

جامعة 8 ماي 1945
قلمنة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان

أثر عدم التأكد البيئي على الخيار الإستراتيجي

في المؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية في مركب الدراجات والدراجات النارية "سيكما" -قائمة-

إشراف الأستاذ:

موسى بخاخشى

إعداد الطلبة:

آمنة بن سديرة

إيمان مواس

السنة الجامعية 2015 - 2016

تشكر

فالشكر الأول والأخير لله العلي العظيم

من لم يشكر العباد لم يشكر الله

نتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان وسمم الإمتنان للأستاذ والدكتور المشرف "بخاخة موسى" الذي كان لنا دافعاً قوياً ومحفزاً كبيراً وناصباً أميناً وموجهاً بارعاً ومرشداً صائباً أثناء إنجاز هذا البحث. فله علينا فضل كبير، وله منا شكراً جزيل.

كما نتوجه بالشكر الخاص إلى لجنة المناقشة وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة ولا ننسى أن نتقدم بالشكر لكل أساتذة قسم علوم التسيير على كافة النواحي والتوجيهات التي قدموها لنا وعلى مساعدتهم الكبيرة في إعدادنا لهذا البحث.

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال مكتبة جامعة 08 ماي 1945 قالمة وكل من قدم لنا يد المساعدة أو أسدى لنا نصيحة أو كلمة تشجيع أو حتى كلمة طيبة.

الإهداء

إلى والدي الكريمين حفظهما الله لي و أطال في عمرهما .

إلى أخواتي الأعزاء.

إلى رفقاء الدرب: سهام، إيمان، منى.

وإلى كل من يحترم العلم، ويجعله نور دربه.

آمنة

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله...

إلى إخوتي و أخواتي...

إلى كل الأساتذة الكرام...

إلى كل الأصدقاء و الزملاء...

إيمان

فهرس المحتويات

	آية قرآنية
	التشكرات
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
I	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	فهرس المختصرات
أ-و	المقدمة العامة
41-01	الفصل الأول: الإطار النظري لبيئة المؤسسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول بيئة المؤسسة
03	المطلب الأول: نظرية النظم
07	المطلب الثاني: بيئة المؤسسة
11	المطلب الثالث: نماذج تصور المؤسسات للبيئة
16	المبحث الثاني: عدم التأكد البيئي والعناصر المحددة له في المؤسسة
16	المطلب الأول: مفهوم عدم التأكد البيئي وأبعاده
18	المطلب الثاني: درجات ومداخل عدم التأكد البيئي
20	المطلب الثالث: وسائل التقليل من عدم التأكد البيئي
23	المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال
23	المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي
25	المطلب الثاني: مفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية
35	المطلب الثالث: مفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية
41	خلاصة الفصل

78-43	الفصل الثاني: الخيار الإستراتيجي ومستويات تحديده في المؤسسة
43	تمهيد
44	المبحث الأول: أساسيات حول الخيار الإستراتيجي
44	المطلب الأول: ماهية الخيار الإستراتيجي
46	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نجاح الخيار الإستراتيجي
51	المطلب الثالث: مراحل صنع الخيار الإستراتيجي
59	المبحث الثاني: السلوكات الإستراتيجية
59	المطلب الأول: الإستراتيجيات السلبية
61	المطلب الثاني: إستراتيجية رد الفعل
63	المطلب الثالث: إستراتيجية المبادرة (الإستباقية) والترقب
66	المطلب الرابع: مستويات البدائل الإستراتيجية
70	المبحث الثالث: دور التحليل البيئي من عدم التأكد البيئي لنجاح الخيار الإستراتيجي
70	المطلب الأول: دور التشخيص الخارجي في نجاح الخيار الإستراتيجي
72	المطلب الثاني: دور التشخيص الداخلي في نجاح الخيار الإستراتيجي
75	المطلب الثالث: التحليل البيئي كمصدر للتفوق التنافسي وإستشراف تعقيدات المحيط البيئي للمؤسسة
87	خلاصة الفصل
124-89	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
80	تمهيد
81	المبحث الأول: تقديم مركب "سيكما"
81	المطلب الأول: نشأة وتطور مركب "سيكما"
86	المطلب الثاني: الأهمية الإقتصادية لمركب "سيكما"
86	المطلب الثالث: النموذج المعتمد في التحليل البيئي لمركب "سيكما"
87	المبحث الثاني: سياسة الإصلاحات التي شهدتها المركب وفق التغيرات البيئية والمنافسة الدولية
87	المطلب الأول: سياسة الإصلاحات في قلب التغيرات الدولية
89	المطلب الثاني: التجديد التكنولوجي بالمركب
90	المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية
94	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية
94	المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية

98	المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول للإستمارة
107	المطلب الثالث: عرض نتائج المحور الثاني للإستمارة
116	المطلب الرابع: عرض نتائج المحور الثالث للإستمارة
121	المبحث الرابع: تفسير النتائج وفق فرضيات الدراسة
121	المطلب الأول: تفسير النتائج وفق الفرضية الأولى
121	المطلب الثاني: تفسير النتائج وفق الفرضية الثانية
122	المطلب الثالث: تفسير النتائج وفق الفرضية الثالثة
122	المطلب الرابع: نتائج الدراسة الميدانية
123	خلاصة الفصل
126	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	خصائص المؤسسات التي تتجنب أو تتقبل المخاطر والخيار الإستراتيجي	(1-2)
58	الخيار الإستراتيجي وفق منظور شندر	(2-2)
62	يبين الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة في حالة سرعة رد الفعل النسبية ووتيرة تغير البيئة	(3-2)
82	بطاقة تعريف لمركب "سيكما"	(1-3)
86	ورشات الإنتاج للمركب "سيكما"	(2-3)
88	إحتمالات مبيعات المركب	(3-3)
93	توزيع مفردات العينة على أساس المستوى الوظيفي	(4-3)
94	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(5-3)
95	توزيع مفردات العينة حسب العمر	(6-3)
95	توزيع مفردات العينة حسب المستوى العلمي	(7-3)
96	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	(8-3)
97	توزيع أفراد حسب المستوى الوظيفي	(9-3)
المحور الأول		
98	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 1	(10-3)
98	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 2	(11-3)
99	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 3	(12-3)
99	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 4	(13-3)
100	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 5	(14-3)
100	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 6	(15-3)
101	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 7	(16-3)
101	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 7*	(17-3)
102	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 8	(18-3)
102	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 9	(19-3)

103	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 10	(20-3)
103	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 11	(21-3)
104	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 12	(22-3)
104	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 13	(23-3)
105	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 14	(24-3)
105	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 15	(25-3)
106	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 16	(26-3)
106	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 17	(27-3)
107	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 18	(28-3)
المحور الثاني		
107	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 1	(29-3)
108	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 2	(30-3)
108	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 3	(31-3)
109	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 4	(32-3)
109	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 5	(33-3)
110	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 6	(34-3)
110	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 7	(35-3)
111	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 8	(36-3)
111	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 9	(37-3)
112	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 10	(38-3)
112	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 10*	(39-3)
113	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 11	(40-3)
113	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 12	(41-3)
114	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 13	(42-3)
114	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 14	(43-3)
115	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 15	(44-3)
المحور الثالث		
116	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 1	(45-3)
116	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 2	(46-3)

117	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 3	(47-3)
117	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 4	(48-3)
118	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 5	(49-3)
118	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 6	(50-3)
119	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 7	(51-3)
119	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 8	(52-3)
120	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 9	(53-3)
120	توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 10	(54-3)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	مكونات النظام	(1-1)
10	بيئة المؤسسة	(2-1)
17	أبعاد عدم التأكد البيئي	(3-1)
19	مصنوفة عدم التأكد البيئي	(4-1)
19	علاقة عدم التأكد البيئي بدرجة التعقد والتغير	(5-1)
28	نموذج بورتير "Porter"	(6-1)
30	مصنوفة بوسطن الإستشارية "BCG"	(7-1)
32	مصنوفة ماكنزي "GE"	(8-1)
33	مصنوفة تطور المنتج/السوق لهوفر "Hofer"	(9-1)
39	سلسلة القيمة في المؤسسة	(10-1)
53	مصنوفة swot	(1-2)
56	أدوات التحليل الإستراتيجي ومعايير إختيار الإستراتيجية	(2-2)
73	يوضح خصائص الموارد	(3-2)
83	الهيكل التنظيمي لمركب الدراجات والدراجات النارية "سيكما"	(1-3)
94	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	(2-3)
95	توزيع مفردات العينة حسب العمر	(3-3)
95	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	(4-3)
96	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	(5-3)
97	توزيع أفراد العينة حسب المستوى	(6-3)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	إستمارة الإستبيان
(02)	ورشات الإنتاج للمركب "سيكما"
(03)	الهيكال التنظيمي للمركب
(04)	تاريخ المؤسسة
(05)	صور لمنتوج المركب

قائمة المختصرات

(BCG)	Boston Consulting Group	مجموعة بوسطن الإستشارية
(GE)	Général Electric	جنرال إلكتروك
(SWOT)	Strengthe, weaknesses, opportunities, threats	القوة، الضعف، الفرص، التهديدات
(VRRi)i	Vitesse relative de réaction de l'entreprise	سرعة رد الفعل النسبية للمؤسسة
(VRi)	Vitesse de réaction de l'entreprise.	سرعة رد فعل المؤسسة
(VRc)	Moyenne des vitesses de réaction des principaux concurrents	متوسط سرعات رد فعل المنافسين

تمهيد:

مما لاشك فيه أن التطورات التكنولوجية السريعة تعتبر من التغيرات الرئيسية والحاسمة والمؤثرة على النشاط الإقتصادي، حيث أن المؤسسات اليوم تواجه العديد من التحديات والصعوبات كضرورة التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة وعدم التأكد وشدة المنافسة التي تزداد حدتها عبر الزمن تجبرها على تحسين إدارتها وتحقيق أهدافها المحددة، لأن المؤسسات تعيش في نظام مفتوح فمن الواضح لا تعيش في فراغ بل في بيئة تؤثر وتتأثر بها من خلال ما تفرضه من قيود وتهديدات وما تقدمه من فرص، وكذلك بإعتبارها المزود لها بمدخلاتها والمستقبل النهائي لها لمخرجاتها، إضافة إلى ذلك أن تقوم المؤسسات بتنظيم جهودها لمراقبة ومتابعة المتغيرات الحاصلة في بيئتها والعمل على مواجهتها بأكثر الطرق فعالية لتجنب حالة عدم التأكد .

فالمؤسسات مهما كانت حرفتها أو صناعتها، إذا أرادت الإستمرار والنمو عليها أن تنظر إلى الأمام ويصبح لها من الضروري قيادة وتسيير المؤسسة بطريقة فعالة (حسن التسيير وإتخاذ القرارات الصحيحة) والعمل على تنمية إستراتيجياتها القاعدية لمواجهة الظروف المتغيرة والتكيف مع المتغيرات البيئية المتجددة في صناعتها أو نشاطاتها، فالإستراتيجية الجيدة أساسها إدراك نقاط القوة وضعف المؤسسة في أدائها الإداري والوظيفي، حيث تساعد عملية التقييم المستمر لهذه العوامل الداخلية من تنمية وإيجاد عدد من البدائل الإستراتيجية لإستثمار الفرص البيئية المتاحة أو لتجنب المخاطر والتهديدات في البيئة الخارجية.

مشكلة الدراسة:

لكي تقوم المؤسسات بوضع الخيارات الإستراتيجية الصحيحة فإنها تحتاج إلى دراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية من خلال الحصول على المعلومات التي تخص بيئتها الخارجية سواء تعلق الأمر بتجانس الأطراف والبيئة التي تؤثر على المؤسسة بشكل مباشر أو من حيث الديناميكية، هذا التغير وهو ما يزيد من متاعب ومعاونة هذه المؤسسات في تحديد الخيارات الإستراتيجية، فالمؤسسات تعمل في بيئة شديدة المنافسة وهو ما يحتم عليها معرفة كل صغيرة وكبيرة عنها.

وعلى ضوء ما تقدم تتضح ضرورة دراسة "أثر عدم التأكد البيئي على الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية"، حيث يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

❖ ما مدى تأثير عدم التأكد البيئي في تحديد الخيارات الإستراتيجية؟



وإنطلاقاً من السؤال الرئيسي تبتثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بعدم التأكد البيئي في المؤسسة؟
- ✓ ما هي السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسة في ظل عدم التأكد البيئي؟
- ✓ ماهي الخيارات الإستراتيجية ومراحل إعدادها؟
- ✓ ما المقصود بالبدائل الإستراتيجية؟
- ✓ كيف يساهم التقليل من عدم التأكد البيئي على نجاح الخيار الإستراتيجي؟
- ✓ ما هي أدوات التقليل من عدم التأكد البيئي؟

فرضيات البحث:

كإجابة أولية لهذه التساؤلات قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التالية:

1. المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحليل البيئة التي تنشط فيها.
2. يرتبط الخيار الإستراتيجي بقدرة ومميزات المؤسسة.
3. يساعد تحليل البيئة على تعزيز الخيارات الإستراتيجية الصحيحة.

أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال:

- ✓ ضرورة الربط بين التحليل الثنائي لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي مع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ الإسهام في بلورة العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية و تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي للمؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ تكتسب الدراسة أهميتها في أنها تتناول التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي و الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ كذلك يمكن لهذا البحث أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بسيطة في إثراء مكتبة الجامعة، وبالتالي تبصير القارئ بما أحدثته حالة عدم التأكد في تحديد الخيار الإستراتيجي.

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ محاولة فهم موضوع حالة عدم التأكد وأثره في تحديد الخيار الإستراتيجي وتسليط الضوء على أبعاده ومداخله إضافة إلى معرفة مراحل تحديد الخيار الإستراتيجي وفق الأدوات المعتمدة في تحديده؛
- ✓ محاولة إبراز الجوانب المهمة في حالة عدم التأكد من خلال عرض مفاهيمه ومصادره؛
- ✓ رصد الآثار السلبية المنجزة عن حالة عدم التأكد البيئي في تحديد الخيار الإستراتيجي؛
- ✓ التعرف على نوع وطبيعة البيئة التي تعمل فيها مؤسسات الصناعة الميكانيكية من حيث التعقيد والتغيير؛
- ✓ التعرف على مدى إهتمام المؤسسات بتحديد الخيار الإستراتيجي؛
- ✓ التعرف على مدى تأثير عناصر عدم التأكد البيئي من حيث التعقيد والتغيير في تحديد أهداف الإستراتيجية في هذه المؤسسات؛
- ✓ تحديد مدى قيام المؤسسات الإقتصادية بالإعتماد على هذا النوع من التحليل في تحديد الخيار الإستراتيجي الذي سيتحول بعد إعتماده إلى سلوك إستراتيجي.

أسباب إختيار الموضوع:

إن أهم الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار ودراسة هذا الموضوع تمثلت فيمايلي:

- ✓ الرغبة الشخصية في القيام بهذا البحث ومعرفة خباياه والتعمق فيه؛
- ✓ إرتباط موضوع البحث بالتخصص؛
- ✓ نقص الإهتمام بمثل هذه المواضيع في مكاتبنا الجامعية.

حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيمايلي:

الحدود المكانية: تجلت في دراسة ميدانية بمركب الدراجات والدارجات النارية "سيكما" بولاية قلمة.

✓ الحدود الزمانية: مرت الدراسة الميدانية بثلاثة مراحل أساسية، تم فيها جمع البيانات وقد بدأت هذه العملية من يوم 15 مارس إلى 15 ماي.

المرحلة الاولى: شملت هذه المرحلة جمع البيانات الخاصة بالمركب والتطور التاريخي والتي إستمرت من

17 مارس إلى 23 مارس.

المرحلة الثانية: تضمنت هذه المرحلة بناء الإستبيان الموجه لعينة عشوائية من مجتمع مركب "سيكما" بقالمة والذي تمثلت في (30 موظف) ودامت هذه المرحلة أسبوعين من 25 مارس إلى 10 أبريل.

المرحلة الثالثة: شملت التطبيق الميداني للإستبيان إعتباراً من يوم 12 إلى 24 أبريل.

المرحلة الرابعة: وتمثلت في عملية تفرغ وتحليل النتائج والتي إستمرت من 16 أبريل إلى 15 ماي.

منهج وأدوات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف البحث والتحقق من صحة الفرضيات تم الإعتماد على المناهج التالية:

✓ **المنهج التاريخي:** يظهر من خلال السرد التاريخي لنشأة مركب "سيكما" وتطوره. إضافة إلى معرفة مختلف المنتجات الذي يعمل المركب على صناعتها.

✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** بإعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة، كونه يهتم بوصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يبين مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

منهج دراسة حالة: في هذا الصدد تطرقنا إلى أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الخيار الإستراتيجي في مركب الدراجات والدراجات النارية "سيكما" بقالمة من خلال توزيع عدد من الإستبيانات على الموظفين بالمركب ثم معالجة البيانات إحصائياً.

أما بالنسبة للأدوات المستعملة في البحث فتتمثل في:

بالنسبة للجانب النظري: تم الإعتماد على أكبر عدد ممكن من الكتب التي تتعرض للموضوع بصورة شاملة أو جزئية، وبصفة مباشرة أو غير مباشرة باللغة العربية والأجنبية كما تم الإعتماد أيضاً على المذكرات والمجلات العلمية والمكتبيات والتقارير ومواقع الأنترنت.

بالنسبة للجانب التطبيقي: فكان عن طريق إستخدام المصادر الأولية في جمع البيانات وهي المصادر التي تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل الدراسة وهي: الملاحظة والمقابلة بالإضافة إلى إعتمادنا على أسلوب

المسح للعينة والذي يعتمد على الإستبيان للحصول على المعلومات، ولأجل إختبار الفرضيات تم إستخدام التحليل بالنسب لغرض المعالجة والتحليل الدقيق للإستبيان.

هيكل الدراسة:

للتعمق في الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بوضع المقدمة العامة التي تعتبر كمدخل للموضوع وخاتمة تتضمن أهم التوصيات التي تتعلق به، يتوسطها ثلاثة فصول مترابطة ومتكاملة تعالج جوهر الدراسة.

حيث تناولنا في الفصل الأول: "الإطار النظري والمفاهيمي لبيئة المؤسسة"، جاءت ضمنه ثلاثة مباحث تم التعرض فيها إلى نظرية النظم ومختلف المفاهيم والتعاريف والمكونات مع وضع نماذج وتصورات خاصة ببيئة المؤسسة، إضافة إلى معرفة عدم التأكد البيئي وما تضمنه من تعاريف وأبعاد ومدخل وبعض الأساليب للتقليل منه، ثم التطرق إلى التحليل الإستراتيجي للبيئتين وأهميته.

أما الفصل الثاني: "الخيار الإستراتيجي ومستويات تحديده في المؤسسة" تضمن ثلاثة مباحث تم التطرق فيه إلى مفهوم الخيار الإستراتيجي وأهميته وبعض العوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى مراحل صنعه، ثم تم عرض البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ثم قمنا بدراسة دور التحليل البيئي في التقليل من عدم التأكد البيئي في المؤسسة من خلال إبراز التشخيص الداخلي والخارجي في نجاح الخيار الإستراتيجي مع توضيح مصدر التفوق التنافسي يكمن في التحليل البيئي.

في حين أن الفصل الثالث والأخير فقد درسنا فيه الجزء التطبيقي والذي تم فيه إسقاط الدراسة النظرية على مركب الدرجا والدرجات النارية "سيكما" بقالة. تناولنا فيه تقديم ونشأة المؤسسة والأهمية الإقتصادية لها بالإضافة إلى النموذج المعتمد في التحليل البيئي ثم تم التطرق إلى السياسات الإصلاحية والتجديد التكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة، فضلا عن إيجاد علاقة الارتباط بين غياب عدم التأكد البيئي ونجاح الخيارات الإستراتيجية وبعد ذلك تم عرض منهجية الدراسة الميدانية مع تفسير للنتائج ووضع التوصيات والإقتراحات وفي الأخير تم وضع الخاتمة العامة.



صعوبات البحث:

من الطبيعي أن يعترض أي بحث عراقيل وصعوبات تجعل القائم به يفقد قليلاً أو كثيراً من فرص إتمامه على النحو الذي يرغب فيه، ومن الصعوبات التي صادفتنا أثناء إنجازنا لعملنا هذا نذكر منها:

- ✓ قلة المراجع المتعلقة بعدم التأكد البيئي؛
 - ✓ صعوبات متنوعة تتعلق بالجانب الميداني لدراسة حالة عينة من مركب "سيكما" تكمن في عدم مقابلة مدير المركب على أساس إجراء معه مقابلة فتم رفضه لنا من قبله مع عدم معرفة الموظفين بموضوع دراستنا وهذا ماجعلنا نقوم بشرح الموضوع لكل موظف على حدى؛
 - ✓ تزامن فترة الدراسة مع إنشغالات موظفي المركب بالإضافة غلى خروج بعض الموظفين في عطلة؛
- إلا أنه على الرغم من هذه الصعوبات فقد حاولنا - ونأمل أننا وفقنا - في الإلمام بمعظم جوانب هذا الموضوع.

تمهيد:

تعد دراسة البيئة أحد الأركان الرئيسية والمكتملة لدراسة بيئة الأعمال في المؤسسات الحالية، لذا تعتبر بيئة الأعمال تلك التركيبة التي تتميز بالديناميكية المستمرة وهي من أهم العوامل الهامة التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية، لأنها تعتبر المصدر الأساسي لمدخلاتها وكذلك مصب لمخرجاتها، فالمؤسسات اليوم تواجه بيئات أعمال على درجات عالية ومختلفة من حيث التركيب والتغيير والتعقيد المستمر، هذا ما يوصف بحالة عدم التأكد البيئي من خلال عدم تفسير الترابط والتجانس بين المتغيرات البيئية، بالإضافة إلى عوامل البيئة الأخرى التي تؤدي إلى تقليل فرص نجاح أي مؤسسة، فرغم تزايد هذا التغيير والتعقيد البيئي فإن هناك تزايد مماثل في لإتجاه نحو الإهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف والتأقلم بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المؤسسة.

ولكي تحقق المؤسسة أهدافها لا يكفي تحديد الفرص والتهديدات وإنما يتطلب أن تكون المؤسسة على دراية كافية بتلك الفرص والتهديدات لتحديد الإستراتيجيات الكفيلة بإستثمار الفرص والحد من التهديدات أو التكيف معها، وبالنظر إلى ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول بيئة المؤسسة

المبحث الثاني: عدم التأكد البيئي والعناصر المحددة له في المؤسسة

المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال

المبحث الأول: أساسيات حول بيئة المؤسسة

تعد البيئة المحدد المهم لأهداف المؤسسة وعملياتها، وتتصف البيئة في الوقت الحالي بالإضطراب والتغيير مما يزيد من صعوبة إدراكها والتأقلم معها وقبل هذا كله يجب معرفتها ومعرفة مكوناتها و تحديد منظور المؤسسة إتجاه بيئتها لتتمكن من معرفة قدراتها، لتحديد غاياتها الحالية والمستقبلية التي تناسب إمكانياتها، وفي هذا المبحث سنحاول إعطاء توضيح موجز للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

المطلب الأول: نظرية النظم

كان رواد المدرسة الكلاسيكية ينظرون للمؤسسة على أنها نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة به، ويرجعون كل ما يتم من الأنشطة وعمليات في المؤسسة إلى نشاط أعضائها فقط، وليس هناك مؤثرات خارجية تؤثر في نشاطها وأعمالها وبذلك إنصب إهتمام المسيرين على العملية الإنتاجية وحدها والبحث عن أحسن الطرق وأنجعها لأداء الأعمال، أما أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية إعتبروا أيضا المؤسسة لا تتأثر بمحيطها لكنهم أخذوا بعين الإعتبار العلاقات الإنسانية كعامل محدد فيها، وعندما أخذ مفهوم النظام المفتوح مسلكه إلى عقول وأذهان المسيرين أصبح المحيط يمثل أحد إهتماماتهم الكبرى، لأن النظام المفتوح إن لم يستطع التكيف مع محيطه ومسايرته أضعاف فرصا ذهبية للبقاء.

المؤسسة كنظام مفتوح

وضعت هذه النظرية مسارا جديدا لتصميم إستراتيجية المؤسسة، ينطلق من دعوة إدارتها إلى رصد بيئتها العامة وما تحتويه من عوامل اقتصادية، وإجتماعية، وتكنولوجية... إلخ، ومن ثم العودة إلى داخل المؤسسة والتوغل فيها لفهم التفاعلات بين نظمها المالية والإنتاجية والتسويقية... إلخ، ضمن حركة متناسقة أفقيا وعموديا بإتجاه وحدة النهاية والغايات وتحدد إفتراضات هذه النظرية كجزء من المدخل البيئي كالاتي¹:

✓ النظر إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها نظام متكامل يتألف من مجموعة نظم فرعية متناسقة وعلاقاتها متبادلة التأثير؛

¹ نعمة عباس الخفاجي وآخرون، "الفكر الإستراتيجي - قراءات معاصرة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة أولى، 2008، ص 132-133.

- ✓ يمتد نطاق التفكير الإستراتيجي للمديرين إلى البيئة الخارجية وخصائص المؤسسة الداخلية بصورة منفردة ومجموعة؛
- ✓ إن الإدارة الإستراتيجية ما هي إلا سلسلة من القرارات الإستراتيجية التي تأتي إنعكاساً لنطاق التفكير الإستراتيجي وترجمة لآفاق المستقبلية؛
- ✓ يعتمد النجاح الإستراتيجي على تحقيق التوازن بين الإستراتيجية والقوى الكامنة في حركة مكونات التصميم التنظيمي وعوامل البيئة الخارجية.

أولاً: تعريف النظام

نظر العالم L.Von Bertalanffy للمؤسسة كنظام حي متكامل ومفتوح على بيئة معقدة ومتغيرة، ولقد أخذ النظام حظاً وافراً وإهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، ونذكر على سبيل المثال بعض التعاريف التي فسرتها:

" النظام هو ذلك الكل المكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض " ¹.

أما J honson et Fast يعرفان النظام على أنه " تجميع منظم لعناصر وأجزاء منفصلة وإن كانت معتمدة بعضها على بعض بغرض تحقيق هدف محدد " ².

إنطلاقاً مما سبق يمكننا تعريف النظام بأنه مجموعة من الموارد والعناصر (الأفراد، التجهيزات، الأموال... إلخ) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين، وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة.

ثانياً: خصائص النظام

إن التفسير الجيد للنظام يعمل على إبراز مجموعة من الخصائص التي تميزه وتبرز حدوده وتحدد هذه خصائص النظام في النقاط التالية ³:

- ✓ أن النظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر والعلاقات القائمة فيما بينها؛

¹ ياسين سعد غالب، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص24.

² خالد قاشي، "نظام المعلومات التسويقية_مدخل اتخاذ القرار_"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014، ص47.

³ المرجع نفسه، ص49.

- ✓ وجود علاقة وثيقة بين العناصر المكونة للنظام، إذ أن إدخال أي عنصر جديد يؤدي إلى بروز علاقات وتفاعلات جديدة مع العناصر الجديدة التي تحاول التأقلم والتكيف معها؛
- ✓ وجود هذه العناصر أو الأجزاء قصد تحقيق هدف معين وشامل.

ثالثاً: مكونات النظام

يتمثل النظام في مجموعة من الأطراف المكونة له والتي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف من الموضوع من أجله، وتمثل هذه المكونات في مايلي¹:

1. المدخلات: لكل نظام مدخلات تتمثل في القوة الدافعة أو الوقود اللازم لتشغيل النظام وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام، وقد تكون هذه المدخلات متمثلة في مواد أولية أو عمالة أو رأس المال... إلخ، وكل هذه المدخلات يحصل عليها النظام من البيئة المحيطة.
2. عمليات التشغيل: تسمى كذلك بالعمليات التحويلية لأن المدخلات تتحول إلى مخرجات عن طريق هذه العمليات وتكون هذه العمليات في شكل آلة أو إنسان أو حاسب آلي أو مهام تؤدي بواسطة أعضاء المؤسسة.
3. المخرجات: هي الناتج النهائي من النظام الذي يذهب إلى البيئة المحيطة أو إلى نظم أخرى وقد تكون هذه المخرجات في صورة منتج نهائي أو وسيط أو خدمة للمستهلك، وهي ناتج العمليات التشغيلية ومنه فمخرجات النظام ترتبط ارتباطاً قوياً بالهدف من وجود النظام.
4. التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة: وهي تعبر عن الأثر الذي تحدثه المخرجات على النظام الذي أنتجها، وبالتالي تلك المعلومات المرتدة تعتبر أداة يستخدمها النظام لتحقيق الرقابة على أدائه وهذه المعلومات المرتدة قد تكون تصحيحية أو تطويرية.

¹ نوري منير، "نظام المعلومات المطبق في التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص ص 21-22.

رابعاً: أنواع النظام

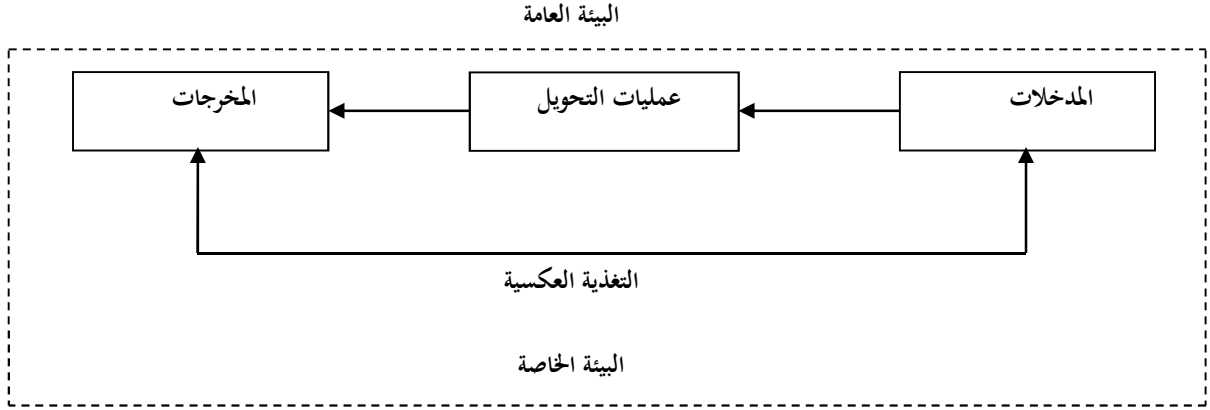
بسبب تعدد الأطراف وتداخل العلاقات فيما بينها أدى ذلك إلى ظهور أنواع مختلفة من الأنظمة التي تؤثر وتتأثر فيما بينها، حيث قام الباحثين بتصنيفها إلى عدة أنواع مع تحديد خصائص كل نوع وتمثل هذه الأنواع فيما يلي¹:

1. **النظام المفتوح:** يعرف بأنه النظام الذي يتفاعل، فهو يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة به أو هو النظام الذي تتفاعل أجزأؤه دائماً مع العناصر الأخرى خارج حدود النظام فمثلاً الوحدة الاقتصادية تشتري مواردها الأولية من نظم أخرى خارج حدودها، وتخضع للوائح والقوانين الحكومية التابعة لها، وتحصل على عناصر العمالة والبيانات أيضاً من البيئة المحيطة بها، وكذلك تصدر مخرجاتها إلى البيئة المحيطة والنظم الأخرى.
2. **النظام المغلق:** وهو النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة وبالتالي فهو مغلق على نفسه فلا يتأثر ولا يؤثر في البيئة المحيطة به، وطبقاً لمدخل النظم فإن غالبية النظم تعتبر نظاماً مفتوحاً، حيث يتم التبادل دائماً بين النظم والبيئة المحيطة بها.
3. **النظم نصف المفتوحة (أو نصف المغلقة):** إن مفهوم النظم المغلقة و النظم المفتوحة من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة تامة، لذلك يفضل استخدام نوع آخر يسمى النظم نصف المفتوحة، أو المفتوحة نسبياً، وهذه النظم تكون لها مدخلات من البيئة محددة ومعروفة مسبقاً، وبذلك لا يكون النظام عرضة للإضطرابات التي تأتي من خارجه.

¹ سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد، "نظم المعلومات الإدارية _مدخل معاصر_"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، صص 20-21.

والشكل التالي يعطي صورة موضحة لعملية النظام ومكوناته.

شكل رقم (1-1): يوضح مكونات النظام



المصدر: عبد الرحمن العبيد، سلوى الساهرائي، "المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 12.

المطلب الثاني: بيئة المؤسسة

لا أحد يستطيع أن ينفي بأن المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من المخاطر التي تهدد إستمرارية نشاطها، ولتخطي هذا الواقع يتوقف على قدرتها للتكيف والتأقلم مع ما يحدث حولها، لذا يجب علينا التطرق إلى الإشارة في دراستنا إلى البيئة المحيطة بالمؤسسة.

أولاً: مفهوم بيئة المؤسسة

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة ببيئة المؤسسة، وسننطلق بالتعريف اللغوي، "البيئة في اللغة العربية مشتقة من (بؤ) وهي مرادف للمنزل والموطن، لقوله تعالى {وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ...} ¹، أي إتخذوا من المدينة بيئة لهم وداراً ويراد بها أيضا المحيط، فيقال مثلا الإنسان ابن بيئته، ويتطابق هذا التعريف مع أصل كلمة البيئة في اللغة الإنجليزية "Ecology" والمشتقة من الكلمة اليونانية "Oikos" وتعني البيئة أو المنزل ².

أما التعريف الاصطلاحي فحدد من وجهات نظر مختلفة من كاتب إلى آخر حيث عرفها Robbins " البيئة هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة " ³.

¹ القرآن الكريم، سورة الحشر، الآية 09.

² نوزاد عبد الرحمن الهيتي، "مقدمة في اقتصاديات البيئة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 16.

³ غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008، ص 42.

وتعرف على أنها: " البيئة عبارة عن مجموعة من عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما إيجاباً أو سلباً"¹.

وعرفت أيضاً: " هي كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات أخرى وأفراد وأشياء وغيرها"².

إنطلاقاً من التعاريف السابقة يمكننا أن نوصف بيئة المؤسسة بأنها مختلف العناصر المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي تعمل بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وتجمع بينها علاقة تبادلية وكل طرف يؤثر ويتأثر بالآخر.

ثانياً: خصائص بيئة المؤسسة

إن الفهم الجيد والإدراك الصحيح لخصائص البيئة يسهل على المؤسسات عملها ويساعدها بدرجة كبيرة على تحليلها بفاعلية والإستفادة منها بشكل ناجح في إتخاذ إجراءات التكيف والتأقلم معها ومن أهم هذه الخصائص نذكر³:

- ✓ التعدد: لكثرة عدد متغيراتها ومكوناتها وعدم تجانسها (علاقات قد تكون متعارضة أو مترابطة)، وتنوع الأنشطة المرتبطة بعمل المؤسسة؛
- ✓ إحتمال (توقع) البيئة: سخاء أو كرم البيئة، والذي يعني قدرتها على السماح للمؤسسة بالنمو المنتظم والمتواصل؛
- ✓ عدم التأكد: والذي ينشأ من حركتها وعدم ثباتها وصعوبة التنبؤ بها؛
- ✓ التفرد والتميز: بيئة المؤسسة (س) تختلف عن بيئة المؤسسة (ع) سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية؛
- ✓ الطبيعة الديناميكية والمتغيرة للبيئة: أي عدم ثباتها وعدم إستقرارها؛
- ✓ صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية بصفة مطلقة؛

¹ عبد الرزاق بن حبيب، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الخامسة، 2013، ص37.

² أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون"، دار أنباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص64.

³ بن خديجة منصف، "البقطة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2006، ص17.

✓ التأثير المتبادل والمتداخل والمتراكب بين المتغيرات البيئية، فمثلا العوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والإجتماعية.

ثالثا: مكونات البيئة

تتكون بيئة المؤسسة من بيئة داخلية وخارجية، وتنقسم البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة وتشمل الأولى العناصر التي لها علاقة غير مباشرة مع المؤسسة أما الثانية فتضم العناصر التي لها علاقة مباشرة معها¹، وسوف نحاول إعطاء شرح موجز لها.

1. **البيئة الداخلية:** تتمثل في الظروف والقوي والعناصر المتواجدة داخل حدود المؤسسة، وبعبارة أخرى يمكن القول أنها تشمل المالكين، مجلس الإدارة، العاملين، والبيئة المادية للعمل من تجهيزات وآلات ومباني وغيرها، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي².
2. **البيئة الخارجية الخاصة:** وهي العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة الرئيسية، وتتمثل هذه العناصر في: أصحاب الأسهم، الموردين، المنافسين، العملاء، المقرضين، نقابات العمال... إلخ³.
3. **البيئة الخارجية العامة:** والمتمثلة في كافة القيود المفروضة على المؤسسة وهذه القيود في الأغلب لا تخضع لسيطرة المؤسسة وهي تؤثر على بيئتها الخاصة، لذلك فإن على المؤسسة أن تراعي حركة هذه القيود وإتجاهاتها حتى تستطيع أن ترد على ما ينتج عنها من آثار، وتتمثل هذه العوامل في العوامل السكانية، السياسية والقانونية، التكنولوجية، الدولية... إلخ⁴.

¹ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، "أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص169.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الثالثة، 2011، ص122.

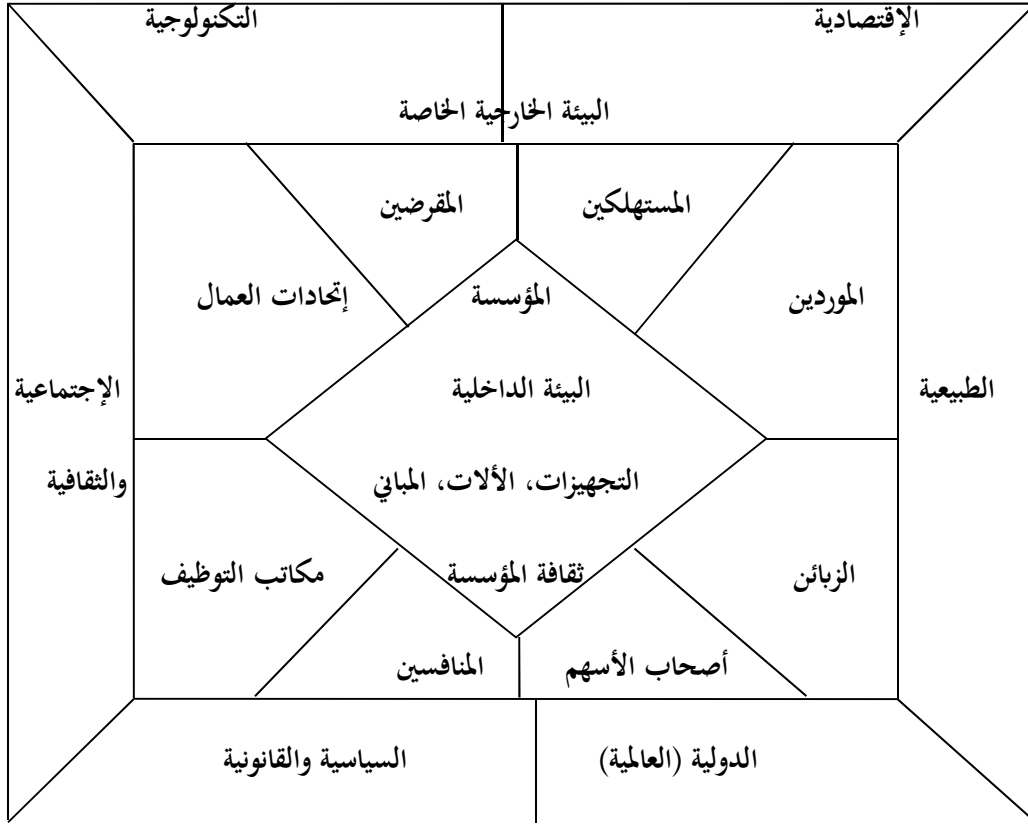
³ توماس وهيلين، دافيد هنجر، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، 1990، ص35.

⁴ محمد الصبري، "السلوك"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص140.

وكحصولها لما سبق يمكننا تلخيص بيئة المؤسسة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2): يوضح بيئة المؤسسة

البيئة الخارجية العامة



المصدر: نبيل محمد مرسي، "المهارات والوظائف الإدارية"، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص 67.

رابعاً: تصنيفات البيئة

تم تصنيف بيئات المؤسسة ببيئة حلقة متصلة تبدأ من البيئة الساكنة المستقرة وتمتد إلى البيئة النشطة المتحركة، وتمثل هذه التصنيفات فيما يلي¹:

1. البيئة الهادئة العشوائية: ويكون هذا النوع من البيئة مستقرًا وغير متغير، وتتوزع عناصرها بشكل عشوائي، وليس هناك علاقات منتظمة بينهم، وتستطيع المؤسسات التكيف كوحدات منفردة وصغيرة.
2. البيئة الهادئة المجتمعة: تكون هنا البيئة مستقرة، ولكن لا توزع الموارد في هذه البيئة عشوائياً، بل تركز في بعض الأماكن وبالتالي تكون بعض المواقع في البيئة أغنى في مواردها من مواقع أخرى.

¹ كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية_العولمة والمنافسة_"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 121.

3. **البيئة القلقة المتفاعلة:** تتركز الموارد في هذا النوع من البيئات ولكن تصبح البيئة غير مستقرة، ولذلك لتنوع المؤسسات فيها مما يؤدي هذا إلى المنافسة بينها، ويصبح من الضروري عند ذلك تحديد الهدف التنظيمي، ليس من ناحية الموقع ولكن من ناحية السلطة لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات التنافسية والقيام بها.

4. **البيئة الهائجة:** وهي البيئة المتحركة التي تكون بها العلاقات بين العناصر متغيرة، وتكون النسبة التي تتغير عندها هذه العلاقات مرتفعة، وتسهم ثلاث توجهات في نشوء قوى متحركة (ديناميكية) هي الزيادة في عدد المؤسسات في البيئة المضطربة، قوة الترابط بين القطاع الاقتصادي والقطاعات الأخرى في المجتمع والإعتماد المتزايد على البحث والتطوير لمواجهة التحديات التنافسية.

المطلب الثالث: نماذج تصور المؤسسات للبيئة

لا يمكن لأية مؤسسة أن تعمل بعيداً عن محيطها البيئي، الداخلي أو الخارجي حيث تولد المؤسسة في بيئة وتنمو وتتطور وتعيد تشكيل نفسها بصورة متنوعة وفق متطلبات البيئة، ولهذا نجد اختلافاً كبير في نوع الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات، مما أدى إلى وجود نماذج كثيرة لتصور البيئة وأهمها النموذج العقلاني، التجريبي والتعقد.

أولاً: المنظور العقلاني

يتمحور هذا النموذج على فكرة واحدة مفادها أن البيئة هي واحدة لجميع المؤسسات، أي أنها بيئة ثابتة وتعمل المؤسسات على فهمها والتأقلم معها وذلك من خلال ممارسة الأعمال بطريقة عقلانية منظمة، أي إكتشاف البيئة القريبة ثم شرحها كما هي إنطلاقاً من الملاحظة والوصف الإجمالي لها للتوصل إلى الإثباتات التي تلاحظ بها الأعمال والقوانين التي تفرض عليها.

وبما أن البيئة لها تأثيرات على جميع المؤسسات الناشطة بها بصفة مباشرة أو غير مباشرة¹، وبمعنى آخر البيئة حقيقية لا يؤدي وجودها إلى أي لبس أو غموض وبوسع الشركات التعرف عليها موضوعياً عن طريق أنظمة

¹ سيد أمباني مُجّد علي، "الاقتصاد والبيئة_مدخل بيئي"، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1991، ص38.

الرصد والمتابعة والتحليل المختلفة، وبذلك فإستراتيجيات المؤسسات وسلوكاتها عبارة عن ردود أفعال للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية عن طريق التكيف والتأقلم معها إذ هي أرادت البقاء والإستمرار¹.

وأعتبر هذا النموذج من طرف الكثير من الكتاب بأنه الموقع التنافسي الذي تحتله المؤسسة في بيئتها يمثل عاملاً لنجاحها، وأهمية الإستراتيجية هي البحث عن التكيف من خلال التنسيق بين المؤسسة وبيئتها لتحقيق الأهداف المسطرة²، الإستراتيجية ما هي إلا أداة للتوافق بين الفرص وتهديدات البيئة وقدرات المؤسسة لتخطي هذه التهديدات أو إستغلال الفرص ووضعها هي عملية مدروسة وعقلانية ومقصودة (تحليل، إختيار، تنفيذ).

وحسب هذا النموذج فالمؤسسة تقوم بجمع الإشارات والمعلومات من السوق ثم التنبؤ لما سوف يحصل في المستقبل، وإعداد الخطط والإستراتيجيات الخاصة بها مستعملة أدوات كالتحليل التنافسي ومصفوفات تحليل النشاط (BCG, GE...) ومن أشهر النماذج في إعداد الإستراتيجية هو نموذج هارفارد الذي يشمل التحليل الشهير (Swot) تكون البداية في المستويات العليا بالتحليل والتخطيط وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، ثم تحديد الموارد والإمكانات وتقسيم العمل والمسؤوليات وتتبع مسار الإستراتيجية والتأكد من تنفيذها بالشكل الصحيح.

ثانياً: المنظور التجريبي

يرى هذا النموذج أن لكل مؤسسة بيئة خاصة بها مختلفة عن بيئة المؤسسات الأخرى، وتحدد البيئة حسب تفسيرات وإدراكات المؤسسة وخبرة مدراءها أي تصور وتفسير المدراء للبيئة فلكل مدير نظرة خاصة وقدرات تحليلية شخصية تمكنه من وصف وتفسير المحيط الداخلي والخارجي.

ويرى أصحاب هذا الرأي " أن منظمات الأعمال بها كيانات إستراتيجية فاعلة، وتتواجد بها قدرات على التخيل وإدارات حرة تعمل على تأويل الإشارات والأحداث البيئية وتقرير ما ينبغي أن تفعله المنظمة كمواكبة تلك التحولات والأحداث، فالبيئة ظاهرة مبتكرة إجتماعياً، أي تنتج من الكيفية التي يستعمل بها المدراء وباقي أعضاء المنظمة اللغة والأفكار والمفاهيم أثناء محاولتهم فهم وترجمة ميدان الأشياء والأحداث من حولهم"، وبذلك

¹ شريف حمزوي، "مفهوم الإستراتيجية في إدارة الأعمال"، مجلة التواصل، العدد 9، جوان 2002، ص ص 55-56.

² Castro Jean, Luc et all , "Management stratégique et gestion des ressources" humaines le modèle 3c en gestion revue française de gestion N° 118 mars avril mai 1998 p76.

فالإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تكون مرتبطة ومكملة للإستراتيجيات السابقة لأن المؤسسة تكون قد إكتسبت مهارات وأفعال مارستها عبر مرور الزمن تجعلها تواجه بيئتها بقوة¹.

يسلم هذا المنظور بأن الإستراتيجية تنتج عن تجارب المدراء إنطلاقاً من إتجاهاتهم الفكرية والثقافة التنظيمية، وتمثل تجارب الأفراد المرجع أو المكون الرئيسي لخبرتهم أي كلما خاض الفرد تجارب أكثر كلما إكتسب خبرة أكثر وهذا ما يجعله قادر على ربط الأحداث السابقة ومحاولة وضع حل للأحداث القادمة مع مرور الزمن، وهذه التجارب تختلف من شخص لآخر مما يؤدي إلى تنوع وإختلاف وجهات النظر لنفس الحدث أو المشكل، فمثلاً يفسر إنخفاض عوائد المؤسسة إلى تراجع الجودة أو إلى نقص الترويج والإشهار... إلخ، هذه الآراء لا تنتج فقط من الإنتماء الوظيفي للأفراد ولكن نتيجة التعلم التنظيمي والفردية، ولهذا فالإستراتيجية المتبعة تكون حول رأي شخص معين، وبما أن أفراد المؤسسة يعملون كفريق (العمل الجماعي) فالإستراتيجية تتأثر بالإعتمادات الضمنية المشتركة والممارسات التي تحكمها الثقافة السائدة التي تجمع وتوحد رؤى جميع الأطراف، أي تصير عقلاً جماعياً بعد أن يضمها عدد كبير من الأفراد داخل المؤسسة².

حسب هذا المنظور فإن البيئة موجودة لكن إدراكها يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وقد يكون هذا الإدراك صحيح أو خطأ لأن البيئة الفعلية شيء والبيئة المدركة شيء آخر، فبعض المؤسسات توصف أحداث موجودة في البيئة على أنها تهديد لها، أما البعض الآخر فقد يزيد من نسبة هذا التهديد أو يعتبره فرصة له.

ثالثاً: منظور التعقد

لم يوصف هذا المنظور البيئة على أنها بيئة ساكنة وثابتة، ولا بيئة مدركة لأن هذا الوضع يجعل المؤسسة مقيدة وغير قادرة على تطوير منتوجاتها أو تحقيق إبتكارات جديدة، إذ صارت المؤسسة تشارك في صنع بيئتها والتجديد وهذا يوضح أن المؤسسة لا تعتمد على الأطراف الخارجية التي تتعامل معها لتحقيق النجاح بل صار هذا الأخير يعتمد بصفة كبيرة على الموارد التنظيمية التي تملكها المؤسسة، فتضع إستراتيجياتها على أساس الإمكانيات المتاحة لديها محاولتاً إستغلال أو تجنب الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وإعتبر هذا النموذج أن الإستراتيجية تنشأ وتوضع نتيجة لإبتكارات والأفكار المبدعة التي توصل إليها مدراء وخبراء المؤسسة، أو حتى التي توصلت إليها المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو حتى تعمل في مجالات مختلفة، لهذا تقوم

¹ شريف حمزوي، "مفهوم الإستراتيجية في إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص56.

² Gerry J et Keven sh, "Stratégique _Edition public union", Paris, 2000, pp 64-65.

المؤسسة بتغيير سلوكاتها كرد فعل للتحويلات البيئية السريعة وذلك بتشجيع التعاون والحث على الإتصالات غير الرسمية لتسمح ببث الأفكار الجديدة والمبتكرة.

وأضاف هذا المنظور بأن المؤسسة بإمكانها صنع بيئتها عن طريق مهاراتها وكفاءاتها التي إكتسبتها مع مرور الزمن، إذ يصبح تأثيرها على البيئة والتحكم في إتجاهاتها أكثر من التأثير بها، وتقوم بتشكيل النظام البيئي من خلال إستراتيجيتها ويمكن تغيير البيئة كلياً أو جزئياً وهذا ما أكد عليه Hamel et Prahaled عندما إقترحاً أفكاراً جديدة في بناء الإستراتيجية هي المقاربة القائمة على أساس الموارد حيث بينا أنه بإمكان المؤسسات تبني سلوكاً أكثر إستباقاً ومبادرة وأكثر إرادة يرتكز على تحويل ونقل مستمر لقواعد اللعب التنافسية من خلال كفاءاتها المحورية وقدرتها التنظيمية وبملاحقة رؤية إستراتيجية طموحة تعكس الحالة الحاضرة والتطورات التاريخية للبيئة وذلك بالرجوع إلى مفاهيم الحدس والتمهين والتعقل... إلخ، وبفضل سيوروات التمهين تلك تتمكن المؤسسات من رفع مقدرة المعرفة والعمل المطلوب¹، ولنجاح تلك السيوروات والوصول إلى تغيير السلوك لا بد من توفر جملة من الشروط السياسية والثقافية والقيم وبيئة داخلية متعلمة توفر ثقافة تعزز هذا التعلم، والتي تجعل الأفراد يؤمنون أنه بإستطاعتهم تغيير البيئة ويمتلكون القدرة على فعل ذلك².

وبصفة عامة يقوم منظور التعقد على جملة من الإفتراضات نذكر أهمها³:

- ✓ لا يمكن للمسيرين من معرفة وفهم وتخطيط المستقبل وتخطيط الأفكار الجديدة والإبتكارات؛
- ✓ ضرورة تقديم الدعم والمساعدة لتشجيع التنوع والسماح ب بروز الإبتكارات وتهيئة ثقافة مشجعة وداعمة لذلك؛
- ✓ تقليل أهمية التخطيط والأنظمة فالأفكار الجديدة لا تلد بالتحليل وإنما بالتجربة الفردية والحدس، وما التخطيط إلا وسيلة لإعطاء معنى للإستراتيجية الناشئة وإنتقاء الأفكار الجديدة؛
- ✓ الرؤية الإستراتيجية الواضحة وتشجيع المنافسة بين الأفكار؛
- ✓ قبول التغيير الإستراتيجي بطريقة جذرية.

¹ Guilhon Bernard, "le processus d'apprentissage de la firme J_ théorie, méthode, pratique", revue d'économie industrielle N° 74, 4^{ème} trimestre, 1995, p90.

² السويدي طارق، "المنظمة المتعلمة _ كيف يتعلم الإنسان؟ وكيف تتعلم المنظمات؟"، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، 2001، ص62.

³ Gerry J et kenen sh, op cit, p85.

ولقد دعم أصحاب هذا النموذج نظرتهم بتقديم مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها، وكذلك أدوات جديدة مثل إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة وغيرها¹.

وكختام لهذا العنصر يمكننا القول أن كل هذه المنظورات لها علاقة فيما بينها ولا يمكننا الفصل بينها لأنه كل نموذج يصلح في وقت معين أو في مرحلة معينة من دورة حياة المؤسسة.

كما يوجد تصنيف آخر لمنظورات المؤسسة للبيئة والمتمثلة في²:

- ✓ **المنظور النظامي:** الذي يرى أن المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة العامة و الخاصة، لقد آثار هذا المنظور إهتمام إدارة بيئة المنظمات بضرورة فهم حركية مكونات البيئة الخارجية كونها ترسم حدود حركة المؤسسة.
- ✓ **المنظور الموقفى:** والذي يدعو إلى التركيز على البيئة المهمة وما تحتويه من قوى ينبغي إدراك مساحة تأثيرها وسلم الأولويات في التعامل معها.
- ✓ **المنظور التكيفي:** وهو منظور يرى أن على إدارة المؤسسة أن تفعل آليات المرونة التي تمكنها من التوافق مع ذاتها وخصائص محيطها.
- ✓ **المنظور التكاملى:** وهو منظور يدعو للإستفادة من الرؤية التكاملية للمنظورات آنفة الذكر لفرض توسيع مساحة معرفة إدارة العلاقات مع مكونات البيئة.

¹ غالب ياسين سعد، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص ص28-29.

² نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، "نظرية المنظمة _مدخل متكامل_"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص47.

المبحث الثاني: عدم التأكد البيئي والعناصر المحددة له في المؤسسة

إن النقص في البيانات والمعلومات في مكونات وعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة أفرزت عدم تأكد عال أمام مؤسسة الأعمال، حيث يتطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة، كما أن درجة التعقيد في البيئة تستدعي وجود أساليب تساهم في تبسيط هذا التعقيد دون الإخلال في المحتوى الصحيح والفهم الحقيقي لمكونات ومؤثرات البيئة الخارجية لذلك تحاول مؤسسات الأعمال أن تجد صيغاً ملائمة من التوازن بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وتعطي حالة الموازنة هذه أفضل النتائج لمؤسسة الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم عدم التأكد البيئي وأبعاده

يعتبر عدم التأكد البيئي من بين أهم التحديات التي يجب على إدارة المؤسسة التعامل معها، كونه يتضمن مجموعة قوى تتسم بالتعقيد والتداخل، وسرعة التغير وعدم الاستقرار وفيما يلي نقدم تعاريف موجزة توضحه وتحدد الأبعاد الخاصة به.

أولاً: تعريف عدم التأكد البيئي

هناك العديد من الكتابات قام بها جلة من المفكرين والتي تبين عدم التأكد البيئي من بينها مايلي:

يقصد بعدم التأكد البيئي " النقص في البيانات والمعلومات التي ينبغي أن تمتلكها إدارة المؤسسة حول مكونات البيئة العامة وعناصر البيئة الخاصة، مما يسبب صعوبة التنبؤ بالتغيرات المتوقعة في تلك المكونات والعناصر وتقدير اتجاهاتها المستقبلية المحتملة"¹.

يشير عدم التأكد البيئي " إلى معدل التغير في عوامل البيئة الخارجية وتعدد تلك العوامل التي تعمل في كنفها المؤسسات، ففي البيئة البسيطة وشبه المستقرة نسبياً تنخفض درجة عدم التأكد البيئي أمام متخذ القرار"².

يشير عدم التأكد البيئي " إلى درجة التغير والتعقيد في البيئة التي يعمل بها التنظيم"³.

1 نعمة عباس الخفاجي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

2 إباد فاضل التميمي، شاكر جارا الله الحشالي، "أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد1، 2007، ص3.

3 طارق طه، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص111.

ومن خلال التعاريف السابقة نعرف عدم التأكد البيئي على أنه: عدم إمتلاك صانعي القرار معلومات كافية عن البيئة ومتغيراتها، مما يصعب عليهم التنبؤ بالمتغيرات الخارجية لبيئة المؤسسة.

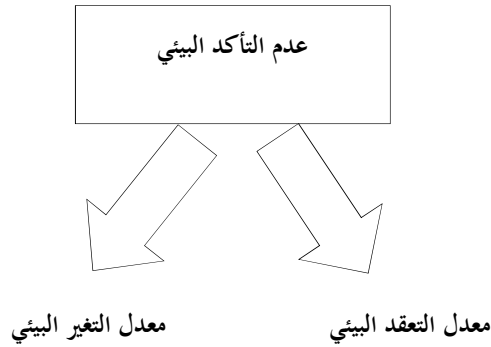
ثانياً: أبعاد عدم التأكد البيئي

أولى الكتاب والباحثون إهتماماً متزايداً لتحليل الأبعاد والخصائص البيئية التي تلعب دوراً حاسماً في تحديد آثار البيئة على المؤسسات، حيث أن البيئات تختلف عن بعضها البعض وفقاً لدرجة التغير الذي يحدث بداخلها فضلاً عن درجة المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح في تلك البيئات، حيث تم تحديد بعدين للبيئة يحددان درجة عدم التأكد البيئي¹.

1. **التعقيد البيئي:** يشير إلى مجموعة من العوامل التي تدخل معها المؤسسة بعلاقة مباشرة فضلاً عن درجة تباينها، فكلما زاد عدد هذه العوامل وعدم تجانسها، زادت درجة تعقيد بيئة نشاط المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة عدم التأكد في بيئتها.

2. **التغير البيئي:** يتصل بدرجة التغير وتبدل العوامل البيئية التي تتعامل معها المؤسسة بشكل مباشر، فكلما زاد التغير زاد عدم التأكد البيئي للمؤسسة. والشكل التالي يبين أبعاد عدم التأكد البيئي.

شكل رقم (1-3): يوضح أبعاد عدم التأكد البيئي



المصدر: طارق طه، "السلوك التنظيمي"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 111.

1 إباد فاضل التميمي، شاعر جارا الله الحشالي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

المطلب الثاني: درجات ومدخل عدم التأكد البيئي

أصبح عدم التأكد البيئي يعيق مهام كل مؤسسة من خلال تفاعل عناصر البيئة، أدى هذا إلى ظهور درجات مختلفة لعدم التأكد البيئي فالمؤسسة اليوم مجبرة على التكيف مع حالة عدم التأكد أو تخفيفه إلى الحد الأدنى.

أولاً: درجات عدم التأكد

وفقاً لتفاعل أبعاد البيئة المتمثلة ببعدي التعقيد والتغير حيث يمكن التمييز بين أربعة درجات مختلفة من عدم التأكد البيئي فيما يلي¹:

1. **البيئة البسيطة- الثابتة:** تتصف بعدم تأكد منخفض بفعل وجود عناصر بيئية قليلة ومتشابهة في نفس الوقت، فضلاً على أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة مثل (محطة البنزين).
2. **البيئة المعقدة- الثابتة:** تتميز بأنها ذات درجة متوسطة من عدم التأكد (عدم تأكد منخفض بإعتدال) وذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المتشابهة، وإن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي ومتوقع مثل (الجامعات، المعاهد، شركات التأمين).
3. **البيئة البسيطة- المتغيرة:** وهي ذات درجة عدم تأكد عالي نسبياً، ويرجع ذلك إلى وجود عناصر بيئية قليلة وهي نوعاً ما متشابهة، وتتغير باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها مثل (شركة صناعة الأزياء ولعب الأطفال).
4. **البيئة المعقدة- المتغيرة:** تتميز بأعلى درجة عدم تأكد لأنها تشمل عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، وتتغير بشكل سريع وغير متوقع مثل (شركة صناعة الإلكترونيات).

1 غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 55.

والشكل التالي يوضح درجات عدم التأكد البيئي مقارنة بحركية البيئة المحيطة بالمؤسسة.

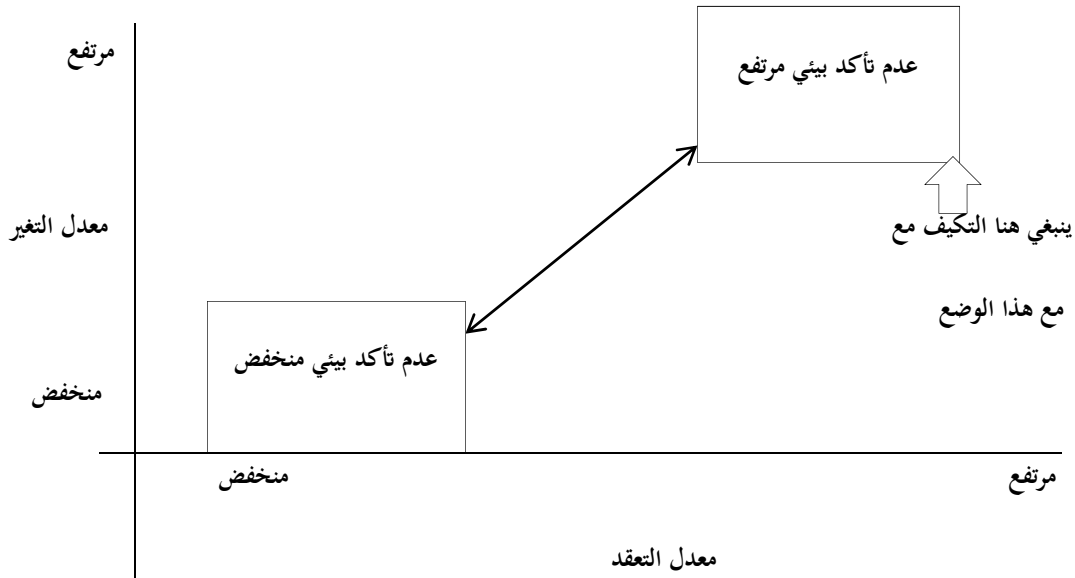
شكل رقم (1-4): يوضح مصفوفة عدم التأكد البيئي

بيئة ديناميكية درجة عالية جداً من عدم التأكد البيئي (عدد كبير من المتغيرات، لكنها سريعة التغير).	بيئة شبه ديناميكية درجة عالية من عدم التأكد البيئي (عدد قليل من المتغيرات، لكنها سريعة التغير).
بيئة ساكنة درجة متدنية من عدم التأكد البيئي (عدد قليل من المتغيرات، لكنها بطيئة الحركة).	بيئة شبه ساكنة درجة متدنية من عدم التأكد البيئي (عدد كبير من المتغيرات، لكنها بطيئة الحركة).

المصدر: مُجد الصيرفي، "السلوك"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 147.

ويستخلص مما تقدم، وجود علاقة إرتباط موجبة بين درجة عدم التأكد البيئي، ومعدل التعقد والتغير في مكونات البيئة المحيطة، فكلما زاد معدل التعقد والتغير إرتفعت درجة عدم التأكد البيئي، ووجب على المؤسسة التكيف مع هذا الوضع، وذلك سيتم توضيحه في الشكل التالي.

شكل رقم (1-5): يوضح علاقة عدم التأكد البيئي بدرجة التعقد والتغير



المصدر: طارق طه، " السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 114.

ثانياً: مداخل إدارة عدم التأكد البيئي

نظراً لصعوبة التعايش مع عدم التأكد البيئي، والأخطار التي تلحق المؤسسة من طرفه، لذا على إدارة المؤسسات أن تكون قادرة على الإستجابة السريعة والمتوازنة للتكيف والتأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، حيث تم تحديد مدخلين لإدارة عدم التأكد البيئي وهما¹:

1. **مدخل تخفيف عدم التأكد البيئي إلى الحد الأدنى:** والذي يستند لمدخل الإدارة العلمية التي تفترض أن عدم التأكد البيئي يمكن تصميمه خارج المؤسسة، من خلال وصف إجراءات العمل وعملياته بتفاصيله الدقيقة، وبذل الجهود الكبيرة في الإشراف والتأكد من الإلتزام وتطبيق الإجراءات حرفياً.
2. **مدخل التعايش وتحمل عدم التأكد البيئي:** والذي يستند إلى المدرسة الإنسانية التي تفترض أن المؤسسة تبني عمليات تحويلية في تعاملها مع البيئة، وتطوير قدراتها في التعامل مع مختلف الأنواع من عدم التأكد البيئي من خلال التنسيق والتعاون، ودرجة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: وسائل التقليل من عدم التأكد البيئي

يعتبر عدم التأكد البيئي من بين أهم التحديات الخارجية التي يجب على إدارة المؤسسة التعامل معها، لذا أصبحت إدارة عدم التأكد البيئي تمثل أهمية كبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة، إن النقص في البيانات والمعلومات حول متغيرات البيئة وعناصرها يسبب صعوبة في تطوير قرارات إستراتيجية تؤدي إلى النجاح، فأغلب القرارات الإستراتيجية تمثل حالات عدم التأكد، ولتخفيف من أثاره تم إستخدام مجموعة من الأدوات وسنقوم بعرضها فيمايلي²:

1. **تحليل الحساسية:** وتتم عن طريق دراسة إمكانية تقييم التباين في مخرجات المؤسسة كماً ونوعاً وغزوها إلى مصادر التباين المختلفة، وتقييم النتائج في ظل إقتراحات متعددة.
2. **نظرية نظم دعم القرار:** تتم من خلال تأسيس قاعدة بيانات معرفة ونماذج تنبؤ، لتزويد المديرين ومتخذي القرار بالمعلومات بطريقة علائقية من خلال تقنية المنطق الضبابي وذلك للوصول الدقيق إلى حالات مشابهة للقرار الحالي.

1 بسمة وليد سليم الشيخ يحيى، "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي وإتخاذ القرارات الإستراتيجية"، رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص19.

² المرجع نفسه، ص ص20-21.

3. تحسين الاتصالات: تتم من خلال تأسيس قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف المعنية بتزويد المعلومات التي تقلل من حالات عدم التأكد البيئي.
 4. زيادة مجموعة البيانات الأساسية: وتكون عن طريق التركيز على المساحات التي تعاني من نقص في المعلومات، أو عدم كفايتها وتأسيس مجموعات للبيانات لتغذيها.
 5. المراقبة: وتتم بمتابعة التغيرات في مكونات عوامل البيئة وعناصرها أول بأول، وإيجاد نماذج تنبؤ بالتحركات المستقبلية مثل نموذج السلاسل الزمنية.
 6. البحث والتطوير: الحاصل عبر تبني خطط إستراتيجية بعيدة الأمد للتنبؤ بالمستقبل وتوقع أحداثه بناءً على دراسات تطبيقية وقواعد علمية ونماذج إحصائية متقدمة.
 7. سيناريو الحالة الأسوأ: المتضمن إعداد سيناريوهات تتضمن احتمالات الأحداث المستقبلية والتركيز على أسوأ السيناريوهات المحتملة، وتطوير إستراتيجيات للتعامل مع تلك الحالات.
- إن الكثير من المؤسسات عادة ما تتعرض للفشل في بداياتها ولعل أحد أهم العوامل المتسببة في ذلك، هو عدم قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية سريعة التغير، فهذه المؤسسات تواجه العديد من العناصر المتغيرة باستمرار، كالتغيرات في التكنولوجيا (ظهور تكنولوجيا جديدة، منتجات جديدة) التغيرات الثقافية (تغير القيم والعادات، الأذواق، وغيرها) تأثير القوانين والتشريعات الحكومية، تهديد المنافسين، القوة التفاوضية للموردين والعملاء وغيرها. إن التغير والتعقد وعدم التأكد الذي أصبح يميز البيئة في الوقت الحالي ويحتم على كل المؤسسات أن تقوم وبصفة مستمرة بمتابعة كل ما يحدث في بيئتها من مستجدات، حتى يتسنى لها إستغلال الفرص المتاحة وتجنب قدر الإمكان القيود أو التهديدات المفروضة، لأن المؤسسات اليوم تعيش في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التردد لكل الفرص التي قد تتاح لها إستغلالها بسرعة للتأقلم مع كل التغيرات، مما يستدعي توفير أساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة (التهديدات) لتخفيض من حالات عدم التأكد والتي قد تأتي من داخل المؤسسة أو خارجها، وفي هذا الإطار فإن إستخدام نظم المعلومات له أهمية كبيرة ويعد أداة أساسية للقيام بلمتابعة البيئية ويساعد المؤسسة على فهم التغيرات الحاصلة في بيئتها.

وعلى العموم فالمؤسسات اليوم، هي مجبرة على تطوير أليات من أجل التعامل بنجاح مع حالات عدم التأكد والتحويلات التي تفرضها البيئة المحيطة، ولكي يتمكن متخذ القرار من التقليل من حالة عدم التأكد لا بد أن تبحث عن إكتساب أكبر عدد ممكن من المعلومات، وأن يعمل على إحداث التوازن للعلاقات بين المؤسسة

ومحيطها. ولعل من أهم الآليات هو تبنيتها أنظمة تساعد على إتخاذ القرار ألا وهو اليقظة الإستراتيجية التي تتم من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والأثار الإقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل إستخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية أين تسمح بالتخزين والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة، فاليقظة تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ الفرص والتهديدات والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق، وهذه الأخيرة تتضمن بعض الأدوات التي تعمل على إنتقال المعلومات بأقل جهد ووقت سواء كانت خارجية كالأنترنيت ذات النطاق الواسع والإكسترنيت التي تعمل على ربط المؤسسة ببعض الأطراف التي تتعامل معها، أو الداخلية الأنترنيت التي تعمل على الربط بين إدارات ومصالح المؤسسة، وهذا ما جعل تكنولوجيا المعلومات والإتصال تساهم بشكل كبير في القيام بوظيفة متابعة البيئة بأكثر فعالية.

