

البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية: الحدود والمكونات ؟

شريف بوقصبة، جامعة الوادي.

الملخص:

لقد عرفت البيئة الخارجية للمؤسسات الاقتصادية تطورا و تداخلا كبيرا خلال السنوات القليلة الماضية، وذلك لتعدد و تشابك المتغيرات البيئية و انتقلت هذه البيئة من المحلية إلى الدولية في ظل عولمة جعلت العالم كقرية كونية. وعليه نريد من خلال هذه الورقة دراسة هاته البيئة الجديدة للمؤسسات الاقتصادية و محاولة إيجاد إطار يحدد أبعادها و مكوناتها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الاقتصادية- البيئة الخارجية - البيئة الخارجية الدولية .

Abstract:

I have known enterprises environment significant developments during the past few years, and that the multiplicity and complexity of environmental variables. to move this environment From local to international in light of globalization has made the world a global village.

So we want through this paper is an attempt to create a framework defines the dimensions and the components of this new environment.

Keywords: Economic enterprise - The external environment - The external international environment

مقدمة:

في ظل التطورات المعاصرة لعالم الأعمال، أصبح الفكر الاستراتيجي الحديث يعتمد على مفاهيم أساسية تعتبر بمثابة المرشد الأساسي للمؤسسات الساعية للتفوق على المنافسين وزيادة قيمتها من وجهة نظر المتعاملين، فالفكر الاستراتيجي أصبح يعتمد على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة (عولمة البيئة) ،حيث يتحتم على المؤسسات النظر إلى الأسواق بنظرة عالمية، باعتبارها أسواقا محتملة وفرصا ينبغي العمل على استغلالها بصورة عقلانية في شتى المجالات (يد عاملة، مواد أولية، تمويل...)، ومن هذا المنطلق لجأت إلى اعتماد تحليل البيئة الخارجية الدولية كمدخل يمكنها من تحقيق ذلك.

هذا الاعتماد الذي جعلنا نتعرض ضمن هذا الدراسة إلى بيئة المؤسسة الاقتصادية

الخارجية الدولية، عبر محورين رئيسيين:

أولاً: ماهية البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية

حيث يتم تحديدها من خلال:

- تعريف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية وخصائصها:

1- تعريف البيئة الخارجية الدولية : لقد وردت تعاريف متعددة حاولت إعطاء توضيحات

حول البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ، نذكر منها:

- يعرفها " Abdelatif Khamkham " بأنها: « كل شيء إلا المؤسسة الاقتصادية.»¹

هذا التعريف لم يضع ضوابط لتحديد بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية، فهذه البيئة

تشمل كل العناصر و المتغيرات التي لها ارتباط مع هاته المؤسسة والتي ليس لها أي ارتباط،

وبالتالي فإننا أمام بيئة لا متناهية يستحيل دراستها أو تقييمها.

- ويحاول " H.Duhamel " أن يعطي تعريفا لبيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية، فيتساءل:

« إن المؤسسة الاقتصادية تسبح في فضاء خارجي، والذي نسميه ببيئتها الخارجية، و لكن

أين يبدأ هذا الفضاء؟ فهو يبدأ عند خروجنا من باب هذه المؤسسة، ولكن أين ينتهي ؟

وما هي حدوده ؟ »²

هذا التعريف وضح الحد الفاصل بين البيئة الخارجية و المؤسسة الاقتصادية، إلا أنه

يطرح صورة أكبر و حدود أبعد لبيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية وينظر إليها بنظرة شمولية

تصعب من وضع إطار يضبط مفهومها ويمكن من دراستها أو تقييمها.

- وتعرف أيضا بأنها: « مجموعة من العناصر التي لا تنتمي إلى النظام و

لكن أي تغير في حالتها يؤدي إلى تغيير في النظام »³

لقد قدم هذا التعريف صورة أوضح إلا أنه انطلق من اعتبار المؤسسة الاقتصادية نظاما

مفتوحا وحصص البيئة الخارجية فقط في العناصر المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية و لم يشر

إلى إمكانية هذه الأخيرة في التأثير عليها، و بالتالي فأين نصف العناصر التي تؤثر على هذه

المؤسسة و يمكن لهذه الأخيرة التأثير عليها و لو نسبيا كالعلاء مثلا.

وبالتالي فهذا التعريف كان الأوضح و لكن قدم نطاقا أضيق لبيئة المؤسسة الاقتصادية

الخارجية، ووضع هذه المؤسسة بموضع سلبي، في ظل وضع راهن يؤكد الدور و التأثير

المتزايد للمؤسسات الاقتصادية.

وفي الأخير يمكننا أن نعرف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية بأنها: « مجموع العوامل والمتغيرات ذات النطاق الدولي التي تنشأ خارج المؤسسة الاقتصادية وتؤثر عليها، كما يمكنها أن تتأثر بهذه المؤسسة ولو نسبياً. »

2- خصائص البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية⁴: و من أهم خصائصها ما يلي:

- التفرد أو التميز: حيث تختلف هذه البيئة من مؤسسة لأخرى حتى وإن لم يختلفوا في نوع المتغيرات فالتباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هاته المتغيرات على كل منها.

- الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية: فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر و سرعة التغير.

- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية: حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هاته المتغيرات أما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بما كان.

- التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية: فالمتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية و الاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

ب- تفاعلات المؤسسة الاقتصادية و بيئتها الخارجية الدولية:

بما أن المؤسسة الاقتصادية كائن حي ونظام مفتوح مرتبط ببيئته الخارجية الدولية، فمن الضروري أن تتسم بخصائص تمكنها من تحقيق أهدافها في ظل هذه البيئة، والتي من أهمها:

1- التأقلم: وهو مسايرة هذا النظام للتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية الدولية، حيث

أن هذه الأخيرة يتم تصنيفها وفقاً لمقياسي: - درجة التعقد - درجة اللاتبات

فتظهر كما في الشكل التالي:⁵

الشكل رقم (I-1): تصنيف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية بمقياسي: درجة التعقد - درجة اللاتبات



من خلال الشكل السابق نلاحظ أنه يمكن تصنيف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية إلى أربعة أصناف، تتحدد انطلاقا من مقياسي:

- درجة التعقيد: ويقصد به مدى تداخل وتفاعل مكونات هذه البيئة، والتي تتحدد من خلال:
 - عدد وطبيعة المتغيرات الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية.
 - مدى ارتباط المتغيرات الخارجية الدولية وتداخلها، ودرجة تفاعلها.
- درجة اللاتبات (التغير): ومن أهم محدداتها:
 - طبيعة النظام الاقتصادي الدولي السائد.
 - طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية.

وتتمثل هذه الأصناف فيما يلي:

- بيئة بسيطة ومتوقعة: تحتوي على عناصر بيئية ضعيفة التعقيد، كما تتصف تلك العناصر بكونها ثابتة بصفة شبه مستمرة، أو أنها تتغير ببطء، ودرجة التأكد من سلوك تلك العناصر تكون عالية جدا.
- بيئة معقدة ومتوقعة: ذات عناصر كثيرة التعقيد، كما تتصف هذه العناصر بكونها ثابتة بصفة شبه مستمرة أو أنها تتغير ببطء، ودرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها عالية جدا، إلا أن درجة تعقدها تصعب من فهم هذه المؤسسة لبيئتها.

