو منصبهم في المؤسسة من الضروري الالتزام بها دون تهاون .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

حتى تتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا المتعلقة: بمتطلبات نجاح التسيير الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على مجموعة الأطر والتي يحدد من خلالها المفاهيم والمعاني الإجرائية وهو وسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة ومجالاتها، وسوف نتطرق في هذا البحث إلى الإجراءات المنهجية المتبعة وهذا من خلال تحديدنا لمجتمع الدراسة كما نستعرض الأساليب الإحصائية التي يتم استخدامها في معالجتنا للبيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث.

المطلب الأول: المجتمع المستهدف و أدوات جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يستلزم درجة مقبولة من المعرفة العلمية والفهم لمتغيرات الدراسة، فإن المجتمع المستهدف يتمثل في عمال و إدارات مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي وبالنسبة لعينة الدراسة فقد أردنا أن تكون عبارة عن مسح جزئي لأفراد المجتمع المستهدف المتمثلين في المؤسسة و البالغ عددهم 117 فردا.

الفرع الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على موضوعية المقياس المعتمد ، وبناءا على طبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض وهي:

أولا - المقابلة: تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما، وقد اعتمدنا عليها لجمع البيانات والمعلومات الأولية التي من خلالها يمكن معرفة سير العمل بالمؤسسة، ومختلف الهيئات الموجودة فيها

ثانيا - الوثائق: تعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وتم الحصول على وثائق المؤسسة من مختلف المصالح والمكاتب الموجودة بها، وقد ساعدتنا هذه الوثائق في الحصول على البيانات العامة للمؤسسة حول نشاطها وهيكلها و بعض مؤشرات أدائها، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثالثا - الإستبانة :

تعتبر الإستبانة من الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقياس متغيراته، والتي تحتوي على أسئلة شاملة للموضوع بكل أبعاده ، ويستحسن اللجوء إلى هذا النوع من الأدوات في الحالات التي يكون فيها أفراد عينة البحث على مستوى مقبول من التعلم، مما يسمح لهم بفهم عبارات الاستمارة دون

تدخل من الباحث، وقد مرت عملية صياغة وتعديل الاستمارة بعدة مراحل ، حيث تم الإطلاع على مختلف الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة ، ونظرا لعدم توفر مقياس سابق يربط بين المتغيرين فقد تم العمل على صياغة فقرات الاستمارة بشكل يتوافق مع إشكالية الدراسة وفرضياتها، وبما يظسب مع محاور الموضوع. تم توزيع الاستمارات على 40 عامل ، وبلغ عدد الاستمارات المستردة 35 منها 33 استمارة صالحة للتحليل ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية و 02 استمارة تم رفضهم لوجود نقص في المعلومات المطلوبة وبلغت نسبة الاستبيانات المعالجة 82.5 %.

ولهذا فقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

. القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 04 فقرات وهي:

(الجنس ، العمر ، المستوى العلمي ، الخبرة المهنية).

. القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بمتطلبات التسيير الإستراتيجي ويتضمن (24 عبارة)، موزعة

على أبعاد المتغير، بحيث تتعلق الفقرات من (01 - 07) بعد التخطيط الإستراتيجي، في حين تتعلق الفقرات

(01 - 05) بعد صياغة الإستراتيجية، أما الفقرات (01 - 06) بعد تطبيق الإستراتيجية ، وفي الأخير تتعلق

الفقرات (01 - 06) بعد تقييم الإستراتيجية

أما المحور الثاني خاص بمتغير نجاح التسيير الإستراتيجي مترجمة في (07 عبارات) وقد تم الاعتماد على مقياس

ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج (SPSS.V 23)، والذي يتكون من مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على:

-النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف إجابات مجتمع الدراسة

-الوسط الحسابي: هو أحد مقاييس النزعة المركزية، أستخدم للحصول على متوسط لإجابات المبحوثين.

-الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت للقيم حول وسطها الحسابي.

-معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات وصدق عبارات الإستبانة.

-معامل الارتباط: لقياس نوع ودرجه العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وذلك للدلالة رياضيا على قوة العلاقة بين

المتغير المستقل والمتغير التابع.

- مستوى الأهمية: الذي تم تحديده طبقاً للمقياس التالي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى البديل} - \text{الحد الأدنى البديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0.80$$

الجدول رقم (05) : جدول مستوى الأهمية

الفئة	المستوى
1 - 1.79	غير موافق بشدة
1.80 - 2.59	غير موافق
2.60 - 3.39	محايد
3.40 - 4.19	موافق
4.20 - 5	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V23

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

نحاول فيما يلي التعرف على طبيعة الآراء التي تخص أفراد عينة الدراسة، من خلال عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها حول متغيرات الدراسة وأبعادها الرئيسية.