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال

أصبح تحليل بيئة الأعمال من الأمور المهمة التي تقوم بها الإدارة لتحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، ومدى تأثير ذلك على أهدافها ومركزها التنافسي في السوق، إن الهدف المهم للمؤسسة من تحليل بيئتها هو تحديد الظروف الجيدة والتي يمكن إستغلالها وتعود بالنفع على المؤسسة، ومعرفة السيئة منها لتفاديها ومواجهتها، وفي هذا المبحث سنقدم شرحاً موجزاً للتحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي

تسعى المؤسسة لتحقيق التوافق بين الظروف الداخلية والخارجية لضمان إستمرار عملها وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف الموضوعية، وذلك من خلال التحليل الإستراتيجي لإعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بحيطها حيث أن تغير أحد العناصر المتعامل معها يؤثر عليها إما سلبياً أو إيجابياً.

أولاً: تعريف التحليل الإستراتيجي

للتحليل الإستراتيجي عدة تعاريف نذكر منها:

" يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على نقاط الضعف والقوة في المؤسسة " ¹.

كما يعرف أيضاً على أنه: " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي " ².

من خلال ما سبق يمكننا القول: أن التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.

¹ علي ميا، بسام زاهر، "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، رسالة الماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2006/2007، ص35.

² إسماعيل مجد الصرايرة، "التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص22.

ثانياً: أهمية التحليل الإستراتيجي

تبرز أهمية التحليل الإستراتيجي في تمكين المؤسسة من معرفة خياراتها المستقبلية في ظل محيط تنافسي يتميز بالتعقيد، ساعياً لتحقيق مايلي:

- ✓ الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي تتعامل معه¹؛
- ✓ تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة، والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك الإمكانيات لإنجاز الأهداف²؛
- ✓ يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- ✓ يدرس التحليل الإستراتيجي وضعية المؤسسة في إطار الهيكل التنافسي للقطاع بمفهومه الواسع؛
- ✓ إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة؛
- ✓ يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الإستفادة من إتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وتبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب... إلخ³.

إن عملية التحليل الإستراتيجي تشمل تحليل للعوامل المهمة التي تساعد على وضع الإستراتيجية، وتصنف هذه العوامل إلى مايلي:

1. **العوامل الخارجية:** وهي الأطراف التي تقع خارج سلطة المؤسسة، وهي عوامل خاصة ببيئتها الخارجية، والهدف الرئيسي من تحليل هذه العوامل هو حصر كلاً من:

1.1 **الفرص:** هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة، في مكان وزمان معين، وتمكن المؤسسة من إستغلالها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتعتبر الفرصة عاملاً مهماً في تحديد الموقف الإستراتيجي المناسب للمؤسسة⁴.

¹ عماري عمار وآخرون، "أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 10-11 أبريل 2012، ص 11.

² أحمد قطامين، "الإدارة الإستراتيجية _ مفاهيم وحالات تطبيقية_"، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 53.

³ مصطفى محمود أبو بكر، "المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 153.

⁴ نبيل مرسي خليل، "التخطيط الإستراتيجي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 53.

2.1 **التهديد:** هي تلك الأحداث المتوقعة في البيئة الخارجية والتي تسبب خطر على المؤسسة ويجب على هذه الأخيرة الإستعداد لتجنبها أو التقليل منها لأقصى حد ممكن¹.

2. **العوامل الداخلية:** وتتمثل في المحيط الداخلي للمؤسسة من موارد مادية ومالية ومعنوية، وتكون خاضعة لسلطة المؤسسة، وتحدد هذه العوامل كلاً من:

1.2 **نقاط القوة:** وهي الأشياء المتوفرة في المؤسسة، وتعطيها إمكانيات جيدة وميزة تنافسية تتميز بها عن منافسيها، وتتيح لها خيارات جيدة يمكن أن تتمثل في توفير الكفاءات الإدارية والتنظيمية².

2.2 **نقاط الضعف:** وهي النقاط التي تشير إلى نقص أو فقر في إمكانيات المؤسسة مقارنة مع إمكانيات المؤسسات المنافسة لها، وهي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس³.

المطلب الثاني: مفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

تعتبر عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية من أولويات المؤسسة وذلك لتأثرها بمحيطها الخارجي، ويمكنها التحليل من إكتشاف التهديدات التي تواجهها للتصدي لها وإغتنام الفرص المعروضة قصد تحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: تعريف التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

هناك العديد من التعاريف التي بينت ووضحت التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية نذكر منها:

" التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التحيز في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة للسيطرة على بيئتها الخارجية"⁴.

ويعرف أيضاً بأنه: " تحليل وتقييم ودراسة أوضاع البيئة العامة والبيئة الخاصة للمؤسسات بصورة دورية ومنظمة، للوقوف على التطورات والمستجدات التي تؤثر على عمليات التخطيط في مؤسسات الأعمال"⁵.

¹ حسن علي الزعبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية _مدخل إستراتيجي_"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص115.

² نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية _المفهوم، الأهمية، التحديات_"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص89.

³ المرجع نفسه، ص90.

⁴ خالد محمد بني حمدان، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار البازوري للنشر، الأردن، 2009، ص71.

⁵ نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص63.

نستخلص مما سبق بأن التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية هو دراسة وتحليل كل الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، بهدف تحديد الأوضاع السائدة في محيطها، وتحديد التهديدات والفرص المتاحة لوضعها في عين الإعتبار عند صياغة الإستراتيجية.

ثانيا: أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

يعتبر التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية ضرورة حتمية لأي مؤسسة وذلك للأهمية الكبيرة التي يقدمها للإدارة ونوجز أهمها فيمايلي¹:

- ✓ تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية؛
- ✓ بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة؛
- ✓ تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع، وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية... الخ؛
- ✓ بيان علاقات التأثير بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتداداً لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها؛
- ✓ تحديد سمات المجتمع الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات السائدة والأولويات التي تعطي لها.

ثالثا: خطوات تحليل البيئة الخارجية

إن عملية تحليل البيئة الخارجية تمر بعدة مراحل وخطوات لإظهار وضعيتها وأهم العناصر المتغيرة بها وتحديد أثرها على نشاط المؤسسة، وتتلخص أهم هذه الخطوات فيمايلي²:

1. **تحديد العوامل التي تؤثر على المؤسسة:** وذلك لمعرفة مصدر الفرص أو التهديدات التي سوف تواجهها، وتحديد طبيعة وإمكانيات الأطراف التي ستعامل معها وذلك لتجهيز الموارد المادية والبشرية لمواجهتها.
2. **جمع البيانات والمعلومات:** بعد تحديد المؤسسة للأطراف التي تتأثر وتتوثر بها، تقوم بدراستها وذلك بجمع معلومات كافية وشاملة عنها من مصادر مختلفة، لكي تتميز هذه المعلومات بالمصداقية.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مُجد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية _ مفاهيم ونماذج تطبيقية _"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص148.

² مجيد الكرخي، "التخطيط الإستراتيجي _ عرض نظري وتطبيقي _"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص161.

3. **التنبؤ:** وهو وضع مجموعة من الاحتمالات والتوقعات المستقبلية للأطراف الخارجية المحيطة بالمؤسسة، وذلك باستخدام وسائل التنبؤ والتي تتمثل في العصف الذهني، السيناريوهات، الأساليب الرياضية، أسلوب دلفي...إلخ.
4. **البحث عن الآثار المباشرة والغير مباشرة لهذه العوامل:** بعد تنبؤ المؤسسة باتجاهات والسياسات المتبعة من طرف العوامل المحيطة بها والتي تجمعها معها علاقة تبادلية، تقوم المؤسسة بتحديد الآثار المترتبة عن تعاملاتها مع هذه الأطراف وترتيبها حسب درجة التأثير لتحديد الفرص والتهديدات بشكل دقيق ومحكم.
5. **تحليل الفرص والتهديدات:** بعد قيام المؤسسة بجميع الخطوات السابقة، تكون قد وصلت إلى المرحلة الأخيرة لتحليل البيئة الخارجية ألا وهي وضع جدول تحليل للفرص والتهديدات لكي تسترشد به في بناء الإستراتيجية.

رابعاً: أدوات تحليل البيئة الخارجية

إن عملية تحليل البيئة الخارجية يتم بواسطة أدوات خاصة بذلك، وتتمثل هذه الأخيرة في تحليل البيئة الصناعية وتحليل المحفظة الإستثمارية، وفيما يلي نقدم شرح موجز لكل أداة من هذه الأدوات.

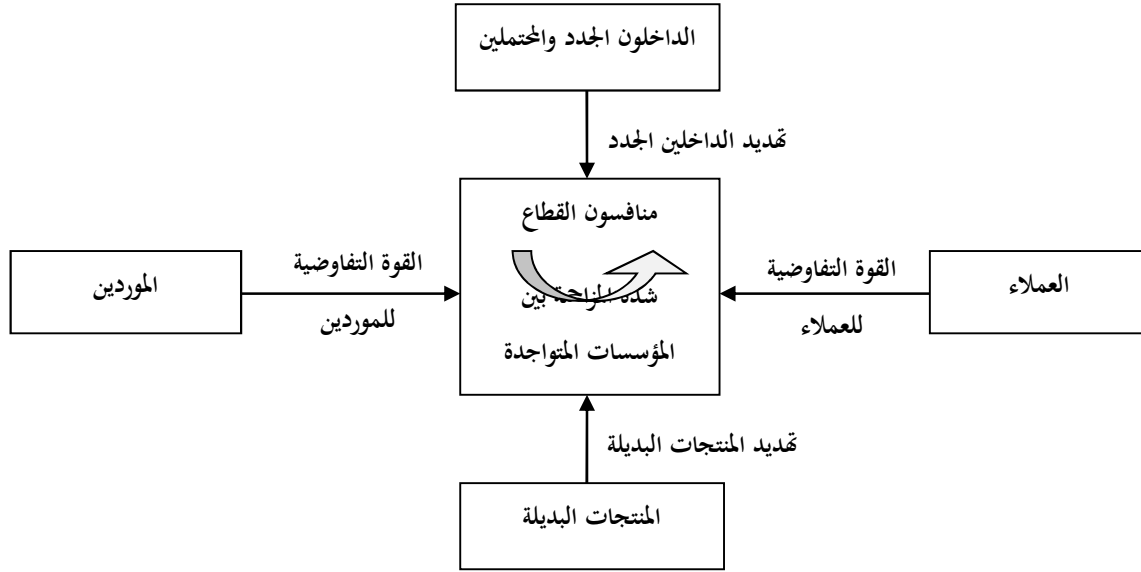
1. تحليل البيئة الصناعية والقوى التنافسية في السوق

لقد عرض "مايكل بورتر" نموذج لتحليل المنافسة الصناعية، ويمثل القوى الخمس التي تحكم السوق، يستعمل في تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة، والهدف من تحليل بيئة الصناعة هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين، ويقدم هذا النموذج مجموعة من القواعد أهمها¹:

- ✓ يساعد المدراء التنفيذيين في توضيح النطاق الذي تنافس فيه أعمالهم؛
- ✓ يساعد في تحديد عوامل النجاح الرئيسية والحرجة؛
- ✓ يساهم في تطوير أدوات تقييم أهداف المؤسسة.

¹ عرابي عمار، "أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009، ص164.

شكل رقم (1-6): يوضح نموذج بورتر "Porter"



Source: Michael Porter, "L'Avantage concurrentiel", traduit de l'américain par: Philippe de lanergne, Dunod, Paris, 1999, P15.

لقد حدد بورتر خمس قوى تتحكم في قطاع الصناعة والمنافسة لأي مؤسسة متواجدة في السوق، وتتكون هذه القوى من:

1.1 المنافسة داخل القطاع: تتمثل شدة المنافسة بين المنافسين في القطاع مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة، تنشأ من عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية، مما يجعل تصرفاتهم مختلفة فمنهم من يتبع سياسة التخفيضات السعرية، ومنهم من يهتم بالخدمات ما بعد البيع، ومنهم من يعمل على تمييز منتجاته عن منتجات المنافسين¹.

2.1 الداخوليين المحتملين: يمثل الداخوليين المحتملين منافساً جديداً للمؤسسة ويشاركونها في السوق الذي تنشط فيه، ولا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية قد تكون أحسن من قدرات وموارد المؤسسة.

3.1 تهديد المنتجات البديلة: ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، إلا أن لهم تأثير على معدل نمو الصناعة، حيث أن المنافسين غير

¹ سملاي بحضية، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص33.

المباشرين يقدمون بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة، أي تقديم بديل لإشباع نفس الطلب، وهذا ما يجعلها كمنافس للمؤسسة¹.

4.1 قوة تفاوض الموردين: يهدد موردين المؤسسة بمنتجاتهم التي تطرح في الأسواق لأنها المادة الأولية لمخرجات المؤسسة، وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا كانت درجة تركيزهم أعلى من درجة تركيز الزبائن وهذا يؤثر بشكل كبير على الأسعار، الجودة، أو إذا كانت لا توجد منتجات بديلة لمنتجات المورد، أو إذا كانت منتجات هذا الأخير متميزة عن المنتجات المتوفرة في السوق².

5.1 قوة تفاوض الزبائن: يهدف الزبون إلى تخفيض الأسعار والحصول على خدمات جيدة ومنتجات ذات جودة، وترتبط قوة تفاوض الزبائن بحجم مشترياتهم من القطاع، ضعف تكاليف التبديل التي تواجه الزبائن³.

2. نماذج تحليل الحافظة الاستثمارية

إن تحليل حافظة الأنشطة يهدف إلى إيجاد الموقع الإستراتيجي لكل نشاط، لذا وضع الباحثون مجموعة من الأدوات، قصد الحصول على تحليل شامل ومتزامن مع مجموع حافظة النشاطات لمؤسسة معينة، هناك مجموعة من الأدوات يمكن الاعتماد عليها في تحليل حافظة الأنشطة، وتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1.2 نموذج بوسطن الاستشارية "BCG":

ظهرت مصفوفة BCG* من طرف مجموعة إستشارية أمريكية، هي جماعة بوسطن الاستشارية بهدف مساعدة المؤسسات في تسيير وتوزيع محفظة أنشطتها، تعد هذه المصفوفة من أقدم وأبسط المصفوفات استخداما في تحليل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية⁴.

¹ واضح فواز، "دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة الماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 21.

² مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 95.

³ أحمد بن موية، "التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية"، رسالة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 110.

* (BCG) Boston Consulting Group

⁴ إبراهيم حياة، بن ثامر كلثوم، "نموذج بوسطن الإستشارية (BCG) ودوره في اختيار القرارات الإستراتيجية".

Httt/www.univ_setif.dz

تعتمد هذه المصفوفة في تحليل أعمالها الإستراتيجية على افتراض رئيسي هو أثر التجربة (منحنى الخبرة) على الأداء عبر الزمن، كما تستخدم بعددين أساسيين هما: حصة السوق النسبية ومعدل نمو السوق، حيث سميت عند البعض بمصفوفة الحصة/النمو¹.

شكل رقم (1-7): يوضح مصفوفة بوسطن الإستشارية "BCG"

		المركز التنافسي		
		مرتفع	متوسط	منخفض
معدل نمو الصناعة أو السوق	مرتفع	النجوم الساطعة (2)	علامات الإستفهام (1)	
	متوسط	البقرة الحلوب (3)	الكلاب الخطرة (4)	
	منخفض			

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية _منظور منهجي متكامل_"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 367.

تساعد هذه المصفوفة في إختيار الإستراتيجية الملائمة في ظل موقفها الإستراتيجي بالنسبة لمختلف وحدات النشاط بالحفظة والتي يتم توزيعها في أربعة خلايا، وهذه الخلايا تمثل أنواع معينة من الأعمال والتي تتمثل في²:

1.1.2 مربع علامات الاستفهام: يظهر هذا المربع أن الحصة السوقية منخفضة في حين يتميز بمعدل النمو في السوق مرتفع، وهذا يعني أن المؤسسة لديها مركز تنافسي ضعيف مقارنة بمنافسيها، وسميت بالإستفهام لأن التوجه لحد الآن غير معلوم وعلى المؤسسة أن تكثف الإستثمار في هذه المنتجات حيث أن توقعات مبيعات قد تكون سببا في إعطائها فرصة للتغيير ليصبحون نجوماً في المستقبل ومن المحتمل أن يصبحوا كلاباً ومن ثم التوجه لإزالتهم.

2.1.2 مربع النجوم الساطعة: يبين هذا المربع الأنشطة ذات مركز تنافسي قوي من جهة ومعدل نمو متزايد في النشاط من جهة أخرى، مما يعني كبر حصة المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها وبالتالي يجب أن تأخذ الأولوية في التمويل والإعلان وبالتالي فإنها تحتاج إلى أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع.

¹ عمر تيمجدين، "دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم الاقتصاد، جامعة مُجْد خيضر بسكرة، 2013، ص 32.

² إبراهيمي حياة، بن ثامر كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 4-5.

3.1.2 مربع البقرة الحلوب: يبين هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من جهة، ومعدل النمو يتميز بالإنخفاض والتدهور من جهة أخرى وهذه المنتجات مربحة لتوليد تدفقات نقدية أكثر ما تحتاجه للإنتاج والتسويق إن هذه التدفقات يجب أن يستخدم لتوليد مجالات ذات فرص عالية.

4.1.2 مربع الكلاب الخطرة: يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض، والأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة تدهور ولا فائدة للإستثمار فيها، إن هذه المنتجات قد لا تكون ضرورية حيث توجد هناك إستراتيجيات يمكن أن تحقق الأرباح على المدى القصير وذلك ببيع منتجاتها إلى المستهلكين ذوي الولاء العالي الذين يرغبون في شراء منتجات المؤسسة دون الحاجة إلى إعلانات، ويمكن على المدى البعيد أن تعمل المؤسسة على إزالتها.

تميزت مصفوفة BCG بجملة من نقاط القوة ونقاط الضعف حيث تتمثل الأولى في مقدرة المؤسسة على تصنيف قطاعات الأعمال على خريطة واحدة، ومقارنتها من حيث مساهمة كل قطاع للمؤسسة ككل، وهذا يساعد المؤسسة على إختيار الإستراتيجية الملائمة، أما الثانية هي استخدام النموذج لمعدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة، حيث أن الفرص المتاحة للمؤسسة تتطلب تحليلاً أكثر شمولية وليست مجرد تحليل لدرجة نمو الصناعة، كما أن إستخدام حصة المؤسسة في السوق كمؤشر أحادي لربحيتها هو مؤشر تقريبي يتصف بالمخاطرة الشديدة، لأن الربح الذي يحققه النشاط يختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته¹.

2.2 نموذج إشارة المرور لشركة جنرال إلكتريك "GE"

من أجل تلافي القصور والعيوب في النموذج السابق، عملت إدارة ماكينزي للإستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك على تطوير نموذج محفظة الأعمال، والذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك وعرف بمصفوفة GE*، وعرفت أيضاً بمصفوفة ماكينزي وتتضمن هذه المصفوفة مربعات موزعة على بعدين هما: جاذبية الصناعة والمركز التنافسي لوحدة الأعمال كمعيارين للحكم على قوة محفظة أعمال المؤسسة².

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية _ مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة_"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص135.

* (GE) Général Electric

² ماجد عبد الهادي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية _ مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية_"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص284.

شكل رقم (1-8): يوضح مصفوفة ماكينزي "GE"

خارجية الصناعة	مرتفع	الفائزون	الفائزون	متوسط
	متوسط	الفائزون	متوسط	الخاسرون
	منخفض	متوسط	الخاسرون	الخاسرون
		قوي	متوسط	ضعيف
		المركز التنافسي		

المصدر: زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، ص187.

إن مصفوفة GE تظهر تسع مربعات أساسية، حيث أن كل مربع يمثل وحدة أعمال أو منتج معين في المؤسسة، ويستدل من تحليل نتائج هذه المصفوفة المضامين والأبعاد التالية¹:

1.2.2 مربعات الفائزون: وتتمثل في ثلاث مربعات كما هو موضح في الشكل السابق، وعرفوا بالفائزون نتيجة إحتلالهم درجات عالية لكل من البعدين، أو تقع على درجة عالية لأحد الأبعاد ودرجة متوسطة على البعد الثاني وأنشطة هذه المربعات تقابل النجوم في مصفوفة BCG لذا على المؤسسة إتباع إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع.

2.2.2 المربعات القطرية (المتوسطة): تقع في هذه المربعات الأنشطة التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة إتجاهها موقفاً حذراً، وهي تماثل الأنشطة التي تقع في مربع علامات الإستفهام في مصفوفة BCG فإذا لم تتوافر الموارد أو إذا لم ترغب المؤسسة الإنفاق على هذه الأنشطة فتتبع في هذه الحالة أحد إستراتيجيات توسعية بإختراق السوق وتنميتها وتنمية المنتجات.

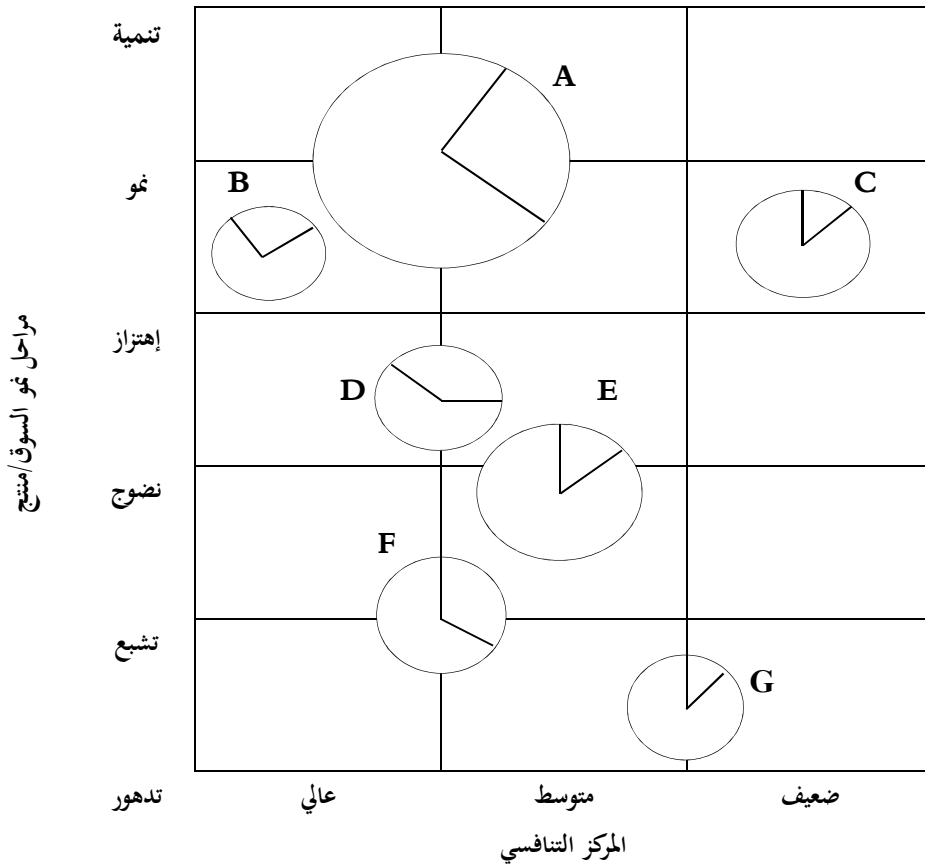
3.2.2 مربعات الخاسرون: وتتمثل في ثلاث مربعات وذلك لوقوعهم في مستويات منخفضة لكل من البعدين أو حصولهم على مستوى متوسط لأحد البعدين ومستوى ضعيف على البعد الثاني، والإستراتيجية المناسبة لمثل هذه المنتجات هي إحدى إستراتيجيات الإنكماش.

¹ ماجد عبد الهادي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 288-289.

3.2 نموذج هوفر "Hofer"

يطلق على هذا النموذج إسم مصفوفة تطور (المنتج/السوق)، وتتكون من 15 خلية حيث تقوم المؤسسة بوضع منتجاتها في المكان المناسب داخل المصفوفة، حيث تمثل الدوائر التي توجد داخل المصفوفة مبيعات الصناعة ككل، فيما يعبر الجزء المظلل من كل دائرة عن حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة، والشكل التالي يوضح هذا:

الشكل رقم (1-9): يوضح مصفوفة تطور المنتج/السوق لهوفر "Hofer"



المصدر: طاهر محسن المنصور الغالي، وائل مُجَدِّد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية _ منظور كنهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 385.

من خلال الشكل السابق يتبين الآتي¹:

1.3.2 الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف A: تمثل أنشطة نامية في مرحلة تطور منتج/سوق، وهذه الأنشطة تكون ذات مركز تنافسي محتمل لأن تحقق قدرة تنافسية عالية إذا ما إهتمت المؤسسة بها وأنفقت عليها الأموال في المستقبل ولذا فإن هذه الأنشطة تكون محلاً لتطبيق بعض إستراتيجيات النمو والتوسع.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَدِّد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية _ منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 386.

2.3.2 الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف B: تمثل أنشطة تتميز حالياً بمركز تنافسي قوي على الرغم من أن الحصة السوقية التي تتمتع بها تكون دائماً حصة منخفضة، وإن أسباب انخفاض هذه الحصة يمكن التعامل معها مستقبلاً حيث تقوم المؤسسة بالإنفاق على هذه الأنشطة لزيادة حصتها في السوق.

3.3.2 الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف C: تمثل أنشطة يكون مركزها التنافسي ضعيف وحصتها السوقية محدودة، حيث تعمل المؤسسة على التحول إلى الأنشطة التي تأخذ حرف A أو B وذلك بالإنفاق عليها، إلا أن الأفضل هنا يكون بتصنيفه هذه الأنشطة وإستثمار الأموال في الأنشطة التي تأخذ حرف A أو B.

4.3.2 الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف D: تمثل الأنشطة في مرحلة نضوج السوق وغالباً ما تكون هذه الأنشطة تحتل حصة كبيرة في السوق وفي مركز تنافسي مقبول، وعليه فإن إستراتيجية النمو المحدود مع هذه الأنشطة يعد أمراً مقبولاً وهذه الأنشطة تكون في مركز قريب من تحويلها إلى أنشطة مدرة للنقدية.

5.3.2 الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف E و F: تمثل الأنشطة التي تكون في مركز تنافسي قوي نسبياً ولكنها توجد في مرحلة متأخرة نسبياً من تطور السوق بالمقارنة بالأنشطة التي تأخذ الحرف D فهي تعتبر الأنشطة التي تدر عائداً نقدياً كبيراً للمؤسسة، ونجد أفضل الإستراتيجيات لهذه الأنشطة هي إستراتيجيات التي تهدف إلى إستغلال هذه الأنشطة في حصول المؤسسة على أكبر عوائد مالية مع الإنفاق على الأنشطة A أو B.

6.3.2 الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف G: تمثل الأنشطة المتعثرة والتي تكون حصتها السوقية ضئيلة ومحدودة، وهي توجد في مرحلة تدهور السوق، ويكون مركزها التنافسي ضعيفاً أو ضعيف نسبياً.

المطلب الثالث: مفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

لا يمكن لأي مؤسسة أن تواجه وتتعامل مع البيئة الخارجية إلا إذا كانت على علم ودراية بإمكانيات مواردها (المادية والبشرية) الداخلية لأنها تساعد على وضع الخطط والإستراتيجيات التي يمكن تنفيذها ورجوعها بالنفع على المؤسسة سواء على المدى الطويل أو القصير .

أولاً: تعريف التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

يعرف التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية على أنه: "إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود"¹.

التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية "هو عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية"².

ويعرف أيضاً على أنه: "إلقاء نظرة فاحصة للمتغيرات الداخلية التي تقع تحت رقابة وسيطرة المؤسسة، لغرض تحديد الإمكانيات والقدرات التي تمتلكها"³.

مما سبق نتوصل إلى أن التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية هو فحص وتحليل مختلف موارد المؤسسة المادية والمعنوية والمالية، وذلك لتحديد نقاط قوتها وضعفها وهذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة مقارنة مع تحليل المنافسة نظراً لأهميته في بناء الإستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، حيث يقدم معلومات تفصيلية عن الموارد التي تملكها المؤسسة.

ثانياً: أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

إن طرورت قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والإستفادة من نتائجها، أدى إلى بروز أهمية تحليل البيئة الداخلية في⁴:

✓ تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، "الإدارة الإستراتيجية _ مفاهيم ونماذج تطبيقية _"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص209.

² السيد مبروك إبراهيم، "الإدارة الإستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص102.

³ المرجع نفسه، ص103.

⁴ إسماعيل محمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص30.

- ✓ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس النشاط؛
- ✓ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على إستغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- ✓ إستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛
- ✓ تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجية المختارة؛
- ✓ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

ثالثاً: الإعتبرات الواجب مراعاتها في تحليل البيئة الداخلية

عند القيام بعملية التحليل الداخلي هناك مجموعة من الإعتبرات يجب أخذها بعين الإعتبار حتى تستفيد المؤسسة من عملية التحليل أقصى إستفادة ممكنة، ومن بين هذه الإعتبرات نذكر¹:

- ✓ إعتبر أن عنصر معين مصدر من مصادر القوة أو عاملاً من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالمصادر الأخرى، فقد يمثل أحد العناصر مصدراً للقوة في إحدى المؤسسات ولا يكون كذلك في مؤسسة أخرى، وبالنسبة للمؤسسة الواحدة فإن قوة أو ضعف عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن؛
- ✓ أن المؤسسة يجب أن توجه عناصر القوة فيها إتجاه إستغلال ما يمكن من الفرص في بيئة الصناعة، فإذا فرضنا أن المؤسسة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق، وأن هناك فرصة في بيئة الصناعة تتمثل في وجود عملاء مرتقبين بإحدى المناطق فيمكن للمؤسسة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بما في إنتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة؛
- ✓ أن المؤسسة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر التهديدات والمعوقات البيئية قدر المستطاع، فإذا قلنا أن مؤسسة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق، وأن هناك تهديدات أو معوقات بيئية تتمثل في الإتجاهات السلبية عن بعض منتجات المؤسسة، فيمكن للمؤسسة الإستفادة بجهاز بحوث التسويق للوقوف على الأسباب الرئيسية التي أدت على تكوين هذه الإتجاهات السلبية لدى المستهلكين، وبحث مقترحاتهم وآرائهم ومتطلباتهم بما يؤدي للقضاء عليها؛
- ✓ أن المؤسسة يجب أن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها، فإذا ما تمتعت بجهاز قوي في بحوث التسويق بينما هناك ضعف في كفاءة مندوبي البيع، فيمكن للمؤسسة من خلال

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999، ص 152-153.

جهاز بحوث التسويق القيام بالبحوث التي تساعد في الوقوف على نقاط ضعف مندوبي البيع من خلال دراستهم ودراسة آراء العملاء بما يؤدي للتغلب على هذا الضعف ويساعد في زيادة المبيعات.

رابعاً: أدوات تحليل البيئة الداخلية

إن تحليل البيئة الداخلية يعمل على تحديد إمكانيات المؤسسة، ومعرفة مركزها التنافسي، من خلال إكتشاف نقاط القوة والضعف بها وذلك بالإعتماد على أدوات لتحليل البيئة الداخلية والذي نوجزها فيما يلي:

1. مدخل تقييم وظائف المؤسسة

يعتمد مدخل الوظائف على تقسيم المؤسسة إلى مجموعتين من الوظائف، الأولى هي مجموعة الوظائف الإدارية وهي الوظائف الموجودة في كل مؤسسة بغض النظر عن كبيعة نشاطها والتي تتمثل في التخطيط، التنظيم، التحفيز والرقابة، أما الثانية هي مجموعة وظائف المشروع والتي تتغير من مؤسسة إلى أخرى بحسب نشاطها.

1.1 تقييم الوظائف الإدارية:

يعني تقييم الوظائف الإدارية جمع المعلومات عن أداء المؤسسة، للكشف عن نقاط القوة والضعف وفيما يلي يتم إستعراض لأهم الوظائف الإدارية وهي¹:

1.1.1 التخطيط: هو الإعداد المسبق لما تريد المؤسسة الوصول إليه في المستقبل، من وضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج المناسبة.

2.1.1 التحفيز: ينجح بعض المؤسسات لولاء العاملين بها بإعتبار هذا الولاء الدعامة الرئيسية لإستراتيجياتها والتي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات من الإلتزام بمعدلات عالية من الجودة، ولذلك فأن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر من نقاط القوة الأساسية في المؤسسة والعكس صحيح.

3.1.1 التنظيم: هو الوظيفة التي تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجميع المهام في وحدات متجانسة وتحديد الصلاحيات وتفويض السلطة المناسبة وتحديد خطوط الإتصال بين وحدات التنظيم.

4.1.1 الرقابة: وهي للتأكد من أن التنفيذ قد تم وفق الخطط والمعايير المستهدفة وأن الخطوات التصحيحية قد إتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط.

¹ محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص ص150-153.

2.1 تقييم وظائف المشروع:

وظائف المشروع تعني مجموعة الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة والتي تختلف من صناعة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى، وفيما يلي نشير إلى هذه الوظائف¹:

1.2.1 التسويق: ويضم مجموعة من الأنشطة التي يتضمنها إنسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.

2.2.1 الإنتاج: تتضمن وظيفة الإنتاج مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.

3.2.1 المشتريات والمخازن: وهي الوظيفة المسؤولة على توفير مستلزمات الإنتاج والسلع الجاهزة في الأوقات المناسبة، والحفاظة عليها من التلف أو فقدان.

4.2.1 التمويل: وهي الوظيفة التي تهدف إلى إدارة أموال المؤسسة بطريقة تحقق الموائمة بين السيولة والربحية.

5.2.1 إدارة الموارد البشرية: تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى توفير القوى العاملة المحفزة والقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

6.2.1 البحوث والتطوير: تشمل هذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الإرتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات وبيع.

2. مدخل تقييم سلسلة القيمة:

قدم بورتر سنة 1985 فكرة سلسلة القيمة كأسلوب لتقييم القدرات الداخلية للمؤسسة بإعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع للزبون، وقد وزع بورتر أنشطة المؤسسة إلى تسع أنشطة، قسمت إلى مجموعتين وهما الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة حيث أن الأنشطة الأساسية تقدم للزبون منفعة مباشرة أما الأنشطة المساعدة فهي لا تخلق منفعة للزبون ولكنها ضرورية لزيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الأساسية والشكل التالي يوضح سلسلة القيمة لبورتر.

¹ محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص ص154-157.

شكل رقم (1-10): يوضح سلسلة القيمة في المؤسسة



المصدر: نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية _إدارة الألفية الثالثة_"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص109.

يشمل هذا التحليل إلى مجموعتين من الأنشطة هما¹:

1.2 الأنشطة الأساسية: وتشمل هذه الأنشطة مايلي:

1.1.2 اللوجستيات الموجهة للداخل: وهي كل الأنشطة المتعلقة بإستلام الموارد وتخزينها ومناولتها وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، وتضم كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون.

2.1.2 العمليات: وتضم كل الأنشطة المتعلقة بالإنتاج أي تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتضمن كذلك أنشطة التصميم والتعبئة والتغليف والصيانة والرقابة.

3.1.2 اللوجستيات الموجهة للخارج: وهي الأنشطة التي تقوم بجمع وتخزين وتوزيع منتجات المؤسسة على الزبائن وكل الأنشطة المتعلقة بنقل المنتجات من مكان إنتاجها إلى مراكز إستهلاكها.