• بيئة بسيطة وأقل توقعا: تحتوي على عناصر بيئية ضعيفة التعقيد، كما تتصف بكونها متغيرة باستمرار، و درجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة.

• بيئة مضطربة: ذات عناصر كثيرة التعقيد ومتغيرة باستمرار، كما أن درجة التأكد من سلوك تلك العناصر و القدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة جدا.

2- **قوة التعلم:** و يقصد بها استفادة هذا الكائن الحي من كيفية معالجة الحالات التي فرضت التأقلم وتوظيفها في حالات مماثلة، و من ثم خلق درجة عالية من التفاعل بين هذا الكائن الحي المتعلم و بيئته الخارجية الدولية بإحداث علاقة أكثر توافقا و انسجاما بينهما، ليكون أي تغيير في إستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية (متوقع، سريع، هادف).⁶

ثانيا: مكونات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية

تتكون بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية من بيئتين فرعيتين تتفاعلان وتتأثران ببعضهما البعض، هما: - بيئة خارجية دولية عامة - بيئة خارجية دولية خاصة

أ- البيئة الخارجية الدولية العامة للمؤسسة الاقتصادية

وهي تلك العوامل التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تؤثر عليها إلا في حالات محدودة جدا، و تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1- العوامل السياسية و الاقتصادية:

- **العوامل السياسية:** تشمل جميع التغيرات على الصعيد السياسي التي تحدث والتي يمكن أن تحدث انطلاقا من واقع سياسي راهن أو تتجه نحوه الدول التي تكون المؤسسة الاقتصادية على ارتباط معها أو حتى على صعيد الدول التي لا ترتبط بها هذه المؤسسة و لكن لها تداعيات عالمية، وذلك من خلال:

• طبيعة النظام السياسي الحاكم: و يتم تقسيمه على أساس خضوعه للقانون إلى استبدادي وقانوني، فالنظام السياسي الاستبدادي لا يخضع للقانون و لا يتقيد بأحكامه فيما يتخذه من قرارات وما يصدر عنه من أعمال و تصرفات، و بالتالي فلا ينتظر منه احترام الحقوق والحريات. أما النظام القانوني فهو الذي يخضع للقانون ويتصرف طبقا لأحكامه و تبعا لما ينص عليه من قواعد و إجراءات، ويهدف الحكم القانوني إلى حماية الحقوق و الحريات وتحريم أي انتهاك لها.⁷

- درجة الاستقرار السياسي: وتعني درجة استمرارية الحكم السائد و السياسات المعتمدة في هذه الدول التي تكون المؤسسة الاقتصادية على ارتباط معها أو على الصعيد العالمي، و مدى التباين في التوجهات بين الطبقة السياسية خاصة الفاعلة منها، و كذلك درجة التوتر الخارجي وانعكاساته على الوضع السياسي سواء كانت هذه الدول طرفا فيه أم لا.⁸
- و بالتالي أصبح مفهوم الاستقرار السياسي مقرونا بنمط النظام السياسي السائد، حيث تعتبر النظم الديمقراطية التي تعتمد التعددية السياسية هي المرجع الأصيل لكل تقييم إيجابي للواقع السياسي ، فالديمقراطية و حرية الرأي و الأعلام المتفتح هي أساس الاستثمار .
- القرارات السياسية: و هي ترجمة للتوجهات السياسية الداخلية والخارجية للدول، ولهذه القرارات دور هام جدا في التأثير على كافة المتغيرات الأخرى لبيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية. كما أن فلسفة النظام الاقتصادي للدولة تتبع النظام السياسي وترتبط به ، فإذا كان النظام السياسي في طريق الاحتكار الشمولي فإن النظام الاقتصادي سيقوم بإلغاء الملكية الفردية وتعزيز سيطرة الدولة على وسائل الإنتاج وكذلك الموارد المختلفة.
- الأحزاب السياسية : من المهم أن تعرف و تعي المؤسسة الاقتصادية ، اهتمامات الأحزاب السياسية ، والبرامج التي تنتبهاها، والتصورات العامة لها، وكذلك من الواجب على المؤسسة أن تتابع تفاعل هذه الطبقة و أن تعرف كيف تمارس هذه الطبقة السياسية لحقها ، و مدى جديتها في الطرح، لان هذه الطبقة تمثل المصدر الأساسي للتسيير السياسي في الدولة.
- الدولة و السلطات العمومية: إن علاقة الدولة بالمؤسسة ، متنوعة و مختلفة بحسب النظم السياسية المتبعة ففي الدول التي كانت تعتمد المنهج الاشتراكي تعتبر المؤسسة ملك للدولة تتولى و بصفة مباشرة عملية تسييرها وإخضاعها لأهدافها ومنهجها، و لا يقتصر هذا التصور على الدولة الاشتراكية فحتى في الدول الغربية هناك اجتهادات خاصة لمفهوم العلاقة التي يمكن أن تكون بين الطرفين، كشكل الوصاية الذي اتبعته فرنسا عقب الحرب العالمية الثانية و إلى غاية نهاية الثمانينات ، باعتماد مفهوم التخطيط التأسيري الذي يهدف إلى خلق تناسق بين الخطة العامة للدولة و الأداء الاقتصادي للمؤسسات، وبمعنى آخر إخضاع بميكانيزمات معينة أهداف المؤسسة الأهداف المخططة ، أما في النظم الليبرالية فإن العلاقة الطبيعية التي يمكن أن تكون بين الدولة و المؤسسة الاقتصادية هي: إما كمستهلك لمنتجات المؤسسة ، أو كمنتج و موردا للمؤسسة ، أو كمشروع و منظم.