المطلب الأول: محور البيانات العامة للمبحوثين

يبين الجدول الموالي عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين أو العينة وفقا لمتغيرات: (الجنس ، العمر ، المستوى العلمي ، الخبرة المهنية).

الجدول رقم: (06) وصف البيانات الشخصية للعينة

الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	27	%81.8
أنثى	6	%18.2
المجموع	33	%100

العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	%21.2
من 31 إلى 40 سنة	18	%54.5
أكثر من 41 سنة	8	%24.2
المجموع	33	%100

المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	20	%60.6
جامعي	8	%24.2
دراسات عليا	2	%6.1
مؤهلات أخرى	3	%9.1
المجموع	33	%100

الخبرة المهنية:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	39.4%
من 5 إلى 10 سنوات	18	54.5%
أكثر من 10 سنوات	2	6.1%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS v23

نلاحظ من الجدول رقم (06) ما يلي:

1. أن نسبة (81.8%) من المبحوثين كانوا من الذكور وأن نسبة (18.2%) نسبة من مجموع أفراد العينة إناث.

يستنتج من هذا الجدول أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من الموظفين في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري من الذكور وقد يكون السبب في ذلك يرجع إلى ثقافة المجتمع التي قد لا تفضل تقدم الأنثى على الرجل في كثير من مناحي الحياة العملية والاجتماعية أو قد تكون أسباب أخرى

2. بالنسبة لمتغير العمر: فنجد فئة العمر (من 31 إلى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع 54.5% في حين نسبة المبحوثين ضمن فئة العمر (أكثر من 41 سنة) بلغت 24.2%، أما نسبة المبحوثين ضمن فئة العمر (أقل من 30 سنة) بلغت 21.2%

يستنتج من خلال ما تقدم أن معظم المبحوثين تقع أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة) وهذا يشير إلى أن مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي توظف الشباب بنسبة مرتفعة نسبيا وهذا مؤشر إيجابي.

3. أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فقد وجد أن نسبة (60.6%) حاصلون على مستوى ثانوي أعلى نسبة، في حين كانت نسبة المبحوثين الحاصلين على شهادة جامعية (24.2%)، أما نسبة المبحوثين المتحصلين على دراسات عليا فكانت (6.1%)، وكانت كذلك نسبة المبحوثين المتحصلين على مؤهلات أخرى (9.1%)

يستنتج من الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين حاصلون على مستوى ثانوي بنسبة (60.6%) ، وهذا يدل على أن المؤسسة توظف أصحاب المستوى الثانوي لطبيعة بعض الأعمال وكذلك لتقليل التكلفة لأنها في بداية سنواتها الأولى.

4. أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية للمبحوثين فقد وجد أن من تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 54.5% هم الأعلى نسبة، في حين نجد أن من تقع خبرتهم (أقل من 5 سنوات) كانت نسبتهم 39.4% ، أما من تقع خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) فكانت نسبتهم 6.1%.

يستنتج من الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين الذين من تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 54.5 % هم الأكبر نسبة، وهذا راجع لحدثة نشأة المؤسسة بولاية الوادي والتي لديها 7 سنوات من تأسيسها.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة البحث

استخدمنا في الدراسة معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة البحث وصدقها حيث طبقت على عينة حجمها (33) فرد من استجابات أفراد عينة البحث، والجدول الموالي يوضح معاملات الثبات أداة البحث

الجدول رقم: (07) معاملات الثبات " ألفا كرونباخ " أداة البحث

محاور الاستثمار	العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
التخطيط الإستراتيجي	(1 - 7)	0.882
صياغة الإستراتيجية	(1 - 5)	0.778
تطبيق الإستراتيجية	(1 - 6)	0.683
تقييم الإستراتيجية	(1 - 6)	0.735
التسيير الإستراتيجي	(1 - 7)	0.798
الإجمالي	31	0.775

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS v23

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الثبات سواء للاستثمار ككل أو لمتغيرات الدراسة تتراوح بين 0.6 و 0.8 وهي معاملات مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستثمار بغية معرفة درجة الأهمية النسبية لكل محور حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستثمار المتعلقة بالمحورين متطلبات التسيير الإستراتيجي ونجاح التسيير الإستراتيجي

الفرع الأول: تحليل نتائج عبارات متطلبات التسيير الإستراتيجي:

يتضمن هذا العنصر عرضا لتحليل بيانات محور متطلبات التسيير الإستراتيجي، واستعراض أبرز نتائج الاستثمار والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراته، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استثمار الدراسة.