4.1.2 التسويق والبيع: وهي الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتزويد الزبون بمعلومات عن منتجاتها لشرائها، وهذه الأنشطة تتضمن إدارة البيع والإعلان والترويج وطرق التوزيع وسياسة التسعير.

5.1.2 الخدمة: وهي الأنشطة المتعلقة بالمنتج، والصيانة والإصلاح وتوفير أو بيع قطع الغيار والتدريب على إستعمال منتجات المؤسسة إن لزم ذلك.

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، "الإدارة الإستراتيجية نظريات _مداخل أمثلة_ قضايا معاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص ص196-198.

2.2 الأنشطة المساعدة: تتكون هذه الأنشطة من أربع مجالات لا يمكن فصلها عن الأنشطة الأساسية التي تربطها بها علاقة قوية، وتمثل هذه الأنشطة الداعمة في:

1.2.2 المشتريات: وهي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة للحصول على الموارد التي تعد مدخلات للأنشطة الرئيسية، وتمثل هذه الموارد بالمواد الخام والأجهزة... الخ، وضمان تدفقها بالكميات وفي الأوقات الملائمة.

2.2.2 التطور التكنولوجي: وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة أداء المؤسسة لأنه يرتبط مباشرة مع مختلف عمليات المؤسسة (إنتاج، التركيب، المورد...) لتحسين المنتج لجعله بأعلى جودة وأقل تكلفة.

3.2.2 إدارة الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الإختبار والتعيين والتدريب و الترقب وتحديد المسار الوظيفي، وهذه الأنشطة تتعلق بكل أجزاء المؤسسة.

4.2.2 البنية الأساسية للمؤسسة: وهي كل الأنشطة المسؤولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المؤسسة كالمحاسبة، البناء التنظيمي... الخ، إن كل ذلك مهم جداً لزيادة الإنجاز في الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم دراسة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة الإقتصادية من حيث المفهوم، وتطرقنا أيضاً إلى مختلف مكوناتها وتصنيفاتها ثم تحديد مختلف نماذج تصورات المؤسسة لبيئتها وتمثلت في المنظور العقلاني، المنظور التجريبي، المنظور التعقد ونتيجة لحرية وديناميكية مختلف عناصر البيئة يوقع بالمؤسسة في حالة عدم التأكد البيئي ونقص المعلومات لديها عن محيطها الخارجي مما يصعب عليها تنبأ وتوقع الأحداث التي ستحدث مستقبلاً، ويعيق عملية إتخاذ القرار من قبل المسؤولين ولتجاوز هذه العقبات تقوم المؤسسة بعملية التحليل الإستراتيجي لكل عنصر من عناصر بيئتها سواء كانت داخلية أو خارجية بهدف تحديد المواقف التي تناسبها وتساعد على النمو أو تقف في طريق عملها، ولكل بيئة أدوات خاصة بها لتحليلها فالبيئة الخارجية يمكن تحليلها عن طريق نموذج بورتر أو نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية... إلخ، أما البيئة الداخلية يمكن تحليلها بواسطة تقييم مختلف وظائف المؤسسة أو من خلال تقييم سلسلة القيمة، وتقدم هذه العملية مجموعة من البدائل الإستراتيجية أما المؤسسة التي تقوم بإختيار البديل الأمثل الذي يحدد عن طريق عملية الخيار الإستراتيجي.

تمهيد:

تواجه المؤسسة الإقتصادية في الأونة الأخيرة الكثير من التحديات، والمتاعب البيئية، كزيادة المنافسة وشراستها، التقدم التكنولوجي الكبير والجودة العالية وغيرها من الصعوبات، مما يجعل القدرة على التصدي لهذه التحديات في معظم الأحيان صعبا، الأمر الذي يتطلب على المؤسسة وضع خيار إستراتيجي يعمل على تحقيق أهدافها ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل وذلك من خلال تبنيها سلوكيات إستراتيجية متميزة منها التي تواكب التغيرات الحاصلة في البيئة وأخرى لا تستطيع التأقلم والتكيف مع بيئة المؤسسة، هذا يفرض على المؤسسة أن تكون أكثر تنبؤ لتلقي الإشارات الخارجية والعمل على تحليلها لتساعد في عملية التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة وهذا يصب كله في الأهمية والدور الكبير الذي يلعبه التحليل البيئي في نجاح الخيار الإستراتيجي للمؤسسة.

وسيتم توضيح ذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الخيار الإستراتيجي

المبحث الثاني: السلوكيات الإستراتيجية

المبحث الثالث: دور التحليل البيئي من عدم التأكد البيئي ونجاح الخيار الإستراتيجي

المبحث الأول: أساسيات حول الخيار الاستراتيجي

إن عملية الخيار الإستراتيجي ليست بالسهولة المتوقعة بل تتطلب نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي، حيث يتطلب الأمر عدد من الأدوات التي تستخدم في تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة، وذلك من أجل إختيار بديل واحد تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي

يعد الإختيار الإستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد المدير الإستراتيجي على إختيار الإستراتيجية من بين تلك البدائل والتي تتلائم مع رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وبما يتسم مع نتائج التحليل لعوامل البيئة. وعلى ضوء ما جاء يتم التطرق إلى مفهوم الخيار الإستراتيجي وإبراز مدى أهميته وكذلك التعرض لصعوبات والمحددات التي يقوم عليها.

أولاً: مفهوم الخيار الاستراتيجي

ترد في أدبيات الإدارة الإستراتيجية العديد من المفاهيم للخيار الإستراتيجي حيث يعرف على أنه: " قرار إختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف"¹.

كما عرف على أنه: "عملية تراكمية عبر الزمن وليست مهمة يتم أدائها في نقطة زمنية واحدة"².

وعرف أيضاً: "يمثل حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة"³.

ومن خلال التعاريف السابقة للخيار الإستراتيجي يمكن إستنتاج أن الخيار الإستراتيجي هو عملية إختيار بديل من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والمناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة

1 فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص156.

2 نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص182.

3 محي الدين قطب، "الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص19.

بعملية تقييم البدائل، كما يتطلب ذلك وجود عدد من المعايير التي يمكن الإعتماد عليها في تحديد البديل المناسب لصياغة إستراتيجية المؤسسة.

ثانيا: أهمية الخيار الإستراتيجي

إن الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أي مؤسسة هي تحقيق النجاح، ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في شبكة من حالات المخاطر وتقلب البيئة، وهذا لا يتم إلا بالإعتماد على الخيار الإستراتيجي الأمثل، كما يعمل على فيمايلي¹:

- ✓ وضع تنافسي متميز للشركة من خلال تبني الإختيار الإستراتيجي الذي يحقق رسالة المؤسسة التي تم رسم خطوطها وحدودها وفق الرؤيا الإستراتيجية لأفاق المستقبل؛
- ✓ تحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة من خلال التفاعل بين عناصر القوة والإيديولوجية و الإدراك والطموحات والقيم لجماعات التحالف مع البيئة؛
- ✓ يمثل الدور العقلاني والفعال والواعي لتحديد وتحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ رسالتها.

ثالثا: صعوبات ومحددات الخيار الإستراتيجي

إن الوصول إلى خيار إستراتيجي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ويلبي طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها، فالمؤسسة لديها عدد محدود من البدائل الإستراتيجية تعمل على تقليصها للخروج بنتيجة أفضل خيار إستراتيجي ملائم لموارد المؤسسة مع قابليته حتى تكون قادرة على تطبيقه².

وضمن هذا الإطار يورد تعريف للخيار الإستراتيجي يبين العناصر المتعددة والأهداف المتنوعة التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار في صياغة الخيار الإستراتيجية، ويورد الباحثين عددا من المحددات والصعوبات التي تفعل فعلها في التوجه نحو الخيار الإستراتيجي وهي³:

1 عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص ص254-255.

2 محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص ص20-21.

3 المرجع نفسه، ص22.

1. المعلومة: قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الإستراتيجي، أوقد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين، يتأثر العدد المتاح من البدائل، وبالتالي فإن إستمرارية صنع الخيار الإستراتيجي تبدو أمراً غير مناسباً.
2. الوقت وضوابط الكلفة: إذ أنه في حالة تخطي صانع الخيار الإستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز كلفوياً ما مسموح به، فإن فاعلية قراره ستتدهور، وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.
3. إنقطاع الإتصال: إذ قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوفرة فعلاً في المؤسسة، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الإستراتيجي.
4. السوابق المماثلة: إذ أن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد يفسدا التفكير والتروي عند صانعي الخيار الإستراتيجي، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية.
5. الإدراك والتبصر: إن الخيار الإنتقائي المقصور من بين ماهو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الإستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمداً على المشاهدة، ولكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية يصل صانعو الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نجاح الخيار الإستراتيجي

تمر عملية الخيار الإستراتيجي بمجموعة من العوامل المؤثرة والتي يجب على المؤسسة مراعاتها عند الخيار الإستراتيجي، وتمثل هذه العوامل المؤثرة فيمايلي:

أولاً: تمسك الإدارة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالي

تكون البدائل الإستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيدة أساساً بالإستراتيجيات المستخدمة حالياً أو التي إستخدمت في الماضي القريب، ومن فوائد إستخدام الإستراتيجيات الحالية في تنمية الإستراتيجيات البديلة تقليل الوقت والجهد اللازم لتنمية البدائل الإستراتيجية الجديدة، لكن هذا الأسلوب يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها وإستجابتها مع البيئة الخارجية¹.

¹نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية"، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص254.

1. تمسك الأفراد بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية: تمسك الأفراد بإستمرار بالإستراتيجيات التي تم إنتاجها سابقاً أو حالياً سواء حققت أهدافها بنجاح أم لم تستطع تحقيقها، ويعود السبب في تمسك الأفراد بتلك الإستراتيجيات، هو الدخول في أعمال وأنشطة جديدة، قد تستلزم بذل جهد ووقت لمعرفتها. إضافة لتحبيذهم ممارسة الأعمال التي إعتادوا عليها سابقاً، وليس لديهم ميول للتغيير إلا إذا ما إضطروا لذلك¹.
2. تمسك المؤسسة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية: تمسك المؤسسة بإستراتيجيات محددة مع رفضها للتغيير، فهي تتمسك بما كونها حققت نجاحاً في الماضي رغم عدم ملائمتها للظروف الحالية أو المستقبلية المحيطة بالمؤسسة، وهذا يؤدي إلى عرقلة المنافسة للوصول إلى إتفاق حول البديل الإستراتيجي الجديد²، ويمكن تلخيص تلك التأثيرات بالنقاط التالية³:
 - ✓ صعوبة تغيير الإستراتيجيات التي حققت نجاحاً للمؤسسة، وخصوصاً في ظل قائد إداري قوي؛
 - ✓ وضع إجراءات بيروقراطية تلزم الأفراد والإدارات الأدنى بتنفيذها، وأن الإستمرار بهذا النهج يدفع الأفراد لتبنيها بشكل طبيعي والإبقاء على تنفيذها دون تغيير. مما يعني أن القائد الإداري يتخذ القرار الإستراتيجي ويدفعه إلى الإدارات الأدنى لغرض تنفيذه.
 - ✓ بدأ الإستراتيجيات السابقة أو الحالية في المعاناة من مشاكل وضعف تنفيذها، فتلجأ المؤسسة إلى دعمها عبر الإستراتيجيات الفرعية وتحسين الأداء في المؤسسة ومعالجة تلك المشاكل ونقاط الضعف دون اللجوء لإستبدال تلك الإستراتيجيات.
 - ✓ عندما تفضل الإستراتيجيات الفرعية في دعم الإستراتيجيات المتبعة أو عندما تزداد درجة التغيير في البيئة عندها تضطر المؤسسة وإدارتها إلى البحث عن بديل إستراتيجي ملائم.

¹ زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، ص 199.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 344.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 200.

ثانياً: معيار المخاطرة

تواجه المؤسسة المخاطرة عندما تخصص أموالها للإستثمار في بعض المجالات هو تفاوت مقدار وإحتمالات العائد من كل إستثمار، ومن هنا فإن الإستراتيجية ذات المخاطر المنخفضة هي تلك الإستراتيجية التي يترتب على الإستثمار فيها عائداً معقولاً ومضموناً إلى حد كبير. أما الإستراتيجية التي تتصف بالمخاطر العالية، فهي تلك الإستراتيجية التي قد يترتب على الإستثمار فيها إما تحقيق عائد عالي، أو منخفض أو خسارة محتملة. ولا يوجد أي نوع من التقييم يؤدي إلى إستبعاد المخاطر بالكامل لأي إستراتيجية، ولكن التقييم يؤدي إلى توضيح تلك الإستراتيجيات إما ذات المخاطر المنخفضة أو المرتفعة¹.

وفي صدد معيار المخاطرة يوجد معياران فرعيان من خلالهما يمكن تقييم المؤسسات حسب تجنب وتقليل المخاطرة كالآتي:

1. **مؤسسات تميل إلى تجنب المخاطرة:** ينحصر الخيار الإستراتيجي في هذه المؤسسات على الإستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة، كما تعتمد هذه المؤسسات على الإستراتيجيات السابقة حيث تقل معها درجة المخاطرة، وبالتالي توجيه الأموال للإستثمار في المجالات التي تدر عائداً معقولاً ومضموناً².
2. **مؤسسات تميل إلى تقبل المخاطرة:** هذه المؤسسات عادة ما تتخذ إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع التي تتسم بالإتفاق والإستثمار في بيئة متغيرة، ومن ثم تعمل على إستغلال الفرص البيئية لتحقيق أعلى ربحية ممكنة³.

¹ إسماعيل مُجَّد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص285.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص210.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص202.

الجدول رقم (1-2): يوضح خصائص المؤسسات التي تتجنب أو تتقبل المخاطر والخيار الإستراتيجي

الإعتبارات الإستراتيجية	المؤسسات التي تتجنب المخاطر	المؤسسات التي تتقبل المخاطر
النظرة إلى المخاطرة	غير مرغوبة	ضرورية
طبيعة وخصائص البيئة	مستقرة نسبياً	متغيرة باستمرار
الإتجاهات التنافسية	دفاعية	هجومية
الإتجاه نحو الابتكار	غير ضرورية ومضیعة للأموال	ضروري للإستمرار والنمو
نطاق البدائل الإستراتيجية التي تؤخذ في الإعتبار	ضيق، وخاصة تلك البدائل التي تكون ماثلة للإستراتيجيات السابقة	متسع، ويمكن التفكير في أي بديل ممكن تحقيقه
الاختيار الاستراتيجي المحتمل	إبقاء الوضع على ما هو عليه، رفض المشروعات ذات المخاطر العالية	النمو والتوسع، وتفضيل المشروعات ذات المخاطر العالية

المصدر: مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2005، ص211.

ثالثاً: التوقيت الملائم للتصرف

يؤثر عامل الوقت في العملية الإستراتيجية وفي جودة القرار المتخذ أيضاً بمقدار الوقت الذي ينفقه متخذ القرار في ذلك، وخصوصاً عندما يكون الوقت النهائي لإتخاذ القرار الإستراتيجي محدداً من الآخرين وليس من متخذي القرار، فالوقت أندر الموارد في المؤسسة وإذا لم تتم إدارته وإستغلاله فسوف لا يتمكن المدراء الإستراتيجيون من إتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم¹، حيث هناك إعتبارات تأخذ بعين الإعتبار وهي²:

✓ إذا كان هناك إستعجال في تنفيذ الإستراتيجية قلت الفرص أمام المؤسسة للبحث عن خيارات وبدائل

أفضل للإستراتيجية؛

✓ إذا كانت الإستراتيجية لها علاقة بالمنافسة وهناك قيود من المنافسين، قلت فرصة المؤسسة في البحث عن

بدائل أفضل؛

✓ إذا كان توقيت توفير الأموال اللازمة لتطبيق الإستراتيجية محددة، قلل ذلك من فرصة المؤسسة في المناورة

أو في المرونة لتطبيق هذه الإستراتيجية؛

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص202.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص304.

✓ إذا كان الوقت غير مناسب لكي يتقبل السوق الأفكار والمنتجات الجديدة، فسوف يترتب على ذلك فشل الإستراتيجيات.

رابعاً: الموارد المتاحة للمؤسسة

إن أساس النظرة المستندة إلى الموارد هو اعتمادها على الموارد الذاتية للمؤسسة يمكنها من تطبيق الإستراتيجيات الملائمة لها، وللموارد أهمية من زاويتين فهي تمثل حدوداً على ما يمكن للمؤسسة أن تقوم به كما تشكل مصدر من مصادر القوة التي تتمتع بها المؤسسة من جهة¹، ومن جهة أخرى تتضمن الموارد المتاحة لدى المؤسسة موارد مالية وموارد مادية وموارد بشرية والتي تتبين فيما يلي:

1. **الموارد المالية:** تمثل الموارد المالية أحد العوامل الضرورية لقيام أي نشاط في المؤسسة ويساعد على توفير قدر كبير في السيولة، ويساهم في تحديد الأموال التي يتم تخصيصها للإستثمار من أجل زيادة العوائد والإرباح قدر الإمكان، وبالتالي يصبح عاملاً مهماً في إختيار الإستراتيجية المثلى من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة².
2. **التسهيلات المادية:** تشمل كل من المباني والآلات والمعدات، حيث أن القيمة الإستراتيجية لهذه التسهيلات تأتي من موقعها بالنسبة للسوق، أو مصادر العمالة، أو مصادر الموارد الأولية، أو مواقع المؤسسات المنافسة في السوق، والموارد المادية ذات الموقع الإستراتيجي تمثل أصلاً هاماً للمؤسسة³.
3. **الموارد البشرية:** تمثل أحد المؤشرات الهامة عند قيام المؤسسة بإختيارها الإستراتيجي، ولا يعقل أن تتوفر للمؤسسة طاقات بشرية ذات قدرة عالية جداً في جميع المجالات الوظيفية، فبعض المؤسسات تتمتع بكفاءات عالية في مجال التسويق وبعضها الأخر في مجال الإنتاج، وعندما يتم تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة لا بد أن تراعي القدرات البشرية المتوفرة لديها⁴.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 212.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 203.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 213.

⁴ المرجع نفسه، ص 213.

خامساً: الصراع السياسي في المؤسسة

يتوقف مدى تقبل العاملين بالمؤسسة للإستراتيجية الجديدة على صراع القوى والنفوذ القائم داخل الهيكل التنظيمي¹، لذا يجب على القائمين بالتخطيط الإستراتيجي أن يقوموا بدراسة تأثير تطبيق الإستراتيجية على الجوانب التالية²:

- ✓ مراكز المسؤولية؛
- ✓ القرارات المتعلقة بتخصيص وتوزيع الميزانية والموارد؛
- ✓ القرارات المتخذة في مجال الإشراف على وحدات العمل؛
- ✓ التغيير في قوة ونفوذ بعض رجال الإدارة.

المطلب الثالث: مراحل صنع الخيار الاستراتيجي

تمر عملية الإستراتيجي بمجموعة من المراحل المتسلسلة للوصول إلى الخيار الإستراتيجي المناسب، وتتمثل هذه المراحل في مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية، مرحلة تقييم هذه البدائل، ثم مرحلة الخيار الإستراتيجي

أولاً: مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية

لابد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يتم توليدها على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف، علماً أن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتناسب مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية³، كما تحدد متطلبات عملية توليد البدائل الإستراتيجية وعلى النحو الآتي⁴:

- ✓ الإبداع في عملية توليد البدائل بحيث تتميز المؤسسة عن منافسيها عند إختيارها لأحد هذه البدائل؛
- ✓ المرونة في إستغلال الموارد والقابليات لتحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ الإهتمام بتوقيت عملية توليد وعرض البدائل الإستراتيجية.

¹ نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية _إدارة الألفية الثالثة_"، مرجع سبق ذكره، ص230.

² أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، 2005، ص187.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص208.

⁴ خالد مجد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2007، ص214.

حيث يوجد هناك عدد غير محدود من الأعمال الممكنة كبدايل إستراتيجية، إلا أنه يجب التركيز على تلك البدائل الأكثر جاذبية فيما يتعلق بالمنافع والأرباح والكلف حيث أن موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية مرتبط بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة، أو وحدة نشاط الأعمال حالياً أو في المستقبل، فالبدايل الإستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المؤسسات ذات النشاط الواحد، نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط واحد فقط، في حين يصبح الأمر مختلف في المؤسسات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة وتقدم منتجات أو خدمات متنوعة، حيث تتوفر أمامها بدائل إستراتيجية متنوعة¹.

إستخدام نموذج swot في تنمية البدائل الإستراتيجية

يعتبر التحليل الثنائي بيئة (داخلية/ خارجية) أو ما يسمى مصفوفة swot* (نقاط القوة، نقاط الضعف/ فرص، تهديدات) من أحسن الطرق في تحديد وتنمية الإستراتيجيات البديلة، والذي يوضح كيف أن الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة يمكن أن تتلائم مع مجالات القوة والضعف الداخلية بالنسبة لنفس المؤسسة²، حيث يقوم هذا النموذج على إفتراض أن الإستراتيجية الفعالة هي التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة والموقف في بيئتها الخارجية³.

كما يبين الشكل التالي كيفية التي من خلالها يتم تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة والمتاحة في ظل العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى يوضح الطريقة التي تؤدي إلى عملية التمازج بين هذه العناصر الإستراتيجية، بحيث ينتج عن هذه العملية مجموعة من البدائل الإستراتيجية المناسبة أمام المؤسسة.

¹ زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص212.

² نبيل محمد مرسى، "إستراتيجيات الإدارة العليا _إعداد، تنفيذ، مراجعة_"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص280.

*(swot) Strengths, weaknesses, opportunities, threats

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص143.

شكل رقم (1-2): يوضح مصفوفة swot

العوامل الإستراتيجية الداخلية الإستراتيجية الخارجية	مجالات القوة (ق): ضع قائمة من 5-10 مجالات قوة داخلية في هذا المكان	مجالات الضعف (ض): ضع قائمة من 5-10 مجالات ضعف داخلية في هذا المكان
الفرص (ف): ضع قائمة من 5-10 فرص خارجية للمؤسسة في هذا المكان	إستراتيجيات حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمؤسسة والاستفادة من الفرص الخارجية	إستراتيجيات حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف الداخلية
التحديات (ت): ضع قائمة من 5-10 تحديات خارجية في هذا المكان	إستراتيجيات حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمؤسسة وفي نفس الوقت تجنب التحديات الخارجية	إستراتيجيات حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تقلل مجالات الضعف الداخلية وفي نفس الوقت تجنب التحديات الخارجية

المصدر: مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،

2005، ص143.

يشير نموذج swot إلى توافر أربع إستراتيجيات بديلة ومستقلة عن بعضها البعض، وتتمثل فيمايلي¹:

1. إستراتيجية تعظيم نقاط القوة وتعظيم الفرص المتاحة (ق. ف): تتمتع المؤسسة بالعديد من جوانب القوة ومتاح أمامها العديد من الفرص لذلك فإن الإتجاه الإستراتيجي العام لها هو إستخدام وتوظيف إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية لإقتناص الفرص المتاحة أمامها.
2. إستراتيجية تعظيم نقاط القوة وتخفيض التحديات (ق. ت): تتمتع المؤسسة بالعديد من مواطن القوة غير أنها تواجه تحديات جادة لذا فإن الإتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة هو إستغلال إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية لتجنب أو التقليل من التحديات التي تواجهها.
3. إستراتيجية تخفيض نقاط الضعف وتعظيم الفرص (ض. ف): عملية تحليل البيئة الخارجية تطرح فرصا عديدة وجادة غير أن المؤسسة تعاني من الكثير من مواطن الضعف التي قد تمنعها من إقتناص تلك

¹ نبيل مُجَّد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص285.

الفرص لذلك فإن الإتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة هو علاج أو تقليل مواطن الضعف حتى يمكن إقتناص الفرص.

4. إستراتيجية تخفيض نقاط الضعف وتخفيض التهديدات (ض. ت): هنا تصبح المؤسسة في موقف إستراتيجي ضعيف للغاية وشديد الحرج فالتهديدات عديدة ومواطن الضعف كثيرة وحادة مما يزيد من خطورة التهديدات لذلك فإن الإتجاه الإستراتيجي العام هو علاج أو تقليل مواطن الضعف وتجنب أو تقليل التهديدات أي النضال من أجل البقاء.

ثانيا: مرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية

تتم عملية تقييم البدائل الإستراتيجية من خلال قيام المؤسسة بتقييم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملائمتها مع موقف المؤسسة الإستراتيجي، كما تخضع عملية تقييم البدائل الإستراتيجية لعدة معايير وأدوات لتحليل وتقييم هذه البدائل الإستراتيجية والمتمثلة في:

1. **معايير تقييم البدائل الإستراتيجية:** تباشر المؤسسة عملية التقييم بالإعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي إستخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الإختيار ذاتها، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى، كما تتضمن معايير كمية وأخرى غير كمية¹.

1.1 **المعايير الكمية:** تشمل بعض المؤشرات الكمية كصافي الربح، وسعر السهم، الحصة السوقية، مقسوم الأرباح، العائد على الإستثمار، العائد على حق الملكية، معدل دوران العمل².

2.1 **المعايير غير الكمية: (النوعية):** تتمثل هذه المعايير فيمايلي³:

1.2.1 **التوافق:** يجب أن يكون البديل الإستراتيجية متوافقاً مع عناصر أو عوامل البيئة الخارجية ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المؤسسة، وهيكلها التنظيمي والأنشطة الرئيسية في المؤسسة.

2.2.1 **المنفعة:** لا بد أن يحقق البديل الإستراتيجي منفعة للمؤسسة سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص208.

² فلاح حسن عداوي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص157.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص212.

3.2.1 **القبول:** يجب أن يحظى البديل الإستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وتتمثل في: المالكين، أصحاب الأسهم، الموردين، المستهلكين، الإدارة العليا، الأفراد العاملين في المؤسسة.

4.2.1 **التطابق:** من الضروري أن يحقق البديل الإستراتيجي تطابقاً مع رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وتناسباً واضحاً مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

5.2.1 **الميزة التنافسية:** تسعى المؤسسات جاهدة بأن يحقق البديل الإستراتيجي ميزة تنافسية للمؤسسة إزاء المؤسسات المنافسة الأخرى في السوق.

2. **أدوات وأساليب التحليل:** تستعين الإدارة بعدد من الأدوات والأساليب لغرض القيام بعملية تقييم البدائل الإستراتيجية، والتي تلائم ظروف المؤسسة¹، ويمكن التمييز بين نوعين من أساليب وأدوات التحليل الأولى على مستوى المؤسسة والأخرى على مستوى النشاط وتتمثل فيمايلي²:

1.2 **على مستوى المؤسسة:** تعتمد أدوات وأساليب التحليل على مستوى المؤسسة على تحليل المحافظ وأهمها:

✓ نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية BCG؛

✓ نموذج جينرال إلكتريك GE.

2.2 **على مستوى النشاط:** تكمن أدوات وأساليب التحليل على مستوى النشاط في الإعتماد على العناصر

التالية (منحنى الخبرة، حصة السوق، معدل النمو، دورة حياة السلعة) إضافة إلى ذلك سيتم الإستعانة

بمعايير للاختيار النهائي للإستراتيجية والمتمثلة في الإستراتيجية الماضية، القدرة على المخاطرة، التوقيت

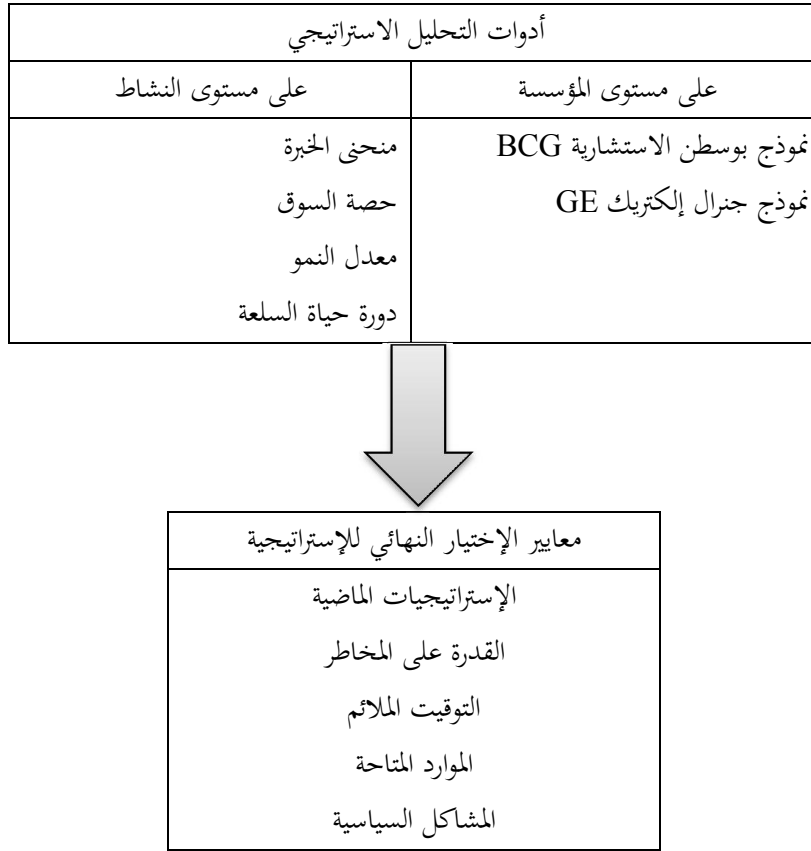
الملائم، الموارد المتاحة، المشاكل السياسية.

والشكل التالي يوضح أدوات التحليل الاستراتيجي ومعايير إختيار الإستراتيجية.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 170.

الشكل رقم (2-2): يوضح أدوات التحليل الإستراتيجي ومعايير إختيار الإستراتيجية



المصدر: أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، 2005، ص 168.

ثالثا: مرحلة الخيار الاستراتيجي

بعد الإنتهاء من عملية تقييم البدائل الإستراتيجية بإستخدام أدوات التحليل المختلفة، التي تساعد في التعرف على قيمة ومنفعة كل بديل إستراتيجي متاح، سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة وأنشطتها، ويبقى بعد ذلك إجراء مراجعة نهائية وتصفية للبدائل الإستراتيجية، حتى يتم التوصل إلى التوليفة المثلى للإستراتيجيات¹، حيث يتم إختيار البديل الذي يحقق الأهداف وفق توجهات إدارة المؤسسة، فكل بديل له إيجابيات وسلبيات ويتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء الموازنة اللازمة².

¹ نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية _إدارة الألفية الثالثة_"، مرجع سبق ذكره، ص 226.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 158.

1. العناصر الواجب توفرها في البديل الإستراتيجي المناسب: لتحديد أي من البدائل يكون أكثر ملائمة

يجب أن يكون البديل الإستراتيجي بتوفير فيه معظم العناصر الآتية¹:

- ✓ مصمم لزيادة حصة المؤسسة السوقية؛
- ✓ أن يحقق العائد المطلوب على الأصول؛
- ✓ يدعم جودة المنتج من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة أو من خلال أي ميزة تنافسية أخرى؛
- ✓ يزيد فرص غزو أسواق جديدة وتدعيم موقف المنتجات الحالية؛
- ✓ قد يترتب على البديل الإستراتيجي تغيير محفظة الأنشطة للإبقاء على الميزة التنافسية؛
- ✓ قد يترتب على البديل الإستراتيجي زيادة الأموال المخصصة للبحوث والتطوير؛
- ✓ قد يترتب على البديل الإستراتيجي إعادة الهيكلة للمؤسسة.

2. كيفية تصفية البدائل الإستراتيجية: يتم يترتب الإستراتيجيات وفقاً لجاذبيتها من وجهة نظر كل

المشاركين في إقتراح هذه الإستراتيجيات، بعد مناقشتها في إجتماع أو في سلسلة إجتماعات ويشير هذا إلى الأتي²:

- ✓ الترتيب الأول ينبغي عدم تطبيقها؛
- ✓ الترتيب الثاني محتمل تطبيقها؛
- ✓ الترتيب الثالث غالباً لا بد من تطبيقها؛
- ✓ الترتيب الرابع مؤكد لا بد من تطبيقها.

بعد الإنتهاء من عملية التصفية ينتج عنها قائمة بأفضل الإستراتيجيات.

3. نموذج شنندر (synder) الكمي لعملية الخيار الإستراتيجي: قدم شنندر نموذجاً كمياً لعملية الإختيار

الإستراتيجي، إن هذا النموذج يقوم بالمقارنة بين البدائل المتاحة بطريقة كمية ويجري إختيار البديل الأمثل وفق هذه المعالجة التي تتضمن الخطوات التالية³:

- ✓ وضع البدائل المتاحة على المحور الرأسي؛
- ✓ وضع معايير صناعية القرار الإستراتيجي على المحور الأفقي؛

¹ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 121.

² نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2003، ص 259-260.

³ فلاح حسن، عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 166-167.

- ✓ إعطاء كل معيار وزناً يتراوح بين 1-5 وذلك حسب أهمية كل معيار بالنسبة للمؤسسة؛
- ✓ تقويم درجة تأثير كل بديل من البدائل المتاحة الموضحة على المحور الرأسي في ضوء كل معيار من المعايير الموضوعة على المحور الأفقي. ويتم في ذلك استخدام تدرج يتراوح بين -5 (التأثير السالب) إلى +5 (التأثير الموجب)، أما التدرج (0) فإنه يعني عدم التأثير؛
- ✓ ضرب الوزن الكمي لكل معيار في الوزن الكمي لدرجة تأثير كل بديل على ذلك المعيار للحصول على مقدار التأثير كميّاً؛
- ✓ جمع نتائج عملية الضرب السابقة لكل صف وبذلك يتم التوصل إلى الأثر الكلي للبديل الأول وفق المعايير المعتمدة من قبل المؤسسة لتقييم هذا البديل؛
- ✓ إختيار البديل الأفضل وفق المعايير المعتمدة وهو البديل الذي حصل على أكبر مجموع.

جدول رقم (2-2): يوضح الخيار الإستراتيجي وفق منظور شندر

معايير صناعة الخيار مرجحة الاستراتيجي البدائل بالأوزان الإستراتيجية المتاحة	معياري 1 الوزن:	معياري 2 الوزن:	معياري 3 الوزن:	معياري 4 الوزن:	معياري 5 الوزن:	معياري 6 الوزن:	مجموع الاوزان المضروبة
البديل الأول							
البديل الثاني							
البديل الثالث							
البديل الرابع							
البديل الخامس							
البديل السادس							

المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية_ مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 167.

يقوم نموذج شندر للخيار الإستراتيجي على المقارنة بين البدائل المتاحة والمناسبة بطريقة كمية إضافة إلى ذلك يتم إختيار البديل المناسب بالإعتماد على مجموعة من المعايير المتبعة بإعطاء كل معيار وزناً كميّاً ودرجة تأثيره على كل بديل من البدائل المتاحة مع مراعاة تحديد أهمية كل معيار بالنسبة للمؤسسة، وإختيار البديل المناسب يتم على

أساس البديل الذي يحقق أكبر مقدار تأثير كمي، أي الذي له أكبر مجموع للأوزان المضروبة المتمثلة في مجموع جداء الوزن الكمي لكل معيار في درجة تأثير كل بديل على ذلك المعيار.