- **العوامل الاقتصادية:** و هي تشمل مجموعة المتغيرات الاقتصادية الراهنة والمتنبأ بها أو المتوقع حدوثها على مستوى الدول التي ترتبط بها المؤسسة الاقتصادية أو على المستوى العالمي، ومن هذه المتغيرات:
 - السياسات الاقتصادية⁹: التي تعبر عن مجموع القرارات التي تتخذها السلطات العمومية بهدف توجيه النشاط في الاتجاه المرغوب فيه. أي أنها أداة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي و تكون إما: للضبط، الإنعاش، إعادة هيكلة الجهاز الصناعي، انكماش، توقف ثم الذهاب. و وسيلتها في ذلك فروع السياسة الاقتصادية (السياسة المالية ، السياسة النقدية، سياسة الصرف، السياسة التجارية)
 - المؤشرات الاقتصادية: يتحدد وضع و أداء الاقتصاد انطلاقا من مجموعة مؤشرات أهمها:
 - ✓ معدل النمو الاقتصادي: وهو فعل تراكمي لا يمكن حسابه إلا بعد مرور فترة زمنية، ويستخدم كلا من الناتج المحلي الخام أو الناتج المحلي الإجمالي كأدوات لرصده، وهذا المؤشر يعكس على الخصوص زيادة الإنتاج والمداخيل، و هو مؤشر أساسي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في اتخاذ قراراتها.
 - ✓ معدل التضخم (نسبة ارتفاع الأسعار): إن التضخم يحدد ثقة المؤسسات الاقتصادية في السياسات الاقتصادية المعتمدة، و عدم التحكم فيه يؤدي إلى تشويه المؤشرات المعتمدة لاتخاذ القرارات.
 - ✓ نسبة البطالة: وهي تعكس موارد اقتصادية معطلة إما لأسباب متعلقة بالدورة الاقتصادية (بطالة دورية)، أو لأسباب طبيعية ترجع إلى تنقل العمالة المستمر بين المناطق والمهن المختلفة (بطالة احتكاكية)، أو متعلقة بتغيرات هيكلية في الاقتصاد (بطالة هيكلية).
- و نسبة البطالة من المنظور الاقتصادي تعكس موارد اقتصادية معطلة تمثل و فرة خارجية للمؤسسات الاقتصادية (وفرة في سوق العمل)، كما أنها تمثل أيضا استهلاك معطل ومن ثم طلب مجمد بالنسبة إليها.
- ✓ التوازن الخارجي: وهو يعكس موقف الاقتصاد الوطني اتجاه باقي الاقتصاديات، و يؤدي اختلاله و الذي يعبر في العادة عن عجز إلى زيادة مديونية هذا الاقتصاد وإلى تدهور قيمة عملته، حيث أن التقلبات المفاجئة في العملة تحمل مخاطر كبيرة لهذا الاقتصاد، و من ثم للمؤسسات الاقتصادية ذات النشاط الدولي، وكذلك ارتفاع المديونية وما قد ينجم عن أزمة

المديونية من تدخل خارجي في السياسات الاقتصادية الوطنية، وانعكاسات ذلك على المؤسسات الاقتصادية وإستراتيجياتها.

✓ مؤشر الحرية الاقتصادية: يصدر هذا المؤشر من معهد "هيرتاج" بالتعاون مع صحيفة "وال ستريت جورنال" منذ العام 1995 ويستخدم لقياس درجة التضييق التي تمارسها الحكومة على الحرية الاقتصادية.

✓ مؤشر التنافسية العالمي: يصدر المؤتمر الاقتصادي الدولي في دافوس تقرير التنافسية العالمي، الذي يتضمن مؤشر التنافسية منذ العام 1979 لقياس قدرة الدول على النمو والمنافسة اقتصادياً مع الدول الأخرى لتحقيق التنمية المستدامة وزيادة الكفاءة الإنتاجية باستخدام أحدث التقنيات وتحسين مناخ الأعمال، ويلاحظ أن مؤشر التنافسية ينقسم الى مؤشر "جار" ومؤشر "النمو" وهو يعكس توقعات أداء الدولة في المستقبل (5 سنوات).

• المؤشر المركب للمخاطر القطرية: يصدر عن مجموعة (B.R.S) شهرياً الدليل الدولي للمخاطر القطرية منذ العام 1980 ويتضمن الدليل المؤشر المركب للمخاطر القطرية لغرض قياس المخاطر المتعلقة بالاستثمار أو التعامل مع القطر وقدرته على مقابلة التزاماته المالية وسدادها كما يصدر مؤشر مركب مستقبلي باستخدام النهج ذاته لاحتساب المخاطر القطرية.

2- العوامل الثقافية والاجتماعية: وتتمثل في:

- **العوامل الثقافية:** وتتمثل في جميع المتغيرات التي تؤثر على ثقافة الفرد، انطلاقاً من اعتبار الثقافة الهيكل المرجعي الذي يحتكم إليه الفرد قبل الإقدام على أي سلوك، وهي أن الثقافة طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة واخترنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشيائهم لكي تستخدم في المستقبل، وأنه لكي نلم بها وندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية كالأدوات والعمارات¹⁰.

- **العوامل الاجتماعية:** وهي عبارة عن التغيرات الراهنة و المتوقعة التي تمس المجتمع ولها انعكاسات على المؤسسة الاقتصادية (كالتغيرات الديمغرافية، التغيرات المعيشية للأفراد)، وبالتالي فإن أي تغيير في هذه العناصر له انعكاسات على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها

سواء من جانب الموارد البشرية التي تحصل عليها، أو من جانب الطلب على مخرجاتها. و له أيضا انعكاسات على بيئة هذه المؤسسة الاقتصادية العامة ككل بالتأثير على ما يعرف بالأمن الاجتماعي.¹¹

3- العوامل الإيكولوجية: في ظل اتجاه اقتصادي نحو تنمية مستدامة، أصبحت هذه العوامل من أهم المكونات للبيئة الخارجية العامة، و التي تشمل جميع التغيرات على المستوى الإيكولوجي الراهنة والمتوقعة المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها، والتي من أهم أسبابها: التلوث أو استنزاف الموارد.

تؤثر التغيرات الإيكولوجية على المؤسسة الاقتصادية - باعتبارها نظاما مفتوحا- وعلى نشاطها الحالي أو المستقبلي، إما مباشرة عن طريق مكونات هذا النظام، أو بتأثير غير مباشر عن طريق السياسة الإيكولوجية الحالية أو المستقبلية لمواجهة هذه التغيرات، كفرض المعايير القياسية للبيئة، أو فرض ضرائب بيئية على الأنشطة الاقتصادية.¹²

4- العوامل التكنولوجية: تشمل جميع التغيرات في المجال التكنولوجي المؤثرة على المؤسسات

و أنشطتها بصفة عامة. هذا المجال الذي يمكن تصنيفه إلى مجموعة من التكنولوجيات أهمها:¹³

- تكنولوجيات معالجة المعلومة (المعلوماتية) و هي التكنولوجيات المستخدمة لمعالجة المعلومة بطريقة آلية، و التي تعرف بالإعلام الآلي.
- تكنولوجيات الاتصال: ويقصد بها التكنولوجيات المستخدمة في الاتصالات كالهاتف، الفاكس، الأقمار الصناعية، النقل، الشبكات.
- تكنولوجيات الإعلام والاتصال:¹⁴ وهي التكنولوجيات المتولدة نتيجة التقارب أو التلاحم بين تكنولوجيات معالجة المعلومة و تكنولوجيات الاتصال بغرض: تخزين، معالجة، و بث المعلومات.

و بهذا يمكن التعبير عن تكنولوجيات الإعلام و الاتصال بالعلاقة التالية:

$$\text{تكنولوجيات الإعلام والاتصال} = \text{الحاسوب} + \text{الاتصال}$$

5- **العوامل التشريعية والتنظيمية:** وهي مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية الصادرة والتي يمكن أن تصدر وفقا للتطورات الراهنة في كل المجالات: كالسياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الإيكولوجية، لأن النصوص التشريعية والتنظيمية هي إطار يترجم التطورات الراهنة أو المستقبلية في كل الميادين.

- النصوص التشريعية والتنظيمية المحلية: ويقصد بالمحلية هنا الدولة الأم للمؤسسة الاقتصادية و الدول المستضيفة، ويمكن تقسيم هذه النصوص إلى:

- نصوص تشريعية: و هي التي تصدر من مصادر التشريع كالدستور، القانون، الأمر.
- نصوص تنظيمية: و هي نصوص دورها تنظيمي للحياة العامة فقط، و لا ترقى إلى درجة النصوص التشريعية، و لا يمكن أن تتعارض معها كالمرسوم،القرار.

