الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنـة
كلية العلوم الاقتصـادية و علوم التسيير

مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة

مذكرة لنيل شهادة الماجستير
فرع تسـيير المؤسسات

إعـداد الطالبة:
بوزيدي دارين

إشـراف الأستـاذ :
الدكتور علـي رحـال

تحت إشراف لجنة المناقشة المشكلة من السادة :

أ.د / عمـاري عمـار	جامعة سطيـف	رئيسـا
أ.د / علـي رحـال	جامعة باتنـة	مقـررا
د. بن بريكة عبد الوهاب	جامعة بسكـرة	منافشـا
د. مـوسي عبد الناصـر	جامعة بسكـرة	منافشـا

السنة الجامعية 2004 / 2005

خطة البحث

مقدمة

القسم النظري

الفصل الأول **مقدمة في الفكر الاستراتيجي .....** 09

المبحث الأول **مفاهيم عامة حول الاستراتيجية .....** 11

المطلب الأول تعريف الإستراتيجية 11

المطلب الثاني خصائص الإستراتيجية 12

المطلب الثالث أهداف الإستراتيجية 15

المطلب الرابع أهمية الإستراتيجية 16

المبحث الثاني **تطور الفكر في الممارسة الاستراتيجية .....** 18

المطلب الأول مدرسة هارفارد 19

المطلب الثاني مدرسة التخطيط الإستراتيجي 22

المطلب الثالث مدرسة التسيير الإستراتيجي 24

المطلب الرابع التوجهات الكبرى للفكر الإستراتيجي ما بين 1980-1990 ... 28

المطلب الخامس التوجهات الحديثة للفكر الإستراتيجي منذ 1990 31

الفصل الثاني **إعداد الاستراتيجية خطوة من الادارة الاستراتيجية ....** 33

المبحث الأول **الادارة الاستراتيجية .....** 34

المطلب الأول تعريف الإدارة الإستراتيجية 34

المطلب الثاني أهداف الإدارة الإستراتيجية 36

المطلب الثالث الثقافة الإستراتيجية أساس الإدارة الإستراتيجية 36

المطلب الرابع عملية إتخاذ القرار في قلب الإدارة الإستراتيجية 38

المطلب الخامس خطوات الإدارة الإستراتيجية 38

المبحث الثاني **مداخل إعداد الاستراتيجية .....** 41

المطلب الأول إعداد الإستراتيجية رؤية منطيقية 41

المطلب الثاني إعداد الإستراتيجية رؤية تقاربية 43

المطلب الثالث الإستراتيجية المخططة و الإستراتيجية المنبعثة 44

الفصل الثاني تشكيل الرسالة و تحديد الأهداف 45

المبحث الأول تشكيل الرسالة 46

المطلب الأول تعريف الرسالة و تحديد مكوناتها 46

المطلب الثاني إعداد الرسالة 49

المطلب الثالث العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة 50

المطلب الرابع مراجعة الرسالة 50

المبحث الثاني تحديد الغايات و أهداف المؤسسة 51

المطلب الأول تعريف الأهداف و تحديد الغايات في المؤسسة 52

المطلب الثاني وظيفة الأهداف 53

المطلب الثالث هيراركية الأهداف 53

المطلب الرابع تحديد الأهداف 55

المطلب الخامس تشكيل الأهداف 56

الفصل الرابع تحديد المهنة و المحافظة بالأفضلية الإستراتيجية 62

المبحث الأول اختيار المهنة 63

المطلب الأول تعريف المهنة..... 63

المطلب الثاني مجال النشاط الإستراتيجي..... 64

المطلب الثالث تنمية المهن بالاعتماد على المهارات المتميزة..... 65

المبحث الثاني التجزئة الإستراتيجية لتحديد مجال النشاط 67

المطلب الأول تعريف التجزيء الإستراتيجي..... 67

المطلب الثاني مستويات التجزئة في المؤسسة..... 68

المطلب الثالث منهجية التجزئة الإستراتيجية..... 69

المطلب الرابع أساليب التجزيء الإستراتيجي..... 71

الفصل الخامس التشخيص الإستراتيجي..... 83

مدخل للتشخيص الاستراتيجي..... 84

التشخيص عموما..... 84

التشخيص الاستراتيجي..... 85

أهداف التشخيص..... 86

خصائص التشخيص..... 87

بعدي التشخيص الاستراتيجي..... 87

المبحث الأول تشخيص عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة..... 88

المطلب الأول تشخيص عناصر البيئة الكلية 89

المطلب الثاني تشخيص عناصر البيئة التنافسية..... 91

المبحث الثاني تحليل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة..... 105

المطلب الأول مدخل التحليل الوظيفي..... 106

المطلب الثاني تحليل سلسلة القيمة..... 122

الفصل السادس تحديد الموقف الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية والخيار التحليلي لتحديد الموقف الاستراتيجي 130

المبحث الأول مرحلة التطابق..... 133

المطلب الأول مصفوفة SWOT 134

المطلب الثاني مصفوفة SPACE..... 135

المطلب الثالث مصفوفة BCG..... 137

المطلب الرابع مصفوفة الداخلي/الخارجي MC KINSEY..... 142

المطلب الخامس مصفوفة ADL..... 145

المبحث الثاني مرحلة اتخاذ القرار..... 151

المطلب الأول مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي..... 151

المطلب الثاني مجموعة من المعايير التي تعتمد لاختيار أفضل بديل استراتيجي..... 153

الفصل السابع الخيارات الاستراتيجية..... 155

المبحث الأول استراتيجيات المؤسسة..... 156

المطلب الأول إستراتيجية التخصص..... 157

المطلب الثاني إستراتيجية التنويع..... 160

المطلب الثالث إستراتيجية التكامل العمودي..... 168

المطلب الرابع إستراتيجية العولمة..... 171

المبحث الثاني استراتيجيات النشاط 177

المطلب الأول استراتيجيات المهمة الإستراتيجية..... 177

المطلب الثاني استراتيجيات الشاملة ل بورتر..... 180
المطلب الثالث الاستراتيجيات التنافسية..... 190
المطلب الرابع الاستراتيجيات التعاونية..... 193
الفصل الثامن تنفيذ الإستراتيجية..... 197
المبحث الأول تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية..... 200
المطلب الأول مراجعة ملائمة الإطار العام للإستراتيجية..... 200
المطلب الثاني ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى برامج عمل..... 201
المبحث الثاني الهياكل الداعمة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية..... 203
المطلب الأول تلاءم الهياكل التنظيمية للمؤسسة مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية... 204
المطلب الثاني مطابقة الهيكل التنظيمي للإستراتيجية..... 204
المطلب الثالث تنفيذ الإستراتيجية و أشكال الهياكل التنظيمية..... 206
المبحث الثالث تنسيق العلاقات داخل المؤسسة و تنمية ثقافة تدعم التنفيذ الإستراتيجية..... 212
المطلب الأول اختيار أساليب التنسيق داخل المؤسسة تدعم تنفيذ الإستراتيجية..... 212
المطلب الثاني مراجعة ثقافة المؤسسة بما يتماشى مع احتياجات تنفيذ الإستراتيجية 213
الفصل التاسع الرقابة الإستراتيجية..... 215
المبحث الأول تعريف الرقابة الإستراتيجية و تحديد خصائصها..... 216
المطلب الأول الرقابة على المخرجات..... 218
المطلب الثاني متابعة المعلومات المرتدة..... 218
المبحث الثاني خطوات الرقابة الإستراتيجية..... 220
المطلب الأول تحديد مستويات الأداء المستهدفة..... 220
المطلب الثاني قياس الأداء..... 221
المطلب الثالث تقييم النتائج و اتخاذ القرار الملائم لتصحيح الأخطاء..... 222

القسم العملي دراسة الحالة لمؤسسة الإنجاز بسكرة..... 223

الفصل العاشر التعريف بمؤسسة الإنجاز بسكرة و تشخيص بيئتها 224
المبحث الأول التعريف بمؤسسة الإنجاز بسكرة..... 225
المطلب الأول بطاقة فنية..... 225
المطلب الثاني مهمة مؤسسة الإنجاز بسكرة..... 226
المطلب الثالث الأجزاء الإستراتيجية..... 227
المطلب الرابع تحديد أهداف المؤسسة..... 230
المبحث الثاني تشخيص البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة..... 231
المطلب الأول التشخيص الإستراتيجي الخارجي..... 231
المطلب الثاني كم هي حصة المؤسسة في قطاع البناء وإنجاز هياكل الدولة؟..... 242
المطلب الثالث التشخيص الداخلي 247
المطلب الرابع التحليل الوظيفي..... 256
الفصل الحادي عشر تحديد البديل الإستراتيجي..... 285
المبحث الأول تحديد الموقف الإستراتيجي..... 286
المطلب الأول تحليل نتائج التشخيص الاستراتيجي..... 286
المطلب الثاني تحديد الموقف الاستراتيجي بواسطة مصفوفة ال BCG..... 291
المبحث الثاني تحديد البديل الإستراتيجي الأمثل..... 296
المطلب الأول ما هي الخيارات الإستراتيجية التي على المؤسسة إتباعها 296
المطلب الثاني تحديد مخططات العمل و الميزانيات الممولة للخيارات الإستراتيجية... 299
الخاتمة 303

مقدمة:

تمثل دراسة و تطبيق المفاهيم الاستراتيجية أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية، خاصة بعد توجه الدولة إلى سياسات الإصلاحات، و تحرير الاقتصاد ليعمل في ظل آليات جديدة للسوق، و تشجيع الدولة لفتح أسواق جديدة، و دعم الانفتاح على أوسع و أكثر تقلباً، و ما يترتب عن ذلك من زيادة ملموسة في درجة المنافسة و تنوعها، من مؤسسات عمومية و مؤسسات القطاع و المؤسسات الأجنبية إما بمنتجاتها في شكل منافسة واردات أو باستثمارات مباشرة في الأسواق الوطنية.

و انفتاح الجزائر على المنافسة الخارجية و نبذ اقتصاد السوق يدفعها إلى مراجعة شاملة لتنظيماتها الاقتصادية، و هذه الخطوة مع أنها تحمل جملة من المكاسب، إذ ستتمكن من الدخول إلى أسواق عالمية، فإنها تنطوي على مخاطر عديدة، بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. فمن بين الآثار المتوقعة، عدم قدرتها على مواجهة المنافسة الأجنبية، و ضعف تنافسيتها داخل هذه الأسواق المفتوحة.

فعلى اعتبار أن المؤسسة هي خلية البناء الاقتصادي، يجب عليها أن تكون واعية بالدور الذي تلعبه في خضم هذه التحولات الكبيرة، بالمشاركة الفعلية في بناء الاقتصاد.

كما أنها مطالبة اليوم بمعاجة هذه التحولات المفروضة عليها بالتفكير في غاياتها و تحضير الشكل الذي يلائم هذه التحولات من حيث إدارتها و تسييرها لضمان بقاءها في محيط مليء بالمخاطر، يعتبرها على تنافس شديد يكاد يكون حرباً، لخططها و وسائلها، و أساليبها و أدواتها، لتحقيق أهداف جديدة.

و نقصد كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم، و نقصد بالذكر المؤسسات العمومية التي تعتزم الحكومة خصخصتها، الاستقلالية في التسيير و تحديد غاياتها و مصيرها و اختيار توجهاتها، بعدما شكلت في العشريات السابقة أعباء كبيرة على الدولة، حيث تفتقر هذه المؤسسات إلى الكفاءة و تعتمد بشدة على الإعانات المالية، و تمنح هذه الاستقلالية في التسيير المؤسسة العمومية مجالا أكبر في اختيار الاستثمارات، كما يخولها ذلك الكفالة المطلقة في تشخيص إمكانياتها و قدراتها و خصائص بيئة أعمالها، و المسؤولية التامة لضمان الاستمرار في العمل بنجاح في ميدان نشاطها.

إن هذه العوامل و أخرى زادت من الاهتمام بالممارسات الاستراتيجية في المؤسسات، فالواقع أن هذا التوجه المتزايد نحو الانفتاح أدى إلى ظهور الحاجة إلى مديرين قادرين على التعامل مع هذه البيئة الجديدة التي توصف "بالزئبقية" لكثرة متغيراتها و تغيراتها، و توفير نظرة مستقبلية للمؤسسة و مساعدتها على تتبع و مجاراة التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية و البيئة الداخلية لمواجهتها، للتمكن من تحديد المسلك الاستراتيجي الذي يساعد على خوض غمار

المستقبل، فلا شك أن حركية و قوة المؤسسة الاقتصادية مرتبطة بأعداد استراتيجيتها و خطط عملها التي تحدد الأهداف و الوسائل.

عموما يمكن القول أنه من دون شك هناك حاجة كبيرة، لدى المؤسسات الجزائرية إلى وجود إدارة استراتيجية تقودها إلى أحسن الخيارات و القرارات، للتمكن من مواجهة المنافسة العالمية، لذا فإن من أولويات الحكومة الحر ي على إعادة تأهيل المؤسسات الوطنية، و لكن هذه المرة من خلال تكوين إطارات مؤهلة، تضمن القيادة الرشيدة و تحسين من كفاءة المؤسسة و تزيد من تنافسيتها.

و يحتل قطاع البناء مكانة مرموقة في اقتصاد كل بلد، إذ أنه قطاع حساس و على درجة من التعقيد، نظرا للعلاقات التي تربطه في كل الاتجاهات بالفروع الأخرى للاقتصاد، فبسبب منتوجه المركب، يصبح هذا القطاع مشتر بالنسبة للعديد من القطاعات الأخرى، كما أن قطاع البناء بالإضافة لكونه يقدم عدة مناصب شغل، فإنه يقوم بدور فعال في عملية البناء و التنمية فهو من قطاعات البنية التحتية، لذا فلا نستغرب لما نرى بأن هذا القطاع يحظى دائما بمناقشات و جدالات متعددة.

لكن على الرغم من هذه الأهمية الكبيرة لهذا القطاع، و التي يمكن أن تعكسها حصته في البرامج الحكومية، فإن الدراسات التطبيقية حول تسيير مؤسسات هذا القطاع ليست كذلك، فلطالما عرف مشاكل مؤسسات هذا القطاع و كباقي المؤسسات الوطنية، من المنظور المالي فقط، لكن هذه المعاناة أثبتت عقمها و نتائجها سلبية على الحكومة و على المؤسسات، لذا صار من الضروري إيجاد حلول سريعة و فعالة، فالمؤسسات الوطنية و منها مؤسسات قطاع البناء، في حاجة إلى إدارة استراتيجية، ترسم لها المنافذ الاستراتيجية الأنجع على المدى المتوسط و الطويل، بالبحث عن افضل توليفة بين إمكانياتها و خصائص محيطها، و تمنحها الميزة التنافسية التي يمكنها من مواجهة المنافسة و التغلب عليها، و تقدر على حيازة أكبر الحصص في السوق، و من هنا تبرز الأهمية العملية لهذه المساهمة البسيطة لتحديد أنسب استراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في قطاع البناء، قصد دعمها بكيفية فعالة حتى تأخذ مكانة لائقة.

و يجب دعم هذه المراعاة (التشخيص) و المتابعة لعناصر البيئة الخارجية و عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة بمجموعة من الأدوات الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق الكفاءة و الأداء.

إشكالية البحث:

و في هذا البحث "مساهمة لإعداد استراتيجية لمؤسسة ف قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة"، سنسعى إلى الرد عن سؤال أساسي هو:

- ما هي الاستراتيجية الأكثر ملائمة لمؤسسة اقتصادية تعمل بقطاع البناء؟

مبررات البحث:

مع افتراض أن

- ضعف إدراك يكن غياب التفكير و التصور الاستراتيجي لدى القيادات و مديري هذه المؤسسات و الوقت واجهد الموجه لعملية الإدارة الاستراتيجية في التحليل مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة؛
- عدم وضوح المسارات و التوجهات الاستراتيجية لدى المؤسسات الوطنية للتعرف على نقاط القوة و الفرص المتاحة و كيفية استثمارها و الاستفادة منها و تحديد أوجه الضعف و التهديدات القائمة و المحتملة و كيفية التعامل الفعال معها.

و وعيا منا بأهمية هذا الموضوع و إدراكا منا إلى حاجة المؤسسة الجزائرية للعمل في إطار إدارة استراتيجية؛ اليوم؛ أكثر من أي وقت مضى؛ اخترنا البحث في هذا المجال لعرض مساهمة متواضعة لتبسيط موضوع الإدارة الاستراتيجية؛ لجميع من يعنيه الأمر من الدارسين و الراغبين في التعمق في هذا الموضوع؛ و الرجال الممارسين للأعمال و المسؤولين على قيادة مؤسساتهم؛ من خلال نموذج عام يعطي صورة شاملة للإدارة الاستراتيجية في خطوات متتابعة و مترابطة؛

مع محاولة تقديم إطار عملي لتطبيق المفاهيم النظرية في الحياة العملية؛ لمساعدة المؤسسات في إعداد استراتيجياتها؛ فللتمكن من إدراك المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية لابد من تطبيقها على أرض الواقع لتقريبها و جعلها أكثر تشويقا.

فتخرج الاستراتيجية من القالب النظري؛ كمفاهيم و نماذج و نظريات؛ إلى قالب تطبيقي حيث التطبيق و الصياغة.

منهجية البحث:

و قد اعتمد هذا البحث على منهجية مبسطة؛ متمثلة في الوصف - التحليل- و دراسة حالة.

محتوى البحث:

تم تقسيمه إلى بابين أساسين؛ يتناول الباب الأول الدراسة النظرية للفكر الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية؛ أما الباب الثاني فهو تطبيقي يحاول تسليط الضوء ميدانيا عن كيفية تشكيل و تنفيذ الاستراتيجية داخل مؤسسات قطاع البناء؛ مرتكزين في ذلك على البحث الميداني داخل مؤسسة الإنجاز بسكرة.

يهتم الباب الأول بالجزء النظري لدراسة الفكر الاستراتيجي و تحويله إلى إدارة استراتيجية بشكل عام؛ و يفترض الانتقال من الفكر إلى التنفيذ وجود مجموعة من الأدوات و الطرق لإعداد الاستراتيجية بمجموعة من الخطوات المترابطة و المتسلسلة؛ و توصف هذه الأدوات بكونها مفتوحة (شاملة)؛ حيث يتم تصميمها حول مجموعة من الأبعاد الاستراتيجية الأساسية؛ و التي تسمح للمصر كمل الخصائص و المؤثرات المتغيرة و الخاصة بكل قطاع؛ لذا تعد هذه الأدوات و النماذج عبارة عن

نقاط مرجعية لأي دراسة حول الإدارة الاستراتيجية و إعدادها لكل المؤسسات بما فيها مؤسسات قطاع البناء، و يتكون هذا الباب من أربعة مراحل أساسية، تتناول المرحلة الأولى تعريف الاستراتيجية في تطور الفكر الاستراتيجي مع تبيان خصائصها، كما تتناول الإدارة الاستراتيجية و التي تعد نموذجا لإعداد الاستراتيجية، أما المراحل الثلاثة الموالية، فتتضمن الخطوات الأساسية لنموذج الإدارة الاستراتيجية، من تصميم حيث نستعرض تحديد رسالة المؤسسة و مهنتها و تشكيل أهدافها و تشخيص بيئتها الداخلية و الخارجية، في اختيار البديل الاستراتيجي الملائم بالاستعانة بمجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي، أما في المرحلة الثالثة للقسم النظري فسيتم التركيز على تنفيذ الخيار الاستراتيجي متناولا بذلك الهياكل التنظيمية الداعمة لهذا الخيار و إعداد خطط و برامج عمل تطبيقية، و أخيرا و كخطوة منطقية تتم المرحلة الرابعة بمتابعة و تقييم تنفيذ الاستراتيجية و سير العمل في إطار الرقابة الاستراتيجية.

و بما أن الفكر و النظري في حاجة إلى أن يترجم إلى الميدان، و لا حاجة لهذه الدراسات إن لم يمكن تطبيقها، يتبع الباب النظري بباب تطبيقي يتضمن في محاولة إعداد مجموعة من الخطوات العملية لتصميم الاستراتيجية الملائمة لمؤسسة الإنجاز بسكرة و التي تمثل دراسة الحالة التي تم اختيارها، لإعداد الاستراتيجية الناجحة، من خلال دراسة تحليلية تاريخية للمؤسسة في الفترة الممتدة من 2002-2004.

و تبدأ الدراسة بالتعريف بالمؤسسة، و استعراض أهدافها المسطرة، في تشخيص البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة في تشخيص قطاع البناء لاستظهار كل الفرص الممكن استثمارها و تنميتها و التهديدات التي يجب التعامل معها، و بعد ذلك تحليل و تشخيص سلسلة قيمة المؤسسة و نظمها الداخلية، في توضيح التوجهات الاستراتيجية التي اعتمدتها المؤسسة في الفترة المدروسة، للخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات حول أحسن استراتيجية لمؤسسة الإنجاز بسكرة، و خطط العمل و البرامج التنفيذية لهذه الاستراتيجية.

و في الأخير من المهم الإشارة إلى أن هذا البحث هو محاولة لتحليل و تجميع و عرض لما سبق كتابته في مجال الإدارة الاستراتيجية، و الناصر دوري في الربط بين المواضيع و الدراسات السابقة و محاولة تطبيق هذه المعارف لإعداد استراتيجية لمؤسسة جزائرية، و هي مؤسسة الإنجاز بسكرة.

التوجيه

الفصل الأول: مقدمة في الفكر الاستراتيجي

خطة الفصل الأول

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية:

- المطلب الأول : تعريف الاستراتيجية
- المطلب الثاني : خصائصها.
- المطلب الثالث : أهداف الاستراتيجية.
- المطلب الرابع : أهميتها.
- المطلب الخامس : الاقتصاد الصناعي في قلب الاستراتيجية.

المبحث الثاني: تطور الفكر و الممارسة الاستراتيجية.

- المطلب الأول : مدرسة هافارد.
- المطلب الثاني : مدرسة التخطيط الاستراتيجي.
- المطلب الثالث : مدرسة التسيير الاستراتيجي.
- المطلب الرابع : التوجهات الكبرى للاستراتيجية (1980-1990).
- المطلب الخامس : التوجهات الحديثة للفكر الاستراتيجي منذ 1990.

مقدمة

ينبغي على المؤسسات اليوم أن تتابع الأحداث و التغييرات في بيئتها بصفة مستمرة حتى تتمكن من إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت الملائم إذ أن التغيرات التي تؤثر على المؤسسة يزداد حجمها و يتضاعف معدلها و لم يعد يمكن الاعتماد على الطالع و الفطنة و الحدس لتسيير

المؤسسات، بل إن الإدارة اليوم في حاجة إلى طريق منطقي يمكنها من اتخاذ القرارات الرئيسية و الهامة، و تحاول الاستراتيجية أن تسمح للمؤسسة بالوصول إلى القرارات الفعالة في ظل ظروف عدم التأكد، فتصبح الاستراتيجية محورا و نقطة حرجة في إدارة الأعمال، و استجابة لتزايد الحاجة إليها، تم تطوير العديد من المفاهيم و الأدوات الاستراتيجية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية

المطلب الأول : تعريف الاستراتيجية

تعرف الإستراتيجية في الميدان العسكري، على أنها فن تهيئة وتحريك أدوات الحرب... بغرض فرض مكان، توقيت و شروط القتال على العدو [1].

لكن لتعريفها كطريقة حديثة للتسيير، أمر على درجة من الصعوبة و الحساسية، لكثرة التعاريف و تحليلاتها و تضاربها ، إذ أننا نجد في الأدب الإداري عددا هائلا من التعاريف المختلفة لإستراتيجية المؤسسة، أحيانا ندرج البعض منها، محاولة تمييز النقاط المشتركة بينها.

[1]R. Papin, L’art de diriger/paris(Paris: Dunad, 1995) tome 1 : Management et stratégie, P. 217

ففي تعريف للإستراتيجية اهتم J.A.ANGELIER[2] بالغاية منها فاعتبرها مجموعة من القرارات و الوسائل المستخدمة بغرض التنصل من ضغوط المنافسة المفروضة على المؤسسة و هي رؤية مستلهمة تماما من الإستراتيجية العسكرية.

أما I.ANSOFF[3] فقد كان أكثر انتقائية و اعتبر استراتيجيا كل قرار يدور حول اختيار الزوج منتوج/سوق فحصر اهتمام الإستراتيجية في علاقة المؤسسة بمحيطها وقد نقح A.MARTINET[4] هذا التعريف حيث رأى أنه إضافة إلى الاهتمام بعلاقة المؤسسة بمحيطها يجب الاهتمام بأنشطة المؤسسة و اعتبر الإستراتيجية وسيلة و أداة لإجراء عمليات التكامل بين أنشطة المؤسسة والتآلف و التركيب بينها إذ ذكر أن الإستراتيجية مجموعة من القرارات و التصرفات المتعلقة باختيار الوسائل و الربط بين الموارد لتحقيق الأهداف.

لقد قدم M.PORTER تعريف أكثر شمولية باعتبار الإستراتيجية إنشاء الارتباط cohesion بين مختلف أنشطة المؤسسة لغرض البحث عن وضعية مرللة على المدى الطويل –2- علق GELINIER على هذا التعريف أن فيه تناغما بين العنصرين المكونين لاهتمام الإستراتيجية العلاقة بن المؤسسة و المحيط و الاهتمام بالمؤسسة

و بعيدا عن الجانب النظري فإن الإستراتيجية في المؤسسة هي تعبير صحيح عن الخطوات التي يحدد المسير الأهداف الطويلة الأجل و يحلل وضعية مؤسسته و يختار السياسات التي يمكنه من تحقيق أهدافه المنوطة و تخصيص الموارد واستعمالها بالطريقة الأكثر فعالية R .Papin[1] فيمكن اعتبارها جملة من القرارات التي تختص بتحديد الأهداف على المدى الطويل في مجالات النشاط الحالية و الممكنة و كذا التحركات لتحقيق الأهداف المختارة في مجالات النشاط المنتقاة TARONDEAU[2].

في نفس التصور فإن خصائص القرارات الإستراتيجية هي:

- تحديد أهداف المؤسسة.
- و تعريف مجالات النشاط الإستراتيجية.
- كما تنجر عنها سياسات أساسية و خطة عمل و التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة

[3]ANDREWS

---

[2]J.P ANGEIIER, Economie industrielle (Alger: OPU ,1993) P.85
[3]I.ANASOFF, strategie de developpement de l'entreprise (Paris: organisation 1987)
[4]A.CH. Martinet, Stratégie (Paris: Vuibert, 1983) P. 13
[1]R.Papin , OP, Cit, P. 214
[2]J,C Tarondeu, Stratégie Industrielle (Paris : Vuibert, 1998), P.26
[3]jbidm loc. Cit.

و مما يلخص إليه من التعاريف السابقة هو كون الإستراتيجية عملية تخطيط عقلانية فهي تصور بواسطة مجموعة مهيكلة من القرارات المتناسقة في شكل يوحد - و الذي يعكس الجذور العسكرية لهذا-ه دون أن يعني ذلك أن كل العمليات الإستراتيجية هي نتيجة لممارسات التخطيط الإستراتيجي الرسمي إذ عادة ما تنبعث الإستراتيجيات من توجهات المسيرين و رغباتهم ، كما استنتج ذلك بعض الدراسات الحديثة فمساهمة يأخذ اتخاذ القرار و التخطيط لا يجب أن تتغاضى عن أهمية و دور شخصية المقرر في سياق القرار الإستراتيجي، و رشادته و صرامته في تحليل المشاكل.
و للتمكن من فهم الإستراتيجية نعود إلى أهم خصائصها .

المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية

1 الشمولية :

قال MUSSECHE أن الإستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل الذي يحيطها، ما يعني أن الإستراتيجية هي الإطار الشامل لمختلف السلوكات الصادرة عن المؤسسة في جميع الجوانب، فالقرار الإستراتيجي يدمج عدة عوامل، مالية، بشرية، تقنية، اجتماعية و حتى سياسية، يصبو بها إلى تحقيق جملة من الأهداف : المردودية، الربحية، النمو، التوسع،...، كما تنجم على القرار الإستراتيجي أثار على كل المؤسسة: توازن مالي، التسعير، الرقابة...

2- الترابط:

إن للقرارات الاستراتيجية آثار طويلة الأمد تفسرها حيويتها و تعدد أبعادها ، فتكون الإستراتيجية التزاما على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها و يوحدها، فقد اعتبر *ANSOFF*[1] القرارات الإستراتيجية أشعة VECTEURS لنمو المؤسسة على المدى الطويل و المتوسط، فهي مسار تطور المؤسسة على المدى الطويل و على درجة عنيفة من الارتداد، يبقى أثرها لفترة طويلة و يصعب تغييرها بدون تكلفة عالية إذا ما قورنت بالقرارات التشغيلية.

3- المرونة و الديناميكية:

على عكس القرارات التشغيلية فإن القرار الإستراتيجي يتعامل مع الزمن و المحيط كمتغيرات لا ثوابت و يعتبرهما في قلب عملية اتخاذ القرار، فالإستراتيجية رد فعل على المحيط ، و القرارات

[1] I. Ansoff, OP Cit.

الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة للايث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية و المتوقعة للمحيط. فالاستراتيجي الذي يتعامل مع بيئة أعمال تسودها عدم الأكادة الارتيابية حيث المعلومات عادة ناقصة و غير كافية حتما مجموعة من الأدوات و الطرائق الاستكشافية المرنة [2] heuristiques التي تساعد على ضبط الإشكال و اكتشاف مجال الحلول الممكنة / كطريقة السيناريوهات مثلا/ .

إذ أن توفر عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الإستراتيجي الحديث ففاعلية الاستراتيجية تتوقف إلى حد كبير على مرونتها و يقصد بالمرونة قابلية الاستراتيجية للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف و التغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة فكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة إلى توفير عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية و يمكن اعتبار الاستراتيجية مرنة إذا كان من الممكن تغييرها أو تعديلها بتكلفة معقولة لمواجهة المستجدات .

كما يعتمد الفكر الإستراتيجي على السرعة في اتخاذ القرار و القدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ حيث أدركت المؤسسات أن نجاح الإستراتيجيات يتطلب تطبيقها بصفة سريعة وشاملة و متكاملة.

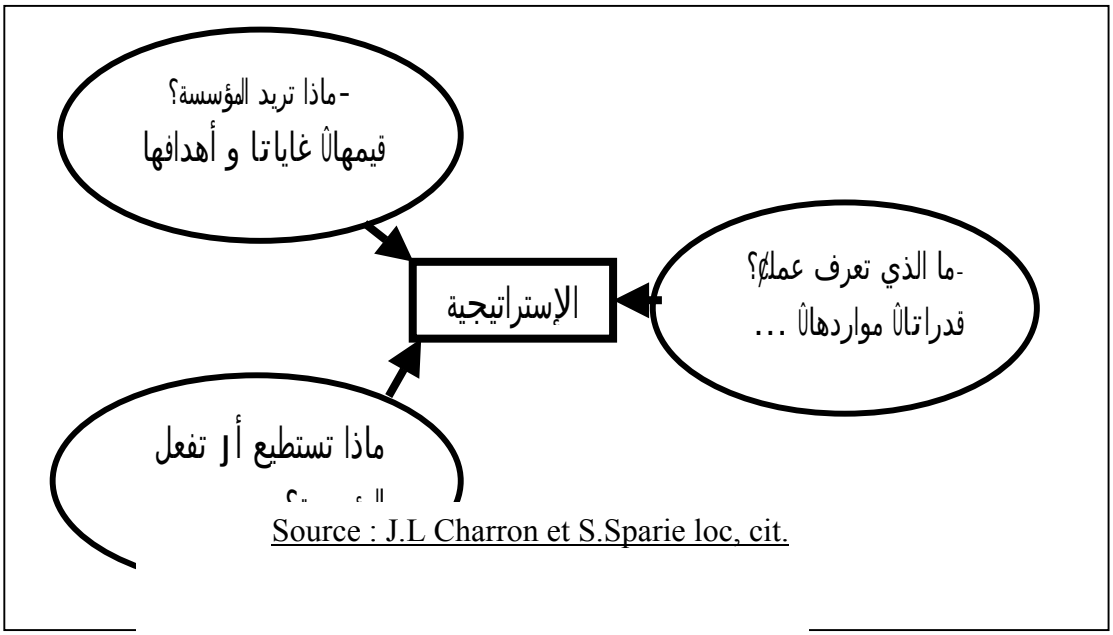
5-الوضعية التنافسية (البحث عن):

و يمكن الحكم على الوضعية المثلى للمؤسسة إذا كانت من الثلاثة الأوائل الذين يذكرهم العميل في السوق[1]. فالوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع العملاء التمييز بين مؤسسة و أخرى في أسواق تحتدم فيها المنافسة. فتسعى الإدارة الإستراتيجية إلى زيادة رضاء العميل و محاولة جذبه إلى المؤسسة و ذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها إليه و زيادة درجة إشباعه فتهدف القرارات الإستراتيجية عادة إلى حيازة ميزة ما ويكون ذلك على ثلاث مستويات على المستوى الاقتصادي بالنسبة لمنافسيها في نظر عملائها على المستوى الاجتماعي و السياسي بالنسبة للمجتمع و أخيرا على المستوى الداخلي بالنسبة لهيكلها التنظيمي.

و للتمكن من تحديد الوضعية له يبحث الإستراتيجي عن أفضل توليفة بين فرص و تهديدات المحيط و قدرات وموارد المؤسسة فيمكن بذلك حصر الإستراتيجية في تقاطع أجوبة هذه الأسئلة الثلاث[2]

الشكل رقم (1): تحديد الوضعية التنافسية

[2] J Allouche et G. Smidt, les Outils de la décision stratégique (Paris : la Découverte, 1995)
[1]M.Filser, Positionnement , Encyclopedie de la gestion et du management (Paris : Dallaz, 1999) P.930
[2] J.L. Charron et S.Separi, Organisation et gestion de l'entreprise, manuel et applications (paris : DUNOD,2001) P.327



Source : J.L Charron et S.Sparie loc, cit.

المطلب الثاني: أهداف الاستراتيجية

- مواكبة المحيط:

حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها و تخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط و تهديداته، سواء كان المحيط الاقتصادي أو التكنولوجي، الاجتماعي أو السياسي.

و في مواجهتها لهذا المحيط المتقلب عادة ، يجب على المؤسسة، تكييف قراراتها، فعلى الإستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها، بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر إلى نقاط قوتها و ضعفها.

- البحث عن التنافسية:

التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق ربح[1].

فعلى الخيارات الإستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل تسيير لمواردها و مهاراتها، بغرض عرض سلع و خدمات بسعر منافس ، مع إمكانية تحقيق ربح.

[1]Martinet, OP . Cit, P.37

لكن اهتمام العميل في وقتنا الحاضر يتعدى السعر إلى الجودة و الخدمات المرافقة للمنتج فتوجه بعض المؤسسات إلى اختيار استراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة: الجودة مرونة المنتج التكنولوجيا...

بالنظر إلى المزدوجة (تكاليف غير التكاليف) تصبح التنافسية هي القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق ربح.

- النمـــو:

و أخيرا يمكن القول أن على الخيارات الإستراتيجية تحقيق الفوز على النافسين و زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء المساهمين و المجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها بل حتى توسعها و نموها في كل الاتجاهات بالمنتجات و/ أو بالأسواق سواء كانت محلية أو دولية.

المطلب الرابع: أهمية الاستراتيجية

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية و العالمية الجديدة : من تغيير في بيئة الأعمال و نقص الموارد و اشتداد المنافسة إلى غير ذلك من التحديات الأمر الذي يدعو أن تكون هذه المؤسسات أكثر مرونة و ما يفرض عليها انتهاج مدخل استراتيجي لأخذ مكان على خريطة العالم الصناعي الجديدة. فهي تتطلع للمستقبل مبتكرة بذلك خطط استراتيجية أملا في أن تحقق لها نموا و ازدهارا و غدا أكثر يقينا و وثوقا.[1]

فقد أصبح على المؤسسات اليوم بل إنه المخرج الوحيد لها إذا أرادت الاستمرار و النمو تنمية استراتيجية طويلة الأجل لمقابلة هذه التغيرات المستمرة التي يجب مواجهتها فلا الحدس و لا الفطنة كافيان لإعداد مخططات نمو و لا يمكن الاعتماد عليهما فقط بل إن المسيرين للحاجة إلى استراتيجية تتميع بالنظر إلى جملة الاعتبارات الجديدة في هذا المحيط المتقلب الذي لم يعد قط محيط المؤسسة القار الذي تصادر به النظرية الكلاسيكية و لا حتى محيط يتطور بنسق خطي ثابت فمحيط المؤسسات اليوم أن التقلب فيه هو القاعدة و الاستقرار هو الشاذ .

[1] www.Maktabet-el-Nil@EL-Hayet.Net le 03 Avril 2003.

و قد قال[2] Fionna scott Mortain في مقال لها أن عناصر المحيط اليوم أصبحت متغيرة إذ يمكن أن تغير اتجاهها في أي لحظة. فتصبح من مسؤولية مسيري المؤسسة اختيار أحسن مسار للمركب لتجنب ليس فقط المخاطر الثابتة كالصخور و لكن أيضا التصادم بمراكب أخرى تتحرك هذا المسار هو الاستراتيجية التي لا تجنب فقط من المخاطر و التهديدات بل تمكن من استغلال فرص يقدمها هذا المحيط المليء بالتغيرات المستمرة.

المطلب الثاني: المفتاح الأساسي لاستراتيجية:

ظهر عام 1890 بالولايات المتحدة الأمريكية في Share man act[3] الاهتمام بالعلاقة الموجودة بين الهيكل العام للصناعة و القرارات التي تتخذها المؤسسة: - هل على الدولة ترك المقاولين الرأسماليين يشكلون مجموعات كبيرة لتركيز جهودهم أم هل عليها الحفاظ على درجة من المنافسة؟

فقد كانت المؤسسات تحمي قوى السوق من جهة و في المقابل كانت السلطات التشريعية تريد الحفاظ على سوق المنافسة و قد اعتبر هذا الجدل مقدمة للاقتصاد الصناعي و الذي بنى على أساس فكرة بسيطة هي أن المنافسة هي مسألة تصرف المؤسسات التي تحاصرها العديد من العراقيل.

يمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): نموذج الـ SCP

/المسلمة هي أن هذه الظروف الأساسية لا تتغير أو ليس كثيرا/.	**الظروف الأساسية**
/تحدد بعدد الباعة و الشارين حجمهم درجة تمييزهم../	**هيكل السوق**
/الاستراتيجيات/	**التصرف**
/ تقييم الأداء على مستويين: - على مستوى المؤسسة. - على مستوى القطاع.	**الأداء**

[2]Fionna scott Martain, (le nouveau paysage) @www.leschos fr le 15 mai 2003

[3]P.Jeffer et G. Koeing, Gestion stratégique (Paris, Litec, 1992) P.14

فقد حدد المجال الاقتصادي عام 1938 بواسطة Mason و الذي اقترح تحليل من ثلاثة مراحل[1]: الهيكل – السلوك – الأداء .

فالاقتصاد الصناعي يبحث عن الإجابة على الثلاثة الأسئلة التالية:

-ما هو هيكل السوق؟

-ما هو سلوك أو قرارات المؤسسة؟

-ما هي نتيجة هذه التوليفة هيكل/تصرف بمعنى آخر أداء المؤسسة؟

وقد حول الاقتصاد الصناعي الحديث استراتيجيات المؤسسات في قلب عملية التحليل دون إهمال أهمية كل من الظروف العامة و لا الهياكل كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3): التحليل الاقتصادي الصناعي.

الظروف العامة ← الهيكل ← التصرف ↓ الأداء **التحليل الكلاسيكي**	الظروف العامة ← الهيكل ← الأداء ↓ التصرف **التحليل الجديد**

Source : D.N Godefray , Economie Industrielle appliquée (Paris Vuibert 1995)

و في عام 1980 أدمج **Porter** هذه المفاهيم على الإستراتيجية في المؤسسة، إذ وسع من مجال التحليل في التشخيص الخارجي (دراسة الصناعة و تحليل القطاع)، للتمكن من اختيار الإستراتيجية الأكثر ملائمة للمحيط ، و هذا ما جعل من الاقتصاد الصناعي أداة من تشكيلة أدوات التحليل الإستراتيجي بالإضافة إلى كونه أساس الفكر الإستراتيجي ببحثه في العلاقة بين المؤسسة و محيطها.

المبحث الثاني: تطور الفكر و الممارسة الإستراتيجية:

لقد كان تاريخ 1911 ، تاريخ أول محاضرة حول السياسات العامة للأعمال Business Policy[1]، و التي حلل مقالات وكتب رجال الأعمال الناجحين، لتدفع بالمبادئ العلمية، في إدارة المؤسسات، إلى العقل بدل الحدس و الفطنة.

[1]J.P Angeliers, OP Cit, P. 12

[1]D.N Godefray , Economie Industrielle Appliquée (Paris : Vuibert 1995)

[2]P.Jeffer et G. Koeing, loc Cit P.10

و قد كان لهذه التغيرات أثرها العملي في سنوات 1920، حيث وجدت المؤسسات الشمال أمريكية، مجموعة من الخطوات و الطرق للتمكن من التنبؤ و التقدير على المدى المتوسط /سنة واحدة/[2].

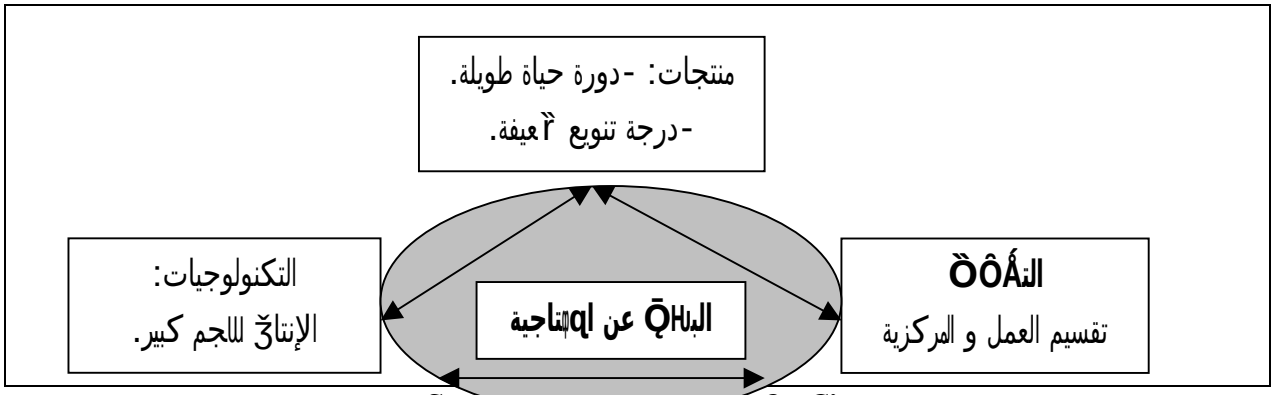
و إن لم تكن المؤسسات، في بداية هذا القرن، قد اتخذت استراتيجيات واضحة و صريحة إلا أنه كانت هناك بعض الممارسات التي تتضمن توجه استراتيجي عام،

ففي هذه الفترة كان المنتج يمارس ضغطا كبيرا على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، و التي كانت تنصب بالأساس على تحقيق الإنتاجية[3] بالبحث على تحسين تقنيات الإنتاج : بثلاثة آلات و الوسائل، بالبحث عن مصادر طاقة جديدة ، إلخ.

و قد اختارت المؤسسات التخصص في منتج واحد أو في سوق واحدة ، للتمكن من التحكم بشكل جيد في مواردها و مهاراتها، والإنتاج بكميات كبيرة ما ينجر عنه اقتصاديات الوفرة، فالسوق في مرحلة انطلاق و نمو كبير و الطلب عادة ما يكون أكبر من العرض .مثال ذلك سيارة فورد T .

الشكل التالي يمكنه تلخيص خصائص هذه المرحلة .

الشكل رقم (4): البحث عن الإنتاجية



Source : J.C.Tarondeau, Op.Cit.

- الممارسات الإستراتيجية في المنتصف الأول للقرن العشرين:

بالإضافة إلى التخصص ظهر توجه آخر جديد في الفترة / 1930-1950/[1] ، اتخذه عدد من المؤسسات و هو البحث عن التحكم في جميع مراحل الإنتاج ، بتبني ما يسمى باستراتيجيات التكامل، حيث تسعى هذه المؤسسات في التحكم بذلك في كل الفروع، مثالنا على ذلك شركة ميشلين من غرس شجر hevea حتى صناعة العجلات المطاطية.

[3]J,P, Herfer et autres, Management : strategie et Organisation (Paris : Vuibert 2000) P.23
[4]J.C.Tarondeau , OP. Cit , P.82
[1]Ibid, P.83

المطلب الأول: مدرسة هارفارد

ظهرت في مدرسة هافارد في سنوات الخمسينات 1950 ، مادة تسيرية جديدة تسمى السياسة العامة Corporate Policy ، هدفها هو تعظيم الربح برفع قيمة الأسهم و بما أن المؤسسات تعرض منتجات عديدة في أسواق مختلفة، فإنه يتعين على الإدارة العامة التنسيق بين السياسة العامة للمؤسسة و الإستراتيجيات منتجات/أسواق.و امتدت آجال التنبؤ من عام واحد إلى ما بين عامين حتى عشرة أعوام،

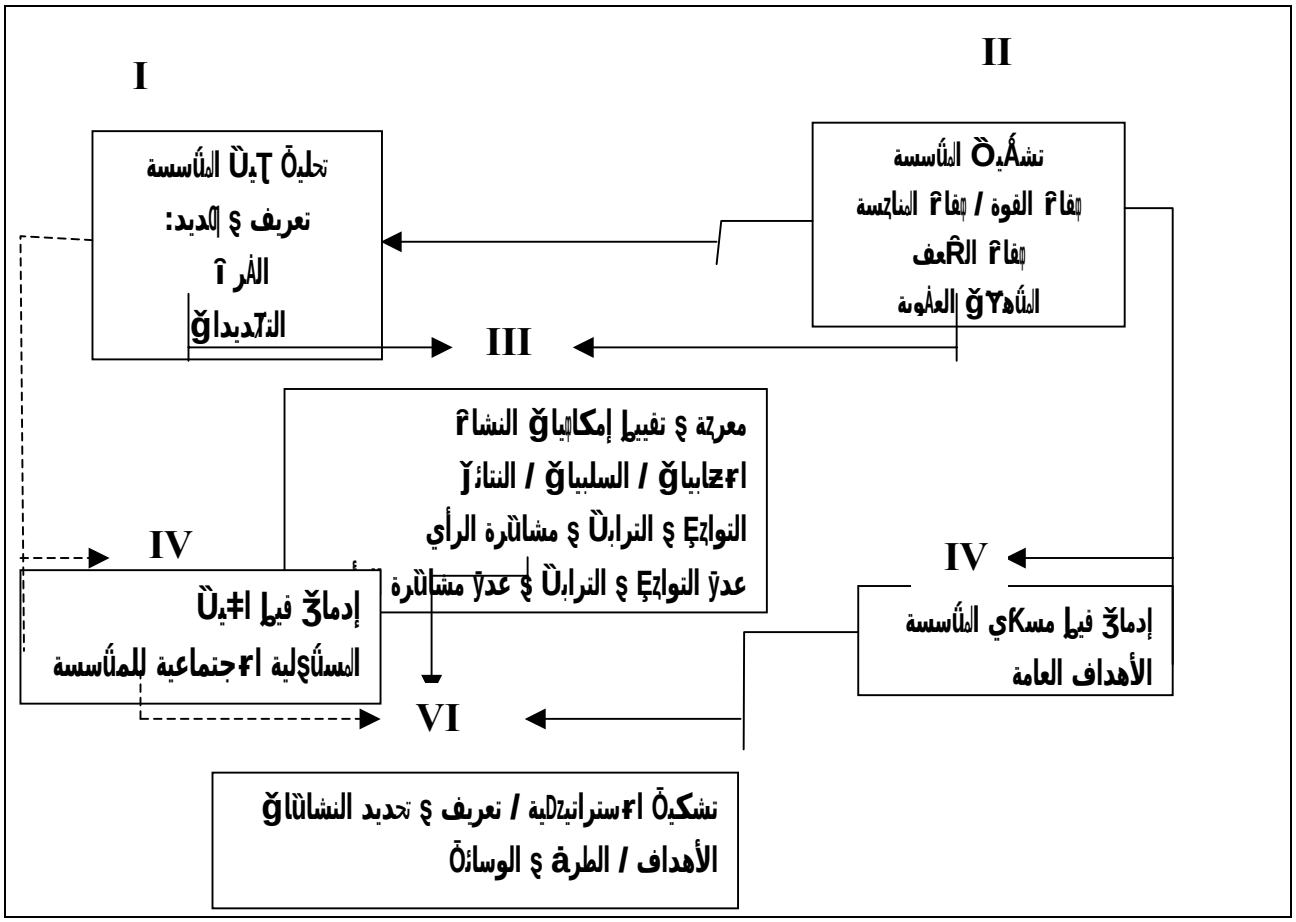
لكن ما نعيبه على تقنيات و أدوات هذه الفترة، ميكانيكيتها و جمودها ، إذ تعتبر المستقبل امتداد حسب نسق خطي للماضي، لكن كما نتصور فإنها قابلة العديد من العقبات، فمن غير المنطقي اعتبار المستقبل إسقاط للماضي.

لذا اقترح في بداية الستينات بعض من باحثي مدرسة هارفارد- التي يتفق العديد على أنها نقطة انطلاق الفكر الإستراتيجي الحديث- بناء السياسة العامة للمؤسسة على أساس تحليل دقيق لقدراتها و معطيات المحيط، بالإضافة إلى الأخذ بالحسبان نظام القيم الإنسانية، كما توجه اهتماما بالمسيرين الذين يحددون الأهداف الكبرى للمؤسسة، فتبدلت بذلك فكرة التخطيط الخطي، و أصبحت المؤسسة أكثر تحسبا للمخاطر التي تعيق توجهاتها، و للتمكن من إعطاء شكل لهذه التحاليل و جعلها أكثر منهجية تم عرضها في شكل نموذج، أشهرها نموذج LCAG [1] و الذي أخذ اسمه من الأحرف الأولى لأسماء مصمميه/Learnes-Christensen-Andrews-Guth / عام 1965:

حيث المبدأ الأساسي لهذا النموذج، هو البحث عن أحسن توليفة بين نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة و فرص و تهديدات المحيط، و تتم إذن مواجهة المؤسسة بمحيطها مع الأخذ بعين الاعتبار لنظام القيم بداخلها و الذي يحدد أهدافها الكبرى.

[1] P. Jeffer et G. Koeing, OP Cit P. 12

الشكل رقم (5) النموذج الاستراتيجي لإدارة الموارد /LCAG



Source : B.Ramanantson, Revue Française du Marketing N° 4 (1984) P.21

من خلال المخطط السابق يتضح بأن منهجية الاستراتيجية تختصر في مرحلتين: مرحلة تكوين و تشكيل الاستراتيجية انطلاقا من التشخيص الداخلي و الخارجي و مرحلة التطبيق انطلاقا من تعبئة و تجنيد الموارد.

المطلب الثاني: مدرسة التخطيط الإستراتيجي

في منتصف الستينات، كان *Ansoff* وعدد من مستشاري المكاتب المختصة في الإستراتيجية، وراء مرحلة من التدقيق في أدوات التحليل، , وهي مرحلة التخطيط الإستراتيجي، الذي عرفه *Martinet*[1] بأنه " نسق مجموعة من الطرق، الخطوات و الأدوات، تتفاوت في نظاميتها formalisé و تمكن المؤسسة من دراسة، و تحديد و توضيح استراتيجيتها"، أما عن هنري فايول فيقول:" إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل[2]"، فيمكن اعتباره اكتشاف للمستقبل الممكن محاولة بناء المستقبل الملائم، فهو في الحقيقة ممارسة بعد النظر و الإعداد للمستقبل و لكي يكون هناك تخطيط يجب :

- التعريف و بدقة بموضوع التخطيط، كل المؤسسة أو جزء منها،
- أن يتم تقديم تصور للتغيرات المرغوبة،
- و تحديد الأهداف و الغايات ومدى هذه التغيرات،
- إعداد برامج العمل اللازمة،

فالتخطيط الإستراتيجي، هو محاولة للربط بين السلوك الإستراتيجي و خطة العمل، و تبنا خطوات التخطيط الإستراتيجي بالإجابة عن الأسئلة التالية:

الشكل رقم (6) خطوات التخطيط الإستراتيجي

-ما الذي يمكن فعله؟
فرص و تهديدات المحيط
-ما الذي نستطيع فعله؟
نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة.
- ما الذي نريد فعله؟
قيم المسيرين.
- ما الذي سنفعله؟
الإستراتيجية و خطة العمل.

إلا أن هذا الأساسي أن تكيف وفق هيكلها التنظيمي.

[1] A . Martinet OP Cit P.27

[2] جميل أحمد شوقي، ادارة الاعمال بيروت دار النهضة العربية 1984 ص 97

و تفترô مدرسة التخطيط الاستراتيجي بأن المؤسسة يجب أن تختبر نفسها منهجيا حول سلوكها الاستراتيجي و تبحث بواسطة كيفيات و تقنيات عن إمكانية التأقلم. و التحكم في التحليل الاستراتيجي لهذه المرحلة مركز حول تحديد أدوات التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية و مجموعة طرق و كيفيات مكونة حسب المراحل تستطيع بها المؤسسة صياغة و توضيح استراتيجيتها.

و خلال نفس الفترة وكامتداد لمدرسة التخطيط الاستراتيجي ظهر تيار يتبنى منهجية تحليل أخرى تعرف بمنهجية تسيير ميادين النشاط مستعملا المصفوفات التحليلية و تعرف بنماذج الوضعية صنفها بعض الباحثين كمدرسة منفصلة من حيث التحليل تسمى مدرسة الوضعية.

كذلك وخلال نفس الفترة و مسايرة لمدرسة تسيير ميدان النشاط ظهر تيار آخر تبنى منهجية أخرى في التحليل الاستراتيجي تعتمد على توسيع الكمية و الوسائل المقترحة على الاستراتيجي و صنفها هي الأخرى كمدرسة مستقلة من حيث التحليل تسمى مدرسة الكمية.

و قد كان للتخطيط الإستراتيجي دور تقني و تنظيمي كبير داخل المؤسسة إذ أنه يؤدي إلى تحسين الأداء حيث بينت بعض الدراسات وجود ارتباط بين إتباع تخطيط استراتيجي و ارتفاع مستوى الأداء في بعض المؤسسات[1]. فهو يسمح بنمو متناغم على مستوى كل المؤسسة إذ يتم سير العمل تبعا لخطوط تطور متلائمة و متناسقة كما أنه يحفز دقة التنظيم ذلك لأنه يعمل على:

- تركيز الانتباه على الأغراض نظرا لأن التخطيط كله يوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة فإن مجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف.

- اكتساب التشغيل الاقتصادي حيث يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء و بالتناسق في العمليات .

إلا أن التخطيط الإستراتيجي لا يجب أن يتعدى كونه وسيلة ليغدو غاية فيتحول إلى أداة على درجة من التعقيد والتفصيل تعطل عملية اتخاذ القرار كما أن الإفراط في التنفيذ و دورية التخطيط يجعلان منه أداة على درجة عالية من الجمود تحول دون مرونة نظام اتخاذ القرار داخل المؤسسة الهيئة تخطيطها و ارتباكها أمام المفاجئات فلا يجب اعتبار الخطة قانونا في حين أنها ليس إلا دليل[1] و إضافة لما سبق فإن من أهم ما أعيب به التخطيط الإستراتيجي إهماله للبعدين السياسي و الاجتماعي و تركيزه على الجانب التقني-الاقتصادي ما يفسر ظهور بعض المبادرات و التجارب للتخطيط الاجتماعي في فرنسا /عام 1977/ مثلا.

[1]A. Martinet, OP Cit P. 41
[1]Ibid, P.

إلا أن الارتباط بالأساليب البيروقراطية و أدوات التحليل لا يجب أن يمحو التصور الخلاق لنموذج التخطيط الاستراتيجي، الذي يحدد القرارات الاستراتيجية و تنفيذها

المطلب الثاني: مدرسة التسيير الاستراتيجي

إن الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى التسيير الإستراتيجي، يتعدى كونه تغيير في إطار الدراسة[2]، إذ يمثل إعادة نظر في التعامل مع مختلف العناصر المكونة للمحيط الخارجي و كذا الظواهر المتعلقة بالهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، كما أنه يبرز أهمية و ضرورة الربط بين تصميم الإستراتيجية و تنفيذها (بين المؤسسة كنظام للتخطيط وبين واقعها)، و محاولة التعديل réajustement بين المدى القصير و المدى المتوسط والطويل، ذلك بالاهتمام بالربط بين السياسات (التنفيذ) و الخطوات المتناسقة لتصميم الإستراتيجية.

إذ أن التسيير الإستراتيجي، الذي ظهر في منتصف السبعينيات، قد أدمج الجانبين التنظيمي و السياسي إلى الجانب التقني-الاقتصادي الذي كان محور اهتمام التخطيط الإستراتيجي، فقد أدرك الإستراتيجي بفعل التجربة، أن المؤسسة كل متكامل، يضم عدة أوجه على المستويين التشغيلي و الإستراتيجي، فمن مهامه الأساسية تصميم التوجهات الاقتصادية برسم استراتيجية المنتج، الأسواق، التكنولوجيا، و الذي لا يغنيه عن تصميم هيكله التنظيمي الذي من دونه لن يكون التنفيذ الفعال لهذه التوجهات.

إن منهجية التحليل الاستراتيجي لهذه المرحلة، اعتمدت على الدراسة السوسيولوجية، و أعطى الخيار الاستراتيجي لمنبعه و هو المؤسسة، أما تقنيات و طرق هذه المنهجية تسمح بإعطاء رقابة جيدة على الاستراتيجية.

و يمكن تصنيف هذه المرحلة من خلال أفكار ثلاثة مدارس ظهرت لهذا التيار[3] و هي:

- المدرسة السلوكية: و أبرز باحثيها هم March و Mintzberg و Simon و Cyert، منهجية التحليل تقوم على دراسة عملية اتخاذ القرار في المؤسسات، و التي تسمح بالضرورة باكتساب عدة أشكال من المعرفة، المحددة بمدى توفر المعلومات المتاحة.
- المدرسة النظامية: و من أبرز باحثيها، Grozier و Kartz و Khan، و منهجية تحليل هذه المدرسة، تقوم على تحليل الأنظمة المكونة للمؤسسة، كما تحلل المؤسسة نفسها كنظام ديناميكي

[2] P.Jeffer et G.Koeing, Op Cit, P.16
[3] P.Jeffer et G.Koeing, Op Cit, P.16

مفتوحة و متكونة من عدة أنظمة تحتية مترابطة فيما بينها، و قد اهتم رواد هذه المدرسة بالأنظمة الاجتماعية، و اعتبروا العامل الإنساني (البعد السياسي) منبع لصياغة الاستراتيجية، و شرط أساسي لتنفيذها.

- المدرسة الفكرية: و أبرز باحثيها، Waterman و Braybrooke و Peters و Linblom، تميزت هذه المدرسة بأفكار معارضة تماما لمدرسة هارفارد و مدرسة التخطيط الاستراتيجي من حيث أنها تعتبر أن كل نشاط يقوم على أشخاص محفزين، ضمن تنظيمهم و الاستماع للزبائن، (ما يعني التركيز على القطبين السياسي و التنظيمي).

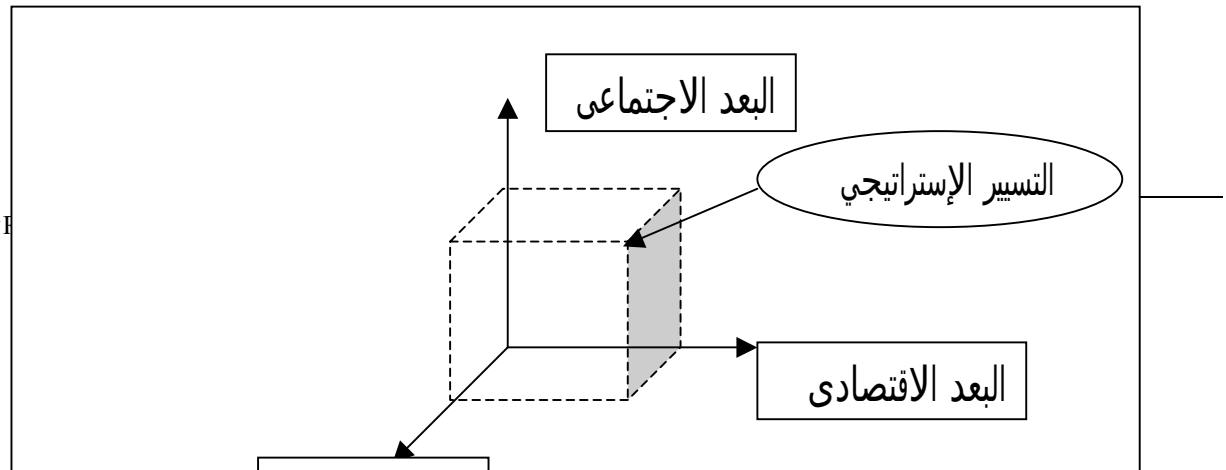
فيجب الاهتمام بالأبعاد الثلاثة على السواء و المتكاملة بينها دون التفريط في بعد و إهمال بعد، إذ نعتبر المؤسسة:

1. وحدة إنتاج يتم فيها تحويل المدخلات إلى منتجات للبيع، بطريقة فاعلة و تنافسية.
2. هيكل اجتماعي للتنظيم.
3. فضاء سياسي، يتم على مستواه.

إن التسيير للإستراتيجي يبحث في طريقة تحقيق أهداف المؤسسة المنوطة، و هو يتعدى بذلك التصميم الإستراتيجي ليغطي جزء من مرحلة التنفيذ. فالبعد التقني والاقتصادي، يمثل طبيعة أهداف المؤسسة و محيطها، أما البعد الاجتماعي و السياسي يظهر وجود أعوان، داخل المؤسسة، لهم أهداف خاصة، قد تكون أحيانا متضاربة، تساعد أو تعيق تطبيق الإستراتيجية.

و لقد درس تيتار، هذا الفضاء الثلاثي الأبعاد، و أقر بأن التسيير الإستراتيجي هو نقطة توازن القوى الناجمة عن هذه الأبعاد الثلاثة[1]، كما في الشكل:

الشكل رقم (7): الأقطاب الثلاثة للتسيير الإستراتيجي.



[1] F

Source : R.A Thietart, OP. Cit P.29

و المؤسسة التي لا تتمكن من التنسيق المتناغم لهذه الأبعاد الثلاثة تعاني حتما من " مرض استراتيجي".
إذ أن كل نقطة من المكعب تعكس وضعية معينة للمؤسسة و كل رأس من الرؤوس الباقية ي يفصح عن حالة مرضية ملخصة كما يلي في الجدول:

الجدول رقم (7): جدول أمراض التسيير الاستراتيجي.

الأبعاد / درجة الاهتمام								
الاقتصادي	ضعيفة				قوية			
السياسي	ضعيفة		قوية		ضعيفة		قوية	
التنظيمي	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية
تحديد الاستراتيجية	مجموعة غير عضوية	بيروقراطية	ائتلاف غير متوقع	مؤسسة مكتفية	نظام تقني	ميكانيكي	حركية مستمرة	التوازن

Source : R.A Thietart , Op. Cit.

و يشكل هذا الجدول أداة تشخيص لازمة لتسيير استراتيجي جيد كما وأنه يعتبر وسيلة دراسة ممتازة إذ أنه يظهر و بصورة واضحة الدور الهام الذي يلعبه التسيير الإستراتيجي في المؤسسة فالانشغالات الاقتصادية و التقنية للمؤسسة تدعمها تنمية الجانب السياسي لها و تحديد أثر الأعوان و المتعاملين داخل المؤسسة و خارجها على تصميم الاستراتيجية و تنفيذها و يؤطر هاذين البعدين بعد ثالث و هو الذي يحدد الشكل التنظيمي لعمل المؤسسة و مسار اتخاذ القرار و الرقابة فتسمى الاستراتيجية وليدة لوذج التسيير الاستراتيجي الاستراتيجية المختلطة

يمكن توضيح ما أضاف التسيير الاستراتيجي مجموعة أدوات و لاذج اتخاذ القرار بواسطة مقارنته بالتخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

- ففي حين أن التخطيط الإستراتيجي مركزي فإن التسيير الإستراتيجي يشرك كل المستويات في إعداد الإستراتيجية.

- التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى تحديد الموقع الملائم للمؤسسة في محيطها، بينما يعمل التسيير الإستراتيجي على تنمية المهارات و المعارف داخل المؤسسة التي تتيح لها مرونة و تكيف المطلوبين.

- التخطيط الإستراتيجي يبنى على أساس أحداث المحيط وأفكار الإدارة العليا و يضيف التسيير الإستراتيجي لذلك مهارات الأفراد و مرونة الهيكل التنظيمي.

- نتيجة التخطيط الإستراتيجي خطة عمل، فهو نظام تخطيط، بينما نتيجة التسيير الإستراتيجي فهي فمجموعة من الأفعال، فهو نظام عمل على شكل قرارات.

بالإضافة إلى ذلك فإن :

- التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وأحادي البعد(الجانب الاقتصادي)،بينما التسيير الاستراتيجي فهو قصير، متوسط وطويل المدى و هو ثلاثي البعد (اقتصادي، سياسي و تنظيمي).

- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالمحيط الخارجي فقط ، اهتمامه بالتسويق ضعيف في حين فإن التسيير الاستراتيجي يهتم بالتنظيم الداخلي و المحيط الخارجي للمؤسسة، يهتم بالتسويق.

هذا ما جعل التخطيط الاستراتيجي بطيء و غير مرن لا يستجيب بسرعة لتحولات المحيط، في المقابل فإن التسيير الاستراتيجي يعد فعال في تعامله مع المفاجآت و مراجعته للأهداف للتمكن من التكيف مع المعطيات الجديدة للمحيط الخارجي أو الداخلي.

المطلب الرابع: التوجهات الكبرى للفكر الإستراتيجي ما بين 1980-1990

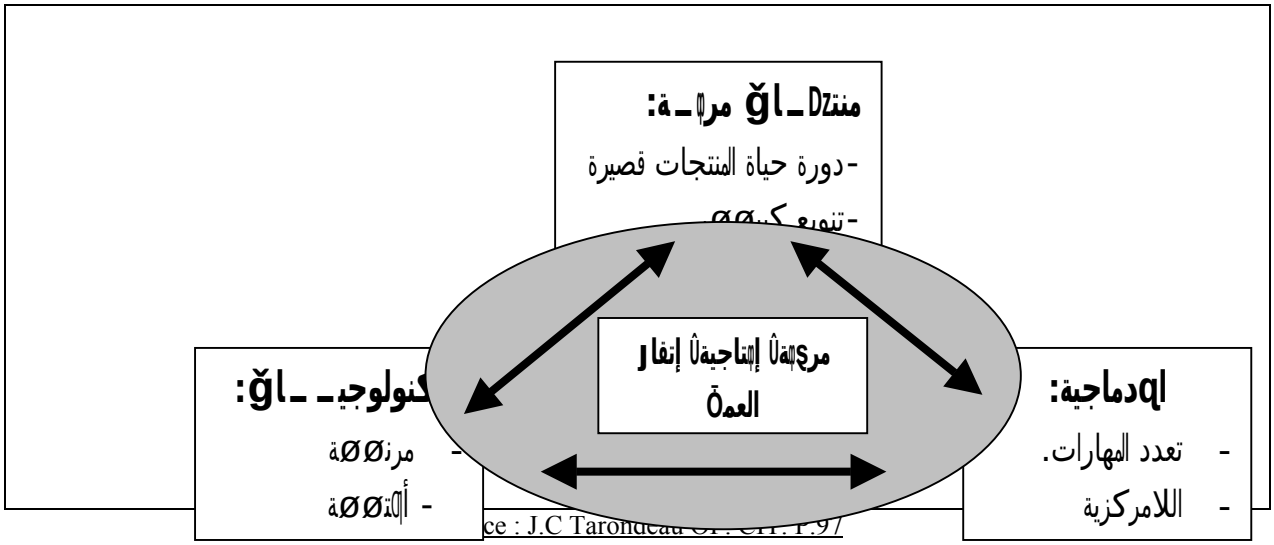
- ما هي محاور التغيير في الفكر الإستراتيجي ؟

في المؤسسات في هذه الفترة، يمكن التمييز بين ثلاث توجهات أساسية:

1- **التوجه الأول** : يتمثل في الاعتراف بقصور نماذج تحليل المحافظة السابقة /BCG1 .../ و التي كان تصورها إما بدافع البحث عن الإنتاجية (بدافع الإنتاج)، أو عن المرونة (بدافع التسويق)، إلا أن

هذه المصفوفات أثبتت درجة من العقم، بعد أن ظهرت ضرورة البحث عن مصالحة أو توافق بين دافعي الإنتاجية و المرونة في هذه المرحلة [1]، أنظر الشكل:

الشكل رقم (8): العلاقة بين الإنتاجية و المرونة



Source : J.C Tarondeau Op . Cit. P.97

2-**التوجه التكنولوجي**: تأثير الاقتصاد الصناعي في تحديد الخيارات الإستراتيجية، إذ انضمت دراسة الاقتصاد الصناعي كأداة من مجموعة أدوات التحليل الإستراتيجي في مرحلة التشخيص الخارجي، و أعطت عمقا لدراسة تحيط المؤسسة، بالبحث بدقة في العناصر المكونة للمحيط، و طبيعة العلاقات التي تربطها، كما هو الشأن بالنسبة للدراسة التي قدمها بورتر، في بداية الثمانينات، دراسة هيكل القطاع، فهو يقترح تحليلا للديناميكية في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، و قد بين أن الديناميكية التنافسية يمكن ممارستها داخل الصناعة لتفادي ة تقليل أثر كل تهديد خارجي، و من خلال تحليل الديناميكية القطاعية يمكن للمؤسسة أن تحدد الاستراتيجية المناسبة لها .