المبحث الثاني: السلوكات الإستراتيجية

توجد مؤسسات تتبنى سلوكات إستراتيجية متميزة ومختلفة، منها من لا يستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، وأخرى تستطيع التكيف والتأقلم مع التحولات البيئية ومحاولة تجاوز القيود المفروضة عليها وذلك من خلال الإمكانيات المتوفرة لديها والقدرات التي تمتلكها وبفضلها تستطيع المبادرة بالهجوم وإحداث التغيير في البيئة بتبنيها إستراتيجيات مؤثرة ومغيرة. ومن أهم هذه السلوكات نذكر الإستراتيجيات السلبية وإستراتيجيات رد الفعل وإستراتيجيات المبادرة.

المطلب الأول: الإستراتيجيات السلبية

هذه الإستراتيجية تتبعها المؤسسات السلبية التي تتجنب التفاعل مع التغيرات البيئية في مجال أعمالها، وخاصة تلك التي ليس لها تأثيرات مباشرة أو لا تمتلك الإمكانيات الكافية للتفاعل معها. مما يدل ذلك على أن المؤسسات تقبل التغيير وتحمل مخاطره.

ويمكن الإشارة إلى أن هذه المؤسسات لا تمتلك تقريبا إستراتيجية واضحة ترشدها في إتخاذ قراراتها وتحميها من رياح المنافسة الباردة والمناخ شديد العداء¹، ففي مؤسسات مشوشة وغير مستقرة لا تجد طريقها لحل مشاكلها، ويصعب على أعضائها القدرة على الإختيار والمفاضلة بين متغيرين ولا تصل إلى اليقين²، كما لا يمكنها الصمود أمام المفاجآت الإستراتيجية التي تجر خسائر فادحة وجوهريّة في الأرباح والفرص والتي تكون نتاج التنظيم نفسه أو نتاج البيئة³.

إن الإستراتيجيات السلبية التي تتبعها المؤسسات تعمل على الحد من التكيف ورد الفعل إتجاه التحولات البيئية، مما ينجم عنها مشاكل لا غنى عنها. وأهم الصفات التي تتميز بها المؤسسات السلبية هي الإغتراب البيئي والفراغ الإستراتيجي.

¹ تريجو وزيمان، "إستراتيجية الإدارة العليا _ ماهيتها وكيفية تشغيلها_"، ترجمة: البرنسي إبراهيم علي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص45.

² Baumart p, " Organisations déconcertées ", la gestion stratégique de la connaissance.
http :www.cnam.FR

³ Murray, John A , " Managingstrategic surprise ", Revue économique et sociale, septembre, 1980, p169.

أولاً: الإغتراب البيئي

والمقصود به "عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها الكلية إما لعدم توفر البيئة الملائمة للإبداع والمشجعة على المخاطرة وإستغلال الفرص وتحقيق الإستمرار والنمو، أو لعدم قدرة المؤسسة ذاتها على تحقيق درجة الملائمة من التكيف البيئي". ومن أهم مظاهره¹:

- ✓ الخوف من التغيير والأعمال الإدارية، التعاون وعدم الإكتراث؛
- ✓ ضعف المركز التنافسي للمؤسسة؛
- ✓ إنخفاض مستوى مخزون المهارات المتوفرة لدى المؤسسة ككل أو على مستوى الأفراد والوحدات؛
- ✓ غياب خريطة مستقبلية للتطورات البديلة لموقف المؤسسة في المستقبل.

ثانياً: الفراغ الإستراتيجي والتوتر الإستراتيجي

الفراغ الإستراتيجي هو حالة من التشتت في جهود المؤسسة دون قرارات واعية، وعدم القدرة على التغيير في الأعمال والأنشطة بما يتلائم، واستغلال الفرص أو إكتشافها أو التكيف مع الظروف المحيطة، وندرة المبادرات الفردية والجماعية، وغياب الحماس لأي إتجاه أو توجه حالي أو جديد ينبغي على المؤسسة إتباعه. أما القلق الإستراتيجي فهو عرض متعدد الجوانب أو الأوجه، فعدم وجود هدف محدد للمؤسسة أو تنافس الأقسام أو الإدارات أو ظهور صراعات بينها. وعشوائية القرارات والتصرفات، وعدم التناسق وكذلك عدم الرغبة في الإستجابة للتغيير وغيرها تعتبر كمظاهر للتوتر الإستراتيجي².

إن المؤسسات السلبية إن لم تتدارك الأمور وتحاول أن تقضي على العجز أو النقائص التي تعاني منها فسيكون مصيرها الزوال حتماً.

¹ أبو قحف عبد السلام، "الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاً"، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص ص56-57.

² تريجو وزيمان، مرجع سبق ذكره، ص ص34-35.

المطلب الثاني: إستراتيجيات رد الفعل (المستجيبة)

فالمؤسسات التي تتبع هذا النوع من الإستراتيجيات نجدها متكيفة وتعمل على مواجهة التغيرات والتحولات في البيئة وذلك من خلال تبنيتها سلوكيات إستراتيجية معينة بأقل مخاطرة.

إن نجاح هذه الإستجابة يعتمد على إمتلاك المؤسسة نظام معلومات فعال يغذيها بمعلومات هامة والتي تحتاجها في مواجهة التحولات والتغيرات التي تطرأ على بيئتها هذا من جهة ومن جهة أخرى ردود فعلها ومرونتها التي تمتاز بها يزيدان من فعاليتها وكفاءتها في مواجهة تلك التغيرات، ويمكن تعريف رد الفعل على أنه القدرة على الإستجابة للتنشيطات والمؤثرات الداخلية والخارجية¹، وأهم الخصائص التي تتميز بها التنظيمات المستجيبة مايلي:

أولاً: سرعة رد الفعل

إن المؤسسة المستجيبة هي التي يمكنها التسيير تحت التغيرات البيئية على الأقل أسرع من منافسيها، فسرعة رد فعل المؤسسة متعلقة أيضاً بسرعة رد فعل المنافسين، وتقاس هذه السرعة كمايلي²:

سرعة رد الفعل النسبية للمؤسسة $(VRRi)i$ * مرتبطة بسرعة رد فعل المؤسسة $(VRi)**$ ومتوسط سرعات رد فعل المنافسين الأساسيين $(VRC)***$.

سرعة رد الفعل النسبية للمؤسسة $(VRRi)i$ = سرعة رد فعل المؤسسة / متوسط سرعات رد فعل المنافسين فإذا كان:

✓ فإن سرعة رد فعل المؤسسة أحسن (أكبر) من متوسط سرعات رد فعل المنافسين الأساسيين.

✓ فإن المنافسين في سرعة رد فعل في المتوسط أحسن (أسرع) من المؤسسة المقصودة.

ثانياً: سرعة رد الفعل وديناميكية البيئة

إن سرعة رد الفعل النسبية للمؤسسة وحدها غير كافية وذلك نتيجة تغير بيئة المؤسسة، فالوضعية تختلف حسب وجود المؤسسة في بيئة مضطربة وتتطلب توفر متطلبات تكيف قوية أو بيئة هادئة.

¹ Kalika Michel, "de l'organisation réactive à l'organisation anticipative", Revue française de gestion, novembre décembre, 1991, pp 46-47.

* $(VRRi)i$ Vitesse relative de réaction de l'entreprise .

** (VRi) Vitesse de réaction de l'entreprise.

*** (VRC) Moyenne des vitesses de réaction des principaux concurrents.

² Ibid, p47.

✓ المؤسسة لا تمتلك سرعة رد فعل على الأقل نسبية أصغر من الواحد المؤسسة هنا تواجه خطر كبيراً (خارج اللعب التنافسي)؛

✓ حاجات التأقلم قليلة وتقريباً منعدمة والمؤسسة لها سرعة رد فعل نسبية ضعيفة ببساطة لأن البيئة لا تحتم عليها التطور والمنافسون يملكون سرعة رد فعل كبيرة في قدرات التوسع مقارنة بمجالات التكيف مع البيئة.

ويمكننا التمييز بين أربعة حالات لوضعية المؤسسة على أساس سرعة رد الفعل وديناميكية البيئة¹:

✓ VRR ضعيف و RCE ضعيف: سرعة رد الفعل النسبية للمؤسسة ضعيفة، وكذلك وتيرة (معدل) تغير البيئة ضعيف، في هذه الحالة الخطر الإستراتيجي الذي تواجهه المؤسسة محدود وقليل؛

✓ VRR قوي و RCE قوي: سرعة رد الفعل النسبية للمؤسسة قوية وأكثر من المنافسين ووتيرة تغير البيئة قوي، المؤسسة في وضع جيد والوضعية الإستراتيجية أيضاً جيدة؛

✓ VRR ضعيف و RCE قوي: سرعة رد الفعل النسبية ضعيفة في القطاع ووتيرة تغير البيئة قوي والذي يتطلب التكيف، خطراً إستراتيجي يتجاوز ضعف سرعة رد فعل المؤسسة وهو كبير؛

✓ VRR قوي و RCE ضعيف: المؤسسة تمتلك سرعة رد فعل نسبية أفضل من منافسيها في السوق ومعدل تغير البيئة ضعيف، فهي في حالة قوة وتسبق التغيرات ويمكن أن تكون محدثة للتغيرات في البيئة.

والجدول التالي يلخص الأوضاع السابقة:

جدول رقم (2-3): يوضح الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة في حالة سرعة رد الفعل النسبية ووتيرة تغير البيئة

ضعيف	قوي	سرعة رد الفعل النسبية وتيرة تغير البيئة
خطر إستراتيجي كبير	وضعية إستراتيجية جيدة	قوي
خطر إستراتيجي قليل	وضعية إستراتيجية جيدة جداً	ضعيف

Source : Kalika Michel, " de l'organisation réactive à l'organisation anticipative",

Revue française de gestion, novembre décembre, 1991, p47.

¹ Kalika Michel, opcit , p 47.

ثالثاً: المرونة الإستراتيجية

إن المؤسسات التي تعمل على إستجابة فعالة تتطلب مرونة في التعامل مع التغيرات البيئية والعمل على مواجهة حالة التعقد وعدم الثبات، فالمرونة الإستراتيجية تعني القدرة على التجاوب والتأقلم والتكيف مع التغيرات والتحويلات البيئية، وهي سواء كانت داخلية أو خارجية فإنها تشمل أوجه عديدة منها المرونة الإنتاجية، المرونة التكنولوجية، المرونة التنظيمية، المرونة المالية، والمرونة في الأفراد...إلخ.

وعليه فإن المؤسسة المرنة هي المؤسسة المتحكمة، فإذا كانت أكثر مرونة في أسلوب عملها يكون تحكمها أكثر، إذا يجب أن تظل متأهبة وتغير خططها لأنها ستواجه تحديات كبيرة¹، وحتى تمتلك المؤسسة مرونة إستراتيجية لا بد أن تسمح هيكلتها وثقافتها بالتكيف السريع مع متطلبات الزبائن المتغيرة والمتطورة وكذلك صعوبات وضغوطات المنافسة.

المطلب الثالث: إستراتيجيات المبادرة (الإستباقية) والترقب

سننتظر في هذا المطلب إلى نوعين من الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة ألا وهي إستراتيجية المبادرة وإستراتيجية الترقب.

أولاً: إستراتيجية المبادرة

فالمؤسسات التي تتبع هذا النوع من الإستراتيجيات تجعلها مقتنعة بأنها لا تستطيع إكتشاف التغيرات الحاصلة في البيئة ولاحتي كيفية التعامل معها ولكن يجب عليها أن تتوقع تلك التغيرات أو ربما تبادر بإحداثها لأنه من خلال هذه المبادرة يمكن تحديد الفرص الواجب إنتهازها والتهديدات يجب تجنبها، فبذلك تحقق النتائج الجيدة أكثر من رد الفعل.

فالإستراتيجيات الإستباقية تخلق ذلك التغيير من خلال إكتسابها مهارات وكفاءات عالية تجعلها مصدر قوة لفك القيود والعمل على إزاحتها، كما يمكن أن تؤثر في أي تغيير يحدث في البيئة وتوجهه بما يخدم مصالحها، ولعل أهم أشكال الإستباقية ما تقدمه المؤسسات من إبتكارات وتجديدات إذ يعرف الإبتكار على أنه "القدرة على إدخال (إدماج) عناصر معرفية غير مستمرة في صورة جديدة ومبتكرة من أجل خلق توليفات غير معروفة لحد

¹ إبراهيم الفقي، "المفاتيح العشرة للنجاح"، المركز الكندي للتنمية البشرية، كندا، 1999، ص ص 126-127.

الآن¹. أما التجديد فهو "عملية تحويل الأفكار الجديدة المبتكرة إلى واقع ملموس بحيث تصبح قابلة للتسويق التجاري"². ومن التغييرات التي يمسه التجديد مايلي³:

- ✓ تغييرات تطبيقات العمل: خلق كفاءات متعددة، تطوير الهياكل وخلق تنظيمات أكثر سطحية... الخ؛
- ✓ تغييرات في سيرورات العمل: خلق سيرورات جديدة للتنظيم لإختصار الدورة في الطلبات وهناك أيضا سيرورات جديدة موجهة لإختصار الوقت؛
- ✓ تغييرات في المفاهيم الأصلية كالمنتجات والخدمات لتتطور من وقت لآخر، تغيير مفاهيم السيرورات، المواد، الآلات، حاجات الأفراد؛
- ✓ تغييرات في تسيير الموارد: إدخال ثقافة الوقت المحدد في الإمدادات، تكوين أخصائين في تسيير عمليات الإمداد، شراء القطع.

وتمر عملية التجديد بالسيرورة التالية:

قرار التجديد ← الموافقة ← تكوين الأشخاص المعنيين ← مساعدة (ملائمة) أحاسيس الملكية ← التنفيذ ← المراقبة والتصحيح.

إن هذه التغييرات التي يحدثها التجديد في المؤسسة من شأنه أن يغير قواعد اللعب التنافسية ويؤثر على بيئة الأعمال وتصبح بذلك مسببة ومولدة وصانعة للتغيير، لكن لا يجب أن ننسى أن هناك مجموعة من القيود التي تقف حائلاً دون إتخاذ إستراتيجيات إستباقية من قبل المؤسسات وخاصة فيما يتعلق بسيرورة إتخاذ القرار وأهمها⁴:

- ✓ مشكلة الإدراك: الكثير من المدراء لا يدركون الإشارات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية نتيجة لإهتماماتهم بالبيئة الداخلية، وربما يعود الأمر في ذلك لغياب تنظيم اليقظة.
- ✓ مشكلة الترجمة: حتى يكون التنظيم مبادراً لا بد من الترجمة والتحليل للحالات والأحداث والتطورات البيئية، وإمتلاك قدرات الترجمة والتحليل.

¹ Karlof Bengt, " La stratégie des affaires", guide pratique concepts et modèles, opu 1994 alger, p67.

² حسن رحيم، "التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحويلات المحيط، جامعة بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص34.

³ Heller Rober et all, "le guide de nouveaux manager", tous ce que vous devez savoir sur le management d'entreprise, villy mondiale press, 2002, pp 203-204.

⁴ فريد فهمي زيارة، "المقدمة في تحليل وتصميم النظام"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص26.

✓ مشكلة إتخاذ القرارات: من بين القيود أيضا الوقت الملائم والمفيد والمحدد للمبادرة والإهتمام بالقرارات الإستراتيجية؛

✓ مشكلة تنمية تنظيم مبادرة (التنفيذ): قد يكون التنفيذ بطيئاً، أو وجود هيكل متصلب لا يسمح ولا يدرك ضرورة المبادرة ويقاوم التغيير.

ومن أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسات (الإستراتيجيات) الإستباقية نذكر¹:

✓ التنظيم المبادر يمتلك أعضاء لليقظة الإستراتيجية يقومون بهذه الوظيفة بصفة مقصودة (رسمية) أو غير مقصودة، وهم على دراية بالمؤسسة وبالتغيرات البيئية لكن من الأفضل إحضار أشخاص أو مصالح وتكليفهم بهذه الوظيفة للمراقبة (بناء نظام رسمي لها)؛

✓ التنظيم المبادر يعمل على اللامركزية التشغيلية وعلى المركزية الإستراتيجية والإدارية (فيما يتعلق بالتنظيم وهيكله). فهذا الشرط مهم لأنه يسمح للإدارة العامة بتكريس وقتها وتفكيرها في تبني سلوكيات المبادرة؛

✓ التنظيم الإستباقي يمتلك مرونة تنظيمية تسمح بتحقيق الأعمال والإبتكارات قبل المنافسين؛

✓ التنظيم السابق هو أيضا إحداث الخلق والإبداع والتنوع داخله (التنظيم)، وتحفيز الأذكاء الداخليين أو جذب كفاءات من الخارج؛

✓ التنظيم المبادر يمتلك ثقافة داخلية للتغيير قادرة على حيازة الإستقرار الضروري من أجل التوظيف الجيد للإستراتيجيات الماضية والمستقبلية.

وأغلب المؤسسات التي تتبنى إستراتيجيات إستباقية هي مؤسسات متعلمة، حيث تعرف على أنها "منظمات تركز إهتمامها على التوسع المستمر لقدرات العاملين وإكسابهم قدرأ من المرونة في التفكير بما ينشر لديهم الدافع والطموح سويًا لإبتكار نماذج وطرق حديثة لإنجاز النتائج النهائية للمؤسسة، كما تعرف أيضا بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك المهارات التنظيمية لإنشاء المعرفة وإكتسابها ونقلها وإستخدامها في تعديل سلوكها وقيمها بما يعكس هذه المعرفة الجديدة.

¹ أحمد أبو بكر فاتن، "نظم الإدارة المفتوحة"، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص73.

ثانيا: إستراتيجيات الترقب (الإستعدادية)

وهي إستراتيجيات وسطية بين رد الفعل والمبادرة، حيث أن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجيات تنتظر نتائج القرارات والمبادرات التي يتخذها المنافسون، ثم تعمل على التنقيب عن مزايا يمكن إكتسابها، فهي تبتعد عن المبادرة بإستعدادها وتحضيرها لتغير مترقب.

المطلب الرابع: مستويات البدائل الإستراتيجية

لقد أجمع أغلب الكتاب حول ضرورة إمتلاك المؤسسة إستنتاجات واقعية تغبر عن طبيعة أنشطتها الحالية والمستقبلية أو الأنشطة التي يمكن إضافتها أو التي يمكن حذفها أو التي يمكن حذفها هي مهمة وضرورية كونها تساهم في التقليل من حالات عدم التأكد البيئي في مختلف المؤسسات.

أولا: البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل

بعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية تظهر أمام متخذ القرار البدائل المتاحة على المستوى الكلي للمؤسسة، الأمر الذي يفرض إختيار واحدة أو أكثر منها، وهذه البدائل تنقسم إلى أربعة إستراتيجيات رئيسية.

1. إستراتيجيات النمو: تحظى هذه الإستراتيجيات بإهتمام كبير من قبل المؤسسات، لإقترانها بالنجاح وزيادة الحصة السوقية وزيادة المبيعات والأرباح، وتتبع عندما تحاول المؤسسة التوسع في أعمالها، والتركيز في قراراتها الإستراتيجية وتضم إستراتيجيات فرعية نذكر منها: إستراتيجية النمو الداخلي، إستراتيجية الإندماج وإستراتيجية المشروعات المشتركة، إستراتيجية التكامل الأفقي، إستراتيجية التنويع الأفقي المترابط¹، إستراتيجية التنويع الأفقي غير المترابط. ومن أهم المبررات أو الأسباب التي تجبر المؤسسة على إختيارها²:

- ✓ تحاول المؤسسة التوسع في أعمالها من خلال تقديم منتجات أو خدمات إضافية أو الدخول في أسواق جديدة بغية زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها؛
- ✓ التركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي؛

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص223.

² نايف الجابري، "الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية _التخطيط، التنفيذ، التقييم_"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2003، ص22.

✓ الإيمان والإعتقاد بأن المؤسسة إن أرادت الإستمرار في عملها فعليها أن تنمو.

2. إستراتيجيات الإستقرار: ثاني إستراتيجيات الإدارة العليا بعد إستراتيجيات النمو وتعني إستمرار المؤسسة

بقيامها بنفس العمل الحالي إما لعدم توفر فرص أو لعدم توفر الإمكانيات ووفقاً لها تسعى المؤسسة للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً، من خلال التركيز على ما تقدمه لتعزيز ميزاتها التنافسية، ويستخدم هذا النوع من الإستراتيجيات في مؤسسات ذات النشاط الواحد أو المؤسسات الصغيرة والكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة، وتضم إستراتيجيات فرعية تتمثل في: إستراتيجيات الثبات النسبي، إستراتيجية التمرکز، إستراتيجية الربح، إستراتيجية الحركة البطيئة، وإستراتيجية التريث¹.

3. إستراتيجيات الإنكماش أو التراجع: ثالث إستراتيجيات الإدارة العليا بعد إستراتيجيات النمو

والإستقرار، وهي الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة عندما تجد بأنها بحاجة إلى التقليل من عملها وحجمها²، ويكون أمامها عدد من البدائل عليها الإختيار من بينها منها³:

1.3 إستراتيجية تخفيض النفقات: ويتم إتباع هذه الإستراتيجية بإعادة ترتيب المؤسسة لأوضاعها

الداخلية من خلال تخفيض التكاليف.

2.3 إستراتيجية التعرية: وهي تعني لجوء المؤسسة لبيع جزء من موجوداتها أو إحدى وحدات عملها

بالكامل لتغطية الخسارة الناتجة عن وحدات عمل أخرى.

3.3 إستراتيجية الإفلاس: وهنا تقوم المؤسسة بإعلان إفلاسها تحت مسميات مختلفة وحسب القوانين

المعمول بها من كل بلد، وتلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية بعد فشل الإستراتيجيات السابقة.

4.3 إستراتيجية الإغلاق: وهي أن تقوم المؤسسة ببيع جميع الوحدات الإنتاجية والموجودات بالتجزئة

مقابل سعرها الحالي، وهذا يعتبر إقرار بالهزيمة من قبلها، وهي من أصعب الإستراتيجيات قبولاً.

¹ أكرم سالم، "البدائل الإستراتيجية وعملية الإتيار على المستوى الكلي".

[http : www.ahewar.org/defat.art](http://www.ahewar.org/defat.art).

² عبد الباري إبراهيم درة، ناصر مُجَّد سعود جرادات، "الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون _ النظرية والتطبيق_"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 187.

³ نايف الجابري، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-38.

4. الإستراتيجيات مجتمعة أو مركبة: وهي أن تقوم مؤسسة ما بتنفيذ إستراتيجيات مختلفة في نفس الوقت ومتزامنة لوحداث عمل مختلفة تعود ملكيتها لنفس المؤسسة، وهذه الإستراتيجية تعود بالفائدة على مؤسسة متزامية الأطراف، وذات وحدات عمل متعددة وتتبع إستراتيجيات مختلفة، مع الأخذ بعين الإعتبار أن إتباع إستراتيجيات متعددة ومختلفة وفي نفس الوقت محفوف بالمخاطر فيما لو تم التمادي بعدد هذه الإستراتيجيات لأن من الصعب على المؤسسات تنفيذ إستراتيجيات مختلفة في نفس الوقت وذلك بسبب محدودية الموارد للمؤسسات، وبالتالي فعلى المؤسسات وضع الأولويات وإختيار أفضل إستراتيجية¹.

ثانيا: البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

بعد أن تقوم المؤسسة بوضع الإستراتيجية العامة أي على مستوى المؤسسة ككل، تتبنى وحدات الأعمال إستراتيجيات تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، تتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

1.1 الإستراتيجيات التنافسية: بين بورتر وجود ثلاث إستراتيجيات تساعد المؤسسات على المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية وتتمثل هذه الإستراتيجيات في:

1.1.1 إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة: وهي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة من قطاع الصناعة وذلك من خلال الإستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق².

2.1 إستراتيجية التمييز: وهي أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات زبائنها بطريقة فريدة من خلال طرح منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون الزبون مستعد لدفع سعر أعلى، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذه الإستراتيجية هي الإهتمام بالنوعية لكي تحافظ المؤسسة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية³.

3.1 إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدفة، أو إلى فئة معينة من الزبائن، وتسعى المؤسسة هنا إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص232.

² بشير العلاق وآخرون، "إستراتيجيات التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، دون ذكر السنة، ص40.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل مجد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص419.

- ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو تقديم منتجات ذات ميزة موجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل¹.
2. الإستراتيجيات التعاونية: إن المؤسسة تجد نفسها في حالة تنافس مع بعض المؤسسات وتعاون مع مؤسسات أخرى، لذا يجب عليها أن تعي طبيعة هذا التعاون ومجالاته، وكيفية الاستفادة منه بشكل كبير لصالحها، وقد يأخذ التعاون أشكال عديدة بعضها محدود في إطار برنامج معين، والبعض الآخر قد يصل إلى حدود تعاون كبير من خلال مشاريع مشتركة².

ثالثا: البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

لكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها، وهي في خدمة إستراتيجية المؤسسة أو وحدة النشاط حسب الحالة، إن وظائف المؤسسة تخدم إستراتيجية المؤسسة، أما الوظائف التابعة لوحدة النشاط فهي تخدم إستراتيجية هذه الوحدة، ويشير مستوى الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة مثل: (التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، الموارد البشرية، الموارد المالية... إلخ).

إن الإستراتيجيات الوظيفية تهدف إلى تنمية القدرات الوظيفية الخاصة وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والمهارة، أي أنه يتعين على مختلف الإستراتيجيات الوظيفية أن تخدم المؤسسة ككل مما يستوجب نظام تنسيق بين مختلف الوظائف³.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 148.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 421.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 264-267.

المبحث الثالث: دور التحليل البيئي من عدم التأكد البيئي لنجاح الخيار الإستراتيجي

بعد تطرقنا إلى عدم التأكد البيئي الناتج عن تداخل وترابط مختلف مكونات البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، وإشارتنا إلى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة من حيث المراحل والعناصر المؤثرة به وذكر مختلف البدائل المتاحة للمؤسسة على مختلف مستوياتها الإستراتيجية، سنحاول في هذا المبحث توضيح الدور الذي يلعبه التحليل البيئي لنجاح الخيار الإستراتيجي.

المطلب الأول: دور التشخيص الخارجي في نجاح الخيار الإستراتيجي

إن تطورات المحيط الخارجي للمؤسسة الإقتصادية له أثر كبير على نجاح الخيارات الإستراتيجية، هذا التطور يفرض على تلك المؤسسات أن تكون أكثر يقظة ودكاءً لتلقي الإشارات الخارجية وتحليلها وإدماجها أثناء وضع الخيار الإستراتيجي ليتمكنها في النهاية من وضع إستراتيجية مناسبة تتماشى مع إمكانياتها، ويتضمن تشخيص محيطها الخارجي ثلاث نقاط أساسية وهي:

أولاً: تحليل الطلب

يهدف تحليل الطلب إلى التركيز على الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة ومعرفة الفرص والتحديات، فضلاً على معرفة تطورات الطلب والعوامل المؤثرة فيه، كعمر النشاط، التكنولوجيا المستعملة، أذواق المستهلكين، طبيعة الطلب¹.

فمجممل هذه الأبعاد يعطي لنا صورة دقيقة عن محددات الطلب، وتحليل هذه الأبعاد يسمح لنا بتوقع الإتجاهات العامة ومسار النمو والتطورات الممكنة في المستقبل والمخاطر والتحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسة التي تنشط في تلك الصناعة؛

¹ بخاشة موسى، "تسيير المعارف كإستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية"، أطروحة دكتورا، علوم التسيير، جامعة عنابة، 2015، ص221.

ثانيا: تحليل الصناعة

ويشكل العنصر الثاني في التشخيص الخارجي ويهدف إلى تقييم قدرات الصناعة والمجال الذي تنشط فيه المؤسسة وطاقتها الإنتاجية من أجل تحديد جاذبية الصناعة والتي تعطي مبرر الإستمرارية في الإنتاج أم التوقف، وهل هناك فائض أو عجز في الطاقة الإنتاجية¹.

إن تحليل الصناعة يذهب كذلك إلى تحليل هيكل التكاليف الذي يؤثر بدوره على سلوكات المؤسسات، فمثلا تكاليف ثابتة كصناعة الورق تقوم المؤسسات بإستغلال كل وسائلها لتوزيع تلك التكاليف على كميات كبيرة من الإنتاج، أما الصناعات التي تغلب فيها التكاليف المتغيرة فإن الأرباح تتوقف بالدرجة الأولى على الأسعار المطلوبة، حيث تذهب المؤسسات إلى تبني سياسات التمايز لإعطاء نفسها المبرر لطلب أسعار عالية على منتجاتها.

وتذهب الكثير من الدراسات إلى تحليل الصناعة التوجه إلى معرفة الخصائص الإقتصادية للصناعة التي تنشط فيها تلك المؤسسات ودرجة المنافسة وحواجز الدخول، ومسالك التوزيع وحاجة الصناعة لرؤوس الأموال كصناعة السيارات، فضلاً عن تحليل الأبعاد التكنولوجية.

ثالثا: تحليل المنافسة

وهو البعد الثالث والمهم في عمليات التشخيص الخارجي للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، فالمؤسسة ليست وحدها في السوق بل تواجه عدة مؤسسات، حيث يجب التعرف على نموذج Porter (القوى الخمس) وإسقاطه على المؤسسة، فقد تواجه المؤسسة، منافسين جدد قد ينسفون صناعتها عن طريق إبتكارات جديدة، والتي تدمر خياراتها الإستراتيجية، بوضع أو طرح منتجات جديدة بتكنولوجيا جديدة وهو ما يتطلب يقظة لمحيطها التكنولوجي، فالتنافس حالياً بين المؤسسات لم يعد يكتز بالمحيط الخارجي بل تعدى إلى البحث عن عنصر التفرد والتميز على المدى البعيد وهو ليس خطاب وإنما كإنجاز وفعل بفضل تشكيل قدرات داخلية في شكل كفاءات وموارد.

¹ بخاشة موسى، "تسيير المعارف كإستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية" مرجع سبق ذكره، ص229.

إن الأبعاد السابقة الذكر تحليل (الطلب، العرض، المنافسة) يعطي للمؤسسة تحليلاً دقيقاً عن الخيارات الإستراتيجية الممكن وضعها أو تعديلها وتجنب المؤسسة المخاطر المحدقة بها خاصة في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التعقد والتغير، لتتطلب أيضاً قدرات داخلية لمواجهةتها وهو ما نتعرض له في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: دور التشخيص الداخلي في نجاح الخيار الإستراتيجي

يرتبط إستمرارية المؤسسة بقدرتها على التنافس الحالي والمستقبلي وفق القدرات والإمكانات التي تحوز عليها، حيث يظل فقدان تلك الموارد عقبة أمام نجاح خياراتها الإستراتيجية.

إن رهانات المؤسسة الإقتصادية وإندماجها في الإقتصاديات الحديثة القائمة على معرفة الموارد المتفردة وهو ما نادى به نظرية الموارد التي تتجه إلى التحليل والتشخيص الداخلي لموارد المؤسسة والتي أكدتها الكثير من الدراسات، حيث ربحية المؤسسة أصبحت تتوقف على تأثيرها بالداخل أكثر مما يتوقف على تأثيرات الصناعة أي بالخارج¹.

ولغرض نجاح الخيارات الإستراتيجية فإن المؤسسات مطالبة بتشخيص ثلاث عناصر داخلية وما إذا كانت تشكل نقاط قوة لها أو تهديداً والتي نوجزها في:

أولاً: تحليل الموارد والكفاءات

مع نهاية الثمانينات ونتيجة التغير الحاصل في محيط المؤسسة الإقتصادية بدأ التحليل الإستراتيجي يتجه إلى التحليل الداخلي، حيث نادى مقارنة الموارد الداخلية بأن نجاح الخيارات الإستراتيجية وضمنان التفوق التنافسي للمؤسسة يعتمد على ما تحوز عليه تلك المؤسسات من موارد وكفاءات بكونها تتميز بصعوبة التقليد وغير قابلة للنقل وشكل روافع نجاح لها.

ويشير مصطلح الموارد الداخلية إلى "مجموع الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية، المعلومات، المعرفة والمهارات التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحاتها"².

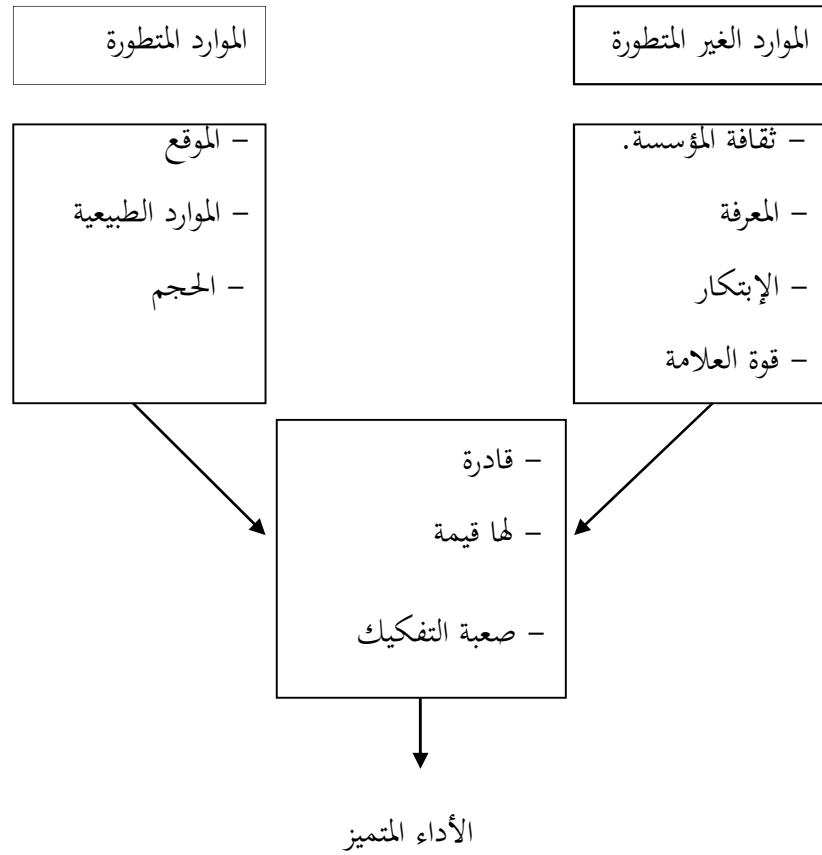
¹ بخاشي موسى، "تسيير المعارف كإستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص160.

² موساوي زهية، "نظرية الموارد والتجديد"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 5/4 ماي 2004، ص249.

كما يضاف بأن موارد المؤسسة هي كل ما يتعلق بالموارد المنظورة المادية (الأراضي، المباني،
التجهيزات...) والموارد الغير منظورة (السمعة، المهارات...) ¹.

إن موارد المؤسسة تشكل نقاط قوة أو ضعف بالنسبة للمنافسين حيث تستطيع من خلالها تجاوز مختلف
المخاطر والتهديدات وإقتناص الفرص الخارجية، فالمؤسسات التي تمتلك القدرات الكامنة والكفاءات البشرية
يمكنها تطوير منتجاتها (دورات إبتكارية) بالتالي يكون لها السبق الإبتكاري وتكون فائدة في السوق وأكثر تفوقاً
من حيث خياراتها الإستراتيجية والشكل الموالي يوضح شكل الموارد.