- النصوص التشريعية و التنظيمية الدولية: و يقصد بالدولية هنا، إضافة إلى نصوص محل الإقامة (الدولة الأم والدول المستضيفة) الأطر التي تحكم العلاقات على الصعيد الدولي.

- نصوص تشريعية: و تشمل كلا من: القانون الدولي، قوانين المنظمات الدولية
- نصوص تنظيمية: و هي تشمل: الاتفاقيات الثنائية، التعاون الإقليمي.

ب- البيئة الخارجية الدولية الخاصة للمؤسسة الاقتصادية:

تتمثل في تلك العوامل والمتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية و لها علاقة مباشرة معها، فهي تؤثر بشكل مباشر في أنشطتها و إستراتيجياتها¹⁵. كما يمكن لهذه المؤسسة أن عليها.

تختلف البيئة الخارجية الدولية الخاصة من مؤسسة اقتصادية لأخرى حسب طبيعة و مجال نشاطها، إلا أنه يمكن تقسيمها بصفة عامة إلى:

1- **الممولون:** فبالإضافة إلى قدرات المؤسسة الاقتصادية التمويلية الذاتية، تلجأ إلى مصادر تمويلية خارجية لتغطية متطلباتها (الاستثمارية أو الجارية).

2- **تكنولوجيا النشاط:** و يقصد بها التكنولوجيات المرتبطة مباشرة بالمؤسسة الاقتصادية وعملياتها (كالات والمعدات، إدارة العمليات)، وتؤثر التغيرات الحاصلة في هذه التكنولوجيات على المؤسسة الاقتصادية من خلال:

- التأثير على الطلب.

- التأثير على العمليات الإنتاجية.

كما أنه يمكن للمؤسسة الاقتصادية التأثير على هذا النوع من التكنولوجيات عن طريق مخرجاتها من البحث والتطوير.

3- الوسطاء: الوساطة بصفة عامة هي عمل يتضمن التقريب بين طرفين من أجل تحقيق عائد، فالوسطاء - بصفة عامة - بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية و انطلاقا من كونها نظاما له مدخلات و مخرجات هم قناة غير مباشرة للتعامل مع الأسواق الأولية لمدخلاتها أو النهائية لمخرجاتها، أما في حالات خاصة فيمكن لهؤلاء الوسطاء أن يكونوا كقناة غير مباشرة بين المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها أو استثماراتها عن طريق آلية العقود الباطنية (الضمنية).

4- الموردون و مقدموا الخدمات: ويمكن دراستهم كما يلي:

- **الموردون:** يعتبر مورد للمؤسسة الاقتصادية كل الأشخاص الطبيعيين و الاعتباريين الذين يزودونها بالموارد المادية، سواء كانت استثمارية كالمعدات و الأدوات، أو كانت مخزونات كالمواد الأولية والبضائع.

- **مقدموا الخدمات:** يمثلون الهيآت التي لها علاقات و معاملات مع المؤسسة الاقتصادية، من خلال تقديم خدمات تساعدها في أنشطتها كالهيآت الاستشارية ، هيآت النقل، هيآت الإعلان.¹⁶

5- العملاء و مجموعات الضغط:

- **العملاء:** هم الأشخاص الطبيعيين و الاعتباريين الذين توجه إليهم المؤسسة الاقتصادية مخرجاتها، و لذا يعد هؤلاء العملاء مطلب هذه المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية، النمو و الاستمرارية، بتلبية حاجاتهم و رغباتهم و من ثم نيل رضاهم و ولائهم.

- **مجموعات الضغط:** في ظل وضع عالمي تهيمن عليه الأفكار الليبرالية و تتآكل فيه ما دونها، لاسيما في المجال السياسي و الاقتصادي، تنامت أدوار منظمات تجسد ضغوطات هائلة على المؤسسات الاقتصادية إما بصفة مباشرة، أو غير مباشرة بالضغط على الحكومات لينعكس ذلك عليها من خلال بيئتها الخارجية العامة، ومن هذه المنظمات: النقابات العمالية، منظمات حماية المستهلكين، منظمات الجودة والمواصفات،

6- المنافسون: يعتبر منافسا كل شخص طبيعي أو اعتباري يزاحم المؤسسة الاقتصادية في سوق مدخلاتها أو مخرجاتها، و بالتالي فهذه المؤسسة تواجه نوعين من المنافسين، هما:

- منافسوا المدخلات: و هم منافسوا المؤسسة الاقتصادية في الموارد و الإمكانيات المتاحة في بيئتها الخارجية.

- منافسوا المخرجات: يمثلون منافسي المؤسسة الاقتصادية بمخرجات مشابهة أو بديلة.
الخاتمة:

أصبحت عناصر البيئة الخارجية الدولية عديدة ومعقدة محلية وعالمية بفعل انفتاح الاقتصاديات على بعضها البعض، والعمل في ظل تعدد السياسات والثقافات والعادات والقوانين فكلها متغيرات لا بد أن تأخذها المؤسسة الاقتصادية بعين الاعتبار لأن نجاحها أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على قدرتها على خلق درجة عالية من التناغم مع بيئتها الخارجية الدولية، هذه البيئة التي تشمل العديد من المتغيرات تتوزع ما بين بيئة خارجية دولية عامة وأخرى خارجية دولية خاصة.

و نخلص في الأخير إلى أن هذه الدرجة من التناغم بين المؤسسة الاقتصادية و بيئتها الخارجية الدولية تتحقق عبر مدخل رئيسي يتمثل في تحليل هاته البيئة ، هذا التحليل الذي يمر بخطوات متتالية تبدأ بمرحلة جمع البيانات و تنتهي بتشخيص الفرص المتاحة ومحاولة استغلالها، وكذلك تشخيص التهديدات و محاولة تجنبها أو التقليل من آثارها.

الهوامش

1: Abdelatif khamkham: la dynamique du contrôle de gestion, dunod, paris, 1986, p: 27.

2: محمد بوهزة: محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر - حالة بعض المؤسسات، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات

محمد خيضر . بسكرة، 30/29 أكتوبر 2002، ص: 116.

3: محمد سعيد أوكيل و آخرون : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ، منشورات معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، مارس 1994، ص : 107.

4 : عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ص : 113-114 .

5: عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، ، بتصريف، ص: 44.

6: فالنتا اليمين: المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط: أهي عودة للنظرية الداروينية؟، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

العدد: 07، فيفري 2005، ص ص: 202-203 .

- 7 : عبد الغني بسيوني عبد الله: النظم السياسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة الطبع غير مذكورة، ص: 185.
- 8 : عبد اللطيف عبد اللطيف: إدارة خطر البلد ومضمونه في الإدارة الدولية . مثال دول الخليج، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ،
بسكرة، العدد التاسع، مارس 2006، ص: 16.
- 9 : عبد المجيد قدي: المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص: 24.
- 10 : عبد الحميد لطفي: الأنثروبولوجيا الاجتماعية ، دار المعرفة، القاهرة ، 1979 ص: 75 .
- 11 : خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص:27
- 12: Stéphanie Monjon, Julien Hamoteau : Développement, croissance et environnement, Cahier Français, n°337, 2006, p:36.
- 13 : مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - تخصص: إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص:12.
- 14 : مراد رايس: مرجع سابق، ص: 28.
- 15 : سملاي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص: 21 .
- 16 : سملاي يحضية: مرجع سابق، ص: 22.