3-البعد المالي

ظهور هذا البعد بانتشار مفهوم جديد، هو مفهوم " المال الإستراتيجي"، فتجاوز الفكر الإستراتيجي بذلك الاهتمام باقتصاديات الحجم ليهتم باقتصاديات المال أو ما يسمى **economics of scope**، من طرف W. LEVIS و قد ظهر مفهوم الحقل الاستراتيجي من طرف W.Levis سنة 1984 و ينطلق في ذلك من مبدأ إمكانية استغلال فرص النجاح من جراء تلاحم نشاطين أو أكثر في المؤسسة، أكثر من استغلالها لنشاط واحد، باعتبار مبدأ التنسيق و التكامل بين النشاطات و الوظائف في المؤسسة ضرورة حتمية لتحقيق النجاح (و هو مبدأ استراتيجيات المؤسسة Stratégie corporate).

[1] J.C Tarondeau, Op . Cit P 97

و تأثرت الاستراتيجية المعيارات المؤسسات اليابانية في هذه الفترة، و التي تركز على تحديد المهارات الأساسية و تنميتها، فتحول التكنولوجيا و المورد البشري من أدوات تنفيذ الاستراتيجية إلى محاور لتصميمها (إذ أنها تؤمن المرونة التي تتطلبها السوق و الإنتاجية التي يبحث عنها المنتج)، و حددت هذه التوجهات الاستراتيجية في ثلاثة ممارسات أساسية:

- **وحدات الإنتاج**: حيث تتخصص وحدات الإنتاج في منتج واحد تقدر الإدارة أنها تملك فيها مهارات خاصة أو مهارات الأساسية،

و هذا التوجه نحو التخصص و التركيز على المهارات الخاصة و جعلها نواة النشاط في المؤسسة يعكس أحد أوجه المؤسسة الصناعية المعقدة في هذه المرحلة، كما أنه يفسر زيادة التبادل بين مختلف المؤسسات، و هذا ما دفعها إلى البحث عن استراتيجيات الشبكات التي تمكنها من التركيز على مهاراتها الأساسية /Recentrage / و إخراج /Externaliser / الأنشطة الأقل تحكما ، الأمر الذي يوفره العمل في إطار شبكات / المقاولة بالباطن، التحالفات ،.../ كما لاحظ ذلك كل من Snow[1] and miles .

- **إدخال منتجات مرنة:**

لمنتجات مرنة :

- مضاعفة حالات أو استعمالات هذه المنتجات.

-مضاعفة استعمال أحد أو كل مكونات المنتجات التامة الصنع، و هي ما يسمى " module" والتي يمكن تركيبها على أكثر من صورة ما يعني الحصول على منتجات تامة متنوعة.

و بالمقابل فإننا نكون قد حققنا مرونة مع إمكانية الإنتاج بالوفرة، باستعمال " module" الوسيلة التي توافق بين التسويق و الإنتاج، المرونة و الإنتاجية.

التوجه الثالث : استعمال التكنولوجيا المرنة:

لقد كانت تكنولوجيات المتبعة في عملية الإنتاج سابقا، إما على درجة عالية من الإنتاجية و لكنها جامدة و غير مرنة تماما أو مرنة و قليلة الإنتاجية، و هذا ما اكده Abrenathy و : " معضلة الإنتاجية" [2].

[1]A. Dereumeaux, Stratégie d'Entreprise'', EGM , P. 1160
[2]Tarondeau, OP. Cit. P.98

لكن التكنولوجيات المرنة التي تعمل وفق برامج متعددة تسمح بإنجاز أنواع متعددة من المنتجات مع الاستفادة من الإنتاجية التي كانت الآلة سببا لها.

- لقد صاحب هذا التطور التاريخي للتوجهات الاستراتيجية في المؤسسة تطورا في موضوع الاستراتيجية و أدوات التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): تطور أدوات التحليل الاستراتيجي.

	1965-1975	1975-1980	منذ 1980
إثار الدراسة	-الجمود –البحث عن الأمثلية – متغيرات كمية	- نظرة شاملة – إدماج البعد الاجتماعي- تسيير	-النظرة الشاملة- المشروع – استراتيجية و التنظيم.
أدوات التحليل	- التنبؤ على المدى الطويل - خطة – تحليل الانحراف	-منحنى الخبرة. - مصفوفات استراتيجية	-تحليل التنافسية – الجودة الشاملة-نظم المعلومات – تحليل التكنولوجيا

المطلب الثاني: التوجهات الحديثة للفكر الاستراتيجي منذ 1990:

إن أهم ما ميز هذه المرحلة من تطور المذاهب و الممارسات الاستراتيجية نقطتين أساسيتين هما على التوالي : - الذكاء الاقتصادي و استراتيجية المؤسسة.

- القياسية.

الذكاء الاقتصادي في استراتيجية المؤسسة:

تتميز بيئة الأعمال في هذه السنوات بتشبع الأسواق و زيادة المنافسة و تسارع معدلات القطيعة و الثورات التكنولوجية ما يفرض على المؤسسات ردودا أسرع و قدرة هائلة على متابعة متغيرات الحيط للتمكن من بناء ميزة تنافسية ففي ظل الحيط تتعدد فيه أساليب التقلب و التعقيد و تتنوع صار من الضروري توسيع مجال الملاحظة داخل المؤسسة لتتمكن من كشف الفرص و حصر المخاطر ما زاد من أهمية المعلومة و التي أصبحت تعتبر مورد استراتيجي ثمين و مكلف في وقتنا الحالي فظهر

الذكاء الاقتصادي كرافعة أداء أساسية بالمؤسسة، بل إنه في بعض الدول كألمانيا مثلا الركن الاستراتيجي لنموها [1]

و الذكاء الاقتصادي كما عرفه –مارتر- :" هو مجموعة من الخطوات المتناسقة للبحث عن المعلومة الناجعة لصناع القرار الاقتصاديين ، معالجتها توزيعها على مستويات المؤسسة بغرض استغلالها /أو تخزينها/ " .

و لا يجب اعتبار الذكاء الاقتصادي مجرد تطبيق بسيط لمنهجية عملية للمراقبة والتيقظ، بل إنه نموذج تسييري، برزت أهميته في إمكانية التنسيق بين تطورات المحيط و المؤسسة و حتى بين أنشطة العاملين، و ينقسم إلى خطوتين.

1- البحث عن المعلومة الاقتصادية:

هذه المرحلة هي مرحلة البحث عن المعلومة اللازمة في الوقت الملائم بأقل تكلفة ممكنة، تتضمن هذه المرحلة أيضا عملية الفرز و التخزين للاستغلال في الوقت المناسب.

2- الذكاء الاستراتيجي:

و هنا تقوم المؤسسة بتنظيم المعلومة و استغلالها ، فامتلاك المعلومة في الوقت المناسب أصبح مصدر تنافس جوهري لمؤسسات اليوم، وتتلقى المؤسسة المعلومات التي هي في قلب هذا النموذج التسييري الحديث، في صورتين تشكلان الفرص في الوضعية الاستراتيجية للمؤسسات، الأولى تكون في شكل إشارات قوية من السهل الحصول عليها و فهمها ، تكون المعلومة واضحة وكاملة، أما الثانية تكون على عكس السابقة في شكل إشارات ضعيفة من الصعب نيلها تحمل معلومات غير مفهومة و جزئية تتطلب التحليل و المعالجة و تشكل أصل الميزة التنافسية للمؤسسات، فيستثمر صانعو القرارات المال و الجهد للحصول على " أحسن ترجمة"لهذه الإشارات[1]، فالتيقظ والقدرة على الترجمة و الفهم الجيد للإشارات هو مؤهل استراتيجي يجب الاستثمار فيه إذا أرادت المؤسسة البقاء في هذه البيئة.

2-ممارسات المؤسسة الحديثة هو الإنتاج على المقاس

بالمقابل فإن الخيارات الاستراتيجية الجديدة التي تتبناها المؤسسات لمواجهة بيئة أعمالها، و بالاعتماد على الدرجة العالية من المرونة التي أكسبتها إياها التكنولوجيات هي الإنتاج على المقاس، للاثنا عن تميزها لدى العميل بإنشاء صورة جديدة للعلاقة التي تربطه بها، إذ أصبح العميل يغطي جزءا من سلسلة القيمة في المؤسسة (التصميم) فأطلق عليه اسم " المنتج-مستهلك" من **Toffer** عام

[1]Rapport du Commissaire Général du Plan ''Intelligence économique et stratégie des entreprises'' documentation , 1994.
[1]Ibid , loc Cit.

1981[2]، فلم يعد المنتج مرناً يسمح بتقليص التنويع، لاستعمالاته المتعددة، بل أصبح " على المقاس" يرضي مستهلكاً واحد أنتج وفق متطلباته الخاصة، فعملية الإنتاج على مستوى من المرونة تمكنها من التكيف مع حاجات و أذواق مختلفة.

فاستغلال المونة العالية التي حققتها التكنولوجيا في المؤسسات Transversale تؤمن ميوعة و فعالية في معالجة طلبات كل مستهلك، في بيئة الأعمال المتطايرة.

الخاتمة:

تعد الاستراتيجية المرشد العملي للتفكير في واقع المؤسسة و مستقبلها، و تأكد العديد من الحقائق أن المؤسسات لا بد في حاجة إليها، لأنها في حاجة إلى مدخل يعرفها بمحيطها و الأجزاء المتوقعة، و تمكنها من تحسين وضعيتها و قدرتها على التنبؤ و التغيير، و تطور أساليب التحليل و المتابعة و المذاهب و المفاهيم الاستراتيجية من مذاهب افتراضية أن الماضي يعيد نفسها، إلى توجهات تبحث عن موقع لها في بيئة متطايرة.

الفصل الثاني: إعداد استراتيجية خطوة من إدارة استراتيجية

خطة الفصل الثاني:

مقدمة.

المبحث الأول: إدارة استراتيجية

- المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية.
- المطلب الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية.
- المطلب الثالث: اتخاذ القرار في قلب الإدارة الاستراتيجية.
- المطلب الرابع: الثقافة الإستراتيجية أساس الإدارة الاستراتيجية.
- المطلب الخامس: خطوات الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: مداخل إعداد استراتيجية

- المطلب الأول: إعداد الاستراتيجية.
- المطلب الثاني: إعداد الاستراتيجية، رؤية عقلانية.
- المطلب الثالث: إعداد الاستراتيجية رؤية تقاربية.
- المطلب الرابع: الاستراتيجية و الاستراتيجية المنبعثة.

[2] Tarondeau

مـقـدمـــة:

إن الإدارة الاستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الاستراتيجيات الملائمة، فهي مجموعة من القرارات التي يترتب عليها إعداد و تطبيق الاستراتيجية المصممة، لتحقيق أهداف النظام، و لا تعتمد الإدارة الاستراتيجية في وضع الخطة الاستراتيجية على أساليب للتة تعتمد على خطوات تقليدية وفق رؤية عقلانية، و لا للضغوط و المساومات السياسية داخل المؤسسة وفق رؤية تقاربية، إلا أن إعداد الاستراتيجية متكامل بين تحليل أساليب الرؤية المنطقيةو الفطنة و الفراسة للرؤية التقاربية.

المبحث الأول: إدارة استراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية هي محاولة لتعديل اتجاهات المؤسسة و جعلها أكثر ملائمة مع البيئة الخارجية، و يتطلب ذلك رصد و مراقبة دائمة لمتحدات الخارجية و ما تتضمنه من تغيير، و متابعة تقييم للوضعية الداخلية للمؤسسة.

و تتطلب الإدارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات تقود التحركات الهامة في المؤسسة، فهي قرارات للرد على تحركات و قرارات المنافسين أو قرارات تتخذ لمفاجئتهم.

فتهدف إلى التغلب على نقاط الضعف، و التي تمثل قصور الإمكانات و المشكلات التي يمكن أن تعوق المؤسسة عن المنافسة بفعالية، و تنظيم و استغلال نقاط القوة، التي هي مزايا تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يملك المنافسين، داخل المؤسسة إذ تستهدف زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع المحيط الخارجي و ما يقدمه من فرص و تديدات.

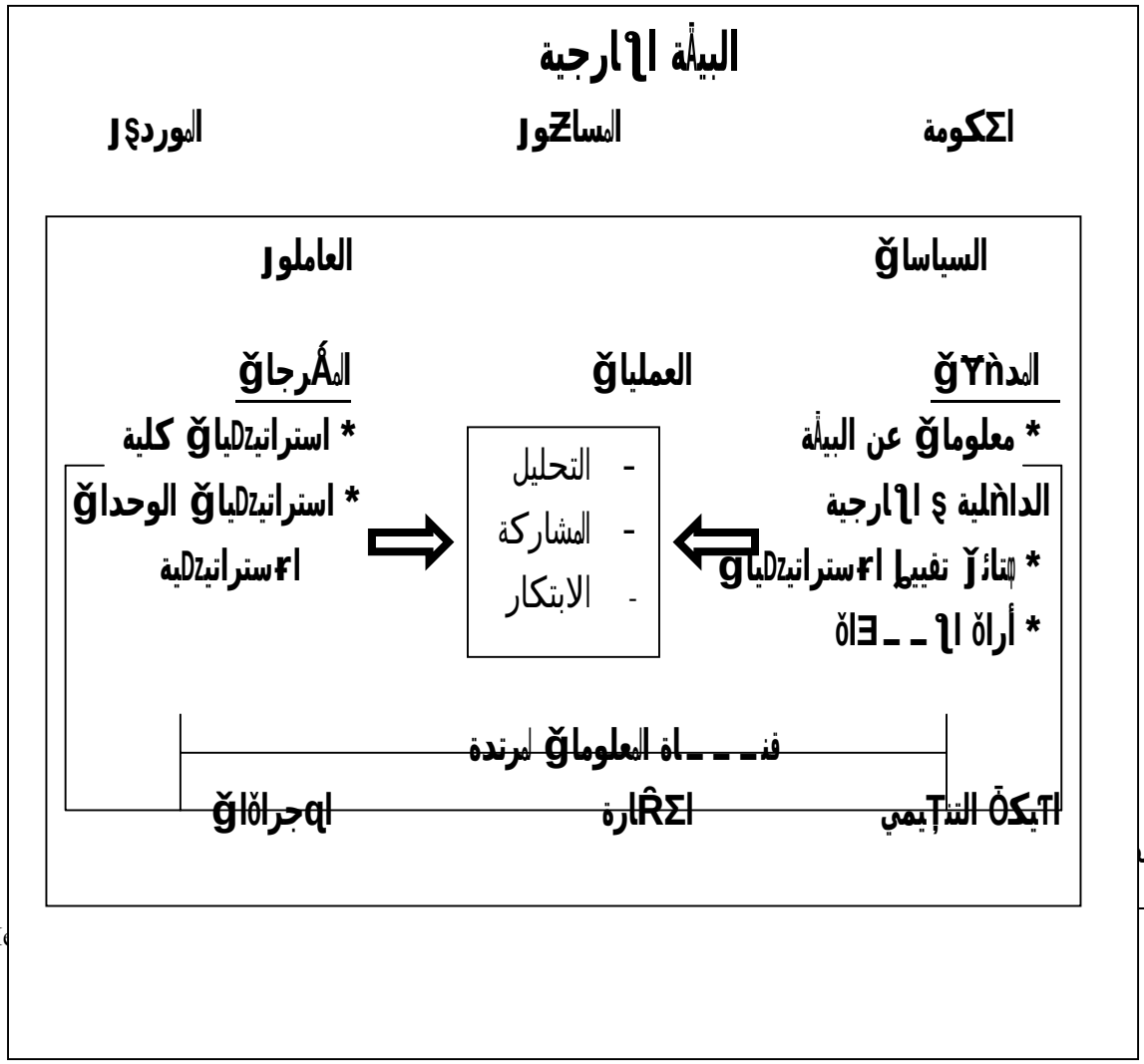
المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية

إن التسيير (الإدارة) عموما هو سيرورة من القرارات اليومية، و الإدارة الاستراتيجية هي جزء من مهام الإدارة العامة، التي تدف إلى تحديد توجهات المؤسسة المستقبلية فيما يخص بوها مع توفير الوسائل التنظيمية اللازمة لذلك [1].

و يمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية نظاما، يعمل على تجميع البيانات عن محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي و تحليلها ليحدد الاستراتيجيات الأكثر ملائمة لبيئتها و أهدافها.

حيث مدخلات هذا النظام هي البيانات و المعلومات المجمعة نتيجة تشخيص محيط المؤسسة، نتائج تقييم الاستراتيجيات السابقة، كما تشمل أراء الخبراء و مقترحات مديري المؤسسة و ترجع إلى رسالة المؤسسة، ثم تخضع هذه المدخلات إلى تحليل يعتمد على المشاركة و الابتكار و إطلاق العنان للأفكار Brain storming للوصول إلى حلول استراتيجية تتناسب مع طبيعة المشكلات التي يظهرها التحليل و هذا ما يختصره لنا الشكل التالي:

الشكل رقم (10): مراحل التخطيط الاستراتيجي.



[1] J.P He

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية

إن الهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية، هو استغلال الفرص و تجنب التهديدات، التي تتلقاها المؤسسة، فهي إذن وسيلة و أداة تساعد المسير في إدارة تغييرات المحيط: إمكانية إدماج معطيات جديدة منها، لإعداد استراتيجية المؤسسة لذا فهي تسعى إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد الأولويات و الأهمية النسبية للبحث يتم وضع الأهداف الطويلة الأجل، و إجراء عمليات تخصيص المورد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- التركيز على السوق و البيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص و مقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.
- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة و فعالية.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات، للبحث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا، و بالتالي يمكنه الأخذ بزمام الأمور بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات و استراتيجيات المنافسين.
- زيادة فعالية و كفاءة عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة و اكتشاف و تصحيح الانحرافات بوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من خطوات و إجراءات معينة، تشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

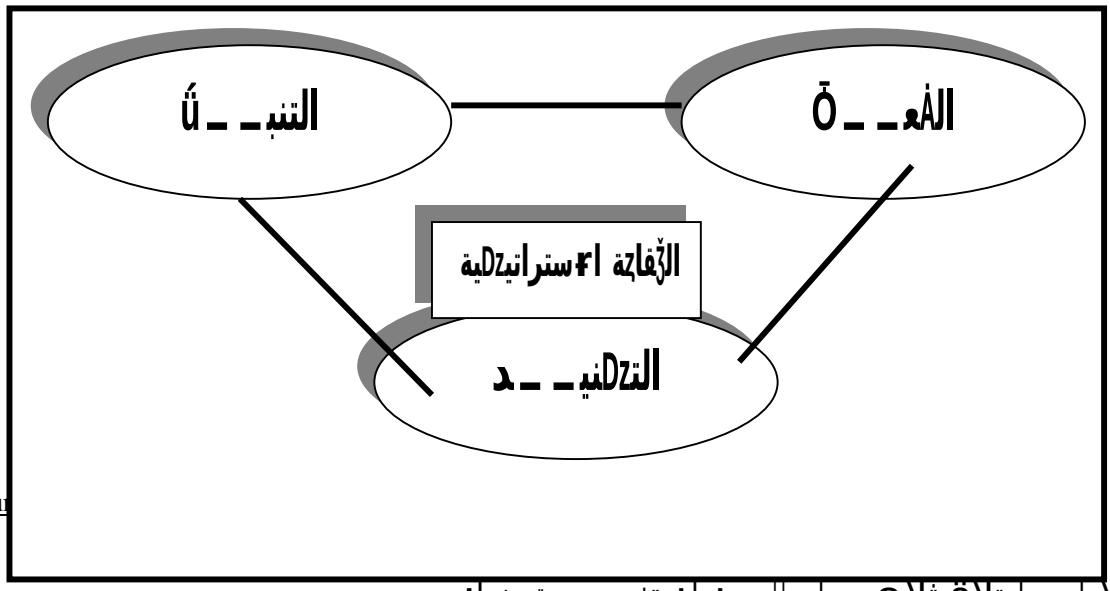
المطلب الثالث: الثقافة الاستراتيجية أساس الإدارة الاستراتيجية[1]

إن للرسالة و أهداف الإدارة العامة، و التي تعكس الثقافة الاستراتيجية السائدة في كل مستويات المؤسسة (قدرات المسير، درجة سرية المعلومة و تقاسمها...)، تأثيرا قويا على الإدارة الاستراتيجية، لهذا فقد جعل Godet ، الثقافة الاستراتيجية أساس الإدارة الاستراتيجية، بأقطابها الثلاثة، كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] M. Godet, Prospectives et Planification stratégique (Paris : Economica , 1989) P. 23

- التنبؤ - الفعل - التجنيد.

الشكل رقم (11): اليقظة الاستراتيجية



Sour

فعلى الإداري امتلاك ثلاث ميزات دون أن تغيب ميزة منها:

إذ يجب أن يشبك أولا قدرته على التنبؤ و امتلاك المعلومة بالحجم اللازم و الكافي دون مبالغة إذ عليه فرز من بين مختلف الإشارات التي يتلقى تلك التي تحمل معنا و التي لها أثرا على مستقبل المؤسسة و لتحقيق ذلك فانه و بالإضافة لحاجته لنظام معلومات فعال فهو بالحاجة إلى ما يمكن تشبيهه بالحاسة السادسة أو ما يمكن التعبير عنه بالحدس.

ثم عليه ترجمة هذه المعلومات إلى قرارات و بعدها ترجمتها في أفعال و العديد من المؤسسات تعاني من عجز في قدرتها على تنفيذ القرارات المتخذة

أخيرا فعليه الحرص على تطبيق الخيارات بتحفيز و تجنيد العاملين في المؤسسة و معالجة كل أسباب الصراع بينهم إذ لا يمكن تجاهل أهمية التنسيق بين أهداف المسيرين و العاملين و يتم ذلك بنشر ثقافة روح الانتماء و بواسطة نظام المكافئات و نظام معلومات و الذي كثيرا ما يكون أساسا الفارق في الأداء الاقتصادي للمؤسسات.

المطلب الرابع : عملية اتخاذ القرار في إدارة استراتيجية

إن عملية اتخاذ القرار كالاستراتيجية، نسق مستمر مقابل عدة اختيارات، بالبحث عن المشكل و إدراك ضرورة حله، بالاعتماد على المعلومات المناسبة (نتائج التشخيص و باقي المدخلات) و الرجوع إلى جملة من المعايير لاختيار أفضل بديل و تنميته و تحويله إلى عمل فعال، فنجد عملية اتخاذ القرار، عملية مستمرة و متغلغلة بطبيعتها في خطوات الإدارة الاستراتيجية، فهذه الخطوات لا يمكن أن توجد لوحدها، بل هي نتيجة لاتخاذ القرارات.

و تظهر عملية اتخاذ القرار أساسا لأن المدير يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه، و يحاول الوصول إلى هذا الهدف أو هذه الأهداف، و بدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة الاستراتيجية أن تأخذ مكانها، و لهذا فإننا نعتبر عمليات اتخاذ القرار في قلب الإدارة الاستراتيجية، إذ لها المقدرة على التعامل مع كل موضوع يتمل و كل خطوة من خطوات الإدارة الاستراتيجية:

- ففي مرحلة التصميم: تحدد القرارات العمل الذي يجب تأديته و السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل،
- أما في مرحلة التنفيذ: تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على الأعضاء المعنيين من الجماعة، و القرارات التي تؤدي إلى تنمية الهيئة الإدارية.
- و أخيرا في مرحلة الرقابة، تحدد القرارات التي تتعلق بالأعمال التصحيحية بعد الكشف عن الانحرافات.

المطلب الثاني: خطوات إدارة استراتيجية

تمر عملية الإدارة الاستراتيجية بثلاثة مراحل متتالية، تربطها خمسة خصائص أساسية:

1- إنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2- أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
3- أن مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى السابقة أو اللاحقة لها.
4- أن عملية الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة.
5- أنه ينبغي النظر للإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات، تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية و إجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

هذه المراحل هي على التوالي مرحلة التصميم أو التخطيط، مرحلة التطبيق و أخيرا مرحلة التقييم.

مرحلة التصميم:

و تتم مرحلة التصميم بتحديد الرسالة و الأهداف الطويلة الأجل، كما تغطي تشخيص المحيط الداخلي و المحيط الخارجي، و تحليله لاختيار أفضل الاستراتيجيات، و خطوات هذه المرحلة متداخلة تربطها علاقة عضوية، فرسالة المؤسسة تحدد البيئة التي سوف يتم جمع البيانات عنها. في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات من خلال عملية التشخيص يمكن أن تؤدي إلى تغيير الرسالة.

و هنا من يفصل هذه المرحلة إلى طورين اثنين، الأول طور للتشخيص الاستراتيجي و يتم فيه تحليل البيئة الداخلية و الخارجية، تحديد الرسالة و الأهداف الاستراتيجية و المقارنة بينها، و في الطور الثاني يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي أي تحديد الخيار الاستراتيجي الأنسب.

و ينبغي أن تمارس مرحلة التصميم بأعلى درجة من الكفاءة و الفعالية، حيث أن لنتائجها أثر طويل الأجل، يمتد لفترة طويلة طبيعة نشاط المؤسسة و ما تقدمه من منتجات في أسواق معينة باستخدام موارد و تكنولوجيات متجددة.

مرحلة التطبيق:

إن الاستراتيجية في مرحلة التصميم تظل مستقبلا مرغوبا فيه للمؤسسة، لكن في مرحلة التطبيق عليها تحويل هذه التصاميم إلى مخططات عمل مجسدة لها في business plans، يتم تطبيقها على كل المستويات، و تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف قصيرة الأجل و رسم السياسات وكيفية تخصيص الموارد المالية، المادية و البشرية و توزيعها، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل، ما قد يتطلب تعديلا في الهيكل التنظيمي بإعادة توزيع السلطات و المسؤوليات و تحديد الأنظمة المختلفة كأنظمة معلومات لرصد التغيرات، كما تحدد في هذه المرحلة خصائص القوى العاملة المطلوبة، و تدريبها و تنميتها بما يساعد تنفيذ الاستراتيجيات.

ففي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة للحاجة إلى نظرة عملية [1] للحاجة إلى قدرة على تحريك الموارد المالية و غير المالية في شكل نسق منظم و مرتب غير مركزي، يعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، و لعل أهم أساس لنجاح هذه المرحلة هو

[1] محمد أحمد عوض مرجع سابق ص 16

تحقيق التكامل و التعاون بين الأنشطة و كل المستويات الهيكلية في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة و فعالية.

مرحلة التقييم الاستراتيجي:

عرف فايول الرقابة على:" أنها تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يجري طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و إن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها" [2]

لذا فلقياس أداء الاستراتيجية و التأكد من أن أهداف المؤسسة المحددة مسبقا قد يتم تحقيقها و لمعرفة مدى تناسب الاستراتيجيات المطبقة مع التغييرات الحاصلة في المحيط الخارجي و داخل المؤسسة و تقييم دقة التنبؤات التي تحويها الخططا تخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييما و يتم ذلك بمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجيةا و يساعد ذلك على الكشف على الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا ما استدعي الأمرا في الاستراتيجيات أو في تغيير بعض خطط العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات.

و إذا كان كل من التصميم و التطبيق يتميز بالكمالا الأمر الذي يندر جدا حدوثها لن تكون هناك حاجة للرقابةا لكن قد يتضح أن التصميم غير كاملا أو التطبيق غير سليم تنقصه الفعاليةا و مثل هذه الحالات يجعل مرحلة الرقابة ضرورة من الضروريات و أفضل أنواع الرقابة هو ذلك الذي يمنع حدوث الانحرافات عن طريق توقع حدوثها و بالتالي العمل على تفاديها و هو ما يسمى الرقابة التي تنظر إلى الأمام Forward –looking control .

المبحث الثاني: مداخل إعداد استراتيجية:

اقترح "تيمتار" و كحل وسط يوفق التسيير الاستراتيجي الذي يمثل نقطة توازن (مختلف القوى الاقتصادية الإنسانية و التنظيمية)[1] بين الرؤية العقلانية و الرؤية التقاربية حيث تكون الاستراتيجية نسقا عقلانيا نسبيا حيث الروابط السببية و دوافع الاختيار لا تكون دائما منطقية

[2] جميل أحمد توفيق مرجع سابق ص 380

[1]Thiertart, Loc. Cit

كما تؤكد ذلك النظرية السوسيوتقنية التي تعتبر بأن كل واعية في المؤسسة تخضع لنسقين مترابطين النسق التقني الذي يتعلق بإنجاز المهام و النسق الاجتماعي الذي يخص العلاقات بين الأفراد النسقين لا يمكن فصلهما إذا تحرك الأول تبعه الثاني تلقائيا[2] فيصبح من الصعب اقتراح نموذج واحد لإعداد الاستراتيجية إذ أن خطواتها (عدد هذه الخطوات و درجة نظاميتها) تختلف في كل مرة فلا يمكن أن تكون خطة ثابتة و وحيدة لإعداد الاستراتيجية فهناك أنساق مختلفة تدمج عناصر عقلانية موضوعية و عوامل ذاتية و نفسية بالنظر لنقاط عديدة : حجم المؤسسة القطاع الذي تنشط به ثقافة المؤسسة شخصية المقرر تنظيم المؤسسة الحالي و الموارد التي تملكها.

فالاستراتيجية نسق معقد من القرارات (Processus Décisionnel) يدمج أبعاد تنظيمية داخلية و أبعاد بيئية خارجية و تتضمن مجموعة من الخطوات التي نوقشت في نماذج مختلفة يمكن إدراجها إجمالا في مدخلين رئيسيين للتصميم الاستراتيجي يتكاملان فيما بينهما نسبيا:

- مدخل كلاسيكي يعد الاستراتيجية نتاج لنسق عقلاني على درجة من التعقيد ذو طبيعة تكرارية يصبو إلى الأمثلية.
- مدخل حديث يهتم بالجانب الانساني داخل المؤسسة لا ينتهي هذا النسق بتشكيل استراتيجية وحيدة.

المطلب الأول: إعداد استراتيجية رؤية منطقية

و أحسن مثال عن هذه الرؤية المنطقية في إعداد الاستراتيجية هو التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على الجانب الاقتصادي و التقني للبحث عن الحل الأمثل و قد تتابع المساهمات في وصف النسق الاستراتيجي وفق الرؤية العقلانية مع الزمن و توالت و يمكن تصنيفها إلى نسق خطي و آخر رأسي:[3]

أ- النسق الخطي:

ففي الدراسات الكلاسيكية الأولى يبدأ النسق الاستراتيجي (بما فيه المخطط) بتحديد الأهداف ثم بتخصيص الوسائل اللازمة و يتم ذلك بطريقة ميكانيكية تكرارية بقرارات تصبو أكثر ما يمكن إلى العقلانية.

الشكل رقم (12): النسق الخطي

[2]http// : www.theveuet.com- Mai 2003
[3]J,L Charron et S. Sépari , Op . Cit, P.335

هدف ← قرار ← وسيلة

Source: JL Bidault S Sépari Op. Cit

ب- النسق الرأسي:

حيث يبتدئ من نتائج تشخيص المحيط المؤسسة لاتخاذ قرارات (اختيار استراتيجيات) يمكن من التكيف معها و على عكس النسق الخطي فإن هذا النسق تكراري يدخل في إطار رؤية عقلانية أكثر تعقيدا و عضوية

و قد قدم الكثير من المؤلفين نماذج من هذا النوع تتفاوت في درجة تعقيدها تميل إلى إدماج عوامل أكثر فأكثر تقاربية (contingentes) وتبتعد عن الحلول التي تبحث عن الأمثلية و العقلانية.

منها نموذج LCAG و عموما يمكن ربط خطوات نماذج هذا المدخل في ممارسة مراحل مهما تعددت المساهمات هي:

1. **معرفة البيئة و المؤسسة.**

إن توفير المعلومة بالقدر الكافي و الملائم يساعد المؤسسة في إعداد الاستراتيجية إذ تخفض من نسبة عدم الأكادة و بالتالي من درجة التعقيد

2. التشخيص الداخلي و الخارجي:

بمعنى استغلال المعلومات الملائمة في الوقت الملائم و يكون التشخيص حول المحيط القريب و البعيد للمؤسسة خصائص نظام المنافسة الأجزاء الاستراتيجية في السوق موقع المؤسسة بالنسبة لهذه الأجزاء في السوق المهارات و مؤهلات النجاح الخاصة بالمؤسسة و التي يمكن بناء استراتيجية على أساسها

3. **تحديد البدائل الاستراتيجية.**

ابتداء من تحديد المهارات المميزة للمؤسسة و نقاط القوة و الضعف فيها درجة جاذبية المحيط و حجم المعوقات التي يفرضها سواء كان المحيط الاقتصادي الجبائي التكنولوجي الاجتماعي و كذا السياسي و الدولي يمكن للمسيرين من تحديد المناورات الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها

4. اختيار التوجه الاستراتيجية:

بعد تحديد البدائل الاستراتيجية يتم تقييم كل بديل استراتيجي ليتم بعد ذلك المقارنة فيما بينها باعتماد ميزانية (تكلفة/ ميزة) الأكثر موضوعية و الشمولية الممكنة.

5. تطبيق الخيارات الاستراتيجية و الرقابة عليها:

بعد تحديد الاستراتيجية المراد تبنيها يتعين على المسير تخصيص الموارد و تعيين الوسائل اللازمة و كذا تكييف الهيكل التنظيمي و مخططات التشغيل إذا لزم الأمر بعدها يتم تتبع العمل بواسطة مؤشرات كما أنه يتم قياس النتائج لتعديل الانحرافات إن وجدت.

المطلب الثاني: إعداد الاستراتيجية رؤية تقاربية

على عكس النسق الخطي أو الرأسي الذي يبنى على أساس الرشادة الكاملة عند التحليل و الاختيار حيث يخضع لمنطق منهجي و عقلاني يوجد مدخل آخر لإعداد الاستراتيجية تأويلي يدمج البعد السياسي في إعداد الاستراتيجية مبدأه أن تشغيل المنظمة هو حوصلة تصرفات الأفراد و مجموعة العلاقات التي تربطهم و الحكم بين التعاون و الصراع هذا ما يجعل من إعداد الاستراتيجية نسقا تقاربيا اجتماعي و سياسي ينبعث عن تصرفات كل الأطراف

و النموذج السياسي لوذج يبلور هذه الرؤية و يعني النماذج المختلطة حيث يكون البعد السياسي مسيطرا فيها كما تندرج تحت هذه الرؤية يعني الدراسات الحديثة التي تركز في ثلاثها على شخصية المقرر بمحاولة تطبيق نتائج دراسات علم النفس الإدراكي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .Psychologie cognitive [1]

و على الرغم من أن هذا المدخل قد خفف من لا واقعية فرضيات المدخل السابق حيث يعتمد على نظرية الرشادة المحدودة للمقرر إلا أنه يهمل الإطار التنظيمي الذي تنمو بداخله الاستراتيجية و طرق إعدادها.

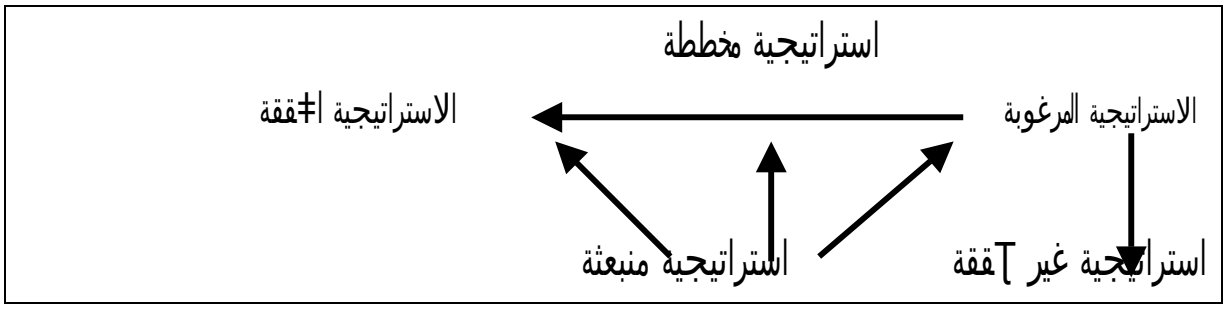
المطلب الثالث: الاستراتيجية المخططة و الاستراتيجية المنبعثة موضوع إدارة الاستراتيجية

كيف تبنى الاستراتيجية؟ هل هي نتيجة لنسق منهجي منظم أو على العكس هي حوصلة مجموعة من القرارات اليومية التي تشكل تدريجيا مستقبل المؤسسة؟ هل يستنبطها مسيرو المؤسسة جماعيا أم هي نتاج لمبادرات فردية منفصلة نسبيا؟ [1]

[1]J. Allouche et G. Schmidt, OP. Cit, P.252
[1]G.H Mintberg, Garandeur et décadence de la planification stratégique (Paris : Dumod. 1994)

إن الإجابة في الحقيقة توجد بين كفتي السؤال، فإذا أخذنا بالنموذج الذي قدمه " ميندزبارغ" حول إعداد الاستراتيجية، نجد أن هذه الأخيرة تتكون تدريجيا في تدفق مستمر للقرارات، البعض من هذه القرارات يكون مخطط سبق مناقشتها و البعض الآخر ارتجالي وليد ظروف استثنائية التي تواجهها المؤسسة، و هذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (13): إعداد الاستراتيجية عند ميندزبارغ



Source : G.H Mintberg, Garandeur et décadence de la planification OP.Cit.

إن "نموذج ميندزبارغ" يعكس مفهوم الاستراتيجية، التي تقوم على افتراض أساسي و هو أن دورة التخطيط، غير كافية للتعامل مع معدل التغيير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المؤسسة، و لهذا تحتاج القرارات الاستراتيجية أن تحدد و تتخذ خارج دورة التخطيط، و هذا الشكل لإعداد الاستراتيجية هو اعتراف بمتطلبات بيئة سريعة التغيير.

الخلاصة:

يمكن تعريف الإدارة على أنها تصور المؤسسة حول العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها، حيث يحدد هذا التصور مجموعة العمليات التي يجب القيام بها على المدى الطويل، فالإدارة الاستراتيجية مدخل عملي لوضع و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات، و وضع الاستراتيجية الخطوة الأولى لهذا المدخل، فهي كجوهر الأساس، و يذهب التفكير في إعداد الاستراتيجية ليحلق بين مدخلين متكاملين التحليل و الفطنة.

المبحث الثاني : تشكيل الرسالة و تحديد الأهداف

خطة المبحث الثاني

مقدمة

المبحث الأول: تشكيل الرسالة

- المطلب الأول : تعريف الرسالة و تحديد مكوناتها
- المطلب الثاني: إعداد الرسالة.
- المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرسالة.

المقدمة:

يرتبط وجود المؤسسة بوجود رسالة معينة تسعى إلى تحقيقها ، تشتقها المؤسسة من بيئتها التي تعمل فيها ، و من المجتمع الذي تنتمي إليه ، و عادة ما تبتدأ المؤسسة برسالة معينة ، لكنها تنمو و تتغير ، و الرسالة أساس الاستراتيجيات الفعالة ، إذ من دون رسالة محددة في المؤسسة لا يمكن تحديد التوجه المستقبلي للنشاط و لا الغايات التي تود المؤسسة تحقيقها ، و الأهداف على كل مستويات المؤسسة هي نتائج محددة تسعى إلى تحقيقها في إشباع الرسالة .

المبحث الأول: تشكيل الرسالة

المطلب الأول: تعريف الرسالة ، تحديد ، مكوناتها

تعبر الرسالة عن فلسفة المؤسسة للوصول للأهداف التي تسعى لتحقيقها، و عن توجه الإدارة العامة في تحريك موارد المؤسسة، المالية، البشرية و المادية، للمنافسة في السوق، بالطريقة التي تزيد من قوتها التنافسية و تحسن من صورتها لدى المتعاملين معها، من عملاء، مساهمين،...

و الرسالة هي بمثابة دستور للمؤسسة، و دليل العمل بداخلها، فهي الوثيقة الأساسية التي تتضمن عبارات يتم الاسترشاد بها لتحديد التوجهات العامة للمؤسسة، و تبيان السبب من وجودها، و يمكن اعتبارها " مجموعة من المبادئ المسيرة، و القواعد الكبرى و المقاييس التي توجه التصرفات بصفة دائمة" [1] في المؤسسة .

فالرسالة " وثيقة مرجعية، مقسمة و موزعة على أكبر عدد ممكن من الأفراد في المؤسسة، تتضمن إرادتها في تحقيق مستقبلها، و المنافذ السياسية المتبعة، و القيم التي يجب تحقيقها"[2]، حيث أن:

- الرسالة تترجم إرادة المؤسسة في السعي لبلوغ الأهداف الشاملة التي تبنتها المؤسسة، عبر رؤيتها للمستقبل، بتحديدها لدعائم النجاح في السوق **FCS** التي تمنحها ميزة تنافسية تعلها تتفوق على منافسيها.
- كما تعبر الرسالة على الاختيارات الأساسية للمؤسسة و تحديد أفضل الطرق لاستغلال الإمكانيات المتاحة.
- و تهتم الرسالة بالمورد البشري داخل المؤسسة، إذ أنها تعكس القيم التي تحدد هويتها، و القيم تعبر عن مجموعة من السلوكيات التي تحددها المؤسسة كإطار يحكم تصرفات الأفراد، هذا لا يعني "أن تقتصر على القيم الأخلاقية و الحضارية، بل يجب أن تكون دليل يمكن من الحصول على تصرفات داخل المؤسسة تمكن من تأمين نجاح الاستراتيجية"[1] .

و من المهم أن يقتنع العاملون بالمؤسسة بالرسالة، و أن يلتزموا بها، بعد فهمها بدقة و التعرف على أدوارهم بوضوح، الأمر الذي يشعرهم بجدية الإدارة و إصرارها على تحقيق الأهداف، كما يشعرهم بضرورة الانتماء، مما يسهل تجسيد الرسالة و تحويلها لواقع ملموس، و تسيير الإدارة هذه القيم، أولا بإدماجها في توجيهها غرسها لدى كل واحد في المؤسسة [2]، و الرسالة وسيلة جيدة لذلك فهي تعمل كموجه للطاقات الفردية.

---

[1] A. Martinet, OP. Cit, P.27
[2] B.Malcar et Y. Rajaud, ‘’ fonction personnel ‘’ formation magazine N° 6 (Mars 1987)
[1] G.Garibaldi, l’analyse stratégique (Paris : Organisation, 2001) P.84
[2] A. Martinet, OP. Cit P.4

و تتكون الرسالة من مجموعة من النقاط تمثل الإجابة عن الأسئلة التالية[3]:

1-ما هي المؤسسة التي نعمل لها؟ "Le quoi " و هو السؤال الذي رأى دروكر أنه يختصر الرسالة

و يتم من خلال الإجابة عليه تحديد النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة وذلك بما يتماشى و نتائج تقييم البيئة الخارجية و نوعية الفرص المتاحة فالأمر يتعلق بتحديد الوظائف التي تؤديها المؤسسة أو ما يعبر تحديد الحاجات التي تسعى المؤسسة لإشباعها و ترجمتها في منتجات يتم إنتاجها و تسويقها فلا نعني مثلا تنتجه من سلع خدمات و لكن ما تشبعه من حاجات فإذا كان التوجه بالمنتج تتضمن رسالة شركة بناء " لن نبني العقارات" بينما إذا اعتمدت على السوق و أرادت التميز عن المنافسين تصبح الرسالة " لن نبيع الراحة و الأمان" و على المؤسسة أن تحدد مجال نشاطها بوضوح فلا يكون بطريقة واسعة فيصعب تمييز المؤسسة في السوق و لا بطريقة ضيقة لا تسمح بالابتكار و التحركات الإستراتيجية الممكنة في السوق و إضافة منتجات جديدة لا تتعارض و محتوى الرسالة[1].

2-لماذا تبحث المؤسسة؟ " Le pourquoi " أي بمعنى ما الذي تريد تحقيقه و ما الغرض من نشاطها

و تتضمن الرسالة فقرة حول ما تسعى المؤسسة لتحقيقه و عن سبب وجودها فيتم تحديد غايات المؤسسة و أهدافها التي هي الخط الموجه الذي تسير عليه المؤسسة و الدليل لاختيارات حساسة تعتمد عليها في إعداد استراتيجيتها.

و عادة ما يمثل هذا السؤال محور الاهتمام إذ أن الإجابة عن باقي الأسئلة تمثل أساس لتحديد المبرر الاقتصادي و الاجتماعي لوجود المؤسسة إذا كانت من المؤسسات الهادفة للربح أو الغير هادفة للربح

كما يمكن أن تؤثر هذه الفقرة من الرسالة بطريقة ما عن "سيكولوجية العمل داخل المؤسسة و تستخدم كحافز للعاملين لدفعهم للعمل و ضمان التزامهم بالأداء الفعال[2]

3- مع من تتعامل المؤسسة؟ "Le qui" أو الأطراف التي تؤثر على نشاط المؤسسة من الخارج و كذا من الداخل

[3]http// : www.lesechos.fr mai 2003

[1] محمد أمين عوض مرجع سابق ص 59

[2] نادية العارف الادارة الاستراتيجية – ادارة الالفية الثالثة- الاسكندرية : الدار الجامعية 2001 ص 44

فتحدد المؤسسة في رسالتها المتعاملين الذين تمثلو المستفادين الحالين و المرتقبين لما تقدمه المؤسسة من منتجات و التي يرتبط نجاحها بقدرة المنتجات على إشباع حاجاتم و إرضاء رغباتم ، فهي بذلك تحدد القطاع المستهدف من العملاء، كما أنها تحدد الموردين و الذين هم مصدر الحصول على المدخلات للمؤسسة، و قد يكون للمؤسسة أكثر من مورد يقوم كل منهم بتقديم صنف معين من المدخلات المادية (المواد الأولية) و الغير مادية (المعلومات،...)، و كذلك الأمر يتعلق بعملية استكشافية للشبكة التي تعمل بداخلها المؤسسة، وتحضير بشكل ما لإعداد سلاسل القيمة لمنتجاتها.

كما تجيب الرسالة عن – الدور الذي تنتظره من العاملين لها و الأسس المتفقين على العمل لها معا، بتحديد الإطار الأخلاقي الذي يحكم و ينظم العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة و هو يعكس فلسفة الإدارة في تحديد القيم الأساسية السارية[1].

1- كيف يتم تحقيق الأهداف؟ "Le comment" ،

بتعيين أساليب العمل التي سيتم اتباعها لبلوغ المؤسسة أهدافها المسطرة بعد تشخيصها لمعطيات البيئة الداخلية و الخارجية،

فيمكن للمؤسسة في هذا العنصر تحديد التكنولوجيا المستخدمة، بالتعريف بالأسلوب الإنتاجي المنتهج سواء "أسلوب إنتاجي كثيف رأس المال" أو أسلوب إنتاجي كثيف العمالة"،

كما يترتب عن الإجابة عن هذا السؤال خيارات استراتيجية أمام المؤسسة كحل تجميع وحدات جديدة أو حل الاندماج مع وحدات أخرى.

المطلب الثاني: إعداد الرسالة

يعتمد إعداد الرسالة على العمل الجماعي و المشاركة، بالسماح لأكبر عدد ممكن من الإطارات و العمال في إثراء محتواها، حتى التوصل للصورة النهائية لها، و التي تتضمن الخطوط العريضة أهداف المؤسسة التي تصبو لتحقيقها،

- و تتمثل أولى خطوات إعداد الرسالة، في تحسيس الإدارة العامة بضرورة و حتمية وجود وثيقة تعتبر كالدستور في المؤسسة،

[1]Revue Française de gestion N° 68 (mars, Avril, Mai 1988) theme : Projet d'entreprise.

- Ż ياøي ذاøÕ جمøع المعلومات حول كل عنصر مكوÿ للرسالةÛ و تحليلها باستخدام نتائج التشøخيص الخارجøيÛ بالتعøرف على الفر Î و التهديدات في البيئة الخارجيةÛ و نتائج التشخيص الداخلøيÛ بكشف نقاط القوة بالمؤسسة و كذا نقاط Ř عفهاÛ كما يتعين أÿ تتخذ اهتمامات الإدارة العامة و المساهمين بعين الاعتبارÛ في إعداد الرسالةÛ

- و بأسøلوâ " دلفي"Û تعقد اجتماعات متتالية Ŏموعة من المديرينÛ Ƶضر كل واحد منهم صياغة لرسøالة المؤسسةÛ يتم مناقشة كل المقترحات حƵ الاتفاâ على صياغة معينةÛ تتوالى الاجتماعاتÛ و تتاzØ للمشتركين فرصة التشاور و تقدƵ اقتراحات جديدة و تعديل ما ƶب تعديلÛ تستمر العملية حƵ التوصل لصياغة ƐائيةÛ

- بعøد التوصل إلى أفضل صياغة للرسالةÛ يتم تحريرها في وثيقة ƐائيةÛ تظهر و توزع على الكل في المؤسسة فالكل مدعوا للعمل بما جاءت بÛ الرسالة.

كما ÿشرâ بعÈ المؤسسات في إعداد رسالتهاÛ إÿافة للعاملين ŏاÛ النقابةÛ العملاء و كل من يؤثر على عمل المؤسسةÛ سعيا إلى رفع جودة Ţتوى الرسالة.

المطلÆ الÿاÛ العناصر المؤثرة Ž صياØة الرسالة:

لا تøتم صøياغة رسالة المؤسسة إلا بالنظر إلى جملة من الاعتبارات المؤثرةÛ و نعÿ بذاÕ تاريÌ لمؤسسةÛ الفلسفة الحالية و توجÛ لأصحاâ المصاÿÛ البيئة أو ÿيط و أخيرا الموارد المتاحة أو قدرات و إمكانيات المؤسسة [1].

1. تøاريÌ المؤسøسة: لكل مؤسسة تاريÌ من الإنجازات و الأهداف و السياسات و كذا الرؤية الاستراتيجية في فترات سابقة و كل هذا لا ƶكن ØاهلÛ عند صياغتنا الرسالةÛ
2. التوجهات (التفضيلات) الحالية لأصحاâ المصاÿ: فمن غير الممكن استبعاد تفضيلات الإدارة الحالøية و توجهاتا والممثلة لمالكي المؤسسة عند صياغة الرسالةÛ ففلسفة و تصور هؤلاء ŏال الأعمøال و كذا خلفية و المستوى التعليمي للفريق القائم على الإدارة تؤثر حتما على الرؤية الاستراتيجية و رسالة المؤسسةÛ
3. البيøøئة: ما الفر Î و التهديدات إلاÛ إفرازات للتغيرات البيئية على المؤسسةÛ و ƶكن إعدادها مؤشرات للدخول أو الخروƶ من مجالات النشاط المختلفة في السوâ

[1] نادية العارفÛ مرجع سابق Î 47

4. الموارد المتاحة: لهذا العنصر درجة عالية من التأثير على صياغة الرسالة التي على المؤسسة تحقيقها، و تشتمل على الموارد المالية، الموارد البشرية و الإمكانيات الإنتاجية و الفنية و المعلومات.

المطلب الرابع: مراجعة الرسالة:

يجب الإشارة إلى أن رسالة المؤسسة تتميز بالدوام النسبي، إذ ينبغي تغييرها إذا ثبت أنها لا تقوم بوظيفتها الأساسية في توجيه عمليات اتخاذ القرار و اختيار الاستراتيجيات، فتخضع لمراجعة سنوية و تصحيحات إذا لزم الأمر، و هناك ارتباط قوي بين الرسالة و تحليل البيئة الداخلية كما الخارجية – التي هي في تغيير دائم- للمؤسسة، تترجم التغذية العكسية المستمرة التي تهدف إلى أن تلخص إلى رسالة منسجمة و موائمة لكل التغيرات[1].

كما يجب مراعاة دورة حياة المؤسسة في مضمون الرسالة[1] إذ تركز الرسالة على الكميات في مرحلة الانطلاق، على الجودة و التميز في مرحلة النمو، على تطوير المنتج و الإعلان (و قد تفكر في التنويع) في مرحلة النضج و أخيرا فهي تحاول تخفيض التكلفة في المرحلة الأخيرة من حياة المؤسسة، مرحلة التدهور، إذن فلا توجد رسالة مثالية تصلح لكل المؤسسات في صناعة واحدة، و لا حتى لنفس المؤسسة في كل مراحل حياتها.

و لكي تؤدي الرسالة دورها في المؤسسة يجب أن تتصف بالخصائص الرئيسية [2] التوضيح لكافة الأطراف ذوي العلاقة:

- إثارة و تعميق الحماس و التفاؤل لدى أعضاء المؤسسة.
- تحظى بالقبول و التأييد و التعضيد من أعضاء المؤسسة.
- موجهة للفكر و الممارسات الإدارية لقيادات المؤسسة.
- تدل على غايات المؤسسة و أهدافها و مقومات تحقيقها.
- توضح فلسفة المؤسسة و دستورها في أداء أعمالها.
- تؤكد أن وجود المؤسسة لخدمة عملائها و تعظيم منافع أعضاءها و بيئتها و المجتمع الذي تنشأ فيه.

---

[1] نادية العارف مرجع سابق ص 49

[1] أحمد أبو عوف مرجع سابق ص 51

[2] جمال الدين أحمد المرسي و اخرون، التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي – الاسكندرية : الدار الجامعية 2002- ص 91

- تحقق الرؤية المتكاملة و تعمق النظرة الطويلة الأجل لدى أعضاء المؤسسة
- تؤكد التناسق و الانسجام و الترابط الموضوعي بين إمكانيات و قدرات المؤسسة مع أهدافها و استراتيجيتها من جهة و التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف المجتمع من جهة أخرى
- تعزز آلية المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

المبحث الثاني : تحديد غايات و أهداف المؤسسة:

الأهداف هي الغايات المطلوب الوصول إليها على مدى معين فلا يمكن تصور أي جهد جماعي منتج و فعال دون أن يكون له هدف أو أهداف مسطرة و الأهداف تتعلق بالمستقبل و المآل التي يراد تحقيقها و يبذل في سبيل ذلك جهد فهي ليست مجرد أحلام بل هي مسار يجب اتباعه و نقطة يوم التوصل إليها تصب فيها كل أعمال المؤسسة.

و تحديد الأهداف هي الخطوة الأولى من عملية إعداد الاستراتيجية لذا ينبغي القيام بها بكل دقة و عناية فلا يمكن لأي مؤسسة أن تنجح في الوصول إلى هدف غير واضح و محدد بل ينبغي تحديد الهدف بطريقة تمكن من الحكم في النهاية على النشاط بالنجاح أو بالفشل.

و قد يسهل استيعاب الحقيقة البسيطة لكن الجوهرية التي تقضي بضرورة تحديد أهداف مشتركة تتجه إليها كل جهود الأنشطة داخل المؤسسة لكن عادة ما تكون مهملة إذ كثيرا ما يجد المسير نفسه منغمسا في تفاصيل العمليات اليومية لدرجة يغفل تائها عن الهدف الأساسي الذي يحوي المشكلة التي تواجهه فيجب التوقف عند الأهداف لتحديد التوجه الذي يمكن من تحقيقها.

و لأن تحديد الأهداف خطوة على درجة كبيرة من الأهمية تتطلب الفهم و التدقيق يجب فهم معنى الأهداف و الغايات داخل المؤسسة وظيفتها و المزايا التي تترتب عنها وكيفية تحديدها و الأسس النظرية لذلك و أخيرا هيراركيتها تبعا للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الأهداف و تحديد الغايات في المؤسسة

ترتبط الغايات في المؤسسة بتحديد الغرض منها و عادة ما تستند لرسالة المؤسسة و تعد الغايات أهداف شاملة تعكس ما تريد المؤسسة تحقيقه في المدى البعيد و يتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح و النمو و التوسع فترتبط بذلك مباشرة بالاستراتيجية

و تتميز الغايات بالبعد عن التفصيل و الشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المؤسسة، و المدى الزمني الطويل، وتساعد الغايات الواضحة على تحقيق التخصيص الجيد للموارد و الاستخدام الفعال لها كما تساعد الغايات على تحديد الأهداف الفرعية.

أما الأهداف فتشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة و رسالتها في الواقع، فهي ترجمة فعلية بالأرقام لغايات أكثر عمومية، و هي باختصار السبب الذي يدفع للعمل 1.

و يستعمل مصطلح الأهداف السنوية للتعبير عن مجموعة تحتية للهدف عام الذي حدد المسيرون، و تتسم الأهداف بالتحديد الدقيق و إمكانية القياس و الميل إلى التفصيل، فيتحدد الهدف بواسطة مجموعة من العناصر هي: خبر يسند إليه و سلم للقياس و معيار و أخيرا مدى زمني محدد.

مثال تحقيق معدل (سلم قياس) بنمو (سند) 4% (المعيار) على ثلاث سنوات(المدى الزمني).

كما يمكن أن تدرج الرؤية ضمن غايات المؤسسة، فالرؤية هي ما يريد المسير من المؤسسة أن تفعله لتلبية حاجات المحيط من ناحية و طموحاتها من جهة أخرى، فالرؤية هي منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة و نوعية أنشطتها المرغوبة و إمكانياتها السوقية المتوقعة و الذي يساعد في وضع المؤسسة على مسار استراتيجي فعال و الذي يعد التزام للإدارة إلى أقصى حد ممكن،

باختصار فالرؤية " هي المسار المستقبلي للمؤسسة و الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه و نوعية الإمكانيات و القدرات التي تخطط لتنميتها[2]".

المطلب الثاني: خصائص الأهداف

تؤدي الأهداف عدة وظائف و مهام يمكن إجمالها في:

- الهدف تعتبر الدليل الذي يحدد الاتجاه العام للمؤسسة و الذي يجب أن تسير عليه كل الجهود الجماعية المنتجة.
- تشكل الأهداف دافع للعمل داخل المؤسسة، فهي تمثل تحديا لها، كما أنها تستخدم كوسيلة لحث كل عضو من الجماعة للقيام بعمله، ذلك عن طريق ربط أهدافه بأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها.

[1] J.P Helfer et autres, OP. Cit, P.38

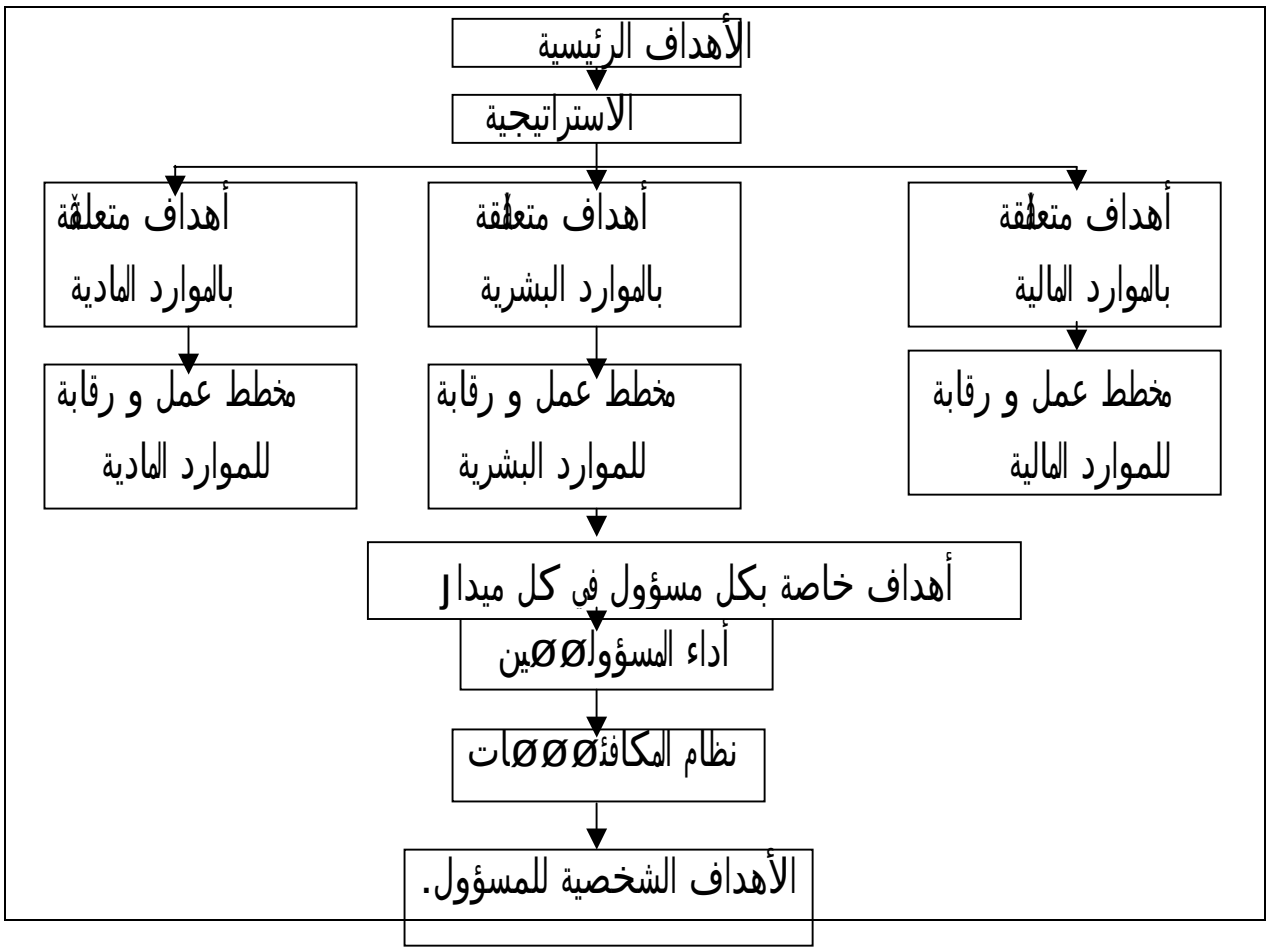
[2] جمال الدين محمد المرسي و لآخرون، مرجع سابق ، ص 87

- تساعد الأهداف على وضع استراتيجية متكاملة و متناسقة، إذ أنها تسهل تحقيق التناغم بين الجهود الفردية، فكل واحد في المؤسسة يعرف الأهداف المطلوبة منه تحقيقها، فيعمل الجميع مع بعضهم البعض متعاونين لتحقيق هذه الأهداف.
- تعتبر الأهداف بمثابة معايير يمكن استخدامها للقيام بوظيفة الرقابة، فهي تسمح بقياس الأداء، بتحليل النتائج المحققة و مقارنتها بالنتائج المرغوبة (الأهداف) و ما يترتب عنها من تصحيحات إن وجدت. فعدم تحديد الأهداف يعني عدم توفير المعايير اللازمة التي تقوم على أساسها وظيفة الرقابة.

المطلب الثالث: هيراركية الأهداف[1]

توجد في كل مؤسسة سلسلة متدرجة من الأهداف، تغطي كل مستوياتها التنظيمية، هذه السلسلة تسمى بـ "هيراركية الأهداف"، و الشكل الموالي يقدم مثالا على ذلك:

الشكل رقم (14): هيراركية الأهداف.



[1]R.A Thietar, OP. Cit. P.54

Source : R.A Thietart, Op. Cit. Page 55

إن الهيراركية في الشكل السابق، ترسم مسار الأهداف داخل المؤسسة، في الخطوات التالية:

1- تحدد الأهداف الرئيسية للمؤسسة و التي تعتبر مصبا لكل الجهود.

2- يلي ذلك تحديد الاستراتيجية.

3- بعدها تحدد الأهداف التي تتعلق بمختلف الموارد في المؤسسة، المالية، البشرية و المادية، حيث تنبثق من الأهداف الرئيسية حيث يتم تخصيص هذه الموارد، و تعد هذه الخطوة مرحلة انتقالية بين تشكيل استراتيجية المؤسسة و تنفيذها.

4- بعدها تستخدم الأهداف في إعداد مخططات عمل و رقابة لكل ميدان في المؤسسة، المال، البشري و المادي.

5- و للتمكن من تنفيذ ما رسم في مستويات أعلى، تقسم الأهداف على المسؤولين عن كل ميدان، و تستمر العملية حتى الوصول إلى مستوى التشغيل حيث توجد الأهداف الفردية.

6- و يتم إقامة نظام للمكافئات و آخر للرقابة، لتسهيل متابعة تطبيق الأهداف.

إن هذا التدرج في الأهداف هو ما يسمى "الهيراركية"، و الأهداف مرتبطة ببعضها البعض ارتباطا رأسيا، بمعنى أننا إذا بدأنا بتحقيق الهدف من المستوى الأسفل، يساهم ذلك في تحقيق الهدف الذي يعلوه، و هكذا حتى نصل لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، و من المهم تزويد أعضاء المؤسسة بنموذج لهيراركية الأهداف، و يكون بلغة واضحة و دقيقة.

المطلب الرابع: تحديد الأهداف

يأخذ أسلوب تحديد الأهداف مسارات مختلفة، من تيار فكري لآخر، فأصحاب المدخل المعياري L'approche normative ، هم Ansoff, Andrews ، يعتبرون الأهداف نتيجة لنسق منطقي يتميز بالعقلانية و الرشادة، نابع عن تحليل عميق لا يخضع لأية ميولات شخصية تؤثر سلبا على نوايا و طموحات المؤسسة [1]، (الاستراتيجية رؤية عقلانية)

[1]F.Bouqurel, le management : Politique, stratégie, tactique (Paris : Organisation 1979).

و مما يميز الأهداف حسب هذا التيار عموما هو الواقعية و ترتبط بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يجب أن تقبل من طرف من يكلف بتحقيقها و أخيرا يجب أن تدون للتمكن من الرجوع إليها للرقابة (أهداف مخططة) لكن هذا التيار اعتبر الأهداف ضرورية دون تحديد طريقة لتشكيلها .

أما المدخل الوصفي L'approche descriptive و أصحابه March و Cyert يؤكد على أن المؤسسة و التي تتشكل من مجموعة من التحالفات لأفراد لديهم أهداف خاصة داخل حدودها (عمال موظفون إطارات...) أو خارج حدودها (مساهمون عملاء موردون...) تتلقى الأهداف أكثر من أن تشكلها(وهو ما يوضح الرؤية التقاربية لتشكيل الاستراتيجية) (أهداف منبعثة)[1] فالأهداف بأسلوب March ناتجة عن مساومة بين التحالفات و الأفراد لذا فهي لا تكون بالضرورة رشيدة فعل عكس طريقة Ansoff تكون الأهداف نابعة عن تفكير غير منطقي و لا عقلاني فهي ناتجة عن مساومة سياسية الأمر الذي يجعل من هذه الأهداف تتميز بالديناميكية فيمكن تعديلها وفق الإشارات التي تتلقاها المؤسسة من محيطها الداخلي أو الخارجي.

لكن الواقع يتطلب حقيقة تقع بين التيارين السابقين فالأهداف داخل المؤسسة يجب أن تتصف بالثبات على طريقة Ansoff و الديناميكية على طريقة March لذا فقد اقترح Mintzberg[2] مزيج بين الطريقتين فتحديد الأهداف يتم بمشاركة النواة الاستراتيجية (الإدارة العامة) و يتأثر في نفس الوقت بعوامل داخلية و أخرى خارجية إذ أن عملية تحديد الأهداف عملية تخضع للظروف المحيطة بالمؤسسة مع محاولة تكيفها مع مقترحات الإدارة العامة و احترام مهمة المؤسسة.

المطلب الثاني: تشكيلة الأهداف

إن الأهداف متعددة بالمؤسسة تدخل في الإطار العام الذي توضحه المهمة و قد اقترح Druker أن تحدد المؤسسة أهداف في ثمانية ميادين[3] هي:

الوضعية التنافسية الإنتاجية الربحية الموارد المالية و إمكانيات الإمداد التجديد و الابتكار التطوير و العمل على تحسين الإدارة الاهتمام بالموظفين و أخيرا المسؤولية اتجاه المحيط.

[1]Mintzberg, Op. Cit
[2]R.A Thietart, OP. Cit, P.47

[3] جميل أحمد توفيق مرجع سابق ص 125

1- و إهمال ميدان من هذه الميادين يخلق اختلال التسيير داخل المؤسسة، فيجب خلق توازن و تناغم بين الأهداف، كما يجب ترتيبها وفق سلم أولويات، الذي يرجع لطبيعة مهمة و مشروع المؤسسة و نتائج التشخيص الداخلي و الخارجي.

و تشكيل الأهداف يكون منهجا يفترض احترام مجموعة من المراحل:

2- البحث عن الأهداف الممكنة للمؤسسة: فبالإضافة للاختيار على أساس نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و العراقيل و الفرص في المحيط، حيث يستعمل المسيرون مجموعة من التقنيات تمكنهم من تنمية الإبداع و البحث عن الأفكار الجديدة ولكن الممكنة، (هذه التقنيات يمكن أن تكون بإجراء تمارين فردية دون مساعدة الغير كمصفوفة الاكتشافات ل "مول" أو باستعمال الكتالوجات أو التحليل المورفولوجي، أو بالرجوع إلى تقنيات يمكن ممارستها في مجموعة كطريقة "قوردون"، و لقد تطرق Papin في كتابه "فن التسيير" إلى هذه الطرق بالتفصيل[1].