شكل رقم (2-3): يوضح خصائص الموارد



المصدر: الشريف حمزوي، "ثقافة التوجه نحو السوق، المواد الغير متطورة والأداء المتميز"، الملتقى الوطني حول المؤسسة
الجزائرية والتميز، جامعة قلمة أيام 27/26 نوفمبر 2007، ص91.

¹ شارلز، جازيت جونز، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية،
2001، ص211.

ثانياً: تحليل الثقافة التنظيمية

وهو أحد المكونات الأساسية في عمليات التشخيص الداخلي والذي له أثر على نجاح الخيارات الإستراتيجية من حيث قبولها وتنفيذها، فعادة ما تظهر مقاومة كبيرة من طرف العاملين في المؤسسة للإستراتيجيات الجديدة.

وتلجأ المؤسسات قبل تنفيذ خيارها الإستراتيجية إلى تقييم الوضع الحالي ومعرفة إمكانيات نجاح أهدافها من خلال قياس مدى قبول التغيير (المعارضين والمحايدين) وبالتالي يشكل خلق ثقافة تنظيمية إلتزاماً كبيراً من الإدارة العليا تتفرع عنه إلتزامات فرعية تعم كافة أرجاء التنظيم نحو وحدة الأهداف¹.

وبالتالي تشكل ثقافة المؤسسة منجماً كبيراً تتزود منه المؤسسات وتستعمله في إنجاح خياراتها الإستراتيجية، وتعتبر كمحرك رئيسي ومشجع دائم لكل عمليات التغيير، فهي تشكل نطاقاً من القيم والتعقيدات المشتركة التي توجه السلوكات اليومية داخل المؤسسة.

ثالثاً: تحليل وإقامة هياكل التنظيمية ملائمة

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن إختيار أو إقامة الهياكل يخضع لجملة من المحددات والعوامل كالإستراتيجية التي تختارها المؤسسة كوسيلة لنجاح خيارها الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة كوسيلة لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى حجم المؤسسة فلا بد من تطوير الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة مع التغيرات الجديدة وتكون أكثر تألماً معها، حيث الوقوف على درجة المرونة التي تتمتع بها الهياكل السابقة يسمح بإكتشاف ما إذا كانت تشكل عائقاً أو عنصراً داعماً للخيارات الإستراتيجية².

¹ بخاخشة موسى، التكوين "كأداة لتأهيل الموارد البشرية في اطار التكنولوجيات الحديثة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، 2007، ص169.

² المرجع نفسه، ص198.

المطلب الثالث: التحليل البيئي كمصدر للتفوق التنافسي وإستشراف تعقيدات المحيط البيئي للمؤسسة

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة دائمة التغير والتجدد، فالإستراتيجيات الإستباقية، والتسيير الإستراتيجي، واليقظة الإستراتيجية الدائمة لمحيطها كلها أدوات تمكن المؤسسات من التعامل بذكاء مع محيطها الخارجي.

وتذهب الكثير من الدراسات بأن مصادر الأخطار التي تصيب محيط المؤسسة قد تكون خارجية كتغيير أوضاع السوق وسرعة تقلبه فضلاً عن أوضاع داخلية نتيجة تقادم تقنياتها وتوقف آلياتها الفكرية عن التجديد والإبتكار وتوفير الحلول للمشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة.

إن تطورات المحيط البيئي للمؤسسات الإقتصادية أبرز مايلي¹:

✓ منتجات جديدة وفورية ومتطورة؛

✓ زيادة شدة المنافسة وتطورها وتنوعها، حيث أصبح التنافس قائماً حول الجودة، الوقت، المعرفة ووضع المؤسسات أمام تحديات جديدة.

إن لهذه التحولات نتائجها السلبية على المؤسسات الإقتصادية بل إمتدت لتمس جميع وظائف المؤسسة، وهو ما يفرض عليها ضرورة مواكبة هذه التحديات، فتلك التحولات والتقلبات تجعل محيط المؤسسة أكثر تعقيداً وأشد خطورة وتضع المسيرين في حالة عدم اليقين للأسباب التالية:

✓ صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها؛

✓ إتساع رقعة المنافسة وارتفاع حدتها؛

✓ جاذبية القطاع وسهولة الدخول للصناعة؛

✓ ضغوطات المؤسسات الدولية؛

✓ التطور التكنولوجي والمعرفي؛

✓ تصغير حجم المؤسسات (فقدان الخيارات العمالية).

¹ فالتة اليمين، "المؤسسة الإقتصادية وتحولات المحيط"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة بسكرة، 2005، ص20.

وأمام التحديات السابقة الذكر يتطلب من المؤسسة الإقتصادية إتخاذ سلوكات حول كيفية مجارات تقلبات للمحيط فالمؤسسات أصبحت مجبرة على سبق الأحداث والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية إلى جانب الإستعداد لأحداث التغيير.

إن الإستجابة للتطورات السابقة الذكر فرض على المؤسسات أن تكون أكثر ذكاء وقدرة على التعلم وتغيير الأهداف حسب المعطيات والظروف، فليونة المؤسسة مع محيطها يتطلب منها المسaire الداخلية والخارجية لمحيطها إضافة إلى تحصيلها على محفظة من المعارف الداخلية والخارجية لإستشراف محيطها.

إن تحليل المحيط البيئي للمؤسسة يساعد في التقليل من عدم التأكد البيئي من جهة ومن جهة أخرى يساعد على بناء خيارات إستراتيجية ناجحة ويتطلب ذلك ثلاث عناصر أساسية:

أولاً: المسaire الخارجية (اليقظة)

إن التقلبات السريعة في بيئة المؤسسة (محيطها) أدى إلى رفع درجة ليونتها لضمان بقائها وإستمرارها، وإتضح أن ليونة المؤسسة تفرض عليها المسaire المستمرة للمعارف المحيطة بها، وظهرت اليقظة الإستراتيجية كأحد الأساليب التسييرية الحديثة إنطلاقاً من تطور مفهوم وأهداف المؤسسات والتحول من النظام المغلق إلى النظام المفتوح.

إن المقاربات السابقة فقدت بريقها وجعلتها أقل تأثيراً في إستعاب التطورات المحيطة، وأصبحت المؤسسة مجبرة على المعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية، ومحاولة تسابق الأحداث وجعلها أكثر ذكاءً وتعلماً، وبالتالي الحصول على كل معلومة سواء كانت ذات طابع تجاري أو تنافسي أو تكنولوجي.

فالمؤسسة لكي تستطيع مسaire محيطها تحتاج إلى معرفة تطورات هذا الأخير والرصد المستمر والسرعة في سبق الأحداث والإطلاع الجيد يمكن المؤسسة من إتخاذ القرارات المناسبة إنطلاقاً من الإشارات المختلفة التي تأتي من محيطها والتي ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتحليل ذلك المحيط ودراسة مختلف العلاقات بين منافسيها ومورديها ومواطن قوتها وضعفها وكيفية تعاملها مع الأسواق المختلفة.

إن التتبع والرصد المستمر لبيئة المؤسسة الخارجية يهدف إلى ضمان مزايا تنافسية للمؤسسة والتي تؤدي في النهاية إلى تحسين معارفها وتحسين أدائها وبالتالي نجاح خياراتها الإستراتيجية.

إن معرفة الزبائن من خلال المعارف المتراكمة لدى المؤسسة ومعرفة المنافسين ومختلف التكنولوجيات، يساهم في طرح منتجات مبتكرة تتفق مع رغبات المستهلكين وتتفوق على المنافسين وهو ما يغير علاقة الارتباط الموجبة بين السوق وأداء المؤسسة، حيث يتم تغيير ذكريات تأثير ثقافة التوجه نحو السوق ليس تأثيراً مباشراً بل يتم عبر متغيرات وسيطة ذات صلة بالموارد الغير المتطورة.

وبالتالي نصل إلى أن المؤسسات المتوجهة نحو السوق هي مؤسسات أكثر وعياً لوجود رغبات فعلية وخافية، وبوجود منافسين يجتهدون في تلبية تلك الإحتياجات وهو ما يمكن المؤسسات من توقع الحاجات والإستجابة لإشارات الزبائن باكراً قبل المنافسين من خلال تكوين شبكة من المعارف حيث تساعد في نجاح الخيارات الإستراتيجية التي تضعها المؤسسات وفق تحليل دقيق للمحيط الذي تنشط فيه.

ثانياً: المسايرة الداخلية (تحديد المعارف)

إن تقويم المعارف الداخلية وتحديثها بصورة دائمة ومستمرة يساعد المؤسسات في ظل تعقيدات المحيط التنافسي على تشكيل خبرات ومهارات سواء في المجال الإنتاجي أو التسويقي ليعطي لها طابع التميز، فضلاً عن حل العديد من المشكلات التنظيمية التي تتعرض لها المؤسسات.

فالمؤسسات اليوم تعتمد على المعارف ودورات الإبتكار المختلفة كما تحولت إلى مكان لتجمع مختلف الكفاءات والمواهب والعقول المتميزة كمتطلبات جديدة، إضافة لما كانت عليه سابقاً كمراكز لتجمع اليد العاملة ومختلف الموارد الطبيعية نتيجة لخصائص الإقتصاد التقليدي.

إن نجاح الخيار الإستراتيجي يتطلب تحول المؤسسات من حافظة منتجات لمواجهة الطلب المتزايد الذي تحتاجه الصناعة ذات الرأس المادي إلى حافظة موارد ومعارف تفرضها الصناعات الحديثة ذات إكتشاف معرفي كبير.

ووفقاً للمقاربات البيئية على الموارد الداخلية يرى (prahald) أن المؤسسة لاتعتبر كحافظة منتجات أو صناعات، بل أيضاً حافظة كفاءات ومعارف، وهو ما يتطلب من المؤسسات الحديثة العمل على جذب أحسن الكفاءات والإستثمار فيها وتسيير معارفها، وزيادة نفقات البحث والتطوير لزيادة معارف الأفراد، حيث أصبحت

المؤسسات تعتمد على الإستراتيجيات الإستباقية من خلال التراكم المعرفي المجسد في معرفة الزبائن والمنافسين ومعرفة الأسواق كأدوات تساهم في إتخاذ قرارات دقيقة وأكثر مردودية وكفاءة¹.

فبالتالي نحصل على أن المخزون المعرفي (المعارف الداخلية) يمكن تحويلها إلى منتجات وخدمات مما يجعلها مصدراً للقيمة وزيادة الإنتاجية، حيث أن المؤسسات الحديثة لم تعد تبني خياراتها الإستراتيجية على إمتلاك الموارد المادية فقط، بل إمتد نجاح تلك الخيارات إلى قدرتها على إنتاج المعارف لتوجهات جديدة نتيجة تقليد تلك الخيارات الإستراتيجية من قبل المنافسين في نفس القطاع.

1 بخاخشة موسى ، "تسيير المعارف كإستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص187.

الخلاصة

من خلال ما تم دراسته تبين لنا أن المؤسسات الإقتصادية بمختلف نشاطاتها وطبيعتها لديها العديد من الخيارات الإستراتيجية على مختلف مستوياتها، حيث تمر عملية الخيار الإستراتيجي بمجموعة من المراحل الإستراتيجية للوصول إلى إختيار البديل الإستراتيجي المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تبدأ بعملية توليد البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، أو على مستوى وحدات الأعمال، أو على مستوى الوظائف، ويتم تنمية هذه البدائل باستخدام نموذج Swot، ثم تأتي بعدها مرحلة تقييم البدائل المتاحة والتي من خلالها تستعين الإدارة بمجموعة من المعايير الكمية وغير الكمية (النوعية)، كما يتم إستخدام أدوات وأساليب التحليل الإستراتيجي على مستوى المؤسسة والنشاط، إذ يتم إستخدام نموذج مجموعة بوسطن الإستثمارية للحصول على صورة عامة وشاملة لمحفظة الأعمال، أما إذا كان التحليل أكثر تعمقاً فيستخدم نموذج جينرال إلكتريك للمؤسسات التي تتكون من وحدات أو أنشطة تتصف كل منها بتقديم عدد من المنتجات إلى عدد من الأسواق. وفي الأخير يتم إختيار البديل الإستراتيجي المناسب بعد تصفية البدائل المتاحة، ويمكن إستخدام نموذج شندر الكمي الذي يقوم على المقارنة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة في ضوء مجموعة من المعايير لإختيار البديل المناسب، وكل هذه الأساليب والأدوات تساعد المؤسسة في عملية الخيار الإستراتيجي والوصول إلى الخيارات الإستراتيجية المثلى التي تحقق المزايا التنافسية المرجوة، ولغرض نجاح الخيار الإستراتيجي فالمؤسسة مطالبة بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة ورصد وتتبع كل ما هو جديد في بيئة المؤسسة.

تمهيد

بعد إستعراضنا للجانب النظري للدراسة حول أثر عدم التأكد البيئي على الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية وبعد عرضنا لمتغيرات النموذج المقترح للدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل تطبيقه والتأكد من صحته، من خلال التعرف على وجود أو عدم وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وبهدف ذلك قسمت الدراسة من خلال هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

البحث الأول: تقديم مركب الدرجات والدرجات النارية "سيكما" بقالمة

المبحث الثاني: سياسة الإصلاحات التي شهدتها مركب "سيكما"

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم مركب "سيكما"

قبل شروعنا في تطبيق الجانب النظري على المركب محل الدراسة، يوجب علينا إعطاء نظرة عليه من حيث النشأة والتطور وتصميم هيكله التنظيمي وكذلك تبيان أهميته الاقتصادية ثم إظهار النموذج المعتمد من طرف المركب في عملية دراسة وتحليل البيئة التي ينشط فيها.

المطلب الأول: نشأة وتطور مركب "سيكما"

سنقوم في هذا المطلب توضيح التطور التاريخي لمركب "سيكما"، بالإضافة إلى تقديم الهيكل التنظيمي للمركب وتوضيح مختلف المصالح الموجودة به مع الشرح الموجز لها.

أولاً: نشأة مركب "سيكما"

تم إنشاء المركب الصناعي في 24 ماي 1970 من طرف الشركة الوطنية للبناء الميكانيكي عام 1967، وهذا الإتفاق تم مع الشركة الألمانية " RFA " برأس مال قدره 890000000 دج، وهذا عن طريق الإنتاج اليدوي حيث نصت الإتفاقية على 300000 دراجة نارية و15000 دراجة عادية و5000 محرك لضغط المياه ونسبة تقدر ب15% كقطع غيار، وقد أرسل المركب بعثتين للتكوين إلى ألمانيا الغربية، وعند عودتهم قام المتكونين بإعطاء دروس تكوينية لعمال المركب، بدأ المركب الإنتاج في عام 1974.

وفي سنة 1978 تم تسليم المركب إلى السلطات الجزائرية بخروج المؤسسة الألمانية مسجلة آخر حضور تقني في جوان 1980، وبعد إعادة الهيكلة قامت الحكومة في جانفي 1983 بتقسيم شركة السوناكوم إلى 11 مؤسسة تختص كواحدة في إنتاج منتج خاص، أما مركب الدراجات والدراجات النارية فأصبح تابعاً لمؤسسة إنتاج وسائل النقل الخاصة الموجودة بولاية تيارت كل هذه العمليات تم الشروع في تطبيقها بعدما تمت المصادقة عليها من طرف الحكومة.

أما في سنة 1987 أصبح مقر مؤسسة الدراجات النارية وتطبيقاتها بقالمة، طبقاً للمرسوم 282-87، حيث أدخلت تعديلات على منتجاتها وذلك بالتنوع فيها عن طريق مختلف الدراسات التي قام بها المعنيين والتقنيين التابعين للمركب، مما زاد في نشاطها وأصبحت تقوم بعدة نشاطات وأعمال منها: التجارة، التطوير، الإستراد، البيع... إلخ.

يقع المركب على مساحة قدرها 135000م² والمغطاة منها 28000م²، وبدأ العمل ب50 عامل، وفي سنة 1976 أصبحت 1000 عامل، وفي الثمانينات وصلت إلى 1500 عامل، وقد كانوا في مستويات مختلفة منهم الإطارات والعمال البسطاء، وموزعين على مختلف أقسام المركب، من بينهم من إستفاد من تريض تكويني داخل الوطن وخارجه، يتولى المركب أربع وحدات تجارية (قالمة، قسنطينة، الجزائر العاصمة، وهران).

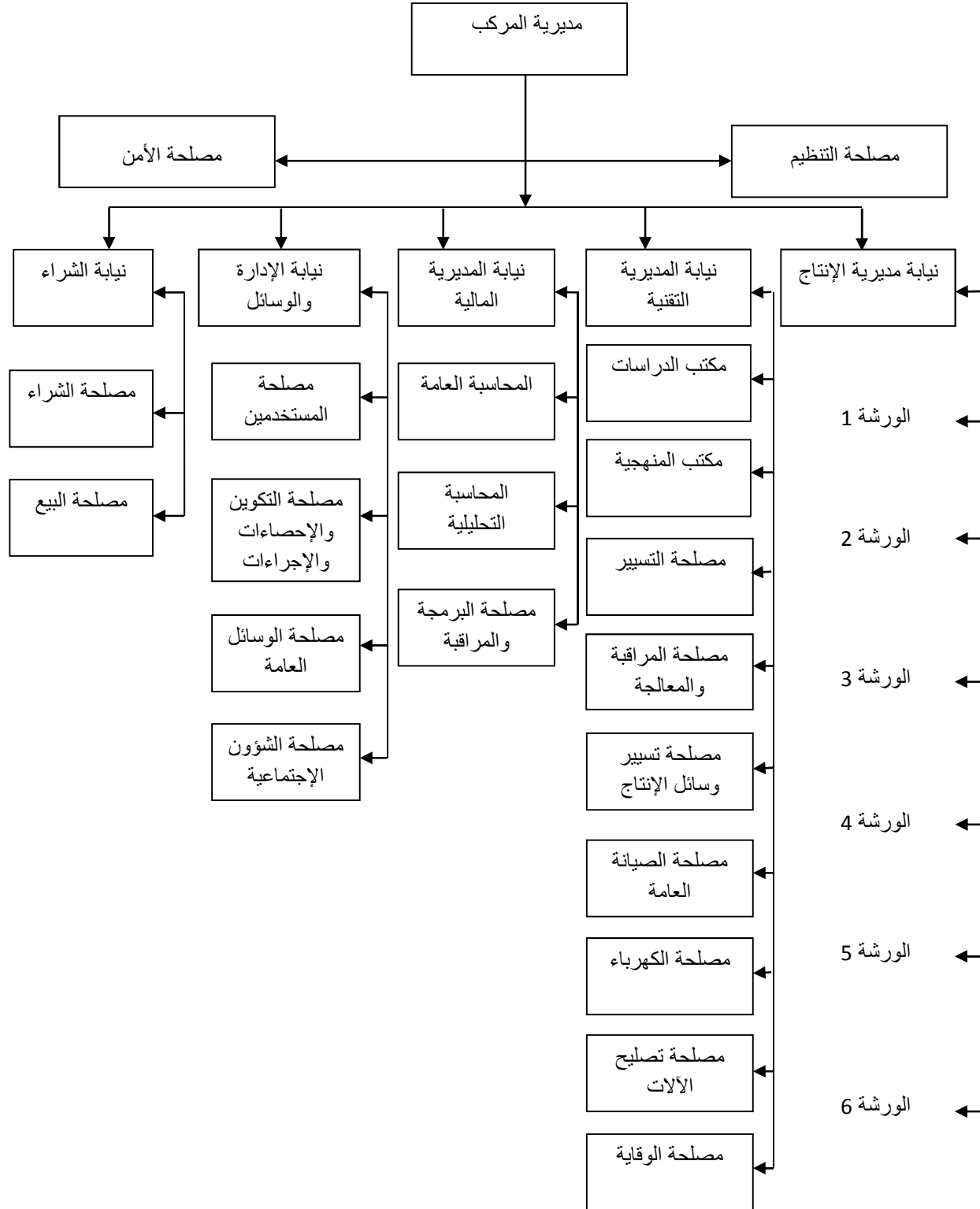
الجدول رقم (3-1): يوضح بطاقة تعريف لمركب "سيكما"

مركب الدراجات والدراجات النارية (سيكما)	إسم المركب
طريق بلخير-قالمة-	المقر الإجتماعي
1987	تاريخ الإنشاء
صناعة ميكانيكية	مجال النشاط
125	عدد الموظفين في المركب
280950000 دج	رأس المال
Cycma	الشعار

المصدر: إعداد الباحثان بناءً على معلومات من المركب

ثانيا: توضيح الهيكل التنظيمي لمركب الدراجات والدراجات النارية " Cycma "

شكل رقم (3-1): يوضح الهيكل التنظيمي لمركب الدراجات والدراجات النارية "سيكما"



المصدر: الإدارة العامة، 2015

ثالثاً: شرح الهيكل التنظيمي

1. **مديرية المركب:** تتكون أساساً من مدير المركب بإعتباره المشرف العام، مهمته التنسيق بين مختلف مديريات المركب، والسهر على تطبيق قرارات المديرية العامة.

2. **مصلحة التنظيم والإعلام الآلي:** إن إستخدام الإعلام الآلي في المؤسسة الإقتصادية يحقق فوائد متعددة، تتمثل في السرعة في الإنتاج، والدقة في الحسابات والنتائج، وتوفير الوقت، وقد بدأ إستعماله في سبتمبر 2000، بعدد من الحواسيب موزعة على مصالح المركب لتسهيل العمل.

3. **مصلحة الأمن:** تتولى هذه المصلحة حماية المركب من أي خطب يمكن أن يتعرض له، كذلك تتولى دراسة المدخل الرئيسي، كما تعمل على الرقابة المستمرة من أجل إكتشاف الأخطار أثناء فترات العمل وخارجها.

4. **مصلحة نيابة مديرية الإنتاج:** تعمل هذه المديرية على تحويل المواد الأولية من الحالة الطبيعية لها إلى حالتها النهائية، في صورة منتجات تامة الصنع، كما تعمل على تطبيق القرارات الصادرة عن المديرية التقنية، وتضم ورشات وكل ورشة لها دور خاص في العملية الإنتاجية.

5. **نيابة المديرية التقنية:** تعتبر من أبرز النيابات بالمركب، وتضم عدة مكاتب ومصالح أهمها:

✓ **مصلحة تسيير الإنتاج:** هي المصلحة التي تقوم بتسيير الورشات الإنتاجية عن طريق التخطيط، ومتابعة

الإنتاج، كما تقوم بتسيير للمخازن، وذلك بالقيام بالمراقبة المستمرة للمخزونات من أجل تقسيمها وتحضير ملفات خاصة بها وتنقسم هذه المخازن إلى:

- **مخزن المواد الأولية:** وهو مخزن للمواد الأولية الخام، التي سيتم تحويلها فيما بعد؛

- **مخزن المواد المشتراة:** وهو مخزن يضم مختلف المواد المشتراة (مواد تركيبية)، مواد محلية أو مستوردة؛

- **مخزن المواد الكيميائية:** وهو مخزن يحتوي على المواد الكيميائية، ويطلب هذا المخزون خاصة من

وحدات الإنتاج ومخابر المركب.

6. **نيابة مديرية المالية والمحاسبة:** تضم مصلحة المحاسبة العامة، ومصلحة المحاسبة التحليلية:

✓ **مصلحة المحاسبة العامة:** تعتبر من أهم المصالح الموجودة في المركب ولها دور فعال يتمثل في المراقبة

وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية من أجل إعداد الميزانية الختامية؛

✓ **مصلحة المحاسبة التحليلية:** مهمتها حساب مختلف التكاليف، ومتابعة المخزون، والإستثمار، وتضم

ثلاثة (03) أقسام ومصليحتين:

- قسم الإستهلاكات؛

- قسم سعر التكلفة؛

- قسم محاسبة المواد؛

- مصلحة البرمجة؛

- مصلحة الخزينة.

7. **نيابة الإدارة والوسائل:** مهمتها الأولى هي الإلمام بالشؤون الإدارية للمركب، وتضم أربعة (04) مصالح،

يرأسها نائب المدير العام هي:

✓ **مصلحة المستخدمين والأجور:** تقوم بإعداد بطاقات حضور العمال، كما تقوم بتحديد

أجورهم؛

✓ **مصلحة التكوين والإحصاء والإجراءات القانونية؛**

✓ **مصلحة الوسائل العامة؛**

✓ **مصلحة الشؤون الإجتماعية.**

8. **نيابة مديريةية الشراء:** تتم بتلبية جميع إحتياجات المركب من بينها إحتياجات العملية الإنتاجية من مواد أولية،

قطع غيار، مواد كيميائية، وتضم ثلاثة (03) أقسام:

✓ **قسم الشراء الداخلي:** يعمل على تلبية كافة إحتياجات المركب التي يمكن الحصول عليها من

داخل الوطن؛

✓ **قسم الشراء الخارجي:** يعمل على تلبية إحتياجات المركب من خارج الوطن؛

✓ **قسم العبور:** يشرف على جميع الإجراءات الجمركية من إستلام وإيصال المواد من الجمارك إلى

المركب.

9. ورشات وآلات التصنيع: يتم تصنيع المنتج في ستة (06) ورشات رئيسية كمايلي:

جدول رقم (3-2): يوضح ورشات الإنتاج للمركب "سيكما"

الورشة 1	الورشة 2	الورشة 3	الورشة 4	الورشة 5	الورشة 6
السباكة	السك	التفريز	المخارط بأنواعها	التحليل الكهربائي	التركيب
الحدادة	التلحيم	التبريد	النصف التلقائية	القفل	
المعالجة الحرارية	القطع	الثقب	التلقائية	التنظيف	
	الآلات الخاصة	التقويم	المرقمة	الدهن	

المصدر: ملحق رقم (02)

وبناءً على ما تقدم سابقاً في ما يخص الهيكل التنظيمي الذي لا تزال تعمل به، فإن المركب قام بوضع هيكل تنظيمي جديد لا يزال قيد التنفيذ وهذا ما تم إستنتاجه من خلال إجراء المقابلة أنظر الملحق رقم (03).

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية لمركب "سيكما"

في إطار التوجهات التي إعتمدها الجزائر بعد الإستقلال تركزت مجملها نحو تبني سياسة التصنيع والتي لاقت رواجاً كبيراً في تلك الفترة وكان الإيمان قوي على أمل أن تصبح المؤسسة الجزائرية تقف الند للند أمام المؤسسات الأجنبية، وذلك بتزويدها بكافة الشروط التي تؤمن لها التشغيل والإنتاج والنمو كباقي المؤسسات، وهو ماتم تجسيده من خلال إقامة هذه المؤسسة والتي تعد أحد أعمدة الصناعات الميكانيكية، حيث تشكل محرك أساسي للنمو الإقتصادي بقدرة إنتاج تعادل 30000 دراجة نارية، 34000 دراجة، و5000 محرك ساكن، فضلاً عن الوصول إلى الأسواق الدولية وبالتالي زيادة الدخل والتصدير خارج قطاع المحروقات فضلاً عن كمية الطلب المحلي.

المطلب الثالث: النموذج المعتمد في التحليل البيئي لمركب "سيكما"

أنشأ المركب للدراجات والدراجات النارية في إطار موجة التصنيع التي تعهدها الجزائر بعد الإستقلال إلى جانب الثورة الصناعية، فرغم الخبرة التي إكتسبتها المؤسسة محل الدراسة في الإطار الصناعي لفترة طويلة والبيئة الهادئة التي كانت تنشط فيها، إلا أنه في السنوات الأخيرة ونتيجة الإنكماش الإقتصادي وتطور المنافسة في السوق

الدولية لم تستطيع المؤسسة وضع نموذج للتعامل هذه البيئات المتغيرة والمعقدة، فإنتاج هاته المؤسسة إستمر دون طرح منتجات جديدة، فضلاً عن غياب رؤية إستراتيجية لتقديم تحسينات جديدة.

إن تعقد المحيط الذي تنشط فيه تلك المؤسسة لم تستطيع من خلاله الإطارات المسيرة وضع نموذج لتحليل ذلك المحيط والتعرف على المنافسين وهو ما أدى إلى تسريح آلاف العمال خلال فترة التسعينات خاصة في ظل الإفتتاح وتحرير التجارة الخارجية الذي يتطلب الجودة الكافية نتيجة غياب مواصفات عالمية لمنتجاتها، وبالتالي كانت المؤسسة متفوقة على نفسها، وهو ما أدى بالوزارة الوصية إلى التوجه نحو وضع إصلاحات إقتصادية جديدة تمثلت في برامج تأهيل هذه المؤسسات وفق إجراءات جديدة تخضع للنجاعة الإقتصادية، وتكييف منتجاتها مع الأسواق العالمية.

المبحث الثاني: سياسة الإصلاحات التي يشهدها المركب وفق التغيرات البيئية والمنافسة الدولية

نظرا لتطور الإقتصادي وتوسع الشراكة سواء كانت محلية أو دولية أدت إلى ظهور بعض المشاكل والصعوبات والتي أجبرت المركب على وضع بعض الخطط وإصلاحات لتفاديها، ثم أشرنا إلى الوضع السائد بالمركب من حيث الجانب التكنولوجي مع تبين الهيكل المنهجي المتبع في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: سياسة الإصلاحات في قلب التغيرات الدولية

أدت تغيرات السوق الدولية التي تعهدها العالم والطفرة التكنولوجية الحديثة إضافة إلى إنشاء المنظمة العالمية للتجارة إلى تحديد مؤسسة "سيكما" تحت الأهداف التالية:

أولاً: الأهداف المنشودة

- ✓ تحسين مردودية المؤسسة؛
- ✓ تحسين موقع المؤسسة بالسوق الجزائرية؛
- ✓ الوصول لأسواق إقليمية ودولية؛

ثانيا: السوق

مراعاة الإنعاش العام للإقتصاد وإستعادة مؤسسة "سيكما" للسوق، وضعت إحتتمالات مبيعاتها هي (بوحدة):

جدول رقم (3-3): يوضح إحتتمالات مبيعات المركب

المنتوج	آفاق 2000-2003	آفاق مابعد 2004
دراجات نارية	20000	45000
دراجات	75000	150000
منتجات أخرى	2000	4000

المصدر: الملحق رقم (04).

ثالثا: المحاور الإستراتيجية للتنمية

لبلوغ الأهداف التي تتوخاها مؤسسة "سيكما" يفرض عليها:

- ✓ تكييف المنتجات بالسوق: تجديد تشكيلة المنتجات وتوسيعها؛
- ✓ إقتناء طرق و وسائل إنتاج جديدة (مراكز الإستصناع و ورشات مرنة) بغية إعطاء أداة الإنتاج أكثر مرونة وقوة؛
- ✓ تحسين الهياكل وفعالية الخدمات بعد البيع؛
- ✓ تطور تصدير منتجات رقيقة.

رابعا: الإستعانة بالشراكة

تتمثل أهداف الشراكة التي يسعى إليها المركب في:

- ✓ دعم قواعد نموها بصفة أكيدة وثابتة؛
- ✓ تمكين المؤسسة بوضعها بالسوق الوطنية والدولية لمنتجات قابلة للمنافسة من وجهة الجودة والأسعار؛
- ✓ تمنح مؤسسة "سيكما" مكانة مرموقة للشراكة مع متعاملين كانوا مواطنين أو أجانب، سواء تعلق بعقود طويلة الأجل للتمويل أو الخدمات؛
- ✓ المساهمة في رأسمال الشركة؛

✓ إنشاء شركة فرعية مشتركة؛

✓ شراء علامات وترخيصات أو معاملة باطنية لصنع منتجات متممة لصانعي العلامات.

فضلا عن:

✓ مركبات بمحرك للمعوقين؛

✓ كراسي متنقلة؛

✓ درجات المنزل؛

✓ نقالات بدولين.

المطلب الثاني: التجديد التكنولوجي بالمركب

يرجع تاريخ الإهتمام بالتجديد التكنولوجي إلى سنوات التسعينات إثر الأزمة الإقتصادية التي أصابت الصناعة والتطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، وهو ما يبرز أهميته على إعتبار أن التنافس على إمتلاك التكنولوجيا الأكثر تطورا أسبق من التنافس على إنتاج المنتجات ذات جودة عالية، فالأول يؤمن الثاني وهو ما يفرض على المؤسسات توجيه الموارد المالية لهذا الغرض.

ليكن غياب هذه الموارد يشكل عائقاً لبلوغ القدرة التنافسية والأكثر من هذا يصبح التجديد التكنولوجي كارثة حقيقية وهدر للموارد المالية إذ تجاوزه الزمن بسبب التطور المتسارع للمعارف وبالتالي على المؤسسات أن تكون يقظة عن طريق إعتقاد نظام معلومات فعال يتيح للمؤسسة نظرة خارجية بإتجاه الأسواق الدولية.

وتعتبر مؤسسة "سيكما" من المؤسسات التي تتميز بتقادم تكنولوجي كبير وتكنولوجيا مستوردة إلى سنوات التسعينات، فشح الموارد المالية وغياب نظرة التطورات المحيط الخارجي والسوق التكنولوجي جعلها غير مجدة فحسب الإحصائيات المستخرجة من دائرة الإنتاج فإن عمليات التجديد لهذه المؤسسة لم يكن سوى 10%.

المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا العنصر إلى وصف منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة وطرق إعدادها في معالجة موضوع الدراسة، كما تضمن وصفاً للإجراءات والمعالجة الإحصائية المعتمدة في التحليل.

أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج بأنه هو الطريق البين إلى الحق في أيسر سبله¹، لدراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها للوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها²، وقد يعني أيضاً تلك الخطوات العملية التي يرسمها الباحث لنفسه في ترتيب أفكاره، وتوجيه موضوعات بحثه توجيهاً يصل بها إلى الحقيقة³، وقد إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتميز هذا المنهج على بقية المناهج بأنه يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث ثم تحليلها حيث يقوم هذا المنهج على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة، أو عدة فترات من اجل التعرف عليه من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج تساعد على فهم الواقع وتطويره⁴.

ثانياً: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة

بعد إختيارنا لمنهج الدراسة المتبع، تأتي عملية جمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة المجتمع المدروس، فقد تم الإعتدال على أدوات معينة لجمع المعلومات التي تُخدم الدراسة والمتمثلة في:

1. الملاحظة: تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات، فهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك

الظواهر، المشكلات، الأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها وإتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم

1 علي محمد دياب، "دور مناهج البحث العلمي العامة المعاصرة في تطوير نظرية الجغرافية البشرية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 644.

2 علي فلاح الزغي، "مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق - مدخل منهجي إداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 160.

3 عاطف فضل، "تمثيلات المنهج الوصفي الإحصائي في الدراسات اللغوية الحديثة"، مجلة التربية والعلم، المجلد 17، العدد 04، 2010، ص 186.

4 رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 43.

ومخطط وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات¹، لذا عند نزولنا إلى الميدان تمكنا من ملاحظة بأن التهيئة البيئية الداخلية للمركب لا تساعد على سير العمل بشكل أكثر فعالية.

2. المقابلة الشخصية: هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة²، وقد قمنا بإتباع تقنية المقابلة عند زيارتنا للمركب حيث قمنا بمقابلة رئيس قسم المحاسبة والمالية للمركب بقالمة، من خلال طرح جملة من الأسئلة، بغية الحصول على المعلومات مباشرة ومن ثم شرحها وتفسيرها وإزالة الغموض إن وجد، كذلك يمكن إعتبرها ضرورة أملتها مجريات الدراسة الميدانية قصد التعمق أكثر في الدراسة الإستقصائية، وبالتالي الوصول إلى نتائج تصحيحية تمكنا في النهاية من بيان مدى تأثير عدم التأكد على الخيار الإستراتيجي في مركب "سيكما" محل الدراسة.