1. تحليل نتائج عبارات متطلب التخطيط الإستراتيجي:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية وترتيب أهمية الفقرة لإجابات أفراد

عينة البحث عن عبارات متطلب التخطيط الإستراتيجي

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة
01	لديكم فكرة عن فوائد ومزايا تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسستكم	3.39	0.966	محايد	7
02	لدى المؤسسة خطة إستراتيجية محددة ومكتوبة	3.67	0.924	موافق	4
03	لدى مؤسستكم رؤية ورسالة إستراتيجية محددة	3.42	0.936	موافق	3
04	تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة	3.73	0.801	موافق	1
05	تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات في أداء المؤسسة	3.64	0.895	موافق	5
06	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على عملية التخطيط الاستراتيجي	3.61	1.029	موافق	6
07	الثقافة التنظيمية لمؤسستكم (القيم السائدة فيها) تساعد على التخطيط الاستراتيجي	3.67	1.109	موافق	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.67	0.951		

من خلال الجدول رقم (08) يتبين:

إن العبارة "تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة " جاءت في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي 3.73 وبدرجة موافق وانحراف معياري 0.801 ، وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بحصر مواردها وإمكانياتها للوقوف على ما تمتلكه من نقاط قوة ومجالات القصور والضعف لمعالجتها والتخفيف من حدتها .

وجاءت العبارة " لديكم فكرة عن فوائد ومزايا تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسستكم " في الترتيب الأخير وكان وسطها الحسابي 3.39 وبدرجة محايد وبانحراف معياري 0.966 وهذا راجع لعدم إدراك أفراد المؤسسة للفوائد التي تتحصل عليها في المستقبل عند تطبيقها للتخطيط الإستراتيجي وكذلك نقص الخبرة. وعموما نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام كان 3.67 وبدرجة موافق والانحراف المعياري العام كان 0.951 ، وكانت أغلب العبارات بدرجة موافق وهذا راجع إلى أن المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على تحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف، وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها وهذا بسبب وعي المؤسسة بكبر حجم المنافسة، وكذلك اهتمام المؤسسة بتعليم أفرادها الجدد الثقافة التنظيمية السائدة لديها التي تساعد في التخطيط الإستراتيجي.

2. تحليل نتائج عبارات متطلب صياغة الإستراتيجية:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية وترتيب أهمية الفقرة لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متطلب صياغة الإستراتيجية

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة
01	تشجع إدارة المؤسسة الحوار المفتوح والأفكار الجديدة	4.18	0.727	موافق	1
02	. تحدد أهداف المؤسسة بناء على النتائج المرغوبة للأداء الحالي	3.67	0.816	موافق	3
03	يشترك في وضع الأهداف الأفراد المسؤولون عن تحقيقها	3.58	0.902	موافق	4
04	تصاغ الأهداف بشكل إجرائي قابل للقياس	3.03	1.132	محايد	5
05	. تتم صياغة استراتيجيات محددة للتعامل مع القضايا الهامة وتحقيق أهداف المؤسسة	3.67	0.816	موافق	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.67	0.878		

من خلال الجدول رقم (09) يتبين:

إن العبارة " تشجع إدارة المؤسسة الحوار المفتوح والأفكار الجديدة" جاءت في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي 4.18 وبدرجة موافق وبانحراف معياري 0.727 ، وهذا راجع لإدراك المؤسسة بأهمية تشجيع الحوار وتوافق بين المعلومات التي تملك تأثيرات ايجابية على نمو المؤسسة.

وجاءت العبارة "تصاغ الأهداف بشكل إجرائي قابل للقياس" في الترتيب الأخير وكان وسطها الحسابي 3.03 وبدرجة محايد وبانحراف معياري 1.132 وهذا راجع لنقص الاهتمام بالأهداف القابلة للتحقيق. وعموما نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام كان 3.67 وبدرجة موافق والانحراف المعياري العام كان 0.878 ، وكانت أغلب العبارات بدرجة موافق وهذا راجع لإدراك المؤسسة لأهمية صياغة الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد.