3- جعل الأهداف عملية: بعد عملية البحث عن الأهداف الممكنة، من الملائم أن تكون عملية، بمعنى أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط: فأولا يجب أن تكون واضحة و مفهومة إذ أنها ستستخدم كدليل يوجه مسار المؤسسة، كما يجب أن تكون دقيقة و محددة و إلا فلن تساعد في العمل بل تكون عاملا في تعقيده، يجب أيضا أن تكون متوازنة بين الصعوبة و الواقع، فالهدف لا يكون سهلا جدا فلا يشكل عنصرا محفزا، كما أنه لا يكون غير ممكن التحقيق و إلا انقلب إلى عامل مثبط. كما يجب أن يضاف لأهداف البعد الزمني في هذه الخطوة، بتحديد ما إذا كانت قصيرة الأمد أم استراتيجية.

4- تحليل العلاقات بين الأهداف: بعد تحديد الأهداف، يجب البحث عن خلق تناغم فيما بينها و هو أمر مطلوب و إلا فلن تعم إلا الفوضى و انعدام النظام في كل جزء من المؤسسة، و هناك ثلاث أنواع من العلاقات يمكن أن تربط الأهداف فيما بينها: علاقات التكامل، علاقات الاستقلالية و أخيرا علاقات التناقض، و يجب استبعاد الأهداف المتناقضة، سنستعين بالمثال التالي للتوضيح:

النمو/ الربحية: - متناقضة.

النمو/ التصدير: + متكاملة.

الربحية/ التصدير: = مستقلة.

[1] R. Papin Op. Cit. P 232

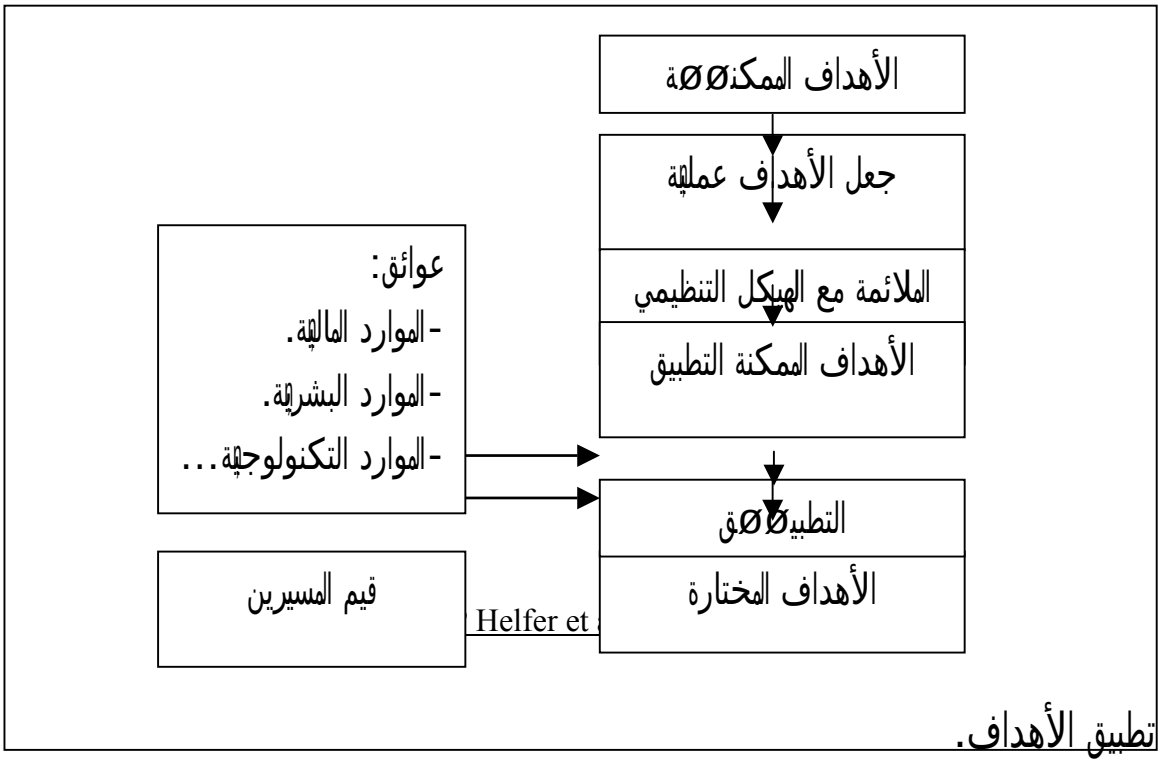
في هذه المرحلة يجب ترتيب الأهداف حسب أولويات المؤسسة بواسطة سلم تنقيط تستخدم فيه المعاملات و بذلك يتم تصنيف الأهداف المهمة ج الأقل أهمية و هكذا هذه العملية تسهل تطبيق الأهداف و تساعد المسير داخل المؤسسة على موازنة جهوده.

5- دراسة إمكانية تطبيق الأهداف:حيث يجب مراعاة ما إذا كانت المؤسسة تملك الوسائل و الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، سواء تعلق الأمر بالموارد المادية، المالية، البشرية التكنولوجية،...

و كما يجب التأكد من موافقة المسؤولين على تنفيذ هذه الأهداف، فإذا كانت هذه الأخيرة تمثل خلاف داخل المؤسسة لن يكون مصيرها إلا الإهمال.

6- اختيار نظام للأهداف: فيتم تحديد من بين الأهداف الممكنة الأكثر ملائمة لقيم و ثقافة المؤسسة، و نستخدم لذلك خوارزمية [1] كالتالية:

الشكل رقم (15): خوارزمية اختيار الأهداف



7- تطبيق الأهداف.

[1] J.P Helfer et autres, OP. Cit. , P. 49

8- الرقابة على الأهداف: في هذه المرحلة يتم إعداد نظام للرقابة غرضه مراقبة إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف و كذا تقدير حجم التغيرات الطارئة على المحيط و إذا ما كان الأمر يتطلب تعديلا و أخيرا اتباع الإجراءات التصحيحية اللازمة حال وقوع الانحرافات.

تشكيل الأهداف على طريقة Mintzberg[1]:

لقد أدمج Mintzberg للرؤية المعيارية أسلوبا المساومة و قدم طريقة متميزة لتشكيل الأهداف (مزيج بين الاسلوبا العقلاني و التفاوض و تشكل الاهداف كحصيلة مجموعة من الاهداف) يمكن اختصارها في الخطوات التالية:

1- لقد حدد نوعين من التأثير يمارس على المؤسسة من محيطها الداخلي و الخارجي

(أهم ما يمكن) المؤثرات الخارجية عن المؤسسة فهي ممثلة في الأطراف: الملاك و العملاء الموردون المنافسون و النقابات الدولة و المستهلكون

المؤثرات الداخلية: فهي ممثلة أساس مجموعات هي الإدارة العامة الإطارات المصالح التشغيلية التقنية (مصالح التخطيط و الرقابة) المصالح التشغيلية المساعدة (مثل المصالح القانونية و الصيانة) العمال المنفذون (في عمليتي الإنتاج و البيع).

2 – تحديد طبيعة العلاقات بين المؤثرات الخارجية(ج):

يمكن أن توجد علاقات تربط المؤثرات الخارجية في ثلاثة صور مختلفة: الأولى تتمثل في العلاقات المسيطرة و فيها تكون مجموعة أو طرف يملك السلطة كما هو الحال بالنسبة للملاك أو مورد محتكر... الأمر الذي يحد من حرية تسيير المؤسسة الصورة الثانية التي يمكن أن تأخذها العلاقات بين مصادر الضغط الخارجية علاقات منقسمة حيث المؤثرات الخارجية لها أهداف متعارضة تتنافس فيما بينها لتحقيقها أو العلاقات السلبية: مع أطراف عديدة و هو ما يشتت قوة ضغطها و تصبح غير قادرة على فرض توجه موحد فترجيح الكفة لداخل المؤسسة تنطبق هذه الوضعية على حالة تشتت رأسمال المؤسسة على عدد كبير من المساهمين فتتمتع الإدارة بحرية كبيرة في تسييرها للمؤسسة.

3-تحديد طبيعة العلاقات بين المؤثرات الداخلية (ج):

[1]R.A Thietart, loc. Cit.

داخل المؤسسة أيضا يتمتع الأفراد و المجموعات بوسائل و طرق تأثير متعددة

- فبالرقابة الشخصية المباشرة الإدارة سلطة رقابة ما أنجز و سلطة تعديل القرارات، كما أن لها سلطة التعويض (المكافئات،...)،
- أما الرقابة البيروقراطية و التي هي أيضا حكر على الإدارة، فيتم بها تحديد السياسات، الإجراءات و قواعد العمل و كلها تأثر على سير العمل و تصرف الأفراد داخل المؤسسة،
- أما عن النوع الثالث من الرقابة فهي الرقابة السياسية الداخلية حيث يتم رقابة الأهداف منذ عملية تحديدها و بقها لتأكد من تطبيقها فعلا دون تحريفات و لا انحرافات، إذ يتم أولا ترجمة هذه الأهداف إلى دليل عمل، و هي عملية بالغة الصعوبة خاصة إذا تعلق الأمر بأهداف ذات طبيعة كيفية، كتحسين العلاقات مع الزبائن، و كخطوة ثانية، تقسيم المهام على الأفراد و أخيرا تتم مراقبة عملية التنفيذ، إذ يمكن أن يتم السعي وراء تسيير الطموحات و الأهداف الشخصية للأفراد و التصارع (conflit)على حساب أهداف المؤسسة،
- النوع الرابع من الرقابة يتجسد في النظام الإيديولوجي للمؤسسة، فلكل مؤسسة ثقافة خاصة، و غايات تريد تحقيقها، و هي مجموعة من القيم و الأفكار يؤمن بها الأفراد في المؤسسة ترسم تصوراتهم.
- للكشف عن طبيعة العلاقات التي تربط الأطراف الداخلية، نسقط صور التأثير السابقة الذكر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فتفرز هذه العملية عن خمسة أشكال من العلاقات:
  - علاقات بيروقراطية، ينشطها المسيرون،
  - علاقات استبدادية مطلقة، حيث يسيطر المسيرون،
  - علاقات إيديولوجية، مع أفراد يتقاسمون نفس الإيديولوجية،
  - علاقات استحقاقية، تبنى العلاقات على أساس نظام المكافئات بعد التقدير،
  - علاقات سياسية، حيث كل فرد أو مجموعة تحاول الضغط و التأثير محاولة تحقيق طموحاتها الشخصية.

4-تحديد طريقة تشكيل الأهداف:

بعد التعرف على طبيعة العلاقات التي يمكن أن تربط عناصر المحيط الخارجي أو الداخلي و تحديد طبيعة التأثير الذي تمارسه على المؤسسة، يقترح Mintzberg خطوة تقضي بتكوين مزدوجات، مرافقات

على المستوى العلاقات بين المؤثرات الخارجية و العلاقات بين المؤثرات الداخلية و تفرز هذه العملية عن خمسة عشر وضعية سكانية منها فقط يمكن حدوثها في الواقع، و متابعتها يمكن تلخيصها في:

- الحالة الأولى و يكون هيكل السلطة في شكل سلسلة مستمرة، حيث تسود علاقات بيروقراطية داخل المؤسسة، أما خارجها بين المؤثرات تبرز علاقات السيطرة، ينتج عن ذلك رقابة بيروقراطية، فتحدد الأهداف بطريقة رسمية Formel تفرضها المؤثرات الخارجية، أما الاستراتيجية فتتشكل بأسلوب رسمي، تحليلي.
- الحالة الثانية: حيث شكل الهيكل السلطوي السائد نظام مغلق، والعلاقات داخل المؤسسة بيروقراطية، أما خارج المؤسسة فسلبية، ما يترتب أيضا عن رقابة بيروقراطية، و الأهداف تتشكل بكيفية رسمية يحددها النظام، و تحدد الاستراتيجية دائما بطريقة رسمية تحليلية.
- الحالة الثالثة: هيكل سلطوي إداري استبدادي، والعلاقات الخارجية سلبية، فيكون التأثير الممارس هو الرقابة الشخصية، فتحدد الإدارة الأهداف و الاستراتيجية بكيفية داخلية.
- الحالة الرابعة: نظام السلطة مبني على أساس المهام، حيث العلاقات بين المؤثرات الداخلية إيديولوجية، بينما هي سلبية في المحيط الخارجي، ما يجعل الأهداف تتشكل بطرق غير رسمية Informel تحددها الإيديولوجيات، أما الاستراتيجية تتبع نسق غير رسمي يتحدد مرحليا.
- الحالة الخامسة: سلطة على أساس الاحترافية مبنية على علاقات استحقاقية، عناصر المحيط الخارجي منقسمون، لا توجد رسمية في تشكيل الأهداف و الاستراتيجية التي تبنى تعاقبيا.
- الحالة السادسة: هيكل تصارع، العوامل الخارجية منقسمة، و العلاقات الداخلية سياسية قوية، مما يسفر عن ذلك عدم إمكانية تحديد هدف معين، بل تعمل المؤسسة فقط على مواجهة العراقيل، مع استحالة إعداد استراتيجية

لقد أظهر Mintzberg، أن طرق تحديد الأهداف في المؤسسة متنوعة و متعددة، تتبع إلى حد ما اسلوب مصادر التأثير الخارجية و الداخلية، و التي يكشفها التشخيص الخارجي و الداخلي، و هذا ما يثبت مرة أخرى ضرورة وجود نظام عضوي يربط كل مراحل إعداد الاستراتيجية.

الخاتمة:

إن تمكن المؤسسة من ترجمة رسالتها الأساسية إلى مستويات أداء محددة و إن يظهر السعي للوصول إلى تحقيق هذه المستويات، فإن الرسالة تصبح مجرد شعارات لن تحقق، لذا فإن

المؤسسة الناجحة تحدد إدارتا أهداف Tددة لكل مجال نشاط و على كل مستوى من مستويات (هيراركية الأهداف) هيكل المؤسسة التنظيميÛ و تحول تحقيق أفضل النتائج Û فالغايات و الأهداف ¶Øثل شكلا من أشكال التعهد و الالتزام بتحقيق نتائج Tددة و الوصول إلى مستويات مرغوبة من الأداء في (الغايات والأهداف) في النهاية دعوة للتصرف الفعال لتحويل الطموحات إلى الواقع.

ÕÔÀ الرابع : تحديد المÃنة § qlحاÙة بالأجÂÀ ŏ ƒستراتيÆية Ž المÚسسة

ÕÔÀ الرابـ ـع ÒÒطة

مقدمة

المبÚÙ Ō الأ§ل: تحديد المÃنة

- المطلب الأول: تعريف المهنة و أهمية تحديدها.
- المطلب الثاني: تعريف مجال النشاط الاستراتيجي.
- المطلب الثالث: تنمية المهن بواسطة المهارات المتميزة.

المبÚÙ Ō الÙاÃ: التÆÂÆيŏ ƒستراتيÆي مدÒÕ لتÚديد المÃن

- المطلب الأول: تعريف التجزيء الاستراتيجي و الحاجة ¶.
- المطلب الثاني: مستويات التجزيء في المؤسسة (مدخلين: استراتيجي و تسويقي).
- المطلب الثالث: منهجية التجزيء الاستراتيجي.
- المطلب الرابع: أساليب التجزيء الاستراتيجي.

ا§¶ـ ـة

مقدمة:

من ا‡ددات الرئيسية لرسالة المؤسسة ß تحديد مجال النشاط بمعا تحديد فيما تعمل المؤسسة و بالØتاÕ تحديد مهنتها ß وفي الحقيقة فßا مصطلح المهنة يتداخل إلى حد كبير بالتجزيء الاستراتيجي حØيث يتداخل مفهوم المهنة و التجزيء الاستراتيجي لدى العديد من المؤلفينß باعتبار المهنة مرتبطة بطØريقة مØا بنشØاط استراتيجي معينß بمعا أر إلحاâ نشاط معين لحافظة الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة يعÈ تبÈ و تعلم مهنة جديدةß و هذا ما يتطلب أكثر ßعناß و هذا الخلط يدفع إلى ÿرورة التفØريق بين المصطلحين بعيدا عن كل التباسß و في الحقيقة فßنÇ لتحقيق الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحاÕ أي المهنß لابد من الاستفادة من أساليب التجزيء الاستراتيجي.

المبØÕ الأÇل: ßختيار المÈنة:

المطلÆ الأÇل: تعريف المÈنة:

يسØتعمل مصطلح المهنة عادة للتعبير عن وظيفة أو عمل عور اقتصادي ß لكن بعيدا عن هذا المفهوم الشائع و باعتبار المهنة أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي حيث ار

تحديØد المهنة يعÈ اختيار حافظة الأنشطة ß و هي قرار استراتيجي حرÇ في حياة المؤسسةß إذ هي خطوة Ìددة في استراتيجية المؤسسة(حسب رؤيتها).

إذ أر اختيار و تحديد مهنة المؤسسة ينعكس على[1]:

- ما الذي ستقوم بÇ المؤسسة بالÇتحديد ؟ - ما الذي ستنتجÇ؟
- و بالتاÕß ما طبيعة المنافسة التي ستواجÇ ؟
- يعÈ هذا أر تحدد المؤسسة القطاع الذي ستمارس نشاطها بÇß
- و تخØتار طبيعة السوâ التي ستعرô ôßا منتجاتاß اذ تكور أسواâ بعÒ المهن Ìلÿةß جهوÿةß وطنية أو دولÿةß

[1]Ibid, P.2

- و تختار طبيعة المنافسة التي ستواجه في القطاع، فلكل قطاع هيكل متميز يجعل طبيعة المنافسة مختلفة، فتكون إما سوق منافسة حرة أو سوق احتكار أو غيرهما من صور المنافسة.
- اختيار المهنة أيضا، يدفع المؤسسة إلى توزيع الموارد على حافظة الأنشطة، بطريقة معينة تتبع توجهاتها و اختياراتها، حتى و إن تعلق الأمر بمؤسسة ذات منتج واحد و سوق واحد، فهي تبحث عن إمكانية التنويع في حافظة نشاطها أو هي تفضل التوسع، يعني هذا هل تفضل المؤسسة أن تتطور خارج مهنتها أو لا؟

و يرتبط اختيار المهن في المؤسسة بمجموعة من المهارات و القدرات المتميزة في المجالات المختلفة، و التي تشكل منابع للميزة التنافسية في المدى البعيد ، من مهارات تكنولوجية، تسويقية و غيرها،[1]

تحديد المهنة يعني ، تحديد مجالات نشاط المؤسسة الحالية، رؤيتها الاستراتيجية و مهارتها.

المطلب الثاني: مجال النشاط الاستراتيجي

"مجال النشاط الاستراتيجي هو مجموعة من السلع المتلائمة و الخدمات الموجهة لنفس السوق و لها منافسين محددين[2]" فمجال النشاط الاستراتيجي هو مجموعة سلع أو خدمات موجهة لسوق معينة متجانسة من حيث دعائم النجاح FCS إذ تتقاسم نفس أسباب إنجاح المؤسسة في هذه السوق، فيتم تشكيل مجال نشاط مجميع أو تفكيك من 1 إلى n خط إنتاج تتقاسم نفس الموارد لتواجه نفس المنافسين في نفس المحيط"[3].

ويتم تشكيل هذه المجالات لمنشطة الاستراتيجية لبناء قرارات أساسية حول تخصيص المواردن و تبني الخيارات الملائمة لتطوير المؤسسة.

و في بحثها عن مجالات نشاط و مهن جديدة تعتمد العديد من المؤسسات ، على تنمية مهاراتها بشكل يتلاءم مع متطلبات السوق الحالية و المستقبلية بتبني مدخل (n)"التتبع بالتكنولوجيا" tech-pull حيث التكنولوجيا في خدمة السوق، و تعتمد في ذلك على في متابعة و يقظة مستمرة و دراسة تسويقية، و ذلك بالاعتماد على مجالات نشاط استراتيجي ذات حدود مائعة تمكنها من التغيير و التطور، وتتأثر بـ:

- التكنولوجيات المستخدمة،

[1]A. Desreumeaux, ''Métier'' EGM, OP. Cit, P.817
[2]H, De Bodinat et V. Mercier, '' l'analyse stratégique'' Harvard l'ex-pansion N° 16 (Paris 78-79).
[3]M.Parter, l'avantage concurrenteil (Paris, Interedition, 1986) P. 281

- متابعة ميول المستهلك
- انشاء أساليب التوزيعالممكنة .

و يستخدم بعض الخبراء هذه النقاط الثلاثة كمعايير لأسلوب اسكاشافي تراجع به دوريا صلاحية الأجزاء الاستراتيجية الحالية للمؤسسة فتكون موضوع للبث تدور حولها تساؤلات كالتالية:

1- هل أجزاءنا الاستراتيجية تغطي كل ميول المستهلك المستهدف؟

2- هل توجد قنوات توزيع لا تستخدمها الأجزاء الاستراتيجية الحالية؟

3- هل نستغل التكنولوجيات التي نملك على أحسن وجه؟

إن الرد على مثل هذه التساؤلات من شأنه أن يمكن من إنشاء أجزاء استراتيجية جديدة أو تعتمد المؤسسة على المدخل المعاكس " الدفع بالتكنولوجيا" tech-push حيث السوق تتبع التكنولوجيا و هو مدخل يستهدف الحاجات الكامنة للعملاء (أو جعلهم يعتقدون ذلك) بواسطة مهارات جديدة تكون أصل لتقدم المؤسسات.

كما توجد طرق أخرى التي تساعد على اكتشاف أجزاء استراتيجية جذابة بالنسبة للمؤسسة مثل طريقة المهارات الأساسية Core competances التي يتم من خلالها تحديد مجال التنافس التصوري champ concurrentiel conceptuel[1] أو ما يسمى 3 C و الذي يمكن من اختبار ملائمة فتح أجزاء استراتيجية جديدة في قطاعات اقتصادية جديدة في فروع أخرى و كلما كان تحديد هذا المجال دقيق كلما كان احتمال نجاح المؤسسة في اختيار مجالات نشاط جديدة مؤكدا إذا كانت إمكانيات المؤسسة تسمح بذلك.

لكن مهما اختلف المدخل تبقى تنمية المهارات محورا أساسيا في البحث عن الأسواق الجديدة.

المطلب الثاني: تنمية المزيج بالاعتماد على المهارات المميزة

فالمهارة التي يمكن أن يبنى على أساسها ميزة تنافسية أشار إليها "بلن موراي" القدرة(و عرفها على أنها) "عملية جمع المعرفة و الموجودات والمواد الخام المطلوبة لتنفيذ مجموعة مختارة من الفروق المميزة في مجال مختار[1]" فأساس القدرة لا يكمن فقط في محتوى عناصرها (معرفة و موجودات

[1] G.Galibardi, OP. Cit. P.261

[1] روبيرت ي غروس و آخرون ، كلية ثندربيرد تبحث في استراتيجية العولمة، ترجمة ابراهيم محي الشهاب و الربا ، : العبيكان 2001 – ص 99

مطلوبة) بل يتعدى ذلك ليعني الجمع بين هذه العناصر و يقصد بالفروق المميزة في مجال مختار الميزة التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال نشاط معين .

و تتضمن الحقيبة المعرفية (المهارات) للمؤسسة نمطين من المجالات المعرفية:

1. معرفة أو مهارة مميزة يتم امتلاكها حصرا بفضل العمل الذي يتيح لها إنتاج منتجات و خدمات يمكن تجميعها للخصائص المميزة تجميعا فريدا لا يقلد و بالتالي يكون مرتبطا بصورة معززة.
2. معرفة شاملة ضرورية لأي نشاط يضيف قيمة يمكن اعتبارها شائعة بسيطة يمكن تناقلها و تقليدها بسهولة ما أفقدها الأهمية الاستراتيجية.

لكن كيف يمكن للمؤسسة التعرف على المهارات المتميزة؟

يوجد على الأقل ثلاثة طرق لتحديد المعرفة التي تشكل المهارات المتميزة في المؤسسة:

أولا: إذ تسمح المهارة المتميزة بالمرور لأسواق مختلفة

ثانيا: و تكون لها قدر كبير من المساهمة في الميزة التنافسية للمنتج النهائي

ثالثا: كما ينبغي أن تكون صعبة التقليد لدى انتشار الابتكار

فيجب تنمية المهارات المتميزة في إطار الشروط أو المعايير الثلاثة السابقة حيث تمكن المهارة و الموارد من إضافة قيمة في سلسلة القيمة المؤسسة..

تتحول المهارة المتميزة للمؤسسة إلى مهارة شاملة أو أساسية أو الى " العلم العادي" لدى د.دافدسون و ت.كوهن [2]عند تعريفه للمعرفة من المنظور الفلسفي عرفها بأنها كالأحكام تحتمل الصدق و الكذب و تتغذى المعرفة المفيدة الأتباع الذين بتمثيلهم لها يطبقونها عمليا فتتحول إلى ما أسماه كوهن "العلم العادي" (المعرفة الأساسية) و أشار إلى أنه من المفيد دراسة الفرق بين الطور المبكر أو الجذري لتشكل المعرفة و الطور التعاظمي في سياق العمل أي الانتقال من المعرفة المميزة إلى المعرفة الشاملة .

و يمكن اعتبار هذا التعريف للمعرفة و سياق تطورها في المؤسسة أساسا نظريا لعمل المؤسسة اليابانية الرائدة في تنمية المهارات و الاستفادة من طورها المبكر فالمؤسسة لدى الياباني و كما يجب أن نتصور جميعا كشجرة :البونزاي" فالجذر الذي يمد بالغذاء و الدعم و الاستقرار يتشكل في

[2] المرجع السابق ص 101

المهارات و التي تستمدها عادة من المخابر و الجامعات، أما الجذع و الفروع الأساسية هي المنتجات الأساسية، الفروع هي الوحدات، أما الأوراق الأزهار و الثمار هي المنتجات التي تسوق للزبائن، فلكم يكون الحكم سيئا على المؤسسة إذا ما اعتمد فقط على المنتجات النهائية بالنظر للنسبة (الثمن/ جودة).

بالإضافة إلى أهمية تحديد المهن في المؤسسة، من حيث أن الموارد المتاحة لأي مؤسسة عادة ما تكون محدودة نسبيا، فيوجه اختيار المهن و تحديد مجال النشاط المؤسسة، تقدير إمكانية احتواءها للخيار الاستراتيجي إذ حتى و إن كان التوجه ضروريا من الناحية الاستراتيجية لكن قدرات المؤسسة عاجزة عن احتوائه فإنه يصبح غير ممكن استراتيجيا كما أن تحديد المهنة بشكل جيد و البحث عن تنميتها، أصبح محورا استراتيجيا للمؤسسات بواسطة مناورات التركيز أو التجديد و نجاح المؤسسات اليابانية و ريادتها في الأسواق العالمية لشاهد على أهمية الاختيار الموفق للمهنة و جعلها محورا لتسيير المؤسسة الاستراتيجي، بواسطة مدخلي الدفع بالتكنولوجيا أو التتبع بالتكنولوجيا.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي لتحديد مجال النشاط

المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

عند ممارستها لمهنتها عادة ما تمس المؤسسة مجموعة أنشطة غير متجانسة، سواء فيما يتعلق بالمنتجات، أو الزبائن أو غير ذلك من الخصوصيات، و لا يمكن إعداد الاستراتيجيات و القيام بالتشخيص الاستراتيجي دون إعادة نظر مسبقة لهذه المجموعة لرسم حدود مختلف الأنشطة، حسب خصوصياتها التنافسية و التكنولوجية و غيرها.

و إعادة النظر هذه تسمى عادة "التجزيء الاستراتيجي"، و أول من أطلق هذه التسمية هو مكتب BCG لتحديد العملية التي يتم فيها جرد " وحدات الأعمال الاستراتيجية" Strategic Business Unit، أو كما يسميها مكتب A.D.Little "المراكز الاستراتيجية" Strategic Centers أي مجالات النشاط الاستراتيجي لتتمكن المؤسسة من القيام بتشخيص متميز و مستقل لكل وحدة و إعداد الاستراتيجية الملائمة لها.

حيث يقوم التجزيء الاستراتيجي على تقسيم المؤسسة إلى وحدات متجانسة، تتقاسم نفس متطلبات الإنتاج و التسيير، كما تشترك في خصائص و ميزات محيطها الخارجي، فإذا كان للمؤسسة

مجموعة متنوعة من الأنشطة فإنها لا يمكن أبدا أن تمثل موضوع لأي عملية تشخيص استراتيجي لها معناها إذ أن لهذه المجموعة عدد من المنتجات المختلفة و بالتالي عملاء و منافسين و قواعد تنافس مختلفة الأمر الذي يفترض التجزيء الاستراتيجي خطوة ضرورية لذلك

و يفترض أن كل مجال نشاط يشكل وحدة متجانسة تمكن من القيام بتشخيص استراتيجي و تقديم اقتراح للاستراتيجية الملائمة فهذه المجموعة المتجانسة من المنتجات (سلع أو خدمات) و التي تخدم سوق محددة لها قواعد منافسة معروفة و واضحة تمكن من اتخاذ قرارات حاسمة حول تخصيص الموارد في المؤسسة و كيفية توزيعها و سهولة تعيين الميزة التنافسية التي يجب اعتمادها

الهدف من التجزيء الاستراتيجي هو البحث عن كيفية لتقسيم مجموعة أنشطة المؤسسة إلى وحدات متجانسة على المستوى الداخلي كما الخارجي إلى ما يسمى بالأجزاء الاستراتيجية وهي مجالات النشاط الاستراتيجية من أجل تحديد الميزة الملائمة لكل جزء.

المطلب الثاني : مستويات التجزئة في المؤسسة (مدخل استراتيجي و تسويقي)

يبدو من الملائم تمييز مختلف مستويات التجزيء عموما و التي تستعمل لتحديد وضعية المؤسسة في المحيط فمصطلح التجزئة في إدارة المؤسسة يظهر في المستوين الاستراتيجي و التسويقي و لتجاوز أي خلط أو التباس من الضروري التفريق بينهما و إظهار أوجه الاختلاف و الجدول الموالي :

و تظهر من خلال الجدول الاختلافات الكبرى بين منهجي التجزيء الاستراتيجي و التسويقي و يظهر أيضا أن الفكر يسبق التجزئة الاستراتيجية عن التسويقية و لكن مع تشكيل الأجزاء الاستراتيجية تبدو الحاجة إلى التحكم في قنوات التوزيع التي تربط المؤسسة (كل جزء استراتيجي) بالزبائن المستهدفين و هنا تحد التجزئة التسويقية أهميتها.

يتضمن مفاهيم أساسية تعتمد كمعايير للمقارنة

الجدول رقم (3) مقارنة التجزئة التسويقي و الاستراتيجي

الموضوع	خص بالدراسة القطاع الاقتصادي	خص المؤسسة
الطرح	تقوم على تقسيم "محيط" غير متجانس من الزبائن إلى مجموعات تحتية متجانسة لزبائن لهم نفس الحاجيات بنفس التأثير و نفس عادات الشراء	تقسيم المؤسسة إلى خطوط منتجات تعمل في نفس مجال النشاط الاستراتيجي تواجه نفس المنافسين في نفس المحيط و بنفس التكنولوجيا للمؤسسة و للمنافسة
النتيجة	أجزاء تسويقية مشكلة من مستهلكين أو مستعملين	أجزاء استراتيجية مشكلة من خطوط المنتجات
الاستعمال	تسمح بإعداد مزيج تسويقي يتلاءم و حاجات أجزاء الزبائن المستهدفون	تسمح بتخصيص الموارد الاستراتيجية للتمكن من التطوير الإنشاء
مستوى المسؤولية	مدير التسويق رئيس المنتج أو السوق	الإدارة العامة إدارة التخطيط أو التطوير
الوضعية بالنسبة الزمن	الأجزاء التسويقية تتغير وفق تغيرات تصرفات الزبائن إذن على المدى المتوسط و القصير	الأجزاء الاستراتيجية تتغير حسب التحولات الكبرى للمحيط (أساليب التوزيع التكنولوجيا...) إذن على المدى المتوسط أو الطويل.

Sou

المص

على التجزئة الاستراتيجية بالرجوع إلى درجة ملائمة القرارات الاستراتيجية التي أسفرت عنها لكن يمكن اتباع مدخلين متكاملين للتجزيء الاستراتيجي[1]

- المدخل النظري يعتمد على مجموعة من المعايير التي يرجع إليها للتمكن من تحديد الأجزاء الاستراتيجية و هذا ما نتبينه في طريقة Abell و Porter و طريقة المميزات المرغوبة فيتم الاعتماد على مجموعة المعايير المنتقاة لتعيين حدود كل وحدة استراتيجية
- المدخل التجريبي يتم من خلاله تحسس و اعتبارا من الهيكل الحالي للمؤسسة و تقسيمها الحالي لنشاطات مجالات النشاط الاستراتيجي الأكثر انسان فكثيرا الأمر يتعلق بيرها تراجع لما قامت به المؤسسة لفترة محددة فيما يخص خيارات تم أنشطة جديدة لحافظتها الاستراتيجية يمكن تشبيه الأمر بمراجعة دورية للحافظة و العملية تتطلب مهارة فهي حساسة و معقدة.

[1]J.P Helfer, OP . Cit. P.57

- و تواجه عملية التجزيء الاستراتيجي إشكالية حول درجة الدقة في التجزيء، فتتراوح العملية بين التقسيم و التجميع، إذ يجب انتقاء الدرجة المثلى للتجزيء أو التراكم و التجميع بالبحث عن العدد الملائم من المعايير اللازمة لذلك، فمضاعفة معايير التجزيء يقود حتما إلى زيادة عدد الأجزاء و ينتهي الأمر بما يسمى بقصر النظر، و العجز عن تحديد المعايير الكبرى للاستراتيجية في المؤسسة، إضافة إلى كونه يتطلب إمكانيات كبيرة و الكثير من العمل خاصة لتحصيل المعلومات اللازمة و الدقيقة لتحليل مختلف الوحدات الاستراتيجية، و على العكس إذا ما يتم اعتماد إلا عدد بسيط من المعايير، قد يجعل هناك جمع مجموعة من خطوط الإنتاج التي لا تشترك في كل ما يتطلب الاشتراك في مجال نشاط ما يتطلب تفريقها إذ أن ذلك لن يخلق إلا الفوضى و التداخل و عدم الدقة في اتخاذ القرارات الملائمة لهذه الوحدة، و الذي يخلص إليه هو أنه لا توجد إجابة نظرية دقيقة لهذا الإشكال، لكن الموقف العملي يتطلب البحث عن مدخل على قدر من الاتساع broad enough إذ يجب على المؤسسة ألا تتبع مدخل ضيق للغاية في تعريفها للوحدات الاستراتيجية too narrow و لا تتبع بطبيعة الحال مدخل أكثر اتساعا too board. [1] و بعيدا عن عدد المعايير المطلوبة، فإن النقاش حول مضمونها و تسلسلها لا يزال مفتوحا، و هذه مجموعة من الطرق و الأساليب المتبعة للتجزيء الاستراتيجي.

المطلب الرابع: أساليب التجزئة الاستراتيجية

- التجزيء الاستراتيجي على طريقة PORTER[2]

تتضمن هذه الفقرة باختصار أعمال بورتر حول عملية التجزيء الاستراتيجي، و قد قدم بورتر مجموعة من المعايير المتكاملة التي يمكن من تحقيق جزئة تهدف إلى تحديد ميزة تنافسية على مستوى كل وحدة أعمال قبل ذلك، لذا فإنه من المهم التعرف لدعائم النجاح أو FCS (KFS) لفهم و توضيح الشروط اللازمة للنجاح في مجال نشاط معين.

دعائم النجاح:

[1] أحمد أبو عوف مرجع سابق

[2] M. Porter, Op. Cit.

إن تحديد دعائم النجاح مرحلة حاسمة في هذا النسق المتواصل و المترابط إذ من مجازفاته أيضا إذ أنه يمثل تصورا مجموعة من العناصر (من مهارات معارف موارد و مؤهلات) التي تؤمن إلى حد ما النجاح للمؤسسة في مجال نشاط معين في صناعة ما

فيمكن اعتبار FCS المتغيرات المتحكمة في الوضعية التنافسية للمؤسسات في قطاع معين و المرتبطة بخصائصه الاقتصادية و التكنولوجية و أيضا التوجهات الاستراتيجية للمنافسين و يمكن المؤسسة من التحكم بهذه المتغيرات سيمنحها حتما التقدم على منافسيها

المعايير الأساسية للتحليل الاستراتيجي:

و هي مجموعة من المعايير يتم اختيارها لتحديد الأجزاء الاستراتيجية كونها الأكثر دقة وشمولية:

أ- الأنشطة المتجانسة

و نعني بها مختلف الوظائف من البحث و التطوير تصميم المنتج الإنتاج التسويق و كل الخدمات فمن غير الملائم أن نجمع في وحدة أعمال استراتيجية منتجات لا تشترك في نفس الأنشطة أو تمارسها بطريقة مختلفة و في الحالتين لا يمكنها تقاسم دعائم النجاح

ب- الأسواق الخاصة Spécifiques

المنتجات التي تغطي أسواق لها نفس الخصوصيات يمكن لها أن تضم في نفس الجزء الاستراتيجي و تحدد خصوصية السوق عادة طبيعة الحاجة المراد إشباعها نوعية الاستهلاك وحجمه وعادات الشراء و مثال ذلك هو سوق الأعمال BtoB أو سوق الاستهلاك BtoC و لكلا السوقين أسلوب تشغيل مختلف استخدام معين للمنتجات طرق تموين مختلفة...

و من غير الناجع جمع خطوط منتجات تخدم أسواق مختلفة فهي حتما لا تتقاسم نفس دعائم نجاح تتطلب مهارات مختلفة و مؤهلات متباينة.

ج- سبل التوزيع

و يتعلق الأمر بمختلف دارات التوزيع التي تسري بها المنتجات لتصبح في متناول العملاء مستهلك أو مستعمل و لكل طريقة توزيع متطلباتها من موارد و مهارات فلا نعتمد على نفس المهارات في سوق تتلاءم مع خدمات قوة البيع كما هو الحال في سوق BtoB عند تبنينا للتوزيع بكميات كبيرة grande distribution في سوق ال BtoC لذا فإنه من غير الملائم جمعها في نفس الجزء

الاستراتيجي و يجب الانتباه بالاعتماد على المهارات كمعايير للتفرقة و إلا أصبح التجزيء تسويقي لا استراتيجي

د- الخبرة المشتركة

و نعني بالخبرة المشتركة مجموعة خصوصيات مرتبطة بخطوط منتجات دون أخرى و قد يكون مصدر هذه الخصوصيات إما طبيعة السوق المغطاة (و في هذه الحالة يكون لهذا المعيار مفعول مشترك مع معيار الأسواق الخاصة المذكور سابقا) و التي تحددها طبيعة الحاجة أو عادات الشراء أو قد يكون مصدرها التكنولوجيات و المهارات المنوطة فيتقاطع هذا المعيار مرة أخرى مع آخر إضافة إلى ذلك يرتبط هذا المتغير بخصوصيات الهيكل التنظيمي و تستمد من طبيعة الوظائف المتبناة و الثقافة السائدة التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة كأن نجمع خطوط منتجات لها تاريخ و ثقافة مشتركة و لمسيريها توجهات متقاربة أو سبق لها و أن تبنت نفس الاستراتيجية في جزء استراتيجي واحد

هـ- هيكل التكاليف

يعمل هذا المعيار على التفرقة بين التكاليف التي تتقاسمها عدة منتجات و التكاليف التي تتحملها منتجات دون أخرى و إن كانت التكاليف مشتركة يعتمد تقسيمها على المعاملات الترجيحية (و هو موضوع تخصيص التكاليف في المحاسبة التحليلية) و كلما زاد عدد المعاملات الترجيحية ما يعني تقاسم التكاليف فيما بين المنتجات يميل إلى ضم هذه المنتجات في وحدة أعمال مشتركة لكن يجب الحذر في الاعتماد على هذا المعيار إذ لا يجب استعماله منفردا لكن يجب الرجوع إلى المعايير الأخرى (يمكن اعتباره شرطا غير كافيا) و يجب أيضا الإشارة إلى أهمية وجود نظام تكاليف فعال عند تطبيق هذا المعيار نظام تكاليف ديناميكي يتفاعل مع عنصر الزمن (حيث لا يجب أن يتجاوز عمر نظام التكاليف في المؤسسة السبع سنوات)

و- طبيعة الزبائن

أن كل مركز أعمال يضم منتجات موجهة لنفس العملاء تعتمد على نفس دعائم النجاح يعني منتجات يمكنها أن تبقى على نفس الميزة التنافسية (التكاليف التمييز...) هذا يعني أن لهؤلاء العملاء نفس عادات الشراء شدة الرغبة و الحاجة للاقتناء

و الØرجوع إلى دعائم النجاdz في هذا المعيار يعد كالحد الفاصل بين مستويي التجزيء الاسØتراتيجي و التسويقيÛ و هذا التداخلÛ يسبب أحيانا بعÒ صعوبات التطبيقÛ لذا يتعين الفهم اÇيد لما نقصد Ã"الزبوÇ": من نقصد بالزبوÇÛ في التحليل الاستراتيجي؟

في الحقيقةÛ من نقصد بÇ عميل أو زبوÇ في التحليل الاستراتيجيÛ لا Ç¿ثل بالضرورة "المشتري المباشر" بل هو "المستهلÕ النهائي" أو "المستعمل النهائي"Û فلا Çب ابدا التردد في الغو Î إلى قاع الفرع للبحث عن المستهلÕ النهائيÛ

غير أÇ هذÇ القاعدة غير خالية من الاستثناءÛ و هذا ما يعبر عنÇ بالعلاقة التي تربط المؤسسات و المقاولات بالباطنÛ من هو العميل بالنسبة للمقاول بالباطن أهي المؤسسة أم المستهلÕ النهائيÛ و للإجابة عن هذا السؤال Çب البحث عن من Ç¿تلÕ دعائم النجاdzÛ

فØÃذا كانØ ǨØ علØى مستوى المؤسسة تتحدد معايير الشراء و عاداتÇÛ فسيتم إعدادÇ معيارا للتجزيء الاستراتيجيÛ

ي –المهارة المطلوبة و التكنولوجيا:

إÇ خصوصية المهارة المطلوبة المقصودة هي المهارة التسيريةÛ فهل Ç¿كن لنفس الفريق المشرف علØى الإدارة تسØيير جزأين استراتيجيين؟ و إذا كاÇ الأمر كذلÕÛ فهذا يعÌ أÇ هاذين المركزين يØتقاربÇ في الميزة التنافسية المعتمدةÛ و إÇ B يكن الوÒع كذلÕÛ فمن المنطقي عدم Θميعهما في جزء استراتيجي واحدÛ

أما ما Ç¿ص التكنولوجياÛ فيبرز دورها الهام في تشكيل و Ç¿ييز الأجزاء الاستراتيجية من تعريف مجØالات النشاطÛ إذ أÇÊا تشكل نفس الميزة التنافسيةÛ فنادرا ما تعتمد تكنولوجيات مختلفة للحصول على منتجات لها نفس طرâ التشغيل و مستوى الأداءÛ و تعتمد على نفس الميزة التنافسيةÛ

ل- السوâ الملائمة:

إÇ التوزيع اÇغرافي لÇسواâ أهمية بالغة فهو يؤثر على نوعية حاجيات الشراء لدى الزبائنÛ و كØذا على تكاليف التوزيعÛ لذا فÃÃÇ يوجد احتمال كبير لوقوع اختلاف في سلاسل القيمة للزبائن المØوزعين علØى أمØاكن مختلفةÛ لكن هذا لا يكوÇ دائما صحيحا و يرتبط بطبيعة هيكل القطاع وخصوصية المنتج و يعتمد معيار اÇغرافيا على وجود مناطق حيث تتواجدÛ المناطق الصناعيةÛ مواقع لتنمية الاقتصاديات و التحكم في التكنولوجيا (كما يهتم هذا المعيار بتحليل البيئة الكلية لكل منطقة

مÕن خصÕائص سياسÕية اجتماعية ...)ß المهم وفق هذا المعيار هو أÙ يتجاوÃ تصور اÍزء الاستراتيجي و خيار الزبوÙ في السوÀ و بالتاÕ Ãكن من إيضاÍ الخيار الاستراتيجي الملائم.

ترتيÆ معايÍ التÂÍيÕ الÙستراتيÍي:

Ãكن أÙ نجمع و نصنف مجوعة معايير التجزيء الاستراتيجي السابقة الذكرß في ثلاثة فئاتß فÃّما أÙ تندرÃ Ãمن :

- الزبوÙ بمعÙ الطلبß
- أو المنتج بمعÙ العرÕß
- و أخيرا Ãمن المؤسسة.

إذ يشÕمل الطلÕب كل ما يتعلق بالعوامل الخارجيةß من طبيعة الزبائنß المنافسةß التوزيع و السوÀß أما العرÕ فيتضمنß المهارات و التكنولوجيات المطلوبةß و عن العوامل الداخلية أو ما يراد بÃ هنا المؤسسةß فيراعى هيكل التكاليف و عنصر التداوÃß

و مÕا Ãكن ملاحظتÃ أÙ فئتين من الثلاثة السابقة Íتويها السوÀ و هما العرÕ و الطلبß في Íين أÙ الثالÕثة تخص المؤسسةß و لذاÕ فمن الضروري البحث عن الأهمية النسبية لكل فئة بل و لكل معيارß و تبدو هذÃ المعايير كنتيجة لتصورين اثنين Íب توسطهما.

- التصور الأولß أÙ ترجح الكفة لمعايير السوÀß و تتبÙ المؤسسة بذاÕ نسقا أقل ما يقال عنÃ أنÃ تسويقيß(علاقة المؤسسة با±يط)
- أمÕا التصÕور الثانيß و بالاعتماد على معايير المؤسسة فوكÙ الإدارة قررت الانغلاÀß و عدم الاهÕتمام بما Íري في السوÀ و لا ما يفعل المنافسوÙß(الاهتمام بالشؤوÙ الداخلية للمؤسسة و قدراتا)

و الخÕيار الأفضل يكوÙ بين الوÃعينß و بالإÃافة لما سبق ß فهناÕ عوامل أخرى تتحكم بالأهمية النسÕبية لكل معيارß كطبيعة القطاع و خصوصياتÃ و الخيارات الاستراتيجيةß أي رؤية المؤسسة و هويتهاß

إجمÕالا تعÕد قائمة معايير التجزيء الاستراتيجي التي Ź اقتراحها على طريقة "بورتر" شاملة دوÙ إهمال أي جانب استراتيجيß و مع ذاÕ ننوÃ بÙّمكانية إÃافة معايير أخرى خاصة بقطاع دوÙ غيرÃß أو استعمال مسميات مختلفة لنفس هذÃ المتغيرات.

2-التجزيء الاستراتيجي على طريقة الاختزال المصفوفي[1]:

تبدأ هذه الطريقة أول ما تبدأ بما هو قائم بالمؤسسة، أي الانطلاق من الوحدات الموجودة فعلا بالمؤسسة و البحث عن سبل تخصيص الموارد الاستراتيجية فيها، بالإجابة عن هذه الأسئلة:

- كيف تتم قيادة المؤسسة من المنظور الاستراتيجي؟
- ما هي الوحدات التي يعتمد عليها لمراقبة التكاليف و الإيرادات؟

و للتمكن من تحديد خطوط منتجات المؤسسة، و تطبيق معايير التجزيء السابقة الذكر، و هذا العمل يبقى على درجة من الحساسية، و يكون أصعب في المؤسسات الخدمية من المؤسسات الصناعية.

يتم التجزيء وفق هذه الطريقة في خمسة مراحل:

الخطوة الأولى:

يتم انتقاء المعايير التي هي الأكثر ملائمة بالنسبة للمؤسسة و مقتضيات السوق، و بذلك القيام بعمليات حذف متتالية لهذه المتغيرات مع الاحتفاظ بكل ما هو مناسب لتوصيف التصرفات الاستراتيجية الحالية للمؤسسة في بيئتها الحالية، هذا الانتقاء يتم بإخضاع هذه المعايير لاختبار ملائمة للتمكن من انتقاء المعايير التي تؤثر فعلا على منابع الميزة التنافسية، و هذا يتطلب الفهم الجيد لدعائم النجاح FCS الخاصة بكل قطاع و الملائمة لكل مؤسسة.

الخطوة الثانية:

تتطلب فحص كل معيار منتقى على حدة للتعرف على الأشكال التي يمكن أن يأخذها في الواقع و تجلياتها، و هنا أيضا يجب التأكيد على مستوى التحليل الاستراتيجي لتفادي التداخل و التحليل التسويقي خاصة لمعياري العملاء و منافذ التوزيع.

الخطوة الثالثة:

يتم في هذه المرحلة تشكيل أول مصفوفة بعديها هما، إما خطوط المنتجات و البعد الثاني هو الوضعيات المختلفة لمعيار منتقى سابقا، أو يمثل البعدين معا الأوجه العديدة التي يمكن أن يأخذها معياران اثنين في الواقع على أن يكونا مستقلين تماما، بعد هذا، يتم تحديد طرق التشغيل و أدوات التسيير في المؤسسة لكل حالة مقابلة لتقاطع البعدين معا.

الخطوة الرابعة:

[1]G.Garibaldi, OP. Cit. P.231

بعد الانتهاء من تعبئة المصفوفة الأولى كثيرا ما تظهر بعض الخانات الفارغة لأنها تمثل الحوادث الغير موجودة حاليا بالمؤسسة (و التي يمكن أن تمثل فرص أو مجالات عمل للتوسع بالنسبة للمؤسسة)، و هذا يمكن تقليص الحالات أو الحوادث ما يعني البدء في الاختزال فعلا، فيتم الاحتفاظ فقط بالحالات الموجودة حاليا ، و التي ستمثل أساس للمصفوفة الموالية باعتمادها كبعد مع القيم التي يأخذها واحد من المعايير الملائمة المتبقية، و يجب الإشارة إلى ضرورة التأكد من استقلالية هذا البعد الثالث عن المعايير المعتمدة سابقا.

تستمر العملية على هذا النسق بتعبئة الخانات التي تمثل أوضاع موجودة فعلا و حذف الباقي و إضافة في كل مرة معيار جديد (ضروري أن يكون مستقلا عن سابقاته)، حتى تستوفي كل المعايير المستقلة فتشكل مصفوفة جديدة ابتداء من بعدين لابد من أن يكونا منفصلين.

بعد تغطية كل المعايير و خطوط المنتجات ، تبنى آخر مصفوفة ابتداء من الحالات المتبقية من مصفوفتي الأساس (نادرا جدا تجاوز مصفوفتي أساس عند التطبيق).

الخطوة الخامسة:

إذا ما أتم إدراج كل المتغيرات و وحدات المؤسسة، لم يبق سوى إعداد المصفوفة النهائية بواسطة الحالات المتبقية و الناتجة عن مصفوفتي النظام السابقتين، يجب الإشارة إلى أن كل معيار لا يعتمد كبعد مصفوفي إلا مرة واحدة

بانتهاء إعداد هذه المصفوفة الأخيرة، فإن الحالات أو الوضعيات المتبقية تمثل اقتراحا للتجزيء الإستراتيجي نتاجا لعملية الاختزال المصفوفي.

و يمكن اختصار هذه الخطوات في النقاط العملية التالية:

1- اعتبار وحدات المؤسسة خطوط منتجات.

2- تحديد قائمة من معايير "بورتر" الثمانية، الملائمة و التي تؤثر على منابع الميزة التنافسية في القطاع المعني.

3- الحفاظ فقط على المعايير التي تنجح في اختبار الملائمة.

4- تحديد قائمة بالقيم أو الأشكال التي يمكن أن يأخذها كل معيار.

5- تحليل هذه الأشكال و قيم كل معيار على حدة و الحفاظ فقط على القيم التي تتطلب مهارات متخصصة و متباينة.

6- بناء مصفوفة أولى باعتماد متغيرين غير مرتبطين فيما بينهما، أو خطوط المنتجات و معيار، و الاحتفاظ فقط بالخانات المملوءة التي تمثل حالات تقاطع ممكنة.

7- التتابع في بناء المصفوفات باشراك و في كل مرة معيار جديد مستقل عن المعايير السابقة و الوزنيات المحصل عليها من المصفوفة التي تسبقها مباشرة.

8- البدء في سلسلة جديدة من المصفوفات إذا ما لم تتبق إلا معايير مرتبطة بتلك المعتمدة في المصفوفات السابقة و لكن المستقلة فيما بينها.

9- اختزال المصفوفات السابقة للحصول على مصفوفة شاملة للتجزيء.

10- و تتم بعد ذلك مراجعة اقتراحات التجزيء الاستراتيجي الناتجة عن المصفوفة الشاملة و التأكد من أنها حقها مستقلة، و يعتمد كل جزء استراتيجي منها على دعائم نجاح FCS مستقلة و مميزة.

11- كما يمكن القيام باختبار أخير للتأكد من إمكانية تحديد الوزنية بالنسبة للمنافسين لكل جزء استراتيجي، ما يمكن من قياس الفوارق الاستراتيجية بين المؤسسة و بين منافسيها في نفس الجزء و هو أمر أساسي لفهم المنافسة.

و على الرغم من أن طريقة الاختزال أداة من أدوات الرياضيات إلا أن هذا الأسلوب لا يعد طريقة علمية للتتبع، إذ أنه في الأخير ينتج عن خيارات ينتقيها المقررون دون أن يشكك هذا في صحته، لكن لا يخلو هذا الأسلوب من أخطار الوقوع في الخطأ خاصة المبتدئين الذين يلاقون صعوبة في فهمه و تطبيقه.

3- التجزيء الاستراتيجي على طريقة ABELL[1]:

بالنسبة ل ABELL فإن التجزيء الاستراتيجي واحد من الشروط الأساسية لنجاح المؤسسة، و التجزيء الاستراتيجي الذي يقترحه هو تحديد السوق المرجعي، كما هو لدى الزبائن و ليس لدى المؤسسة، إذ يتم البحث في الكيفية التي تتحدد فيها السوق المرجعية في شكل أزواج (منتج/سوق)،

[1]Ibid, P.246

لكن في الحقيقة فإن هذا التقسيم غير كافٍ إذ طريقة قريبة جدا من التجزيء التسويقي لذا اقترح ABELL إلى إدماج بعد آخر هو التكنولوجيا

1-بعد الزبون:

يغطي هذا البعد مجموعة زبائن المؤسسة و يتم ذلك بالاعتماد على معايير جغرافية ديموغرافية سوسيو اقتصادية بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية و معايير تختلف بالنسبة للسلع الصناعية و التي تتحدد بتحديد طبيعة الصناعة حجم المؤسسات في القطاع التكنولوجيات المستعملة...

2-بعد الحاجة المشبعة:

و يقصد بها الحاجة التي يلبيها المنتج أو الوظيفة التي يؤديها فباستعمال الحاسوب مثلا يمكن أن يغطي وظيفة مساعد للتسيير المكتبي للتسلية أو اللعب أو وسيلة علمية للتسيير يعني أنه و وفق هذا البعد يتم توصيف مختلف حاجات الزبائن و يتم ذلك بالاستعانة بنتائج تحليل سلوكات المستهلك و عروض المنافسين

3-بعد التكنولوجيا:

إن الطريقة التي تمكن من تأدية الوظيفة هي التكنولوجيا المستعملة و قيم هذا البعد تترجم مختلف الخيارات التقنية التي يمكن تبنيها لإشباع حاجات العملاء.

و يمكن أيضا أن نعبر عن هذه الأبعاد الثلاثة في شكل ثلاث أسئلة:

-لما تستعمل؟ بمعنى ما هي وظائف الاستعمال أو الاستهلاك التي يشبعها المنتج؟ بعد الوظيفة

-لمن؟ بمعنى ما هي مجموعة الزبائن أو ما هي الأجزاء التسويقية المهتمة بالمنتج؟ و هو بعد الزبائن أو العملاء

-كيف؟ موضوع البحث في التكنولوجيات و التقنيات و طرق الإنتاج التي يجب أن تتحكم بها المؤسسة لتقدم المنتج.

كما يمكن أن نجسد هذا التحليل بيانيا في شكل نظام لمخطط ذو ثلاثة أبعاد حيث تحدد على كل محور قيم المتغيرات أو الأبعاد فينتج عن ذلك أشكال تتفاوت من المكعب إلى متوازي الأضلاع هذه الأشكال من شأنها أن توضح وضعية المؤسسة و منافسيها في حقل المنافسة champ de bataille فيظهر من خلال هذا المخطط مجال النشاط الاستراتيجي المختار متضمنا طبيعة المنتج

و الحاجة المشبعة و كذا التكنولوجيا المطلوبة للزوج (منتج/ سوق)، و قد يضيف البعد -و لذلك فائدة عملية- بعدا رابعا يهتم بالمنافسين و مناوراتهم للرد على السؤال "من هم؟".

و تلخص طريقة Abell للتجزيء الاستراتيجي في مجموعة من الخطوات التقنية، كما قدمها Petit و Calori كما يلي[1]:

1- يتم ترقيم النشاطات الأساسية للمؤسسة حسب الأربعة أبعاد المذكورة سابقا باستخدام جدول للمعلومات.

2- يتم تعيين دعائم النجاح لكل نشاط أساسي، بمعنى تشكيل ثلاثية (التكنولوجيا، الوظيفة أو الحاجة، مجموعة الزبائن) ؟ بالرجوع إلى خبراء داخل المؤسسة أو خارجها.

3- جمع، أو تشكيل مجالات نشاط أساسية التي تشترك في نفس دعائم النجاح.

4- تجميع مرة أخرى للمجالات النشاط التي تتقاسم نفس الموارد المهارات، المعارف... كأسس استراتيجية، و التي تكون مستقلة عن بعضها و تشكل في مجملها حافظة نشاط المؤسسة، و هي ذاتها الأجزاء الاستراتيجية.

التكنولوجيا و التجزيء الاستراتيجي (لدى "أبال"):

تتابع المؤسسات المحيط و تحاول تحسس وقوع كل ثورة تكنولوجية، و تضطر حتما لمراجعة مدى أثر هذا التغيير على العوامل الحاكمة للنجاح في القطاع، ما يعني تحديد وحدات تحليل استراتيجي جديدة، إذا كان ذلك ضروريا.

فللتغيرات التكنولوجية أثر كبير على نسق التجزيء الاستراتيجي، فهي بعدا من أبعاده الثلاثة، فتفرق التكنولوجيا أجزاء قد يبدو ممكنا تجميعها، تلبي نفس الحاجة و موجهة لنفس الزبائن، مثل جريدة يمكن طباعتها و يمكن أيضا إصدارها يوميا على الإنترنت، حيث أن نفس المنتج لنفس الزبائن، يلبي نفس الحاجة، لكن يفرق إلى جزأين استراتيجيين، لكل منهما هيكل منافسة مختلف، حيث اعتمادهما على تكنولوجيا مختلفة يعني حتما التدحرج على منحنى تعلم مختلف، بميل مختلف، كما أن التكنولوجيا مختلفة يعني الاعتماد على دعائم نجاح مختلفة FCS و التي هي أساس التجزيء الاستراتيجي و أصل الميزة التنافسية.

4- التجزيء الاستراتيجي الطرق المعمول بها[1]:

[1]A. Martinet, Diagnostic Stratégique (Paris : Vuibert , 1988)

[1]1. G. Garibaldi, OP. Cit. , P.251

إن هذه الطريقة مستمدة مباشرة من التحليل التسويقي، إذ أنها تعتمد على البحث في اختيارات الزبائن، و تسلط الضوء على الميزة التي يبحثون عنها عند اقتناءهم للمنتج، و قد ز اعتماد هذا الأسلوب لأنه يساعد في البحث على دعائم النجاح و متغيرات التجزيء المرتبطة بالسوق، يمكن التفصيل في هذه الطريقة في خمسة نقاط:

1- بعد جمع معلومات من المستعملين، لبناء سيناريو حول استعمال المنتج (الوظيفة)،

2- يتم عد مختلف المنافع الممكن الحصول عليها باستعمال هذا المنتج، التي يتصورها الزبون أو التي يتصورها بعد،

3- ز انتقاء مجموعات تقنية لمعايير الاختبار، تسمح بإيجاد متتالية ترتب المنافع وفق لخيارات الزبائن، و بالتالي تحديد سلم الأولويات لديهم،

4- ز تحديد الأجزاء التسويقية التي تجمع منافع مشتركة، يعني العملاء الراغبين في نفس الميزة،

5- و أخيرا وصف مجموعة الأجزاء المحددة للتمكن من توضيح احتواءها جزء تسويقي، أو أكثر.

و يمكن هذه الطريقة في التجزيء، من اقتراح خيارات استراتيجية كما هو مبين في الجدول:

الشكل رقم (16): التجزيء بالميزة المرغوبة.

الميزات المرغوبة الممكنة	استراتيجية التجزيء المفضلة	الوضعية
متشابهة أو متقاربة السوق	بدون تجزيء	منتج واحد لكل
جدا الميزات		تجمع تقريبا كل

Source

استعمال الطرق الثلاثة:

إن لكل واحدة من الطرق السابقة ما نعيبه عليها، فطريقة بورتر هي على مستوى من الشمولية، ملمة بكل ما قد يؤثر على الجزء الاستراتيجي لكنها تتطلب نظام معلومات قوي و يقظ و جهد و وقت كبيرين، أما طريقة الاختزال المصفوفي فهي طريقة رياضية معقدة قد تصعب على الكثير، أما طريقة Abell فإنها و على الرغم من بساطة منهجها، يستعصي التحكم في متغيراتها نسبيا،

و مادمǩ المؤسسة ȱلȱ أȵ تتبع كل طرȷ التجزيء الاستراتيجيȱ فلها أȵ تستعملها معا برشادȱ و قد أظهرت التجربة أنȱ من المناسب استخدامها بالكيفية التالية:

- البدء باستعمال الاختزال المصفوفيȱ
- Ż الØرجوع لطريقة Abell كلما صعب فهم و اختيار معايير التحليل لدى Porter خاصة عند معيار خصوصية السوȷ بتحليل الزوǯ (منتج/سوȷ)ȱ
- و أخيرا استعمال طريقة الميزات المرغوبةȱ كȱȱȱ اختبار لصلاحية هذȱ الأجزاء الاستراتيجية.

و الØبحث عن أجزاء استراتيجية جديدة شغل شاغل لمسيري المؤسسات مهما كاȵ حجمها الكØبيرة و الصغيرةȱ و هذا ما عبر عنȱ واحد من رجال الأعمال في قولȱ: " إننا في للث عن اȷزء الأكثØر تلائمØا مع قدرات المؤسسةȱ... و الذي ǯقق لها رقم أعمال مهمȱ ...ȱ فالاختيار الموفق لȱهداف و الأجزاء (الاستراتيجية) في النهاية هو سر (نجاȷz) المقاولȱ... و قد يكوȵ الأمر في البدء مسألة فطنة و ذكاءȱ لكن مع الوقǩ يتطلب الرجوع إلى الأساليب العلمية"[1]ȱ

ويØتفق هØذا الرأي مع رأي ȱخر لمسير مؤسسة صغيرة: البحث عن الأجزاء الاستراتيجية اȷديØدة يكØوȵ وفق " تصور ȷكن اعتبارȱ استنتاجي : البحث عن المختلف و اȷديد و الخدمة الإȷافيØةȱ...و قد يكØوȵ ذلȱ بدفع الحدسȱ فتظهر فجȱة فكرة و تظهر فكرة فȱخرى و أخرىȱ و ما ȷكن أȵ ننصح بȱ هو التØروي ȱ... و القدرة على الفرز و اختبار الفر ȷ " [2]فالفطنة و الذكاء و التØرقب ØØب أȵ تدعمها الطرȷ العلميةȱ التي ذكرنا بعضها سابقاȱللتمكن من اكتشاف أجزاء جديدة تفتح للمؤسسة أفاقا على ȷيطها.

إȵ ما ØØب الانتباهȱ لȱ أثناء عملية التجزيء الاستراتيجي(كالإستراتيجية و باقي عناصرها)ȱ أȱȱ ليسǩ عملية علمية للاتةȱ بل أȱȱ تتراوȷz بين الموȷوعية في الطريقة و إلى حد ما الذاتية في القرارȱ إذ أنȱ على الرغم من اعتمادها على تقنيات رياȷية فȱȵ نتيجة هذا النسق لا تشكل قرارا للد ذاتȱ بقدر ما هي سبيل لتحجيم مجال خيارات التجزيء الاستراتيجيȱ فالطريقة تعتمد على أساليب موȷوعية علمØية كØتعاملها مØع معايير التجزيء الاستراتيجي و البحث عن دعائم النجاȷz و نسق الانتقاء المØراجعة الدوريةȱ لكن مع منح الإدارة مساحة للاختيار و اتخاذ القرار حول الأجزاء الاستراتيجيةȱ

[1]et [2] R,Papin , OP. Cit. P.307

إØا عملØية على درجة من التعقيد و الحساسية لتداخل العوامل المؤثرة Ğاÿ و التي تزاوÿ بين اليقظة و الفطنة و العلمية في القرار.

ÈØ_ _ _ة :

إÿ تحديد المهن و التعرف اÿيد عليها لأمر بالÿ الأهمية في المؤسسات اليومÿ فقوة المؤسسة لا تكمØن في تشØكيلة المنتجات المعروÿةÿ بل في مجموعة من المهارات في قلب مهنتها حيث تتواجد جØذور القØدرة التنافسية لها فهي أصل ميزاتها في السوÿÿ و التعرف على المهن يعÿ تحديد مجال النشØاطÿ

و تعتمد المؤسسة في ذاÕ على أساليب التجزيء الاستراتيجيÿ و هي مهمة صعبة و حساسةÿ إذ لا ŸاÕØ معØايير أو مناهج Ÿسوÿ أمرهاÿ لكن من المهم أÿ توفر التجزئة الاستراتيجية نسبة من الدقØة والتمييØزÿ لئØلا تكوÿ الاستراتيجيØات هي الأخرى دقيقة و واÿحةÿ بعيدا عن التقريب و التداخل فيما بين استراتيجيات الأنشطة (فتحديد المهن يعÿ تحديد استراتيجية المؤسسة ÿ اما تحديد مجØالات النشØاط فهي مقدمة لتحديد استراتيجيات النشاط فيها) ÿ كما ÿب أÿ يتميز التجزيء الاسØتراتيجي بالمرونة و الديناميكية فحافظة الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة ليسÙ ثابتة طول مدة نشاط هذÙ الأخيرة فهي تتماشى و متطلبات اÿيط و توجهات الإدارة العامة فيها.

الÕÔÀÿ Ÿاÿ: التشÁÒ اÿستراتيÿي

ÈØطة الÕÔÀÿ _ _ Ÿاÿ

مقدمة

مدÒÕ للتشÁÒ اÿستراتيÿي:

- ما هو التشخيص عموما؟
- التشخيص الاستراتيجي.
- أهدافÙ و خصائصÙ.
- بعدي التشخيص (الداخلي و الخارجي).

المبÙÕ الأÿل: تشÁÒ عناصر البيÿة Ÿارجية للمÿسسة

مدÕن للتشÁيÒ الاستراتيجي:

انتقلÖ سرعة التغيير المتزايدة في بيئة الأعمال بالمسيرين نقلة درامية في ممارسة الإدارة، فعندما كانÖ لمعظم الأعمال في الماÿي مصلحة في كبح التغيير، كان الاستراتيجيون يقضون وقتا طويلا و يستهلكون موارد كثيرة للوصول إلى قرارات السياسة القوية (الاستراتيجية)، و كان الأمر كذلÕ لأنØ كان يمكن امتصا î كل تكاليف التصميم و التطبيق في وقÖ طويل فالبيئة بطيئة التغيير، أما اليØوم مع هذا التØزايد الرهيب لمعدل التغيير، تقلصÖ مدة امتصا î تكاليف إعداد الاستراتيجية، و أصبح الاستراتيجيين في مواقع لا يØسدون عليها يØضعون لضغط كبير بسبب تزايد شدة التنافسية المقترنة بالعالمية[1].

كØيف لمؤسسØة تعØيÌ في ظروف كهذØ، Θاهل Ìيطها و نظام عملها البيئي، و الذي واحدة من أنظمتØ التحتية المفتوحة "المؤسسة"- و هذا ما أقر بØ المدخل النظامي -، ما يعرÿها لتفاعل و تÌثير متبادل بيØنها و بØين هذا Ì±يط الأÕل، فالوÿع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة ما هو إلا الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات و خصائص المؤسسة و خصائص المؤثرات البيئية،

[1] روبيرت ي غروس، مرجع سابق، ص 96

و قد بات نجاح بل و استمرارية المؤسسة مرتبط إلى حد كبير ببيئتها و أصبح ضروريا الاهتمام أكثر بنشاط التشخيص البيئي لتحقيق نوع من التناغم بين الإمكانيات الداخلية و المتطلبات الخارجية للمؤسسة و التوصل بذلك إلى إعداد استراتيجية ملائمة، إذ :

- ما التشخيص عموما؟ و ما التشخيص الاستراتيجي؟
- ما هي أهدافه و حالاته؟ و أنواعه؟
- كيف نقوم بتشخيص استراتيجي؟ و ما هي خطوات العمل؟

هذه الأسئلة و أخرى سنحاول الإجابة عنها في هذا الفصل.

- التشخيص عموما:

إن التشخيص عموما مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار، فهي الخطوة التي تسمح بكشف و هيكلة المشاكل في نسق معين، و تعبر عن ذكاء و وعي تنظيمية معينة، بوصفها لنقاط القوة في المؤسسة و مواقع الضعف و ربطها بفرص و تهديدات المحيط[2] .