3. الوثائق الداخلية للمركب: تعتبر أداة مهمة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي، حيث يقوم الباحث بجمع مثل هذه الوثائق التي يحتاجها ويسجلها ويقوم بتحليل تلك المعلومات³، والتي من شأنها أن تخدم بعض جوانب الموضوع، وتكمل المعلومات المتحصل عليها من المقابلة.

4. الإستبيان: هي وسيلة لجمع البيانات من خلال إحتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي يطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الإستمارة عادة من خلال التسليم باليد أو من خلال إرسالها عبر البريد أو بالهاتف أو بإستخدام الأنترنت⁴، ولإختبار جملة من الفرضيات المتعلقة بالموضوع تم إعداد إستبيان لهذا الغرض وذلك بالإستعانة بكتب ودراسات وأبحاث تتعلق بالموضوع، بحيث تمت الإستفادة من الخلفية النظرية في صياغة أسئلة الإستبيان مع مراعاة تغطية الأسئلة لفرضيات البحث.

1 رجي مصطفى عليان، عثمان مجّد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص112.

2 أحمد عارف العساف، محمود الوادي، "منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية - المفاهيم والأدوات -"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص55.

3 عامر قنديجلي، إيمان السامرائي، "البحث العلمي: الكمي والنوعي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص325.

4 مصطفى طويطي، نسيم لعرج مجاهد، "تطبيق تقنيات الأساليب النوعية على قياس جودة خدمات المؤسسات المصرفية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03، 2013، ص96.

وتضمنت إستمارة الإستبيان 48 سؤالاً، بوبت في معلومات شخصية وثلاثة محاور رئيسية، ولقد تم صياغة الأسئلة في شكل أسئلة مغلقة يتم الإجابة عنها بنعم أو لا وأخرى مع إقتراحات، وهذا للوصول بدقة إلى آراء المستجوبين حول المحاور المحددة، وكان هذا النوع من الأسئلة في المحاور الثلاثة الأخيرة ويمكن عرض المحاور الرئيسية للإستبيان فيما يلي:

1.4 محور المعلومات الشخصية: تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بشخصية المستجوب (البيانات الشخصية)، ويحتوي على الأسئلة من 01 إلى 05 أسئلة.

2.4 المحور الأول: تضمن هذا المحور الأسئلة المحددة للمؤسسة محل الدراسة تقوم بتحليل البيئة التي تنشط فيها بمركب "سيكما" قلمة، ويحتوي على الأسئلة من 01 إلى 18 سؤال.

3.4 المحور الثاني: تضمن هذا المحور الأسئلة المحددة لإرتباط الخيار الإستراتيجي بقدرة ومميزات المؤسسة بمركب "سيكما" قلمة، ويحتوي على الأسئلة من 01 إلى 15 سؤال.

4.4 المحور الثالث: تضمن هذا المحور الأسئلة المحددة لمدى مساعدة تحليل البيئة على تعزيز الخيارات الإستراتيجية الصحيحة للمركب، ويحتوي على الأسئلة من 01 إلى 10 أسئلة.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

1. وصف المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة محدود، حيث يتكون من موظفي مركب الدراجات والدراجات النارية "سيكما" قلمة، وتم مسح شامل للعينة، إذ تم تحديدها في جميع موظفي المركب البالغ عددهم 125 موظف حالياً، حيث تم إختيار عينة عشوائية ووزعت عليهم 30 إستبيان، وقد أعيدت 25 إستبانة أما الباقي فقد أتلّف منها 2 لم تتم الإجابة عليهم و3 لم يتم إسترجاعهم.

وقد إعتدنا في هذه الدراسة على العينة الطبقية نظراً لعدم تجانس المجتمع الأصلي، الذي قسم إلى طبقات بناءً على المستوى الوظيفي كما يلي:

جدول رقم (3-4): يوضح توزيع مفردات العينة على أساس المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد الإجمالي	العينة	المستوى الوظيفي
16	20	05	الإدارة العليا
24	30	14	الأدارة الوسطى
60	75	06	الإدارة التشغيلية
100	125	25	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين لسنة 2016

2. أساليب المعالجة الإحصائية

يمكن تلخيص أهم الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في الدراسة الميدانية لوصف عينة

الدراسة ولتحديد إستجابتها إتجاه الإستبيان فيمايلي: الجدول، التكرارات، النسب المئوية.

3. مجالات الدراسة

✓ **المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية بمركب الدرجات والدرجات النارية "سيكما" بولاية قالمة

✓ **المجال الزمني:** دامت الدراسة الميدانية حوالي شهرين، من منتصف شهر مارس إلى منتصف شهر

ماي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

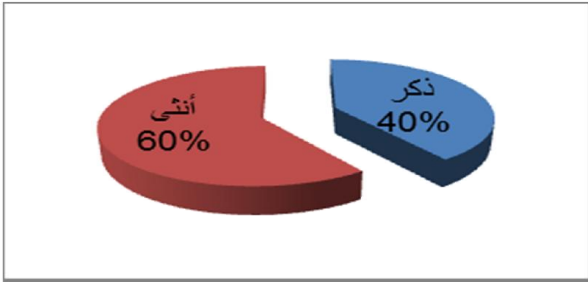
بعد جمعنا وترتيب الإستمارات قمنا بجمع تكرارات كل إقتراح من الإقتراحات المقدمة لكل سؤال، عملنا على إظهار نتائج الأسئلة المبوبة على شكل محاور متضمنة مجموعة من الأسئلة متعلقة بموضوع الدراسة مع تقديم قراءة لهذه النتائج.

المطلب الأول: عرض نتائج محور المعلومات الشخصية

يتضمن هذا المطلب شرح نتائج محور المعلومات الشخصية، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي.

1. من حيث الجنس: تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير السن إلى: ذكر، وأنثى، وهذا ما يوضحه الشكل.

الجدول رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (3-2): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس



الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	40
أنثى	15	60
المجموع	25	100

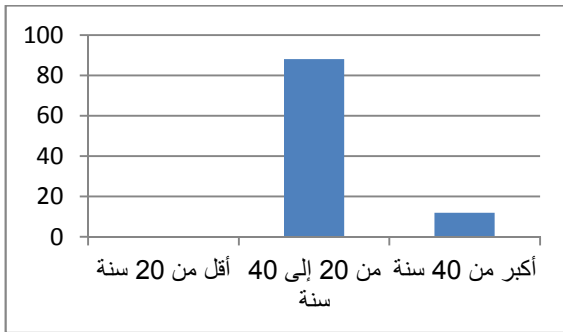
المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج بيانات جدول رقم (3-5)

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على الإستمارة

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المستجوبين كانوا إناث، حيث بلغ عددهم 15 فرد أي بنسبة 40% من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الذكور 10 أفراد أي بنسبة 60% من أفراد العينة، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في المركب الطابع الإنثائي لأن طبيعة الأعمال كانت تخص الإدارات العليا والوسطى عكس الإدارة التشغيلية التي تحتوي على أكبر عدد من الذكور وذلك حسب طبيعة العمل وهذا تم من خلال الملاحظة.

2. متغير العمر: تم تقسيم عينة الدراسة إلى عدة أقسام منها: أقل من سنة 20 ومن 20 إلى 40 سنة وأكبر من 40 سنة. وهذا ليساعدنا للوصول إلى أفضل النتائج.

الجدول رقم (3-6): يوضح توزيع مفردات العينة حسب العمر الشكل رقم (3-3): يوضح توزيع مفردات العينة حسب العمر



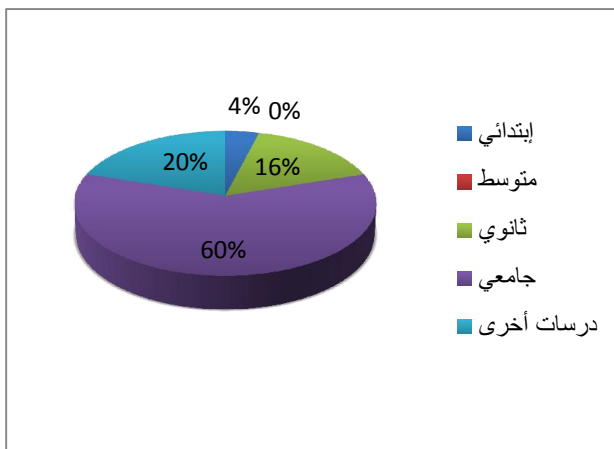
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	—	—
من 20 إلى 40 سنة	22	88
أكبر من 40 سنة	3	12
المجموع	25	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج بيانات جدول رقم (3-6)

إعتماداً على معطيات الجدول يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة الموزعة على الفئات الثلاث، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية من [20-40] بنسبة 88%، ثم تليها الفئة الثالثة والأخيرة من 40 سنة فأكثر بنسبة 12%، وتشير هذه الأرقام إلى أن معظم العاملين في المركب محل الدراسة هم من فئات الشباب القادرة على العمل، مما ينعكس على إمكانية التطور المهني والتكوين والإداري لهذه العينة مستقبلاً، أضف إلى ذلك أنه كلما زاد عمر الشخص زادت معارفه ومهاراته وتجاربه وخبراته المكتسبة وبالتالي لديه المقدرة على مواجهة صعوبات وعراقيل التي تواجهه وسرعة التأقلم معها.

3. من حيث المستوى التعليمي: تم تقسيم المستوى التعليمي إلى عدة مستويات منها: ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي، دراسات أخرى. وهذا ما توصلنا إليه:

الجدول رقم (3-7): يوضح توزيع مفردات العينة الشكل رقم (3-4): يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج بيانات جدول رقم (3-7)

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
إبتدائي	1	04
متوسط	—	—
ثانوي	4	16
جامعي	15	60
دراسات أخرى	5	20
المجموع	25	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على الإستمارة

يلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة ذات مستوى جامعي والتي تقدر بنسبة 60%، لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل المركب نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيه خصوصاً إذا كانت تخص الإدارات العليا والوسطى، وأن هناك ما نسبته 20% من حملة دراسات أخرى كالمجستير أو دكتوراه وهذا مؤشر على أن المركب يستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، كما أن هناك بعض الباحثين مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل أي بنسبة 16% و 4% على التوالي، فرغم أمن هؤلاء لا يحملون شهادات عالية إلا أن إختيارهم كان بإعتبارهم يملكون خبرة سنوات طويلة في العمل الصناعي.

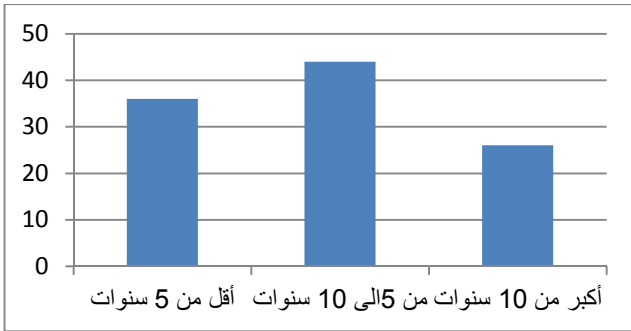
4. من حيث الأقدمية في المؤسسة: تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة إلى: أقل من

5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات، وهذا ما توصلنا إليه:

الجدول رقم (3-8): يوضح توزيع مفردات العينة حسب شكل رقم (3-5): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية

في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة



النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
36	9	أقل من 5 سنوات
44	11	من 5 إلى 10 سنوات
25	5	أكبر من 10 سنوات
100	25	المجموع

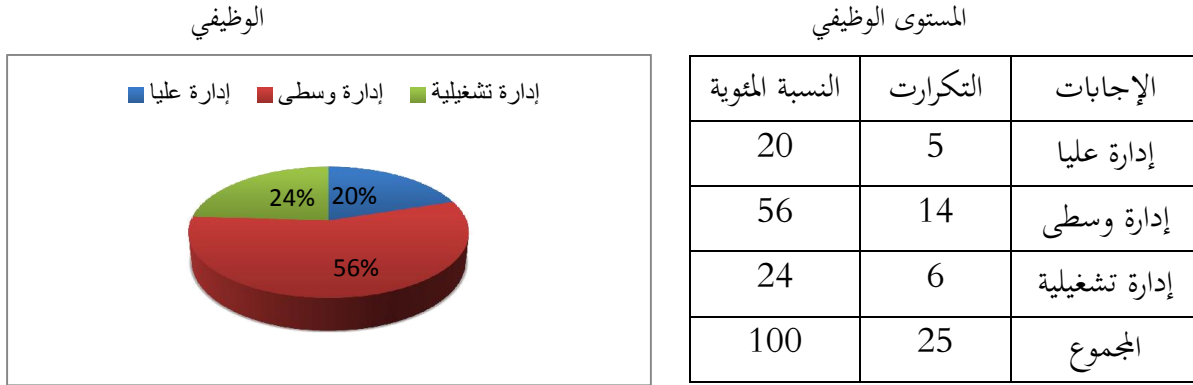
المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج بيانات جدول رقم (3-8)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على الإستمارة

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة من [5-10] سنوات بلغت أعلى نسبة ب 44%، ثم تليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 36%، بينما بلغت الفئة الأكبر من 10 سنوات نسبة لا بأس بها بنسبة 25%، كل هذه الأرقام تؤكد على تراكم الخبرة المعرفية في العمل الصناعي بالمركب لأفراد العينة، مما يؤثر على صدق الإجابات على إستبيان الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد الإستفهام عنها.

5. من حيث المستوى الوظيفي: تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي إلى: إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تشغيلية. وهذا ليساعدنا في تحديد أفضل النتائج.

الجدول رقم (3-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشكل رقم (3-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى



المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على الإستمارة. المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج بيانات جدول رقم (3-9)

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة تنتمي إلى الأفراد الذين يشغلون مراكز وسطى، إذ بلغت نسبتهم 56%، وهذا راجع إلى أن المركب محل الدراسة يحتوي على عدة أقسام، بينما تبلغ نسبة الذين يشغلون في الإدارة التشغيلية ب 25%، وفي الأخير تليها نسبة 20% من أفراد العينة الذين يشغلون مراكز عليا وهذا مؤشر يعطي مصداقية أكثر للإجابات.

وأخيراً وبعد تفحص النتائج السابقة المتعلقة بالعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة يمكن إستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الإعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبيان ومن ثم الإعتماد على إجاباتهم أساساً لإستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول

تناول هذا المحور الأسئلة التي تجيب على الفرضية الأولى والمتمثلة في "المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحليل البيئة التي تنشط فيها"، وفي مايلي تتضح النتائج المتوصل إليها.

1. هل تمتلك المؤسسة قسم لتحليل البيئة الخارجية.

الجدول رقم (3-10): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 1.

الإجابات		إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تشغيلية		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم	1	20	4	28,60	3	50	8	32	
لا	4	80	10	71,40	3	50	17	68	
المجموع	5	100	14	100	6	100	25	100	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

تظهر إجابات أفراد العينة أن نسبة 68% يرون بأن المؤسسة لا تمتلك قسم لتحليل البيئة الخارجية بينما يؤكد 32% من المبحوثين بأن المؤسسة تمتلك قسم لتحليل البيئة الخارجية.

2. درجة التعقيد في البيئة.

الجدول رقم (3-11) يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 2.

الإجابات		إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تشغيلية		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
ضعيف	1	20	3	21,40	—	—	4	16	
متوسط	3	60	9	64,30	3	50	50	60	
قوي	1	20	2	14,30	3	50	6	24	
المجموع	5	100	14	100	6	100	25	100	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

يشير الجدول أعلاه أن بسبة 60% من أفراد العينة المبحوثة يؤكدون أن التعقيد في البيئة متوسط و24% من المبحوثين يرون أن التعقيد قوي، أما 16% يؤكدون أن التعقيد في البيئة ضعيف.

3. درجة التغيير في البيئة.

الجدول رقم (3-12): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 3.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
44	11	33,30	2	50	7	40	2	ضعيف
52	13	66,70	4	50	7	40	2	متوسط
04	1	—	—	—	—	20	1	قوي
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن نسبة 52% من المبحوثين يرون أن التغيير في البيئة متوسط و 44% يرونه ضعيف، أما 4% يكفون بأن التغيير في البيئة قوي.

4. هل قامت المؤسسة بتقديم.

الجدول رقم (3-13): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 4.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
64	16	33,30	2	85,70	12	40	2	تحسينات
36	9	66,70	4	14,30	2	60	3	ابتكارات
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

تشير إجابات أفراد العينة أن نسبة 64% يرون بأن المؤسسة قانت بتقديم تحسينات أما 36% من المستجوبين يؤكفون بأن المؤسسة قامت بتقديم إبتكارات.

5. علاقة المؤسسة بالزبائن دائما.

الجدول رقم (3-14): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 5.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
36	9	83,30	5	28,60	4	—	—	جيدة
52	13	16,70	1	57,10	8	80	4	متوسطة
12	3	—	—	14,30	2	20	1	ضعيفة
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة

يبين الجدول أعلاه بأن نسبة 52% من المبحوثين يؤكدون بان علاقة المؤسسة بزبائنهم دائما متوسطة و36% يؤدون بأن علاقة المؤسسة بزبائنهم جيدة، أما 12% من أفراد العينة يرون بأن هذه العلاقة ضعيفة.

6. هل هناك هجرة للزبائن إلى منتجات أخرى.

الجدول رقم (3-15): توضيح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 6.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76	19	66,70	4	78,60	11	80	4	نعم
24	6	33,30	2	21,40	3	20	1	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة

الجدول أعلاه يبين أن نسبة 76% من المبحوثين يؤكدون بأنه هناك هجرة للزبائن إلى منتجات أخرى أما

24% من أفراد العينة يرون بأنه لا توجد هجرة للزبائن إلى منتجات أخرى.

7. هل المؤسسة مستمرة في المنتجات لفترة طويلة.

الجدول رقم (3-16): توضيح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 7.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
64	16	66,70	4	57,10	8	80	4	نعم
36	9	33,30	2	42,90	6	20	1	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 64% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة مستمرة في إنتاج نفس المنتجات لفترة طويلة أما 36% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة لا تنتج نفس المنتجات لفترة طويلة.

* إذا كانت الإجابة بنعم هل راجع إلى:

الجدول رقم (3-17): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 7*.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
18,75	3	50	2	12,50	1	—	—	وفاء الزبائن
—	—	—	—	—	—	—	—	عدم دخول منتجات منافسة
81,25	13	50	2	87,50	7	100	4	عدم القدرة على تقديم منتجات منافسة
100	16	100	4	100	8	100	4	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 81,25% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن سبب إستمرار المؤسسة في نفس المنتجات لفترة طويلة هو عدم القدرة على تقديم منتجات منافسة، أما نسبة 18,75% يؤكدون بأن وفاء الزبائن هو سبب إستمرار المؤسسة في نفس المنتجات لفترة طويلة.

8. الفرص الموجودة في المؤسسة مصدرها وجود قسم للتسويق.
الجدول رقم (3-18): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 8.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
44	11	50	3	35,70	5	60	3	نعم
56	14	50	3	64,30	9	40	2	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإستمارة.

تظهر إجابات أفراد العينة أن نسبة 56% من أفراد العينة المبحوثة يؤكدون أن الفرص الموجودة في المؤسسة مصدرها ليس قسم التسويق، أما نسبة 44% من المبحوثين يرون أن الفرص الموجودة في المؤسسة مصدرها وجود قسم للتسويق.

9. هل المؤسسة سباقا أثناء التفاعل مع الظروف البيئية التي تعيش فيها.
الجدول رقم (3-19): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 9.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
36	9	33,30	2	35,70	5	40	2	نعم
64	16	66,70	4	64,30	9	60	3	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال الجدول السابق وجدنا أن نسبة 64% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة سباقا أثناء التفاعل مع الظروف البيئية التي تعيش فيها، أما 36% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة لم تكن سباقا أثناء التفاعل مع الظروف البيئية التي تعيش فيها.

10. هل تمتلك المؤسسة القدرة على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة.
الجدول رقم (3-20): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 10.

الإجابات		إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تشغيلية		المجموع	
نعم	لا	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
2	3	40	2	35,70	5	33,30	2	36	9
3	64	60	3	64,30	9	66,70	4	64	16
5	المجموع	100	5	100	14	100	6	100	25

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

تبين نتائج الجدول السابق إلى أن نسبة 64% من المبحوثين يرون أن المؤسسة ليست لديها القدرة على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة، أما نسبة 36% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تمتلك القدرة على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة.

11. هل تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

الجدول رقم (3-21): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 11.

الإجابات		إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تشغيلية		المجموع	
نعم	لا	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
3	20	60	3	07,10	1	16,70	1	20	5
2	80	40	2	92,90	13	83,30	5	80	20
5	المجموع	100	5	100	14	100	6	100	25

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

تشير إجابات أفراد العينة في الجدول السابق إلى أن نسبة 80% من المبحوثين يؤكدون بأنهم لا يشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، أما نسبة 20% من المستجوبين يرون بأنهم يشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

12. هل تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

الجدول رقم (3-22): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 12.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
08	2	—	—	—	—	40	2	نعم
92	23	100	6	100	14	60	3	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإستمارة.

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة 92% من أفراد العينة يؤكدون بأنهم لا يشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، أما نسبة 08% من المبحوثين يؤكدون بأنهم يشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

13. هل التحليل الداخلي يمكن المؤسسة من إكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

الجدول رقم (3-23): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 13.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
72	18	33,30	2	92,90	13	60	3	نعم
28	7	66,70	4	7,10	1	40	2	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإستمارة.

يبين الجدول السابق إلى أن نسبة 72% من أفراد العينة المستجوبة يؤكدون أن التحليل الداخلي يمكن المؤسسة من إكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة، أما نسبة 28% من المبحوثين يرون بأن التحليل الداخلي لا يمكن المؤسسة من إكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي لا يمكن تصحيحها وتقويمها بسهولة.

14. معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من إغتنام أكبر عدد ممكن من الفرص.

الجدول رقم (3-24): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 14.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68	17	66,70	4	71,40	10	60	3	نعم
32	8	33,30	2	28,60	4	40	2	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

تظهر نتائج الجدول السابق إلى أن نسبة 68% من أفراد العينة المستجوبة يرون أن معرفة نقاط القوة والضعف وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من إغتنام أكبر عدد ممكن من الفرص، أما بنسبة 32% من المبحوثين يؤكدون بأن معرفة نقاط القوة والضعف وربطهما بالتحليل الخارجي لا يمكن المؤسسة من إغتنام أكبر عدد ممكن من الفرص.

15. هل عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية مستمرة.

الجدول رقم (3-25): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 15.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
48	12	33,30	2	50	7	60	3	نعم
52	13	66,70	4	50	7	40	2	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

تشير إجابات أفراد العينة في الجدول السابق إلى أن نسبة 52% منهم يؤكدون أن عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية ليست مستمرة، أما بنسبة 48% من المبحوثين يرون أن عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية مستمرة.

16. هل تضع المؤسسة تغيرات محتملة للمتغيرات التي تتصف بحالة عدم التأكد.
العينة الجدول رقم (3-26): يوضح توزيع مفردات حسب السؤال رقم 16.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40	10	66,70	4	35,70	5	20	1	نعم
60	15	33,30	2	64,30	9	80	4	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

الجدول أعلاه يبين أن نسبة 60% من أفراد العينة يؤكدون بأن المؤسسة لا تضع تغيرات محتملة للمتغيرات الذي تتصف بحالة عدم التأكد، أما بنسبة 40% يرون أن المؤسسة تضع تغيرات محتملة للمتغيرات الذي تتصف بحالة عدم التأكد.

17. تتنبأ المؤسسة بكيفية تغيير كل قوة من القوى المنافسة التالية الذكر:
الجدول رقم (3-27): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 17.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
04	1	—	—	7,20	1	—	—	التهديد الذي يمكن أن يشكله المنافسون
48	12	33,30	2	50	7	60	3	حدة المنافسة المتواجدة أمامها
24	6	50	3	21,40	3	—	—	تهديدات المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة
24	6	16,70	1	21,40	3	40	2	قوة الموردين
—	—	—	—	—	—	—	—	قوة المشترين
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

تبين إجابات أفراد العينة نسبة 48% يؤكدون بأن المؤسسة تتنبأ بكيفية تغيير حدة المنافسة المتواجدة أمامها وبنسبة 24% يرون أن المؤسسة تتنبأ بكيفية تغيير كلا من تهديدات المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة و قوة الموردين أما بنسبة 04% يرون أن المؤسسة تتنبأ بكيفية تغيير التهديد الذي يمكن أن يشكله المنافسون المحتملون.

18. ما هي الطرق أو أدوات التحليل التي تعتمد عليها المؤسسة في التحليل.
الجدول رقم (3-28): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 18.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
24	6	33,30	2	28,60	4	—	—	نموذج بوترر Porter
—	—	—	—	—	—	—	—	نموذج بوسطن BCG
04	1	—	—	—	—	20	1	نموذج ماكينزي GE
72	18	66,70	4	71,40	10	80	4	الإدارة العليا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

تظهر إجابات أفراد العينة أن نسبة 72% يؤكدون أن أدوات التحليل التي تعتمد عليها المؤسسة في التحليل هي الإدارة العليا وبنسبة 24% من المستجوبين يرون أن نموذج بوترر هو أداة التحليل التي تعتمد عليها المؤسسة أما بنسبة 04% من المبحوثين يرون أن نموذج GE هو أداة التحليل التي تعتمد عليها المؤسسة.

المطلب الثالث: عرض نتائج المحور الثاني

تناول هذا المحور الأسئلة التي تجيب على الفرضية الثانية والمتمثلة في "يرتبط الخيار الإستراتيجي بقدره ومميزات المؤسسة"، وتتلخص النتائج المتحصل عليها فيمايلي:

1. الخيار الاستراتيجي عبارة عن:

الجدول رقم (3-29): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 1.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
24	6	16,70	1	28,60	4	20	1	خطة
56	14	33,30	2	64,30	9	60	3	قرار
20	5	50	3	7,10	1	20	1	بديل أمثل
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال نتائج إجابات أفراد العينة يتضح أن الخيار الإستراتيجي لدى المؤسسة هو قرار وهذا ما أكده 56% من إجمالي العينة المستجوبة، بينما نسبة 24% يعتبرون أن الخيار الإستراتيجي هو خطة لدى المؤسسة أما نسبة 20% من أفراد العينة يرون أنه بديل أمثل.

2. هل الخيار الإستراتيجي:

الجدول رقم (3-30): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 2.

الإجابات		إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تشغيلية		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
خطة طويلة المدى		60	3	57,10	8	50	3	56	14
خطة قصيرة المدى		20	1	21,45	3	-	-	16	4
خطة ظرفية		20	1	21,45	3	50	3	28	7
المجموع		100	5	100	14	100	6	100	25

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

يشير الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 56% من أفراد العينة المستجوبين يؤكدون أن الخيار الإستراتيجي هو خطة طويلة المدى بينما نسبة 28% يعتبرون أنه خطة قصيرة المدى، أما 16% يرون أنه خطة ظرفية.

3. الخيار الإستراتيجي يعتمد على وجود:

الجدول رقم (3-31): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 3.

الإجابات		إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تشغيلية		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
بديل واحد		20	1	14,30	2	16,70	1	16	4
مجموعة بدائل		40	2	57,10	8	33,30	2	48	12
تقليد الآخرين		40	2	28,60	4	50	3	36	9
المجموع		100	5	100	14	100	6	100	25

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من الجدول يمكن ملاحظة أن أكبر نسبة من الإجابات 48% تدل على أن الخيار الإستراتيجي يعتمد على وجود مجموعة من البدائل، ثم تليها نسبة 36% من أفراد العينة يعتبرون أن الخيار الإستراتيجي يعتمد على تقليد الآخرين وفي الأخير نسبة 16% من أفراد العينة أجابوا على أنه بديل واحد.

4. هل يتوقف نجاح المؤسسة إستراتيجيا على تأقلمها مع البيئة الخارجية:

الجدول رقم (3-32): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 4.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
72	18	66,70	4	71,40	10	80	4	نعم
28	7	33,30	2	28,60	4	20	1	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال الجدول السابق نجد أن أكبر نسبة 72% من أفراد العينة يؤكدون أن نجاح المؤسسة إستراتيجياً يتوقف على تأقلمها مع البيئة الخارجية، بينما نسبة 28% يرون أن نجاح المؤسسة إستراتيجياً لا يتوقف على تأقلمها مع البيئة الخارجية.

5. هل تأثر العوامل الخارجية على وضع الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة.

الجدول رقم (3-33): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 5.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88	22	66,70	4	100	14	80	4	نعم
12	3	33,30	2	-	-	20	1	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من الجدول نجد أن معظم أفراد العينة بنسبة 88% يعتبرون أن العوامل الخارجية تؤثر على وضع الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة، بينما تليها نسبة 12% أجابوا بأن العوامل الخارجية لا تؤثر على وضع الخيار الإستراتيجي.

6. هل هناك خيارات إستراتيجية متاحة لدى المؤسسة لمواجهة منافسيها.

الجدول رقم (3-34): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 6.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
36	9	33,30	2	35,70	5	40	2	نعم
64	16	66,70	4	64,30	9	60	3	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال الجدول السابق نجد أن أغلبية أفراد العينة 64% كانت إجابتهم تنفي ذلك أي أنه لا توجد هناك خيارات إستراتيجية متاحة أمام المؤسسة لمواجهة منافسيها أما نسبة 36% يعتبرون أنه توجد هناك خيارات إستراتيجية متاحة لدى المؤسسة لمواجهة منافسيها.

7. هل الخيارات الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة.

الجدول رقم (3-35): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 7.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40	10	33,30	2	42,90	6	40	2	ثابتة
60	15	66,70	4	57,10	8	60	3	متغيرة
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

يشير الجدول أن معظم أفراد العينة 60% أكدوا أن الخيارات الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة هي متغيرة وتليها نسبة 40% أجابوا على أن الخيارات الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة ثابتة.

8. هل تولي المؤسسة إهتمام كبير في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

الجدول رقم (3-36): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 8.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68	17	66,70	4	64,30	9	80	4	نعم
32	8	33,30	2	35,70	5	20	1	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال الإجابات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن 68% من أفراد العينة أجابوا على أن المؤسسة تولي إهتمام كبير في تحديد الخيارات الإستراتيجية ونجد أن نسبة 32% كانوا عكس ذلك فقد أجابوا أن المؤسسة لا تولي الإهتمام الكبير عند قيامها بتحديد الخيارات الإستراتيجية.

9. هل يتم مراجعة الخيار الاستراتيجي.

الجدول رقم (3-37): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 9.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
56	14	33,30	2	57,10	8	80	4	نعم
44	11	66,70	4	42,90	6	20	1	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من الجدول يمكن ملاحظة أن نسبة 56% أجابوا بأن المؤسسة تقوم بمراجعة الخيار الإستراتيجي في حين كان باقي أفراد العينة يرون أن الخيار الإستراتيجي لا يتم مراجعته من قبل المسؤولين.

10. هل يتم إستشارتكم في وضع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

الجدول رقم (3-38): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 10.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
24	6	-	-	7,10	1	100	5	نعم
76	19	100	6	92,90	13	-	-	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال الجدول نجد أن معظم أفراد العينة 76% يؤكدون أنه لا يتم إستشارتهم في وضع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة بينما 24% فقد أجابوا بأنه يتم إستشارتهم في وضع الخيارات الإستراتيجية.

* وبالنسبة للأفراد الذين أجابوا بلا هل الإدارة العليا تسيطر على ذلك فكانت الإجابة كالتالي:

الجدول رقم (3-39): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 10*.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	19	100	6	100	13	-	-	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	19	100	6	100	13	-	-	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 100% من أفراد العينة يؤكدون أن الإدارة العليا هي المسؤولة على وضع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

11. الخيار الاستراتيجي وسيلة للتكيف مع:

الجدول رقم (3-40): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 11.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
16	4	16,70	1	7,10	1	40	2	المنافسة
24	6	50	3	21,40	3	-	-	متطلبات الزبائن
56	14	33,30	2	64,30	9	60	3	قدرات المؤسسة
04	1	-	-	7,10	1	-	-	صعوبات في التسويق
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال نتائج إجابات أفراد العينة يتضح أن الخيار الإستراتيجي وسيلة للتكيف مع قدرات المؤسسة وهذا ما أكدته 56% من إجمالي العينة المستجوبة بينما نسبة 24% يعتبرون أنه وسيلة للتكيف مع متطلبات الزبائن في حين كانت نسبة 16% أجابوا على أن الخيار الإستراتيجي وسيلة للتكيف مع المنافسة وفي الأخير نجد أن نسبة 04% من أفراد العينة وهي أضعف نسبة ترى أن الخيار الإستراتيجي وسيلة للتكيف مع صعوبات في التسويق.

12. وضع الخيار الإستراتيجي يعتمد على:

الجدول رقم (3-41): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 12.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40	10	33,30	2	42,85	6	40	2	الخبرة
16	4	16,70	1	14,30	2	20	1	الكفاءة
44	11	50	3	42,85	6	40	2	تجارب الآخرين
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من الجدول السابق نجد أن نسبة 44% من أفراد العينة أجابوا أن وضع الخيار الإستراتيجي يعتمد على التجارب بينما 40% من أفراد العينة يعتبرون أن وضع الخيار الإستراتيجي يعتمد على الخبرة وفي الأخير 16% أجابوا على أن وضع الخيار الإستراتيجي يعتمد على الكفاءة.

13. هل تواجه المؤسسة منافسة جديدة في القطاع.

الجدول رقم (3-42): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 13.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68	17	66,70	4	64,30	9	80	4	نعم
32	8	33,30	2	35,70	5	20	1	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 68% من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تواجه منافسة جديدة في القطاع بينما نسبة 32% من أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة لا تواجه منافسة جديدة في القطاع.

14. ما هي المزايا التنافسية التي تتميز بها المؤسسة.

الجدول رقم (3-43): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 14.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
8	2	-	-	-	-	40	2	إكتساح الأسواق
-	-	-	-	-	-	-	-	مواجهة المنافسين
8	2	-	-	14,30	2	-	-	الجودة في المنتج
-	-	-	-	-	-	-	-	التجديد في الموارد
-	-	-	-	-	-	-	-	التحسين في الأداء المالي
84	21	100	6	85,70	12	60	3	لا توجد
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة 84% من أفراد العينة يؤكدون أنه لا توجد مزايا تنافسية تتميز بها المؤسسة في حين أن نسبة 8% يعتبرون أن المزايا التنافسية التي تتميز بها المؤسسة تكمن في إكتساح الأسواق ثم تليها نسبة 8% من أفراد العينة أجابوا على أن المزايا التنافسية التي تتميز بها المؤسسة تتمثل في جودة المنتج وفي الأخير تبقى ميزة مواجهة المنافسين والتحسين في الأداء المالي لا وجود لهما في المؤسسة.