الاتجاهات الحديثة في مجال إستراتيجية الأعمال

د. بن بلقاسم سفيان، جامعة الجزائر 3.

أ.د. طرفاني عتيقة، جامعة الجزائر 3.

المخلص:

إن أهم ما يميز إدارة المنظمات في ظل التغيير السريع هو إدراكها للبعد الاستراتيجي، الذي من شأنه توضيح الرؤى وتسطير الخطوط الواجب أخذها بالاعتبار، اعتمادا على صياغة مختلف الأهداف المتعلقة بجوانب معينة كتطوير المنتج في حد ذاته، زيادة الحصة السوقية وأهداف أخرى لا تقل أهمية لمساندة الهدف العام للمنظمة.

وعلى هذا الأساس بدأ التفكير في التركيز أكثر على الفعالية التنظيمية على المدى القصير منه على الفعالية التنظيمية على المدى البعيد مع تبني رؤية مستقبلية واضحة يعتمد عليها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على أسس علمية مع ترك المجال أمام الحس الفردي والجماعي والإبداع وروح المبادرة والمناقشات في اتخاذ القرار.

Résumé:

La prise en compte de la dimension stratégique dans le processus de prise de décision est l'une des évolutions majeures du management des organisations modernes, en vue de donner "une vision" permettant de tracer des axes de développement et de croissance les plus pertinents possible en matière, par exemple, d'augmentation des parts de marché, d'amélioration de la qualité des produits ou tout autre objectif contribuant à l'atteinte du but final de l'organisation.

Les développements actuels de l'approche stratégique ne s'orientent plus que vers la performance organisationnelle à long terme, mais aussi vers la performance à court terme dans le cadre d'une vision future claire permettant de faire converger les objectifs et de promouvoir les énergies et compétences individuelles et collectives et d'ouvrir le champ à l'esprit d'initiative et d'innovation et à la participation dans la prise de décision.

مقدمة:

تعيش المنظمات اليوم، ضمن مناخ عام تمارس من خلاله أنشطتها المختلفة، سواء أكانت منظمات قطاع عام أم خاص، ذات طابع تجاري صناعي أم خدماتي، في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، حيث شمل التغيير بالبيئة جميع المجالات، مع زيادة حدة المنافسة المحلية من جهة والعالمية من جهة أخرى، وتطور طرق وتقنيات الإنتاج.

إن هذه التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية جعلت من عملية إدارة المنظمات أمراً يستحق البحث والاجتهاد والتطوير بما يفي باحتياجات التأقلم مع البيئة الخارجية من أجل البقاء أو الاستقرار أو النمو.

وعلى هذا الأساس بدأ التفكير في التركيز أكثر على الفعالية التنظيمية على المدى القصير منه على الفعالية التنظيمية على المدى البعيد مع تبني رؤية مستقبلية واضحة تعمل المنظمة من خلالها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل أسس علمية مع فسحها المجال أمام الحس الفردي والجماعي والإبداع وروح المبادرة والمناقشات في اتخاذ القرار.

نشأة وتطور الفكر الإداري الاستراتيجي:

إن ظهور الإدارة الإستراتيجية كان نتاجاً منطقياً لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتعقد عملية إدارة الأعمال وللمعطيات و المفاهيم الجديدة التي تعاقبت على تاريخ اقتصاد المنظمات. واستناداً إلى كون نظامي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مكملين لبعضهما ، فإنهما ينتميان لفكر إداري استراتيجي بنيت قواعده على أساس علم الإدارة من جهة و الفكر الاستراتيجي من جهة أخرى.

مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية وبمختلف مداخلها إطاراً شمولياً و متكاملًا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات التي تتعلق بالمنظمات، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها وبما ينعكس إيجابياً على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي، ولذلك تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية.

ويتميز مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالتعدد لاختلاف نظرة الكتاب والباحثين إليها و تمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها وتحليلها وتباين العناصر والمتغيرات المعتمدة في بلورة مفهومها، إلا أن ما يميز هذا المفهوم جمعه بين الحداثة والمعاصرة⁽¹⁾.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية "عملية اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، ويمكن النظر لها من منهج آخر على أنها عملية تغيير إستراتيجي⁽²⁾.

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من أربعة مراحل هي:

1- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة: والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيهما، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عناصر أو عوامل استراتيجية وهي: الفرص المتاحة، المخاطر في البيئة الخارجية، عوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية.

2-مرحلة التخطيط الاستراتيجي: والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة، هي: صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها المختلفة. - 3 مرحلة التنفيذ: التي تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

- 4مرحلة الرقابة الاستراتيجية: التي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها وأن الإجراءات التعديلية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وإحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

هذه العملية الرقابية هي التي يستطيع المديرون بوساطتها تطوير الاستراتيجية وتكييفها في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، ثم تعديل تنفيذ الخطط الإجرائية المختارة.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارات المعاصرة، والتي تدور انشغالاتها في ثلاثة نقاط⁽¹⁾:

1. المنتجات التي تريد المنظمة إدخالها إلى السوق.
2. حاجات المستهلكين التي ترغب المنظمة تلبيتها.
3. الموارد، الكفاءات، التكنولوجيات التي يمكن تطويرها.

ولكي نقتنع المنظمات أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ، سنوضح الفوائد المتحققة لها من ممارستها :

أ . تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.

ب . تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها ، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها :

- توفر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.

- المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة .

- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية.

- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال .

- مساعدة متخذي القرارات على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات وفشل الإدارة في التعامل مع الملامح المتشابكة،مثل تصارع القيم، الغموض وعدم التأكد البيئي، عدم وضوح المعلومات عن الأداء.

إجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات .

المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية:

على أساس العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- في حالة غياب التخطيط الاستراتيجي في المنظمة أو عدم استغلال نتائجه بطريقة فعالة إن وجد، من واجب الإدارة الإستراتيجية تصحيح عمل التخطيط وتحديد التوجيهات الاستراتيجية الكفوة.

- قد تتميز المنظمة في ظل التخطيط الاستراتيجي بنوع من الجمود الروتيني والسلوك الميكانيكي، ومنه على الإدارة الاستراتيجية تسطير مهامها الجديدة وخلق ديناميكية إبداع في الخيارات الاستراتيجية.

وتشمل مجالات تصحيح الوضع من طرف الإدارة الاستراتيجية لاختلالات التخطيط في النقاط التالية:

أولاً: تحديث الرؤية الاستراتيجية:

ينطلق التخطيط من تحديد مسبق للأهداف، من أجل توظيف الوسائل للمستقبل، الأمر الذي جعل العديد من المسيرين يبتعدون عنه نتيجة التخوف من أنشطة التنبؤ وغياب مناهج التحليل والدراسة الاستباقية.