و التشخيص ، أيضا مصدر للتغيير، إذ أنه يفسح مجال للتكهن و الاقتراح للمؤسسة، إذ فيمكن اعتبار التشخيص حكم استعادي rétrospectif ، فمن جهة فهو يبحث في مسببات الوضع الحالي، كما يمكن إعداده ترقبا من جهة أخرى، إذ يساعد في التنبؤ بالوضعيات الممكنة،

إن الأمر يرتبط إلى حد ما بإرادة الإدارة، كما أشار لذلك Marion[1] ، فالتشخيص يسمح بتحديد الإمكانيات أو يكشف عن الأمراض ، و الأمر يرتبط بغاية الإدارة العامة، فإن كانت نية المؤسسة هي معالجة تعطيل ما، سيتم التركيز أكثر على أعراض هذه الصعوبات، أما إذا كان الهدف هو مباشرة مشاريع جديدة، فسيلح التشخيص على جرد الموارد و إمكانيات التطوير الداخلي،

فالتشخيص إذن يفسح مجالا للتكهن و الاقتراح للمؤسسة، فالهدف منه ليس تصوير الحقيقة، فهي كثيرة التعقيد ما يصعب نقلها و تلخيصها، إنما الهدف منه هو المساهمة في اتخاذ قرار ما و تقديم خطة عمل، على ضوء معطيات المحيط.

- التشخيص الاستراتيجي[2]:

[2]P. Louart, ‘’ le diagnostic ‘’ EGM, OP. Cit. P.217
[2] A. Martinet, Diagnostic stratégique, OP. Cit.

يعد التشخيص الاستراتيجي خطوة تتمثل في جمع و تحليل المعطيات بشكل يوفر وعية ماليا يغذي و يدعم خيار معين هذا ما يكسب التشخيص الاستراتيجي أهمية كبيرة في القرار الاستراتيجي فهو يقود إلى كشف و هيكلة المشاكل التي تواجهها المؤسسة و التي تتطلب حلولا استراتيجية

و يعتمد التشخيص الاستراتيجي على التحليل دون أن يكون هو نفسه فالتشخيص فضلا عن كونه يبنى على سلاسل من أرقام و بيانات و مصفوفات و جداول فهو يفترض تقدم التفسير فالتحليل ليس إلا أداة للتشخيص تساعد المسير على اتخاذ القرارات المناسبة

وعندما تقرر المؤسسة إجراء تشخيص استراتيجي فلها خياران:

- الخيار الأول هو أن تشكل مجموعة « ad-hoc » مع إطارات تكلف بالقيام بالدراسات المناسبة و تقدم النتائج القابلة للنقاش
- أما الخيار الثاني فهو طلب استشارة خارجية من الجهات المختصة و تكون هذه المهمة بمقابل

و ما يفصل بين هذين الخيارين عادة هو التكلفة فالتقرب من المكاتب المتخصصة يكون مكلف جدا خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لكن معايير أخرى تتدخل ولها تأثيرها و هي عنصر المهارة الوقت اللازم للإعداد الثقافة و الجو العام السائدين بالمؤسسة و كذا الأهداف الضمنية للإدارة و قد تكون لبعض المؤسسات الإطارات الكفأة و الوقت و كذا المنهجية لكنها للحاجة للاستشارة الخارجية طلبا لرأي من خارج المؤسسة Un œil neuf .

أهداف التشخيص:

تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسيري عالي عن أدوات تمكنها من رقابة استراتيجية شبه دائمة تنبها المفاجئات و تمنحها إمكانية تحسين القيادة و القدرة على التصرف بسرعة حيث تسيير عملية التشخيص الاستراتيجي في هذه المؤسسات عبر الأهداف لا الأزمات فهي عملية دائمة و ليست عرضية ما يترجم بمراجعة دورية منتظمة و على عكس هذه الوضعية فإن التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يكون إلا عرضيا لتعرض المؤسسة لصعوبات و أزمات أو حالات إفلاس و هذه الحالة تختلف طبيعة التشخيص فيها عن الحالات العادية إذ لا يكون دوريا فهو يغطي مجالا زمنيا أوسع كما يقتضي هيكلا مختلفا و

معلومات سابقة، إن التشخيص الاستراتيجي يكون مختلفا لأن أهدافه مختلفة عن المراجعة الدورية العادية للتشخيص.

و تهدف عملية التشخيص الاستراتيجي عموما إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة، ومدى ملائمة المؤسسة لمحيطها.

كما يمكن ان تختلف طبيعة اهداف المؤسسة من حيث غايات التشخيص ، فإذا كان هدف تسييري للمؤسسة، حيث يبحث التشخيص في هذه الحالة في تطور أنشطة المؤسسة، و النظر في توجهاتها الحالية و الممكنة، أو يمكن أن يكون هدف يهتم فيه طرف خارجي بضم أو شراء مؤسسة أخرى، فيهتم بالقيمة الحقيقية لأصول المؤسسة، و بدرجة تشتت رأس المال، أو كان يهتم بنية بدراسة إمكانية منح قرض فيركز على هيكل الميزانية، القدرة على التمويل الذاتي، كفاءة الوعة المسيرة،...

و تختلف أساليب و طرق التشخيص باختلاف الأهداف المبتغاة.

خطوات التشخيص الاستراتيجي:

من الضروري أن يتوفر التشخيص الاستراتيجي الفعال و الملائم، على مجموعة من الخصائص، إذ يجب أن تكون خطوات التشخيص الاستراتيجي:

- ملائمة للأسس النظرية،
- صارمة و لكن مرنة للتمكن من الإحاطة بكل الوقائع الممكنة، و تتماشى مع كل التطورات في المحيط،
- استكشافية لكي تقود للكشف عن العوامل المفتاح Facteurs-clés، دون حصر التشخيص في إطار ضيق، و هذا ما يعني التركيز على مهنة (مهن) المؤسسة،
- مفتوحة، تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات للباحثين عن الحقيقة الاستراتيجية، بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية و الهيكلية و غيرها و التي لها تأثيرا سلبيا أو إيجابيا على سير و نمو المؤسسة ،
- شاملة و واضحة، و تقدم نتائج التشخيص بشكل تمثيل جيد،

- منهجية و تقنية بالنظر إلى التحليل الذي يبنى عليه هذا النسق و الوقت المتاح و الموارد المتوفرة لذا فهو يكتسي طابع Modulable et modulaire فيمكن إضافة المتغيرات موضوع البحث أو تطعيم هذا الأخير بدراسات يكون لها تأثير على نتائج التشخيص.

بالإضافة إلى ما سبق فالاستمرارية خاصية هامة في التحليل و أهميتها لا تقتصر على العمل اليومي التكتيكي بل تمتد تأثير استمرارية العمل و المعلومات المحصل عليها على إعداد "خطة اللعب" الاستراتيجية التي تحسن موقف المؤسسة التنافسي و فرصها و مواردها لذا فمن المهم أن تكون عملية التشخيص عملية لماث مستمرة تعتمد على المعلومات المرتدة عن البيئة الداخلية و الخارجية.

بعدي التشخيص الاستراتيجي: (الخارجي و الداخلي)

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على مدخلين متكاملين و هما التشخيص الداخلي للمؤسسة و التشخيص الخارجي محيطها و يرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة و يقضي بتبني نظام مفتوح على المحيط و الاستراتيجية هي تحدد لطبيعة و أشكال العلاقة الرابطة بين المؤسسة و المحيط.

فيهدف التشخيص الداخلي إلى تحديد الموارد الاستراتيجية التي هي لماوزة المؤسسة بمعنى نقاط قوتها و المؤهلات التي بإمكانها أن تعتمد عليها في تحديد توجهاتها الاستراتيجية و نقاط القوة هي عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة و أوضاع داخلية أفضل و ظروف و مزايا جيدة تدفع الأداء لو مستويات أعلى فالتشخيص الاستراتيجي يبرز مهارات المؤسسة و مواردها

لكن المؤسسة ليس نقاط قوة فقط بل لها نقاط ضعف أيضا هي على عكس سابقاتها تعكس عيوبا نسبية في المؤسسة و أوضاع داخلية سيئة تؤثر على أداءها سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل[1] لا يمكن الاعتماد عليها لتحديد الاستراتيجية إذن فالتشخيص الاستراتيجي الداخلي يبحث عن القدرات و الكفاءات الاستراتيجية في المؤسسة.

أما التشخيص الخارجي فيهدف إلى الكشف عن الوضعيات الحالية و المستقبلية للمحيط و عن الاحتمالات الملائمة و الغير ملائمة للمؤسسة حيث تحتوي بيئة الأعمال على فرص للنمو أوضاع أفضل للمؤسسة و مجالات يمكن أن تحقق المؤسسة فيها ميزة نسبية عن منافسيها و تديدات

[1] نادية العارف مرجع سابق ص 130

تمثل مشاكل محتملة للمؤسسة، قد تنشأ عن تغيرات غير مواتية في ظروف البيئة، على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها.

إن الربط بين نتائج التشخيص الداخلي و الخارجي، يقود إلى لتحديد التوجهات الاستراتيجية التي يتبناها المسير و التي تتوافق و أهدافه، و هذا التحليل يحمل اسم SWOT (Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats)، أو التحليل الثنائي.

فالفصل بين التشخيص الداخلي و الخارجي للتحليل، لا يجب أن يقود إلى التفكير بأنهما مستقلين، فهما في الحقيقة طرفين مرتبطين جدا، و من الناحية الاستراتيجية، التشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، و وضعية المؤسسة " بالقيمة المطلقة"مثلا مجردة من الأهمية في السوق التنافسية ، ما يهم هي الوضعية النسبية، فنجد مفاهيم كالحصة النسبية للسوق، أو العودة النسبية، تتكرر في التشخيص الاستراتيجي.

المبحث الأول: تشخيص عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة

تؤثر مجموعة من العناصر التي تقع خارج المؤسسة على الخيارات و القرارات الاستراتيجية، و من ثم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، و تتفاعل هذه العناصر مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بدرجات و بطرق مختلفة، تبعا لمجموعة من العوامل، كنوع الصناعة، حجم المؤسسة و غيرها. و يمكن تصنيف هذه المؤثرات الخارجية في مجموعتين مترابطتين الأولى و هي الأصل، و هي البيئة العامة، أما الثانية فهي البيئة التنافسية.

المطلب الأول : تشخيص عناصر البيئة الكلية:

و تمثل البيئة الكلية، حوصلة القوى الخارجية التي لا تملك المؤسسة السيطرة عليها بصفة فردية، و هي مجموعة من العناصر التي تسبح في محيط المؤسسة و التي ليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو بنوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط التي تتخصص فيه.

و من النادر جدا أن تتمكن مؤسسة من التأثير على البيئة الكلية، بشكل مباشر و ملموس، كأن تتمكن مؤسسة من التأثير على حالة الركود الاقتصادي، فالقوى الموجودة في البيئة الكلية تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثير هذه الأخيرة عليها.

و للتمكن من دراسة البيئة الكلية للمؤسسة ÖزÜ إلى مجموعات متجانسةÛ تشكل البيئة السياسية و التشريعيةÛ البيئة الاجتماعية و الثقافيةÛ البيئة الاقتصادية و أخيرا البيئة التكنولوجية:

1- البيئة السياسية § التشريعية

حÖيث تؤثر البيئة السياسية و التشريعية على المؤسسةÛ بصورة مباشرة و غير مباشرةÛ فهي الموجهة لطÖرà التنمية في الدولة. و تأثير تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي يتراوz من تأثير منظم في الاقتصاد الحرÛ إلى تأثير مقرر في الاقتصاد المخططÛ و ما بينهما من كل الوÞعيات ا‡تملةÛ

و يفÖرز ءÖن هذا التأثير مجموعة من القراراتÛ كقرارات منح دعم صناعة ما أو إعفاءات ÞÖريبية علÖى أنشطة معينةÛ كما تؤثر القوانين و القواعد التشريعية التي تضعها الحكومات لضبط النشاط الاقتصادي كالقوانين التي تحكم التجارةÛ اÞودة و الأسعارÛ قرارات و قوانين تضبط نشاط المؤسسات المالية (كالبنوÕÛ وكالات التأمين و الوسطاء الماليو)Û على الوسط التنافسي للمؤسسات و بالÖتا Õ على رسم استراتيجياتا التنافسية و تنفيذهاÛ فعلى الاستراتيجي اليومÛ و على عكس ما مضÖىÛأ ÕÖÕÖ القدرة على حصر كل قوى هذ¢ البيئة و التنبؤ ÕÛا و تقدير تأثيرهاÛ للتمكن من مواجهÖتها و التعامل معهاÛ فالعديد من المؤسسات اÞطرت إلى تغيير استراتيجيات كانÖ تتبعها في الماÞيÛ بسبب إجراءات سياسية أو تشريعية.

2 - البيئة ا‡جتماعية § الÞقافية:

على المؤسسة التعرف على طبيعة البيئة الاجتماعية و الثقافية التي تنشط ÕÛا لقوة تأثيرها على السÖوàÛ فمتغير السن أو المستوى التعليمي مثلاÛ و هما من عناصر البيئة الاجتماعية و الثقافيةÛ لهما أثÖر كبير على الطلبÛو التعرف على سلوÕ المستهلÕÛ و ÞÖط معيشتÛ وعاداتÛ و تقاليد¢ و ثقافتÛ ÞÖكن من تحديد الكيفية التي يفكر ÕÛا المستهلÕÛ في أسلوÕ إنفاق¢ لأموال¢ في السوàÛ كما تحدد أنجع طÖريقة ا اتصال لإقناع¢ بالمنتجÛ من جهة أخرى فÞÛ تشخيص البيئة الاجتماعية و الثقافية ÞÖكن من التعرف على طالÞ الشغلÛ و يساعد على تحقيق الوÞÖz و الشفافية في سوà العمل و بالتاÕ تحديد أساليب العمل الأكثر ملائمةÛ و لهذا أيضا أهمية كبيرة في المؤسسة واثر على إعداد استراتيجياتاÛ

zÖب الإشارة إلى أÞ البيئة السوسيو ثقافيةÛ و التي تتعلق بكل ما هو خصائص سكانية و حضاريةÛ هي الأخÖرىÛ و كباقي الأنظمة التحتية ‡يط المؤسسةÛ تتغير و تتطورÛ و هذا التغيير هو الذي ÞÖلق فر Î و تديداتÛ و هي الأخرى تطلب ÞÖاثا و دراسة و تشخيص استراتيجي مستمر.

3 - البيئة الاقتصادية:

" تتعلق القوى الاقتصادية للحركة المال في المجتمع كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة[1]" فتشخيص البيئة الاقتصادية الكلية إذن هو للبث و استخراج لمعلومات تقديرية و إحصاءات حول: الدخل الوطني الاستهلاك الوطني معدل الاستثمار البطالة و التضخم و كذلك الاهتمام بالقطاع الذي تنشط به المؤسسة و خاصة الاهتمام بدورة الأعمال في القطاع و تشير دورة الأعمال إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في اقتصاد دولة ما و تتكون من مرحلة رخاء و مرحلة ركود ثم كساد وأخيرا مرحلة انتعاش[2] و لكل مرحلة من مراحل دورة الأعمال تأثير مباشر على المؤسسات بتوجيهها نحو قرارات التوسع أو الانكماش.

4- البيئة التكنولوجية

و تشمل البيئة التكنولوجية مجموعة المتغيرات التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة و التي لها إمكانية التأثير على استراتيجيتها فمع كل تغيير تكنولوجي يعاد النظر و بصفة آلية في هيكل و تطور القطاعات الصناعية و الوضعيات التنافسية للمؤسسات إذ أنه من بين العوامل التي يمكن أن تعدل من قواعد المنافسة بشكل قوي هي التطور التكنولوجي[1].

و التكنولوجيا كما عرفها Horwich هي " التجسيد الفعلي للمعارف العلمية و التقنية في تصميم تطوير و صناعة المنتج[2]" و ذلك بهدف حيازة أو المحافظة على ميزة تنافسية فهي (التطورات التكنولوجية) تؤثر بصورة ملموسة على السلع و الخدمات و الموردين و الأسواق و الموزعين باختصار فهي تؤثر على الوضعية التنافسية عموما

لذا فإنه من غير صائب المؤسسة اليوم أن تعزل نفسها عن التطورات التكنولوجية المستمرة في المحيط بل أصبح من الضروري و الملح أن تملك المؤسسة المقدرة على التحول إلى التكنولوجيات الحديثة فالبيئة التكنولوجية اليوم تتميز بالسرعة الفائقة ما يصعب من التحكم في تأثيرها و التنبؤ بتطورها و ما يزيد المتابعة تعقيدا هو إمكانية تعدد التكنولوجيات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها و على كل المستويات فالمؤسسة كما أشار بوتر[3] هي مجموعة من التكنولوجيات التي تتوزع على طول سلسلة القيمة ما يعني

---

[1] أحمد عوض مرجع سابق ص 98

[2] نادية العارف مرجع سابق ص 123

[1]M. Porter, OP. Cit. P.203
[2]J.C Tarondeau, OP. Cit. P.42
[3]M. Porter, OP. Cit. P.49

المزيد من المتابعة و الترقب و اليقظة التكنولوجية في المحيط لاقتناء الفرص و تجنب التهديدات على كل مستويات المؤسسة

المطلب الثاني: تشخيص عناصر البيئة التنافسية

تعتبر البيئة الصناعية أو التنافسية عن مجموعة العناصر التي تؤثر على المؤسسة و مجموعة المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعدها العميل بديلة عن بعضها البعض و يبدو من الملائم جدا قبل البدء في تحليل البيئة الصناعية التعرف و لو بإيجاز عن مفهوم الصناعة

فقد ظل الصناعة لمدة طويلة دون تعريف محدد و دقيق ذلك باعتبارذلك أن ليس لذلك التدقيق في التعريف من أهمية في الماضي فقد ربط النظرة الليبرالية الصناعة بالسوق و عملية المبادلة فعرفها "والراس" على أنها أداة لنظرية التبادل و التخصيص المتناغم للموارد"[4] أما الماركسية فقد ربط مفهوم الصناعة من وجهة نظر الإنتاج و تعزيز رأس المال[5] و قدم Rolance Borrelley تعريفا يدمج بين التوجهين فحدد الصناعة على أنها تجميع مقصود أو غير مقصود لمنتجين تحصلون على نفس المنتج ابتداء من عملية إنتاج متشابهة[1].

و الصناعة إذن مجموعة من المؤسسات التي تنافس على إنتاج و تسويق منتج معين و هي نظام مفتوح يتغير بفعل عوامل حاكمة للنجاح و البيئة ديناميكية تظهر لها درجة ترابط المؤسسات المكونة لها فيما بينها و بمحيطها و يسمى هذا المحيط "الرخو" Fluide عند عملية التشخيص بالبيئة التنافسية و يهتم الاستراتيجي على هذا المستوى بتحديد حصة المؤسسة في السوق و مركزها التنافسي و رلاليتها كما يمكن التعرف على:

- جاذبية السوق و هي إمكانية تحقيق الربح في الصناعة مقاسا بالعائد الطويل الأجل على الاستثمار الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها
- و تحديد دعائم النجاح (العوامل الحاكمة للنجاح) في الصناعة و التي ترتبط بصناعة معينة على وجه الخصوص فلا يمكن لمنتج ما المساهمة في المنافسة دون أن يملك الحد الأدنى من دعائم النجاح اللازمة فهي أصل الميزة التنافسية[2].

---

[4]et [5] J.P Angelier, OP. Cit. P.34 et , 35

[1]J.P Angelier, OP. Cit. P.36

[2] نادية العارف التخطيط الاستراتيجي و العولمة (الاسكندرية: الدار الجامعية 2002 – 2003) ص 156

و بتحليل البيئة الصناعية بمجموعة من الأدوات على الاستراتيجي أو تحدد الحجم الحالي للصناعة و تقدير احتمال تطورها و معدل نموها ذلك يعني عموما البحث و تحليل الوضعية الحالية الصناعة و كذا التنبؤ بوضعيتها المستقبلية حيث يتم دراسة هيكلها التنافسي هيكل التكاليف شبكات التوزيع و غيرها و عادة ما تحيط التشخيص الاستراتيجي للبيئة التنافسية بأربعة أطوار: الطلب العرض المنافسة و أخيرا الشدة التنافسية في القطاع.

1- تحليل الطلب:

إن الهدف من النشاط الاقتصادي في المؤسسة هو إشباع الطلب بل و خلقه و الطلب هو" رغبة و مقدرة الأفراد في اقتناء السلع و الخدمات[3]".

و يهتم تحليل طلب كل مجال نشاط من حافظة الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة بالاستعانة بأدوات التحليل التسويقي فيتم استخدام تقنيات دراسة السوق للإطلاع على السوق الحالية و المستقبلية وتحديد العوامل المتحكمة في الطلب و التعرف على العميل و سلوك الشراء لديه و دوافع الشراء و يمكن الاستعانة ببعض المحددات للإحاطة بالطلب الحالي و المستقبلي و تكون حول:

- السعر:

حيث تقيس المرونة السعرية درجة حساسية المشتري لتغيرات السعر فتمكن المؤسسة من تقدير الكميات المطلوبة عند كل مستوى من مستويات السعر و " تحسب المرونة السعرية بنسبة التغيير في الطلب على نسبة التغيير في السعر"[1] و إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد هذا يعني أن للعملاء حساسية عالية للتغير في السعر حيث تتم المفاضلة بين المنتجات وفقا لمعيار السعر فتتجه المؤسسات إلى اقتصاديات الحجم لتتنافس بميزة السيطرة بالتكاليف و تكون الصناعة جد مركزة في أغلب الاحتمال أما إذا كانت المرونة السعرية ضعيفة فمعيار المفاضلة بين المنتجات هو الصورة المتميزة التي تكونها المؤسسات لدى العملاء .

و لقد صنف Francis Bidault[2] السلع إلى أربعة مجموعات لكل واحدة منها مستوى معين من الحساسية احتمال التغيير في السعر المجموعتين الأولى و الثانية هي للمنتجات الاستهلاكية إما المعمرة أو غير المعمرة ففي حالة طلب على المنتجات الغير معمرة لا يبذل العميل جهدا في المقارنة

[3]G. Cliquet ‘’ Demandé’’, EGM , OP. Cit. P. 237
[1]Y. Chirouze, le Marketing : l’étude de marché au lancement d’un produit nouveau (Paris : Chotard, 1985)
[2]F. Bidault, le champ stratégique de l’entreprise (Paris : Economica, 1988).

بين الأسعار، مما يعني أن المرونة ضعيفة نسبيا، أما السلع الاستهلاكية المعمرة مثل السلع الكهرومنزلية، ونظرا لأسعارها المرتفعة، يقارن العميل الراشد بين الأسعار و جودة المنتجات، المجموعتين الثالثة و الرابعة حسب هذا التصنيف، للسلع الإنتاجية المعمرة (تجهيزات الإنتاج)، و الغير معمرة كالمواد الأولية، و لهاتين المجموعتين مرونة سعرية كبيرة، ذلك أن المؤسسات تبحث عن أقل التكاليف دائما، إما للسيطرة بالتكاليف و وضعية تنافسية في السوق أو لزيادة الأرباح، ما يجعل المؤسسات تتم بالأسعار إلى جانب اهتمامها بجودة المنتج و علاقاتها بالموردين عموما فالعلاقة التي تربط السعر بالطلب هي علاقة عكسية.

- المنتجات الإحلالية:

من الضروري و الأساسي أن يتعرف الاستراتيجي، على المنتجات الإحلالية للسلع التي تقدمها المؤسسة، فالعميل يمكن أن يغير اتجاهه من سلعة لأخرى، مادام يعتبرها تشبع نفس الحاجة، و تملك نفس الخصائص أو تشترك في البعض منها.

و هو ما يعبر عنه بتأثر الإحلال، حيث تحسب مرونة تقاطع الطلب على سلعتين بنسبة تغيير الطلب على الأولى على نسبة تغيير الطلب على الثانية، فإذا كانت هذه المرونة قوية، هذا يعني أن العميل ينتقل بسهولة من سلعة أ إلى سلعة ب إذا تغير السعر.

- الدخل:

يمثل الدخل محددا أساسيا بالنسبة للطلب، فهو الذي يمثل القدرة على اقتناء المنتجات لدى العميل، فالرغبة بدون قدرة لا تعد طلبا، و كما هو الحال بالنسبة لمحدد السعر، تحسب مرونة الدخل و التي تعبر عن العلاقة بين التغير في الطلب و التغير في الدخل، و العلاقة التي تربط الطلب بالدخل عادة، هي علاقة طردية، أي كلما كان العميل يملك أكثر كلما أنفق أكثر، و كلما قل الدخل قل الطلب، (إلا في حالات خاصة، سلعة "جيفن" (الخبز)، حيث على غير العادة يرتبط الطلب عليها بعلاقة عكسية بالدخل).

- عدد المستهلكين، أذواقهم وتفضيلاتهم:

حيث يرتبط الطلب كمها، أساسا بحجم السوق، إذ تتم دراسة السوق من الجانب الديموغرافي للتمكن من تقدير المبيعات، و ذلك على كل جزء من الأجزاء التسويقية، على حدة.

كما أنه من الضروري التعرف على أذواق و تفضيلات المستهلك و قرار الشراء لديه: من يشتري؟ من يشتري؟ ماذا يفضل؟ بالإجابة على هذه الأسئلة و أخرى تتمكن المؤسسات من رسم توجهاتها الاستراتيجية في السوق كاختيارها للهدف الاستراتيجي cible أو الوضعية التنافسية

2-تحليل العرض:

كطلب السوق فإن عرض المؤسسات أيضا له أثر كبير على المردودية و لو الأجزاء الاستراتيجية و يعرف الاقتصاديون العرض بأنه: " مجموعة الكميات المختلفة من سلعة ما و التي يستطيع و يرغب المنتج في عرضها عند سعر محدد و في زمن معين"[1] إنه قدرة و إرادة المؤسسات على بيع المنتجات في ظروف معينة بأسعار محددة

و للحديث عن وضعية تنافسية مرجحة يعمل الاستراتيجي على جعل المؤسسة مرنة حتى تتمكن من الاستجابة لظروف السوق فيكون عرضها متميزا بالنسبة للعملاء في أسواقها الحالية و/أو المستقبلية و للإحاطة بتحليل العرض يتم الرد على أسئلة مثل:

- ما قدرة الصناعة (القطاع)؟

حيث للربط بين ظروف المحيط و إمكانيات المؤسسة يبحث الاستراتيجي عن المقارنة بين قدرة القطاع الصناعي و الطلب عليه إذ أن ذلك سيساعد حتما على تقييم فرص الاستثمار و تحديد الحصة السوقية للمؤسسة و لمنافسيها و بدراستها للقطاع و قدرته و معدل نموه و بالتعرف على التطورات المستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على توجهات النمو و التغير فيه يحدد الاستراتيجي الإطار الذي يحدد به ما يسمى بتحليل فرص النمو حيث أن استغلالها يحقق للمؤسسة عوائد وفيرة و يجنبها بالتأكيد مشاكل عديدة

والقطاع الذي تعمل به المؤسسة كالسوق يعود للتوازن تدريجيا و حالات اللاتوازن sous capacité, sur capacité du secteur هي حالات غير دائمة ففي الحالة الأولى حيث يكون العرض أقل من الطلب(تكون الصناعة في طور النمو صناعة أجهزة الاتصال) و هي وضعية ممتازة للمؤسسات تمكنها من تغطية تكاليف الإنتاج و تحقيق أرباح فيكون هذا القطاع ذو جاذبية عالية لمستثمرين جدد فيزيد حجم الإنتاج و يغطي العرض حاجة السوق أما في قطاع يكون في وضعية تشبع حيث العرض يتجاوز الطلب مثل حالات التقادم التكنولوجي أو ظهور منتجات بديلة تحتدم المنافسة فينسحب الأضعف حتى يتحقق التوازن من جديد

[1]E. Christian , Etude de marché (Paris : Economica 1981)

- ما هو هيكل تكاليف؟
- هل تحتاج المؤسسة إلى يد عاملة أكثر أم هي تعتمد على رأس المال و الاستثمارات أكثر ؟ كيف تتوزع تكاليفها بين الثابتة و المتغيرة؟

من أهم عناصر تحليل العرض دراسة هيكل التكاليف حيث تؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك المؤسسات فهيكل تكاليف الإنتاج يؤثر على هيكل الصناعة بأكملها ففي حالة ما إذا كانت الكفة ترجح للتكاليف الثابتة مثل الصناعات الثقيلة التي تتطلب رأس مال كبير و تجهيزات إنتاج ضخمة تعمد هذه المؤسسات إلى الإنتاج بكميات كبيرة أي تتجه لاقتصاديات الحجم حتى تتقاسم الوحدات المنتجة التكاليف الثابتة إما صناعات تعتمد على استثمارات ضخمة ما يشكل حاجز لدخول منافسين جدد لذا نربط بين التكاليف الثابتة العالية و الاستقرار في الصناعة و يعل التحليل أو ضح يرجع البعض لمنحنى التكاليف لتحديد عتبة المردودية le point mort حيث يمكن للمؤسسة تحديد مستوى الإنتاج الذي يغطي كل التكاليف الثابتة و كلما كان حجم الإنتاج عال كلما دل ذلك على استقرار المنافسة و العكس

اما إذا كانت الصناعة تعتمد على اليد العاملة يعني التكاليف المتغيرة أكبر من التكاليف الثابتة تميل المؤسسات لخلق ولاء لدى عملاءها و تحسين صورتها لديهم و ترسيخ تميزها عندهم حتى تتمكن من تبرير أسعارها المرتفعة فهي لا تعتمد اقتصاديات الحجم بل التميز لضمان وضعية تنافسية جيدة.

و لا يقتصر الاستراتيجي في تحليله لهيكل التكاليف على تصوير الوضعية الحالية لتوزيع التكاليف بل يتعدى ذلك ليتنبأ بتطورها و يترقب التغير فيها فقد يكون هذا التغيير لصالح المؤسسة كانخفاض أسعار المواد الأولية أو الحصول على امتيازات من مورد متكرر ما يمنح المؤسسة حتما ميزة تنافسية في السوق و قد يشكل هذا التطور تديدا بالنسبة لها يجب التيقظ له و هو ما يعطي لتحليل التكاليف أهميته فهو يكشف عن الفرص و كذا التهديدات.

- كيف هي شبكة التوزيع ؟

تعد قناة التوزيع مفهوما أساسيا في التسويق إذ أن مستقبل المؤسسات التي تقع في منبع الفرع و إشباع المستهلك في المصب يرتبط بفعاليتها فقناة التوزيع هي "الطريق الذي يسلكه

المنتج من مكان إنتاجه إلى مكان استعماله أو استهلاكه[1]" مجموعة القنوات تشكل شبكة التوزيع.

و من الأساسي أن يتعرف الاستراتيجي على طبيعة قنوات التوزيع المتاحة في القطاع إذ أن لهذه الأخيرة أثر كبير على هيكل المنافسة و على الاستراتيجيات التي تتبع المؤسسات و يعد النفاذ إلى قنوات التوزيع التي تتميز بالفعالية إحدى دعائم النجاح في الصناعة و تختار المؤسسة قنوات التوزيع عادة حسب طبيعة المنتج و وفق منطق تقليص التكاليف و فعالية هذه القنوات لضمان تلبية حاجة المستهلك (تكوين صورة جيدة للمؤسسة لدى المستهلكين) و يمكن أن تؤمن المؤسسة هذه العملية بنفسها كما في حالة البيع المباشر أو بصفة غير مباشرة بإيكالها لأعوان خارج المؤسسة كالتجار بالجملة و ذلك بعد عملية تحليل إعطاء العام و لهيكل صناعتها

و تتراوح درجة تحكم المؤسسة بهذه القنوات بين سيطرة العاملين بالتوزيع و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما على المؤسسة تحديد مراكز القوة في قناة التوزيع و التنبؤ بتغيرها فقد تستعملها كأداة استراتيجية فتستعمل المؤسسة شبكة التوزيع كحاجز دخول للمستثمرين الجدد تفرضها كقوة رادعة عليهم

3- تحليل المنافسة:

إن الصناعة نظام مكون من مجموعة من الوحدات و العلاقات المنظمة وفق غايات لها ديناميكية مستقلة و مفتوحة على الأنظمة الأخرى فالصناعة مجموعة من المؤسسات الغير متجانسة تختلف في الحجم و الأهداف لها هياكلها التنظيمية الداخلية و لها مجموعة من العلاقات المتميزة و تقدم هذه المؤسسات في نفس السوق مجموعة من المنتجات المتشابهة و هذه العلاقات بين المؤسسات هي التي تمثل حالة المنافسة في الصناعة فالمنافسة هي:"مجموعة من قواعد و قوانين تشغيل الصناعة[1]" إذن فإن المنافسة هي مجموعة العلاقات التي تربط المؤسسات فيما بينها و تربطها بمحيطها الخارجي

و التحليل التنافسي هو تحليل للخصائص الأساسية لمختلف مقاطع القطاع الاقتصادي للتوصل لفهم قوة المنافسة فيه فهل توجد فعلا مكانة لكل المتعاملين في الصناعة؟ إنه سؤال يجب الإجابة عليه و يكون ذلك بإيجاد الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة في محيطها

[1]G. Cliquet, OP. Cit. P.293
[1]J.P Angelier, OP. Cit. P.65

فالهدف من بناء استراتيجية تنافسية في المؤسسة هو العثور على موقع في الصناعة تستطيع فيه أن تدافع عن نفسها ضد القوى التنافسية (من الظروف القاعدية أو هيكل الصناعة) و تؤثر فيها لصالحها

و لذلك يتوجب على الاستراتيجي القيام بدراسة دقيقة لوضعية المنافسة في القطاع و التعرف على توجهات و إمكانيات النمو لدى المتنافسين و يتم ذلك أولا بالتعرف على المؤسسات المنافسة

فمن الضروري التعرف على منافسينا من هم؟ حجمهم فحدة و نوع المنافسة ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة المؤسسات أهي مؤسسات عائلية صغيرة أم هي مجموعات صناعية كبرى هل هي مؤسسات خاصة أما عمومية؟ فالتعرف على منافسينا يمكننا من التفوق عليهم إذ بالتعرف على إمكانياتم و قدرتم على تلبية دعائم النجاح لديهم المجموعة المسيرة لمنافسينا و توجهاتم الاستراتيجية

فإذا كانت تتقاسم السوق مؤسسات صغيرة عائلية تكون المنافسة ضعيفة نسبيا فالمسيرون لا يهدفون غالبا للسيطرة على السوق بقدر ما يركزون على تحقيق حد من العوائد و على عكس هذه الحالة فإن سوق المؤسسات الضخمة تكون عالية التركيز و هو ما يشبه كثيرا سوق المؤسسات العمومية التي جعلها الدولة محركا للقطاع الاقتصادي.

و لا يتم ذلك فقط بالنظر إلى منتجاتم النهائية بل بالرجوع إلى إمكانياتم الحالية كيف تبني المؤسسات المنافسة ميزتها التنافسية؟ فيبحث الاستراتيجي عن التكنولوجيات المعتمدة المهارات و المعارف التي تمتلكها المؤسسات المنافسة عن منافذ توزيعها و غيرها من المتغيرات الاستراتيجية التي من شأنها أن توضح الوضعيات التنافسية لمنافسي المؤسسة و التعرف على نواياهم و توجهاتم الاستراتيجية المستقبلية أي الاطلاع على ما يسمى بالمجال التنافسي التصوري Champ concurrentiel conceptuel أو (3C)

فيمكن من خلال تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسات في القطاع التعرف على تلك التي تبنى نفس التوجهات الاستراتيجية حيث تشكل نفس " المجموعة الاستراتيجية" أما المؤسسات التي تختلف استراتيجياتها فهي تتنافس في مجموعات استراتيجية مختلفة فيظهر الفضاء التنافسي كخريطة من الجزر هي المجموعات التنافسية و التي يمكن تشكيلها باعتماد المعايير التالية[1]:

[1]J,P Helfer, OP. Cit. P.75

-سياسة الأسعار المتبعة - حجم تشكيلة المنتجات المعروضة
-أهمية القيمة المضافة (عالية أو منخفضة) - درجة الحضور في الفرع
-شبكة التوزيع المستخدمة و نظام التوزيع (مباشر أو غير مباشر)
- حجم السوق المغطاة (جهوية وطنية عالمية).

و المنافسة داخل نفس المجموعة الاستراتيجية أي تلك التي لها نفس التحركات الاستراتيجية تعتمد على متغيرات تكتيكية أساسا كجودة المنتجات في حين أن التنافس بين المجموعات الاستراتيجية يعتمد على المناورات الاستراتيجية التي يمارسها كل طرف

و عادة ما تعرف مجموعات استراتيجية نجاحا بيد أن أخرى تتكبد خسائر فنجد هذا الفضاء التنافسي في حركة دائمة تتجه فيها المؤسسات إلى المجموعات الاستراتيجية الرائدة إلا أن ذلك لا يكون سهلا لوجود عراقيل دخول تضعها مؤسسات المجموعة الاستراتيجية أو لوجود مجموعة من حواجز خروج من مجموعتها السابقة.

3- تحليل التنافسية: (مدخل بورتر في تحليل لمنافسة)

تهدف دراسة هيكل الصناعة إلى تحديد وضعية المنافسة بين المتعاملين الحالين و الممكنين و قد كان تقتصر سابقا على تحليل وضعية السوق وفق النظرية النيوكلاسيكية [2] و قياس درجة التركيز concentration للوحدات الموجودة و بواسطة مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تقدر مدى وضعية عدم التوازن بين المؤسسات.

كما كان الاستعانة بنظرية الاقتصاد الجزئي لتحليل الأسواق و الربط بين درجة التركيز و مستوى أداء الصناعة في الحالات المختلفة للسوق حالة منافسة كاملة حالة الاحتكار و أخيرا المنافسة الاحتكارية ودعم هذه الأدوات بمفهوم جديد و هو الأسواق المتنازع عليها أعمال W.Baumol, J.Panzar et R.Willige[1] لتستدير بتحليل المنافسة من الدراسة الكمية الاحصائية إلى الاهتمام بنوعية العلاقات الرابطة بين مكونات الصناعة.

و على عكس أساليب التحليل السابقة و اصناف تحليل بورتر للهيكل التنافسي الاهتمام بطبيعة العلاقات الرابطة بين مختلف أطراف الصناعة عوض التركيز على عدد و حجم المؤسسات الحالية و حجم

[2]J.P Angelier, OP. Cit. P.67
[1]J.P Angelier, OP. Cit. P.77

السوق، و الذي لا يمثل سوى جزءا من هذا المدخل الحديث في التحليل، فأعمال بورتر، أكثر شمولية بتغطيتها لتحليل R سة قوى تنافسية، التنافس بين المؤسسات الحالية واحدة منها بينها،

فهذا الأسلوب في التحليل يحاول الضبط و التحكم بالوضعية المعقدة للصناعة، و التحديد الدقيق للعناصر الحاكمة للنجاح في القطاع (فليس كل القطاعات متشابهة)، كما أنها يوجه الاستراتيجي إلى الجوانب الأساسية لهيكل الصناعة (الخمسة قوى)، لإعداد الاستراتيجيات الملائمة لكل وضعية.

1- المنافسة بين المنتجين الحاليين:

و هي القوى التي تمثل المؤسسات المتنافسة حاليا في الصناعة، و تتوقف حدة المنافسة الحالية على عدة اعتبارات: أهمها عدد هذه المؤسسات، حجمها، أيضا مدى تقارب أهدافها مع توجهاتها و ثقافة العمل السائدة في كل منها، بالإضافة إلى هيكل التكاليف لكل واحدة منها، و مدى تنوع المنتجات التي تعرضها، درجة تعلقهم بالصناعة، و حواجز الخروج و معدل نمو الصناعة، حيث يمكن للاستراتيجي العودة إلى مجموعة كبيرة من العوامل للتعرف على المنافسين و درجة المنافسة الحالية،

و بصفة عامة فإنه كلما زاد عدد المؤسسات المتنافسة في القطاع و الاحتمال تساوي القوة النسبية بينهم في السوق كلما زاد عدم استقرار الوضعيات التنافسية، فكل واحد يحاول الحصول على حصة إضافية من السوق، وعلى عكس ذلك حالة احتكار السوق من منتج أو مجموعة من المنتجين، يفرضون أسعارهم و شروطهم على السوق بأكملها.

يجب أيضا التركيز على معدل نمو الصناعة عند تحليل المنافسة الحالية، إذ تشتد التنافسية بين المنتجين الحاليين، عندما يكون معدل نمو الصناعة ضعيف أو سالب، فإذا ما تصل السوق إلى حالة التشبع أو التراجع، يصعب جذب عملاء جدد، أو زيادة معدل الاستهلاك لدى العملاء الحاليين، و لا يمكن أن تنمو مؤسسة إلا على حساب مؤسسة أخرى،

- مما يجب الإشارة إليه أيضا هو درجة تعلق و ارتباط المؤسسة بالصناعة، فبالإضافة إلى هذا البعد النفسي المرتبط بثقافة المؤسسة و توجهاتها، هناك حواجز خروج تجعل التملص من هذه الصناعات أمرا مكلفا للمؤسسة فتضطر للبقاء و التنافس بضراوة للثأر عن مناورات استراتيجية هجومية، و استخدام كافة أساليب المنافسة للاستمرار في النشاط.

و حواجز الخروج معناه أنه من غير الممكن للمؤسسة التخلص من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة عند التصفية[1] و من حواجز الخروج نذكر: الأصول المتخصصة و المرتبطة بالنشاط المراد الخروج منه ما يعيق التنازل عليها بثمن زهيد أو حتى ضرورة دفع أموال للتخلص منها حالة بقايا صناعات كيماوية لها أثار إيكولوجية خطيرة قد تكون هذه العراقيل حواجز نفسية تعيق تنفيذ قرارات الانسحاب أو لوجود رابط استراتيجي بين النشاط الذي تريد المؤسسة تركه و نشاطات أخرى كصورة المؤسسة لدى العميل و أخيرا يمكن أن تكون هذه الحواجز قيود وضعتها السلطات العمومية لأهداف محددة.

2- تهديد المنافسين المحتملين:

لا يقتصر التشخيص على المنافسة الحالية ، بل يمتد ليشمل المنافسة المحتملة و هي أيضا مصدر من مصادر المنافسة التي يجب تحليلها فدخول منافسين جدد يعتبر تهديدا لمؤسسات القطاع فمنافس إضافي هو احتمال زيادة العرض عن الطلب و بالتالي انخفاض الأسعار و شن هجومات مضادة مكثفة و يتوقف دخول هؤلاء المنتجين المحددة على عدة اعتبارات منها مجموعة حواجز الدخول التي تفرضها مؤسسات الصناعة و حواجز الدخول هي مجموعة من الصعوبات يلقاها الراغب في الاستثمار في صناعة معينة[1] قد أحاطتها المؤسسات الحالية كقوة تردع لا ولوج منافسة جديدة أو قد ترجع لطبيعة الصناعة نفسها و يمكن إجمالها في ستة عناصر هي:

- وجود اقتصاديات الحجم: و هي ظاهرة تخفيض التكاليف الوحدوية بزيادة حجم الإنتاج على فترات فتفرض اقتصاديات الحجم على الداخل المحديد إنتاج كمية كبيرة مباشرة عند دخوله لكي لا تعيق التكاليف الثابتة الضخمة و إلا و إن يحقق حجم الإنتاج بسرعة لن يكون تنافسي في السوق بل سيدفع أي تأخير إلى تحمل مخاطرة أكبر

- تمييز المنتج: حيث تمتلك المؤسسات الحالية في الصناعة درجة عالية من ولاء عملائها بسبب تميزها تنوعها و جودتها و كذلك الانطباع الذي تخلفه لديهم مثل العلامة التجارية و الخدمات المرافقة إجمالا عن عرضها المتميز و الذي قد يكون أساسه تكنولوجيات حديثة محتكرة ببراءة اختراع فيصعب على المستثمر القادم إيجاد منفذ لعملاء القطاع و ليس له إلا الاستثمار بكثافة

[1]M.Porter, choix stratégiques et concurrence (Paris : Economica 1982)
[1]–M.Porter, choix stratégiques et concurrence (Paris : Economica 1982)

في الاتصال (التسويق) لتعريف عملاء مؤسسات الصناعة بمنتجاتها أو إيجاد عملاء جدد لتجاوز هذا الحاجز

- حجم رأس المال المطلوب: تتطلب بعض الصناعات حجم معين من الاستثمار الابتدائي لتمويل الأصول الثابتة و تحمل خسائر المرحلة الأولى من نشاطها و كلما زاد حجم رأس المطلوب كلما كانت هناك صعوبة في دخول منافسين جدد لما ينطوي على هذا الاستثمار من مخاطرة كبيرة

- تكلفة التحول: أو تغيير المؤسسة بالنسبة للعميل و هي كل التكاليف التي يتحملها العميل عند تغييره لمورده من إعادة تأهيل اليد العاملة تجهيزات جديدة الحاجة إلى متابعة تقنية وفق للتعلم فعلى المنافس الجديد إقناع العملاء بالتخلي عن مورديهم

- إمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع: إنه من الصعب جدا و بالنسبة لمؤسسات ضخمة الوصول إلى قنوات توزيع في صناعة جديدة تحتكرها المؤسسات الموجودة بالصناعة و التي على علاقة بمورديها و دول تقدم امتيازات للقائمين عليها و التي ستقتطع حتما من عوائدها.لا يمكن المنافسة الجديدة الدخول إليها

- السلطات الحكومية: و هي واحدة من أكبر عوائق دخول منافسين جدد إذ تدعم السلطات العمومية المؤسسات الحالية في القطاع و قد يكون ذلك في صورة منح تراخيص و حصص للمواد الأولية إعانات مالية و إعفاءات ضريبية ما يمثل فرصة للمتنافسين الحاليين و قيدا للمؤسسات الجديدة.

لكن عراقيل الدخول هذه ليست ثابتة لا يمكن تجاوزها بل يمكن المؤسسات حلولا تخولها لتجاوز هذه الحواجز و منبع هذه الحلول هو التجديد الذي يمكن من قلب هيكل الصناعة كليا.

الاعتبار الثاني الذي يتوقف عليه دخول منافسين جدد هو التكهن بردة فعل المؤسسات القائمة في الصناعة فعلى المستثمر الجديد أولا الاطلاع على معدل نمو الصناعة و هل يسمح بدخول منافسين جدد التطرق إلى إمكانيات المؤسسات الحالية و مدى قدرتها على الرد على دخول منافس جديد و تاريخها بالنظر إلى ردود فعل سابقة

3- تديد السلع البديلة:

تواجه المؤسسات القائمة في الصناعة بالإضافة لتهديد المنافسة الممكنة تديدا من الصناعات الأخرى التي تقدم أو تستطيع أن تقدم منتجات بديلة لمنتجات الصناعة و يمثل مصدر منافسة أقل

شراسة من المنافسة المباشرة، إلا أن تأثيرها على الصناعة و معدلات الربحية قائم، إذ لا يستطيع المنتجون زيادة الأسعار دون النظر لإمكانية الإحلال الموجودة بين منتجاتهم و المنتجات البديلة، و يزيد تهديد هذه المنتجات البديلة في:

- قدرة السلع البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة، بنسبة جودة/ تكلفة مرتفعة، (أرخص و أفضل)، ما يترجم مرونة إحلالية كبيرة.
- إذا كان هوامش الربح لدى مؤسسات القطاع مرتفعة، و بالتالي الأسعار، ما يدفع العملاء إلى التحول إلى منتجات الصناعة الأخرى.
- لما لا توجد تكلفة إضافية يتحملها العميل، عند تحوله لشراء المنتجات البديلة.
- أو إذا ظهرت ثورة تكنولوجية، جعلت من منتجات القطاع متقادمة تكنولوجيا.

4- <u>قوة المساومة مع العملاء:</u>

على الاستراتيجي التعرف على العملاء الحاليين و المحتملين للصناعة، للتمكن من جذبهم إلى المؤسسة، بعد انجذابهم للمؤسسات الأخرى، كما يمكن ان يملك العميل قوة تأثير كبيرة على الصناعة، تمكنه من إرغام مؤسساتها على تخفيض السعر، أو زيادة الخدمات، و ذلك على حساب معدل ربحيتها، و تزيد القوة التساومية للعملاء (كل من يعمل في المصب بالنسبة للمؤسسة):

- عندما تمثل مشتريات هذا العميل، نسبة كبيرة من رقم أعمال مؤسسة/مؤسسات القطاع.
- عندما يكون العملاء، أكثر تركيزا من مؤسسات القطاع.
- عندما يكون التحول من منتج إلى آخر، غير مكلف بالنسبة للعميل ، كحالة المنتجات المعروضة غير متنوعة (متشابهة)، و لا توجد أهمية للعلامات التجارية.
- لهما تكون هوامش ربح العملاء غير كبيرة، فلا يظهرون أي رغبة في التنازل أثناء مساومتهم، و يكون ذلك في القطاعات التي يتحمل فيها العميل ضغطا كبيرا لتخفيض أسعاره.
- إذا كانت مشتريات منتجات مؤسسات القطاع تمثل جزءا كبيرا من تكلفة، أو مشتريات العميل، فيكون بذلك حريصا على شروط الشراء.
- و يمكن أن يمثل العملاء تهديدا بالنسبة لمؤسسات القطاع، عند وجود إمكانية تكامل خلفي لهؤلاء العملاء، حيث يقدرون على تصنيع كل، أو جزء، مما هم في حاجة إليه.

- عندما يملك العميل معلومات كاملة حول عمليات المنتج حول أسواقه حجم الطلب عليه تكلفته...

5- قوة مساومة الموردين:

لا يجب أن يقتصر مفهوم مورد فقط على المادة الأولية فمورد المؤسسة هو مصدر كل مدخلات الصناعة من معدات إنتاج خدمات البنوك اليد العاملة و غيرها مما تحتاج لمزاولة نشاطها و قد تمثل العلاقات مع موردي المؤسسة فرصة إذا كانت علاقات تفاوض متميزة لا تملكها المؤسسات المنافسة كما يمكن أن تشكل تهديدا إذا كانوا يمارسون ضغطا على أسعار و جودة المنتج و رلماية الصناعة و يتمتع الموردون بقوة تفاوض في الحالات الموالية:

- عندما يتميز الموردون بالتركيز مقارنة بمؤسسات الصناعة إذ يسيطر عدد محدود من الموردين على مصادر التوريد و يتجاوز الطلب العرض في السوق
- أو إذا كان منتج المورد أهمية كبيرة بالنسبة للصناعة كأن يكون منبعا لميزة استراتيجية و/أو عاملا من العوامل الحاكمة للنجاح بالنسبة لمؤسساتها
- عندما لا توجد بدائل للمنتجات التي يقدمها الموردون
- أو تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية عند تغيير المورد حيث أن آخر مورديها وضع مجموعة من ظروف عمل جعلت من تحويله أمرا صعبا كتميزه عن غيره من الموردين (حواجز الخروج)
- أو إذا كانت الصناعة ليست سوقا بالغة الأهمية بالنسبة للمورد فتكون له قوة ضغط كبيرة على المنتجين
- كما يمكن أن يمارس الموردون تهديدا بالنسبة لمؤسسات الصناعة بإمكانية إحداث تكامل أمامي فيصبح واحدا من مؤسسات الصناعة.

الخاتمة:

تعمل المؤسسات اليوم في ظل تزايد الاضطرابات في بيئتها الكلية و التنافسية لذا أصبح التشخيص الخارجي عاملا محددا و حيويا في عملية الإدارة الاستراتيجية

فيمكن توصيف عناصر البيئة الخارجية من تحديد الفرص الحقيقية المتوفرة لدى المؤسسة لتحديد متطلبات استثمارها بما يخدم الرسالة و الغايات و رصد و تحديد مصادر التهديدات القائمة و المحتملة و آلية التعامل معها أو التأثير عليها بما يخدم مصلحة المؤسسة و أهدافها.

و هذا التزايد الرهيب في التركيب و التغيير و التعقيد البيئي كان مثيلا له الاهتمام بالتشخيص البيئي بواسطة تطوير أدوات و أساليب تحليل بيئة المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة

لا يمكن نجاح أي استراتيجية دون اعتبار لإمكانيات المؤسسة الداخلية فيتعذر تنفيذها على أرض الواقع كما يمكن أن يمنح اختيار هذه الموارد و الإمكانيات و طريقة تسيرها ميزة تنافسية تقدمها عن منافسيها فيكون من المهم القيام بتشخيص لهذه الإمكانيات لتأسيس الاختيارات الاستراتيجية و العمل بها

و لم يكن يهتم بدراسة موارد المؤسسة في بداية القرن إلا اعتبارا لتنفيذ الاستراتيجية المسطرة بتحديد الموارد التي تكون في خدمتها (في برامج التنفيذ لتقليص التكاليف التحكم بالمستوى التقني المطلوب و الجودة و الزمن) في سنوات السبعينيات تحول العلاقة التي تربط الاستراتيجية بدراسة الموارد من مجرد علاقة أحادية الاتجاه إلى علاقة تبادلية إذ أثبتت المساهمات العلمية كما العملية وجود هذا التفاعل المتبادل بين العنصرين استراتيجية مواردن فبالإضافة إلى ضرورة الاستناد إلى مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمؤسسة فإن الحصول على موارد جديدة و متميزة و تنسيق النشاطات و الربط بينها و التعلم و تسيير المهارات هذه النقاط و مجموعة غيرها يمكن أن تكون واحدة من العوامل الحاكمة للنجاح في الصناعة و منبع للميزة التنافسية للمؤسسة لذلك فإن تحليل الموارد الداخلية للمؤسسة مهم جدا للتمكن من تحديد البدائل الاستراتيجية الأكثر ملائمة لإمكانيات البيئة الداخلية و نجاعة لمتطلبات البيئة الخارجية

و يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة مفصلة على المؤسسة على كل المستويات للكشف عن جوانب القوة و الضعف لنشاطات المؤسسة نقاط القوة التي تعد مزايا تتمتع بها مقارنة بمنافسيها فتستفيد منها لإعداد استراتيجيتها أما نقاط الضعف فهي عراقيل و عيوب و قصور و نقص في المؤسسة و التي عليها تصحيحها و معالجتها.

هناك مدخلين رئيسيين لتحليل البيئة الداخلية: مدخل تحليلي وظيفي و مدخل تحليل سلسلة القيمة.

المطلب الأول: مدخل التحليل الوظيفي

وفق هذا المدخل يتم تحليل مجموعة الأنشطة في المؤسسة لتحديد العوامل المؤثرة في أداءها ضعيف أو جيد على مستوى مختلف الوظائف

و تعتبر طريقة التحليل هذه طريقة تحليل وصفية إذ يتم" جمع المعلومات و تحليلها لكل أنشطتها وظائفها و ذلك قصد معرفة و اكتشاف نقاط القوة و الضعف لكل مؤسسة[1]" حيث تعتمد مجموعة من الأسئلة في شكل " قوائم للرقابة" Check lists و تبدأ أولى خطوات التحليل بتحديد الوظائف التي ستتم دراستها ثم المعايير التي يتم اعتمادها للحكم على مستوى النشاط في كل وظيفة حيث تختلف هذه المعايير من صناعة لأخرى فلا توجد قائمة معايير واحدة صالحة لكل المؤسسة في مختلف القطاعات و بعد تحديد المعايير يتم على مجموعة من الأسئلة و التي تكون موضوعا للتنقيط النسبي وفق سلم معين فيتم تحديد القوة و الضعف في كل مستوى و كل وظيفة و يمكن مقارنة وضعية المؤسسة بمنافسيها (حالة benchmarking) أو مقارنتها بالوضعية الملائمة للمحيط و عادة ما تخص دراسة كل مركز استراتيجي على حدة و يخص التحليل كل وظائف المؤسسة:

1- الوظيفة التجارية:

و هي واحدة من أهم الوظائف في المؤسسة إذ تحول المنتجات من سلع و خدمات إلى موارد مالية للمؤسسة و تضم مجموعة الأنشطة التي تضمن انسياب السلع و الخدمات من مواطن الإنتاج

[1] J.P Thibaut, le diagnostic d'entreprise (Paris : Organisation , 1985)

إلى مراكز الاستهلاك[2] و يتم تشخيص هذه الوظيفة بالقيام ببحوث تسويقية و عمليات جمع منظمة لمعلومات حول عملية تسويق المنتجات تسجيلها و تحليلها بالاستعانة بمجموعة من المفاهيم و الأدوات المتنوعة من مصادر مختلفة

فللمتمكن من التعرف على السوق على المؤسسة الحصول على المعلومات التي تسمح لها بكشف الحاجات الكامنة لدى الزبون و بالفهم الجيد لحاجاته الحالية و يتم ذلك عادة بطريقة تلقائية غير منظمة و أحيانا بواسطة نظام للمعلومات الخاصة بالتسويق و الذي يعمل على جمع و تخزين و تحليل كل المعطيات اللازمة و معرفة السوق تعتمد الإطلاع و التحليل باستمرار على معطيات مثل:

- **المستهلك:**

فتتم دراسة و تقييم حاجات و رغبات المستهلك من أجل وضع و تحديد خصائصه و تقسيم السوق إلى قطاعات تسويقية و استراتيجية لوضع الاستراتيجيات الملائمة لمتطلبات كل جزء

- **حجم المبيعات:**

و الذي يعكس تنفيذ الاستراتيجية و قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها و مدى إقناع عملائها لها و تتضمن عملية البيع العديد من الأنشطة التسويقية مثل الدعاية البيع الشخصي إدارة التوزيع و تستخدم كل واحدة وفق لطبيعة النشاط

- **التسعير:**

بتحليل الأسلوب المتبع لتحديد الأسعار في المؤسسة و الاستراتيجية التي تميل إليها كتوجهها نحو هامش ربح عال أو اختيارها لهامش ربح بسيط كما يجب مراعاة آثار السعر و سياسة التسعير على المدى القريب و كذا البعيد و التنبؤ بردة فعل المنافسين جراء أي تحرك أو اختيار للمؤسسة

- **التوزيع:**

حيث يدرس الاستراتيجي بدائل التوزيع المباشر و الغير مباشر لبلوغ السوق المستهدفة و يتم الكشف عن مواطن القوة و الضعف لكل بديل وفق معايير اقتصادية و رقابية

يبحث الاستراتيجي في هذه النقاط و غيرها حول الوظيفة التسويقية في المؤسسة بالرجوع إلى مصادر للمعلومات:

---

[2] أحمد أبو قحف مرجع سابق ص 154

- مصادر داخلية: و هي مصادر عديدة، تشمل إحصاء للمبيعات، و يمكن ذلك بالرجوع إلى النظام المحاسبي، و العلاقة بالباعة، اعترافات و اقتراحات العملاء و الموزعين، و لا تكون هذه المصادر مكلفة بالنسبة للمؤسسة، و يسهل الحصول عليها، لكنها عادة ما تكون نتيجة لنسق يساهم به مجموعة من الأعوان الغير مختصين بالدراسات التسويقية، لكن عادة ما لا تتجاوز هذه المعلومات حدود المؤسسة، إذ يندر أن تمنح معلومات عن المنافسة، كما أن هذه المعلومات تاريخية في مجملها، ينقصها الجانب التنبئي و التقديري.

- و مصادر خارجية: و يمكن أن تكون عبارة عن مجموعة من الوثائق التي تعدها أطراف خارجية لأغراض أخرى، و التي قد تفيد المؤسسة، و تقدمها الإدارات و المنظمات العمومية، أو الجمعوية يطلبها (أطراف خارجية)، بمقابل بسيط و أغلب الأوقات مجانا، لكنها قد تكون غير دقيقة، و تقتصر على دراسات تاريخية لظاهرة أو وقائع ما، كما يمكن أن تكون مجموعة من التحقيقات و الاختبارات التي تتم بما تريد المؤسسة معرفته بدقة، و قد تتولى المؤسسة نفسها القيام بذلك، أو قد توكل ذلك لمكاتب مختصة، لكن هذه الدقة، و التقدير و العمل الاحترافي، كله أكثر كلفة، و ربما أطول أجل من المصادر الأخرى.

فيتم جمع المعلومات بالاستعانة بمجموعة من أدوات البحث الإحصائية، إما بغرض دراسة كمية، (التي تبحث عن أجوبة من النوع: من؟ كم؟ كيف؟ متى؟ و أين؟)، باستعمال طرق العينة، الاستمارات و المقابلات.

أو بالقيام بدراسة كمية، و التي تحاول الإجابة على السؤال، لماذا؟، لما يشتري أو لا يشتري المستهلك؟ لماذا يشتري هذا المنتج دون غيره؟ لماذا يشتري هذا الزبون في قناة التوزيع هذه، دون الأخرى؟ أما الدراسات الكيفية هي دراسات تحليلية و تكميلية، تشرح ما جاءت به الدراسات الكمية ذات الطبيعة الوصفية، و المهم في الدراسة الكيفية هو عمق البحث في الأسباب، لا حجم العينة.

مما لا شك فيه أن لدراسة الوظيفة التسويقية في المؤسسة، عمقها و مستوى تحليلها أثر كبير على استراتيجيتها، فالاستراتيجية، و على المدى الطويل، تتم باختيار الأسواق، و مجالات النشاط (من منتجات، سلع و خدمات).

2- الوظيفة الإنتاجية:

تعرف وظيفة الإنتاج على أنها" نشاط تحويل المواد الأولية و المعلومات إلى منتجات تامة بواسطة دمج عوامل الإنتاج" من رأس مال و عمل

و قد حدد Evgaroff[1] الهدف العام من وظيفة الإنتاج و الذي يتمثل أساسا في خلق المنتجات أو الخدمات التي تريد المؤسسة عرضها في السوق.كاستجابة لطلبات زبائنها الحالين و الممكنين و للتمكن من ذلك بدقة تبحث وظيفة الإنتاج في الأبعاد الأربعة التالية:

- حجم الإنتاج: كم ننتج؟
- الجودة: كيف ننتج؟ بماذا؟ و مع من ننتج؟
- الآجال: متى و أين ننتج؟
- التكاليف: مستوى التكاليف؟

و لكل واحد من هذه الأبعاد أثر على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة و يمكن أن يمنحها ميزة تنافسية وبالتالي الوضعية الاستراتيجية الملائمة في السوق

و يمكن تحليل وظيفة الإنتاج بالرجوع إلى تحليل النظام الإنتاجي بتحديد درجة التنوع في المنتجات: هل مخرجات هذا النظام الإنتاجي منتج واحد أو أكثر؟ كما يتم تحديد أسلوب التسيير بالنظر للطلب: هل يتم التكيف مع الطلب أو يتم التنبؤ به؟

و ينتج عن تقاطع هاذين المعيارين التصنيف الآتي:

الشكل رقم (17): أنماط الإنتاج

درجة عالية لتنويع المنتجات	
الحجم Flow shop	**ورشة job sho**
- منتجات منوعة بأدماج مكونات modules قياسية - معيارية كبيرو في الإنتاج - تنظيم علمي للعمل مثال: الأجهزة الإلكترومنالية.	- منتجات عديدة و مختلفة - تنظيم مرن مثال: الأقمار الصناعية.

[1] J.L Charron et s. Sépari, OP. Cit. P.176

التنبؤ بالطلب	التكيف مع الطلب
إنتاج مستمر process	مشروع
- منتج وحيد أو منتجات من عملية إنتاج وحيدة مثل مصفاة البترول	- تلبية حاجة خاصة - تنظيم مرن.
- ترابط كلي بين المنتج و العملية	
- درجة عالية من المكننة	

Source : J.C Tarondeau Op. Cit.

أربعة وضعيات كل واحدة فيها تعبر عن نظام إنتاجي معين يتطلب قرارات استراتيجية معينة حول التنسيق بين عوامل الإنتاج المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة حول حجم الإنتاج الجودة المطلوبة المجال المحدد بمستوى التكاليف الملائم بالنظر إلى الميزانية و الطاقة الإنتاجية في كل نظام[1].

و توجد العديد من الأسئلة و الخيارات التي على الاستراتيجي و الإدارة العامة البحث عن أجوبتها و التي تساعد على تصوير الوضعية الحالية للنظام الإنتاجي للمؤسسة وفق نموذج Tarondo منها:- هل يتم تسيير نظام الإنتاج من المنبع أو من المصب؟ هل تعتمد على التقدير و قدرتنا على التنبؤ للحجم الكميات المطلوبة أو على قدرتنا على التكيف مع الوضعيات و على مرونة نظامها الإنتاجي؟

فيوجد أمام المؤسسة مجموعة من الخيارات في مجال حديث الخيارين التاليين:

- الخيار الأول هو القيادة من المنبع التخطيط على المدى المتوسط بتوقع حجم الطلب النهائي و تبدأ المؤسسة على أساس مخطط عملها و تحدد الموارد اللازمة ثم تتم عملية الإنتاج مسبقا فيتم تكوين مخزون لتلبية الطلب المقدر

أما الخيار الثاني فقد جاء ردا عن أسلوب التسيير السابق من اليابانيين في السبعينات فبدل التقدير و تكوين مخزون تتم القيادة من المصب و يقتضي هذا الأسلوب السعي لتحقيق الخمسة أصفار التي اشتهر بها:

- 0 مخزون: تخفيض المخزون و العمل بالطلبية

[1]J.C Tarondeau, OP. Cit. P.111

- 0 الآجال: الإنتاج في الوقت اللازم دون أن نجعل العميل ينتظر
- 0 خطوات: يعني تجنب الأخطاء و زيادة الجودة و لا نقصد هنا جودة المنتج فقط بل العملية الإنتاجية كاملة
- 0 تعطيل: بتأمين أداء العملية دون أي تعطيل (الصيانة الوقائية)
- 0 ورقة: تقليص البيروقراطية و تبسيط إجراءات العمل و تبادل المعلومات

إن كل واحد من أساليب التسيير هذه يتطلب شروط تنظيمية معينة نعتبر توفرها في المؤسسة نقاط قوة لها و غيابها نقاط ضعف تعرقل نشاطها و أداءها الجيد فتكون إذن لوظيفة الإنتاج أهمية كبيرة كسلاح تنافسي في استراتيجية المؤسسة و إذا كانت المؤسسة تنوي التنافس بتكلفة منخفضة لابد لها من توفير التجهيزات و الإمكانيات المتخصصة و يتم ذلك بالإنتاج على فترات طويلة دون تغيير في المنتجات (ربما بعض التغيرات البسيطة) أما إذا كانت تريد التمييز بالنسبة لمنافسيها فهذا يتطلب جهودا حول الجودة بدرجة كبيرة معدات عالية التخصص (يعني تكاليف تشغيل أعلى) عمال مهرة و مدربين أما إذا كانت المؤسسة ترغب في تقديم منتجات جديدة بصورة سريعة و متكررة فلا بد أن تتحمل تكاليف للبحوث و تطوير أكثر ارتفاعا تكاليف إعادة التدريب و التغيير[1].

و للتمكن من الكشف عن جوانب القوة و الضعف للوظيفة الإنتاجية و تسييرها لا بد من رقابتها و مثل تسيير العملية الإنتاجية فإن الرقابة عليها أيضا تطورت فانتقلت من كونها رقابة بعدية ex-post بمراقبة ما تم إنجازه و استخدامه و مقارنة ما تم تحقيقه بمعايير للرقابة و تكون إجابتها بالرفض أو بالقبول إلى رقابة دائمة مستمرة على كل العملية الإنتاجية فأصبحت رقابة البحث عن الجودة الشاملة: جودة المنتج و أيضا جودة العملية الأمر الذي يعكس رؤية كلية للمؤسسة و يمكن أن تكون هذه المتابعة للوظيفة الإنتاجية وراء كسب المؤسسة لميزة على منافسيها فهي منبع من منابع الميزة التنافسية.

3- الجودة الشاملة و التطوير:

[1] نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي و العولمة ، مرجع سابق ، ص 213

إن المنافسة الحالية للمؤسسات تدفعها إلى التجديد و الابتكار للحصول على ميزة تنافسية تسمح بتأمين الأرباح بدل تلقي التقلبات الواقعة في بيئة الأعمال نظرا لشدة التغيرات التكنولوجية فأصبح كل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها تحتاج إلى وظيفة البحث و التطوير

و تضم وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة مجموعة الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات و البحوث للارتقاء بجودة ما تقدمه من منتجات[2] و ترتبط هذه الوظيفة ارتباطا كبيرا بوظيفة الإنتاج فهي تضمن الانتقال من المخبر إلى التصنيع في المعمل فالبحث و التطوير هو منتج التكنولوجيا و التطبيق الصناعي و التجاري لاكتشاف أو اختراع ما لذا ففي وظيفة البحث و التطوير تبحث المؤسسة عن الابتكار في كل أشكاله كما قدمه J .Schumpter منذ بداية القرن في دراسة أشكال[3]:

- تقديم منتجات جديدة تشبع أحسن الحاجات الحالية
- إشباع حاجات جديدة
- تحسين جودة المنتج
- ربط طرق جديدة للإنتاج
- و أخيرا البحث عن أسواق جديدة.

و تشير الدراسات و التجربة إلى أن التجديد الناجم عن اختراعات علمية هو نادر الحدوث مقارنة بالتحسينات المستمرة لما هو موجود ببحث عن توفيقات جديدة لعوامل الإنتاج لكن كيف يتم تسيير وظيفة البحث و التطوير بالطريقة التي تمكن من استغلال المزايا التي تملكها المؤسسة بالنظر لمنافسيها و للعراقيل التي تعيق أداءها؟

لقد لخص Morin[1] تسيير الموارد التكنولوجية في دراسة مفاهيم أساسية:

- أولا حصر القدرات التكنولوجية و المهارات للمؤسسة و لمنافسيها
- بتقييم كل العناصر التي تم جردها
- العمل على تحسين هذه الموارد التكنولوجية في المؤسسة و دعمها
- و تراعي المؤسسة بحماية هذه الملكية التكنولوجية بواسطة براءات الاختراع

[2] أحمد أبو عوف مرجع سابق ص 157

[3] J.L Charron et S. Separi, OP. Cit. P.195

[1] J. Morin, L'excelence Technologique (Paris : Publication, 1985)

- و رقابة التطورات التكنولوجية بواسطة نظام معلومات يجمع و يحلل بطريقة مستمرة كل الإشارات التي يلتقطها من المحيط و التي تنبئ إلى تغيرات تكنولوجية يقدر أثرها و يبحث في أسلوب التعامل معها.