15. الخيارات التسويقية في المؤسسة تتجه إلى:

الجدول رقم (3-44): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 15.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
36	9	66,70	4	21,40	3	40	2	تقديم منتجات مبتكرة
20	5	33,30	2	21,40	3	-	-	تطوير سلع قديمة
44	11	-	-	57,20	8	60	3	البحث عن أسواق جديدة
-	-	-	-	-	-	-	-	الاهتمام برضا الزبون
-	-	-	-	-	-	-	-	إستمرارية الولاء للعلامة التجارية
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال النتائج المقدمة أعلاه تبين أن معظم أفراد العينة أجابوا على أن الخيارات التسويقية تتجه نحو تقديم منتجات مبتكرة وهذا ما أكدته نسبة 36% في حين كانت نسبة 44% من أفراد العينة أجابوا على أن الخيارات التسويقية تتجه نحو البحث عن أسواق جديدة ثم تليها نسبة 20% من أفراد العينة يعتبرون أن الخيارات التسويقية تتجه نحو تطوير سلع قديمة أما فيما يخص الخيارات التسويقية التي تتجه نحو الإهتمام برضا الزبون وإستمرارية الولاء للعلامة التجارية فالمؤسسة لا تولي إهتمام نحو هذه الإتجاهات.

المطلب الرابع: عرض نتائج المحور الثالث

تناول هذا المحور الأسئلة التي تجيب على الفرضية الثالثة والمتمثلة في "يساعد تحليل البيئة على تعزيز الخيارات الإستراتيجية الصحيحة"، وتتضح النتائج المتحصل عليها فيما يلي:

1. برأيك ما هي قدرات المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات.
- الجدول رقم (3-45): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 1.

الإجابات		إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تشغيلية		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
قدرات بشرية		100	5	78,60	11	50	3	76	19
موارد مادية ومالية		-	-	14,30	2	-	-	8	2
جودة المنتجات		-	-	7,10	1	33,30	2	12	3
حسن التسيير		-	-	-	-	16,70	1	4	1
المجموع		100	5	100	14	100	6	100	25

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال الجدول السابق تبين أن قدرات المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات هي قدرات بشرية وهذا ما أكدته أكبر نسبة 76% من أفراد العينة، في حين كانت نسبة 12% من أفراد العينة أجابوا بأن قدرات المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات تكمن في جودة المنتجات، ثم تليها نسبة 8% من أفراد العينة يعتبرون أن قدرات المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات تتمثل في الموارد المادية والمالية، في حين أضعف نسبة 4% من أفراد العينة يرون بأن قدرات المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات تكمن حسن التسيير.

2. تقوم مؤسستكم بإستخدام مواردها إستخداما فعالاً.
- الجدول رقم (3-46): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 2.

الإجابات		إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تشغيلية		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم		20	1	42,85	6	33,30	2	36	9
لا		80	4	57,15	8	66,70	4	64	16
المجموع		100	5	100	14	100	6	100	25

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من الجدول السابق نلاحظ أن 64% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة لا تقوم بإستخدام مواردها إستخداماً فعالاً بينما نسبة 36% يعتبرون أن المؤسسة تقوم بإستغلال مواردها إستغلالاً فعالاً.

3. هل تحليل الطلب والعرض والمنافسة يعطي للمؤسسة تحليلاً دقيقاً عن الخيارات الإستراتيجية وتجنب المؤسسة المخاطر.

الجدول رقم (3-47): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 3.

الإجابات	إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تشغيلية		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	2	40	11	78,60	3	50	16	64
لا	3	60	3	21,40	3	50	9	36
المجموع	5	100	14	100	6	100	25	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال الإجابات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة 64% من أفراد العينة يؤكدون أن تحليل الطلب والعرض والمنافسة يعطي للمؤسسة تحليلاً دقيقاً عن الخيارات الإستراتيجية وتجنب المؤسسة المخاطر في حين نسبة 36% يعتبرون أن تحليل الطلب والعرض والمنافسة لا يعطي للمؤسسة تحليلاً دقيقاً عن الخيارات الإستراتيجية وتجنب المؤسسة المخاطر.

4. تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها عن طريق الطلبات.

الجدول رقم (3-48): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 4.

الإجابات	إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تشغيلية		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	4	40	14	100	6	100	24	96
لا	1	60	-	-	-	-	1	04
المجموع	5	100	14	100	6	100	25	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

نلاحظ من الجدول السابق أن أكبر نسبة 96% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقوم ببيع منتجاتها عن طريق الطلبات في حين تكون أضعف نسبة 04% يعتبرون أن المؤسسة لا تقوم ببيع منتجاتها عن طريق الطلبات.

5. هل المؤسسة على علم بمنافسيها في السوق.

الجدول رقم (3-49): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 5.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80	20	33,30	2	92,90	13	100	5	نعم
20	5	66,70	4	7,10	1	-	-	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من الجدول نجد أن معظم أفراد العينة منهم 80% يؤكدون أن المؤسسة على علم بمنافسيها في السوق بينما

20% من أفراد العينة أجابوا على أن المؤسسة ليس لها علم بمنافسيها.

6. هل مؤسستكم قادرة على مواجهة المنافسين.

الجدول رقم (3-50): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 6.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80	20	83,30	5	100	14	80	4	المحليين
20	5	66,70	1	-	-	20	1	الدوليين
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 80% من أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة قادرة على مواجهة

المنافسين المحليين في حين 20% من أفراد العينة أجابوا على أن المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسين الدوليين.

7. تمتلك مؤسستكم هيكلاً تنظيمياً مرناً سهل التكيف مع البيئة المعقدة.
الجدول رقم (3-51): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 7.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
64	16	50	3	71,40	10	60	3	نعم
36	09	50	3	28,60	4	40	2	لا
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإستمارة.

من خلال التوزيع الموضح في الجدول التالي نجد أن أكبر نسبة من الإجابات 64% على أن المؤسسة تمتلك هيكلاً تنظيمياً مرناً سهل التكيف مع البيئة المعقدة بينما نجد نسبة 36% من أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة لا تمتلك هيكلاً تنظيمياً مرناً سهل التكيف مع البيئة المعقدة.

8. هل تحدد مؤسستكم نقاط القوة والضعف الموجودة في:
الجدول رقم (3-52): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 8.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
16	4	33,30	2	7,10	1	20	1	هيكلها التنظيمي
16	4	16,70	1	-	3	-	-	ثقافتها التنظيمية
68	17	50	3	71,40	10	80	4	مواردها المتاحة
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإستمارة.

من الجدول يمكن إستنتاج أن معظم أفراد العينة بنسبة 68% كانت إجابتهم على أن المؤسسة تحدد نقاط القوة والضعف الموجودة في مواردها المتاحة بينما 16% من أفراد العينة كانت إجابتهم على أن المؤسسة تحدد نقاط القوة والضعف الموجودة في هيكلها التنظيمي وتليها نسبة 16% يعتبرون أن المؤسسة تحدد نقاط القوة والضعف الموجودة في ثقافتها التنظيمية.

9. ما هي نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة.

الجدول رقم (3-53): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 9.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
12	3	33,30	2	-	-	20	1	نقص في الكفاءات
68	17	50	3	-	10	80	4	مشاكل تكنولوجية
20	5	16,70	1	-	4	-	-	صعوبات في النقل
100	25	100	6	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة من الإجابات 68% كانت على أن نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة هي مشاكل تكنولوجية في حين كانت نسبة 20% يعتبرون أن نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة هي صعوبات في النقل ثم تليها نسبة 12% من أفراد العينة يرون أن نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة هي النقص في الكفاءات.

10. تستمد المؤسسة ميزتها التنافسية من:

الجدول رقم (3-54): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السؤال رقم 10.

المجموع		إدارة تشغيلية		إدارة وسطى		إدارة عليا		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
-	-	-	-	-	-	-	-	الجودة العالية
72	18	50	3	-	11	80	4	التكلفة الأقل
28	07	50	3	-	3	20	1	رضا الزبون
100	25	100	100	100	14	100	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الإستمارة.

من الجدول نجد أن 70% من أفراد العينة أجابوا على أن المؤسسة تستمد ميزتها التنافسية من التكلفة الأقل بينما نسبة 28% يعتبرون أن المؤسسة تستمد ميزتها التنافسية من رضا الزبون وفي الأخير تأتي نسبة 0% والتي تدل على أن المؤسسة لا تستمد ميزتها التنافسية من الجودة العالية.

المبحث الرابع: تفسير النتائج وفق فرضيات البحث

نتعرض من خلال هذا المبحث إلى تفسير النتائج المتحصل عليها من الأجوبة المختارة من عينة الدراسة، مع تسليط الضوء على إختبار الفرضيات وذلك بإثبات صحتها أو خطئها حسب واقع المركب محل الدراسة الميدانية مع إعطاء نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تفسير النتائج وفق الفرضية الأولى

تظهر نتائج التحليل الإحصائي أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعيش في بيئة تتميز بتعقيد وتغيير متوسط، مما يؤثر سلباً على الخدمات والمنتجات المقدمة وهو ما يفرض عليها تحسين مستمر لمنتجاتها الموجهة للأسواق التي تنشط فيها، والحفاظ على زبائنها وهو ما أكدته إجاباتهم بنسبة 64%، فزبائن المؤسسة إجهوا إلى منتجات أخرى كنتيجة لإحتفاظ المؤسسة بنفس المنتج لفترة طويلة من الزمن، كما أكدته إجابات أفراد العينة بنسبة 68% وهذه النتيجة منطقية لغياب قسم يقوم بتحليل البيئة الخارجية، مما زاد في تفويت الفرصة على هذه المؤسسة فضلاً عن دراسة التغيرات الخارجية، وهو ما يفسر غياب علاقة إرتباط قوية بين المؤسسة والزبائن (إدارة العلاقة مع الزبائن) وهي أحد الإستراتيجيات الحديثة في تحليل الأسواق، حيث لازالت تسيطر عليها تحليلات الإدارة العليا، مما أفقد المؤسسة محل الدراسة التعامل المسبق مع التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية خاصة المنتجات المنافسة والتي تمثلت في هجرة الزبائن بنسبة 76%، وبالتالي نصل إلى نفي الفرضية الأولى نسبياً والتي مفادها أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحليل البيئة التي تنشط فيها.

المطلب الثاني: تفسير النتائج وفق الفرضية الثانية

تفيد المعطيات والنتائج الإحصائية المتوصل إليها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن الخيارات الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة عبارة عن قرارات وليست بدائل تتماشى مع التغيرات الموجودة في المحيط الخارجي، مما يعني غياب نظرة لتغيرات أذواق الزبائن المستهلكين وهجرتهم إلى المنتجات الأخرى كما ورد في إجاباتهم في المحور الأول، مما يعني أن الخيار الإستراتيجي لهذه المؤسسة ثابت حيث تتبع المؤسسة إستراتيجية سلبية إتجاه محيطها الخارجي وذلك بنسبة 56%، والذي يبقى من إختصاص ونظرة الإدارة العليا.

المؤسسة محل الدراسة تعيش في بيئة أكثر تعقيداً خاصة الصناعات الميكانيكية التي تتميز ببيئة أكثر تعقيداً وتغييراً ويتطلب التكيف مع رغبات الزبائن والإستفادة من التجارب السابقة معرفة الزبائن وتجارب

المؤسسات المنافسة وهو ما أكدته إجابات أفراد العينة بنسبة 44%، كما أفقدتها الإستراتيجية السلبية تحليل الأسواق والمنافسين وغياب نظرة حول المزايا التنافسية التي يمكن أن تقدمها للزبائن نتيجة غياب القدرات المالية ومن جهة أخرى غياب تحسينات وإبتكارات في المنتج والتي جعلها تبحث عن أسواق جديدة والإهتمام برضا الزبائن كأحد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها، وبالتالي نصل إلى نفي الفرضية التالية والتي مفادها أن الخيار الإستراتيجي في هذه المؤسسة يرتبط بقدرات ومميزات المؤسسة.

المطلب الثالث: تفسير النتائج وفق الفرضية الثالثة

تظهر إجابات أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك قدرات مميزة ضاعت منها مجسدة في مواردها البشرية حيث لم يتم إستغلالها جيداً كما تؤكد المعطيات الإحصائية 76%، حيث تساهم تلك الكفاءات في تطوير قدرات المؤسسة سواء إنتاجية أو من ناحية التحسين والإبتكار مما أفقدها القدرة على مواجهة المنافسين كما يظهره المحور الثالث 80%.

القدرة المالية لهذه المؤسسة ضعيفة مما جعلها تعيش وضعية صعبة من مشاكل تكنولوجية فضلاً عن غياب الكفاءات، إلا أن ذلك لا يشكل تهديداً أكبر لخياراتها الإستراتيجية خاصة أن نجاح خياراتها الإستراتيجية يرتبط بقدرتها على تحليل العرض والطلب والمنافسة، الذي يعطي لها مؤشراً دقيقاً لوضع الخيارات الإستراتيجية الصحيحة والذي أكدته نسبة الإجابات 64%، كما أن تحليل البيئة الخارجية يعطي للمؤسسة نظرة حول منافسيها في السوق، فضلاً عن الطلب المتزايد في السوق لمنتجاتها الجديدة وهذا بعد إثبات الفرص الموجودة في السوق (ONAF) الدرجات الخاصة بالمعوقين وهي خيارات إستراتيجية لم تكن معهودة في منتجاتها الأولى وشريحة جديدة من الزبائن وهي إستراتيجية نوعاً ما كرد الفعل، وبالتالي نصل إلى إثبات الفرضية الثالثة والتي مفادها أن تحليل البيئة يساعد على تعزيز الخيارات الإستراتيجية الصحيحة.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال التحليل الواردة في الدراسة الميدانية توصلنا إلى مايلي:

- ✓ المؤسسة محل الدراسة تعتمد على إستراتيجية سلبية للتعامل مع البيئة التي تنشط فيها؛
- ✓ تمتاز البيئة التي تنشط فيها المؤسسة بيئة الصناعات الميكانيكية بأنها بيئة شديدة التعقيد والتغيير، حيث تطور أنظمة التحكم في الإنتاج التكنولوجيا الحديثة أثر سلباً على منتجات المؤسسة؛

✓ تعاني المؤسسة من هجرة وفقدان المواهب العمالية والخبرات نتيجة ضياع وتسرب عدد كبير من هياكلها البشرية في سنوات 1990 (تسرب العمال)؛

✓ تعاني المؤسسة من غياب تحسينات وإبتكارات وهي نتيجة منطقية لغياب الكفاءات بها؛

✓ إنعدام قسم لتحليل البيئة الخارجية والذي كان له أثر كبير على معرفة منتجات المنافسين؛

✓ غياب علاقة المؤسسة بزبائنهم أدى إلى هجرة الكثير منها إلى المنتجات الصينية واليابانية وبالتالي فقدان تلك الزبائن؛

✓ غياب ميزات تنافسية لدى المؤسسة أثر كثيراً على حصتها السوقية وبالتالي تراجع أرباحها؛

سيطرة الإدارة العليا على إتخاذ القرار ووضع الخطط والخيارات الإستراتيجية أفقد المؤسسة التجاوب مع الفرص المتاحة وتجاوز التهديدات وإستباقها مبكراً وفق خطة دقيقة وصحيحة.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية تظهر نتائج التحليل الإحصائي أن المؤسسة محل الدراسة تعيش في بيئة تتميز بالتعقيد والتغيير، مما يؤثر سلباً على خدماتها ومنتجاتها وهذا بسبب عدم قيامها بتحليل البيئة الخارجية فضلاً عن ذلك عدم وجود علاقة إرتباط بينها وبين الزبون، مما يؤدي إلى نقص المعلومة عن البيئة الخارجية والتي تكون أساساً لتحديد خيارها الإستراتيجية رغم أن الإدارة هي المسيطرة والمتحكمة في إتخاذ القرار وهو ما أفقد المؤسسة التجاوب مع الفرص المتاحة وتجاوز التهديد هذا من جهة، ومن جهة أخرى غياب القدرة المالية مما جعلها تعيش في وضعية مزرية وغير قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية المحتملة، لذا يعد تحليل البيئة مهم جداً للمؤسسة فهو يعطي نظرة عن العالم الخارجي ويساعد على تعزيز الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

إن إستشراف المؤسسة لمحيطها الخارجي يقتضي منها الإعتماد على وسائل متعددة لجمع كافة المعلومات المحيطة بها من خلال جملة من الأدوات وفي مقدمتها نظام معلومات قوي ودراسات حول أسواقها، تغيرات التشريعات والقوانين والتطور التكنولوجي والمنافسة المتزايدة لفتح أبواب الأسواق على الصعيد الدولي والعالمي فرض على المؤسسات اليوم مسايرة مختلف هذه التطورات والتغيرات للحفاظ على مكانتها السوقية وزيادة مداخلها وأرباحها وذلك بتحليل مختلف العناصر البيئية لتحديد نقاط القوة والضعف البيئية الداخلية وإكتشاف الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية، والربط بين التحليل الداخلي والخارجي لوضع البدائل المتاحة أمام الإدارة على مستوى المؤسسة ككل ومستوى وحدات الأعمال والمستوى التشغيلي، ثم يتم إلغاء البدائل التي لا تتماشى مع قدرات المؤسسة وأهدافها المستقبلية والإحتفاظ بالبديل الأمثل وهذا يتم من خلال عملية الخيار الإستراتيجي التي تعتبر أداة تحول المؤسسة من موقعها التنافسي الحالي إلى موقع تنافسي جديد، وهناك العديد من أنواع الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة وما على المؤسسة إلا إعتماد على خيار إستراتيجي أو أكثر وذلك بما يناسب وضعها التنافسي في السوق وكذلك أدائها الداخلي.

توصيات وإقتراحات

- ✓ يجب على المؤسسة القيام بالتجديد التكنولوجي لوسائل الإتصال ووسائل الإنتاج؛
- ✓ يجب على المؤسسة أن تعمل على وضع تصميم موقع إلكتروني لتسهيل عملية الإتصال مع زبائنها ومورديها حتى يكون تدفق للمعلومات بشكل أفضل؛
- ✓ يجب على المؤسسة تخصيص مركز للبحث والتطوير للقيام بدراسات في مجال تحسين المنتج والعمل على إدخال عليه بعض الإبتكارات؛
- ✓ يجب على المؤسسة أن تمتلك قسم لتحليل البيئة الخارجية لكي يساعد المؤسسة في إكتشاف التغيير والتصدي له أو العمل على مواجهته؛
- ✓ يجب على المؤسسة أن تقوم بتقديم إبتكارات لكي تحافظ على الزبائن الحاليين وجلب المحتملين وهذا لكي يمنع هجرة الزبائن إلى منتجات أخرى؛
- ✓ يجب على المؤسسة أن تعطي كامل الصلاحيات لقسم التسويق ليقوم بتغطية أو سد الفجوة التي يخلفها قسم تحليل البيئة وهذا لكي تكون المؤسسة سباقة أثناء التفاعل الذي يحدث مع

ظروف البيئة التي تعيش فيها ولكي لا تقع المؤسسة في حال عدم التأكد وينتهي بها المطاف بالإفلاس؛

✓ بعد وضع قسم لتحليل البيئة الداخلية والخارجية فعلى المؤسسة القيام بمشاركة الموظفين المختصين في ذلك في عملية التحليل للبيئتين؛

✓ يجب على المؤسسة أن تقوم بالمراقبة الدورية لعملية التحليل للبيئتين والإهتمام أكثر بعملية التحليل الإستراتيجي وعلى أساسه تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات ومعرفة نقاط القوة والضعف؛

✓ يجب على المؤسسة أن تهتم أكثر بالموارد البشري والعمل على وضع برامج تكوينية وتدريبية من أجل إكتساب المهارات والكفاءات والخبرات لزيادة معارفهم ومؤهلاتهم خاصتنا معرفة المنافسين والزبائن؛

✓ الإهتمام بالبحوث والدراسات الجامعية ومحاولة توطيد العلاقة بين الجامعة والمؤسسة للإستفادة من هذه الدراسات والبحوث التطبيقية مستقبلاً؛

✓ تخصيص جزء من الميزانية كإحتياط لقيام بدراسات حول الأسواق والزبائن. كذلك لمواجهة الإختلالات التي تواجه المركب مع القيام بتهيئة المركب وتحديد التجهيزات للتشجيع الموظفين على العمل؛

✓ على المركب إتباع إستراتيجية التكامل للأمام بالنسبة للمواد الأولية وهذا للقضاء على قنوات التوزيع بينها وبين المورد الأجنبي والتي تتميز بإرتفاع الأسعار الخاصة بالمواد الأولية (معلومات حول السوق الدولية للمواد الأولية).

أولاً: المراجع بالعربية

1. الكتب

1. إبراهيم الفقي، "المفاتيح العشرة للنجاح"، المركز الكندي للتنمية البشرية، كندا، 1999.
2. أبو قحف عبد السلام، "الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها"، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
3. أحمد أبو بكر فاتن، "نظم الإدارة المفتوحة"، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001.
4. أحمد عارف العساف، محمود الوادي، "منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية - المفاهيم والأدوات -"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
5. أحمد قطامين، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية -"، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
6. أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، 2005.
7. إسماعيل مُجد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990.
8. إسماعيل مُجد الصرايرة، "التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
9. أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون"، دار أنباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
10. بشير العلاق، البدلي فحطان، غالب ياسين سعد، "إستراتيجيات التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، دون ذكر السنة.
11. تريجو وزيمان، "إستراتيجية الإدارة العليا - ماهيتها وكيفية تشغيلها -"، ترجمة: البرنسي إبراهيم علي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
12. توماس وهيلين، دافيد هنجر، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، 1990.
13. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مُجد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية -"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
14. حسن علي الزعي، "نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي -"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
15. خالد قاشي، "نظام المعلومات التسويقية - مدخل اتخاذ القرار -"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014.
16. خالد مُجد بني حمدان، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
17. خالد مُجد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2007.
18. ربحي مصطفى عليان، عثمان مُجد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

19. زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية.
20. سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد، "نظم المعلومات الإدارية _مدخل معاصر_"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
21. السويداني طارق، "المنظمة المتعلمة _كيف يتعلم الإنسان؟ وكيف تتعلم المنظمات؟"، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، 2001.
22. سيد أمباني مُجد علي، "الاقتصاد والبيئة _مدخل بيئي_"، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1991.
23. السيد مبروك إبراهيم، "الإدارة الإستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
24. شارلز، جازيت جونز، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة: رفاعي مُجد رفاعي، مُجد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
25. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الثالثة، 2011.
26. طارق طه، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنترنت"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
27. طارق طه، "السلوك التنظيمي"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
28. طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية _منظور منهجي متكامل_"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
29. عامر قنديجلي، إيمان السامرائي، "البحث العلمي: الكمي والنوعي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
30. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر مُجد سعود جرادات، "الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون _النظرية والتطبيق_"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
32. عبد الرحمن العبيد، سلوى الساهرائي، "المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
33. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الخامسة، 2013.
34. عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
35. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، "أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
36. علي فلاح الزغي، "مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق - مدخل منهجي إداري-"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
37. غالب ياسين سعد، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة الأولى، 1998.
38. غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008.
39. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، "الإدارة الإستراتيجية نظريات _مداخل أمثلة_ قضايا معاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.

40. فريد فهمي زيارة، "المقدمة في تحليل وتصميم النظام"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
41. فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية _ مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة_"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
42. كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية _ العولمة والمنافسة_"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
43. ماجد عبد الهادي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية _ مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية_"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
44. مجيد الكرخي، "التخطيط الإستراتيجي _ عرض نظري وتطبيقي_"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
45. مُجد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
46. مُجد الصيرفي، "السلوك"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
47. مُجد فريد الصحن، سعيد مُجد المصري، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
48. محي الدين قطب، "الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
49. مصطفى محمود أبو بكر، "المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
50. مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
51. نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية _ إدارة الألفية الثالثة_"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
52. نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2003.
53. نايف الجابري، "الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية _ التخطيط، التنفيذ، التقييم_"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2023.
54. نبيل مُجد مرسي، "إستراتيجيات الإدارة العليا _ إعداد، تنفيذ، مراجعة_"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
55. نبيل مُجد مرسي، "المهارات والوظائف الإدارية"، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
56. نبيل مُجد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
57. نبيل مرسي خليل، "التخطيط الإستراتيجي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
58. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، عبد الرحمن الجبوري، جمال غانم الدباغ، "الفكر الإستراتيجي _ قراءات معاصرة_"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة أولى، 2008.
59. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، "نظرية المنظمة _ مدخل متكامل_"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009.

60. نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية _ المفهوم، الأهمية، التحديات _"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
61. نوري منير، "نظام المعلومات المطبق في التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
62. نوزاد عبد الرحمن الهيتي، "مقدمة في إقتصاديات البيئة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
63. ياسين سعد غالب، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

2. المنتقيات

1. حسن رحيم، "التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، 29_30 أكتوبر 2002.
2. الشريف حمزاوي، "ثقافة التوجه نحو السوق، المواد الغير متطورة والاداء المتميز"، الملتقى الوطني حول المؤسسة الجزائرية والتميز، جامعة قلمة أيام 26/27 نوفمبر 2007.
3. عماري عمار، الهاشمي بن واضح، القري عبد الرحمان، "أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 10-11 أبريل 2012.
4. موساوي زهية، "نظرية الموارد والتجديد"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 4/5 ماي 2004.

3. الرسائل والأطروحات

1. أحمد بن مويزة، "التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية"، رسالة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
2. بخاخشة موسى، "تسيير المعارف كإستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة عنابة، 2015.
3. بخاخشة موسى، التكوين "كأداة لتأهيل الموارد البشرية في اطار التكنولوجيات الحديثة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، 2007.
4. بسمة وليد سليم الشيخ يحيى، "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية"، رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
5. بن خديجة منصف، "البقطة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2006.
6. سملاي يحضية، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
7. عرباني عمار، "أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009.

8. علي ميا، بسام زاهر، "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، رسالة الماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2007/2006.
9. عمر تيمجدين، "دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم الاقتصاد، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، 2013.
10. واضح فواز، "دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة الماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، 2011.

4. المجالات

1. إياد فاضل التميمي، شاعر جارا الله الحشالي، "أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007.
2. شريف حمزاوي، "مفهوم الإستراتيجية في إدارة الأعمال"، مجلة التواصل، العدد 9، جوان 2002.
3. علي مُجّد دياب، "دور مناهج البحث العلمي العامة المعاصرة في تطوير نظرية الجغرافية البشرية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010.
4. عاطف فضل، "تمثيلات المنهج الوصفي الإحصائي في الدراسات اللغوية الحديثة"، مجلة التربية والعلم، المجلد 17، العدد 04، 2010.
5. فالتة اليمين، "المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 7، جامعة بسكرة، 2005.
6. مصطفى طويطي، نسيمه لعرج مجاهد، "تطبيق تقنيات الأساليب النوعية على قياس جودة خدمات المؤسسات المصرفية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013.

ثانياً: بالفرنسية

1. Les ouvrages

1. Gerry J et Keven sh, "Stratégique _Edition public union", Paris, 2000.
2. Guilhon Bernard, "le processus d'apprentissage de la firme J_ théorie, méthode, pratique", revue d'économie industrielle N° 74, 4^{eme} trimestre, 1995.
3. Heller Rober et all, "le guide de nouveaux manager", tous ce que vous devez savoir sur le management d'entreprise, villy mondiale press, 2002, pp 203-204.
4. Karlof Bengt, " La stratégie des affaires", guide pratique concepts et modèles, opu 1994 alger, p67.
5. Michael Porter, "L'Avantage concurrentiel", traduit de l'américain par: Philippe de lanergne, Dunod, Paris, 1999.

2. Les revues et les cours

1. Castro Jean, Luc et all , "Management stratégique et gestion des ressources" humaines le modèle 3c en gestion revue française de gestion N° 118 mars avril mai 1998 .
2. Kalika Michel, " de l'organisation réactive à l'organisation anticipative", Revue française de gestion, novembre décembre, 1991 .
3. Murray, John A , " Managingstrategic surprise ", Revue économique et sociale, septembre, 1980.

ثالثا: مواقع الأنترنت

1. www.Cnam.FR
2. www.ahewar.org/defat.art
3. www.univ_setif.dz

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال مالية

أثر عدم التأكد البيئي على الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: بمركب الدراجات والدراجات النارية "سيكما" -قائمة-

أخي العامل تحية طيبةو بعد:

في انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير تخصص إدارة أعمال مالية تحت موضوع أثر عدم التأكد البيئي على الخيار الإستراتيجي،
يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة أرجو التكرم بملأ الاستمارة والمطلوب:

✓ قراءة كل عبارة بعناية وتمعن.

✓ ثم الإجابة عليها بصدق وصراحة بما ينطبق عليها بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لإجابتك.

✓ اعلم أن أجبانتك ستبقى موضع سرية، وإنما تستعمل لغرض البحث العلمي.

ونشكركم مسبقا على تعاونكم على انجاز هذه الدراسة.

إشراف الأستاذ:

بخاخشى موسى

إعداد الطلبة:

بن سديرة آمنة

مواس إيمان

السنة الجامعية 2015 – 2016

المعلومات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 20 سنة ما بين 20 و 40 سنة أكبر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات أخرى

4- الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات ما بين 5 و 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- المستوى الوظيفي:

إدارة عليا إدارة وسطى إدارة تشغيلية

المحور الأول: المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتحليل البيئة التي تنشط فيها.

1- هل تمتلك المؤسسة قسم لتحليل البيئة الخارجية. نعم لا

2- درجة التعقيد في البيئة. ضعيف متوسط قوي

3- درجة التغيير في البيئة. ضعيف متوسط قوي

4- هل قامت المؤسسة بتقديم. تحسينات إبتكارات

5- علاقة المؤسسة بالزبائن دائما. جيدة متوسطة ضعيف

6- هل هناك هجرة للزبائن إلى منتجات أخرى. نعم لا

7- هل المؤسسة مستمرة في المنتجات لفترة طويلة. نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل راجع إلى: وفاء الزبائن عدم دخول منتجات منافسة

8- الفرص الموجودة في المؤسسة مصدر دائم للتسويق. نعم لا

9- هل المؤسسة سباقة أثناء التفاعل مع ظروف البيئة التي تعيش فيها. نعم لا

10- هل تمتلك مؤسستكم القدرة على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة. نعم

11- هل تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية لمؤسستكم. نعم لا

12- هل تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية لمؤسستكم. نعم لا

13- هل التحليل الداخلي يمكن المؤسسة من إكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويتها

بسهولة. نعم لا

14- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من إغتنام

أكبر عدد ممكن من الفرص. نعم لا

15- هل عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الداخلية والخارجية مستمرة

نعم لا

16- هل تضع مؤسستكم تغيرات محتملة للمتغيرات التي تتصف بحالة عدم التأكد.

نعم لا

17- تتنبأ مؤسستكم بكيفية تغير كل قوة من القوى المنافسة تالية الذكر:

✓ التهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون

✓ حدة المنافسة المتواجدة أمامها

✓ تهديدات المنتجات البديلة لمنتجات مؤسستكم

✓ قوة الموردين

✓ قوة المشترين

س18: ما هي الطرق أو أدوات التحليل التي تعتمد عليها المؤسسة في التحليل.

✓ نموذج بوسطن الاستشارية "BCG"

- ✓ نموذج إشارة المرور لشركة جنرال إلكتريك "GE"
- ✓ تحليل الإدارة العليا

المحور الثاني: يرتبط الخيار الإستراتيجي بقدرة ومميزات المؤسسة.

1- الخيار الإستراتيجي عبارة عن:

- خطة قرار بديل أمثل

2- هل الخيار الإستراتيجي:

- خطة طويلة المدى خطة قصيرة المدى خطة ظرفية

3- الخيار الإستراتيجي يعتمد على وجود:

- بديل واحد مجموعة بدائل تقليد الآخرين

4- هل يتوقف نجاح المؤسسة إستراتيجياً على تأقلمها مع البيئة الخارجية. نعم لا

5- هل تؤثر العوامل الخارجية على وضع الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة. نعم لا

6- هل الخيارات الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة. ثابتة متغيرة

7- هل يتم مراجعة الخيار الاستراتيجي. نعم لا

8- هل يتم إستشارتكم في وضع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة. نعم لا

- إذا كانت الإجابة بلا هل الإدارة العليا تسيطر على ذلك: نعم لا

9- الخيار الاستراتيجي وسيلة للتكيف مع:

- المنافسة متطلبات الزبائن قدرات المؤسسة

10- وضع الخيار يعتمد على:

- الخبرة الكفاءة العلمية تجارب الآخرين

11- الخيارات التسويقية في المؤسسة تتجه إلى:

- ✓ تقديم منتجات مبتكرة
- ✓ تطوير سلع قديمة
- ✓ البحث عن أسواق جديدة
- ✓ الاهتمام برضا الزبون
- ✓ استمرارية الولاء للعلامة التجارية

المحور الثالث: يساعد تحليل البيئة على تعزيز الخيارات الإستراتيجية الصحيحة.

1- برأيك ما هي قدرات المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات:

- ✓ قدرات بشرية
- ✓ موارد مادية ومالية
- ✓ جودة المنتجات
- ✓ حسن التسيير

2- تقوم مؤسستكم باستخدام مواردها استخداماً فعالاً. نعم لا

3- هل تحليل الطلب والعرض والمنافسة يعطي للمؤسسة تحليلاً دقيقاً عن الخيارات الإستراتيجية وتجنب المؤسسة المخاطر. نعم لا

4- تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها عن طريق الطلبات. نعم لا

5- هل المؤسسة على علم بمنافسيها في السوق. نعم لا

6- هل مؤسستكم قادرة على مواجهة المنافسين. المحليين الدوليين

7- تمتلك مؤسستكم هيكلًا تنظيمياً مرناً سهل التكيف مع البيئة المعقدة.

نعم لا

8- هل تحدد مؤسستكم نقاط القوة والضعف الموجودة في:

هيكليها التنظيمي ✓

ثقافتها التنظيمية ✓

مواردها المتاحة ✓

9- ما هي نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة.

نقص في الكفاءات ✓

مشاكل تكنولوجية ✓

صعوبات في النقل ✓

10- تستمد المؤسسة ميزتها التنافسية من:

الجودة العالية ✓

التكلفة الأقل ✓

رضا الزبون ✓





الملخص

إن نجاح المؤسسات في ظل النظام المغلق يرجع إلى قلة المنافسة بين المؤسسات فإنه في ظل البيئة الحديثة التي تمتاز بالتعدد وعدم التأكد وتغيير رغبات الزبائن يقتضي من المؤسسات بناء خيارات إستراتيجية دقيقة من خلال توفير المعلومات الدقيقة وتحليل جيد لبيئة.

تهدف الدراسة الحالية من خلال بعديها النظري والتطبيقي إلى تحليل أثر عدم التأكد البيئي على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، وتحليل واقع محيطها الخارجي ومدى إستفادة المؤسسة من تأثيرات المحيط خاصة تهديدات على نجاح الخيارات الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الخيار الإستراتيجي، عدم التأكد البيئي، درجة التعدد والتغير البيئي،

مؤسسة "سيكما".

Résumé

Le succès des institutions dans le cadre du système fermé en raison de l'absence de concurrence entre les institutions à la lumière de l'environnement moderne caractérisé par la complexité et l'incertitude et l'évolution des désirs des clients exige des institutions construisent choix stratégique de minute en fournissant des informations et des analyses exactes est bon pour l'environnement.

La présente étude vise à travers les dimensions théoriques et pratiques pour analyser l'impact de l'environnement non-sûr sur les choix stratégiques de l'institution, et d'analyser la réalité du périmètre extérieur et la mesure dans laquelle l'institution des effets surround en particulier les menaces à la réussite des choix stratégiques.

Mots clés: stratégie, choix stratégique, pas sûr de l'environnement, le degré de complexité et les changements environnementaux,

Fondation "Sakma".