ولتجاوز تخوف الكثير من المديرين من التنبؤ والتوقعات في ظل جو متميز بالتغيرات وتفضيلهم عدم البرمجة للمستقبل بل اعتقادهم أن القرارات المتخذة في الزمن الحقيقي تكون لها مصداقية أكبر في وضع آفاق منظورة للمنظمة، لا بد من تطوير مفهوم وتطبيقات للإدارة الاستراتيجية تتدرج ضمن مسار اتخاذ القرار وتسمح بالتوفر على نموذج للمنظمة المرجوة لا يكتفي بالتخطيط التجاري أو المالي على مدى خمس سنوات مثلاً بل يدعم بالرؤية⁽¹⁾.

ثانياً: إدارة الإستراتيجي:

إن الاعتقاد بأن دور الإستراتيجي ينتهي عند تحديد الأهداف يعتبر اعتقاداً خاطئاً، بل على العكس يتوقف نجاحه على قدرته على التنفيذ وقدرات المسيرين في استيعاب الاستراتيجية، وعليه سيتوجب لإنجاح المسار الإستراتيجي، في الكثير من الأحيان، المساس أو تغيير الإطار الداخلي للمنظمة من عمليات لوجستية، أنواع المنتجات، الموارد البشرية، طرق التسيير... إلخ إن تنفيذ الاستراتيجية يرتبط بالتخطيط وتوظيفه مع عملية التغيير نفسه، فمثلاً عند وضع خطة تسويقية، من النادر أن تجد ضرورة لتغيير نظام تقييم النتائج، ولذلك يطرح كل J-

Zimmermann, B. Tregoe للقيام بالتكييف النقاط التالية⁽²⁾:

• تحديد النقاط الاستراتيجية.

- ما هي التغيرات اللازمة في الهيكل التنظيمي ؟
- ما هي التغيرات اللازمة في الخطط وطرق التخطيط ؟
- ما هي الآثار المرتقب ترتيبها على طرق التسيير؟
- ما هي الإمكانيات والموارد الجديدة ؟
- كيف يتم اتصال الاستراتيجية؟
- كيف تسيير النقاط الاستراتيجية؟ أي:
- . تحديد النقطة ؟
- . كيف يتم تعريفها، تقييمها و إدخالها؟
- . من المكلف أو المعين لحلها ؟
- . ما هي مراحل الحل ؟

بالإضافة للنقاط السابقة الذكر، "يأخذ السلوك والقيم حصة كبيرة في نجاحات اليابانيين لدرجة استعمال فكرة (الأنشطة العملية الاستراتيجية)، حيث جودة المنتج وإنتاج الجودة مثلا في المنظمات اليابانية أهم مقارنة بالمنظمات الأمريكية.

ثالثا: التهيئة الاستراتيجية في ظل عدم التأكد

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على المعلومات التي من المفروض أن تتسم بالملاءمة والفاعلية وتسمح بإعطاء تفاعلات استراتيجية دقيقة، إلا أن هذه المعلومات قد تتوفر لكنها لا تقوم بالدور المنوط بها، وذلك نظرا لاتسام البيئة بالتوتر والتذبذب وعدم التأكد وارتفاع نسب التغير، الأمر الذي يجعل المنظمات أمام أزمات يصعب التنبؤ بها " وللتخلص من هذا المأزق تتسلح العديد من المنظمات باتباع متواصل لتحركات المؤشرات الضعيفة" (1).

رابعا: الإدارة الاستراتيجية للأزمات

يقصد "بالأزمة الاستراتيجية المفاجأة الاستراتيجية، أي حدث مفاجئ وغير متوقع وغير مألوف يهدد بقاء المنظمة. وتتميز عن المفاجأة العملية بمعرفة طبيعتها حتى إن لم يتمكن من تحديد زمنها ومكانها مسبقا" (2).

خامسا: هوية المنظمة

لقد أهملت أو كادت تهمل ثقافة المنظمة ضمن علوم التسيير لمدى بعيد، فكانت تمثل مجرد جمع للعناصر التي لا تخدم هيكلتها "ومع الوقت، وإدراك المدى دورها المؤثر على الكفاءة الاقتصادية أدمجها المختصون ضمن الإدارة الاستراتيجية"⁽³⁾.

التوجهات الإستراتيجية الحديثة:

يتضمن الخيار الاستراتيجي انتقاء الاستراتيجيات المستقبلية ، ويكون ذلك على ثلاثة مستويات: ⁽⁴⁾

1. **خيارات على مستوى مجالات الأنشطة:** وهنا يجب تحديد أسس استخدام الميزة التنافسية من حيث العناصر الأساسية للنجاح المتعلقة بالبيئة أو من حيث القدرة الاستراتيجية للمنظمة المتعلقة بالداخل.

2. **إستراتيجيات النمو:** أين يتم معالجة عناصر النجاح المتعلقة بخيارات النمو والتطور .

3. **الاستراتيجية على المستوى العام للمنظمة:** تحديد محيط النشاط العام، و هو الأمر الذي يستدعي قرارات المحفظة والتوسع في الأسواق.

التنفيذ الاستراتيجي:

تعمل مرحلة التنفيذ الاستراتيجي على كيفية تطبيق الاستراتيجية حيث تعتبر من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية.

ويعرّف التنفيذ الاستراتيجي بأنه " سلسلة من الفعاليات أو الأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المنظمة ⁽¹⁾. ترتبط عملية التنفيذ بصياغة الاستراتيجية ، فيترتب عنها الاحتمالات التالية:

الشكل 1 : احتمالات النتائج المتوقعة بين الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي ⁽²⁾

فعال	النجاح (1)	المغامرة (3)
	المشكلات (2)	الفشل (4)
غير فعال	جيد	سيء
صياغة الاستراتيجية		

بالإضافة إلى ارتباط التنفيذ بصياغة الاستراتيجية فإنه يعبر عن مجموعة من النشاطات المترابطة فيما بينها والتي من شأنها تحقيق الاستراتيجية وجوانبها المختلفة، تتمثل هذه النشاطات في " التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية ، نظام المعلومات ، الأفراد ، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات ، نظام التخطيط ونظام التقييم والرقابة".⁽³⁾

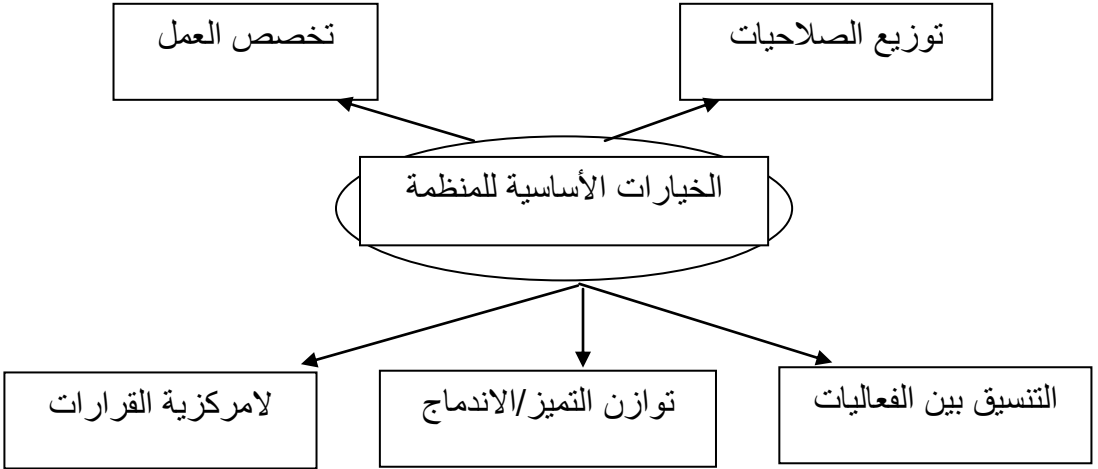
علاقة التنفيذ الاستراتيجي بالهيكل التنظيمي :