3. تحليل نتائج عبارات متطلب تطبيق الإستراتيجية:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية وترتيب أهمية الفقرة لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متطلب تطبيق الإستراتيجية

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة
01	تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية	3.94	0.788	موافق	1
02	تم برمجة الخطط بعيدة المدى إلى خطط سنوية	3.21	0.927	محايد	3
03	تحرص المؤسسة على جذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها	2.55	1.175	محايد	4
04	توظف التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإدارة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء	3.42	1.001	موافق	2
05	ترتبط أنظمة المكافآت والحوافز بمدى تحقق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد	3.42	1.275	موافق	2
06	تحدد المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة	3.42	1.062	موافق	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.32	1.038		

من خلال الجدول رقم (10) يتبين:

إن العبارة " تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية " جاءت في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي 3.94 وبدرجة موافق وبانحراف معياري 0.788، وهذا راجع لإدراك المؤسسة بأهمية

توظيف الموارد والإمكانيات المتاحة لديها واستثمار ما تتمتع به من مصادر القوة لتنفيذ خططها الإستراتيجية وتحقيق التفوق والتميز.

وجاءت العبارة " تحرص المؤسسة على جذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها " في الترتيب الأخير وكان وسطها الحسابي 2.55 وبدرجة محايد وبانحراف معياري 1.175 وهذا راجع لنقص الاهتمام بجذب الكوادر العلمية المبدعة والمؤهلة تأهيلاً علمياً عالياً.

كما جاءت العبارات (4 - 5 - 6) متساوية في الوسط الحسابي قدره 3.32 وبدرجة موافق وبانحراف معياري قدره على الترتيب (1.001 - 1.275 - 1.062) وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تحسين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها وتحديد صلاحيات المسؤولين عن التنفيذ بدقة وتحفيز العمال ومكافئتهم عند تحقيق الأهداف،

وعموماً نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام كان 3.67 وبدرجة موافق والانحراف المعياري العام كان 0.878 ، وكانت أغلب العبارات بدرجة موافق وهذا راجع لحرص المؤسسة على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق.

4. تحليل نتائج عبارات متطلب تقييم الإستراتيجية:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية وترتيب أهمية الفقرة لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متطلب تقييم الإستراتيجية

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة
01	يتم تطوير معايير واقعية ومحددة للأداء	3.55	1.121	موافق	3
02	يتم مقارنة أداء المؤسسة بالمعايير الموضوعة بشكل دوري	3.48	1.004	موافق	4
03	تقارن المؤسسة أداؤها مع أداء المؤسسات الأخرى الموجودة وطنياً ودولياً	3.21	1.293	محايد	6
04	تحرص المؤسسة على أخذ التغذية الراجعة عن أدائها من الجهات المستفيدة من خدماتها	3.70	0.883	موافق	2
05	تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء المؤسسة من الأعضاء الإداريين والعاملين بالاعتبار	3.45	1.003	موافق	5
06	تمارس مؤسستكم الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات	3.82	1.044	موافق	1

				قبل وقوعها ومعالجتها	
		1.058	3.53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

من خلال الجدول رقم (11) يتبين:

إن العبارة " تمارس مؤسستكم الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها " جاءت في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي 3.82 وبدرجة موافق وبانحراف معياري 1.044، وهذا راجع لإدراك المؤسسة بأهمية تحديد نقاط الضعف وتحديد الانحرافات قبل وقوعها في عملية تنفيذ الإستراتيجية للقيام بالتصحيح في الوقت المناسب وتقليل التكلفة.

وجاءت العبارة " تقارن المؤسسة أداؤها مع أداء المؤسسات الأخرى الموجودة وطنيا ودوليا " في الترتيب الأخير وكان وسطها الحسابي 3.21 وبدرجة محايد وبانحراف معياري 1.293 وهذا قد يكون مرد ذلك إلى أن التخطيط الحالي للمؤسسة لا تضع في حسابها مراقبة أدائها في وضعها الحالي مع أداء مؤسسات أخرى متميزة. وعموما نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام كان 3.53 وبدرجة موافق والانحراف المعياري العام كان 1.058 ، وكانت أغلب العبارات بدرجة موافق وهذا راجع لحرص المؤسسة للتعرف على مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك .

الفرع الثاني: تحليل نتائج عبارات نجاح التسيير الإستراتيجي

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية وترتيب أهمية الفقرة لإجابات أفراد

عينة البحث عن عبارات نجاح التسيير الإستراتيجي

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة
01	تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية بحيث تعكس الإمكانيات الحقيقية للمؤسسة	3.36	1.141	محايد	4
02	تحليل إمكانيات المؤسسة (المالية والإدارية والبشرية والتكنولوجية) بشكل دوري	3.61	0.933	موافق	1
03	تنشر المؤسسة خططها السنوية وبعيدة المدى في وثائقها ومنشوراتها	2.85	1.034	محايد	6
04	تضع المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات التي توجه أفرادها عند تحقيق الأهداف	3.52	0.795	موافق	3

05	يتم تدريب العاملين بالمؤسسة تبعاً لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة	3.33	1.051	محايد	5
06	تعديل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقييم	3.61	1.029	موافق	1
07	تعديل الخطط والأهداف في ضوء نتائج تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة	3.58	0.867	موافق	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.40	0.978		

من خلال الجدول رقم (12) يتبين:

إن العبارة " تحليل إمكانيات المؤسسة (المالية والإدارية والبشرية والتكنولوجية) بشكل دوري " جاءت في نفس المرتبة الأولى مع العبارة " تعديل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقييم " وكان وسطها الحسابي هو 3.61 وبدرجة موافق وبانحراف معياري على التوالي هو 0.933 و 1.029، وهذا راجع لإدراك المؤسسة بأهمية تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، واستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية للتغلب عليها والحد من أثارها.

وجاءت العبارة " تنشر المؤسسة خططها السنوية وبعيدة المدى في وثائقها ومنشوراتها " في الترتيب الأخير وكان وسطها الحسابي 2.85 وبدرجة محايد وبانحراف معياري 1.034 وهذا راجع لضعف إدراك المؤسسة بمدى ارتباط مؤشرات وعوامل تقييم الأداء في المنظمة بالأهداف والخطط السنوية التي تتبناها.

وعموماً نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام كان 3.40 وبدرجة موافق والانحراف المعياري العام كان 0.978 ، وكانت أغلب العبارات بدرجة موافق وهذا راجع لأهمية معرفة المؤسسة لشروط ومتطلبات نجاح التسيير الإستراتيجي لديها وضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب التخطيط الاستراتيجي ونجاح التسيير الاستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي عند مستوى الدلالة (0.05).
تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون بين متطلب التخطيط الاستراتيجي ونجاح التسيير الاستراتيجي ، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 23) لحساب قيمة r بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول رقم (13) التالي:

المحاور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط الاستراتيجي	33	0.665**	00.00	دال إحصائيا عند 0.05
نجاح التسيير الاستراتيجي				

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة نجاح التسيير الاستراتيجي ودرجة التخطيط الاستراتيجي تساوي 0.665 ، ومستوى الدلالة 0.000، أقل من 0.05، إذا توجد علاقة موجبة طردية قوية بين التسيير الاستراتيجي ودرجة التخطيط الاستراتيجي دالة إحصائيا عند 0.05 ، بناءا على ذلك نقبل الفرضية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين متطلب الصياغة الاستراتيجية ونجاح التسيير

الاستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون بين متطلب الصياغة الاستراتيجية ونجاح التسيير الاستراتيجي ، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 23) لحساب قيمة r بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول رقم (14) التالي:

المحاور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
الصياغة الاستراتيجية	33	0.661**	00.00	دال إحصائيا عند 0.05
نجاح التسيير الاستراتيجي				

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة نجاح التسيير الاستراتيجي ودرجة صياغة الاستراتيجية تساوي 0.661 ، ومستوى الدلالة 0.000 ، اقل من 0.05 ، إذا توجد علاقة موجبة طردية قوية بين التسيير الاستراتيجي ودرجة الصياغة الاستراتيجية دالة إحصائيا عند 0.05 ، بناءا على ذلك نقبل الفرضية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين متطلب تطبيق الاستراتيجية ونجاح التسيير

الاستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون بين متطلب تطبيق الاستراتيجية ونجاح التسيير الاستراتيجي ، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 23) لحساب قيمة r بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول رقم (15) التالي:

المحاور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
تطبيق الاستراتيجية	33	0.749**	00.00	دال إحصائيا عند 0.05
نجاح التسيير الاستراتيجي				

من خلال الجدول رقم (15) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متطلب تطبيق الاستراتيجية ومتطلبات نجاح التسيير الاستراتيجي تساوي 0.749 ، ومستوى الدلالة 0.000، اقل من 0.05، إذا توجد علاقة موجبة طردية قوية بين التسيير الاستراتيجي ودرجة تطبيق الاستراتيجية دالة إحصائيا عند 0.05 ، بناءا على ذلك نقبل الفرضية.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب تقييم الإستراتيجية ونجاح التسيير

الاستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون بين متطلب تقييم الإستراتيجية ونجاح التسيير الاستراتيجي ، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 23) لحساب قيمة r بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول رقم (16) التالي:

المحاور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
تقييم الإستراتيجية	33	0.689**	0.00	دال إحصائيا عند 0.05
نجاح التسيير الاستراتيجي				

من خلال الجدول رقم (16) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متطلب تقييم الإستراتيجية ودرجة نجاح التسيير الاستراتيجي تساوي 0.689، ومستوى الدلالة 0.00، اقل من 0.05، إذا توجد علاقة موجبة طردية قوية بين التسيير الاستراتيجي ودرجة تقييم الإستراتيجية دالة إحصائيا عند 0.05 ، بناءا على ذلك نقبل الفرضية.

خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على واقع التسيير الإستراتيجي في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي ومدى توافر متطلبات نجاحه بها حيث تم عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبعد دراسة وتحليل الاستبانة، و أنه بعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها تبين لنا وجود علاقة طردية قوية بين متطلبات التسيير الإستراتيجي (التخطيط الإستراتيجي، وصياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية) ونجاح التسيير الإستراتيجي.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات نجاح التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية حيث قسم الموضوع إلى قسمين: القسم الأول نظري، ويتناول موضوع ماهية التسيير الإستراتيجي وأهميته والتحديات التي تواجهه ثم تطرقنا إلى معرفة متطلبات التسيير الإستراتيجي (التخطيط الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، تقييم ورقابة الإستراتيجية) وكذلك دوره في تشخيص عوامل البيئة الداخلية والخارجية لاختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة التي تحقق للمنظمة التفوق والنمو، وكذلك تناولنا شروط ومقومات نجاح التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية. والقسم الثاني تطبيقي يتمحور حول دراسة واقع التسيير الإستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي ومدى توافر متطلبات نجاحه بهذه المؤسسة.

وانتهت الدراسة إلى أن الإدارة التقليدية أصبحت عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة التي يعرفها قطاع النقل بالوادي والحل يكمن في تبني أسلوب التسيير الإستراتيجي كأداة وممارسة في العمل.

1. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

جاءت نتائج اختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة على النحو الآتي :

الفرضية الأولى: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب التخطيط الاستراتيجي ونجاح التسيير الاستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

إن كفاءة التسيير الاستراتيجي كأسلوب إداري فعال مرتبط بمدى فعالية التخطيط الاستراتيجي لمتغيرات بيئة عمل المنظمة من حيث:

- معرفة فوائد ومزايا تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.
- توجد للمؤسسة خطة إستراتيجية محددة ومكتوبة .
- يجب أن يكون لدى المؤسسة رؤية ورسالة إستراتيجية محددة
- تحليل ظروف العمل الداخلية للمنظمة للوقوف على نقاط القوة التي تمتلكها والعمل على تنميتها وتطويرها وفي نفس الوقت معرفة نقاط الضعف التي تعاني منها في بيئتها الداخلية للقضاء عليها أو محاولة التخفيف من حدتها على الأقل باستعمال نقاط قوتها في ذلك .
- تحليل متغيرات بيئة العمل الخارجية للمنظمة (أي التشخيص الخارجي) وذلك لاقتناص الفرص الموجودة في المحيط الخارجي عن طريق استغلالها لخدمة أهدافها ومصالحها ، من جهة أخرى التشخيص الخارجي يمكن المنظمة من استقراء المستقبل لمعرفة أهم التغيرات البيئية التي يمكن أن تشكل تهديدات مستقبلية بالنسبة لأهداف المنظمة ، وإعداد الحلول والسيناريوهات اللازمة لتجنب هذه الأخيرة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب الصياغة الاستراتيجية ونجاح التسيير الاستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

عند تفعيل هذه الفرضية نحصل على النتائج التالية:

- تشجيع إدارة المؤسسة الحوار المفتوح والأفكار الجديدة
- أهداف المؤسسة محددة بناء على النتائج المرغوبة للأداء الحالي.
- تصاغ الأهداف بشكل إجرائي قابل للقياس

- تتم صياغة استراتيجيات محددة للتعامل مع القضايا الهامة وتحقيق أهداف المؤسسة

الفرضية الثالثة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب تطبيق الاستراتيجية ونجاح التسيير الاستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

عند تفعيل هذه الفرضية نحصل على النتائج التالية:

- تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية
- تتم برمجة الخطط بعيدة المدى إلى خطط سنوية
- تحرص المؤسسة على جذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها
- توظف التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإدارة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء
- ترتبط أنظمة المكافآت والحوافز بمدى تحقق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد
- تحدد المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة

الفرضية الرابعة: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلب تقييم الإستراتيجية ونجاح التسيير الاستراتيجي بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

عند تفعيل هذه الفرضية نحصل على النتائج التالية:

- ضرورة تطوير معايير واقعية ومحددة للأداء
- مقارنة أداء المؤسسة بالمعايير الموضوعة بشكل دوري
- تقارن المؤسسة أداؤها مع أداء المؤسسات الأخرى الموجودة وطنيا ودوليا
- تحرص المؤسسة على أخذ التغذية الراجعة عن أدائها من الجهات المستفيدة من خدماتها
- تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء المؤسسة من الأعضاء الإداريين والعاملين بالاعتبار
- تمارس مؤسستكم الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها

2. نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة المتأنية للموضوع، توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات، نوجزها فيما يلي :

- ممارسة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عامة لأسلوب التسيير الإستراتيجي ومعرفة شروط ومقومات نجاحه بشكل جدي أصبح ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية والذي أصبح الطريقة الوحيدة التي تضمن بها بقائها واستمرارها في سوق تعصف بها رياح التنافس من كل جهة .
- المنظمة يجب أن تقوم وباستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات عمل بيئتها الداخلية لمعرفة ما هي نقاط قوتها وكيف تستفيد منها، وما هي نقاط ضعفها وكيف تعالجها أو تتخلص منها، وفي نفس الوقت دراسة وتشخيص بيئتها الخارجية للوقوف على الفرص الإيجابية التي يمكن أن تعزز بها موقفها التنافسي و كذلك تحضير السيناريوهات اللازمة للرد على مخاطر المحيط .

3. الاقتراحات:

- حث الإدارة العليا على بذل جهود مكثفة ومتواصلة لتعزيز الجهود الرامية إلى تعزيز انتهاج نمط التسيير الإستراتيجي .
- إدخال التعديلات المناسبة على الهياكل التنظيمية بما يسمح بتوسيع استعمال تكنولوجيا ونظم المعلومات في التسيير الإستراتيجي .
- ضرورة إقامة ندوات ومؤتمرات علمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي للتسيير الإستراتيجي باستعمال تكنولوجيا ونظم المعلومات مع محاولة ترجمة نتائجها وتوصياتها إلى واقع عملي للاستفادة منها .
- تخفيف القيود المفروضة على مؤسسة اعتبارها مؤسسة عمومية وإعطائها المزيد من الحرية في إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف بما يتماشى مع المنافسة

الملاحق

أولا : بيانات عامة:
(يرجى التكرم بوضع علامة (x) حول الإجابة المختارة)

1 - الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2 - العمر:

☐	أقل من 30 سنة
☐	من 31 إلى 40 سنة
☐	أكثر من 41 سنة

3 - المؤهل العلمي:

☐	1- ثانوي
☐	2 - شهادة ليسانس
☐	3 - دراسات عليا
☐	4 - مؤهلات أخرى

5 - سنوات الخبرة:

☐	1- أقل من 5 سنوات
☐	2 - من 5 إلى 10 سنوات
☐	3 - أكثر من 10 سنوات

ملاحظة: بالنسبة للعمر لا يقل عن 18 سنة حسب قانون العمل الجزائري

الملاحق

أولاً: أسئلة خاصة بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. لديكم فكرة عن فوائد ومزايا تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسستكم					
2. لدى المؤسسة خطة إستراتيجية محددة ومكتوبة					
3. لدى مؤسستكم رؤية ورسالة إستراتيجية محددة					
4. تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة					
5. تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات في أداء المؤسسة					
6. الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على عملية التخطيط الاستراتيجي					
7. الثقافة التنظيمية لمؤسستكم (القيم السائدة فيها) تساعد على التخطيط الاستراتيجي					

ثانياً: أسئلة خاصة بمتطلبات صياغة الاستراتيجية:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تشجع إدارة المؤسسة الحوار المفتوح والأفكار الجديدة					
2. تحدد أهداف المؤسسة بناء على النتائج المرغوبة للأداء الحالي					
3. يشترك في وضع الأهداف الأفراد المسؤولون عن تحقيقها					
4. تصاغ الأهداف بشكل إجرائي قابل للقياس					
5. تتم صياغة استراتيجيات محددة للتعامل مع القضايا الهامة وتحقيق أهداف المؤسسة					