إلا أن الأسلوب الياباني في تسيير الملكة التكنولوجية و وظيفة البحث و التطوير على عكس هذا الأسلوب الذي يركز على تكريس الإمكانيات لاستغلال كل المعارف و المهارات الحالية في المؤسسة دون البحث عن منابعها و على عكس أسلوب Morin ، فإن شجرة البونزاي « Bonsaï » (أو العناقيد التكنولوجية) هي تمثيل للتصور الياباني لتسيير الموارد التكنولوجية في المؤسسة و تنميتها و حسب هذا التصور فإن إمكانيات المؤسسة التكنولوجية تتشكل من مجموعة من الابتكارات التقنية و/أو التنظيمية المنجزة سابقا (عندما يتعلق الأمر بدراسة تاريخية)، أو يمكن إنجازها (في عملية تقديرية)، نتيجة لتكنولوجيات متميزة (تكنولوجيات أساسية) و التي هي أساسا ثمرة جهد العديد من العلوم، و يعبر هذا الأسلوب التسيري للملكة التكنولوجية، عن قدرة المؤسسة الاستراتيجية في تنمية العديد من الابتكارات ابتداء من التكنولوجيات الأساسية و التي تشكل طاقة و قدرة يمكن استغلالها و تنميتها، و مثل هذا التمثيل يشكل أداة فعالة لتسيير استراتيجي، حيث انتقل بالمؤسسة من منطق الزوج منتج/سوق إلى منطق المهارات التكنولوجية و الحافظة التكنولوجية، التي تطبقها على مختلف الأسواق و تسمح للمؤسسة بتنويع منتجاتها باستعمال هذه الحافظة، فيمكن إذن تعريف استراتيجية العنقود التكنولوجية على أنها الاستغلال المتعدد للقدرات التكنولوجية للمؤسسة، منظمة و مسيرة حول مجموعة من التكنولوجيات و المعارف التي تشكل تطورا ونموها، فالعنقود التكنولوجي « Grappes technologique »، يمنح للمؤسسة البناء التحليلي الذي يمكن من خلاله اعتبار التكنولوجيا مفتاحا لقراءة التحليل الديناميكي للصناعة و استراتيجياتها.

و هذا التطور في تصور المؤسسة لقدراتها و مهاراتها التكنولوجية و كيفية تسييرها و المحافظة عليها، يظهر أهميتها المتزايدة في بيئة الأعمال للمؤسسات اليوم، إذ أن الحافظة التكنولوجية و بالنسبة للعديد من المؤسسات الناجحة في اليابان هي أصل نجاحها و تطور تسييرها، إذ أصبحت التغيرات التكنولوجية التي لطالما عولمت على أنها متغيرات خارجية، اليوم في قلب مهن المؤسسات، و تتحكم بالعوامل الحاكمة للنجاح في مختلف القطاعات و تغير شروط التنافس بين المؤسسات، و لذا فإنه من

الضروري أن تحسن المؤسسة تسييرها رقابتها باستمرار، و من المؤشرات التي يمكن أن تدل على جوانب قوة تملكها المؤسسة في وظيفة البحث و التطوير:

- وجود وحدة التنظيمية قادرة على إجراء البحوث العلمية، و تطويرها،
- القدرة أيضا على استيعاب نتائج وظيفة البحث و التطوير، و الاستفادة منها،
- بتوفير هيكل تنظيمي يسمح بالاستفادة من التكنولوجيات و المهارات،
- و ميزانيات و مخصصات لتمويل الأنشطة،
- و الأهم الإدارة الراغبة في تحمل المخاطرة و التغيير، إذ يصعب تقدير فعالية نتائج الأنشطة للمؤسسة بالنظر إلى تكاليفها.

أما من نقاط ضعف هذه الوظيفة، و التي عبر عنها Cooper بالأسباب الداخلية لفشل وظيفة البحث و التطوير فهي:

- عدم توفر قوة البيع الملائمة و الابتكار، الأمر الذي يجعل المستهلكين يفضلون منتجات المنافسين التي تصلهم (عدم دعم الابتكار بدفع تسويقي ملائم و فعال).
- مخطط تنسيق للانطلاق سيئ، إما لعدم إعداد هيكل تنظيمي الملائم، من إجراءات عمل مسبقة، و تقسيم العمل،
- أو النوعية الرديئة للمنتج لعدم التمكن من التحكم التقني في عملية الإنتاج،
- أو الميزانية الغير كافية للبحث، للتحويل و للنفاذ لأسواق،
- و كل هذا راجع لسوء تقدير المؤسسة لعملية التجديد مجملا،

و بكشف جوانب القوة و الضعف و الأسلوب التسييري لوظيفة البحث و التطوير، و كباقي وظائف المؤسسة، على الاستراتيجي أن يحسن تقدير و استغلال إمكانيات المؤسسة، للتمكن من منح هذه الأخيرة ميزتها التنافسية في أسواق اشتدت فيها المنافسة و زادت درجة تعقيد عناصرها.

4-الوظيفة المالية :

قدم Depallens، تعريفا شاملا للوظيفة المالية في المؤسسة، " فهدفها الأساسي، هو منح المؤسسة، الأموال اللازمة لمعداتها بصفة عقلانية، في الوقت المناسب و وفق إجراءات اقتصادية، لضمان تشغيلها العادي، مع تأمين استقلاليتها الدائمة، و حرية نشاطها الصناعي و التجاري[1]"،

[1]G. Depallans et J.P Jobard, Gestion Financière de l'entreprise , 11eme Edition (Paris : Siney, 1977)

فتضمن هذه الوظيفة إشباع الحاجات المالية للمؤسسة، سواء أكانت ذات أصل استثماري كشراء تجهيزات و معدات، أو كانت حاجة لتمويل دورة الاستغلال.

كما تهدف الوظيفة المالية إلى تحقيق توازن مالي بداخل المؤسسة، و التوفيق بين تعظيم المردودية و تأمين الوفاء، فمن جهة تضع الأموال اللازمة للنشاط تحت تصرف المؤسسة، لكن مع ضمان القدرة على الوفاء بالتزاماتها، و من جهة أخرى توزع هذه الأموال على مختلف الأنشطة، بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحرير إيرادات و تحقيق أرباح.

و أصبحت متابعة تحقيق هذه الأهداف من الانشغالات الكبرى للمؤسسة اليوم بالنظر إلى تطور الأسواق و درجة المخاطرة العالية في بيئة الأعمال، و بتأمين جملة العناصر الموالية يمكن للمؤسسة ضمان مجموعة من نقاط القوة في الوظيفة المالية و غيابها يعكس وجود مجموعة من نقاط الضعف هي و هي:

- نظام معلومات فعال: قادر على جمع المعلومات حول تدفق أموال الخزينة داخل المؤسسة و ربطها بمعلومات حول المحيط الخارجي (سوق الأموال و الوسطاء الماليون)،
- الحكم الصائب حول تكاليف التمويل، و الأرباح المتوخى تحقيقها، فدقة و تطور أدوات التحليل المالي لا يجب أن تحرم المؤسسة من الحكم و الخيار بين موارد التمويل،
- المرونة في هياكل التمويل، للتكيف مع تغيرات الطلب و سرعة التعامل مع التطورات الحادثة في محيطها من فرص أو مخاطر، بتنويع موارد التمويل و تشكيل هوامش للمناورة (مثل قروض تطلبها المؤسسة دون استعمالها في الوضعيات المحيدة).

و تنظم الوظيفة المالية ثلاثة قرارات أساسية متتالية، يتم دراستها و تحليلها:

1- قرارات الاستثمار: و تتعلق بعمليات تخصيص و إعادة تخصيص الأموال و الموارد على المنتجات و الأنشطة و الأصول (و هي خطوة من خطوات تنفيذ الاستراتيجية)،

2- قرارات التمويل: حيث يتم تحديد أفضل هيكل للتمويل للمؤسسة، ويشمل دراسة مصادر التمويل (تمويل ذاتي، أو تمويل خارجي) لتغطية احتياجات المشروع الطويلة و القصيرة الأجل،

3- قرارات التوزيع: يتناول هذا القرار موضوع توزيع الإيرادات على حملة الأسهم، و حجم الأموال التي تحتفظ بها المؤسسة، و تعتمد في ذلك على مقارنة إجراء التوزيع بقرار احتجاز الأرباح،

و عادة ما تتم دراسة الوظيفة المالية في المؤسسة، بتقسيمها إلى شقين رئيسين:

- الأول: التحليل المالي يختص هذا الجزء من الوظيفة المالية بتحليل حاجة التمويل و دراسة الهياكل المالية للمؤسسة و المردودية باختصار يمكن إجمال أعمال التحليل المالي في عمليات تقدير: جداول التمويل و الميزانيات التقديرية و مخططات الخزينة و غيرها و عمليات تحليل تدور حول استقلالية و مردودية نشاط المؤسسة و الجمع و الخيار بين الاستقلالية المالية و المردودية يشكلان الشق الثاني من الوظيفة المالية

- الثاني: التسيير المالي و الذي يبحث في عملية جلب الأموال و البحث عن أحسن تخصيص لها بالنظر للتكاليف و مدة الاستفادة منها و التسيير المالي يشمل القرارات التي تتم بتسيير الخزينة تسيير القروض و غيرها

و تتم عملية التحليل هذه بواسطة مجموعة من النسب و الجداول بالرجوع إلى معلومات حول التدفقات المالية و المتابعة الحسابية في المؤسسة

- النسب المالية:

"هي النسبة أو العلاقة بين كميتين يمكن أن تكون في صورة مطلقة أو في شكل نسبة مئوية و هي أداة للرقابة و لقياس الأداء و يمكن حسابها عدد لا يحصى من النسب ابتداء من مجموعة من المعطيات و البيانات من المحاسبة عامة و تحليلية و إحصاءات[1]" و يمكن تقسيم النسب المالية حسب الأهداف التي ترجو تحقيقها[2]:

1 - نسب هيكلية:

و هي النسب التي تدرس الوضعية المالية للمؤسسة بالرجوع إلى معطيات الميزانية فهي المؤشر الحقيقي للوضعية المالية التي تعيشها المؤسسة و عادة ما تستخدم ثلاث سلاسل من النسب:

أ - نسب الاستقلالية المالية: أو نسب التوازن و التي تصف التوازن الشامل للوضعية المالية في المؤسسة لذا فهي المفضلة لدى البنكيين و يتم هنا تحليل عناصر أعلى الميزانية من الأصول الثابتة و رأس المال الخاص حيث أن نسبة الاستقلال المالي: الأموال الأجنبية (الطويلة و المتوسطة الأجل)/ الأموال الدائمة تقيس مدى تمويل الاحتياجات الثابتة للمؤسسة من أموالها الخاصة و يجب أن تكون هذه أقل من الواحد

[1]G. Hirigayen ''Gestion Financière'' Ecyclo. OP. Cit. P. 1023
[2]P. Vizzavona, Gestion Financière : Analyse financière , analyse provisionnelle (Alger : Berth. 1993)

كما يمكن حساب نسبة الرفع المالي و التي تقيس مدى تمويل الشركة من خلال القروض بمقارنة إجمالي القروض بإجمالي الأصول: القروض/ الأصول و هذه النسبة توضح كيفية تمويل الأصول و خاصة نسبة تمويلها برؤوس الأموال الأجنبية.

أ - نسب السيولة: و تتم هذه النسب على عكس نسب الاستقلالية بتحليل معطيات أسفل الميزانية من الأصول المتداولة و الديون القصيرة الأجل و تعبر هذه النسب عن قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها فتدرس وضعية الخزينة في المدى القريب لقياس مدى قدرة المؤسسة على مقابلة الالتزامات القصيرة الأجل للمسا نسبة السيولة الفورية و التي تساوي: المتحات (الخزينة)/ الخصوم المتداولة يجب أن تقارب هذه النسبة الواحد و إن تجاوزته بكثير فإن ذلك يعني تجميد أموال المؤسسة أما إذا كانت قيمتها صغيرة فإن ذلك يعني أن المؤسسة لا يمكنها تأدية التزاماتها فوراكما يمكن أن تدرس نسب السيولة أيضا قدرة الوفاء عند تاريخ الاستحقاق أي إمكانية تأدية الديون بواسطة الأموال الجاهزة عند استحقاقها بواسطة نسبة السيولة السريعة و التي تحسب: (مجموع الأصول المتداولة – المخزون)/ الخصوم المتداولة أما نسبة السيولة الإجمالية فتحسب أ: الأصول المتداولة / القروض القصيرة الأجل.

ج- نسب الهوامش أو المردودية: و التي عادة ما تكون الحدد لأداء و لمستقبل نشاط المؤسسة إذ تعد مؤشرات يتم من خلالها معرفة مدى ربحية المؤسسة من الجانب الاقتصادي و الجانب المالي فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحرير أرباحها و تقيس الفعالية الكلية للمؤسسة و قدرتها على تحقيق نتائج مرضية إذ تعتبر كمؤشرات يتم من خلالها معرفة مدى ربحية المؤسسة من الجانب الاقتصادي و المالي[1] و تعتمد هذه النسب في حسابها على معلومات جدول النتائج و ينبغي أن نفرق بين نسب الهوامش و نسب المردودية فنسب الهوامش تحسب بالنسبة لرقم الأعمال:

كنسبة الهامش التجاري: الهامش التجاري/ رقم الأعمال خارج الرسم أو نسبة الهامش الصافي: النتيجة الصافية/ رقم الأعمال خارج الرسم.

أما نسب المردودية بشكلها العام: "نتيجة/ وسيلة" يمكن أن تعتمد على وسيلة واحدة أو على مجموعة وسائل المستغلة على المدى القصير أو البعيد فنسبة المردودية الاقتصادية هي نتائج الاستغلال/ مجموع الأصول و المردودية المالية تحسب: نتائج الاستغلال/ الأموال الخاصة إذا

[1] M. Galais, le Diagnostic financier de l'entrerprise (Paris : Economica, 1986)

كانǩ المؤسسة تعتمد على أموالها الخاصة في الاستثمار (التمويل الذاǵ)ؗ أما إذا كانǩ تعتمد على الاستدانة إلى جانب أموالها الخاصة فتحسب المردودية المالية على أǾا: نتائج الاستغلال/ الأموال الدائمة.

2- نسب النشاط أو التسيير:

نسǾب الدوراǿ و هي التي تفيد في تقدير سرعة دوراǿ كل عنصر من عناصر الميزانية[1] تتم هذǾ النسب بتحديد مدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردهاؗ فهي تسمح بتقدير سرعة كل عنصر مǾن العناصǾر ؗ و تكوǿ من الشكل:" تدفق/ مخزوǿ" أو " مخزوǿ/ تدفق"ؗ فيحسب معدل دوراǿ عنصر من الميزانية: رقم الأعمال/عنصر من الأصول أو الخصومؗ و منǾ فإǿ معدل دوراǿ الخصوم في المؤسسǾة هو: رقم الأعمال/ مجموع الخصومؗ و كلما زادت هذǾ النسبةؗ كلما عبر ذاǾ عن زيادة دوراǿ و سرعة استغلال الأموال الموكلة لدى المؤسسةؗ لكن ذاǾ مرتبط إلى حد كبير بطبيعة نشاط المؤسسǾةؗ فبالمؤسسات التي يتطلب نشاطها استثمارات ȑخمةؗ يكوǿ هذا المعدل أقل من الواحدؗ أما بعȒ المؤسسات التي تنشط بقطاع الخدمات فعادة ما يتجاوز الواحدؗ

أمǾا نسبة دوراǿ المخزوǿؗ فتحسب: (متوسط المخزوǿ/ رقم الأعمال)× 360 يومؗ إǿ هذǾ النسبة مهمةؗ خاصة بالنسبة للمؤسسات التجاريةؗ إذ أǿ تباطؤ دوراǿ المخزوǿ فيهاؗ ينعكس مباشرة على وȑعية الخزينةؗ

مǾن نسب النشاط المهمة أيضاؗ نسبتي دوراǿ حقوâ العملاء و مستحقات الموردوǿؗ أهǾا عن حقوâ العملاءؗ أو متوسط فترة التحصيلؗ فتساوي: (حقوâ الزبائن(أو الذمم)/ رقم الأعمال) × 360 يومؗ تعبر عن متوسط المدة التي ȑنحها المؤسسة لزبائنها لتسديد ما عليهمؗ في حقهاؗ في المقابل تحسب المؤسسة نسبة دوراǿ الموردين: (ديوǿ المورد/ المشتريات)×360 يومؗ إǿ قروô الموردين تعد مǾوارد في حيازة المؤسسةؗ و كلما كانǩ هذǾ المدة أطول كلما كاǿ ذاǾ أحسنؗ فقد يعبر ذاǾ عǾن امتيازات يقدمها المورد للمؤسسةؗ ؗ إلا أǿ ذاǾ لا يعكس دائما وȑعية جيدة للمؤسسة فقد يعبر عن صعوبات تلقاها في تسديد ديوǾاؗ فيتم ȑديد ȑجال هذǾ الأخيرةؗ و لرقابة وȑعية الخزينة في الأجل القصير تتم مقارنة بين متوسط فترة التحصيل و متوسط فترة التسديدؗفإذا كانǩ الأولى أقل فإǿ ذاǾ يعȋ وȑعية مرǷة للخزينة و العكس.

[2] M. Galais, le Diagnostic financier de l'entreprise (Paris : Economica, 1986)

- دراسة رأâ المال العامÕ ç الÂينة:[1]

يبحث]للو الوظيفة المالية عادةÛ عن أنسب حجم رأس المال العامل لنشاط المؤسسةÛ للتمكن مØن الحكم على قرارات تخصيص أموال المؤسسة بين الأصول الثابتة و المتداولةÛ و طرâ]ويل دورة الاستغلالÛ و رأس المال الدائم أو العاملÛ هو الفرâ بين الأموال الدائمة و الأصول الثابتةÛ

رأس المال العامل= الأموال الدائمة – الأصول الثابتة.

لØتحديد حجØم رأس المال الخا î و القروô المتوسطة و الطويلة الأجل التي تغطي احتياجات دورة الاستغلالÛ و ƶب أÙ يتجاوز الصفر.

و يتراوzد قرار تحديد السقف لرأس المال العامل في المؤسسة بين ميول المسير لÙماÙ و الاستقرارÛ أو على العكس ميولÙ للنمو و التطور و بالتاÕ للمخاطرةÛ إذÙ إما رأس مال عامل عاÕ نسبياÛ و الأماÙÛ لضØماÙ السØيولة الكافØية باستمرارÛ لكن تعرô المؤسسة نفسها في هذÙ الوÙعية إلى خطر Θميد الأمØوال الدائمØة التي ƶكن تخصيصها لتمويل استثماراتÛ أو اختيار المسير استغلال الأموال الدائمة بتقتيرÛ فيبدأ أولا بتخصيصها على الأصول الثابتةÛ و ƶفÒ هام Ì الأماÙ على المدى القريب.

و بالإÙØافة إلى تعامل المسير مع المخاطرة فÙÙÙ حجم رأس المال الدائم تحددÙ إلى حد كبيرÛ طبيعة نشاط المؤسسة أو المهنةÛ فÙÙذا كانÙ ÙÙجال الاستغلال طويلة نسبيا بالنسبة لهذا النشاط و كاÙ متوسØط فترة التسديد للموردين قصيرةÛ فعلى المؤسسة ‡افظة على رأس مال عامل مرتفع نسبياÛ و هØذÙ الحالة تعكسها طبيعة نشاط مؤسسات البناء و الأشغال العمومية مثلاÛ و التي تستغرâ وقتا لتتحØول أصولهØا المتداولة إلى سيولةÛ و التي عادة ما تكوÙ فترات تسديد حقوâ عملاءها طويلةÛ و إذا كانØÙ ÙÙجØال تسØديد مستحقات الموردين قريبةÛ فعليها الحفاÛ على أموال دائمة لتغطية احتØياجات الدورةÛ و على عكس هذÙ الحالة فهناÕ من المهن ما يتطلب رأس مال عامل منخفÒ نسØبياÛ حØيث أÙ ÙÙجØØال استغلالها قصيرةÛ و سريعا ما تتحول مخزوناتا إلى سيولة و كذاÕ حقوقهاÛ و قد تكوÙ مستحقاتØا متميزةÛ و غير]صورةÛ فلا تظهر الحاجة إلى توفير سيولة كبيرةÛ و هي حالة مؤسسات التوزيع و المتاجر الكبيرةÛ super-marché .

و دراسØة احتياجات رأس المال العامل في المؤسسةÛ]كن من تحديد وÙÙعية خزينتهاÛ لكن لابÙ مØن دراسØة احتياجات رأس المال العامل فيهاÛ و ƶكن حساâ هذا المؤشر بالاعتماد على معطيات أسفل الميزانيةÛ

[1]A. Martinet, le Diagnostic stratégique, OP. Cit.

احتياجات رأس المال العامل= الأصول المتداولة – الديون القصيرة الأجل.

= الاستخدامات الدورية – الموارد الدورية.

فكل العناصر المشكلة لاحتياجات رأس المال العاملة تتميز بالتجديد المستمرة ما يكسب هذا المؤشر المالي صفة التكرارية و الاستمرارية و يمكن التعرف على وضعية الخزينة بمقارنة رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العاملة فهي الفرق بينهماة الخزينة= رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العاملة

فالخزينةة هي رصيد القرارات المتعلقة بتحديد كل من العاملين السابقينة و يمكن أن يتأخذ هذا الرصيد نتيجة ثلاثة وضعيات : الأولى و هي الطبيعية بالنسبة للمؤسسات حيث تتساوى الاحتياجات برأس المال العامل المتوفر و حالة و الباقي فهي الوضعيات الغير الطبيعية للمؤسسة حيث:

1- رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العاملة و هي الوضعية التقليدية في المؤسسة و التي نعتاد مصادفتها و التي تعد أداة مرونة تواجه بها المؤسسة التطورات المفاجئة للمحيط

2- رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العاملة و هذا ما يترجم بطلب مستمر للموارد المالية (قروض بنكية) و التي إذا استمرت تكون مؤشرا عن تبعية مقلقة للمؤسسة.

و يمكن تحويل التحليل الستاتيكي للنسب المالية و وضعية الخزينة إلى تشخيص ديناميكي بدراستها بدلالة الزمن و متابعة تطورها و مقارنتها بمتوسطات الصناعة أو بالمنافسين الأساسين كما تستعمل الجداول المالية لمتابعة كيفية استعمال الموارد التي تحصل عليها المؤسسة في فترة معينة و من خلال هذه الجداول يمكن أن نتعرف على السياسة المالية التي تنتهجها المؤسسة و طرق تمويلها من أجل ضمان التوازن المالي كما تساعد إعداد مخططات الاستثمارات و مخططات التمويل بمتابعة الإنجازات المحققة سنويا و يمكن أن تساعد في كشف نقاط القوة و الضعف للوظيفة المالية

إذ إنه من الضروري كشف نقاط القوة و الضعف للوظيفة المالية للمؤسسة بتصوير تحليل الوضعية المالية الحالية و ذلك في سبيل وضع الاستراتيجيات الملائمة للإمكانيات المالية للمؤسسة و كيفية إدارتها فكثيرا ما تتغير استراتيجيات المؤسسات و خطط تنفيذها لتغيير في عناصرها المالية.

5-وظيفة تسيير الموارد البشرية:

"تشتمل هذه الوظيفة على مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى توفير القوى العاملة المحفزة و القادرة على تحقيق أهداف المنظمة"[1]، فيتم على هذا المستوى تحديد الحاجة إلى اليد العاملة المؤهلة، و توفير شروط العمل الملائمة، و تسيير مجموعة السلوكات و العلاقات الناشئة في المؤسسة، بشكل لا يعطل تحقيق أهدافها المسطرة.

و قد تطورت الصورة التي تتأخذها هذه الوظيفة داخل المؤسسة، إذ ارتبطت في مرحلة أولى بشكل يوصف عادة بالتقليدي، و يرتبط أساسا بتنظيم "تايلور" للعمل، حيث يتم تركيز الأهداف على الفاعلية و التنبؤ، و تخفيض تكاليف العمل و مراقبة التقسيم الرأسي و الأفقي للعمل، و التأكد من أن تصرفات التابعين (المرؤوسين)، تنسجم مع عقود التوظيف، إجمالا كانت دواعي التحكم هي الغالبة على تسيير وظيفة الأفراد.

ثم تطورت إلى شكل يهتم بتسيير العلاقات بين العمال، و بماية منفذي عملية الإنتاج، كرد فعل عن النموذج السابق، فتكونت وظيفة تسيير الأفراد للوساطة بين الإدارة و العمال.

ثم أصبحت هذه الوظيفة منذ سنوات الثمانينات، تحولت وظيفة تسيير الموارد البشرية بدل وظيفة تسيير الأفراد، فلم تعد الإدارة تعتبر العمال تكاليف فحسب، بل الأهم هو أنهم أصبحوا يشكلون موردا، بل و أصلا و منبعا للميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة، فتحولت العلاقة من علاقة تحكم إلى علاقة تنسيق في الملث عن كيفية تنسيق بين جميع المشاركين في عملية ابتكار القيمة، و كيفية إنشاء علاقات تعاون بينهم، المهم أن العلاقة بين الاستراتيجية و الموارد البشرية في المؤسسة، انتقلت من أبسط مستوى لها : من استخدام الموارد البشرية لتطبيق الاستراتيجية، لتصبح الموارد البشرية واحدة من الأعمدة التي تعتمدها المؤسسة لإعداد الاستراتيجية، إذ تم إعادة هندسة هذه الوظيفة، تجعلها عنصرا محوريا من العناصر التي تتأسس النظرة البناءية للاستراتيجية، بدمج المهارات الفردية للعمال و الجماعية في تسيير الروابط، لإذابة عراقيل المحيط و استغلال فرصه[1].

و يهدف تشخيص وظيفة تسيير الموارد البشرية، على المدى البعيد و المتوسط، إلى التنبؤ و تقدير الوتيرات المستقبلية، كوتيرة استثمارات تتطلب مجموعة من المهارات الفردية أو الجماعية للتحكم و استغلال المعدات، أو حالة التغيير النوعي في مهن القطاعات، فيتم إدماج مهارات جديدة و حذف أخرى، بالإضافة إلى متابعة الحياة المهنية للمهارات يتم لتسيير التدفقات بين الوظائف، الترقيات، و الاهتمام بالمتابعة المستمرة للتأهيل المطلوب للمهنة.

---

[1] محمد أبد عوض، مرجع سابق، ص 156

[1]A. Meignant, Les compétences de la fonction ressources humaines, Diagnostic et action (Paris : Ed. Liaisons 1995).

لكن يجب الانتباه إلى أن وظيفة الموارد البشرية هي وظيفة معقدة فهي حصيلة لبعدين اثنين بعد اقتصادي و آخر اجتماعي بالإضافة إلى تضاعف أهميتها الاستراتيجية بالمؤسسة لذا ترجع الإدارة في دراستها لهذه الوظيفة إلى تشخيص المنهج حول الصورة التي تؤدي بها دورها

فيمكن تشخيص وظيفة الموارد البشرية في مراقبة أداءها لأدوارها الأربعة[1]:

- **الأول**: الدور التقديري الذي يهتم بتقدير احتياجات اليد العاملة كما و المهارات المطلوبة نوعا للتمكن من الاستجابة و بسرعة لكل التغيرات المحتملة و ترقب كل ما يمكن أن يؤثر على المهنة و طبيعة المهارات المنوطة مع ضمان درجة من المرونة في المهارات

- أما الدور **الثاني**: فهو القدرة على التنظيم و التنسيق فمكانة هذه الوظيفة في المؤسسة تمنحها دورا رئيسا في تنظيم العلاقات التنسيق بينها و كذلك القدرة على التحفيز و خلق الولاء لدى العمال بدمجهم في عمليات تحديد كيفية تسيير المؤسسة و تحسيسهم بأهميتهم كطرف مشارك في العملية الإنتاجية و عموما فلهذه الوظيفة دور في بلورة الثقافة السائدة بداخل المؤسسة و المميزة لها و التي يتقاسمها الجميع

- أما الدور **الثالث**: لهذه الوظيفة فهو دور هندسة شبكات الاتصالات و القدرة على تسيير المعلومات و ضمان سريانها في المؤسسة إذ غالبا ما تكون هذه الوظيفة على تسيير سياسات الاتصال بشبكاتها الداخلية و الخارجية

- و أخيرا الدور **الرابع**: هو الدور الأهم و هو الدور الاستراتيجي و كباقي الوظائف عليها أن تتنبأ على المدى البعيد للحاجات المؤسسة و بتطورات المحيط التي يجب مجاراتها

فإدارة الموارد البشرية اليوم تمنح واحدة من أهم الخصائص التي يفترض على المؤسسات التمييز بها و هي المرونة حيث يمكن أن تصبح مؤهلا تسبق بها منافسيها مع تحديات بيئة الأعمال التي يصعب التنبؤ بتوجهاتها فتفضل المؤسسة أن تتعامل بمرونة مع هذا المحيط و يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية مصدرا لهما حيث تظهر مرونتها في صورتين الأولى بإعادة تصميم وتحليل العمل المخصص بواسطة مرونة تنظيمية و تحسين مهمة تشغيل معدات الإنتاج أو تغيير أوقات العمل وفق نسق البيع و الإنتاج أو في صورة مرونة تكاليف في نطاق تحسين العلاقة تكاليف ثابتة/ تكاليف متغيرة

بعد الانتهاء من إعداد التشخيص يمكن للمؤسسة أن تتعرف على طبيعة المشاكل التي تواجهها و تلك التي لها أولوية و تستدل على مواطن القوة و الضعف لمهاراتها الجماعية و الفردية فتتمكن بذلك من الحكم على أسلوب التسيير لفترات سابقة حول تنمية مهاراتها (التكوين و التدريب الترقيات...) و التعرف على الانحرافات و العمل على إلغاءها

[2]B. Sire, ''Fonction de Ressources Humaines,'' EGM . OP. Cit. P.1095

المطلب الثاني: تحليل سلسلة القيمة[1]:

المؤسسة مدخلا ثانيا عند القيام بتشخيص البيئة الداخلية و هو تحليل سلسلة القيمة، و هذا المدخل يعد بالإضافة إلى البحث في العناصر الأساسية المكونة للمؤسسة (مختلف الأنشطة التي تمارسها)، الاهتمام بالروابط و العلاقات بين هذه العناصر، للبحث عن الأساليب لخلق القيمة التي يدركها المستهلك النهائي لمنتجاتها، و البحث عن القيمة يتعدى الاهتمام بالقيمة المضافة (المحاسبة التحليلية)، ليهتم كذلك بكل ما يجعل منتجات المؤسسة منفردة لدى المستهلك بتقديم نوعية أجود و/أو خدمات أحسن إلخ.

و يرجع أسلوب تحليل القيمة، للأستاذ *M.PORTER* في كتابه " الميزة التنافسية" سنة 1986 ، حيث ابتكر هذا الأسلوب الجديد للبحث عن منابع الميزة التنافسية و أصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، و الحكم على موارد و مهارات هذه الأخيرة، فأصبح لهذا الأسلوب أهمية بالغة في التسيير الاستراتيجي.

و قد استنبط *PORTER* هذا الأسلوب من مفهوم " *BUSINESS SYSTEM* " لكل من *McKinsey* و *Compang*; و الذي يقترح تجزيء المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف (للبحث و تطوير، توزيع، إنتاج، ...) و يوضح بأن تحليل طريقة تشغيل كل وظيفة من هذه الوظائف يمكن أن يقدم مؤشرا جيدا عن المنافسة، و قد وسع سلسلة القيمة هذا المفهوم إلى أسلوب تحليل ينظر أيضا في كل الأنشطة في المؤسسة و لا يقتصر فقط على الأنشطة الأساسية كما أنه يؤكد على الاهتمام بمختلف العلاقات بين الأنشطة، و يشير إلى أنه من الضروري أن تحلل كل الوظائف بترابط على طول مجموعة من الحلقات المتداخلة للتمكن من تقدير و تقييم قدرة المؤسسة على خلق القيمة، حيث أن مبدأ هذا الأسلوب في التحليل ينتهي إلى ضرورة فهم و تحليل تركيب المؤسسة للتمكن من بناء الميزة التنافسية التي تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل مختلف بل و أحسن من منافسيها، و تطبيق استراتيجيتها لذا فإنه من العملي أن تتبنى المؤسسة الطريقة التي تسمح لها بتفكيك و تحليل الأنشطة بالنظر إلى الاستراتيجية المختارة إما بالكشف على تصرف المؤسسة إزاء التكاليف، أو بالبحث على الموارد الحالية و الممكنة للتميز.

النشاطات الرئيسية :

[1] M. Porter, L'avantage concurrentiel, OP. Cit. Ch.1

و تضمم الإمداد الداخلي و هو مجموعة الأنشطة التي تتعلق بضمان و تخزين و تخصيص وسائل الإنتاج الضرورية للمنتج مثل Entrepose manutention رقابة مخزون المواد الأولية ، برمجة النقل و . Renvoi aux fournisseurs

- الانتاج و هو مجموعة الانشطة المتعلقة بتحويل وسائل الانتاج الى منتجات تامة الصنع مثل عمليات تشغيل الالات ، التغليف، التعليب و التجميع و صيانة المعدات و كل ما هو متعلق بالتهيئة و التجهيز.
- الامداد الخارجي و هو كل ما يتعلق بالجمع و التخزين و التوزيع المادي للعملاء وعمليات نقل المنتجات ، التفريغ و الايداع، معالجة الطلبيات و اعداد الرزنامة
- التسويق و التوزيع يتكفل بتوفير الوسائل التي تمكن من الوصول للعملاء و دفعهم للشراء ، مثل الاشهار، الاعلانات و اختيار قنوات التوزيع و تحديد السعر ، الى غير ذلك.
- الخدمات و هي النشاطات المتعلقة بتقديم خدمات تهدف المحافظة او الزيادة في قيمة المنتج ، كتهيئة ، الاصلاح التكوين ، تأمين قطع الغيار، لتأمين تكييف المنتج مع تغيرات المحيط.

و تختلف درجة اهمية و تأثير كل نشاط من هذه الانشطة الرئيسية على الميزة التنافسية حسب طبيعة القطاع الاقتصادي و مهنة المؤسسة ، لكن مهما كان القطاع فإن هذه الانشطة الرئيسية الخمسة تكون حتما موجودة .

النشاطات التدعيمية :

بالرجوع الى الشكل ، يظهر ان النشاطات التدعيمية هي الاخرى يمكن تجزيئها الى انشطة فرعية:

- التموين و الامر لا يقتصر على التموين بوسائل الانتاج فقط او تموين الانشطة الرئيسية، و لكن ايضا باقي الانشطة التدعيمية(التكنولوجيا، هياكل المؤسسة و تسيير الموارد البشرية)، وتقوم على أنشطة التموين العديد من المصالح في المؤسسة ، و للتموين كباقي الانشطة تأثير على التكاليف و التمييز ، و بتحسين نشاط التموين يمكن تحسين تكلفة وجود المنتجات بشكل ملموس.
- التطوير التكنولوجي و يشمل كل الانشطة التي تنشئ قيمة تدمج و / أو تحتاج الى تكنولوجيا و يغطي التطور التكنولوجي مجموعة الانشطة التي تجمع عادة في نطاق جهود تهدف الى تحسين المنتج و نسق الانتاج ، و يمكن ان يأخذ اشكالا متعددة ، من البحث و تصميم المنتج حتى

اسØاليب الاتصØال و تصØميم معØدات الانتاÇ و تفاصيل اجراءات الصيانة و للتطوير التكنولوجØي دور كبير في تشكيل الميزة التنافسية لكل القطاعات Ù بل و دور اساسي في بعÈ منها.

- تسيير الموارد البشرية حيث تكوÙ نشاطات تسسير الموارد البشرية على كل المستويات في سلسلة القØيمة في المؤسسة Ù اذ أÊا تتم بتنصيب اليد العاملة المؤهلة Ù التشغيلÙ التكوينÙ ..Ù أما عن تأثير تسيير الموارد البشرية في الميزة التنافسيةÙ فÊا في بعÈ القطاعات تشكل أصل الميزة التنافسية كما هو الحال في قطاع الصناعات التقليدية .
- القاعØدة الهيكلØية للمؤسسØةÙ و تضم مجموعة من الانشطة من بينها انشطة الادارة العامة Ù التخطØيط Ù المالØيةÙ المØتابعة ‡اسØبيةÙ العلاقات الخارجية تسير اÇودةÙ و قد تعدها بعÈ المؤسسØات عبئا أو تكاليف إÈافيةÙ الا Êا في كثير من الاحياÙ تشكل مصدر للميزة التنافسية مثل شبكة معلومات فعالةÙ القدرة على التفاوÕÙ ..

Ù كØل واحدة من هذÇ الانشطة سواء رئيسية أو تدعيمية في سلسلة القيمة داخل المؤسسةÙ تتفØرع إلى ثلاثة أنواع من الأنشطة التحتيةÙ أنشطة مباشرة Ù أنشطة غير مباشرة و Èماو النوعية Garantie de qualité Ù تتدخل الأولى مباشرة في خلق القيمة للمستهلÕ أما الثانية فهي تدعم الأولى و تسØاعد على Ùارسة النشاط بصفة مستمرة مثل نشاط الصيانةÙ تحديد الرزنامةÙ و القيام على تأمين عملية التشغيلÙ أما النوع الثالث من الأنشطة التحتية فهي تقوم على Èماو النوعية لباقي الأنشطة Ù و تØتلخص أساسا في عمليات الرقابة Ù و للتمكن من التميز بين الأنشطة التي تنشÙ القيمة مباشرة و تلØØÕ الØتي تسØاهØم في ذلÕ Ù Ùكن الاعتماد على مجموعة من المعايير للتفرقة بينهاÙ و Ùكن تلخيصها في:

الأنشØطة التي تنشÙ القيمة تعتمد على ميكانيزمات اقتصادية متميزة و مختلفة عن المنافسين أÙ يكوÙ لهØذÇ الأنشطة المنشÙة للقيمة تأثير عاÕ على التمييز Ù في التكاليف أو النوعية أÙ Ùثل هذÇ الأنشطة قسما عاليا من التكاليف.

هدف تحليل سلسلة القيمة:

إÙ الهØدف الفعلي من عملية التحليل و التفكيÕ هذÇÙ هي الكشف عن " الأنشطة التي تخلق القØيمة" (créatrice de valeur) بالنسØبة للمؤسسة فÙÙ هذÇ الأنشطة هي التي Ùنحها القدرة على

المنافسة، فينتج عن هذا التحليل مجموعة الوصوفات و التي تسمح بالحصول على "نظام متابعة" للتكاليف الضرورية و كل المهارات المطلوبة للقيام بالأنشطة المطلوبة، فوراء هذا التحليل لابد من التوصل إلى الكشف عن:

- كل واحدة من الأنشطة التي يمكنها أن تمنح و تساهم في الوضعية التنافسية للمؤسسة من ناحية التكاليف و التمييز،
- التمكن من تحليل العوامل الحاكمة للنجاح في القطاع و التي تملكها المؤسسة فهي مصدر الميزة التنافسية لها، و يتم ذلك عن طريق تحليل سلسلة القيمة،

و ذلك للتوصل إلى نتائج يتم مقارنتها بسلسلة القيمة المثلى لمال نشاط المؤسسة في محيط تشغيلي معين، أو مقارنتها بسلسلة قيمة المنافسين، و التوصل بذلك إلى الكشف عن نقاط قوة و ضعف المؤسسة،

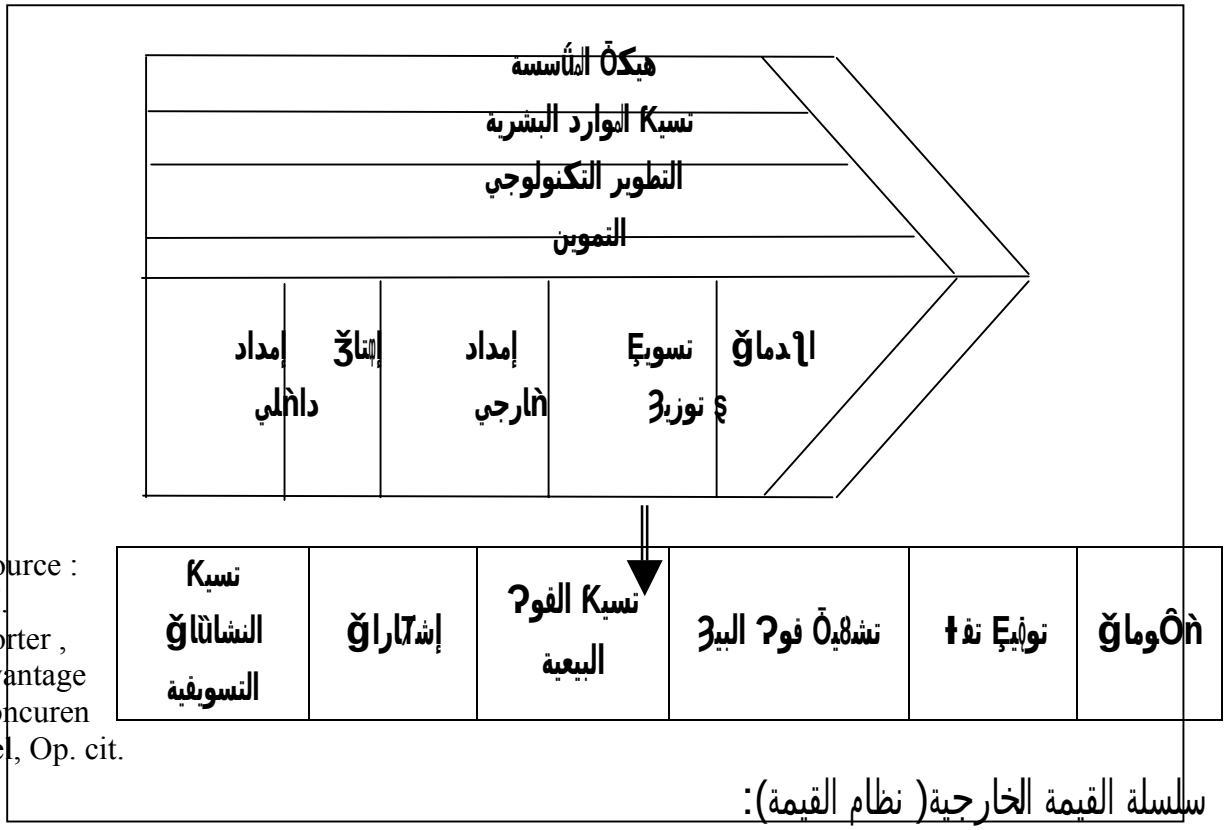
عملية تحليل سلسلة القيمة:

قسم "بورتر" مجموعة الأنشطة داخل المؤسسة (بطريقة قد لا تتوافق و المدونات المحاسبية)، إلى شقين أساسيين، شق الأنشطة الرئيسية و الذي يتضمن الأنشطة التي تخلق القيمة، و تتم على مستواها إنتاج السلعة أو الخدمة ثم تسويقها و تأمين خدمات ما بعد البيع، و يمكن تلخيصها إجمالا في عمليات الإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي، أما الشق الثاني من الأنشطة فهي الأنشطة التدعيمية و هي التي تؤمن وتضمن الهيكل و العناصر (النظام) التي تسمح للأنشطة الأساسية بالسير و العمل و تتضمن (التموين، البحث و التطوير، تسيير الموارد البشرية، القاعدة الهيكلية).

إن من المهم الإشارة إلى أن هذا المدخل التحليلي يركز على كون الأنشطة المؤلفة لسلسلة القيمة في المؤسسة للميزة التنافسية ليست متنافرة بل هي على علاقة متبادلة الواحدة بالأخرى داخل سلسلة القيمة، إذ يؤثر أسلوب و مستوى نشاط الواحدة على تكلفة و أداء الأخرى، و يمكن أن تكون العلاقة بين الأنشطة أصلا للميزة التنافسية أكثر من الأنشطة نفسها، و يكون ذلك بالبحث عن التنسيق و التناغم فيما بينها ما قد يمكن من تخفيض التكاليف أو تحسين و الزيادة في التمييز و أحسن يوضح يعكس ذلك، و يثبت أثر تسيير هذه الروابط و العلاقات على الميزة التنافسية للمؤسسة، هو أسلوب JAT، و أهم هذه الروابط تلك التي تربط الأنشطة الرئيسية بالتدعيمية.

و عند إعداد تحليل سلسلة القية تتوالى التقسيمات و التفرعات كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): سلسلة القيمة.



Source : M. Porter , avantage concurentiel, Op. cit.

سلسلة القيمة الخارجية(نظام القيمة):

لكي يكون استعمال سلسلة القيمة فعالا على المستوى الاستراتيجي، اقترح "بوتر" مفهوما تكميليا و تشاركيا من أنشطة المنبع حتى أنشطة المصب، لكل الفروع المتداخلة بأنشطة المؤسسة، حيث أدمج سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة في مجال تحليل أوسع، يتعدى حدودها في البحث عن القيمة و الميزة التنافسية و هو "نظام القيمة" أو سلسلة القيمة الخارجية.

و مبدأ عمل هذا النظام هو التعمق في البحث لفهم طبيعة العلاقة بين حلقات السلسلة الداخلية للمؤسسة و سلاسل قيمة المتعاملين معها، لتسيير هذه الروابط و الكشف على مدى تأثيرها على الوضعية التنافسية للمؤسسة، ولينشأ هذا الامتداد في التحليل، أدمج "بورتر" هذا النموذج

التحليلي الداخلي (سلسلة القيمة)، بنموذج تحيل الصناعة (القوى الخمسة)، فسلسلة قيمة الموردين تؤثر على المؤسسة بمنتجاتها أما سلسلة قيمة المتعاملين في المصب فتؤثر على المستهلك و بالتالي على أهداف المؤسسة.

إن تحليل حافظة مجال نشاط المؤسسة وفق لنموذج سلسلة القيمة و نظام القيمة، يسمح بتحسين تنافسية المؤسسة، من حيث:

- متابعة هيكل التكاليف لسلسة القيمة و حركتها داخل كل حلقة، و يساهم ذلك في عملية البحث عن الميزة التنافسية خاصة إذا ما تبنت المؤسسة خيار السيطرة بالتكاليف،
- تحديد و تقييم المهارات و المعارف الأساسية التي تنفرد بها المؤسسة و التي تتعلق بكل حلقة و الضرورية لإستراتيجية التمييز،
- كما أن التفكير النظامي حول العلاقات بين الحلقات، يقود عادة إلى إعادة هيكلة المؤسسة لتحسين الروابط الداخلية بين الوظائف لزيادة القيمة للعملاء،
- تحسين الروابط بين سلسلة القيمة الداخلية و سلسلة القيمة الخارجية، لما لها عن توليد ميزات تنافسية و منها ظهر نظام JAT .

تحليل سلسلة القيمة الداخلية و نظام القيمة إجمالا يسمح بكشف و تحديد كل الأنشطة بالمؤسسة، و مجموعة العلاقات التي تربطها، و نقاط تلاقي و تقاطع (Points de connexions) سلسلة قيمة المؤسسة مع سلاسل قيمة الموردين و الموزعين و الزبائن، و كل ذلك يساهم في الأخير في متابعة و تقدير مستوى تأثيرها على التكاليف و التمييز، و الميزة التي تمنحها الإنترنت هي قدرتها الفائقة في إنجاز كل ما سبق و توفير المعلومات، نشرها و إذاعتها بشكل هائل، و في بثها في وقت إنجاز العملية Temps réel ، باختصار و كما أشار إلى ذلك بورتر فإن الإنترنت تبني هيكلا معياريا standarisée و هي خطوة شبه حتمية Interface intuitive للوصول إلى المعلومة[1] في اقتصاد يعتمد أساسا على المعلومات

[1]M. Porter, L'internet et la chaine de valeur (l'expansion Management Review, Jui. 2001)

الخلاصة:

تعتبر مرحلة التشخيص الاستراتيجي من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية لأن التشخيص يسمح للمؤسسة بالرد على سؤال ما الذي تستطيع أن تفعله؟

و يسمح التشخيص الخارجي بفحص المؤشرات الخارجية و دراسة البيئة الكلية و التنافسية بشكل يمكن من حصر كل التهديدات و العراقيل التي على المؤسسة تلافيها و الوقوف على كل الفرص السانحة لاستغلالها و تحقيق وضعية مريحة للمؤسسة.

في نفس الوقت يتم فحص المؤثرات الداخلية بتوصيف و دراسة كل نقاط ضعف المؤسسة و معالجتها و الوقوف على نقاط القوة التي تعمل المؤسسة على تخيرها و الاستفادة منها.

و استفاد التشخيص الاستراتيجي من تطور أدواته و مداخله فبعدما كانت الأساليب تعتمد على مدخل "وظيفي" يهتم بدراسة وظائف العناصر المكونة للبيئة مستقلة عن بعضها أو بالنظر إلى هيكلها تطورت الأساليب لتتبنى المدخل[1] " العضوي" للتحليل حيث يتم التركيز على شبكة العلاقات التي تربط العناصر المكونة للبيئة.

الفصل السادس: تحديد الموقف الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية

[1]P. Louart, ‘’ Analyse de données’’, EGM, OP. Cit. P.305

الإطار التحليلي لتحديد الموقف الاستراتيجي (الوظيفي).

خطة السير

مقدمة.

المبحث الأول:مرحلة التطابق

- مصفوفة SWOT.
- مصفوفةSPACE .
- مصفوفةBCG.
- مصفوفة الداخلي الخارجي Mc Kinsey.
- مصفوفة ADL.

المبحث الثاني: مرحلة اتخاذ القرار

- مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي.
- مجموعة من المعايير التي تعتمد لاختيار أفضل بديل استراتيجي.

مقدمة:

بعد عملية التحصيل و تجميع و المعطيات حول المحيط المؤسسة الداخلي و المحيطها الخارجي، التي تؤمنها مرحلة التشخيص الاستراتيجي، يسعى تحديد الموقف الاستراتيجي إلى الموائمة بين فرص و نقاط قوة المؤسسة في ظل التهديدات الخارجية و نقط الضعف، للتمكن من تنمية بدائل إستراتيجية ممكنة بواسطة مجموعة من المصفوفات، و اختيار الإستراتيجية الملائمة لرسالة المؤسسة بواسطة مجموعة من معايير الاختبار المحددة ، تهدف مرحلة التصميم الاستراتيجي إلى صياغة خطة إستراتيجية، تكون بمثابة خريطة تعكس

أفضل توجه للمنظمة، و تتمكن المؤسسة من بالاستعانة بمجموعة من المعايير التي تسترشد بها لاختيار أفضل بديل من البدائل الممكنة، يتقدم تحديد الموقف الاستراتيجي حال النشاط الاستراتيجي، مرحلة صياغة الإستراتيجية،

تعتمد هذه المرحلة من الإدارة الإستراتيجية، أكثر من غيرها على تشكيلة كبيرة من الأدوات التي لطالما لاقت (و تبحث)، عن الربط بين إمكانيات المؤسسة و ظروف محيطها و رسالتها و توجه إدارتها، و التي تطورت منذ سنوات الستينات، حيث اشتقت في الأول من نظريات التسويق و الاقتصاد الصناعي، و بفعل التجربة تراكمت و ازدادت المعرفة حول الإستراتيجية و التنبؤ بمتغيرات المحيط، و أثرى ذلك حقيبة أدوات اتخاذ القرار الاستراتيجي .

إطار التحليلي لتحديد الموقف الاستراتيجي (النموذج)

باستثناء الحالات الغير عادية التي تواجه المؤسسة، فإن الهدف من التحليل الاستراتيجي، هو تحديد الاستراتيجيات البديلة، و التي غالبا ما تشكل سلسلة من الخطوات المتوالية، التي تنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع ترغب فيه مستقبلا،

و تعتمد المؤسسة في هذه المرحلة من التحليل على حوصلة معلومات التشخيص الاستراتيجي، كما تحتاج إلى النموذج لاتخاذ القرار يكون بمثابة إطار تحليلي لإعداد هذه البدائل الإستراتيجية،

و يشمل هذا النموذج ثلاثة مراحل أساسية.

مرحلة المدخلات و التي هي خلاصة لنتائج التشخيص الاستراتيجي و مرحلتي المطابقة و اتخاذ القرار.

مرحلة المدخلات[1]

و هي التي تشمل مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية، و مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية، و مصفوفة البروفيل التنافسي، و تعتمد مصفوفات هذه المرحلة أساسا على المعلومات الهامة و اللازمة التي جمعتها المؤسسة في مرحلة سابقة (التشخيص الاستراتيجي)،

مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية:

تتيح هذه المصفوفة لأصحاب القرار، فرصة تلخيص و تقييم كل العناصر المكونة للبيئة الخارجية للمؤسسة، و تتضمن هذه مجموعة من الخطوات المرتبة كما يلي:

[1] محمد أحمد عوض ، مرجع سابق، الفصل 6

- تصنيف في العمود الأول مجموعة الفرص و التهديدات التي يتم رصدها من خلال تحليل البيئة الخارجية، و ينبغي أن تتجاوز القائمة عشرة عناصر من الفرص و التهديدات التي تؤثر على كل من المؤسسة و الصناعة التي تنشط فيها، و حيث يتم سرد كل الفرص و التهديدات.

- و في العمود المقابل يتم تحديد الأهمية النسبية لكل فرصة أي عامل من العوامل الحاكمة للنجاح في الصناعة التي تنتمي لها المؤسسة بشكل عام (أي تحديد مدى التأثير النسبي للفرصة بالنسبة لنجاح الصناعة)، لا بد أن يكون مجموع هذه الأوزان مساويا للواحد (أو 100%)، و تحدد الأهمية النسبية لكل تديد مفروض على الصناعة بنفس الطريقة.

- أما العمود الثالث فيخصص لرتبة المؤسسة في الصناعة بالنظر لكل فرصة أو تديد بالمقارنة بمنافسيها، و يتم التنقيط وفق سلم من –5 حتى +5 ،يتم من خلاله تقييم مدى استجابة الاستراتيجيات الحالية للمؤسسة للعنصر (العناصر الحاكمة للنجاح، فرص و تديدات) فإذا كانت النقطة +5 هذا يعني أنها من أقوى المؤسسات احتمالا للاستفادة من الفرصة،إذ أنها تشير إلى استجابة متميزة للمؤسسة لهذا العنصر، أما -5 فيدل على أنها الأكثر احتمال تعرض للتهديد، تختلف هذه الخطوة عن سابقتها في أن تحديد الأهمية النسبية للعنصر الخارجي يتوقف أساسا على الصناعة أما تحديد الرتبة أو الدرجة فيعتمد على المؤسسة.

- و يخصص العمود الرابع لقيمة المركز التنافسي و التي هي حاصل ضرب الأهمية النسبية للفرصة أو التهديد في رتبة المؤسسة في الصناعة.

- في الأخير يتم جمع الدرجات النسبية لكل عناصر البيئة الخارجية، لتحديد الدرجة النسبية الإجمالية للمؤسسة ككل.

و يكون للدرجة النسبية الإجمالية للمؤسسة أن تحكم على استجابتها للفرص و التهديدات الحالية للصناعة، بمعنى آخر أن هذا الوزن النسبي الإجمالي يعكس قدرة الاستراتيجية الحالية للمؤسسة و استغلال الفرص بصورة فعالة و تقليل إلى أدنى حد ممكن من الأثر السلبي للتهديدات الخارجية المحتملة.

مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية:

تلخص مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية، مجموعة من نقاط القوة و الضعف التي يجب أن تتعدى في المتوسط عشرة عناصر داخلية، و التي تغطي كافة الوظائف بالمؤسسة، يمكنها أيضا أن توضح العلاقة التي تربطها و تحسب شدتها.

و هي مصفوفة تشبه كثيرا مصفوفة تحليل عناصر البيئة الخارجية:

- إلا أنه يتم استبدال عروض فرص و تديدات المحيط بنقاط قوة و ضعف المؤسسة، حيث تدرج نقاط القوة ثم تليها نقاط الضعف.
- بعدها يتم تحديد الأهمية النسبية لكل واحدة منها لتتبين المؤسسة أهمية كل عنصر من هذه العناصر في تحقيق النجاح في الصناعة التي تنتمي إليها، كما يجب أن يكون مجموع هذه الأوزان المرجحة مساويا للواحد.
- يتم تحديد رتبة المؤسسة بالمقارنة بمنافسيها في الصناعة لكل عنصر من العناصر، +5 يدل على أنها أقوى المؤسسات، أما –5 فينم على أنها من أضعف المؤسسات.
- أخيرا العمود الذي يتم من خلاله تحديد الدرجة النسبية لكل نقطة قوة و نقطة ضعف، بضرب الأهمية النسبية لكل عنصر في رتبة المؤسسة في الصناعة بالنظر إلى قريناتها.
- تحسب بعد ذلك الدرجة النسبية الإجمالية التي تعكس القوة التنافسية الداخلية للمؤسسة، فإذا كانت هذه النسبة عالية فهذا يعني المؤسسة قوية داخليا و العكس.

المبحث الأول: مرحلة التطابق:

تعرف الإستراتيجية في كثير من الأحيان على أنها المطابقة التي تحققها المؤسسة بين كل من الموارد و المهارات الداخلية و الفرص و المخاطر التي تخلقها المحيط، قد تسمى هذه المرحلة مرحلة المضاهاة، و تسعى إلى الموائمة بين الفرص الخارجية و عناصر القوة الداخلية و ذلك في ظل التهديدات الخارجية و عناصر الضعف الداخلية، و تتكون هذه المرحلة من أربع تحليل من أربعة مصفوفات، تعتمد على معلومات مستمدة من مرحلة المدخلات، ما يجب الإشارة إليه هو أن هذه المرحلة هي بمثابة مفتاح فعال لتوليد الاستراتيجيات البديلة الممكنة.

مصفوفة التحليل الثنائي SWOT

يمكن المؤسسة من قائمة تقييم عناصر البيئة الداخلية و قائمة تقييم عناصر البيئة الخارجية، معلومات هامة لتتعرف على مركزها التنافسي و من ثم اختيار التحرك الاستراتيجي الملائم الذي يمكنها من:

- تعظيم الاستفادة من الفرص في الخارج.
- تعظيم الاستفادة من نقاط القوة في الداخل.

- مواجهة المخاطر الخارجية؛
- و إصلاح نقاط الضعف داخل المؤسسة.

و لا يهتم تحقيق هذه الأهداف منفردة؛ بل هناك علاقة متداخلة تربط الإمكانيات الداخلية بالقوى التي تمارس في البيئة الخارجية للمؤسسة؛ و على هذا الأساس قدمت عدة نماذج تهدف إلى تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة بالكشف عن هذه العلاقة بطريقة منظمة؛ و من ثمة اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع طبيعة العلاقة القائمة بين عناصر البيئة الداخلية و الخارجية؛ و من أول هذه النماذج و أهمها نموذج التحليل الثنائي؛ و يكون كما في الشكل:

الشكل (19): مصفوفة "سواق".

	ذكر نقاط القوة -... -...	ذكر نقاط الضعف -... -...
ذكر الفرص : -...	استخدام نقاط القوة لاستغلال	التغلب على الضعف باستغلال
-... ذكر التهديدات : -... -...	الفرص . استخدام نقاط القوة لتجنب التهديد	الفرص . تقليل إلى أدنى حد نقاط الضعف وتجنب التهديد

1- إستراتيجية نقاط القوة مقابل الفرص ؛ حيث تتجه المؤسسة إلى استراتيجيات النمو؛ و تنمية مجالات نشاط استراتيجي جديدة؛

2- إستراتيجية نقاط الضعف مقابل الفرص ؛و التي يمكن أن تدفع المؤسسة إلى الشراكة لتعويض نقاط الضعف؛

3- إستراتيجية نقاط القوة و التهديدات؛ تتبع المؤسسة استراتيجيات المحافظة دون الاستثمار؛ إستراتيجية الحصاد؛ و تتجنب التهديدات باستغلال نقاط القوة كإقامة حواجز دخول للمنافسين الجدد؛

4- إستراتيجية نقاط الضعف مقابل التهديدات؛ فالمؤسسة في هذه الحالة تضطر أحيانا كثيرة؛ إلى أن تصارع من أجل البقاء؛ قد تندمج أو تنكمش أو تشهر إفلاسها و تختار التصفية؛كما تملك خيارات كاستراتيجيات الحصاد دون الاستثمار؛ أو تخفيض الاستثمار و الانكماش Le recentrage.

ما يجب الإشارة إليه هو أن فائدة هذه العملية التحليلية لا تقتصر على تحديد المركز التنافسي للمؤسسة بالنظر إلى ما تملك من موارد و قدرات و تحديد أفضل كيفية لاستخدامها فقط ؛ لكن تمتد فائدة

التحليل الثنائي لتشمل إمكانية تحديد الفرص التي لا تتمكن المؤسسة من استغلالها في الوقت الحالي لافتقارها للموارد المناسبة لذلك[1]

مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي و إجراءات SPACE :

يتم بواسطة هذه المصفوفة تحديد طبيعة الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة في بيئة أعمالها: هل من الملائم أن تكون إستراتيجية هجومية؟ أم تحافظة؟ أم دفاعية؟ أو من الأفضل أن تظهر المؤسسة تنافسية؟

يعتمد التحليل أساسا على نوعين من الأبعاد، هما على التوالي:

- بعدين داخليين: القوة المالية للمؤسسة و ميزتها التنافسية،
- و بعدين خارجين: الاستقرار البيئي و قوة الصناعة،

كل واحد من هذه الأبعاد تحدده مجموعة من المتغيرات التي تعكس الوضعية الإستراتيجية الداخلية و الخارجية للمؤسسة،

حيث تتحدد القوة المالية للمؤسسة بالرجوع إلى العائد على الاستثمار، السيولة، رأس المال العامل، درجة المخاطرة...، أما الميزة التنافسية فتعتمد على عناصر مثل: حصة السوق، جودة المنتج، دورة حياة المنتج، الخبرة في المجال التكنولوجي..، أما العناصر المكونة لمحور الاستقرار البيئي فهي: معدل التضخم، تغيير الطلب، التغيرات التكنولوجية، عوائق الدخول..، أما عناصر محور قوة الصناعة فهي: إمكانية النمو، إمكانية الربح، الإنتاجية..،

و خطوات العمل التي يجب اتباعها لإعداد مصفوفة SPACE هي كالتالي[1]:

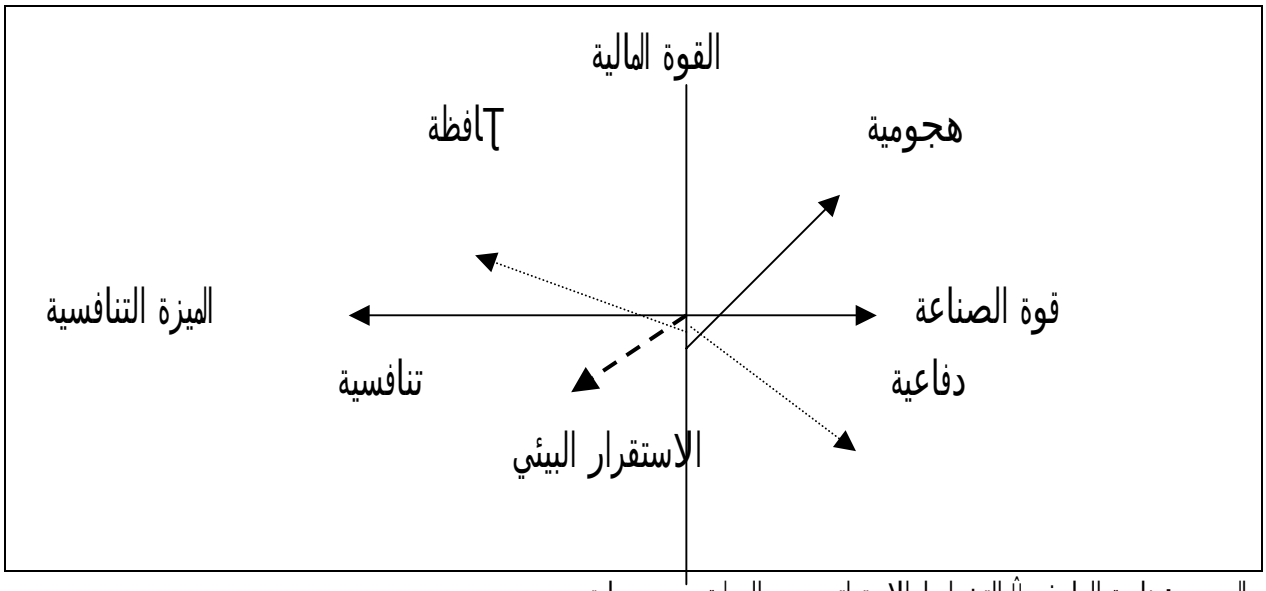
- يتم أولا اختيار مجموعة المتغيرات بتعريف أبعاد المصفوفة الأربعة، حسب طبيعة نشاط المؤسسة،
- يخصص قيمة تتراوح من +1 إلى +6 لكل متغير من متغيرات القوة المالية و قوة الصناعة، و قيم تتراوح من -1 إلى -6 لكل متغير من متغيرات الميزة التنافسية و الاستقرار البيئي،
- بعدها يتم حساب متوسط الدرجات لكل بعد من الأبعاد، مع القيم المخصصة للعناصر المكونة لكل بعد يقسمتها على عدد المتغيرات الداخلة في تحديده،
- القيام بتخطيط كل من محور السينات و العينات وفق وحدة القياس، يمثل متوسطات بعدي كل محور (درجة محور السينات: الميزة التنافسية + قوة الصناعة، درجة محور العينات: القوة المالية + الاستقرار البيئي)،

[1] جمال الدين محمد المرسي و لآخرون، مرجع سابق، ص 263

[1] نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، مرجع سابق، ص 253

- و أخيرا يتم تحديد النقطة المقابلة التي إحداثياتها (س،ع) ثم ربطها بنقطة المبدأ (0،0) ليتشكل المحور الذي يحدد اتجاه طبيعة الإستراتيجية التي ينبغي أن تتبناها المؤسسة.

الشكل رقم (20): مصفوفة Space



المصدر : نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي و العولمة مرجع سابق

و هذا بعض التوصيات الإستراتيجية لكل وضعية بعضها في الجدول:

- عندما يكون الشعاع في المجال الوضعية الهجومية فتكون المؤسسة في وضع تنافسي ممتاز لاستخدام نقاط القوة و الاستفادة من الفرص و للتغلب على نقاط الضعف و تجنب التهديدات فتتبع استراتيجيات كتنمية السوق اختراق السوق تنمية المنتج التكامل الأفقي و العمودي و الأفقي التنويع المتجانس و الغير متجانس وأخرى

- أما عندما يكون الشعاع في المجال الوضعية المحافظة فعلى المؤسسة المحافظة على القدرات الأساسية و الالتزام بالمال و عدم الإقدام على مخاطرة مبالغ فيها و غالبا ما تتضمن الاستراتيجيات المحافظة: اختراق السوق تنمية السوق تنمية المنتج تنويع مركز

- و عندما يكون الشعاع في المجال الوضعية الدفاعية على المؤسسة تصحيح نقاط الضعف الداخلية و تجنب التهديدات الخارجية و تشتمل الاستراتيجيات الدفاعية على تخفيض الاستثمار الانكماش التصفية كما يمكن البحث عن شراكة أو التنويع المركز

- و أخيرا قد يقع الشعاع الوعية التنافسية و تتمثل استراتيجيات المربع التنافسي في: التكامل الأمامي و الخلفي التكامل الأفقي تنمية المنتج تنمية السوق اختراق السوق و المشروع المشترك La joint-venture.

مصفوفة مكتب مجموعة بوسطن الاستشارية[1] :

ظهرت مصفوفة BCG إلى الوجود سنوات الستينات و هي أول أدوات تحليل حافظة الأنشطة حيث يتم تقسيم نشاط المؤسسة إلى مجموعات متجانسة بالاستعانة بمجموعة من المعايير من أجل زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فهذه الأداة صممت في الأصل للمؤسسات التي تمتلك عشرات بل و مئات مجالات الأعمال الإستراتيجية و تستخدم هذه المصفوفة مجالات النشاط الاستراتيجي إذ أن لكل واحدة منها إستراتيجية تتلاءم و وعية المؤسسة و احتياجات المحيط

و تشترك مصفوفة الBCG مع باقي المصفوفات فيما تشترك في تصويرها للوعيات الإستراتيجية بتمثيل بياني وتعتمد على بعدين أساسين هما حصة السوق النسبية و معدل نمو الصناعة

حصة السوق:

إن هذا البعد هو تطور و امتداد لفكرة أثر الخبرة و دورة حياة المنتج التي قدمها مكتب بوسطن الاستشاري سنوات الستينات حيث ترتبط فكرة حجم المؤسسة بزيادة المر دودية فتصبح فرضية هذه المصفوفة العلاقة الطردية التي تربط حصة السوق بقوة المؤسسة أي أن حصة السوق مؤشر على وعية المؤسسة و بشكل أدق فإن حصة السوق تعكس الوعية التنافسية لكل مجال نشاط استراتيجي و يفضل أن تكون قيمتها نسبية و لا مطلقة حيث تعكس الوعية التنافسية الحقيقية للمؤسسة و تحسب حصة السوق النسبية بنسبة حصة سوق المؤسسة على حصة سوق الرائد أو متوسط حصص سوق أكبر المنافسين

و كونها امتداد لفكرة أثر الخبرة فإن حصة السوق تمثيل لوعية هيكل التكاليف لمال النشاط في المؤسسة فالرائد في السوق هو الذي يتحمل أقل التكاليف حيث يستفيد من اقتصاديات الوفرة و أثر الخبرة و بالتالي يحقق أكبر هوامش الربح.