تحظى هذه العلاقة بالأهمية العظمى، لما للعمل المنظم من أهمية في تسهيل إنجاز الأهداف، فتشكل الإستراتيجية والهيكل التنظيمي كلا لا يمكن تجزئته تعريفا للإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف والغايات على المدى البعيد ووسائل العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها، والهيكل على أنها الطريقة التي تتجمع بها المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة على كل المستويات والعلاقات المترتبة عن ذلك ، وعليه الهيكل تتبع الإستراتيجية.

علما أن الهيكل التنظيمي يعرف على أنه الخريطة التي تقسم فيها المنظمة عملها إلى مهام متميزة بما يمكنها من التنسيق بين تلك المهام.

وعليه فإنه يتضح تكامل الفعاليات والمهام والتنسيق بينهما كما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل 2: هيكل الخيارات الخمسة الأساسية⁽¹⁾



شرحا للشكل أعلاه نورد النقاط التالية:

أولاً - تخصص العمل: تخصص العمل ترجع فكرته لأدم سميث الذي أظهر أهميته في زيادة الإنتاجية. يتم تخصيص العمل بين الأفراد وعلى مستوى الخدمات وما بين الخدمات، ويمكن أن يأخذ التخصص شكلين: تخصص أفقي وتخصص عمودي:

• فالتخصص الأفقي يسمح بنمو المنظمة وتتنوع أنشطتها، لكن في المقابل عدد مستويات الهرم التنظيمي يرتفع وذلك من أجل مراقبة أنشطة الموظفين بفاعلية وتنسيق، وبتزايد الموظفين فإن الهرم قابل للارتفاع والتعقد، لذا يحاول المديرون قدر الإمكان الحفاظ على هيكل بسيط " وينتهجون في هذا السبيل ما يعرف بمبدأ الحد الأدنى من سلسلة الأمر⁽²⁾ والذي يعمل على الحد من المستويات الإدارية للهرم التنظيمي.

• أما التخصص العمودي فيعتمد على ترابط المستويات التنظيمية للمنظمة، وذلك بعدد المتعاونين والذي يرتبط باستقلالية هؤلاء حيث يساعد ذلك على⁽³⁾:

- تنمية العمليات وأنظمة الإعلام والرقابة.

- طبيعة الأنشطة، طبيعتها التكرارية والأعمال الروتينية.

- توسع الهيكل التنظيمي في الأسفل ، حيث تعقد المشاكل والتي قد تتميز بالتكرار.

ثانياً - الصلاحية: يحدد مفهوم الصلاحية على أنه "الحق القانوني في إصدار الأوامر، وهي استراتيجية واحدة من التقنيات التي تستخدمها الإدارة العليا لتوجيه التنفيذ الاستراتيجي باتجاه رؤيتها الخاصة التي تعمل عليها.

وهي بذلك تصبح عملية إعطاء الحق بالأمر، في إطار تنظيمي يعتمد على مبادئ مختلفة ومتناقضة لكنها يمكن أن تتوافق في الأساسيات وهي⁽¹⁾:

أ. **وحدة القيادة :** حيث يرتبط الجميع بقرار الرئيس الوحيد، يتميز هذا النوع بالوضوح والرقابة العالية لكنه يعيبه غياب التنسيق والاتصال .

ب. **السلطة بالتخصص :** انبثقت هذه الصلاحية عن المدرسة العلمية لتايلور في تقسيم العمل حيث يرتبط الموظف برؤسائه ولا يتوفر على أي سلطة عامة، لكنه يتمتع بسلطة على مستوى تخصصه، وبالتالي تختلف وحدة القيادة.

يميز هذا النموذج المهارات الكبيرة في الهيكل التنظيمي والسرعة في العمل وتطوير الخبرات ، أما ما يعيبه فهو تلاشي المسؤوليات وعدم التنسيق مع المستوى الأعلى كما أنه قد يولد صراعات ناجمة عن انعدام المسؤولية.

ج. توزيع السلطة: يقوم هذا النموذج بالتوفيق بين وحدة القيادة والسلطة في التخصص، يتمتع بمزايا ومساوئ كل منهما، حيث " يعتمد على مبدأ " الخط المزدوج " staff and line. يحتوي الخط على السلطة العامة (Line) بسلطة الاستشارة (Staff) ، فمن ناحية، صناع القرار في الخط الهرمي يمثلون المديرين التشغيليين الذين يسيطرون على وحدة القيادة، ومن ناحية أخرى، يتكون خط النصائح (Staff) من متخصصين يؤدون وظيفة التكفل بالدراسة والاقتراحات، لكنهم ليس لهم حق اتخاذ القرار.

د. السلطة المتفجرة : تعرف المنظمة في ظل العصرية تحولات عديدة أدت إلى اختفاء النماذج التقليدية، حيث تعتمد المنظمات الحديثة على عملية التقسيم إلى أجزاء أو مراكز عديدة يتمتع كل مركز بهيكل تنظيمي خاص أكثر حيوية لكنها أكثر خطورة لما تتطلبه من إمكانيات كبيرة للأفراد.

ثالثا - اللامركزية

تنتم السلطة باللامركزية إذا قامت بتفويض المستويات الوظيفية الدنيا في الهيكل التنظيمي بسلطة اتخاذ القرارات الهامة.

تساعد اللامركزية على الاقتصاد في التكاليف البيروقراطية، تجنب حدوث المشاكل المتعلقة بالاتصال والتنسيق ، يتميز النمط اللامركزي بثلاث مزايا:

أ. تخفيض حجم المعلومات المتداولة، مما يساعد المديرين والاستراتيجيين لتخصيص وقت أكثر لصنع القرارات الإستراتيجية ومنه قرارات أكثر فعالية.

ب. تعزيز مرونة المنظمة وتخفيض التكاليف البيروقراطية لإمكانية اتخاذ القرار من طرف المديرين التنفيذيين بشكل فوري.

ج. تقليص عدد المديرين المكلفين بمتابعة الأنشطة وبالتالي تكاليف بيروقراطية أقل.

رابعا - التنسيق

يقوم التنسيق على توفير التلاؤم بين العناصر المكونة للهيكل التنظيمي، ويحافظ على مختلف الأجزاء ومختلف الفاعلين داخل المنظمة.