الملاحق

ثالثا: أسئلة خاصة بمتطلبات تطبيق الإستراتيجية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية					
2 تتم برمجة الخطط بعيدة المدى إلى خطط سنوية					
3 تحرص المؤسسة على جذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها					
4 توظف التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإدارة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء					
5 ترتبط أنظمة المكافآت والحوافز بمدى تحقق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد					
6 تحدد المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة					

رابعا: أسئلة خاصة بمتطلبات تقييم الإستراتيجية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 يتم تطوير معايير واقعية ومحددة للأداء					
2. يتم مقارنة أداء المؤسسة بالمعايير الموضوعة بشكل دوري					
3 تقارن المؤسسة أداؤها مع أداء المؤسسات الأخرى الموجودة وطنيا ودوليا					
4 تحرص المؤسسة على أخذ التغذية الراجعة عن أدائها من الجهات المستفيدة من خدماتها					
5 تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء المؤسسة من الأعضاء الإداريين والعاملين بالاعتبار					
6 تمارس مؤسستكم الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها					

الملاحق

خامسا: أسئلة خاصة بالتسيير الإستراتيجي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1. تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية بحيث تعكس الإمكانيات الحقيقية للمؤسسة
					2. تحليل إمكانيات المؤسسة (المالية والإدارية والبشرية والتكنولوجية) بشكل دوري
					3. تنشر المؤسسة خططها السنوية وبعيدة المدى في وثائقها ومنشوراتها
					4. تتضع المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات التي توجه أفرادها عند تحقيق الأهداف
					5. يتم تدريب العاملين بالمؤسسة تبعاً لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة
					6. تعدل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقييم
					7. تعدل الخطط والأهداف في ضوء نتائج تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1 - زكريا مذك الدوري :الإدارة الإستراتيجية، اليازوردي للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2005 .
 - 2 - احمد القطامين :الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، ط 1 ، دار مجد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2002.
 - 3 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي :الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ط 1 .
 - 4 - هاني عرب :الإدارة الإستراتيجية، متوفر على الموقع www.rsscra.info
 - 5 - زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
 - 6 - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو 9000 ، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
 - 7 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي :الإدارة الإستراتيجية، ط 1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999
 - 8 - إسماعيل محمد السيد :الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
 - 9 - عوض محمد أحمد :الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
 - 10 - مؤيد سعيد السالم :أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
 - 11 - صونيا محمد البكري :نظم المعلومات الإدارية، ط 3 ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
 - 12 - شوقي ناجي جواد :إدارة إستراتيجية، ط 1 ، دار الحامد، عمان، 2000
 - 13 - نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
 - 14 - غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية ، القبة، الجزائر، 2008
 - 15 - نبيل محمد المرسي احمد عبد السلام سليم :الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر
 - 16 - رضا صاحب أبو حمد آل علي :الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
 - 17 - الحسيني، فلاح حسن :الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000
 - 18 - عادل أحمد زايد :إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002
- قائمة المراجع باللغة الأجنبية

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- A.David et E.Sutter :**La Gestion de L'information dans L'entreprise**, édition Afnor, diffusion Ayrolles, France,1987.
- 2-Gluck, L. Jauch; **Business Policy and Strategic Management**, mccrow-hillint, Auckland, 1984.
- 3- Dominique Foray: **L'économie de la Connaissance**, 3^e édition, la découverte, paris , 2004.
- 4 - Alain Charles Martinet : **Management Stratégique (Organisation et Politique)**, éd science, paris, 1994 .
- 5- A Thibaut : **Le Diagnostic D'entreprise**, éd, Organisation, paris 1985.
- 6- A Martinet : **Diagnostic Stratégique**, Vuibert, paris, 1994.
- 7- Amor Daniel; **The Ebusiness Evolution, Livin and Working Inan Inter connected World**, NJ. Printice hall, upper saddle river, 2000.
- 8- Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni: **Stratégie et Organisation**, paris, Vuibert- 2000.
- 9- P.Charpentier : **Organisation et Gestion de L'entreprise**, éd, Nathan, france, 2004.
- 17- Freeman, Re: **Strategic Management; A-Stakeholder approch**;; Pitman publishing; Boston 1984.

ثالثا: مواقع الأنترنت:

- 1 – عبد السلام بوقحف :تنظيم إدارة الأعمال ، متوفر على الموقع:
www.hrdiscussion.com/hr//2923.html