معدل نمو السوق:

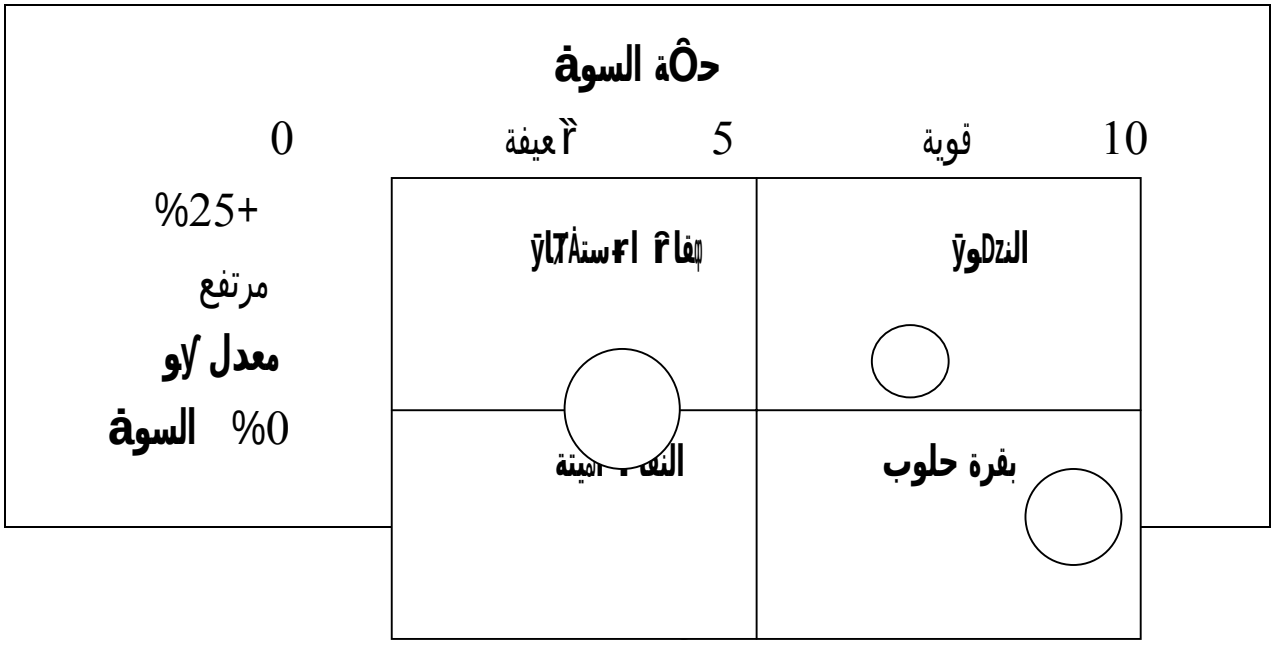
[1]G. Garibaldi, OP. Cit. P.266

أو معدل نمو مبيعات الصناعة، و هو البعد الذي يمثل جاذبية السوق، و كلما كان هذا المؤشر أكبر كلما حكم على السوق بأنها مربحة أكثر، كما يعبر معدل نمو السوق أو الصناعة عن الحاجة إلى رأس المال لكل مجال نشاط استراتيجي، فهو عامل مؤثر على معدل الاستثمار اللازم إما للمحافظة على الوضعية التنافسية أو تنميتها، فكلما زاد معدل نمو السوق زادت تكاليف الاستثمار و تكاليف دورة التشغيل، على عكس الوضع في السوق المستقرة، حيث لا تتطلب إلا مستوى منخفض من الاستثمارات الجديدة أما إذا كان معدل النمو في تناقص فإن احتمال التخلي عن بعض الأصول وارد.

بناء المصفوفة:

أما عن إعداد الإستراتيجية، فمحور السينات هو محور حصة السوق النسبية التي يشير إلى طريقة حسابها سابقا و التي تتراوح قيمتها من 0 إلى 5 ضعيفة و من 5 إلى 10 قوية، أما عن محور العينات فيمثل معدل نمو الصناعة و يحسب بالنسبة المئوية و يحصر عادة بين 0 +25% معدل نمو مرتفع -25% و0 ضعيف، فتتشكل مصفوفة بأربعة خلايا كل خلية منها تعكس وضعية معينة، و يمثل مجالات النشاط الاستراتيجي بتقاطع إحداثيات النقطة على المحورين س و ع، و يأخذ التمثيل شكل دوائر يتناسب حجمها مع نسبة إيراد أو رقم الأعمال مجال النشاط إلى إجمالي رقم الأعمال و/أو الإيرادات، أما المساحة المضللة فيها هي نسبة الأرباح التي تحققها هذه الوحدة

الشكل رقم (21): مصفوفة BCG



%25-

المصدر : نادية العارف ، مرجع سابق

التوصيات الإستراتيجية:

كما يظهر في الشكل، فإن الخلايا الأربعة الإستراتيجية هي على التوالي:

نقاط الاستفهام، النجوم، البقرة الحلوبة و النقاط الميتة، و لكل وضعية من هذه الوضعيات مجموعة من التوصيات الإستراتيجية،

خلية النجوم:

حيث معدل النمو السوقي مرتفع و حصة المؤسسة مهمة، هي أفضل الفرص الطويلة الأجل للنمو و الربحية، و يمكن القول أنها تقابل وضعية المربع التنافسي لمصفوفة SPACE ، حيث على المؤسسة الاستثمار من أجل المحافظة على الريادة، أما عن الوضعية المالية لمجال النشاط في هذا المربع فتمثل عادة حالة عجز مالي، يتم الاستثمار بالاعتماد أولا على موارد التمويل الذاتي ، ثم بالرجوع إلى مجالات النشاط الأخرى، التي تقع في مربع البقرة الحلوبة أو أصول النقاط الميتة،

مما يسبب تفاديه مع مجالات نشاط النجوم هو إهمالها و عدم استغلالها كما يجب، و/أو استنزافها كالبقرة الحلوبة بدل تلميعها.

خلية نقاط الاستفهام:

و هي نقطة تقاطع وضعية غير جيدة للمؤسسة (حصة السوق)، في سوق ذات جاذبية عالية، و تمثل وضعية محيرة للمؤسسة هل عليها الاستمرار و تكثيف الاستثمار باستراتيجية هجومية، أم عليها تخفيض الاستثمار و ربما التخلي و التصفية، لكن أبدا البذل الكبير في الاستثمار دون وجود حظوظ لملاحقة الرواد.

خلية البقرة الحلوبة:

تمثل مجالات نشاط البقرة الحلوبة أنشطة كانت سابقا نجوما حافظت على نجاحها رغم تدهور السوق، فهي مربع تقاطع الحصة السوقية النسبية العالية في صناعة متراجعة، فإذا كان مجال النشاط قويا فينصح بإتباع استراتيجيات الحصاد أما إذا ضعف هذه الأنشطة فينصح إتباع استراتيجيات الانكماش،

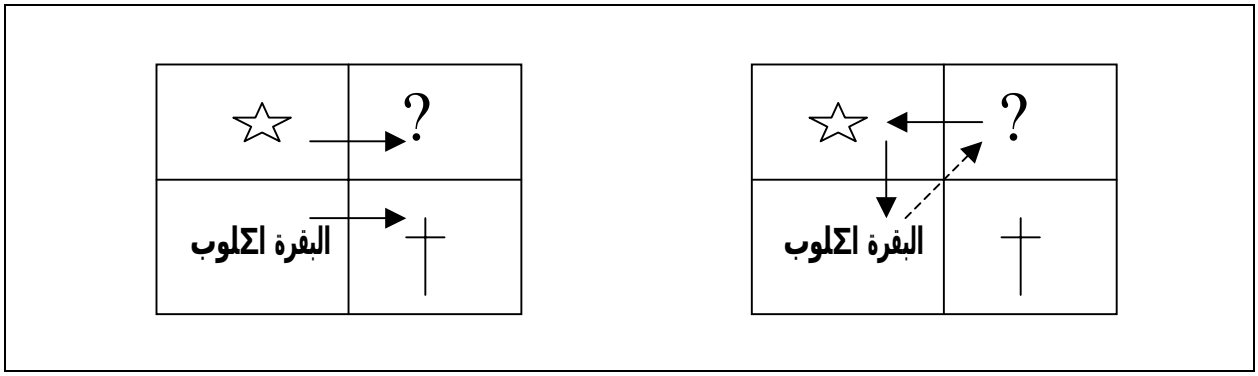
و تكون الوضعية المالية في هذا المربع في حالة فائض إذ أن هذه الأنشطة تولد سيولة تفوق احتياجاتها و ما يجب الحذر منه عند التعامل مع مجالات نشاط في هذه الخلية هو الاستثمار في سوق تتراجع أو الإهمال السريع لها في حين أنه يمكن استغلالها أحسن.

خلية النقاط الميتة:

و هو المربع الذي لا تملك المؤسسة وضعية تنافسية جيدة (حصة السوق) و لا حتى الصناعة في صحة جيدة فمن الملائم في هذه الحالة أن تتبع المؤسسة إما إستراتيجية الانكماش بتخفيض الاستثمار و التخلي عن بعض الأصول حيث تنتقل الكثير من الأنشطة من هذا المربع إلى وضعيات أحسن عند تخفيض التكاليف أو ربما البحث عن التخصص و التمييز في جزء من السوق و إذا فات الأوان فالتخلي و الانسحاب هو أحسن حل لهذه الأنشطة المتأزمة.

- و بالنظر إلى التوصيات السابقة يمكن استنتاج شكلين من سيناريوهات لحركة مجالات النشاط الاستراتيجي داخل مصفوفة ال BCG ، حيث الشكل الأول هو سيناريو النجاح أما الثاني فهو لسيناريو الفشل و تكون حركة النجاح عادة عكس حركة عقارب الساعة:

الشكل رقم (21): سيناريوهات BCG



Source : Garibaldi , Op. Cit P. 276

كما يجب الإشارة إلى أنه ليس بالأمر الهين أبدا تحريك مجال نشاط إلى وضع مربح من علامات الاستفهام إلى مربع النجوم، إذ يصعب على المؤسسة تحديد و بدقة حجم رأس المال اللازم لهذا من أجل سد التكاليف لزيادة حصتها في السوق، كما يجب التقدير الجيد للوضع المستقبلي،

من صعوبات و مخاطر قد تدفع بعض المؤسسات التي قامت بهذا الاختيار عن سوء تقدير إلى العجز المالي و أحيانا إلى الانسحاب.

مزايا مصفوفة الBCG :

- أولا الإدماج الممتاز للجوانب الاستراتيجية (النمو الاستثماري عدم الاستثماري..) و الجوانب المالية (التمويل أعلى الخزينة و/أو أسفل الخزينة).

- خاصية توضيحية بواسطة التمثيل البياني الذي يصور و بشكل متزامن عدد كبير من أنشطة حافظة المؤسسة المتنوعة.

- خاصيتها البيداغوجية السهلة التي تمنح للمسير شبكة تحليل واضحة للخيارات الاستراتيجية.

حدود مصفوفة الBCG :

أما هذه فبعض الانتقادات اللاذعة التي وجهت لهذه المصفوفة:

- و أول هذه العيوب هو الاختزال المقصر للمسائل الاستراتيجية ببعدين لا غير حيث من غير المنطقي أن تختصر مؤهلات المؤسسة و لا وضعيتها التنافسية في حصة السوق و كذلك الأمر بالنسبة جاذبية الصناعة أو السوق الذي يمثل فقط من خلال معدل نمو المبيعات فتختصر مصفوفة (حصة السوق/ معدل الصناعة) الحقيقة و الواقع الاستراتيجي المعقد.

- و الاهتمام حصريا بالأسواق التي تعتمد على السيطرة بالتكاليف و إهمال تلك التي تركز على التمييز بالجودة و الخدمات و التطور التكنولوجي. إذ لا يكون استعمال هذا النموذج ملائما إن لم يكن للخبرة من أثر أو كان ضعيفا أثرها. و بالتالي لا تكون هناك أهمية للتكاليف.

- أما في الجانب التقني للمصفوفة. فاستعمال نوعين من سلالم التنقيط. يفقدها من الدقة و منطق التحليل.

- كما أن تحديد وضعية المؤسسة في السوق ابتداء من معيار حكم موحد لمختلف الأنشطة لكل القطاعات دون تمييز. و لكن هل لكل القطاعات نفس الهياكل. و نفس الخصائص حتى يكون ممكنا الحكم عليها بنفس المعيار.

مصفوفة الداخلي/ الخارجي Mc Kinsey[1] :

هي أيضا مصفوفة من مصفوفات تسيير حافظة أنشطة المؤسسة. و تسمى أيضا بمصفوفة G Electric . و هي أداة للتحليل متعددة المعايير. تعتمد أساسا على بعدين هما:

[1] نادية العارف. التخطيط الاستراتيجي و العولمة. مرجع سابق ص 265

[1]J.P Helfer et autres, OP. Cit. P.149

- البعد الأول: و هو إجمالي الدرجات المرجحة لتقييم عناصر البيئة الداخلية: و الممثلة لمؤهلات المؤسسة أو قوتها التنافسية (نتائج مرحلة المدخلات):

- البعد الثاني: و هو إجمالي الدرجات المرجحة لتقييم عناصر البيئة الخارجية: و الممثلة لجاذبية الصناعة أو السوق على المدى المتوسط (نتائج مرحلة المدخلات).

بناء المصفوفة:

أولا: بعد مؤهلات المؤسسة

1- تحديد معايير التحليل لبعد مؤهلات المؤسسة: بتحديد عوامل النجاح بالنسبة للصناعة أو مجال النشاط:

2- يتم تحديد الأوزان الترجيحية لكل معيار من المعايير السابقة: أي تحديد درجة أهمية المعيار في الصناعة و هو معطى من الخبير: حيث أن مجموع هذه الأوزان يساوي الواحد:

3- بعده يتم تقييم المؤسسة أي وضعيتها التنافسية بالنظر إلى العوامل الحاكمة للنجاح في الصناعة: أي بالنظر إلى المعايير السابقة يتم تنقيط المؤسسة مقارنة بالرائد أو بالوضعية المثلى: بتحديد درجة جاذبية كل معيار: و يكون التنقيط من واحد إلى خمسة (1 إلى 5): حيث النقطة واحد تقابل الوضعية التنافسية الضعيفة للمؤسسة: أما النقطة خمسة فتقابل الوضعية التنافسية القوية:

4- و أخيرا يتم حساب درجة الجاذبية الترجيحية كل معيار من المعايير السابقة: و التي هي حاصل ضرب الوزن المرجح للمعيار في درجة الجاذبية:

ثانيا: جاذبية الصناعة:

1- اختيار مجموعة معايير التحليل الخاصة بالصناعة و التي تقترحها الإدارة العامة: و تحكم من خلالها على جاذبية السوق:

2- تحديد الأوزان المرجحة لكل معيار من المعايير من طرف الإدارة العامة أيضا: حيث مجموعها يساوي الواحد:

3- تقييم هذه المعايير بالنسبة للقطاع: أي أهمية كل معيار من هذه المعايير التي اختارتها المؤسسة للحكم عن جاذبية السوق في القطاع نفسه: كأهمية الحاجة إلى التمويل أو إمكانية التميز في قطاع البناء مثلا: و تتراوح درجة الجاذبية من 1 إلى 5:

-4 أخير حساب درجة الجاذبية الترجيحية لكل معيار من المعايير المختارة و هي حاصل ضرب الأوزان في درجة الجاذبية.

ثالثا تقاطع البعدين:

1- بعد ذلك تتم مقاطعة المحورين (مؤهلات/جاذبية)، حيث يمثل المحور السينات مجموعة درجات الجاذبية المرجحة لعوامل البيئة الداخلية أما المحور العينات فيمثل مجموعة درجات الجاذبية المرجحة لعوامل البيئة الخارجية،

2- يتم تقسيم كل محور إلى ثلاثة مناطق، تعبر كل منطقة على وزنية ما، فيقسم المحور السينات إلى منطقة من 1.00 إلى 1.99 ما يقابل وزنية تنافسية ضعيفة للمؤسسة، من 2 إلى 2.99 وزنية تنافسية متوسطة، من 3 إلى4 وزنية تنافسية قوية، و يقسم المحور العينات أيضا إلى، من 1.00 إلى 1.99 جاذبية الصناعة ضعيفة، من 2 إلى 2.99 جاذبية متوسطة، من 3 إلى 4 جاذبية مرتفعة،

3-و ينتج عن تقاطع المحورين تسعة خلايا كل خلية تقابل وزنية استراتيجية معينة، و يتم تحديد مكان كل مجال استراتيجي من حافظة أنشطة المؤسسة على مصفوفة (مؤهلات/جاذبية)،

4- يتم تمثيلها بواسطة دوائر، تعكس مساحة كل دائرة رقم الأعمال النسبي المحقق، و المنطقة المضللة بداخلها تعبر عن حجم الأرباح النسبية،

-5بعدها تقدم التوقعات الإستراتيجية حسب وزنية كل مجال نشاط استراتيجي في المصفوفة.

الشكل رقم (22): مصفوفة Mc Kinsey

درجات الجاذبية المرجحة للعناصر الخارجية		4-3 قوي	2.99-2 متوسط	1.99-1 ضعيف
	مرتفع 3-4	1	2	3
	متوسط 2-2.99	4	5	6
	ضعيف 1-1.99	7	8	9

المصدر : نادية العارف ، مرجع سابق

التوصيات الإستراتيجية:

يترتب عن تقاطع (المؤهلات/الجاذبية)، تسعة خلايا و لتحليل الوزنيات كما يمكن تقسيم مصفوفة (الداخلي/ الخارجي)، إلى ثلاثة مناطق رئيسية، لكل واحدة الاستراتيجيات الملائمة لها:

المنطقة الأولى:

تشمل الخلايا 1،2، 4، تلائم هذه الوضعية استراتيجيات النمو و البناء، و يكون ذلك بالاستراتيجيات المكثفة مثل الاختراق، تنمية المنتج و تنمية السوق، أو بالاستراتيجيات التكاملية، الخلفي، الأمامي و الأفقي، حيث تسعى المؤسسة في الخلية 1 إلى الاستثمار و المحافظة على الريادة، أما في الخليتين 2،4 فيكون البناء انتقائي، على التوازن بتقوية المؤهلات و بالحفاظ على المكانة التنافسية.

المنطقة الثانية:

تشمل الخلايا 3،5،7، هذه الخلايا تتوافق مع استراتيجيات المحافظة و الحصاد، فتقوم المؤسسة باستراتيجيات توسعية باختراق السوق و تنميتها و تنمية المنتجات، باستراتيجيات ، إما الاستثمار لتنمية المؤهلات إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك و قد تكون الشراكة حلا لذلك، أو الحد من الاستثمار و التركيز على الأجزاء ذات الخطورة المنخفضة، بالاستفادة من الوضعيات المحصل عليها و عدم الاستثمار.

المنطقة الثالثة.

أما منطقة الخلايا المتبقية و هي 6، 8، 9، فهي المنطقة التي تتحضر فيها المؤسسة للانسحاب من السوق إذا كانت في الخانة التاسعة للتخلي في الوقت اللازم، أو الحد من الاستثمار و البحث عن أجزاء إستراتيجية أقل خطورة أو البحث عن الشراكة ، أيضا التفكير في الانسحاب التدريجي و التصفية ربما بعد محاولة التقليد أو جعل التكاليف الثابتة أكثر مرونة.

ما يجب الإشارة إلى أن مجالات النشاط الاستراتيجي يمكنها التحرك بداخل مصفوفة الداخلي/الخارجي و ذلك مجموعة من الأسباب، إذ يمكن للمؤسسة أن تطور من العوامل الحاكمة للنجاح، أو يتطور المحيط بشكل يتلاءم مع مؤهلات المؤسسة ما يقدم فرص أكبر للتحكم في عوامل النجاح، أو لتطور حاصل في المحيط يزيح مجال النشاط من مكانه، فالمحيط في تطور و تغيير مستمر، قد يخلق يتناسب أحسن أو لا مع استراتيجيات المؤسسة.

مزايا و عيوب المصفوفة[1]:

[1]G. Garibaldi, OP. Cit. P.302

- على عكس مصفوفة ال BCG فإن هذه المصفوفة ترجع إلى عدد كبير من المعايير بالنسبة للوضعية التنافسية للمؤسسة و كذلك للمر بالنسبة جاذبية الصناعة،
- إلا أن ذلك لا يعفيها من عيب الذاتية في الحكم، إذ أنها تعتمد على المنهج التجريبي في اختيار المعايير و الأوزان الترجيحية المعطاة من السوق أو المؤسسة،
- كما تمنح للمؤسسة فرصة الاختيار الفعلية لاتخاذ القرار، إذ قد أن تكون دائرة مجال نشاط واقعة بين خليتين، ذلك لتعدد المعايير و التي يمكن أن تكون متضادة أحيانا فيمحو الواحد أثر الآخر،
- كما ينقص هذه المصفوفة أنها لا تظهر أثر التداؤب Synergie بين عناصر حافظة النشاط الاستراتيجي للمؤسسة.

مصفوفة المكتب الاستشاري ADL:

هي النموذج التحليلي الثالث لدراسة حفظة الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة، و تعتمد هي الأخرى على بعدين أساسين، و لكنها كمصفوفة المؤهلات/ جاذبية تستند إلى مجموعة من المعايير، للحصول في الأخير على مصفوفة تتضمن أكثر من المصفوفات السابقة، للتأكد عن الدقة، أما عن بعدي المصفوفة، فهما بعد خاص بتحليل البيئة الداخلية و هو بعد الوضعية التنافسية للمؤسسة، و بعد يهتم بالبيئة الخارجية و هو بعد نضج المهنة أو الصناعة:

بناء المصفوفة[1]:

أولا يتم تحديد بعد الوضعية التنافسية للمؤسسة.

حيث يتم تقييم وضعية المؤسسة بالنظر إلى درجة تحكمها في عوامل نجاح القطاع لكل مجال نشاط استراتيجي، حيث يمكن أن تملك المؤسسة منابع للميزة التنافسية على كل مستويات النشاط (التموين، التحويل، التوزيع)، و أهمية كل واحدة منها نسبية بالنظر إلى الصناعة، و بنفس طريقة عمل المصفوفة (داخلي/خارجي) يتم تحديد درجة جاذبية الترجيحية لكل معيار من المعايير إلا أنها تقسم على 5 درجات تقابل رأس وضعيات (قوية جدا، قوية، مقبولة، ضعيفة، هامشية)،

1- وضعية تنافسية قوية جدا، حيث تسيطر المؤسسة على السوق، فتتحكم في تحركات منافسيها، وتمتلك التشكيلة الأوسع للخيارات الإستراتيجية،

[1]M. Godet, de l'anticipation à l'action (Paris Dunod, 1991)

2- وضعية قوية فيمكن للمؤسسة اختيار سياستها وفق تغيرات البيئة دون أن تؤثر هذه التغيرات على استراتيجياتها في المدى البعيد

3- وضعية مقبولة إذ تملك المؤسسة بعض المؤهلات التي تمكنها من تبني مجموعة من الخيارات الإستراتيجية

4- وضعية غير مقبولة أو ضعيفة و تملك المؤسسة في هذه الوضعية فرص تسامح أهم المنافسين في السوق إما عمدي أو غير ذلك و تمتلك هذه المؤسسة مجموعة من الإمكانيات الكافية لتبرير استمرار نشاطها لكنها تملك حظوظ ضعيفة للمحافظة على وضعيتها على المدى المتوسط

5- وضعية هامشية لا تملك الإمكانيات الكافية حاليا لكن قد يمكنها تحسين وضعها فالعيش و البقاء على المدى القصير من الصعب جدا أن يمتد للمدى البعيد.

2- ثانيا يتم تحديد بعد نضج الصناعة[1]:

و هو البعد الذي يمثل درجة الجاذبية الحالية للقطاع أو الصناعة و التنبؤات المستقبلية لها و تستخدم هذه المصفوفة لتحديد درجة نضج الصناعة مفهوم دورة حياة المنتج و الذي تسقط على القطاع فيمر هذا الأخير بأربعة مراحل الانطلاق النمو النضج و أخيرا الزوال و تكون الخصائص التي يميز كل مرحلة كما يلي مرحلة بمرحلة: من المصدر السابق

1- مرحلة الانطلاق حيث معدل نمو الصناعة أسرع بكثير من العائد الوطني الخام و لا يمكن التنبؤ بشكل واضح بإمكانية النمو تكون تشكيلة المنتجات ضيقة أما عن حصص السوق فهي عادة ما تكون مبعثرة و غير مستقرة فالدخول إلى السوق سهل و عدد المنافسين غير ثابت يمكن الحكم عليه عموما أنه في تزايد التكنولوجيا في تطور سريع و عادة غير معروفة كما تتميز هذه المرحلة بعدم استقرار العملاء

2- مرحلة النمو حيث تنمو الصناعة بمعدل أكبر من معدل نمو العائد الوطني الخام و يصل عدد المنافسين إلى حده الأقصى يبدأ في التراجع تتزايد تشكيلة المنتجات في هذه المرحلة و يميل عدد العملاء و كذلك السوق إلى الاستقرار التدريجي حيث أن الدخول إلى القطاع يصبح أمرا أصعب و يظهر تركيز المؤسسات أما التكنولوجيا فتكون متغيرة

[1]M. Godet, OP. Cit

3- مرحلة النضج: في هذه المرحلة يبدأ معدل نمو الصناعة في التناقص حيث يصبح أقل من أو يساوي معدل نمو العائد الوطني الخام، كما تظهر و بشكل أوضح إمكانية نمو و تعرض المؤسسات المتنافسة تشكيلة واسعة من المنتجات و قد تعمل بعض منها على ترشيد عروضها، و يصبح من الصعب جدا الدخول إلى السوق في هذه المرحلة، فتكون مستقرة نسبيا، أما التكنولوجيا فتصبح معروفة و سهلة المنال.

-4 مرحلة الشيخوخة أو الزوال: حيث تتوقف الصناعة عن النمو أو تتراجع، و تتوزع حصص السوق في شكل مركز جدا أو على العكس مبعثر جدا، كما يستقر حجم الطلب، و على الرغم من أن التكنولوجيا في هذه المرحلة معروفة و سهلة فإن عدد المنافسين يكون في أدنى حد له، يقدم كل واحد منهم تشكيلة ضيقة عادة المنتجات الأساسية، أو تشكيلة واسعة إذا انفجرت السوق، عموما يمكن القول أن السوق غير جذابة.

القطاع / الوضعية التنافسية	ضعيف	نمو	نضج	زوال
مسيطرة				
قوية				
هيكلة			وضعية تنافسية ومن	وضعية تنافسية ضعيفة
مقبولة				
ضعيفة		باحث ال		

Source : Garibaldi, OP. Cit

شكل مصفوفة L

و تقسم مصفوفة الADL إلى أربعة مناطق أساسية:

1: منطقة البناء و المحافظة

2: منطقة البناء الانتقائي

3: منطقة إعادة التوجيه

4: منطقة الانسحاب.

التوصيات الإستراتيجية:

للتمكن من تحديد وضعية مجال النشاط الاستراتيجي يتم أولا التقاطع بين البعدين أو المحورين لنتحصل على مصفوفة من عشرين خانة مع عادة في أربعة مساحات مساحة المحافظة و النمو مساحة النمو الانتقائي مساحة لإعادة التوجيه و أخيرا منطقة للانسحاب و فيما يلي بعض من التوصيات الإستراتيجية لكل واحدة منها[1]:

- منطقة البناء و التطوير:

حيث تكون المؤسسة أحسن المؤهلات بالنسبة لمنافسيها في سوق واعدة بالتفصيل يمكن القول أنه على المؤسسة إذا كانت مسيطرة في مرحلة الانطلاق أن تعمل جاهدة لزيادة حصة السوق و المحافظة على الوضعية أما إذا كانت مسيطرة في مرحلة النمو فعليها المحافظة على حصتها و وضعيتها في السوق مسيطرة في سوق ناضجة يجب دائما المحافظة على الريادة و النمو مع القطاع أما إذا كانت السوق في مرحلة الانطلاق أو النمو و المؤسسة قوية أو مقبولة فعليها تحسين وضعيتها التنافسية في السوق و زيادة حصتها منها

- منطقة البناء أو التطوير الانتقائي:

إذا كانت المؤسسة تكون وضعية تنافسية قوية في سوق متراجعة فعليها المحافظة على الوضعية و الحصاد أما إذا كانت وضعية المؤسسة مقبولة أو غير مقبولة في سوق ناضجة فعليها إما المحافظة أو البحث عن الحماية بالتركيز على جزء استراتيجي أما إذا أصبحت السوق في مرحلة الزوال فعليها الحصاد و الانسحاب التدريجي

- منطقة إعادة التوجيه أو إعادة التأهيل:

على الرغم من أن الوضعية التنافسية متراجعة في المراحل الأخيرة من حياة السوق إلا أن هناك إمكانية أو حتى لزيادتها فيكون أمام المؤسسة خيارين إما الاستمرار و الاستثمار أكثر أو الانسحاب

[1]G. Garibaldi, OP. Cit. P.290

- منطقة الانسحاب:

توصي المصفوفة المؤسسة بالانسحاب في هذه الوضعية إذ أن الاستثمار في هذه الحالة يكلف أكثر مما يكسب.

مزايا مصفوفة ADL[1]:

1- تقدم هذه المصفوفة كباقي المصفوفات توضيحات بيانية لوضعية حافظة نشاط المؤسسة كما توضح الرابط بين الوضعية المالية و الإستراتيجية فيمكن التمييز بين أربعة حالات تدعم القرارات الإستراتيجية كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (24) تسيير السيولة ب ADL

	الكهولة	النضج	الانطلاق
الوضعية التنافسية + (مسيطر، قوي، مقبول)	مردودية عالية + احتياجات استثمار ضعيفة = فائض في السيولة	مردودية عالية + احتياجات استثمار عالية = تمويل ذاتي	
الوضعية التنافسية - (غير مقبول، هامشي)	مردودية ضعيفة + احتياجات استثمار منخفضة = تمويل ذاتي	مردودية ضعيفة + احتياجات عالية = عجز كبير في السيولة	
	-	احتياجات رأس المال	+

Source : J.P. Helfer et autres , Op. Cit. P.157

2- كما أن أداة ال ADL هي أداة ذات تطبيق أوسع من ال BCG إذ أنها تتكيف مع كل وضعيات المنافسة خاصة تلك التي تكون في الأسواق ذات معدل النمو المنخفض بل و المتناقص و أحيانا و بشكل

[1]J.P Helfer et autres, OP. Cit. P.156

أصعب مع الأسواق المبعثرة و التي تعتمد على استراتيجيات مختلفة، لذا فإنها يمكن اعتبارها الأفضل من الناحية الكيفية.

عيوب مصفوفة ADL

1- و أولها صعوبة إعطاء قيم ملائمة و موضوعية للمتغيرات المختارة في هذه المصفوفة، سواء تعلق الأمر بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة أو بمرحلة حياة الصناعة.

-2و يعب الإشارة أيضا أن بعض الصناعات على عكس الكائن الحي يمكن أن تعود للشباب، أو تتجاوز مرحلة أو غيرها من الحالات و التي تفاضل عنها مصفوفة ADL في فرضياتها.

المبحث الثاني : مرحلة اتخاذ القرار:

تنكشف بعد عملية المطابقة مجموعة البدائل الإستراتيجية المتاحة، التي يضعها المشاركين في إعداد الإستراتيجية إلى تنقيط وفق سلم مكون من درجات، للتوصل إلى إعداد قائمة رتيبة لأفضل الاستراتيجيات التي يمكن تحقيقها، و لذلك تستعمل عادة مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي.

مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي[1]:

و هي الأسلوب التحليلي الوحيد في مجال الإدارة الإستراتيجية، الذي يمكن من تحديد الجاذبية النسبية لكل بديل من البدائل الإستراتيجية المتاحة، و تشير هذه المصفوفة إلى أفضل البدائل بصورة موضوعية، و تستخدم مدخلات ناتجة عن المرحلتين السابقتين، أي أنها تعتمد على نتائج المصفوفات السابقة لاستخلاص المعلومات المطلوبة، فتبنى على أساس العوامل الحاكمة للنجاح للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، كما أنها تعتمد على الحكم الموضوعي و الجيد لأصحاب القرار، إذ يتقدم التحليل و الفطنة، عملية اتخاذ القرار الخاصة بوضع الإستراتيجية الملائمة.

إعداد المصفوفة:

تتضمن هذه المصفوفة مجموعة من الأعمدة، يخصص العمود الأول فيها، سرد العوامل الحاكمة للنجاح، أو ما يوصف بعناصر البيئة الداخلية و الخارجية في المرحلة الأولى، لذا فإن العمود الأول

[1] نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، مرجع سابق ، ص 282

تمثل المعلومات المتحصل عليها مباشرة من مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية و الداخلية، و يجب أن تضم المصفوفة ما لا يقل عن عشرة عناصر لتقييم البيئة الداخلية و كذلك الأمر لعناصر تقييم البيئة الخارجية، حيث يتم تحديد ما إذا كان كل عامل من هذه العوامل تمثل أحد مجالات القوة أو الضعف، أو تمثل نوع من الفرص و التهديدات، فيتم سردها بالترتيب، فرص تهديدات، مجالات قوة، فمجالات ضعف.

أما في العمود الثاني فيتم تحديد الوزن المرجح الخاص بكل عامل من العوامل الحاكمة للنجاح و الممتد من الواحد 1: هام جدا، إلى الصفر 0: غير هام، و ذلك بتحديد مدى التأثير المحتمل للعنصر الداخلي أو الخارجي على اختيار الإستراتيجية عموما، و يلاحظ أن مجموع عمود الأوزان الترجيحية يساوي واحد صحيح.

أما في العمود الثالث، فيتم تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة حيث يتم تقسيمها إلى مجموعات متجانسة، للتمكن من دراستها و مقارنتها بعضها ببعض كمجموعة التنويع: الأفقي، المركز.. أو التكامل: العمودي و الأمامي..

و يحدد بعدها التقييم و الذي يعبر عن مدى استجابة إدارة المنظمة لكل عامل من هذه العوامل الإستراتيجية عند اختيار البديل المقابل، وفق مقياس بأربعة درجات كما أشير سابقا، 1: غير مقبول، 2: مقبول نسبيا، 3: غالبا مقبول، 4: مقبول للعامة، و يتحدد التقييم من خلال الإجابة عن السؤال: هل يؤثر هذا العنصر أو العامل الحاكم للنجاح المقابل، على اختيار البديل الاستراتيجي محل البحث (أي بالتحديد) و بأي درجة؟

و تحسب بعد ذلك درجة الجاذبية النسبية لكل بديل استراتيجي، بالنظر إلى مدى استغلال كل عامل مقابل من العوامل الحاكمة للنجاح في البيئة الداخلية و الخارجية، و تتحدد درجة الجاذبية النسبية من خلال حاصل ضرب الوزن الترجيحي في التقييم بالنسبة لكل عنصر

يتم جمع درجات الجاذبية الكلية لكل عمود من الأعمدة في المصفوفة، ليعكس هذا المجموع أكثر الاستراتيجيات جاذبية من مجموعة البدائل الممكنة. أنظر الشكل الموالي:

ما يجب الإشارة إليه هو ضرورة مراجعة أهداف المؤسسة و رسالتها الحالية، قبل القيام بتنمية و تقييم الإستراتيجيات البديلة للمؤسسة، و تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من مدى ملائمة الرسالة و الأهداف الحالية لوضاع الجديدة، و ما يحقق من هذه الأهداف و درجة جلاء و وضوح

الرسالة و سلامة و صحة صياغتها و في نفس الوقت تتم مراقبة الأهداف و تحليل الفجوات بين التي تم إنجازها و التي تم تحقيقها و في هذه الحالة يجب تغيير الاستراتيجيات لتحسين الأداء أو إعادة النظر في الأهداف جعلها أكثر واقعية.

مزايا و عيوب مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي:

1- من مزايا هذه المصفوفة إمكانية مراجعة مجموعة من البدائل الإستراتيجية في نفس الوقت

2- كما أنها يمكن أن تخدم مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها و أحجامها إذ يمكن تطويعها لتتلاءم و احتياجات المؤسسات الكبيرة و كذلك الصغيرة تلك التي تهدف إلى تعظيم الربح و تلك التي لا تهدف لتحقيق ربح

3- من مزايا هذه المصفوفة أيضا هو التقليل من احتمال إهمال بعض من عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية وإعطاءها الوزن الغير مناسب و إعدادها يحتاج إلى مراجعة خبرات الاستراتيجيين للتمكن من تحقيق هذا التكامل

4- إلا أنها تعتمد و تتطلب الكثير من الحكم الشخصي و الافتراضات للتمكن من تحديد الأوزان الترجيحية و درجات الجاذبية النسبية التي يفترض أنها تقوم على أسس موضوعية.

الشكل رقم (24): مصفوفة التخطيط الكمي الاستراتيجي

العوامل الحاكمة للنجاح	الأوزان المرجحة	البدائل الاستراتيجية							
		المجموعة الأولى				المجموعة الثانية			
		التقييم	الجاذبية	2	.....	....	....	....	....
الخارجية									
الفرص :									
-...									
التهديدات:									
-...									
الداخلية:									
القوة:-...									
المجموع	يساوي واحد								

المصدر : نادية العارف مرجع سابق

- fموعة من المعايير التي تعتمد عليها اختيار أحد بدائل استراتيجي:

بعد تحديد البدائل الإستراتيجية، يتوجب على أصحاب القرار تقييم هذه البدائل على أساس المزايا و العيوب، و اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات للتنفيذ، و يكون الاختيار أسهل إذا ما كانت عملية التقييم تتم عن بديل واحد متميز ناتج عن مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي ، لكن الأمر ليس كذلك معظم الأحيان، فتضطر الإدارة إلى الحكم بينها، و ترجع في ذلك إلى مجموعة من معايير الاختيار، نذكر أهمها:

- و ربما يكون أهم معيار من هذه المعايير على الإطلاق، و هو مقدرة البديل الاستراتيجي على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، و بأعلى المداخيل،
- إن من أهم معايير الاختيار أيضا، معيار الإمكانيات و الموارد المتاحة للمؤسسة، سواء كانت مادية أو مالية ، بشرية و حتى المعلومات، إن هذه الموارد تكسب المؤسسة حقل أوسع للاختيار بين البدائل، كما تمكن من استغلال الفرص إذا أتيحت،
- يحدد اختيار البديل الاستراتيجي للمؤسسة، بشكل مباشر أو غير مباشر على الهيكل التنظيمي و كذا على منافذ السلطة، فهو يؤثر على الإدارة وأصحاب القرار أي من يختار البدائل الإستراتيجية في المؤسسة،
- كما يجب مراعاة إمكانية الاستفادة من خبرة المؤسسة و ما يميها كأساس من أسس الاختيار الاستراتيجي و الذي يمكن أن يكون أصل و منبع لميزة تنافسية في السوق و اهدف، إلا أن هذا المعيار لا يجب أن يؤثر عن قدرة المؤسسة على التغيير و التفاعل بكفاءة مع البيئة الجديدة.

الخاتمة:

تهدف عملية التشخيص الاستراتيجي إلى التعرف على الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف، لتتمكن المؤسسة من تحديد موقفها الاستراتيجي و من ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، و الذي يمكن المؤسسة من تعظيم الاستفادة من نقاط القوة و الفرص و إصلاح نقاط الضعف و التعامل مع التهديدات الخارجية، و لا يمكن أن تعزل هذه الأهداف عن بعضها البعض، ونتيجة لتداخلها، يحدد الموقف الاستراتيجي بالاعتماد على هذه القوى للتمكن من تنمية الاستراتيجيات الممكنة في إطار تحليلي يتضمن مجموعة من المصفوفات و أدوات التحليل و اختيار أيها أنسب للمؤسسة.

الفصل السابع : الخيارات الاستراتيجية

خطة الفصل السابع

مقدمة.

المبحث الأول:استراتيجية المؤسسة

- المطلب الأول: استراتيجية التخصص.
- المطلب الثاني: استراتيجية التنويع.
- المطلب الثالث: استراتيجية التكامل العمودي.
- المطلب الرابع: استراتيجيات العولمة.

المبحث الثاني: استراتيجيات النشاط

- المطلب الأول: استراتيجيات النمو (المهمة الاستراتيجية).
- المطلب الثاني: الاستراتيجيات الشاملة (الأدوات التنافسية).
- المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية.
- الطلب الرابع: الاستراتيجيات التعاونية.

الخاتمة

مقدمة:

تهدف تنمية الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في بيئة أعمال معينة، إلى تحديد المسالك و الأساليب التي يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة، و يملك الإدارة العليا مجموعة محدودة

من هذه البدائل، لكنها يجب أن تطبق تشكيلة منها على النحو الذي يتلاءم مع إمكانياتها الداخلية و يتناسب مع بيئتها الخارجية، و الأخرى أكثر تفصيلا على مستوى الأعمال، و يجب أن تتعرف المؤسسة على كامل تشكيلة البدائل الإستراتيجية بمزايا و عيوبها و جوانبها التنظيمية للتمكن من اختيار البديل الأنسب لحاجتها.

و تتكون البدائل الإستراتيجية أساسا من مجموعتين، الأولى استراتيجيات على مستوى المؤسسة، و الأخرى أكثر تفصيلا و تركيزا على مستوى الأعمال.

المبحث الأول: استراتيجية المؤسسة

تمثل أعلى مستوى لتحديد مهام و أهداف المؤسسة، و يمكن إستراتيجية المؤسسة من تحديد موضوع و مضمون القرارات الإستراتيجية.

إن موضوع قرارات إستراتيجية المؤسسة، يرتبط أساسا بتحديد مكونات حافظة نشاطها و كذلك عملية تخصيص أو توزيع الموارد على الأنشطة، و يتم تحديد نشاط المؤسسة بتحديد التوليفة (منتج/ سوق)، فتدرس إستراتيجية المؤسسة كل بعد من البعدين، فهي تبحث في طبيعة المنتجات، و قد اختصرت في التركيز على عدد ميادين النشاط التي اختارتها المؤسسة، هل تتبع المؤسسة إستراتيجية التخصص في مجال نشاط وحيد، أو تختار إستراتيجية تنويع حافظة نشاطها؟

كما تبحث في البعد الجغرافي لأنشطة المؤسسة و حجم الأسواق، هل هي أسواق محلية، وطنية، دولية أو شاملة،

و قد إستراتيجية المؤسسة معناها فيما أعطاه Ansoff بأشعة نمو المؤسسة على المدى الطويل و المتوسط، حيث أن إستراتيجية المؤسسة تتحكم في محتوى حافظة النشاط، فهي بذلك تحدد المسارات الأساسية لنمو المؤسسة على الفترات البعيدة،

فالإدارة العليا بتحديدها لإستراتيجية المؤسسة، تحدد مراكز الثقل لها، و التي ترتبط بوضعيتها التنافسية في القطاع، و التي تتراكم حولها مهارات المؤسسة و خبرتها، و تؤثر على تنظيمها و أساليب تسييرها، و بالتالي تؤثر حتما على حركة نموها في المستقبل،

المطلب الأول: إستراتيجية التنويع

و تعني عمل المؤسسة بمجال نشاط واحد لتنمية و استغلال مهارات خاصة و يمكن أن تأخذ إستراتيجية التخصص عدة صور:

- عرض منتج واحد (قياسي standard) لكل السوق
- التركيز على جزء معين من السوق
- استغلال تكنولوجيا معينة

و تفسح إستراتيجية التخصص للمؤسسة مجالا ضيق نسبيا إذا ما حدد مجال النشاط بمنتج واحد و/أو ارتبط بمنطقة جغرافية واحدة لكنها يمكن أن تأخذ صفة الإستراتيجية الواسعة إذا ما كانت تعمل على تحقيق حجم أكبر إما بالعمل في سوق أوسع و/أو بعرض منتجات جديدة لكن دون الحاجة لمهارات أخرى و هو ما يشار إليه إلى التخصص المرن و هو مجموعة من المناورات التي تدف إلى إشباع حاجات جديدة لكن مع المحافظة على نفس المهنة.

و يكون أن تنحصر إستراتيجية التخصص في أقل اختيار المؤسسة لتركيز جهودها على نشاط واحد أو مهنة واحدة و محاولة تقديم عرض ملائم للعملاء.

لطالما ارتبطت إستراتيجية التخصص في سنوات سابقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أو مؤسسات حديثة التكوين باعتبار أن المؤسسات الصغيرة الحجم يمكنها تغطية فجوات في السوق لا تتنذ المؤسسات الكبيرة الحجم لكن سرعان ما زال هذا التصور بظهور المجموعات الكبرى المتخصصة في سنوات الثمانينات ذات أشكال تنظيمية جديدة تمع بين مرونة المؤسسة الصغيرة و قوة الحجم إذ أنه يمكن لمؤسسات لها طموحات توسعية المحافظة على نفس تخصصها.

صور عن إستراتيجية التخصص المؤسسة صناعية[1]

قدم تاروندو عند تعرضه للتخصص في المؤسسة الصناعية الحديثة صورا له في التخصص في عملية الإنتاج حيث تختار المؤسسة القيام بمراحل معينة فقط من عملية الإنتاج و تنمي علاقات مع المؤسسات التي تمارس النشاطات التكميلية أو بالعمل في شكل شبكات أو في شكل مقاولة بالمباطن لصالح الغير و يكون التخصص في مراحل الإنتاج إما تخصص تكنولوجي أو تخصص حسب دورة حياة المنتج أو حسب مراحل عملية الإنتاج:

- حسب التكنولوجيا حيث أن الكثير من المؤسسات تعتمد في نشاطها على مجموعة من التكنولوجيات يمكن تصنيفها من بين التكنولوجيات المعروفة و التي يكون تأثيرها أكبر على عمليات التشغيل و التي قد تمنح

[1]J.C Tarondeau, OP. Cit. P.171

المؤسسة ميزة تكاليف إذا استغلت بشكل جيد، و تكنولوجيات متطورة ، تعتبرها المؤسسة معارف متميزة، تؤثر بشكل كبير على الوضعية التنافسية للمؤسسة، و التخصص التكنولوجي ، يعد اختيار المؤسسة مجموعة من التكنولوجيات تريد العمل بها و تنميتها، لكن ينطوي هذا الاختيار على الكثير من المخاطرة، فإذا اعتمدت المؤسسة على تكنولوجيات مهتلكة، يهدد هذا الاختيار مستقبلها، و لتجنب هذا التهديد تؤمن المؤسسة أدوات و تقنيات للمتابعة و اليقظة التكنولوجية.

- التخصص حسب دورة حياة المنتج: إذ ، أظهرت الدراسات التي تتم بالبحث في مراحل دورة حياة المنتج و عملية الإنتاج، أظهرت أن كل مرحلة لها متطلبات و سياسة عمل خاصة و تميز بها، و قرار التخصص حسب هذا المعيار يقضي باختيار المؤسسة مجموعة من الأنشطة الصناعية الخاصة بمرحلة معينة تعتبرها المؤسسة هامة بل و جوهرية في دورة حياة المنتج، فهناك مؤسسات تختار المراحل الأولى من دورة الحياة ، و تستفيد من وضعية المبتكر (أول من يعرض المنتج)، و هناك أخرى تختار مرحلة أكثر نضج لكنها تتحمل عادة منافسة قوية.

- التخصص حسب مراحل عملية إعداد المنتج: فإذا اختارت المؤسسة أن توجه عملها نحو منبع العملية الإنتاجية بعيدا عن المستهلك النهائي، فهي تختار طلبا أقل عشوائية و منتجات أكثر قياسية، فتكون الكفة لصالح الإنتاجية أكثر من المرونة و على عكس فإن المؤسسات المتخصصة في مراحل المصب تقدم تشكيلات كبيرة للعملاء، فتتراوح أهدف الأنظمة الصناعية للمؤسسات بين المصب و المنبع بين المرونة و الإنتاجية.

مزايا استراتيجية التخصص:

1- تقدم استراتيجية التخصص وضعية جيدة للمؤسسة من حيث التكاليف، فعند تحقيق حجم معين:

- تكون المؤسسة قادرة على تحقيق اقتصاديات الوفرة، و بالتالي سهولة رفع و تحسين الانتاجية

- تتمكن من اكتساب خبرة و مهارة في العمل و التسيير، لسهولة التركيز حول الاختيار الأساسي للمؤسسة،

- النجاعة في المتابعة للبيئة الداخلية و الخارجية، إذ تتم متابعة التطورات التي تمس نشاطها فقط،

2- لإستراتيجية التخصص مميزات حتى في الأسواق التي تتم أكثر بالتمييز دور السعر ، إذ يسهل على المؤسسة ترسيخ صورتها في أذهان عملائها، لعدم تعدد منتجاتها، و خاصة بتمكينها من تنمية مهارات خاصة و مهنة فريدة.

عيوب إستراتيجية التركيز:

1- عادة ما تعد إستراتيجية التخصص، اختيارا خطيرا في المؤسسة، إذ أن أي تغيير هام على المحيط يهدد حياة المؤسسة بكاملها:

- إذا ما وصل السوق إلى حد التشبع، أو المهنة إلى مرحلة النضج أو الزوال،

- إذا كان القطاع ذو مردودية هائلة مع عدم وجود حواجز دخول، فتظهر تهديدات المنافسين الجدد،

- أو عموما، إذا ما كان التطور العام للمحيط في غير صالح المؤسسة (حدوث قطيعة)، مثل استبدال نشاط بنشاط آخر.

الهيكلة التنظيمي:

تحتاج إستراتيجية التخصص كباقي الاستراتيجيات إلى هيكل تنظيمي يجعلها أكثر فعالية، و تتلاءم هذه الإستراتيجية بشكل خاص مع الهيكل الوظيفي، الذي يناسب اقتصاديات الحجم و تطوير الدراسات التقنية.

المطلب الثاني: إستراتيجية التنويع

لقد خضعت إستراتيجية التنويع إلى ظاهرة التدفق و إعادة التدفق flux et reflux[1] ، فبعدما انتشرت سنوات الستينات و السبعينات، انتشارا واسعا و رواجا كبيرا بين المسيرين، تراجعت في سنوات الثمانينات حيث اتجهت المؤسسة إلى التمركز و التخصص le recentrage و التخلي عن بعض خطوط الإنتاج خاصة غير المترابطة، لكن السنوات الأخيرة لا تخلو من مناورات النمو

[1]Strategor, Stratégie : structure, décision, identité, 2eme édition (Paris : Interedition 1993) clip 10

الخارجية بواسطة الشراء و التي قادت مجددا إلى العديد من مناورات التنويع، فإستراتيجية التنويع فعلا ظاهرة اقتصادية (تسيرية) جديرة بالمتابعة و الدراسة.

و إستراتيجية التنويع تعني أن تدخل المؤسسة أنشطة جديدة عليها، و يتعلق الأمر بمنتجات و/أو أسواق جديدة، و على عكس التخصص الذي يفترض استغلال معرفة وحيدة، فإن التنويع يتطلب الرجوع إلى مجموعة جديدة من المعارف اللازمة في الحيز التنافسي الجديد، لذا تعرف إستراتيجية التنويع على أنها :" تغيير فعلي للمهنة بل و الحصول على مهنة جديدة"، (باعتبار أن المهنة هي القدرة على تسيير نظام العمل)، و هذا التعريف يتجاوز التنمية البسيطة للمنتجات و الأسواق الجديدة، بل يجعل من التنويع الاستثمار في موارد جديدة و مهارات متميزة و مبتكرة inédits ، و يمكن المؤسسة من الدخول إلى مجالات نشاط جديدة لا تعتد عليها.

على الرغم من انتشارها الكبير، إلا أن إستراتيجية التنويع تجد صعوبة كبيرة في تبرير شرعيتها الهشة، فهي بالنسبة ل"أنصوف[2]" خيار استراتيجي من الدرجة الثانية، و إن كانت هناك ضرورة للتنويع فلابد من تبريرها بإحدى إمكانيات التداؤج synergie أو استغلال موارد معطلة أو فر ص متاحة، فبالنسبة له، لابد من استنفاذ كل إمكانيات التخصص قبل التفكير في التنويع، و قد قدم كل من JP. Détrie et Ramanatsao[3] نموذجا يتوافق مع ما أتى به Ansoff:

الأسس الإستراتيجية للتنويع:

1- مجال النشاط الاستراتيجي:

يقصد بالتنويع التحركات الإستراتيجية التي تتجسد في تغيير مجال النشاط الأصلي للمؤسسة، و ترتبط هذه التحركات بالتأكيد بالبحث عن مجموعة جديدة من العوامل الحاكمة للنجاح في القطاع الجديد، و تأخذ هذه التحركات الإستراتيجية صفتين، إما توسيع المهنة أو إدماج مهنة جديدة.

2- التكنولوجيا:

يمكن أن تكون التكنولوجيا أساس إستراتيجية التنويع في المؤسسة، حيث تشكل قلب مهنة هذه المؤسسات، كما هو الحال في المؤسسات اليابانية، حيث تستغل المؤسسة المهارات التكنولوجية الجديدة لتنمية منتجات في أسواق جديدة، و تسمى إستراتيجية التنويع هذا الشكل إستراتيجية العناقيد التكنولوجية أو البونزاي التكنولوجية، حيث و بالاعتماد على مجموعة من التكنولوجيات

[2]H.J.Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, hommes et techniques, 3eme Edition (Paris : Organisation 1988)
[3]J.P Detrie et B.Ramanantsoa, Stratégie de l'entreprise et diversification (Paris : Nathan, 1983) P.

الأساسية و المتميزة و التي تتم تنميتها و جعلها في شكل منتجات مختلفة في أسواق متنوعة، تصبح التكنولوجيا محورا لإستراتيجية التنويع.

3- السوق :

على عكس المؤسسات السابقة تتخذ أخرى من السوق محورا لنموها، حيث تتبع المؤسسة رغبات الزبون و ميولاته، و لا تكون التكنولوجيا إلا واحدة من الأدوات لإشباع هذا المحور، بالرد على طلبات الزبائن المحدد و توسيع تشكيلة المنتجات و حافظة الأنشطة، من خلال هذه الأسس الإستراتيجية الثلاثة أو هذه الأبعاد الإستراتيجية الثلاثة، قدم Ansoff، سنة 1970 نموذجا للتوجهات الممكنة لإستراتيجية التنويع كما هو في الجدول الموالي :

الشكل رقم (26) أنواع استراتيجيات التنويع حسب Ansoff[1]

سوق / منتج	تكنولوجيا جديدة	تكنولوجيا الحالية
من الجديد	تنويع أفقي (وسائل نقل عمراني...)	(أدوات كهرومنزلية...)
للمؤسسة الحالية	تنويع رأسي	
نوع مشابه	(عجلات، طلاء، زجاج...) تنويع مركب	
نوع مختلف	(عتاد فلاحي...) تنويع مركب (قاطرة...)	(أدوات التسيير...) تنويع متكامل (منتجات بتروكيميائية...)

تصنيف

- توجد العديد من المساهمات لتصنيف إستراتيجية التنويع، و أكثرها استعمالا تصنيف Wrigley الذي أعاد تنقيحه Rumelt[1]، حيث يتم تقييم التنويع على أساس معيارين:

1- معيار درجة التخصص، و الذي يحسب على أساس أهمية و وزن النشاط الرئيسي بالنسبة لرقم الأعمال،

(مثال: حالة مؤسسة صناعة السيارات).

[1] J. Ansoff, Corporate strategy (MC Grauv Hill, 1965)

[1] Strategor, Op. Cit. P. 403

2- معيار درجة الترابط بين مختلف الأنشطة، و تحسب بالرجوع إلى تحديد مستوى الترابط و التشابك على المستوى التجاري أو الإنتاجي أو البحث و التطوير، و بتقاطع المحورين نحصل على المصفوفة الموالية:

الشكل رقم (27): تصنيف التنويع

حسب درجة التكامل

		درجة الترابط قوي 70%	درجة الترابط ضعيف 70%
درجة التكامل قوي		مؤسسة ذات نشاط وحيد	مؤسسة ذات أنشطة غير مترابطة
درجة التكامل ضعيف		مؤسسة بأنشطة مترابطة	دول معا

Source : Stratégor , Op. Cit, P. 403

أنواع إستراتيجية التنويع [2] :

تصنف أنواع إستراتيجية التنويع وفق أهداف المؤسسة، و التي تضبط للمسب وجهتها الإستراتيجية، و قد استخدم كل من Détrie و Ramanantsoa مصفوفة الBCG2 في تحديد أنواع إستراتيجية التنويع، من خلال المعياريين:

- محور العينات و يمثل درجة جاذبية القطاع الذي تمارس به المؤسسة نشاطها الاستراتيجي الرئيسي (الأصلي)، و يعتمد تحديد درجة جاذبية القطاع أساسا على درجة نضجه و على قواعد المنافسة فيه،
- أما محور السينات فتحدد الوجهة التنافسية للمؤسسة في نشاطها الأصلي بالنظر إلى منافسيها، و إمكانياتها و مواردها.

و بتقاطع هذين المحورين يمكن للمؤسسة أن تعرف هل من صالحها التنويع و بالتحديد أي نوع من إستراتيجية التنويع و هل تملك الإمكانيات لذلك؟

الشكل رقم (28) أهداف التنويع

الوجهة التنافسية للنشاط الأصلي-

	قوي	متوسط	ضعيف
قوي	تنويع تشغيل الأموال تنويع إعادة التوظيف	تنويع الدعم (التقوية)	تنويع البقاء

[2] J.P Détrie, et B.I

جاذبية قطاع DAS	
	ضعيف

Source : J.P.Detrie, OP, Cit.

و من المصفوفة تظهر أربعة استراتيجيات للتنويع:

- **الحالة الأولى**: قوية/قوي حيث يكون مجال النشاط الأصلي للمؤسسة في خانة النجم في مصفوفة بوسطن و تقابل إستراتيجية التنويع لتشغيل الأموال Placement، و هي حالة المؤسسات التي تملك وضعية جيدة في قطاع جذاب، وتحد من نشاطها فائض في السيولة، حيث تقوم باستغلال فرص الاستثمار خارج قطاعها لزيادة مردوديتها، و تعد إستراتيجية التنويع لتشغيل الأموال قرارا مالي أكثر منه صناعي فهو لا يعني بالضرورة المشاركة بإدخال مهارات و الإشراف على مستقبل المشروع الجديد، بل يكون في صورة شراكة (أسهم)، لذا فهو أكثر تراجعية من الصور الأخرى للتنويع réversible.
- **الحالة الثانية**: قوية/قطاع ضعيف حيث يكون مجال النشاط الأصلي للمؤسسة في خانة البقرة الحلوب في مصفوفة "بوسطن" و تقابل إستراتيجية التنويع لإعادة التوظيف Redéploiement، على عكس الوضعية السابقة فإن القرار صناعي، إذ يظهر هذا الخيار كحل بديل للنمو الضعيف لمجال النشاط الأصلي و أحيانا لتراجعه أو لمروره بأزمة، كبديل أو على الأقل كدعم لوضعية المؤسسة لحين تلاشي مجال النشاط الأصلي، و تسجل إستراتيجية التنويع لإعادة التوظيف في برنامج المؤسسة المتوسط الأجل، و من المهم جدا أن تتم المؤسسة بدراسة جاذبية قطاع النشاطات الجديدة، يمكن أيضا البحث عن إمكانية الاستفادة من الموارد و المهارات السابقة، لربح الجهد و التكاليف.
- **الحالة الثالثة**: حيث يكون النشاط الرئيسي للمؤسسة في وضعية تنافسية من متوسطة إلى ضعيفة و تقابل تقريبا وضعية نقاط الاستفهام لمصفوفة مكتب بوسطن الاستشاري، و يكون الوضع التنافسي للنشاط الأصلي للمؤسسة متوسط بالنسبة للزيادة، و لا يمكن تحسين هذا الوضع بشكل أساسي و جوهري، إلا بإلحاق نشاط تكميلي، فتبحث المؤسسة بذلك بإستراتيجية التنويع عن دعم و تقوية نشاطها الأصلي لقلب التنافس لصالحها بتغيير العوامل الحاكمة للنجاح في القطاع الأصلي، كما هو الحال في إستراتيجية التكامل العمودي، و يمكن اعتبار هذا الصنف من إستراتيجية التنويع، تنويع دفاعي لتكملة النشاط الأصلي.

- **الحالـة الـرابعة**: حيث يكون النشاط الأصلي للمؤسسة في وضعية تنافسية سيئة، في قطاع ضعيف النمو و هي وضعية النقاط الميتة في مصفوفة BCG2،

فيتم التحضير إلى عملية التخلي عن النشاط الأصلي للمؤسسة، إن هذا الصنف يشبه إلى حد ما إستراتيجية التنويع لإعادة التوظيف، إلا أن المؤسسة في هذه الوضعية مرتبطة بآجال أقصر بكثير، كما أنها أكثر دقة و حساسية، حيث إنها تحدد لمستقبل كل المؤسسة، و تعتمد المؤسسة في هذه الوضعية على تقاطع الأنشطة و تحويل المهارات السابقة و استغلال ما يمكن من الموارد السابقة.

مزايا التنويع:

1- تقليص حجم المخاطرة:

لطالما ارتبط إستراتيجية التنويع بمبرر تقليص المخاطرة أو اعتبارها أسلوب للتحكم في المخاطرة، إذ أنها مكن جانب المنح السيطرة و النفوذ على المنافسة، إذ أنها تمنح إمكانيات تكتيكية أكبر من التخصص، فالتنويع مصدر لعدم الأكادة بالنسبة للمنافسة، فيكون التنويع وسيلة لتسيير المخاطرة دون البحث عن إلغاء و حذف مخاطر النشاط الوحيد بالمؤسسة و الحد لمستقبلها، فيمكن حصر هذه المخاطرة بتشكيل محفظة أنشطة إستراتيجية متنوعة ذات أوزان متقاربة،

2- استغلال الفرص الخارجية:

دافع آخر يرتبط بالمنافسة و يبرر التنويع، و هي استغلال الفرص و يتعلق الأمر خاصة بالتنويع لتشغيل الأموال، إذ يقدم المسيرون على كسر السوق و الكشف عن فرص غير ظاهرة لتنميتها و استغلالها و بيعها، و هو ما يسمى بتسيير التنويع بإعادة الهيكلة)،

3- استغلال الموارد المتاحة:

إذ أن إستراتيجية التنويع تمنح إمكانية تقاسم الأنشطة بين وحدات المؤسسة، و قد أظهر "بورتر" وجود مجموعة من العلاقات بين النشاطات الرئيسية فيما بينها و بينها و بين الأنشطة التدعيمية داخل وحدات المؤسسة، هذه العلاقات تخلق نوعين من الروابط التي تكون أصلا للتداؤب، الأولى لها القدرة على تحويل المهارات إلى سلاسل قيمة مشابهة، أما الثانية فلها القدرة على تقاسم الأنشطة (تقاسم التكنولوجيا، شبكات الإمداد،...)،

إن هذه العلاقات أو الروابط تجعل المؤسسة تستفيد أساسا من مفهوم يرتبط بالتنويع و هو "التداؤب" و الذي يعبر عن تلك الزيادة في القيمة عند إدماج نشاطين أو ما يعبر عنه عادة بالمعادلة: 2+2=5 و تستفيد المؤسسة من التداؤب لما تكون القيمة الإجمالية لحافظة نشاطها أكبر من مجموع قيم هذه الأنشطة المختلفة إذا كانت تعمل بصفة معزولة عن بعضها و يترتب عنها تحقيق أرباح إنتاجية عالية بالنسبة لوحدات المؤسسة لذا فيعد التداؤب المبرر الاقتصادي للتنويع بالإضافة إلى التداؤب تسمح الروابط القائمة بين سلاسل قيمة وحدات المؤسسة بتحقيق اقتصاديات خاصة جدا ترتبط هي الأخرى بالتنويع هي اقتصاديات المروحة Economie d'évantail تعني تخفيض تكاليف الاستغلال المزدوج لأنشطة معينة و يعبر عنها بالمعادلة 2+2=3 كاستغلال معارف متميزة لمنتجين اثنين و التداؤب و كذلك اقتصاديات المروحة يدلان عن زيادة في الفعالية و الفاعلية لنشطة التي تمسها الاستغلال المزدوج و المترابط

تجب الإشارة أنه و حتى سنوات الثمانينات يركز الاهتمام إلا على تقاسم الأنشطة و تحويل المهارات من الجانب التشغيلي إلا أن التداؤب انتقل إلى المستوى التسيري المتعلق بعمل الإدارة العامة إذ يوجد هناك ارتباط في وظائف الإدارة العامة لتسيير الوحدات في إعداد الإستراتيجية وفق (درجة نضج القطاع طبيعة الوتيرة التنافسية العوامل الحاكمة للنجاح) في تخصيص الموارد حسب (حجم المشاريع آجال المشاريع...) و غيرها من الوظائف الإدارية فعلى المؤسسة التي تملك حافظة نشاط متنوعة التصرف بذكاء بالبحث عن أنظمة و هياكل تمكنها من تقليص وتركيز تسيير هذا التنويع

عيوب التنويع:

1- المراهنة على مستقبل المؤسسة:

مع أنها تبرر بتقليص المخاطرة يمكن أن تكون هي بذاتها مصدرا للمخاطرة فعندما تختار المؤسسة تنمية المنتج فهي في مواجهة تحدي تقني لتحسين الإنتاجية أما إذا اتجهت إلى تنمية السوق فتكون في مواجهة تحدي تجاري بتجزيء و تطوير السوق أما باختيار التنويع الغير مترابط فإن

المؤسسة تواجه أكبر المخاطر جهل المسيرين التام تقريبا بمجال النشاط الجديد و صعوبة تسيير نشاطات مختلفة.

2- ظاهرة التدفق و إعادة التدفق:

إن دراسة و متابعة إستراتيجية التنويع أظهرت وجود تدفق ج تراجع و قد فسر المختصون هذه الظاهرة بوجود "عتبة قصوى" و التي إذا ما فاقتها المؤسسة ترجع بالسلب على مرد وديتها و أرباحها (تتغير هذه العتبة من مؤسسة إلى أخرى).

- هل أن المؤسسات تجاوزت هذا المستوى النظري و كيف يمكنها تحديده؟ هل أنها تتواجد الآن في محيط يحبط التنويع و يدفعها أكثر إلى التركيز؟

3- صعوبة تطبيق التداؤب:

و الذي هو واحد من مبررات التنويع حيث تصطدم عملية تنفيذه بعراقيل تنظيمية كبيرة و للاستفادة فعلا من زيادة القيمة عند النشاط المزدوج لا بد من تنسيق و تنظيم كبيرين بين مختلف الوحدات و التي قد تخلف تكاليف باهظة لتحضير و تكييف الهيكل التنظيمي تفوق أحيانا ميزة التداؤب.

4- صعوبة تحديد المستوى المثالي للتنويع:

لقد أثار Druker مشكل التنويع و اقترح أنه من الضروري حصره من خلال السؤالين:

- ما هو أدنى مستوى للتنويع يمكن للمؤسسة أن تمارسه حتى تتمكن من تحقيق أهدافها و تكون فعالة في مواجهة المنافسة؟
- و ما هو أقصى مستوى للتنويع يمكن للمؤسسة تحمله بالنظر إلى ما يخلفه من صعوبات تسيرية و تعقيدات تنظيمية؟

و الإجابة عن هاذين السؤالين تقود حتما صاحب القرار إلى الاختيار السليم

و تعرض Lancster[1] هو الآخر إلى مشكلة البحث عن المستوى المثالي للتنويع و حصر خيارات المؤسسة في تصميمين مختلفين:

- في الأرباح الناتجة عن التنويع

[1] J. C Tarondeau , OP. Cit. P.126

- و إمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم.

حيث و إن تتحقق أرباح عن إقتصاديات الوفرة في مجال نشاط استراتيجي معين. كان من الملائم التوجه إلى التنويع و ربما الوصول إلى الإنتاج "وفق الطلبية" sur-mesure حسب الخصوصيات المطلوبة من كل عميل. و يمكن أن تواجه المؤسسة وضعية معاكسة تماما. حيث لا يترتب على التنويع أية أرباح و يكون من الأفضل العمل بمنطق الحجم داخل نشاط واحد. لكن الواقع. أن معظم المؤسسات تجد نفسها بن هذين الطرفين. بين درجة معينة من التنويع و مستوى من اقتصاديات الحجم. فيكون عليها تحديد أحسن مستوى للتنويع بأقل ما يمكن من التكاليف التي يخلفها.

الجانب التنظيمي [2]:

كما أنه على المؤسسات ذات حافظة النشاط المتنوعة تحديد الهيكل التنظيمي الملائم لها. و لقد لاحظ "شاندلر" عند دراسته لتطور للمؤسسات الصناعية الأمريكية. أن خيار إستراتيجية التنويع في المؤسسة صاحبه الهيكل التنظيمي المتعدد الأقسام حيث لكل قسم مسؤول و مجال استراتيجي معين. و قد طور الهيكل التنظيمي في شكل حرف M كرد على صعوبات تسيير المؤسسة المتنوعة. حيث يصعب في هذه المؤسسات المتعددة المنتجات و المتعددة الأحجام إدارة كل الجوانب العملية و الإستراتيجية و هذا الشكل من التنظيم أداة تمكنها من التنسيق و التوجيه.