ويستلزم التنسيق التهيئة المتبادلة للأفراد والتأقلم مع بعضهم البعض من أجل المشاركة الفعالة ، عن طريق الاتصال غير الرسمي بالإضافة لمباشرة الرئيس بإصدار الأوامر لإتمام

العمل، وبالتالي ممارسة الرقابة والتي تنمو عندما تقرر الإدارة العليا إدماج مساعدتها في ممارسة السلطة.

خامسا : التوازن بين التمييز والتكامل

عند اختيارها لاستراتيجية معينة، تعمل المنظمة على اختيار النمط المناسب من التنوع الذي يلاءم توجهها الاستراتيجي، والتنوع على نطاق واسع يتطلب منها التخلي عن الهيكل الوظيفي وتبني هيكل متعدد الأقسام كأول قرار تتخذه المنظمة لتصميم هيكلها التنظيمي، تقوم بعد ذلك بمحاولة إحداث الفاعلية عن طريق إجراءات التكامل الضروري لذلك، والذي من شأنه التنسيق بين الأنشطة وإنشاء القيمة.

كلما زاد التمييز كلما زادت الحاجة للتكامل، وكلما تعقدت عملية التمييز كلما تعقد التكامل في الهيكل التنظيمي، ولزيادة مستوى التكامل ليتوافق مع مستوى التمييز تعتمد المنظمة بعض الآليات التي يمكن تلخيصها فيما يلي⁽¹⁾:

1. الاتصال المباشر بين المديرين في تهيئة بيئة العمل .
2. الأدوار الاتصالية من خلال عملية التنسيق بين أقسام المنظمة بالاستعانة بمندوبي الاتصال بين الأقسام.
3. فرق العمل المؤقتة التي تكون على أساس ترشيح عضو من كل قسم للمشاركة في حل المشاكل التي يصعب حلها ويصعب التنسيق بين الأقسام بشأنها.
4. الفرق الدائمة : يتم تعيين فرق دائمة داخل المنظمة إذا لوحظ تكرار بعض المواقف المطروحة على طاولة النقاش.
5. الأدوار المتكاملة التي تكون عن طريق تولي أحد المديرين ذوي الخبرة العالية في مجال الاحتياجات المشتركة لقسمين أو تنسيق عملية اتخاذ القرار بين الأقسام.

الإدارة الاستراتيجية وتحديات أخرى:

لا يمكن اختصار جميع التحديات التي تواجه منظمات الأعمال فيما ذكر سابقا، بل إن هناك العديد من التحديات الأخرى التي تفرض نفسها في ساحة عمل المنظمات، وتحتاج من الإدارة العليا للمنظمة التعامل معها، وإيجاد حلول لها، ومن هذه التحديات⁽²⁾:

- زيادة شدة المنافسة العالمية والمحلية.
- سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

- التغيير المستمر في أذواق العملاء وأوضاع السوق.
- قصر دورة حياة المنتجات.
- زيادة الاستثمارات لتعزيز جوانب الإبداع التكنولوجي.
- سرعة التغييرات النوعية والكمية على الصعيدين المحلي والعالمي.

ولمواجهة هذه التحديات يفرض على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى تتمكن من إدارة استراتيجيتها بكفاءة ومن بين هذه النقاط:

- إعداد خطة جديدة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
- تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.
- صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بالمنافسين.
- الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالمرونة لمواجهة كافة الاحتمالات.
- التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن تقديمه لهم.
- مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات من أجل تدعيم عوامل القوة وتحجيم عوامل الضعف.

الخاتمة:

اعتمادا على ما تقدم فإن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن العمليات التي يمكن للإدارة العليا من خلالها أن تحدّد توجّهات التخطيط طويل الأجل وتتحكم في الأداء العام للمنظمة، وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الملائم والتقييم المستمر للإستراتيجية المعتمدة. وبشكل عام يتفق معظم الباحثين على أنها عبارة عن عملية صياغة وتنفيذ الخطط والسعي لإنجاز الأنشطة المرتبطة بالغايات والتي تكون ذات أهمية حيوية وشاملة ومستمرة للمنظمة ككل، وعليه فهي مسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لإنجاز الأهداف المحددة.

النتائج و التوصيات:

- . لا بد على المنظمات من الانتقال الفعلي نحو التفكير الإستراتيجي الفعال.
- . الإدارة الاستراتيجية تعتمد على المبادرة والإبداع واليقظة.
- . إعطاء الأهمية الكبرى لمجال البحث والتطوير داخل المنظمة وتحفيز المبدعين والأخذ بالمبادرات الهادفة.

. التعرف على حقيقة الوضع الحالي للمنظمة باستعمال أساليب التحليل الإستراتيجي الحديثة.

. تهيئة المنظمة لممارسة الإدارة الإستراتيجية بنشر الوعي وتعميق الاقتناع عند كل أعضائها بأهمية ذلك وتنمية استعدادهم وقدرتهم على التعاون حتى وإن استدعى ذلك وقتنا طويلا وكلفة كبيرة.

. التنفيذ أهم محطة في الإدارة الاستراتيجية بعد التحليل والتركيب والاختيار، لكنه يعتمد على التغيير الهيكلي والتنسيق والاتصال وذلك بتوفر شبكة معلومات عالية المستوى.
. توفير متطلبات التنفيذ الإستراتيجي الفعال مدخل من مداخل التنظيم الإداري المناسب للمنظمة ومجال عملها.

الهوامش

(1) عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، طبعة 01، 2004، ص 33.

(2) نفس المرجع، ص 34.

(1) LIAM FAHEY, Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises, nouveaux horizons, MAXIMA l'ament de MESBIL, P 30.

(1)R. NORMAN, Gérer pour croître, Economica, PARIS, 1981, P 97.

(2)A. CH MARTINET stratégie et pensée complexe, revue française de gestion.n/93, P 295.

(1) H. T. ANSOFF, MANAGIWG, Strategy surprise by repository Weak signals, CALIFORNIA MABAG RECIEW, 1976, P 21- 33.

(2) CF. J .A Murray, Gérer la surprise stratégique, Revue économique et sociale, LAUSAWNE, SEPTEMBRE 1980.P 168 -188.

(3)H.I ANSOFF, Aspiration and culture in strategic behavior , W P N° 79 – 72 EIASM, Burwemmes, April 1979, P 30.

(4) J. GERRY, Autres, stratégique , 7eme edition, pearson/education.2005, P 20.

(1) Glueck WF, Jauche, Business and strategic management, New York, Mc Grand – hill book. Co.FNC, 1988, P33.

(2) Cetro, Samuel, C Peter, J Paul, Strategic management, a focusof process, New York, MC Graw Hill 1995, P119.

(3) Rue, LW, Holland, PG, strategy Management concepts and experiences, 1989, MC Graw hill, COINC New York, P 35.

(1) JP. HELFER , M KALIKA , J ORSONI , management stratégique , vuibert, 1996, P 203.

(1)كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية " العولمة والمنافسة ، دار وائل، الطبعة الأولى، 2004، ص 292.

(2) Chaudler, dans C Kennedy, op cit, P 80.

(3) J.P Helfer, Autres, Op cit, P 209.

(1) J.P Helfer, Autres, op cit, P 213.

- (1) شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ 2006، ص 611 - 616.
- (2) طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ص70.