و تبرر زيادة فعالية هذا التنظيم و استجابته لاحتياجات المؤسسة. نجاح إستراتيجية التنويع. فهذا الشكل كما ذكر "ويليامسون" يعظم الأرباح و يؤمن التخصيص الفعال لموارد المؤسسة المتنوعة و تقسيم المسؤوليات على كل مستويات المؤسسة(المستوى التشغيلي. مستوى القيادة Etat major. و الإدارة العليا). لكن يجب الإشارة إلى خصوصيات أشكال التنويع. خاصة حول مسؤولية وظيفة الرقابة في الهيكل التنظيمي للأقسام. لذا فإنه لا توجد صورة تنظيمية قياسية ملائمة لكل أنواع إستراتيجية التنويع. ما يمكن ملاحظته:

- الهيكل المناسب للتنويع الغير مترابط هو استقلالية الوحدات و لا مركزية القرارات على مستوى الأقسام. و بما أن الهدف من هذا الشكل من التنويع هو أساسا الاستفادة من السوق المالية الداخلية فإن الرقابة تركز أساسا على متابعة المؤشرات المالية (المردودية و الربحية).

- أما في التنويع المترابط الذي يعتمد أساسا على عمليات التداول. و تحويل المهارات تتم المؤسسة بمتابعة المؤشرات الإستراتيجية.

[2] M. Porter, ''De l'avantage concurrentiel à la stratégie ''. Havard – L'expansion, Hiver 1989 - 90

و عموما يمكن الإجماع أن التنظيم على شكل الحرف M يسمح بتحليل أعمق للمشاكل و بالتالي تقليص للمخاطر لذا يتلاءم أحسن مع المؤسسات المتنوعة.

المطلب الثاني: إستراتيجية التكامل العمودي:

تختار المؤسسة عبر سلسلة النشاطات، ابتداء من المواد الأولية حتى المنتجات النهائية، مجموعة من الأنشطة التي تحدد مهنتها و توجهها، و توسع هذه المهنة إلى المنبع أو المصب يسمى "التكامل العمودي[1]"، حيث تتحمل المؤسسة أنشطة المنبع أو المصب بالنسبة للوظيفة الأصلية لها في الفرع، و يكون التكامل أمامي إذا ما استثمرت المؤسسة في الخطوات اللاحقة فتقوم بعمل عملائها، و يكون التكامل خلفي عند امتصاصها نشاط مورديها.

دوافع التكامل:

و تقدم النظرية الاقتصادية مجموعة من التفسيرات و المبررات للتكامل العمودي، تقع في مجملها بين :

- أن الهدف من الاندماج هو تقوية مركز المؤسسة في السوق، و تمكنها من تغيير قواعد المنافسة (التأثير على العوامل الحاكمة للنجاح في القطاع)،

- أن تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التكامل العمودي هو عملية للبحث عن زيادة فعاليتها (السيطرة بالتكاليف، حيث أسعار منتجاتها أقل من المنافسة، و بنوعية أحسن)، إذ أن آلية التنسيق الداخلي للمهام أحسن من آلية السوق، و هذا ما يسمى بالتحليل التبادلي Transactionnelle/.

- التحليل التعاقدي للعقود الرأسية[1]:

كوز Codse أول من أشار إلى أن الصفقة يمكن أن تكون في السوق كما يمكن أن تكون داخل المؤسسة بين الوحدات، و طور هذا التحليل "ويليامسون" في كتابه Markets & Hiarchies ، و دقق في تكاليف المبادلة التي ترجع إلى:

- محدودية المعلومات التي يملكها المقرر (تكاليف البحث عن المعلومات)،
- خصوصية بعض الصفقات التي تحتاج إلى إشراف و متابعة خاصة،

[1]A. Desreumaux , Stratégie (Paris, Dallag, 1993)
[1]D.N. Godefray, OP. Cit. P.153

- Tدودية رشادة أصحاâ القرار ما قد Cلق مشاكل لاحقة (يعÞ تكاليف للمؤسسة)Û
- وجود استغلالين و انتهازيين بين المتعاملين الاقتصاديينÛ
- تواتر هذ% الصفقات.

إر هØذ% التكاليف مجتمعة إر وجدتÛ تشكل دافعا قويا للمؤسسة لاستبدال هذ% العلاقات بشØكل ÙخØر و هو "التكامل"Û أما إذا كانÙ المخاطرة بÙداء الصفقة خارÙ المؤسسة Ùعيفة Cكن للمؤسسة أر تتبع استراتيجيات شب% التكاملÛ كالتعاقد مع مقاولين بالباطنÛ

إر الدوافØع السØابقة ليسØÙ حصريةÛ إذ توجد عوامل Tددة أخرى قد تدفع المؤسسة إلى خيار التكامل العمودي من باâ أن% حالة خاصة من التنويعÛ كÙر تتبÞ المؤسسة التكامل العمودي كطريق لتحقيق النمو.

مÂايا التكاÕ العمودي:

Cكن تلخيص المزايا التي Ùنحها إستراتيجية التكامل العمودي في Þوانب التالية:

1- **الجا_Æ ÞرÕادي**: حيث تحقق المؤسسØة أرباحØاÛ أولا بالاستفادة من هوام Ì ربح المورد و/أو العمØيلÛ و للاقتصاديات التي Cكن للمؤسسة تحقيقها (اقتصاديات الوفرةÛ الحقلÛ التبادل)Û كما أر التكامل العمودي يلغي ظروف عدم الأكØادة حول تكاليØف و أحجØام المواد الأوليØة و تكالØيف و أحجØام المنتجات النهائيةÛ إذ أر هذ% الإستراتيجية تسمح للمؤسسة إنشاء أسواâ جذابة captifsÛ Ùا يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة حول التخطيط و الاستثمارÛ

2- **الجا_Æ التÞÞ**: و لقد اهتم Barreyer [2] بدراسة هذا Þانب و قارر بين وÙعية التكامل العمودي و الاعتماد على منتجات و خدمات خارÙ المؤسسةÛ و لاحظ أر التكامل العمودي يسمح بترشيد العملØية الإنتاجØيةÛ فعملØية الشراء تتضمن مخاطرة التبعية للمحتكر (مورد و/أو عميل)Û كما أر الØتكامل العمودي يؤمن للمؤسسة نوعية المنتجات التي تريد و مستوى الخدمات التي ترغبÛ كما Θنب احتمال انقطاع التموين أو خدمة الموزع (العميل)Û

3- **الجا_Æ ÞرستراتيÕÕي**: فÙستراتيجية التكامل العمودي تؤثر على الوÙعية التنافسية حيث Ùنحها كØل مزايا إستراتيجية تنويع المنتجات و كذا الأسواâÛ أما سيطرتا على أنشطة المنبع و/أو المصب فيمØنحها القدرة على التمييز بÙسعار المنتجاتÛ نوعيتها و جودتا وأيضا الخدمات المرافقة لهاÛ أما

[2] J.C Tarondeau , OP. Cit. P 178

حركة المؤسسة في الفرع لنحها إلغاء قوة التفاوض مع الموردين أو العملاء فيزيد من تفوقها في السوق، و بالتكامل العمودي تتحكم المؤسسة في سوق المواد الأولية في المنبع و/أو لتبيزها في خدمة العميل عبر أنشطة المصب، ما يمكنها من وضع حواجز دخول للمنافسين المحتملين، كما أن زيادة قوة المؤسسة في السوق لتمكن من الحصول على المعلومات الملائمة حول السوق ما يعطي الأسبقية على المنافسة.

عيوب التكامل العمودي:

1. **تقلص المرونة**: إن هذا العيب يشكل عائقا كبيرا بالنسبة للمؤسسات المتكاملة في محيط الأعمال اليوم، حيث أن هذا الأخير يتطلب درجة عالية من المرونة، لكن سلسلة الأنشطة الطويلة للمؤسسات المتكاملة و حلقاتها العديدة و خصوصية الأصول يعيق التفاعل المحيد بين بيئة الأعمال المتطايرة و المؤسسات التي تبنى خيار التكامل العمودي (الخلفي خاصة)،
2. **تشتيت هيكل التكاليف**: إذ أن استراتيجية التكامل العمودي تتطلب عادة رؤوس أموال ضخمة و تجنيد للموارد و اليد العاملة و خاصة حالة التكامل الخلفي، ما يفسر زيادة نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة، و ما يترجم صعوبة التخلي عن النشاط (عوائق خروج) لخصوصية أصول الاستثمار، كما أن هذه النسبة تفسر ضعف و هشاشة المؤسسة في محيط أعمال متقلب،
3. **صعوبة التسيير**: فالتكامل العمودي يعني زيادة في حجم العمليات الداخلية و تعقيد في تشكيلة المنتجات، التي على المؤسسة تسييرها و تنظيمها، بالإضافة إلى أثار تراجع درجة التخصص على الأداء،
4. **التعقيد التكنولوجي**: بالإضافة إلى الصعوبات التسيرية و التنظيمية التي تواجه المؤسسات المتكاملة يجد هذه المؤسسة صعوبة في السيطرة و التحكم في التكنولوجيات الخاصة بكل حلقة من سلسلة أنشطتها، و هذا ما شجع بل و دفع العديد من المؤسسات إلى إخراج Out-sourcing العديد من الأنشطة و التخلي عن التكامل.
5. **فقدان القوة في ذبذبات الاستراتيجية للمؤسسة**: إذ قد تتسبب استراتيجية التكامل العمودي في فقدان ثقافة المؤسسة ذلك حالة اللجوء إلى النمو الخارجي الحصول على الوحدات، كما يمكن أن تنقاد المؤسسة إلى مهن أخرى دون الانتباه إلى ذلك،

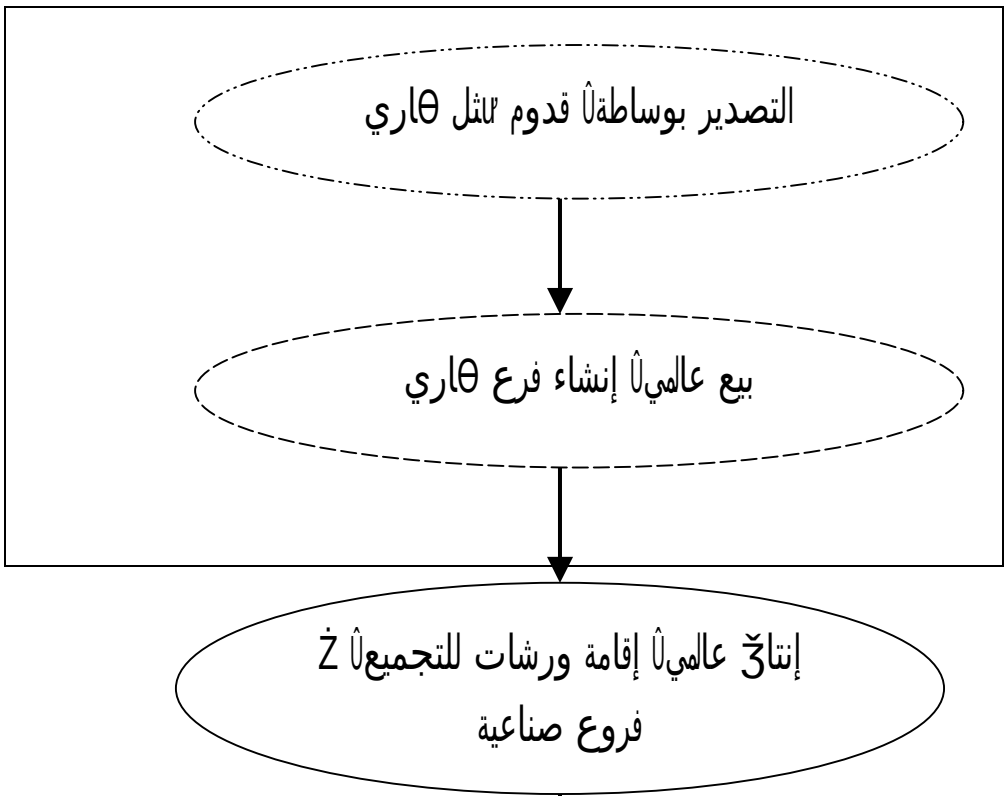
الجانب التنظيمي للتكامل العمودي:

بما أن التكامل العمودي يمثل حالة خاصة من إستراتيجية التنويع، فإنه هو الآخر يطرح مشكل التنظيم الملائم إذ أن المنطق الاقتصادي الذي يؤسس هذه الإستراتيجية يقتضي مركزية القرارات، في نفس الوقت يطرح التكامل مشكل تسيير التنويع (الوحدات المختلفة التي عادة ما تكتسب عن طريق النمو الخارجي أي الشراء، التي لها منتجات مختلفة في أسواق متنوعة)و الذي يتطلب بعض من اللامركزية، و هذا ما يعني مشاكل و تعقيدات تنظيمية يمكن اعتبارها من عيوب التكامل العمودي.

المطلب الرابع: استراتيجيات العولمة Internationalisation:

بالنظر إلى المعطيات الحالية في البيئة العالمية، أصبح مسألة استهداف بلدان عديدة إستراتيجية لزيادة حظوظ نجاح المؤسسة، فلم تعد تنمية منتجات لأسواق متعددة خيار بل أصبح ضرورة لابد منها، و لا يكتسب البحث في هذا الموضوع إثراء إلا في أواسط القرن العشرين، و قد ظهرت هذه الإستراتيجية في المؤسسة في صور مختلفة في مراحل متوالية كما في الشكل:

الشكل رقم (29): مراحل العولمة.



Source : Management International P.19

أشكال العولمة:

تتأخذ هذه الاستراتيجية صورا مختلفة في المؤسسة، نعتمد في تصنيفها على معيارين[1]:

1. **حسب الكيفية.** أي للسب ربط عمل، و هو تصنيف تقليدي، يعتمد على تحديد مستوى تورط المؤسسة في نشاطها بالخارج، كما يظهر في المصفوفة:

الشكل (30): أشكال العولمة.

	عمليات خارجية	عمليات إنتاجية
دور استثمار مباشر	-تصدير مباشر أو غير مباشر -تصدير الخدمات و المعارف،	- براءة اختراع، - عقود عمل، -...
مع استثمار مباشر	- فرع للبيع، - وحدات تخزين، - وحدات للخدمات،...	- وحدات خميع، - وحدات تصنيع، (ملكية المؤسسة أو شراكة)

Source :Des reumaux, Stratégie et gestion, Dalloz 1993

فهل أن هذه الاستراتيجية تتطلب استثمارا مباشرا في الأسواق الجديدة أولا؟ ثم ما هي طبيعة الأنشطة التي يتعلق بها الأمر؟ و يمكن أن نميز بين أربع وضعيات كما هو واضح في الشكل:

- عمليات خارجية دون استثمار مباشر في الخارج و تتمثل أساسا في التصدير،

[1]A. Desreumeaux, OP. Cit

- عمليات ثنائية مع الاستثمار المباشر بالخارج، كإقامة فروع للبيع و التسويق،
- عمليات إنتاجية دون الاستثمار المباشر بالخارج بالتنازل على براءة الاختراع أو La franchise
- عمليات إنتاجية مع الاستثمار المباشر بالخارج، حيث يتم إنشاء وحدات جميع و تصنيع.

و كل شكل من هذه الأشكال يعكس مستوى معين من الاندماج و الاستجابة للبيئة

المعايير الاستراتيجية[1]:

يعتمد المدى الذي تستطيع المؤسسة "عولمة" أنشطتها في عاملين، كما جاء في مصفوفة Ghoshal & Bartelette:

1. **درجة التكامل الداخلي** أو اندماج أنشطة المؤسسة، في سلسلة القيمة لمنتجات عديدة في أسواق عديدة، فتستفيد المؤسسة أساسا من اقتصاديات الحجم و ترفع كفاءة استغلال و تخصيص موارد المؤسسة، و لهذا التكامل مجموعة من الدوافع:

- حيث للعملاء في الأسواق المختلفة حاجات متماثلة (فتكون المنتجات قياسية و لا تحتاج المؤسسة إلا لتعديلات طفيفة في الأسواق المختلفة)،
- نظام توزيع موحد جميع العملاء في كل الأسواق فلا يتطلب التسليم خصوصيات مميزة و لا تنسيق مختلف في الأسواق،
- الضغوط من أجل تخفيض التكاليف، حيث المنافسة السعرية على أشدها.

2. **القدرة على استجابة للسوق**: ما يعبر على قدرة المؤسسة على تصنيع و تعديل منتجاتها وفق لطلبات العملاء في أسواق مختلفة و تكون الاستجابة كبيرة لما:

- يكون للعملاء في الأسواق المختلفة حاجات متمايزة جدا لا تلبيها التعديلات البسيطة،
- عندما تتطلب أنظمة نوعية لتكيف المنتجات،
- عندما تختلف طرق إمداد المنتجات النهائية للعملاء.

و عند تقاطع هاذين المعيارين في مصفوفة Goshal & Bartelette تنتج أربعة خلايا:

الشكل رقم (31) امتيازات استراتيجية العولمة

	ضعيفة **استجابة احتياجات السوق** عالية	
درجة عالية	تنظيم إجمالي	عالمية كلية(عابرة للقارات)
	إقليمية	
		متعددة الجنسيات

[1] روبيرت ي غروس، مرجع سابق

التكامل

الوظيفة

المصدر: Sunder/225

من الشكل يمكن استنتاج أربعة وظيفيات تعبر على أربع توجهات لاستراتيجية العالمية، و هي على التوالي:

- **الإستراتيجية المتعددة الجنسيات**: أو متعددة الأطراف المحلية، و يكون هذا الخيار ملائما إذا كانت بين الأسواق فروقات كبيرة و بالتالي تتطلب جهود كبيرة من المؤسسة لتتكيف مع المعطيات المختلفة للأسواق العديدة، و تمنح للفروع المحلية درجة عالية من الاستقلالية، و يتم التسيير بالاعتماد و التأكيد على الكفاءة التشغيلية، دور عمليات التنسيق و التكامل بين أنشطة المؤسسة التي تعيقها الدرجة الكبيرة من التشتت في متطلبات الأسواق، أما عن تنظيم هذه الوحدات فإنها تعمل كفيدراليات مستقلة[1] و العمليات بالخارج تسيير كحافظة أنشطة مستقلة و متكتلة تماما، كل وحدة حسب فرصها و تهديدات محيطها الداخلي، و اتبع هذا النوع من الهياكل خاصة سنوات السبعينات.
- **الإستراتيجية الإقليمية أي المناطق**: حيث تكون ضغوط الاستجابة للسوق و الاندماج متوسطة في نفس الوقت، و يعمل رؤساء الأقاليم باستقلال ذاتي فيما يتعلق بمنتجات و التزامات المصادر، لكن في إطار المنتجات العامة و الإرشادات التي تقدمها مقرات الرئاسة.
- **الإستراتيجية الإقليمية**: تركز المؤسسة على التنسيق بين شبكة معقدة من الأنشطة المتفرقة عبر العالم في الباحث عن التماثل بين أسواقها العديدة و تأكيدها، فبدل البحث عن فروقات العملاء في الأسواق تعرض منتجات قياسية، و حيث يتم التنظيم بالاندماج معظم أنشطتها (البحث و التطوير، التصميم، الصنيع، الترويج و التسويق)، في البحث عن تحقيق اقتصاديات الحجم، و لا يكون الإشراف المحلي عادة، إلا على المبيعات أو عمليات التوزيع حالة المنتجات الصناعية أو بعض المنتجات الاستهلاكية.
- **الإستراتيجية العابرة للقارات**: أو العالمية-المحلية، حيث تبحث هذه الاستراتيجية عن الاستفادة من مزايا التكامل و الاستجابة في آن واحد، و يمكن وصفها بـ: " فكر عالميا، و تصرف محليا" (Think global Act local)، حيث تنسق الأنشطة بين مختلف البلدان بشكل يمكن من استغلال مميزات

[1] A. Desreumeaux, loc. Cit.

الموقع، و إن وجود نظام مركزي للتنسيق و للتخطيط، فإنه من مسؤوليات مراكز القرار الجهوية الاستجابة للحاجات المحلية.

<u>مزايا و عيوب العولمة.</u>

تهدف المؤسسة بتبنيها لشكل من أشكال استراتيجية العولمة إلى تحقيق مجموعة من المميزات يمكن إجمالها في:

- تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، حيث تبحث المؤسسة عن ترشيد الإنتاج بالاعتماد على العوامل الأقل تكلفة على المستوى العالمي،
- تحقيق اقتصاديات الحجم بميزة الموقع و المنتجات القياسية لأنظمة الإنتاج و التسويق،
- امتداد دورة حياة المنتج على الأسواق الخارجية،
- أما عن الجانب المالي، فبالإضافة إلى الاستفادة من الإعفاءات الجبائية و الجمركية للتبادل، تستفيد المؤسسة من أثر السوق المالية الداخلية حيث تتعدد موارد تمويلها،
- و أخيرا فإن استراتيجية العولمة تكسب المؤسسة درجة أعلى من المرونة في التعامل مع تغيرات المحيط.

لكن هذا الخيار الاستراتيجي يواجه ثلاثة أشكال أساسية من المشاكل:

- الأولى ترتبط بتهديدات البيئة الكلية للأسواق العالمية الجديدة، كالتهديدات السياسية الاجتماعية الجبائية و غيرها،
- أما الصعوبة الثانية فتتعلق بالتنسيق الاستراتيجي و التعامل مع المعلومات العشوائية على المستوى العالمي، و صعوبة تسيير و تنظيم الأعوان و الهيكل و الحجم،
- صعوبة أخرى تواجه استراتيجية العولمة، صعوبة دمج ثقافة البلدان، إذ عادة ما تتهم استراتيجية العولمة بمحو ثقافات و خصوصيات الشعوب، عند تخليها عن القياسية.

<u>الجوانب التنظيمية للعولمة:</u>

تحتاج استراتيجية العولمة إلى أشكال تنظيمية خاصة، ما يمكن ملاحظته أن المؤسسات العالمية الناجحة التي تنجح اليوم هي التي تفضل هياكل تحترم تمييز الوحدات على القياسية و التي تقيم العلاقات بين الوحدات بتقاسم الأنشطة و المعلومات و تحويل المهارات و مضاعفة وسائل التنسيق، حيث أن بيئة الأعمال اليوم تتطلب القدرة على الموائمة بين الفعالية في استغلال الموارد و المرونة في الاستجابة للاحتياجات المحلية و تحويل المهارات و المعارف الخاصة على أساس عالمي " Act global Think global "; فهي في حاجة إلى

أشكال تنظيمية ترد على هذه الأبعاد الثلاثة : التسيير الجغرافي للموارد، تأمين المرونة، و تسيير وظيفي لتنمية المهارات.

الخلاصة :

تركز عملية تحديد الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل على الصورة الإجمالية للخيارات الاستراتيجية، حيث يحدد على هذا المستوى الأفق الخاص بالمؤسسة ككل و كذلك أهداف المؤسسة ككل، كما يتم التأكد من أن كل مجال نشاط في حافظة المؤسسة يساهم في تحقيق الأداء الكلي، فاستراتيجية المؤسسة كما قال "بورتر[1]" هي التي تجعل من المؤسسة مجموعة أهم و أحسن من مجموع الوحدات التي تكونها، فالتحدي الذي يواجه الشركة على هذا المستوى هو كيفية تحقيق الأداء المرتفع و المستقر من خلال تسيير حافظة نشاط المؤسسة.

المبحث الثاني: استراتيجيات النشاط

بعدما تم اختيار كيفية إدارة و تسيير حافظة مجالات النشاط، على مستوى استراتيجية المؤسسة بالإجابة على تساؤلات مثل:

- ما هي الصناعة التي يجب أن تدخلها المؤسسة؟ و كيف لها أن تدير حافظة نشاطها من حيث حجم خطوط المنتجات و الأسواق التي تخدمها؟

لابد من تحديد طريقة و خطة لتسيير و حدات الأعمال منفردة بالإجابة على السؤال:

- كيف للمؤسسة توجيه و إدارة مجال نشاط معين؟ فالاستراتيجية على هذا المستوى، هي وصف لطريقة تسيير مجال النشاط و عملها.

موضوع استراتيجية النشاط، هو تحسين الوضع التنافسي للمنتجات التي تقدمها المؤسسة في صناعة معينة، فتركز استراتيجية النشاط على تحديد أساليب التسيير الخاصة بكل مجال نشاط من الحافظة، حيث أن تحديد استراتيجية النشاط هو تحديد للغايات و المهام و طرق العمل، فهي تتم بتعريف المهام الاستراتيجية و الأدوات التنافسية.

و المهمة الاستراتيجية لمجال النشاط تنحصر مجموعة من الأهداف الخاصة و تحديد التوجه العام للجهود التي تبذل من أجل تحقيق وضعية معينة في السوق المستهدفة، و يتم تحقيق هذه المهمة/المهام الاستراتيجية بواسطة مجموعة من الطرق و الأدوات التنافسية التي تمثل مجموعة الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في البحث عن الميزة التنافسية التي تؤمن التقدم على المنافسين، فيتجسد التنافس الفعلي

[1]M. Porter, ‘’De l’avantage concurrentiel à la stratégie OP. Cit.

على مستوى استراتيجية النشاط حيث تحاول المؤسسة وضع مؤهلاتها و مواردها للحصول على القوة التنافسية التي تمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المطلب الأول استراتيجيات المهمة الاستراتيجية:

تعبر المهمة الاستراتيجية عن الأهداف و الأولويات و التوجه العام للجهود في المؤسسة لتحقيق وضعية مرغوبة فيمكن أن تعرف على أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها و الوضعية التي تنوي تحقيقها و نوعية القدرات التي تخطط لتنميتها فنجدها ترتبط إلى حد كبير بالرسالة والغايات في المؤسسة و تتم المهمة الاستراتيجية بالتوجهات المستقبلية و وضعية النشاط المرغوبة سواء تحقيق الريادة في السوق و الدفع بالمؤسسة للنمو و البناء أو دعم وضعية الاستقرار أو الحصاد أو الانكماش أو الانسحاب و كل واحدة من الخيارات السابقة لها أساليب مختلفة في التسيير و التنفيذ حول ما تتطلب من مهارات و موارد و إجراءات تنظيمية ملائمة و من بين الخيارات الستراتيجية حسب المهمة الاستراتيجي

خيار النمو:

حيث تهدف المؤسسة إلى تحقيق الربح على المدى البعيد بتحصيل حصص السوق حتى الوصول إلى وضعية الريادة و تتطلب هذه الاستراتيجية مجموعة من المهارات التكنولوجية و التجارية للتمكن من السيطرة على المنافسة و اغتنام فرص النمو و تطبق استراتيجية النمو على مستوى المؤسسة (أو على مستوى مجال النشاط) عادة في شكلين إما النمو الداخلي أو النمو الخارجي.

- حيث أن النمو الداخلي يترجم بإنشاء قدرة جديدة للمؤسسة كالحصول على قدرة إنتاجية إضافية و هذا ما يتطلب اقتناء موارد و مهارات جديدة و بالتالي الحاجة إلى سيولة و موارد مالية يكون مصدرها التمويل الذاتي عن طريق الشراء و يمنح هذا الشكل المؤسسة ميزة النمو التدريجي الذي يمكنها من التحكم في الوضعية الجديدة كما تتمكن من ترسيخ و تقوية ثقافة المؤسسة لكن قد تصدع بعض العراقيل هذا الخيار كبطئ العملية مع ظهور ردود سريعة للمنافسين أو مواجهة صعوبات تنظيمية و حاجة تمويل هائلة

- أما النمو الخارجي فتعكسه إقامة علاقة بين المؤسسة و مؤسسة/مؤسسات أخرى و يتم ذلك إما عن طريق دمج اندماجي أو جزئي أو بامتصاص مؤسسات أخرى و على عكس المدخل السابق فإن

هذا الخيار يتميز بسرعة عملية النمو كما أنه يواجه ردودا عنيفة من المنافسة و يساهم في الرفع الباهظ للمؤسسة و يمنحها فرصا للتنويع و التي قد تواجهها أحيانا إمكانية التداؤب Synergie السلبي أو عدم ملائمة الجزء المستهدف لغايات المؤسسة أو صعوبة إدماج المؤسسة الجديدة داخل المجموعة مع تهديد وحدة ثقافة المؤسسة.

و قد يكون خيار البناء و إعادة الدفع مشابها إلى حد كبير لخيار النمو إلا أن هدفه هو إيقاف التدهور و إصلاح نقاط الضعف في المؤسسة باستغلال الفرص و نقاط القوة لتحقيق وضعية جيدة على المدى الطويل و تتم هذه الاستراتيجية أساسا في خطوتين الأولى بترشيد خطوط الإنتاج و تطبيق برامج تخفيض التكاليف لتصحيح و إصلاح الوضعية المالية للمؤسسة و الثانية بإعادة توجيه النشاط.

خيار التثبيت و الاستقرار:

حيث تختار المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية الاستمرار على نفس المسار إلا بإجراء بعض التعديلات الطفيفة في الأهداف و ذلك:

- إما لتركيز المؤسسة كل مواردها في مجالات النشاط الحالية من أجل تقوية و تحسين ما لها من مزايا تنافسية
- أو في محاولة للتجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع و النمو في أنشطة الصناعة المستهدفة و الاقتناع بمستويات الأرباح التي تحققها المؤسسة و المحافظة عليها
- أو لأن المؤسسة لا تملك خيار غير ذلك لقصور إمكانياتها المتاحة و مواردها المالية اللازمة للنمو و لا المهارات و القدرات التي تضمن قيادة المؤسسة نحو التوسع.

و عموما لما التغيير ما يبغي ذلك إلا أن هذه الاستراتيجية يمكن أن تعرض المؤسسة للعديد من التهديدات مثل احتمال تغيير البيئة مع عدم قدرة المؤسسة على مجاراة التطورات أو نزيف للمهارات التي لا توفر لها فرص للنمو و الترقي داخل المؤسسة التي اختارت هذا التوجه.

خيار الانكماش:

هو خيار تسلكه المؤسسة كمسلك لمواجهة الظروف الطارئة التي تمر بها و التي تقدر المؤسسة مرورها مع النجاح في تجاوزها و القدرة على الاستمرار إلى أن تمر هذه المشاكل العارضة

و ذلك بتقليص حجم النشاط أثناء الأزمة، فالانكماش هو محاولة لتخفيض عناصر التكلفة للبقاء في السوق لمدة أطول و مواجهة كساد مؤقت، و من بين دوافع هذه المهمة في المؤسسة ما يلي :

- عندما تعد المؤسسة (واحد من مجالات نشاطها الاستراتيجي) من أضعف المنافسين في المنافسة،
- عندما تعاني المؤسسة من انعدام الكفاءة و الإفلاس الرللية نتيجة لارتفاع التكاليف، و كانت طبيعة الصناعة تسمح بتخفيض حجم النشاط،
- لما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها بالرغم من تمتعها بميزة تنافسية، و يكون السبب في ذلك تدهور مؤقت للسوق.

خيار ضيق الاستثمار:

و نعني بضيق التخلص من أحد أنشطة المؤسسة أو الأقسام أو الفروع النهائيات، إذ أنها تمثل أعباء معتبرة على المؤسسة تحملها على المدى القصير و المتوسط، حيث تستمر مبيعاتها و أرباحها في التناقص على الرغم من محاولات الانكماش، و يتبع هذا الخيار لأسباب منها:

- فشل المؤسسة في إتمام التحسينات اللازمة على الرغم من اتباع استراتيجية الانكماش،
- عندما يكون النشاط مسؤولا عن تدهور أداء المؤسسة ككل،
- عندما لا تتناسب طبيعة النشاط مع عمل المؤسسة، لاختلاف جذري في الأسواق الاحتياجات القيم و التسيير،
- عندما يتطلب إصلاح النشاط موارد هائلة بصفة عاجلة، يتعذر على المؤسسة توفيرها،
- عند عمل المؤسسة في صناعة يمنع فيها الاحتكار و تحارب المؤسسات الكبيرة الحجم.

خيار التصفية:

و يعني خروج المؤسسة نهائيا من النشاط و بيع الأصول، و هو البديل المتاح الوحيد للمؤسسة بعد اتباع استراتيجية الانكماش و تخفيض الاستثمار، حيث تشهر المؤسسة إفلاسها ثم تصفي الأقسام المختلفة لتوليد رأس المال، حيث تمثل التصفية وسيلة منظمة و مخططة للحصول على أكبر نقدي مقابل أصول المنظمة عند انسحابها من السوق.

يرجع اعتماد المهمة الاستراتيجية كمدخل لتحديد البدائل و الخيارات لأهميتها، حيث أن الاستراتيجيات الفعالة هي تلك التي تملك أهداف واضحة و رؤية نافذة على المستقبل، و متابعة دائمة لتغيرات مؤشرات بيئة أعمال مجال النشاط، و التي تعكس الفرص و التهديدات، فالاعتماد على المهمة الاستراتيجية يضمن تهيئة تعامل أفضل مع متغيرات الغد فهي أشبه بتسيير المؤسسة بالأهداف بمتابعة تطورات المحيط فكيف للاستراتيجية أن تكون دون وجود أهداف و مهمة جلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: استراتيجيات الشاملة "لبورتر"[1]

يتمثل أساس هذا المدخل في البحث عن الميزة التنافسية، و الأساليب و الطرق التي تملكها المؤسسة للتمكن من تطبيق خياراتها الاستراتيجية، و أحسن مثيل لتحقيق ذلك هو الوصف الذي اقترحه "بورتر" في أساليب الحصول على الميزة التنافسية، و انتشر استخدام هذا الوصف في السنوات الأخيرة من طرف العديد من المؤسسات العالمية التي تتبع الإدارة الاستراتيجية في تسيير أعمالها، و أساس هذه الدراسة التواتر بين التكاليف و عوامل غيرها لتحديد الميزة التنافسية، فيتراوح التواتر بين إمكانية تركيز المؤسسة على المنافسة السعرية، و يضمن التقدم على المنافسين بالتحكم و الريادة بالتكاليف، أو إمكانية الاعتماد على مؤشرات أخرى للمنافسة، كجودة المنتج، التطور التكنولوجي، الخدمات المرافقة...

بصفة عامة فإن دراسة "بورتر" تثير التساؤلات التالية:

- هل يجب أن تنافس المنظمة على أساس معيار التكلفة المنخفضة؟ فتهدف إلى تقديم أقل الأسعار؟ أو تتنافس على أساس تمييز منتجاتها على أساس معايير أخرى غير السعر المنخفض؟

فاقترح بذلك استراتيجيتين شاملتين للتفوق في الأداء على المنافسين في الصناعة، إما الريادة أو السيطرة بالتكلفة أو التمييز، و اقترح لاحقا أن الميزة التنافسية للمؤسسة في صناعة معينة تتحدد وفق نطاقها التنافسي Champ compétitif و الذي يعني عمق السوق المستهدف Cible للمؤسسة أو مجال النشاط الاستراتيجي، و ببساطة يمكن أن تختار المؤسسة حسب مهمتها الاستراتيجية، سوق مستهدفة واسعة أو سوق مستهدفة ضيقة فيتم اختيار إحدى الميزتين السابقتين بالنظر إلى هذا الاختيار، و بإدماج هذا البعد للميزتين السابقين (الريادة بالتكلفة و التمييز) نتحصل على الاستراتيجيات الشاملة ل"بورتر" كما في الشكل:

[1] M.Porter, OP. Cit.

الشكل رقم (32) استراتيجيات الشاملة ل"بورتر"

	الميزة التنافسية	
	التكاليف	غير التكاليف
السوق واسعة	**الريادة بالتكاليف**	**التمييز**
السوق ضيقة	**التركيز بالتكاليف**	**التركيز بالتمييز**

Source : M.Porter choix concurentiels Op. Cit.

و يرتبط اختيار الاستراتيجية الملائمة و تحقيق المنفعة من إجراء تنفيذها على عوامل مختلفة منها نوع الصناعة، حجم المنشأة و طبيعة المنافسة.

1- استراتيجية الريادة بالتكلفة:

تسعى المؤسسة إلى تطبيق الريادة بالتكلفة كاستراتيجية شاملة، بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها و خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات أو الخدمات و بنفس الجودة، فالفكرة من هذه الاستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعارا أقل من المنافسة للحصول على حصة سوق أكبر، و طرد المنافسة تماما من الصناعة.

و يكون سعي المؤسسة لو أن يكون المنتج ذو تكلفة منخفضة في الصناعة فمثلا، عندما تتكون الصناعة من الكثير من المستثمرين و مرونة سعرية كبيرة، و عندما تكون طرق التمييز محدودة في الصناعة، و لما لا يهتم العملاء للماركات التجارية أو يكون عددهم كبير و يملكون قوة مساومة كبيرة.

و للحصول على مكانة المنتج بأقل التكاليف في الصناعة، تركز المؤسسة على رفع معدلات الكفاءة و خفض معدلات التكاليف مقارنة بالمنافسة، و بذلك فإن كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة و أيضا حلقات نظام القيمة ككل، تشكل إمكانية لتحقيق هذا الهدف، لكن كيف يمكن للمؤسسة إرساء استراتيجية الريادة بالتكاليف؟

حيث عادة ما تتغلغل هذه الاستراتيجية الناجحة في المؤسسة ككل، وتستطيع ذلك بواسطة وسائل متعددة تتجسد في الخيارات الثلاثة التالية:

- **المنتج:**

تميل المؤسسة عادة إلى اختيار مستوى منخفض من التمييز في المنتج (لطية و قياسية المنتجات)، أولا لأن التمييز مكلف فإذا أنفق المؤسسة موارد إضافية على المنتجات متميزة، ترتفع معدلات تكاليفها، و ثانيا لأن لطية المنتجات و بساطة النظام الإنتاجي تمكن من تحقيق إقتصاديات الحجم (تقسيم التكاليف الثابتة على عدد كبير من الوحدات المنتجة) و الاستفادة من أثر الخبرة، إذ تستلهم هذه الاستراتيجية فكرتها من ظاهرة منحنى التعلم –الذي عرف في سنوات العشرينات من القرن السابق- و الذي يقضي بأن تكاليف العمل المكرر تتناقص بنسبة مئوية ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم، لذا فإنه من الملائم أن تنتج المؤسسة كميات كبيرة، و تعتمد على شبكات توزيع ملائمة منخفضة التكاليف، للتمكن من تحقيق هوامش ربح تضمن لها السيطرة و الريادة بالتكاليف.

- *السوق*:

أما عن خيار السوق، فتتجاهل المؤسسة كل الشرائح و الأجزاء الخاصة في السوق، حيث توجه منتجها إلى المستهلك العادي، و الدافع وراء هذا الخيار هو ارتفاع تكلفة المنتجات التي تجرى تصميمها و إنتاجها وفق طلبات خاصة من أجزاء خاصة، و مهما كان فإن السعر المنخفض لمنتجات المؤسسة يعتبر عامل جذب قوي للعملاء، كما أن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية الريادة بالتكلفة نجدها تبحث عن تغطية أسواق واسعة جدا ت جغرافيا صل حتى عولمتها.

- التجديد و الابتكار:

و هما عنصرين مهمين جدا في استراتيجية الريادة بالتكاليف، فهي لا تعد ترتبط فقط للحجم الإنتاج و منحنى التعلم، بل و أيضا برفع الكفاءة الإنتاجية و التجديد المستمر للاستجابة لحاجيات السوق، حيث تتم المؤسسة بتطوير المهارات التي ترتبط بعمليات الإنتاج المرن و تبني تقنيات خاصة بتسيير الموارد تتميز بالكفاءة، مثل تسيير الموارد البشرية و تنميتها بواسطة برامج تدريب الملائمة و نظم مكافئات المناسبة، و التي تؤدي إلى خفض التكاليف من خلال دعم إنتاجية العمال، و يكون هذا التطوير على مستوى كل وظائف المؤسسة.

<u>الجوانب التنظيمية لاستراتيجية الريادة بالتكلفة:</u>

تحتاج استراتيجية الريادة بالتكاليف للتمكن من تنفيذها إلى مجموعة من الإجراءات التنظيمية تتلخص في:

- ويجب أولا توزيع المسؤوليات و المهام بشكل دقيق و مفصل لتفادي كل التعطيلات في العمل و التي تسببها الأخطاء المتكررة و التنظيم الفاسد.

- كما يلائم هذه الاستراتيجية تسيير المؤسسة بالأهداف و التي تكون كمية و دقيقة.

- إقامة رقابة تسييرية متطورة و متابعة كل التكاليف بتركيز الاهتمام على تخصيص الموارد و سير عملها و التنسيق بينها بمتابعة كل العمليات بواسطة تحليل القيمة ، و يجب أن تكون عملية الرقابة على التكاليف مستمرة و ليست عرضية، فالتكاليف نسبية و يمكن أن يضر منافس ما بالميزة التنافسية للتكاليف بتحقيق تكاليف أقل.

- ربط خلق القيمة في المؤسسة بمتابعة التكاليف و المراجعة المستمرة لها، و ذلك بإرساء تقليص التكاليف في ثقافة المؤسسة التي يتقاسمها الجميع (مع الاهتمام بالجودة).

مزايا استراتيجية الريادة بالتكاليف:

إن أهم ميزة لهذه الاستراتيجية هي بأنها تشكل عائق دخول قوي في مواجهة المنافسين الجدد و المنتجات البديلة، حيث يصعب مجاراة المؤسسة التي تبنى هذا الخيار من حيث تكاليفها و أسعار منتجاتها.

عيوب استراتيجية الريادة بالتكاليف:

- فقدان أهمية الميزة التنافسية في الصناعة، إما لتمكن المؤسسات المنافسة من التقليد و هكذا لا تعد المؤسسة تملك مكانة الريادة بمفردها ولا تعد للميزة التي تقدمها معنى في السوق.

- أو فقدان أهمية الميزة التنافسية في الصناعة، بسبب تمكن المنافسين من إيجاد وسائل و أساليب إنتاج بتكاليف أقل و بالتالي تلحق الخسائر المؤسسة الرائدة بالتكاليف، و يكون ذلك إما بواسطة تطور تكنولوجي في الصناعة يجعل من اقتصاديات الحجم و أثر الخبرة عوامل عديمة الفعالية، أو من خلال تخفيض تكاليف العمالة بتحويل عمليات الإنتاج إلى دول تكون فيها تكاليف اليد العاملة منخفضة جدا (مثل الدول النامية).

- أو فقدان أهمية الميزة التنافسية لدى العملاء، فيتحول هؤلاء عن منتجات المؤسسات لينصرفوا لمنتجات المنافسين الذين أقنعوهم بالفارق في الجودة الذي يسحق سعر أعلى.

- من أخطر العيوب التي تهدد استراتيجية التكاليف هو تركيز المؤسسة على متابعة التكاليف و السعي إلى تقليصها على كل المستويات، وإهمال المخصصات المالية اللازمة للبحث و التطوير ، و هذا يعني عدم متابعة السوق و الاستجابة لتطوراته، و إهمال التمييز و جودة منتج المؤسسة.

تسعى المؤسسة بانتهاج استراتيجية الريادة بالتكلفة إلى تحقيق التفوق على المنافسين و ذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع و خدمات بتكاليف أقل من تكاليف المنافسة، و إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق ذلك فإنها حتما تحصد نتائج أعلى من متوسط العوائد في القطاع على شرط فرض أسعار أقل من أو تساوي أسعار المنافسة، دون أن تلغي ميزة التكاليف تشابه أو تقارب منتجات المؤسسة للمنتجات المنافسة و إلا فقد تفقد جاذبيتها و تصبح غير مقنعة للعميل.

2- استراتيجية التمييز عن المنافسين:

و تنطوي هذه الاستراتيجية على تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات و احتياجات المستهلك الذي يهتم بالتمييز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، فتتمكن المؤسسة من تقديم عرض مختلف متميز عن منافسيها مع إدراك عملائها بذلك، إذ ينفرد منتجها بسمة أو مجموعة من السمات التي يرغب فيها العميل و التي تكون عاملا محددا للشراء و دافعا قويا له.

و عليه فعلى المؤسسة قبل اتباع هذه الاستراتيجية القيام بدراسة متأنية لتفضيلات و حاجات العملاء للتمكن من تحديد جدوى إضافة سمات التمييزية إلى المنتج، إذ أن التمييز لا يضمن الميزة التنافسية في مجموعة من الحالات مثل، حالة إشباع حاجات المستهلك بواسطة منتجات بديلة دون الحاجة إلى الدفع أكثر للحصول على المنتج المتميز، أو في حالة إمكانية التقليد السريع من المنافسة وارد في الصناعة.

و يمكن الاعتماد على تحليل سلسلة قيمة المؤسسة و كذلك نظام القيمة في البحث عن توقع مختلف العلاقات و العلاقات التي تربطها و التي يمكن أن تكون مصدرا من مصادر التمييز و يساهم في بناء الميزة التنافسية في المؤسسة، فكيف للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين؟

ترتكز هذه استراتيجية على عوامل عديدة يمكن على أساسها بناء ميزة التمييز ، و التي يمكن اعتمادها إما منفردة أو في شكل توفيقات تركيب أكثر من خاصية في منتج واحد، و المنح المنفعة التي يرغب فيها العميل، و ترتبط إمكانيات التمييز بطبيعة الصناعة فيمكن أن تكون مبنية على أداء المنتج أو على شبكات التوزيع أو الخدمات المرافقة و عوامل أخرى ، و أهم ما تتطلب استراتيجية التمييز عن المنافسين في المؤسسة، الحدس و الإبداع و القدرة على التنسيق و التنظيم من أجل تحقيق ذلك،

و هنالك محاور أساسية يمكن أن تحقق لها المؤسسة التمييز منتجاتها و هي القدرة على التحديث و الاستجابة للعميل.

- **التجديد و التحديث:**

و هو مصدر مهم للتمييز خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني حيث التمثل الخصائص الجديدة عناصر للتميز و حيث لا يمانع العملاء في دفع سعر عال للمنتجات الجديدة و المتطورة مثل الأدوات الكهرومنزلية أو السيارات.

- **الاستجابة للعملاء:**

كما تعتمد هذه الاستراتيجية على البحث عن صفات التمييز بالإضافة إلى أسلوب PULL TECH . على أسلوب PUSH TECH . حيث تركز على البحث التسويقي

للاستجابة لمتطلبات السوق و اهتمامات العملاء. مثل تقديم خدمات ما بعد البيع و صيانة المنتجات. أو قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدرا مهما للتميز مثل الاهتمام بالماركات أو الهيئة أو الأمن...في الحقيقة فإن مصادر التمييز عديدة بل و لانهائية. و لكي يكون هناك تمييز لابد من وجود استعداد لدى العملاء لدفع قيمة إضافية من أجل الفرق و الاختلاف في عروض المؤسسات. و يترجم بفارق في سلسلة القيمة و الأكيد أنه يخلف تكاليف إضافية للمؤسسة. و يرتبط نجاح استراتيجية التمييز عن المنافسين إلى حد ما بخلق قيمة فعلية تستحق إضافة في السعر مقارنة بالزيادة بالتكلفة. إذ أن هذه الاستراتيجية تفشل إذا ما كانت الزيادة في السعر غير مبررة لدى العميل. كما لا يجب إهمال رقابة التكاليف فهي أمر مهم بالنسبة لاستراتيجية التمييز أيضا إذ تتم المقارنة الدائمة لأسعار منتج المؤسسة و أسعار المؤسسات المنافسة التي اختارت استراتيجية الريادة بالتكاليف. فيتم بذلك التركيز على تخفيض التكاليف على طول سلسلة القيمة و التي لا تساهم في تحقيق مزايا التمييز. المهم أن لا يتجاوز السعر المنتج المطور السعر الذي يريد العميل دفعه. كما أنه من الضروري أن تتجاوز الزيادة في سعر المنتج التكاليف الإضافية التي سببها التمييز لكي تحقق المؤسسة أرباحا أكبر من العائد المتوسط للصناعة.

الجوانب التنظيمية استراتيجية التمييز:

تحتاج هذه الاستراتيجية إلى إطار تنظيمي معين يمكن من تنفيذها و إجراءات رقابية تتلاءم مع احتياجاتها و تضمن نجاحها، فأفكار التمييز و إبداعه تنشأ عن التنسيق بين وظيفتي التسويق و البحث و التطوير، فالتمييز يضمن وجود مهارات في الابتكار و التحكم التكنولوجي و قدرات البحث و الحس التجاري و التسويقي، و التناسق الجيد بينهما، فتبحث وظيفة التسويق عن الحاجات التي لم تتم تلبيتها، أو ذات لكن بشكل سيئ، كما تتم بدراسة مدى ملائمة التجزيء الحالي للسوق و متابعة أذواق المستهلكين للكشف عن فرص للتمييز، و يجب أن تكتمل أعمال وظيفة التسويق بإمكانية تنفيذها و تحويل هذه الفرص النابعة عن دراسة السوق إلى منتجات جديدة و متميزة ناتجة عن أنظمة إنتاجية متميزة تمنح المؤسسة التقدم على المنافسة و للتمكن من هذا كله لابد من جلب المهارات و الكفاءات التي تضمن نجاح كل مراحل هذه الاستراتيجية من التصميم حتى التسويق للعملاء، في كل الحالات على المؤسسة تشجيع الابتكار و الإبداع في كل المستويات (المؤسسات اليابانية)، مع الاعتراف للفرق الخطأ، و يجب أن تحظى هذه الاستراتيجية بمتابعة دقيقة و مستمرة لبيئة أعمال المؤسسة، أولا لاكتشاف كل الفرص و استغلالها بواسطة آليتها الفعالة تسويق للبحث-تطوير، تفادي التهديدات كمنع المنافسة من إلغاء التمييز.

مزايا استراتيجية التمييز:

حيث يمكن هذه الاستراتيجية الناجحة من:

- فرض سعر أعلى لمنتجها و كسب ولاء العملاء، حيث يصبح ارتباط هؤلاء بمنتجها بالسمات المتميزة أعلى من حساسيتهم للسعر،
- كما أن ولاء العملاء لمنتج السوق يضمن بقاية المؤسسة من منافسيها، فهو مصدر قوة ذو قيمة كبيرة يمكن من إقامة عوائق دخول للمنافسين الممكنين و للمنتجات البديلة في نفس الصناعة.

عيوب استراتيجية التمييز:

- عدم قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف الضخمة الناتجة عن التمييز، فإذا كانت الاستراتيجية مكلفة جدا، فيمكن أن يعرض العملاء عن الدفع مقابل المنتج المميز، لعدم اقتناعهم بالسعر العالي، إذ لا يعتبر العميل السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها،

- فقدان أهمية عوامل التمييز لدى العملاء، إما لنمطية المنتج Banalisation أو لتحول أذواق و رغبات المستهلكين و هذا ما يتطلب دراسة و متابعة لتطور منحنيات الشراء لدى المستهلك.

- أو تحول العملاء إلى منتجات المؤسسات المنافسة الرائدة بالتكلفة، خاصة إذا ما أفرزت هذه الأخيرة خصائص جديدة لمنتجاتها، فتتمكن بالتدريج من إلغاء عوامل التمييز منتج المؤسسة.

- أما أخطر تديد يواجه هذه الاستراتيجية هو عدم القدرة على تحديد مدى الاحتفاظ بالتمييز، ما يستلزم اليقظة الدائمة في المؤسسة المتميزة، و البحث و التحديث.

- و إلا فإن إغفال ذلك يعني عدم التنبه لتهديد التقليد من المنافسين، و خاصة ما إذا كان من مؤسسات في بلدان منخفضة تكاليف عوامل الإنتاج، لذا فعلى المؤسسة الاعتماد على مصادر التمييز يتعذر تقليدها في وقت قصير و بتكلفة منخفضة من قبل المنافسة، و تعدد مصادر التمييز على طول سلسلة قيمة المؤسسة يؤمن إحباط المحاولات المحاكاة و يصعبها.

تعني استراتيجية التمييز الاستثمار الفعلي في المنتج لكي يبدو مختلفا أكثر عن المنافسين و تتمكن المؤسسة من خلق ولاء لدى العملاء الغير الحساسين للسعر لأسباب موضوعية أو ذاتية و تبرير الزيادة في السعر التي يمكنها من تحقيق أرباح أكبر من متوسط عائد القطاع، و يتطلب نجاح هذه الاستراتيجية تخصيص جزء من الأرباح المحققة، لإعادة استثمارها في مجال البحث و التطوير للحفاظ على سبق تقدم المنتجات الجديد و البقاء دائما في مقدمة الشركات المنافسة.

استراتيجية التركيز:

ترتكز قيمة هذه الاستراتيجية على الاعتقاد أن الشركة التي تركز جهودها، تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف Cible من السوق، بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع، لكنها تتطلب المفاضلة بين الربحية و الحصة السوقية.

و قد يرتبط خيار هذه الاستراتيجية بالحجم المؤسسة و إمكانياتها، كما يمكن أن يكون قرار اختياري من طرف مسيري المؤسسة يريدون به العمل في أسواق لا توجد بها منافسة قوية تمنح إمكانية السيطرة على أجزاء من السوق ذات معدلات نمو عالية و توفر ربحية عالية (التركيز على المتقاعدين مثلا)، و عموما فإن نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على تلاءم الجزء المستهدف مع

إمكانيات المؤسسة من ناحية، و من ناحية أخرى على وجود احتمالات للنمو السوق و ازدهاره دون أن تعتبر المؤسسات المنافسة الرئيسية حيويا و جذابا.

و عقب اختيار المؤسسة لشريحة السوق المستهدفة أو خط المنتجات أو القطاع الجغرافي الذي تريد خدمته، فإن تسعى إلى اتباع استراتيجية التركيز من خلال الاعتماد على واحدة من الميزتين التنافسيتين السابقتين فإما التركيز بالتكاليف بالحصول على ميزة تكالفية في السوق المستهدفة أو التركيز التميزي حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجها في السوق المستهدفة.

التركيز بالتكاليف:

حيث تتجه المؤسسة إلى خدمة جزء معين من السوق، ذو احتياجات محدودة، حيث يجبر العملاء على تحمل تكاليف المنتجات المعروضة في السوق دون الحاجة فعلا لها، فلا تتردد المؤسسة في الاستثمار لخدمة هؤلاء، بعد تحديد احتياجاتهم بشكل واضح و دقيق للتمكن من التكريس لخدمتهم مع عدم هدر التكاليف الغير ضرورية بالنسبة لهذا الجزء المستهدف، دون محاولة توسيع هذا الأخير.

التركيز بالتميز:

أما عن هذا الخيار فتتجه المؤسسة إلى التركيز على الأجزاء الاستراتيجية الأكثر تطلبا حيث أن احتياجاتهم لا تلبى بشكل جيد بمنتجات المنافسين الذين يرغبون في تغطية كل السوق، و تكون حساسية هؤلاء العملاء للسعر منخفضة نسبيا، فيرغبون بمستويات عالية من التمييز في المنتجات المختلفة و المتميزة، لذا فعلى المؤسسة أن تثري مفهوم العرض لديها بإدماج عناصر كالخدمات المرافقة و الإنتاج على المقاس، كما عليها التقرب أكثر من العملاء و الاتصال بهم أولا للتمكن من التعرف على حدود التمييز لديهم بشكل واضح و دقيق يسمح لتحسيسهم بتمييز منتجها، و تعتمد المؤسسة لإنجاز هذه الاستراتيجية على القدرة على الترجمة و الفهم الدقيق لهذه لمتطلبات الجزء المستهدف، و التحكم الجيد بالتكنولوجيات و المهارات المنوطة.

مزايا استراتيجية التركيز:

- تمنح هذه الاستراتيجية المؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات العملاء، و إمكانية تحقيق التجديد و الابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى كل السوق.

- كما أنها و بالتالي أكثر لتلبية احتياجات العملاء، تكتسب الولاء لديهم من خلال خدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر آخر ، و تنشئ بذلك عوائق لدخول المنافسة،
- و تمنح استراتيجية التركيز أيضا فرصة للمؤسسة من خلال إيجاد منفذ في السوق يمكن استغلاله بواسطة تنمية منتجات مبتكرة لا غنى للعملاء عنها.

عيوب استراتيجية التركيز:

بالإضافة إلى التهديدات المتعلقة باختيار واحدة من الميزتين (الميزة التكالفية و التمييز)، تواجه استراتيجية التركيز مجموعة من التهديدات منها:
- احتمال اختفاء مفاجئ لشريحتها السوقية، إما بسبب التغييرات التكنولوجية، أو تغيرات تطرأ على أذواق المستهلكين، فيصعب على المؤسسة التي تتبع استراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها و إمكانياتها و كفاءتها (فتواجه المؤسسة عوائق خروج)،
- أن يكون القطاع المستهدف ضيق جدا فلا تتمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الاستراتيجية مكلفة جدا خاصة إذا ما كانت تتطلب استثمارات كبيرة لتطوير و تحديث المنتجات و الأنظمة الإنتاجية،
- تمكن المؤسسات المنافسة من تحقيق تجزيء أفضل في الجزء الاستراتيجي المستهدف، أو أن يتخذ المنافسين الرئيسين في السوق لأنه ذو معدلات ربحية كبيرة.
تتكون معظم الصناعات من أجزاء مختلفة، كل جزء منها يتكون من عملاء ذوي حاجات خاصة، وتستفيد المؤسسات التي تنتهج خيار التركيز أساسا من الإهمال الذي يعبر عليه المؤسسات ذات الأجزاء المستهدفة الواسعة لبعض من هذه الأجزاء (خاصة الضيقة منها)، فحالما يسيء المنافس ذو الشريحة الواسعة خدمة جزء معين فهو يفتح المجال لاستراتيجية التركيز، أما إذا ما قدم خدمات أكثر مما يطلب الجزء الضيق فهو يفتح مجالا للتركيز بالتكاليف.

المطلب الثالث: استراتيجيات التنافسية[1]

[1] جمال الدين محمد مرسي و آخرون ، مرجع سابق ص 283

و تركز هذه الاستراتيجيات على تحديد كيفية و طرق تنفيذ مهمة استراتيجية معينة، إذ تتم بالرد على سؤال "متى؟" و "كيف؟" يتم التنافس، و لما كانت هذه الاستراتيجية قريبة من أن تكون حلقة وصل بين صياغة الاستراتيجية و تنفيذها فكثيرات ما اعتبرت تكتيكات أو سياسات، إذ أنها يمكن أن تحول الاستراتيجية إلى مخطط عمل فعلي، و تقسم هذه الاستراتيجيات إلى شقين رئيسيين، يختص الأول بالاهتمام بالبعد الزمني و الرد عل السؤال متى؟ أما الثاني فيهتم بالموقع في السوق أي بالرد على السؤال كيف؟

كما قدم ذلك "كوتلر" تصنيفا أو تصنيفين و أكثر عملية تترتب عليه أربعة استراتيجيات كما يلي:

- استراتيجية الرائد، - استراتيجية المتحدي،
- و استراتيجية المتتبع، - و استراتيجية المتخصص،

1- استراتيجية الرائد:

و تطلق هذه التسمية الرائد أو المبادر، على المؤسسة التي تسعى لتغطية السوق الكلية حيث تملك أكبر الحصص النسبية، و من أهم مميزات هذه المؤسسة القدرة على بناء سمعة الريادية في الصناعة و كذلك القدرة على تخفيض التكاليف و تغيير الأسعار، كما تعتبر الأولى في إنتاج و تسويق و بيع المنتجات الجديدة في الصناعة و تغيير منافذ التوزيع و التسويق، فتحقق بذلك أهم هوامش الربح، و لكي تتمكن هذه المؤسسة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في الصناعة، فإنها تملك اتباع واحدة من الاستراتيجيات التحتية التالية:

- *توسيع حجم الطلب*: تعتمد هذه المؤسسة لتحقيق التقدم و الريادة بتوسيع حجم سوقها الكلية، إما باختراق السوق أو تنمية منتجاتها، أو البحث عن أسواق عالمية، لزيادة حجم حصصها النسبية،
- و *حماية حصصها الحالية*: إذ تواجه هذه المؤسسة المنافسة بصفة مستمرة و دائمة و لحماية حصصها السوقية تتبع إما أساليب هجومية (المحافظة على التكاليف المنخفضة، و على تمييزها من خلال عرض منتجات جديدة و تقديم المزيد من الخدمات)، أو أساليب دفاعية حيث تقوم المؤسسة:
-الدفاع عن المركز، بتشييد تحصينات هيكلية لمركزها الحالي في الصناعة، و عوائق الدخول، مثل زيادة حجم الإنتاج للاستفادة من اقتصاديات الوفرة لخفض تكلفة الوحدة المنتجة، أو عرض تشكيلات كاملة،

[1] إدارات الاستاذ على رحال باتنة 2002

- الدفاع عن الجوانب من خلال اهتمام المؤسسة بمعالجة جوانبها الضعيفة كإلغاء إمكانية التقليد أو دعم و توثيق العلاقة مع الموردين و العملاء

- الدفاع الوقائي حيث ينطوي هذا الاختيار على تقليل توقعات المنافس المتحدي حول الأرباح المستقبلية في نفس الصناعة كالمحافظة على أسعار منخفضة غير جذابة كما يمكن أن يعبر هذا التوجه على تقدم المؤسسة الرائدة منتجات جديدة بشكل مستمر

- الدفاع من خلال زيادة الانتقام المتوقع و يعتبر هذا الهجوم المضاد هاما خاصة في الأسواق التي تحظى بأهمية كبيرة لدى المؤسسة المدافعة حيث يعبر عن زيادة التهديد بالانتقام إزاء أي هجوم معين إما من خلال اتباع نفس أساليب المهاجم أو بتوجيه ضربات لنقاط ضعفه كتخفيض كبير جدا لأسعار منتجاتها أو تنفيذ حملة ترويجية مماثلة أو تفوق حملة المنافس

- و أخيرا الدفاع بالانسحاب الاستراتيجي فحينما تدرك المؤسسة عدم إمكانية الاستمرار في التنافس للدفاع موقعها الريادي تنسحب من السوق.

2- استراتيجية التحدي:

تهدف المؤسسة المتحدية إلى قيادة السوق و لذلك فهي تخوض عمليات هجومية على مواقع المؤسسات الأقل كفاءة في الصناعة فالأسلوب الهجومي هو الذي يؤمن الحصول على حصص جديدة من السوق بواسطة عمليات للمؤسسة و يمكن أن تتلخص هذه العمليات الهجومية في:

- *الهجوم من خلال المواجهة المباشرة*: و يتم الهجوم في هذه الطريقة بشكل مباشر ضد المنافس الند بالند باستخدام كافة الأساليب بدأ من الأسعار حتى الترويج و التوزيع و غيرها و ليكلل هذا الخيار بالنجاح لا يكفي فقط امتلاك الموارد الهائلة للتمكن من الاستمرار في الهجوم بل يجب الاستعداد للمواجهة القاسية و ينطوي هذا الهجوم على تكاليف كبيرة و تضحية عالية

- *الهجوم على الأجنحة*: و بدل مواجهة المنافس في مركزه ف تركز المؤسسة المتحدية الهجوم على الجوانب الضعيفة للمنافس و التي تكون عارية دون تحصين كافي مثل مهاجمة سياسته الضعيفة في التغليف أو الجودة ف و يتناسب هذا النوع من العمليات المؤسسات ذات موارد أقل من المنافس

- *الهجوم المتعدد الجوانب*: ينطوي هذا الخيار على القيام بهجوم على كل جوانب المؤسسة المنافسة حيث يمتد من المواجهة الأمامية و الأجنحة حتى المؤخرة فيصعب على المنافس التركيز و التصدي لكن تتطلب هذه الهجمات موارد كبيرة من المؤسسة المتحدية تفوق إمكانيات المنافس

- *هجوم التجنب*: ينطوي هذا الخيار على تجنب الحركة المباشرة مع المنافس و المؤسسة التي تتبع هذا الخيار يمكنها تحليل المنافس و استهداف أسواقا أسهل بالنسبة لها لتوسيع قاعدة مواردها و لذلك المؤسسة ثلاثة مداخل و هي التنويع الغير مرتبط بمنتجات المنافس و التنويع في أسواق جديدة جغرافيا و الاعتماد على التكنولوجيات الجديدة من لتنمية منتجات تحل محل المنتجات الحالية.

- *هجوم العصابات*: و تنطوي هذه الاستراتيجية على شن هجومات مركزة سريعة و متقطعة بغرض إرباك و إزعاج المنافس و الحصول على جزء من حصته و تستخدم لهذه الاستراتيجية كل الطرق لزعزعة مركز المنافس لكن اتباع هذا الخيار باستمرار مكلف بالنسبة للمؤسسة المتحدية لذا فعليها أن تتعبه بهجوم قوي في النهاية.

3. **استراتيجية المتتبع:**

تختار المؤسسة المتتبعة خيار التعايش السلمي مع المؤسسة الرائدة بد مواجهتها فهي لا تدف لقيادة السوق بل تكفيها مراكز أخرى و تستفيد المؤسسة في هذه الوضعية من تقليد الرائد و محاكاة التكنولوجيات المتقدمة المستخدمة في الصناعة كما أنها تستفيد من تقليل المخاطرة لدخول أسواق جديدة عموما فهي تستفيد بشكل جيد من تجارب الآخرين و تركز على المحافظة على حصتها السوقية مع معرفتها بأنها الطريدة الأولى للمؤسسات المتحدية و يمكن أن تتبع المؤسسة هذه الاستراتيجية:

- إما بالتبعية عن قرب حيث يتم تقليد الرائد من حيث الأسعار و المنتجات و سياسيا الترويج و منافذ التوزيع.

- أو بالتبعية عن بعد حيث تتبع المؤسسة الرائد في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي مع الاحتفاظ ببعض المميزات الخاصة بها.

- و أخيرا التبعية الاختيارية: فتختار المؤسسة بعض جوانب المزيج التسويقي للرائد المتميزة بشكل يتلاءم و أهدافها و إمكانياتها.

4. استراتيجية المتخصص

و تريد المؤسسة بهذه الاستراتيجية اتقاء المنافسين و تفادي التصادم معهم لذلك تبحث عن مجالات مناسبة لها في السوق (niche) و تكون مهمة من المؤسسات المنافسة الكبرى و تعمل المؤسسة على هيمنة هذا الجزء من السوق بفعالية عن طريق التخصص بعدة صور منها :

- التخصص في إنتاج جزء من أجزاء المنتوج

- التخصص على أساس العميل
- التخصص الجغرافي

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التعاونية:

يمكن للمؤسسات اتباع الاستراتيجيات التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية في الصناعة، لكنها تملك خيارات أخرى غير ذلك من خلال استخدام الاستراتيجيات التعاونية، و التي تتجسد في العمل مع مؤسسات أخرى من أجل تحقيق ميزة تنافسية في صناعة ما.

و قد ازداد هذا الاتجاه نحو التحالفات و اتفاقيات التعاون، في العشرية الأخيرة، خاصة في الصناعات التي تتميز بعدم الاستقرار و اشتداد المنافسة و درجات مخاطرة كبيرة و تراجع مردودية رأسمال، مثل قطاع الاتصالات و الإعلام الآلي و البناء و غيرها.

حيث تتيح هذه الاستراتيجيات للمؤسسات إمكانية تحسين وضعيتها، فهي استراتيجيات توسعية لاستغلال الفرص (كما يمكن اعتبارها استراتيجيات دفاعية)، تمنح الفرصة للمؤسسة للمضي قدما و تحقيق التقدم، و يكون ذلك:

- بواسطة تحقيق الفاعلية الاقتصادية، إذ أن تقاسم العمل و بعض التكاليف الثابتة بين المؤسسات المتعاونة (و المستقلة) يمنحها الفاعلية في التكاليف و إمكانية عرض منتج مشترك ذو أداء أحسن و الاستفادة من عمليات التداؤب Synergie .
- أو بتجاوز المنافسة و التخفيف من حدتها، فالمؤسسة المعزولة حتى و إن كانت كبيرة الحجم لن تتجاوز تحدي المنافسة الشديدة، فيضمن التعاون تضافر المهارات المختلفة لتذليل الصعوبات العديدة.
- كما تمكن هذه الاستراتيجيات التعاونية الاستجابة لمتطلبات المؤسسة التي تتجه للتحول إلى عالمية أو الإجمالية، فتمنحها المرونة الجغرافية و السرعة في الرد.
- و أخيرا فإن التعاون يمكن من تقاسم تكاليف البحث و التطوير لتنمية منتجات جديدة بين عدة مؤسسات متحالفة، و التي تكون المكلفة جدا (إذا كان ذلك لا يتناسب مع مهمتها الاستراتيجية)، و التي أصبحت المحور الأساسي للتنافس في الأسواق الآلية و العالمية.

قد يصعب تصنيف استراتيجيات التعاون إلا أن التصنيف الذي قدمه Garette et Dusauge يبدو الأكمل و الأوضح، إذ تشتمل استراتيجيات التعاون على نوعين أساسين هما استراتيجيات التعاون

بين المؤسسات الغير متنافسة و عادة ما يطلق عليها اسم التحالفات و استراتيجيات التعاون بين المؤسسات المتنافسة و تسمى استراتيجيات التواطؤ

1- استراتيجيات التحالف:

و يقصد باستراتيجيات التحالف تلك الشراكة بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف استراتيجية ذات دلالة و منافع متبادلة دون أن تكون الواحدة منافسة للأخرى و توجد ثلاثة أشكال لإستراتيجيات التحالف:

- التعاقد المشترك Joint venture للعالمية و يتعلق الأمر بإقامة شراكة بين مؤسسة متعددة الجنسيات و مؤسسة أجنبية لتجعلها فرعا لها في البلد و قد انتشر هذا التوجه في سنوات الستينات و السبعينات في الدول السائرة في طريق النمو لكن يظهر الكثير تحفظا في إدراج هذا الشكل من العلاقة ضمن استراتيجيات التحالف إذ أن الاستراتيجية العالمية تمارس سيطرة على المؤسسة المحلية

- التحالفات العمودية و هي التحالفات التي تتضمن التعاقد بين عميل و مورد/موردين في الفرع و هي وضعية بين المقاولة بالباطن و التكامل العمودي و هذه الاستراتيجية و ما يجب أن تسعى المؤسسة إلى البحث و التطوير التقني فتكون بذلك طرفا في التحالف بدل الصورة التقليدية للمقاولة بالباطن التي لا تمثل إلا موردا لليد العاملة

- التحالفات بين القطاعات و التي تربط المؤسسات التي لا تعمل في نفس الفرع و لا في نفس القطاع للاستجابة لظاهرة التقارب بين القطاعات (مثل البنوك و التأمينات) بهدف جمع المهارات (التي كانت في منفصلة) و التمكن من دمجها في سلسلة قيمة كل حليف.

2- استراتيجيات التعاون بين المتنافسين(التواطؤ):

و تتلخص هذه الاستراتيجيات في التعاون الفعال لبعض المؤسسات في صناعة ما بهدف الزيادة في الأرباح و يصعب توضيح مختلف أشكال هذه الاستراتيجيات نظرا لنمو العلاقة شراكة-تنافس لكن يمكن إجمالها فيما يلي:

- شبه التكامل حيث تتعاون المؤسسات المتعاقد في تصميم و تصنيع المنتجات الأساسية (المكونات) و تبقى المنتجات النهائية متنافسة في السوق

- التركيز الضمني حيث تصمم المؤسسات و تصنع و تسوق نفس المنتجات و يمكنها الاتفاق على تخفيض حجم العرض و الزيادة في الأسعار لتحقيق زيادة في الأرباح و تكون هذه الاستراتيجية ممكنة عند وجود عدد صغير من المنافسين الذي يتحملون نفس هيكل التكاليف.

- الاستراتيجيات التعاونية التكاملية حيث تقوم مؤسسة بتسويق منتج مؤسسة منافسة لكنها تفعل ذلك إما للتمكن من التغلغل الجغرافي بواسطة هذا المنتج أو لتكملة تشكيلتها أو..

أما عن الجانب التنظيمي فإن الاستراتيجيات التعاونية المؤسسات مميزات تنظيمية كانت تعود إلى حد غير بعيد متضادة و غير متلائمة إذ يجمع بين ميزات التنظيم "الميكانيكي" الذي يؤمن القيام بالمهام و الرقابة عليها بشكل صارم و فضائل التنظيم "العضوي" و الذي يتميز بالمرونة و السيولة في التعامل مع الظروف المتغيرة فتحقق هذه الاستراتيجيات التوفيقة المثالية للميزات التنظيمية.

كما أنها بتركيبها للمؤسسات في شبكات قد تستخرج أحسن اقتصادية فهي تستفيد من مزايا المؤسسات الصغيرة (المرونة السرعة في التجديد و الابتكار التركيز..) و مزايا المؤسسات الكبيرة (كالاستفادة من اقتصاديات الوفرة و السيطرة على السوق و الإمكانيات المالية..) و بفضل هذا التنسيق تتمكن المؤسسات التي تتبع الاستراتيجيات التعاونية من تقليص حجم المخاطرة و إقامة عراقيل الدخول و اكتساب قوة مساومة مع المتعاملين في الفرع و مزايا أخرى لكن تنطوي هذه الاستراتيجيات على مجموعة من العيوب و التهديدات منها عدم القدرة على تغطية التكاليف الباهظة للمتعاون و قد يرجع ذلك إلى عدم تلائم الهيكل التنظيمية و صعوبة التنسيق و أخطرها التصارع بين المتعاقدين بدل التعاون و ظهور الرغبة في السيطرة و الانتهازية.

على الرغم من أن الاستراتيجيات التعاونية تبدو مغرية بالمزايا العديدة التي تقدمها إلا أنها خطيرة إذ عادة ما تنتهي بامتصاص أحد الأطراف (لكن ليس دائما) لذا فقد شبهها العديد من المحللين مجازا بـ"حصان طروادة".

الخلاصة:

يمكن التمييز بين مستويين من الإستراتيجية في المؤسسة كل واحدة منها العديد من البدائل و على الادارة أن تختار الأنسب لموقفها الاستراتيجي:

-استراتيجية المؤسسة corporate : و لا يتم تحديد مجال نشاطات المؤسسة، فهي التي تتعلق بالمؤسسة ككل و تحدد اتجاهاتها في التعامل مع المحيط الخارجي، فهي تقود المؤسسة للعمل في هذا القطاع أو آخر، الانسحاب من هذا أو ذاك، لتكوين حافظة أنشطة متوازنة.

و تتميز الإستراتيجيات على هذا المستوى بأنها استراتيجيات طويلة الأجل يستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها، كما تتميز بأن أثرها عام على المؤسسة .

- أما إستراتيجية النشاط : فيتم على مستواها التنفيذ في كل مجال من مجالات النشاط، تحديد المناورات و السلوكات التي على المؤسسة القيام بها للحصول على موقع متميز مقارنة بمنافسيها في قطاع معين، بواسطة ميزتها التنافسية وتوقع هذه الإستراتيجية بالاسترشاد بالإستراتيجية الكلية.

المحور الثامن: تنفيذ الاستراتيجية*

خطة المحور:الثامن

مقدمة:

المبحث الأول: تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية

- المطلب الأول: مراجعة ملائمة الإطار العام للاستراتيجية.
- المطلب الثاني: ترجمة الخطة إلى برامج عمل (أوذج).

المبحث الثاني: الهياكل الداعمة للتنفيذ الفعال الاستراتيجية.

- المطلب الأول: تلائم الهياكل التنظيمية.
- المطلب الثاني: مطابقة الهيكل التنظيمي للاستراتيجية.
- المطلب الثالث: تنفيذ الاستراتيجية باستخدام مختلف الهياكل التظيمية.

المبحث الثالث: تنسيق العلاقات داخل المؤسسة في تنمية ثقافة تدعم تنفيذ الاستراتيجية.

- المطلب الأول: اختيار أساليب التنسيق داخل المؤسسة تدعم تنفيذ الاستراتيجية.
- المطلب الثاني: مراجعة ثقافة المؤسسة و تطويرها بما يتماشى مع احتياجات تنفيذ الاستراتيجية.

خاتمة.

* نادية العارف

مقدمة:

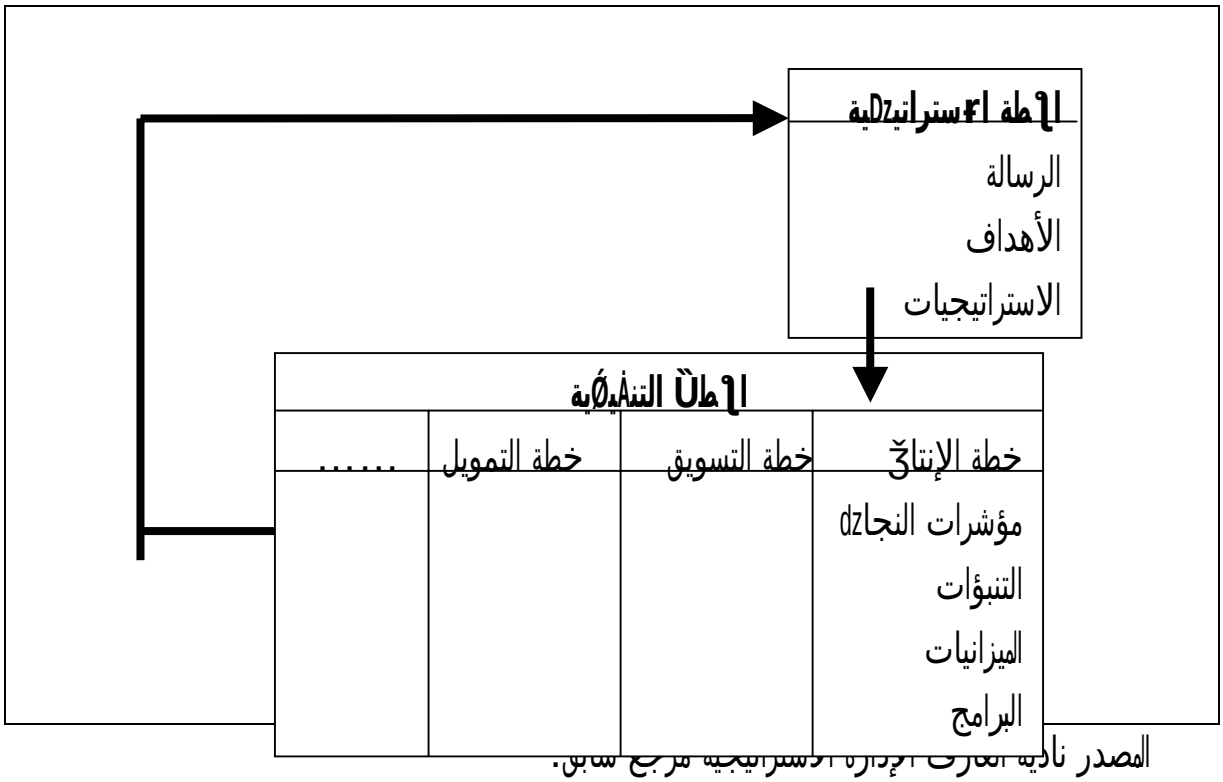
لا تنتهي عملية الإدارة الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات الخاصة بالاستراتيجية التي ستتبع ، فصياغة الاستراتيجية هي الخطوة الأخيرة من مرحلة التصميم الاستراتيجي، و على المؤسسة بعدها أن تنتقل حتما إلى مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، فمن غير المعقول اعتبار التصميم الاستراتيجي كافيا لضمان نجاح الاستراتيجية، بل يجب ترجمة الأفكار إلى أفعال و تصرفات، وهذا ما يعكس أهمية مرحلة التنفيذ الاستراتيجي.

و التنفيذ الاستراتيجي تحويل الخطة الاستراتيجية إلى برامج عمل لها ميزانياتها و جداولها الزمنية و التي على جميع الالتزام بها، و بما أنها مرحلة حاسمة فلابد من تهيئة المؤسسة من كافة الجوانب الإدارية و الوظيفية للبيئة تساهم في وضع الخطة موضع التنفيذ.

و على الرغم من التشابه و التصميم الاستراتيجي و التنفيذ الاستراتيجي، إلا أن تنفيذ الاستراتيجية مختلف تماما عن تصميمها من حيث أن:

- وضع الاستراتيجية هو بمثابة تحديد مواقع للقوات قبل أن تتحرك لذا فهي في حاجة إلى مهارات خاصة بالذهنية و التحليلية، في حين أن التنفيذ هو بمثابة إدارة هذه القوات خلال التحرك لذا فهي في حاجة إلى مهارات خاصة في مجال الدفاعية و القيادة،
- و في حين تركز مرحلة التصميم على الفعالية، تركز مرحلة التنفيذ على الكفاءة،
- كما أن مرحلة التنفيذ الاستراتيجي هي أكبر حجما من مرحلة التصميم، حيث تتطلب الأولى التنسيق بين عدد كبير من الأفراد في حين لا تتطلب الثانية إلا التنسيق بين عدد محدود من الأفراد،
- و أخيرا فإن، أدوات التصميم الاستراتيجي واحدة مهما كان حجم المؤسسة و كان توجهها، أما أدوات التنفيذ الاستراتيجي فتختلف بصورة محسوسة من مؤسسة لأخرى بحسب نوعها و حجمها.

الشكل رقم (33) العلاقة بين الخطة الاستراتيجية و الخطط التنفيذية



المصدر: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق.

إن مرحلة التنفيذ الاستراتيجي مرحلة هامة و حاسمة في الإدارة الاستراتيجية، و للتمكن فعلا من إتمام نجاح هذه المرحلة و التي يرتبط بها نجاح التوجه الذي اختارته المؤسسة لتحقيق أهدافها و ملاءمته لإمكانياتها لابد من تحديد خطوات مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، و التعرف على الأدوات التي تدعم نجاحها.

إلا أن التفكير المنهجي السليم يقتضي التأكد من حقيقة مفادها أن التنفيذ الاستراتيجي السليم للخطة الاستراتيجية يتطلب مراجعة ما آل الانتهاء إليه والتأكد من إكماله و دقته و صحته.

المبحث الأول: تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية

المطلب الأول: مراجعة مهمة الخيار العام الاستراتيجي

يبدو من الملائم جدا قبل الشروع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية مراجعتها و دراسة مدى ملاءمتها، و تكون هذه المراجعة بمثابة رقابة وقائية سريعة للتأكد من صحة ما سبق لضمان نجاح ما يتبع، و يمكن ذلك بالاستعانة بمجموعة من التساؤلات[1]:

- ما هي حقيقة الوضع الحالي في المؤسسة داخليا؟ حول تاريخ المؤسسة و العوامل المؤثرة على مستقبلها، و التعرف على الإمكانيات و القدرات الحالية، و نقاط القوة (و نقاط الضعف) الحالية للاستفادة منها (للتعامل معها و محاولة تصحيحها)، و إذا كانت المؤسسة على معرفة دقيقة بموقفها الحالي،
- فما هي حقيقة متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة؟ مثل البحث في اتجاهات الثبات و التغيير في هذه المتغيرات، و الفرص و إمكانية استثمارها و التهديدات و التعامل معها، و إذا كانت المؤسسة على علم بعناصر بيئتها الخارجية،
- ما وجدت المؤسسة؟ و ذلك بمراجعة الغايات و غيرها و كل ما يتعلق بالرسالة التي يجب تحقيقها، و إذا كانت إجابة المؤسسة بنعم،
- هل تعرف المؤسسة ما الذي ترغب في أن تكونه؟ و لما تكون المؤسسة على معرفة بأهدافها و مخططاتها التي ترغب في تحقيقها،
- فما هي اتجاهات التحرك التي تريد أن تتبناها؟ أي ما هي البدائل الاستراتيجية التي اختارت تتبعها؟ و إذا كانت المؤسسة تصور واضح و متكامل لما ترغب تحقيقه.

و عندما يكون حال المؤسسة كذلك، فلها أن تبدأ مرحلة التنفيذ الاستراتيجي مع احتمالات نجاح أكبر.

المطلب الثالث: ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى برامج عمل

يعتمد هذا النموذج العملي لتحويل الخطة الاستراتيجية بالاستناد على الأهداف التي تعتبر دلائل أو مؤشرات للنجاح، حيث تبدأ هذه العملية أولا بتحديد هذه المؤشرات التي تحددها المجموعة القائمة على

[1] جمال الدين محمد مرسى و آخرون، مرجع سابق، ص 337

التصميم الاستراتيجي يتم بعد ذلك تحديد درجة مساهمة كل وحدة تنظيمية (وظيفة) في تحقيق هذه المؤشرات وهي ثاني و آخر خطوات الترجمة إلى مخططات عمل.

1- تحديد الأهداف الرئيسية الاستراتيجية:

فبعد دراسة الجوانب المختلفة للبديل الاستراتيجي المختار يقوم المديرين بتحديد الأهداف العملية التي تستخدم كمعايير يمكن بها الحكم على درجة نجاح تنفيذ الاستراتيجية. فإن تحقق هذه الأهداف في المستقبل فهذا يدل على نجاح مرحلة التنفيذ فتعتبر هذه المعايير كمؤشرات نجاح. و يساهم في تحديدها المدراء التنفيذيون كل في اختصاصه فتناقش المؤشرات المقترحة ليحتفظ بالأكثر ملائمة (أسلوب "دلفي") و يجب وضع حدود زمنية لتحقيق كل مؤشر.

عموما لابد أن تتميز مؤشرات النجاح بالوضوح و قابلية القياس كما يجب أن تكون مفهومة و مقبولة من الجميع.

2- مدى مساهمة كل وحدة في تحقيق الأهداف:

و بأسلوب المشاركة أيضا تعقد اجتماعات بين المجموعة المسؤولة على الإشراف على الإدارة الاستراتيجية و المدرين لكي تتحدد مساهمة كل وظيفة في تحقيق كل مؤشر من مؤشرات النجاح (الأهداف) و يمكن أن تشترك أكثر من وظيفة في تحقيق مؤشر نجاح واحد و يبدأ ذلك أولا بشكل عام إذ تحدد ما إذا كانت الوظيفة على صلة بتحقيق الهدف تبدأ الخطوات الأكثر تفصيلا في شكل مخططات عمل إجراءات و ميزانيات تقديرية و جداول زمنية.

- مخططات العمل الإجراءات و الميزانيات التقديرية

تترجم مخططات العمل Business Plans الاستراتيجية في شكل أفعال عملية توضحها الأهداف (مؤشرات النجاح) و الخطوات اللازمة الممثلة في الإجراءات و البرامج و الموارد المخصصة في شكل ميزانيات تقديرية و تظهر عادة في شكل جداول توضيحية. و لكي تكون مخططات العمل الفعالة:

- بما أنها نوع من الخطط يجب أن تعكس أهداف المؤسسة التي تعمل على تحقيقها
- ينبغي أن تكون مخططات العمل واضحة و مفهومة و مقبولة من جانب الذين سيقومون باستخدامها
- يجب أن تتميز بالتوازن بين المرونة و الثبات أي يجب التمسك باتباع وسيلة التنفيذ حتى حدوث تغيرات هامة في العوامل المؤثرة على التنفيذ تتطلب إجراء التعديلات

- ينبغي تحليل مخططات العمل و التنسيق بينهاؗ لمنع التداخل و التعار ô و عدم التلاؤمؗ
- كمØا ƶب مراجعتها دوريا للتؗكد من مدى مجاراتا للظروف التنفيذية الحاليةؗ ما قد يتطلب بعŘ التعديلات و التصحيحات.

و كØل مخططات العمل تستلزم بالضرورةؗ التنسيق و التوقيǨؗ فهي لا توجد مستقلة لوحدها بل تكØو ء Ø ادة جزء من شبكة مركبة من المخططات يعتمد بعضها على بعŘؗ و يؤثر على البعŘ ا ƒخØرؗ و لا تكو ر هذƒ الشبكØة ƟميعاƟ عشوائيØاؗ بل تكو ر في شكل نسق مهيكلؗ متسلسل و مØتداخلؗ حيث أ ر خطوات التنفيذ الاستراتيجي كالسلسلة من المخططات الاستراتيجيةؗ تتحدد قوة هذƒ المرحلةؗ بواسطة أ ƞعف الحالاتؗ فƞي إجراء من حلقات السلسلةؗ يبدو غير مهم في حد ذاتƒؗ يسيء إلى فشل البرنامج الرئيسيؗ

- أما ƒجراƞƟ:

و هØي جزء تفصيلي من مخططات العمل تبلور الخطوات اللازم اتباعهاؗ فهي خطط تنطوي علØى اختيار وسيلة تنفيذ الاستراتيجية المستقبليةؗ و مرشد جيد للعملؗ تتميز بالتفاصيل الكثيرة و الدقيقة للطريقة التي ينبغي اتباعها لتحقيق الأهداف المسطرةؗ كما تتميز بالتتابع الزم ƞ للمهام[1]ؗ فهي ء Ø بارة ء Ø ن مجموعة من الخطوات التفصيلية المترابطة و المتسلسلة و المتغلغلة في العمل اليومي لكل أجزاء المؤسسةؗ و في مختلف مستوياتا التنظيمية.

و ء Ø ادة مØا تطبق الإجراءات على نوع متكرر من العملؗ هذا النوع الذي ƞثل اƞزء الأكبر من عمل معظم المؤسسات إ ر Ƀ نقل كلهاؗ و مƶ Ź Ǵ و ƞع إجراء خا î ŏذا العمل فيمكن استخدام الإجراء المØرة تاØو الأخØرى دو ر الØرجوع إلى المديرينؗ فتسهل حلƞ المشاكل اليومية المتكررة و توجƒ تنفيذ الاستراتيجيةؗ

و يساعد تحديد الإجراءات كل واحد في المؤسسة على معرفة المطلوƀ منƒؗ و بالتاƀ تزيد من احØتمال التنفØيذ و تسØمح بالتنسØيق و تقليل الوقǨ المخصص للتسيير اليومي ؗ كما أƋا توفر الديناميكية اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجيةؗ و ينصح دائما بتحديد الزمن اللازم للقيام بكل إجراء لضØما ر تحقيق النتيجة النهائية في اƒجال ا‡ددةؗ و تؤيد الإجراءات و البرامج في مخططات العمل برأس المال اللازم لتحقيقها متمثلا في الميزانيات التقديرية.

[1] جميل اƒد توفيق ؗ مرجع سابق ؗ î 138

- الميزانيات التقديرية:

و هي المرحلة الأخيرة من إعداد مخططات العمل، وهي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة المعبر عنها في شكل أرقام ، و قد يشار إليها كبرامج رقمية، تكون عادة ممثلة في شكل مبالغ مالية (أو قد تكون ساعات عمل أو وحدات إنتاج،...)، فتترجم هذه الميزانيات كل البرامج و الإجراءات إلى أرقام (أموال بالخصوص)، و تمثل عادة في جدول النتائج التقديري، و تكمن الحقيقية الفعلية لهذه الميزانيات التقديرية و برامج تخصيص الموارد، في مدى نجاحها في تحقيق أهداف المنشأة دون أن يكون هناك ضمانا لذلك، وكثيرا ما يشار إلى الإدارة الاستراتيجية كعملية لتخصيص الموارد.

و كباقي الخطط، فإن الميزانيات التقديرية تنظر إلى المستقبل، حيث تخطط لأشياء ستحدث، إذ تعتبر المظهر المادي للتنبؤ، فتسجل الفرضيات التي تكون حول المستقبل و توقعاته،

و إذا كانت النتائج التقديرية (جدول النتائج التقديري) غير مرضية لمعايير المردودية للمؤسسة، يمكن أن تكون محل مراجعة (لذا فكثيرا ما تعتبر الميزانيات التقديرية أدوات للرقابة).

المبحث الثاني: الآليات الداعمة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية

تعد عملية تهيئة المؤسسة للقيام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، أحد أهم متطلبات فعالية هذه المرحلة، و تتم هذه العملية من خلال توفير المقومات الرئيسية، الممثلة في تلائم الهياكل التنظيمية للمؤسسة مع مقتضيات تنفيذ الاستراتيجية، تنمية الثقافة السائدة في المؤسسة و تطوير أساليب القيادة بشكل يساهم في إنجاح التنفيذ الاستراتيجي، و أخيرا التأكد من كفاءة المعلومات السارية بين أجزاء المؤسسة للتطبيق الجيد للاستراتيجية.

المطلب الأول: تأثير الآليات التنظيمية للمؤسسة على متطلبات تنفيذ الاستراتيجية

للهياكل التنظيمية أثر كبير على نجاح تنفيذ الاستراتيجية أو فشلها، و لذا يوجه القائمين على المؤسسة الكثير من الاهتمام حول ملائمة الشكل التنظيمي لاحتياجات التنفيذ الاستراتيجي،

الآليات التنظيمي:

يمنح الهيكل التنظيمي للمؤسسة إطار عمل منظم يضم الوظائف المختلفة بعضها مع بعض طبقا لنموذج يوفر النظام و الترتيب المنطقي و العلاقات المتجانسة و تتداخل الإدارة الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تتشابك من حيث أن الهيكل التنظيمي يقوم على:

- معرفة الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية في المؤسسة فتحديد الهدف يؤدي إلى تنمية الخطط و تركيز الجهود و توجيهها لتحقيق هذا الهدف و تساهم كل وظائف المؤسسة في تحقيق الهدف لذا فمن الضروري تلائم الأهداف الفرعية لضمان نجاح عمل المؤسسة

- تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية حيث ينبغي تقسيم أنشطة المؤسسة و وزعها في مجموعات حتى تساهم في فعالية تحقيق الأهداف و إنجاز الأعمال حيث أن تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذها و تحسين جودتها

- تجميع الأنشطة و تشكيل وحدات عملية حيث يتم تجميع هذه الأنشطة باستخدام معيار التشابه و قد يكون التجميع على أساس وظيفي أو على أساس جغرافي أو...و كلما كان التحديد بين هذه الوحدات العملية واضحا كلما توضح المهام الواجب القيام بها و النتائج المتوقعة

- تحديد وجبات كل وحدة أنشطة جزئية تحديدا واضحا مع توفير الإمكانيات اللازمة و إسناد المهام للأفراد المؤهلين و الذين يمكنهم تغطية العمل بفاعلية و فعالية

- تفويض السلطة اللازمة بمنح كل موظف السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد و يجب أن يكون لكل الأفراد في كل مستويات المؤسسة فهم عميق للهيكل التنظيمي و مهامهم و مسؤولياتهم.

المطلب الثاني: مطابقة الهيكل التنظيمي للاستراتيجية:

إن العلاقة التي تربط الإدارة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي علاقة خاصة جدا حيث أثارت لطالما كانت محل دراسة و اهتمام العديد من المختصين أهم هذه الدراسات تلك التي أثارها "تشاندلر[1]" و التي تمثل اتجاها مهما (في إطار "المدخل الإيرادي" L'approche volontariste) حيث من الضروري الربط الدائم بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي بعلاقة مزدوجة التبعية إذ تستدعي التغييرات الاستراتيجي التي تعبر عن تحول في مسار المؤسسة إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي و يرجع ذلك لسببين رئيسيين:

[1]A.D. Chandler, Op. Cit.

- الأول و هو الدور الكبير الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في تحديد الأهداف و الإجراءات فيؤثر بشكل كبير على كل أنشطة التنفيذ الاستراتيجي

- أما الثاني فهو تخصيص موارد المؤسسة يتم حسب الهيكل التنظيمي.

و لهذا فيصمم الهيكل التنظيمي في صورة تسهل تنفيذ الاستراتيجية و متابعتها فبدون رسالة و استراتيجية يتعذر تصميم الهيكل التنظيمي الملائم.

و في المقابل فإن الهيكل التنظيمي يلعب دورا في اختيار الاستراتيجية لا سيما التغييرات الهيكلية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة بكفاءة و إمكانية تحقيق تلك التغييرات كما أن الهيكل التنظيمي الجيد بالإضافة لتأمينه لتنفيذ الاستراتيجية يمكن أن يشكل ميزة تنافسية فعلية تصنع الفارق في المنافسة و تنعكس في قدرة الهيكل التنظيمي على التجميع و التنسيق المتميز و توفير المهارات التي تنجز المهام بكفاءة و هي كلها ميزات تنافسية تجنب المؤسسة التقليد و المحاكاة و الأهم تحقق التقدم على المنافسين و من ثم تحقيق أرباح تفوق متوسط عائد الصناعة.

الشكل رقم (34) علاقة الشكل التنظيمي بالاستراتيجية

منهجية CHANDLER	منهجية LORCH و LAWRENCE
الاستراتيجية ← الهيكل	المحيط اختلافات بين الوظائف في المؤسسات ↓ التنظيم ↓ ادماج سلوكات كمخرج لهذه الاختلافات

Source : Jeans-Charles Mathe – La politique générale de l'entreprise – éd. Economica, 1987

المطلب الثالث: تنفيذ الاستراتيجية في أشكال الهياكل التنظيمية

مما سبق يتضح إنه لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح لكل الاستراتيجيات إذ يرتبط شكل التنظيم إلى حد كبير بطبيعة المؤسسة و خصوصياتها لكن لوحظ أن الشركات الناجحة في صناعة معينة عادة ما يتم تنظيمها بنفس الطريقة و على نفس الشكل و بما أن عملية بناء الهيكل التنظيمي

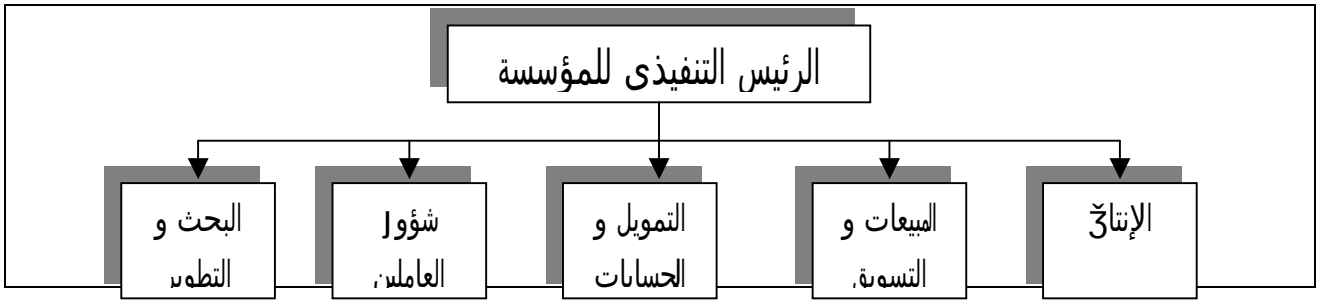
في المؤسسة تبدأ بتحديد الشكل العام المرتبط بنشاطها و بيئتها، فإنه من الملائم التعرف على هذه الأشكال التنظيمية النماذج.

و التعرف على أشكال الهياكل التنظيمية يقتضي التعرف على أسس تشكيلها، فعلى إدارة المؤسسة تحديد الهيكل التنظيمي الذي يناسب أكثر من غيره ظروف المؤسسة (أو جزء منها) و يبدو أنه أكثر قدرة على تحقيق الهدف، لذا ينبغي التعرف بكل أسس تشكيل الهياكل التنظيمية و التعرف على مزايا و عيوب كل شكل من الأشكال، و توجد العديد من أسس تشكيل الهياكل التي يمكن استخدامها في المؤسسات، أهمها:

1- الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:

و هو أكثر الأشكال شيوعا و استخداما في الحياة العملية، و يعتبر من أبسط الهياكل و أقلها تكلفة، و يجمع الهيكل الوظيفي المهام على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة (الإنتاج، التخزين، التسويق..)، و يشجع على التخصص في العمل و الكفاءة و يقلل إلى أدنى حد الحاجة إلى نظام معقد، و يمكن اختصار مزاياه في أنه يحقق رقابة مركزية على النتائج الاستراتيجية، يشجع الخبرة الوظيفية و يعزز كفاءة التشغيل بالنسبة للسياسات، يشجع استغلال الإيثار الناتج عن منح الخبرة و اقتصاديات الحجم و لهذا كله يناسب الهيكل الوظيفي شركات النشاط الوحيد و استراتيجيات التخصص، لكنه يحد صعوبة في خدمة استراتيجيات التنويع، إذ من عيوبه عجزه عن حل مشاكل التنسيق و التسيير بين الوظائف ما قد يؤدي إلى التقليل من الاهتمام بأهداف المؤسسة ككل، ونظرا لطبيعة تقسيمه للنشطة لابد من جميع كل الأنشطة على أساس المناطق الجغرافية، كما أن الهيكل الوظيفي يهتم بالعمل الروتيني و يعرقل المبادرات و التجديد.

الشكل رقم (35): الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف



المصدر نادية العارف. الإدارة الاستراتيجية " الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000/2001. ص 296

2- الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام:

و هو الآخر من أكثر الأشكال التنظيمية استعمالا، إذ تواجه المؤسسات الصغيرة، صعوبات عند توسعها في إدارة المنتجات المختلفة في أسواق مختلفة، فيصبح هيكل الأقسام ملائما لتأمين التسيير الجيد و الرقابة على العمليات لتحقيق المنافسة بنجاح في كل المواقع،

و يتم جميع المسؤولين على منتج واحد أو سوق معينة أو لخدمة جزء معين من العملاء حول عملية تجميع في قسم واحد، و تؤدى الأنشطة في كل قسم بشكل مستقل بصورة مركزية وفق هيكل وظيفي لزيادة الكفاءة التشغيلية، و تكون الإدارة العمة على تسيير هذه الأقسام بمتابعة أداءها و قدرتها على تحديد الأهداف المسطرة و بتخصيص الموارد اللازمة لذلك، و نجد هذا الشكل التنظيمي في المؤسسات القابضة.

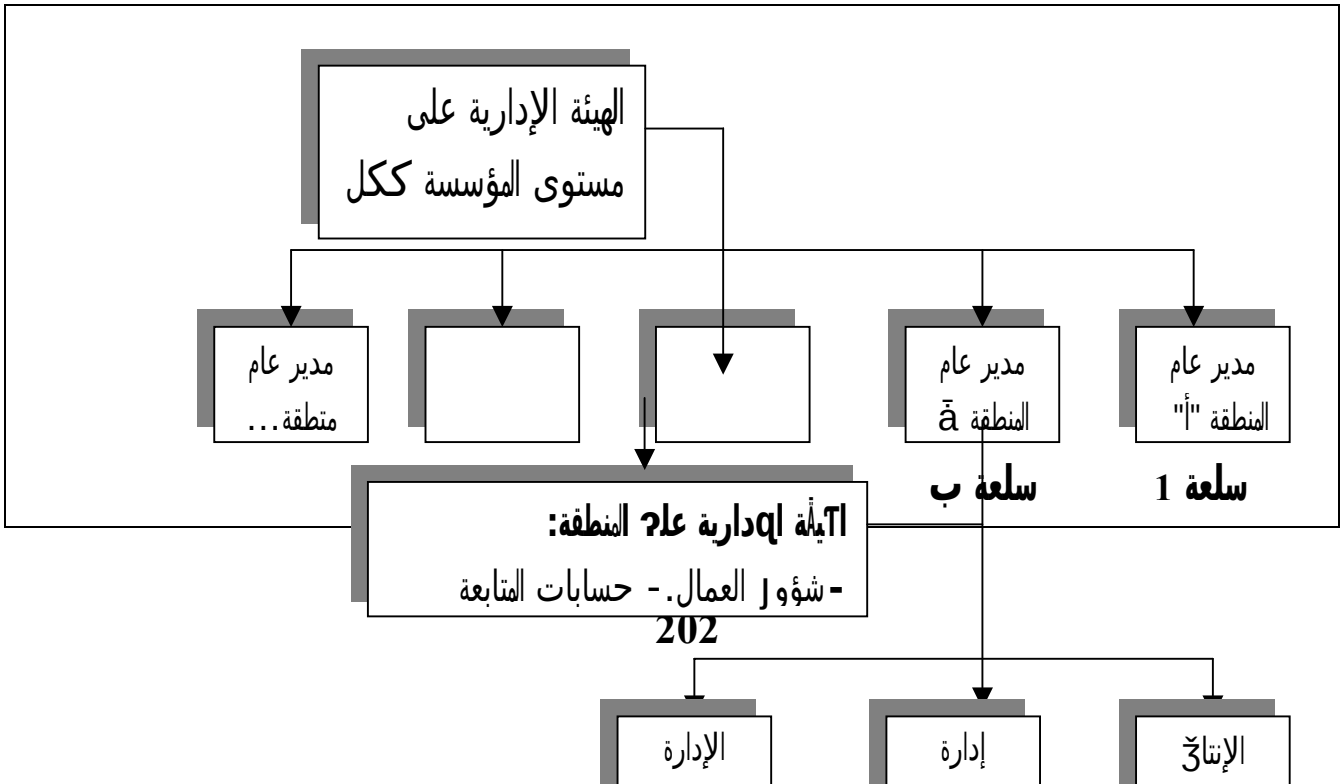
يلائم هيكل الأقسام على الأساس الجغرافي، المؤسسات التي تحتاج إلى التفصيل في استراتيجيتها لكي تستجيب لحاجات و خصائص العملاء في مناطق جغرافية مختلفة، و هو الشكل الأكثر ملائمة للمؤسسات التي لها فروعا في مناطق منتشرة (استراتيجية تنمية السوق و استراتيجيات العولمة)، إذ أنه يسمح بسرعة باتخاذ القرارات مع الإلمام بالمعلومات الدقيقة و توفير تكاليف التنسيق و الرقابة مع الإدارة العليا.

أما هيكل الأقسام على أساس المنتجات، فيكون أكثر فعالية عندما تحتاج المنتجات إلا تركيز خا ، و يتم بذلك جميع كل الأنشطة المتصلة اتصالا مباشرا بالمنتج في قسم واحد، و يكتسب هذا الشكل أهمية متزايدة بالنسبة للمؤسسات ذات خطوط الإنتاج المتعددة(استراتيجية تنمية المنتج و التنويع)، و التي كانت قبل ذلك تعتمد على الهيكل الوظيفي لتجنب تعقيدات عدم المرونة، إذ يلاحظ أن هذا الشكل يتميز باللامركزية و يتيح التنسيق الكامل بين مختلف أنشطة المنتج الواحد.

و عندما يكون المدخل الرئيسي المؤسسة هو خدمة عملاءها فإنها تميل إلى الاعتماد على هيكل الأقسام على أساس العملاء، و يظهر بصفة خاصة تباين حاجيات و رغبات عملاء المؤسسة بشكل واضح، فيتيح هذا الهيكل فرصة خدمة كل جزء من العملاء بصورة مرضية بضمان الاهتمام الكافي لهم.

أما هيكل الأقسام على أساس العمليات، فيعني تجميع الأنشطة حول عملية معينة أو حول نوع معين من الآلات، و كثيرا ما يستخدم هذا الهيكل في المؤسسات الصناعية الكبرى عند المستويات التنظيمية السفلى، و يكون هذا الشكل من التنظيم مبررا عند وجود دوافع منطقية لما تستلزم الآلات و التجهيزات المستخدمة مهارات خاصة عند التشغيل تشجع جعلها في موقع واحد، لتحقيق وفرات في التكاليف (التداؤب Synergie ، الاستفادة من أثر الخبرة،..)، فقد تكون هناك أقسام لتصنيع المكونات، و أخرى لتجميعها، و أخرى للتغليف و التعليب.

الشكل رقم (36): الهيكل التنظيمي بالأقسام.

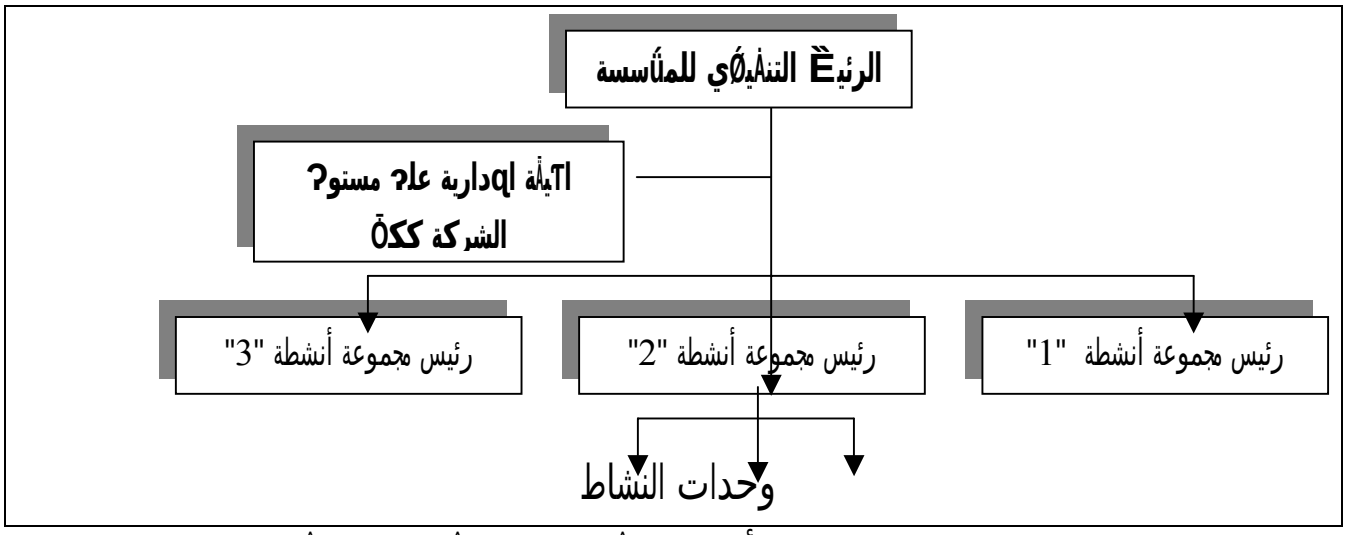


نادية العارف الادارة الاستراتيجية "الألفية الثالثة " الدار الجامعية الاسكندرية 2001/2000 ص 298

3- هيكل الأجهزة الاستراتيجية:

عند تزايد عدد و حجم الأقسام في المؤسسة، تزداد صعوبة الرقابة على العمليات، إذ يتسع نطاق الإشراف و الرقابة بصورة مبالغة في الإدارة العليا، فيفضل جميع الأقسام المترابطة على أساس عدة معايير كثيرة جمع لـ: أما تواجد نفس المنافسة، تعتمد على نفس العوامل الحاكمة للنجاح، أو لها نفس الرسالة. و يساعد هذا الشكل بالإضافة إلى إمكانية تنظيم أعداد كبيرة من الوحدات المختلفة على التنسيق بينها، إلا أنه من عيوب هذا الشكل زيادة طبقة جديدة من المديرين يعني زيادة في التكاليف.

الشكل رقم (37) الهيكل التنظيمي على أساس وحدات النشاط

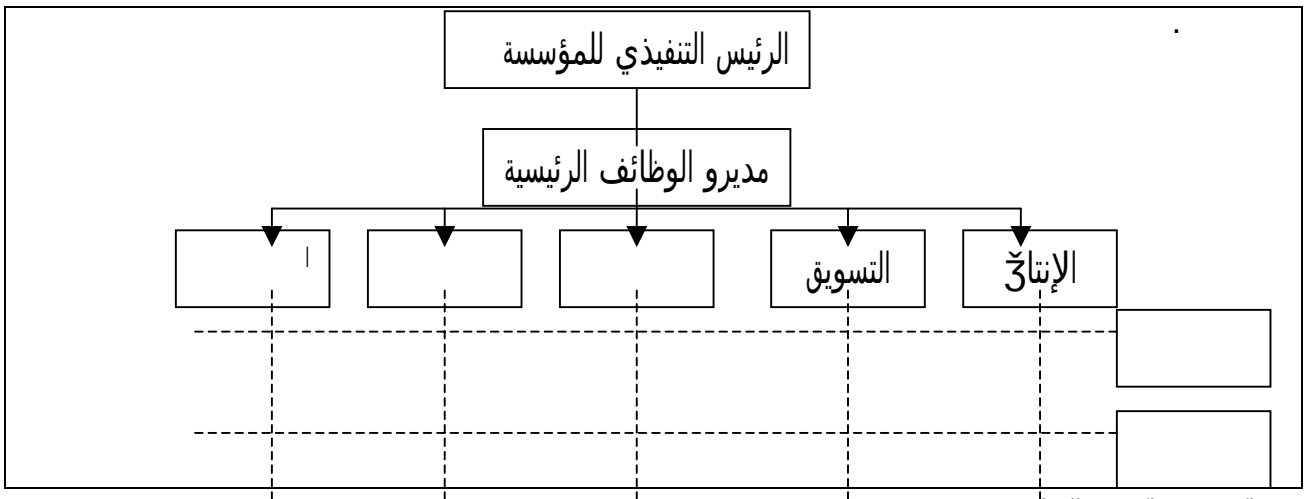


نادية العارف. الإدارة الاستراتيجية " الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001/2000. ص 299

4- هيكل المصفوفة:

يعد الهيكل المصفوفي أكثر الهياكل تعقيدا إذ أنه يعتمد على مصدرين لتدفق السلطة، رأسي و أفقي، و هو يمثل مزيج بين التخصص الوظيفي و هيكل الأقسام، إذ تتقاطع خطوط الأقسام مع الخطوط الوظيفية للمؤسسة، فتتشكل لمصفوفة، و يؤدي هذا المزيج إلى ازدواج مصادر القرار و السلطة و الحاجة إلى قنوات اتصال فعالة، و يشجع هذا الهيكل التعاون و حل النزاع و تنسيق الأنشطة، كما يسهل تنمية التجديد، فيتلاءم مع متطلبات المؤسسات التي تتبع الاستراتيجيات التي تدف إلى منتجات جديدة و مجموعة عملاء جديدة و تكنولوجيا جديدة لمحافظة نشاطها.

الشكل رقم (38): الهيكل المصفوفي



المصدر : المرجع السابق

بالإضافة إلى الهياكل السابقة ظهرت السنوات الأخيرة تنظيمات المؤسسات الشبكة Entreprise réseaux ، و التي تعتمد على مبدأ الشراكة بتحالف مؤسسات ذات مهارات متكاملة، و تمثل حلا مناسبا لتحقيق المرونة في بيئة الأعمال المعقدة، و تسمى أحيانا بالمؤسسات الوهمية Entreprises virtuelles، لما يكون حجم المؤسسة صاحبة القرار ذات حجم مهمل بالنسبة لحجم الشبكة[1].

[1]B, Sire, ‘’ Configuration structurelle’’ EGM, OP. Cit P.175

و عند اختيار الإدارة شكل الهيكل التنظيمي الذي يلائم احتياجات تنفيذ الاستراتيجية تقوم بمراجعة و تحليل مزايا و عيوب كل شكل من الأشكال و عموما تعتمد على مجموعة من العوامل أو الاعتبارات التي ترشدها للخيار المناسب و هي: الاستفادة من التخصص تسهيل الرقابة درجة التنسيق إحمار الاهتمام الملائم مراعاة الظروف المحلية و أخيرا تخفيض النفقات.

المبحث الثالث: تنسيق العلاقات داخل المؤسسة من تنمية ثقافة تدعم تنفيذ الاستراتيجية:

لا تكتمل تهيئة المؤسسة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بتحديد الهيكل التنظيمي الملائم و توفير الإمكانيات المادية اللازمة و تعيين المهارات الكفئة إذ ينبغي ربط الوحدات التنظيمية بعضها ببعض لضمان العمل بفعالية و يتم الربط بواسطة علاقات رأسية و أفقية كما ينبغي إرساء ثقافة توجه النشاط و تحفز العمل على تحقيق الأهداف.

المطلب الأول: اختيار أساليب التنسيق داخل المؤسسة تدعم التنفيذ الاستراتيجية

ينتج عن ربط الوحدات التنظيمية بالإدارة العامة مجموعة من العلاقات التي يجب على الإدارة تسييرها بالشكل الذي يدعم الاستراتيجية و يجعل تطبيقها فعالا و تكون هذه العلاقات الرأسية علاقات تحدد السلطة و المهام بتحديد درجة المركزية و اللامركزية بالمؤسسة أو علاقات تحفيزية أما العلاقات الأفقية فتركز على التنسيق بين الوحدات و إدارة الصراع.

و تحديد درجة المركزية و اللامركزية في المؤسسة يمكن من التعرف على مراكز اتخاذ القرار و يعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتيت السلطة و لا يرتبط ذلك فقط بنوع السلطة بل بالحجم و نجد في كل مؤسسة تقريبا المركزية و اللامركزية فالأمر في الحقيقة مسألة نسبية[1].

المنهج المركزية مزايا منها: - تزويد الرئيس بالقوة و المكانة - و اتخاذ القرارات الموحدة - و تخفيض ازدواجية الوظائف إلى أدنى درجة - و التقليص من إجراءات الرقابة

[1]H.Mintzberg, le Pouvoir dans les organisations (Paris : Organisation, 1986)

أما من مزايا اللامركزية: - تجنب مشاكل الاتصال فتصل المعلومة إلى مستويات أقل و لا تقتصر على الإدارة العليا و تقليص الهوة بين الرؤساء و المرؤوسين - و تخفيف أعباء المديرين لتركيزها على صنع القرارات الاستراتيجية - و تشجيع المرونة و الاستجابة السريعة لقدرة المدرين في مستويات أقل من اتخاذ القرارات الفورية مع رفع الكفاءة لسهولة التعرف على مواطن الضعف و السرعة في علاجها

و تبحث المؤسسة عن التوليفة الملائمة لمتطلبات نشاطها و استراتيجيتها بمقارنة امتيازات كل طرف من طرفي هذا المجال (مركزية/لامركزية) إذ أن تحديدها هو واحد من عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية. و إلى حد ما تعكس المركزية و اللامركزية أسلوب القيادة السائد.

إلا السلطة و تحديد المهام لا تمثلان إلا وجها من العملة إذ أن العلاقة بين العاملين و الإدارة هي علاقة تحفيز بمرتبات و مكافئات و التي لها تأثير كبير في الدفع على الأداء و تنفيذ الاستراتيجية و تحقيق الأهداف الأجل و تربط العديد من المؤسسات الاستراتيجيات بالترقيات و أنظمة الرواتب و المكافئات و تبحث عن طريقة لتوثيق العلاقة بين زيادة المرتبات و الترقيات و الحوافز بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة.

بالإضافة للعلاقات السابقة تتم الإدارة الملق علاقات التكامل و التنسيق بين الوحدات في شكل علاقات أفقية تدعم تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال و متميز و تجنب هذا التناغم بين الوحدات المؤسسة مشاكل الصراع بداخلها و تحمل تكاليف و أعطال تأثر حتما على تنفيذ الاستراتيجية و وضعية المؤسسة إذ أن الصراع يملق الفوضى و لا يخدم تطلعات الهدف الرئيسي للمؤسسة و لا يستجيب بسرعة لمتغيرات البيئة حيث يركز المسؤولين على الوحدات التنظيمية على حماية مصالح وحداتهم بصرف النظر على إنجاز الهدف الكلي للمؤسسة (بمعنى التركيز على استراتيجيات النشاط المستقلة و إهمال استراتيجية المؤسسة).

وتنصهر كل العلاقات الرأسية و الأفقية جميعها في ثقافة المؤسسة.

المطلب الثالث: مراجعة ثقافة المؤسسة في تطويرها لما يتماشى مع احتياجات تنفيذ الاستراتيجية

يحظى موضوع ثقافة المؤسسة باهتمام كبير في السنوات الأخيرة على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة بافتراض وجود علاقة تربط نجاح المؤسسة بتركيزها على القيم

و المعتقدات التي تدفع أعضاءها إلى الالتزام بالعمل و الابتكار و التجديد و المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل على الحصول و المحافظة على الميزة التنافسية.

الثقافة التنظيمية مركب من مجموعة من القيم و المعتقدات التي تشكل منظومة الأعراف و القيم و إدراكات و سلوكات و ممارسات الإدارة و أسلوب تحقيق أهداف المؤسسة و استراتيجياتها.[1]

و تؤدي الثقافة أدوارا تساهم في تفعيل التنفيذ الاستراتيجي منها:

- تحقيق التكامل الداخلي بين مختلف المستويات و العاملين في المؤسسة بتعريفهم بمنافذ الاتصال بينهم و العمل بفعالية.
- تحقيق التكييف بين العاملين بالمؤسسة و بيئتها الخارجية.
- القيام بدور المرشد للعاملين وتوجيه الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة و رسالتها.
- كما تحدد أسلوب و سرعة استجابة العاملين بالمؤسسة لتحركات المنافسة و احتياجات السوق لتحقيق التواجد و النمو.

تعد ثقافة المؤسسة الإطار الذي يمكن من تعريف العاملين بالمؤسسة بالخطة الاستراتيجية و مسؤولياتهم في تنفيذها و حشد الجهود و توجيهها لتقبل الاستراتيجية و الالتزام بها مع تحديد الأهداف (مؤشرات النجاح) حتى تكون الرقابة واقعية لذا فيمكن الحكم على أن لثقافة المؤسسة دور كبير في تنفيذ الاستراتيجية.

الخاتمة:

تنفيذ الاستراتيجية هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها وضع الاستراتيجيات السياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج و الإجراءات و الميزانيات التقديرية و قد تتطلب هذه العملية تهيئة و إحداث تغيرات في ثقافة المؤسسة أو الهيكل أو الإدارة و باستثناء الحاجة إلى تغييرات جوهرية تتم عملية تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الإدارات الوسطى و متابعة الإدارة العليا و تنطوي عملية الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ قرارات يومية على المستوى التشغيلي تتعلق بتخصيص الموارد.

[1] جمال الدين محمد مرسي و آخرون، مرجع سابق، ص 347

الفصل التاسع: الرقابة الاستراتيجية

خطة الفصل التاسع

مقدمة.

المبحث الأول: تعريف الرقابة الاستراتيجية و تحديد شقيها.

- المطلب الأول: الرقابة على المخرجات.
- المطلب الثاني: متابعة المعلومات المرتجعة.

المبحث الثاني: خطوات الرقابة الاستراتيجية

- المطلب الأول: تحديد مستويات الأداء المستهدفة.
- المطلب الثاني: قياس الأداء.
- المطلب الثالث: اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

خاتمة.

مقدمة:

تعد الرقابة الاختبار الفعلي لأي مؤسسة و قدرتها على تحقيق النتائج، و الرقابة في الإدارة هي قياس و تصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن أهداف المؤسسة و الخطط المعدة لبلوغها قد حققت، و تكون الرقابة في كل المستويات التنظيمية التشغيلية و الاستراتيجية في المؤسسة، و نظرا لمسؤولية الإدارة العليا يتم تركيز الاهتمام على الرقابة التي تقوم بها، إلا أن لمستويات الرقابة الدنيا لها أهميتها، فالرقابة الاستراتيجية تبدأ أولا في المستويات التشغيلية فهي حوصلة النتائج (Agrégations)،

و الرقابة الاستراتيجية جزء و مكون رئيسي من عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يعتبر وجود أنظمة واضحة للرقابة أحد ضمانات نجاح تنفيذ الاستراتيجية، إذ تقيس الأداء في المراحل المختلفة و تقييمه، و قبل التعرض لكيفية إجراء الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة، لابد من تحديد المقصود بالرقابة الاستراتيجية و وظائفها.

المبحث الأول: تعريف الرقابة الاستراتيجية و تحديد وظائفها

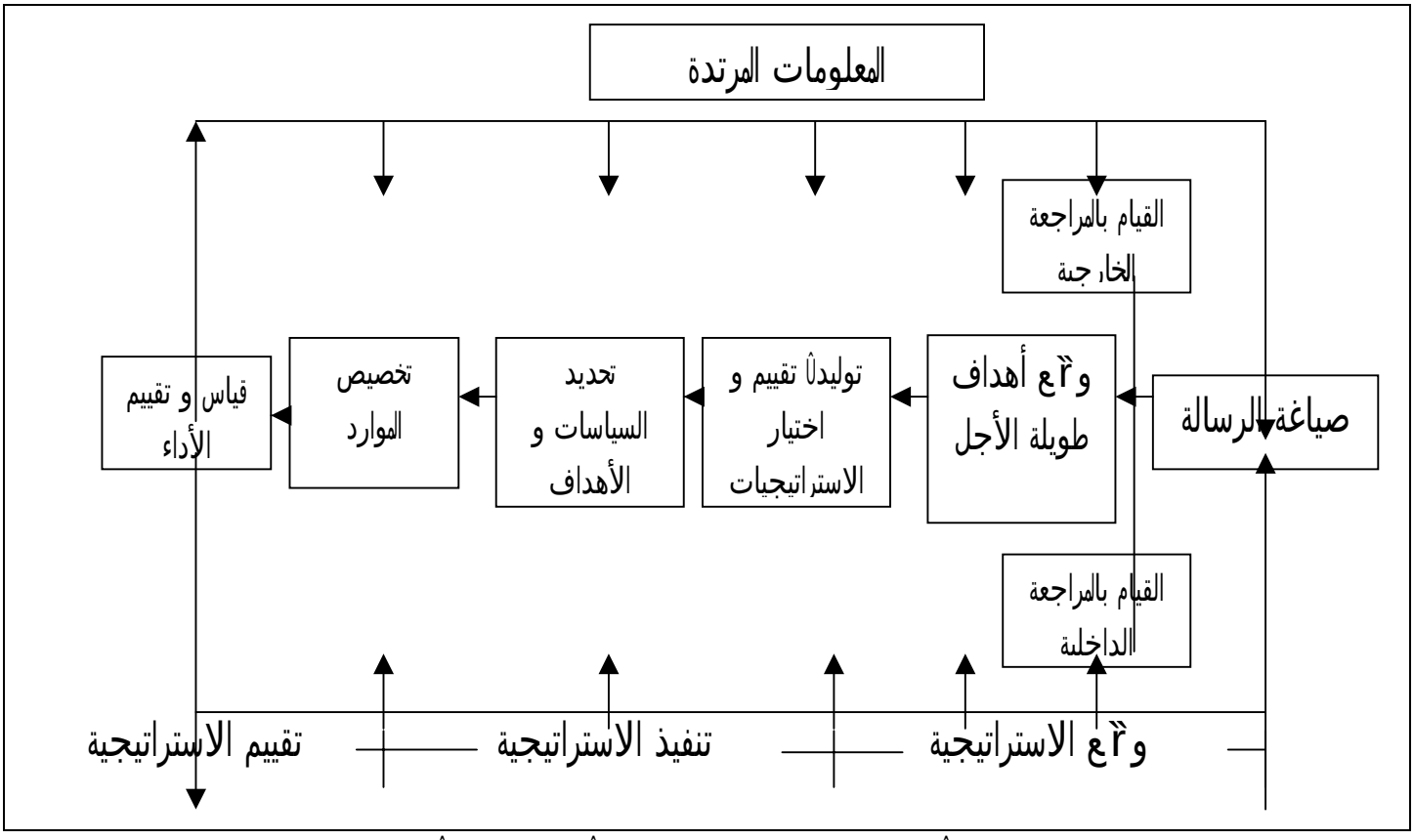
و الرقابة الاستراتيجية هي تلك الأنشطة التي تصمم لتجبر الأحداث، على تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة و من ثم فهي تقيس الأداء و تصحح الانحرافات السلبية مقارنة بالأهداف المسطرة ، مع التأكد المستمر من صلاحية هذه الأهداف،

و بناء عليه فإن الرقابة الاستراتيجية هي عملية تمتد على طول عملية الإدارة الاستراتيجية، تتيح التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي و التأكد من الخطة، ثم التأكد من جودة الأداء و مطابقته للخطط و تحقيقه لأداء المنظمة و رسالتها، فالرقابة الاستراتيجية أداة أساسية لمتابعة التغيرات داخل و خارج المؤسسة و اتخاذ إجراءات تصحيحية.

وتكتسب الرقابة الاستراتيجية هذه الأهمية المتزايدة في تسيير المؤسسات اليوم، إذ أن المؤسسات تواجه بيئة ديناميكية، ازداد تعقيدها بصورة ملموسة و ازداد عدد متغيراتها – الداخلية و الخارجية-، و صعوبة التنبؤ بالمستقبل فيها، كما تضاعف معدل تقادم الاستراتيجيات مهما كانت دقتها، و الإطار الزمني الذي يمكن إعداد الخطط بداخله بأكثر دقة، لهذه الظروف و أخرى، كلها ترتبط عدم الاستقرار في بيئة المؤسسات، تحتاج المؤسسة لمدخل للمتابعة المستمرة لبيئتها لضمان استمراريتها و بقائها، و هو الرقابة الاستراتيجية،

و تظهر الرقابة في كل مراحل نظام الإدارة الاستراتيجية، من التصميم حتى مخرجات النظام كما هو مبين في الشكل، حيث تظهر نوعين من الرقابة، الرقابة على المخرجات و المتابعة بالمعلومات المرتدة.

الشكل رقم (38) نموذج لإدارة استراتيجية



المصدر: د. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003/2002.

كانت الرقابة الاستراتيجية في السابق أو الرقابة التقليدية، تقتصر على مراقبة مخرجات النظام للتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة و تسمى، أما اليوم مع زيادة الحاجة إلى متابعة تطورات البيئة، تدعمت الرقابة الاستراتيجية بالمعلومات المرتدة، و أصبحت تسمى بالرقابة التوجيهية Cybernétique ، حيث أصبحت الرقابة أسلوبا قياديا لتسيير المؤسسات.

المطلب الأول: الرقابة على المخرجات

يهتم هذا الجزء من الرقابة بقياس الأداء و قدرة المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجية و تحقيق الأهداف، حيث تعتمد هذه الرقابة على النظرية الكلاسيكية التي تفترض أن الاستراتيجيات و الأهداف واضحة و متكاملة و كاملة إلى حد يمكن من تفويض السلطة بشكل محدد و واضح،

و يعد *قياس الأداء* بالنسبة لهذه الرقابة مفهوما محوريا، و الأداء مصطلح يكثر استعماله في التسيير للدلالة على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية) أو الاقتصاد في استخدام الموارد (الفاعلية)، أما في الاستراتيجية فهناك من المؤلفين من ربط بين البعدين، حيث يرى Angelier[1]، أن الأداء في المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ الاستراتيجية و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية، و لا يمكن فصل مستوى الأداء في الاستراتيجية عن القدرة التنافسية للمؤسسة و التي لا تتحقق إلا ببعدي الفعالية و الفاعلية، فلا يمكن الحكم على الأداء الجيد ببلوغ المؤسسة أهدافها إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق منافسيها في نفس المجموعة الاستراتيجية، كذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات التي تخصص كل مواردها دون أن تحقق النتائج المنوطة،

باستخدام نتائج قياس أداء المؤسسة ، تتمكن الرقابة الاستراتيجية من متابعة عمل تنفيذ الاستراتيجية للتأكد من النتائج تحقق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: متابعة المعلومات المرتدة: الرقابة Cybernetique

يترتب على تغيير البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة تقادم الاستراتيجيات بغض النظر عن جودتها، و لهذا فمن الضروري قيام المؤسسة بمراجعة كل المتغيرات التي لها تأثير على تصميم استراتيجية المؤسسة و تنفيذها، و هي جزء من الرقابة الاستراتيجية الذي يعتمد على النظرية النظامية، و بالتحديد مفهوم المعلومات المرتدة Feed Back التي تصل في الوقت الصحيح بمثابة الدعامة الرئيسية للرقابة الاستراتيجية بصورة فعالة، و يفترض هذا النوع من الرقابة الاستراتيجية وجود أنظمة معلومات تضمن نوعية و جودة المعلومات التي تستخدمها، و تدف إلى تعظيم إمكانية الرد الاستراتيجي الملائم و السريع، و على عكس رقابة المخرجات "البعدية"، تكون هذه الرقابة وقائية فالتقييم في الوقت الصحيح قد ينبه الإدارة إلى مشاكل فعلية أو محتملة قبل أن يصبح الموقف حرجا،

[1] J.P Angelaier, OP . Cit.

حيث ينتج عن الاستراتيجية قرارات تحدد لمستقبل المؤسسة، قد تؤدي إلى نتائج يصعب الرجوع فيها أو تحويلها.

إن أساس هذه الرقابة الاستراتيجية هو الاستمرارية في المراجعة الاستراتيجية، حيث تتم مراجعة رسالة المؤسسة و الأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها و مدى ملاءمتها للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة و الميزة التنافسية التي تتمتع بها، بالاعتماد على مجموعة من العوامل المحددة الداخلية و الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة للخطة الاستراتيجية و مدى ملاءمتها.

و تتم هذه الرقابة بشكل مستمر، للتمكن من المتابعة بفاعلية و فعالية ، باتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة عند الضرورة، لتكون أداة مميزة لاقتناء الفرص و استغلالها و تجنب التهديدات و التمكن من استغلال نقاط القوة و تصحيح نقاط الضعف، بسرعة أكبر من منافسيها فتستفيد بذلك من مزايا الريادة.

فكثيرا ما تعتبر الرقابة مناورة استراتيجية مميزة، حيث تعتبر من أدوات النمو الخارجي، بمتابعة المحيط و استغلال الفرص ، بطريقة مباشرة عن طريق الشراء أو الاندماج أو الامتصاص أو بطريقة مباشرة غير مباشرة عن طريق شراء الأسهم في السوق المالية، كما يمكن أن تكشف الرقابة فرص التكامل مع المتعاملين في الفرع بالسيطرة و النفوذ على مورد أو مقاول بالباطن أو موزع، و إلى جانب استغلال الفرص تجنب المتابعة، تديد مناورات انقضاض المنافسين على المؤسسة إما بطرق وقائية أو التفاعلية Interactives.

و بمتابعة الرقابة على العوامل الداخلية المؤثرة على الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات تصحيحية دقيقة لنقاط الضعف، و استغلال نقاط القوة، وتعتمد المتابعة الداخلية على هيراركية الأهداف في المؤسسة وفق هيكلها التنظيمي، حيث تتابع مخرجات كل مستويات حتى أدناها، بالاعتماد على أساليب عديدة تتراوح من أساليب التحليل المالي حتى سلسلة "بورتر" لتحليل القيمة. إن هذا الشق من الرقابة هو التشخيص الاستراتيجي المستمر لبيئة المؤسسة.

المبحث الثاني: خطوات الرقابة الاستراتيجية

تنطوي عملية الرقابة بغض النظر عن الشيء الذي تتم مراقبته على ثلاث خطوات:

- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية،
- قياس الأداء و مقارنته بالمعايير،

- تصحيح الانحرافات عن المعايير.

و يبدأ نظام الرقابة الاستراتيجية بتحديد مستويات الأداء المستهدفة، إعداد نظم للقياس و الضبط و مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة، و أخيرا تقييم النتائج و اتخاذ الإجراء الملائم:

المطلب الأول: تحديد مستويات الأداء المستهدفة

و تعبر على المعايير أو المقاييس التي يتم على أساسها تقييم الأداء، و هنا على الإدارة تحديد بعض النقاط تكون حرجة بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة، أي أنها تمثل أفضل من غيرها ما إذا كانت الأعمال تتم حسب الخطة أم لا، فيتم تحديد مستويات الأداء المستهدفة على ضوء الستراتيجية المتبعة من المؤسسة.

و لا تخضع ذلك إلى قواعد معينة يمكن الاسترشاد بها، لكن يعتمد اختيارها على حنكة و فطنة الاستراتيجي، فمن الأمور الصعبة في الرقابة الاستراتيجية تحديد الأهداف الأكثر أهمية، فتحدد مستويات الأداء المستهدفة بالإجابة على أسئلة مثل:

- ما هي أفضل المستويات التي تعكس أهداف استراتيجية المؤسسة؟
- ما هي المستويات التي تبين أن الأهداف قد تحقق؟
- ما هي مستويات الأداء التي تكون معلوماتنا متاحة؟

و من المعايير الكمية و الكيفية، و التي تمكن من تقييم النسب بواسطة عقد ثلاث مقارنات رئيسية:

- مقارنة أداء المؤسسة عبر فترات زمنية،
- مقارنة أداء المؤسسة بالمنافسين،
- مقارنة أداء المؤسسة بمتوسطات الصناعة.

و قد عرف اقتصار قياس الأداء على استعمال المعايير الكمية في الرقابة الاستراتيجية، مشاكل بسبب ارتباط هذه المعايير بالأهداف السنوية أكثر من ملاءمتها لأهداف الاستراتيجية، كما أن تغيير أساليب المحاسبة يؤثر على نتائج العديد من المعايير الكمية، و لهذه الأسباب و غيرها تصبح للمعايير الكمية أهمية خاصة في الرقابة الاستراتيجية، و من بين المعايير الكمية الأكثر استعمالا، العائد على الاستثمار، حصة السوق، و المبيعات، و الأصول، و غيرها، أما المعايير الكمية فقد قدم "تايلز[1]" ستة أسئلة كيفية يمكن الاستفادة منها عند تقييم الاستراتيجيات:

- هل الاستراتيجية متجانسة داخليا؟

[1] I. L Charron et S. Separi, OP. Cit.

- هل الاستراتيجية متوافقة مع البيئة؟
- هل الاستراتيجية ملائمة في ظل الموارد المتاحة؟
- هل تتضمن درجة مقبولة من المخاطرة؟
- هل للاستراتيجية إطار زمني ملائم؟
- هل الاستراتيجية قابلة للتنفيذ؟

المطلب الثاني: قياس الأداء

الخطوة الثانية من عملية الرقابة هي قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير السابقة و يكون القياس سهلا إذا كانت المعايير محددة بطريقة سليمة و واضحة و إذا كانت هناك وسائل متاحة للتحديد الدقيق للأداء الفعلي و العكس فقياس الأداء بالنسبة للمؤسسات التي تتبع اقتصاديات الحجم أسهل من التي تعمل على الطلبية ففي الحالة الأولى بدراسة الوقت و الحركة يتم تقدير المعايير أما الحالة الثانية فمن الصعب جدا تحديد المعايير اللازمة كما أن مؤسسات الأنشطة الغير تقنية تواجه مشكلا في عملية التقييم ذاتها

و بعد قياس الأداء الفعلي تتم مقارنته بالمعايير (مستويات الأداء المستهدفة) المحددة للتمكن من قياس مدى الانحراف و إذا كان مستوى الأداء مرتفع عما هو مستهدف فهذا يعني نجاح تنفيذ الاستراتيجية أو لتحديد مستويات أداء منخفضة و على ضوء ذلك تقرر الإدارة رفع مستويات الأداء في الفترة الزمنية المقبلة أما إذا كان الانحراف سالبا تلجأ المؤسسة إلى اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة و يسهل ذلك معرفة أسباب الأداء المنخفض مثل ارتفاع تكاليف العملة

المطلب الثالث: تقييم النتائج و اتخاذ القرار المناسب لتصحيح الانحرافات

و تمثل المرحلة الموالية فمن المنطقي إجراء التعديلات عند الحاجة إلى ذلك أي إجراء التصحيحات للانحرافات بين ما هو فعلا و ما أريد إنجازه و إذا كانت مرحلة تحديد المعايير و مرحلة قياسها سليمتين فإن تصحيح الانحرافات يمكن أن يتم بسرعة نظرا لمعرفة و بدقة أين تطبق التعديلات

و قد يترتب على الرقابة الاستراتيجية إجراء تغييرات في الاستراتيجية أو تغييرات في تنفيذ الاستراتيجية أو في الاثنين معا و عدم جراء الاستراتيجية و مداخل تطبيقها في وقت ما و يمكن إجمال الإجراءات التصحيحية في بديلين اثنين:

الأول هو تغيير نظام الرقابة الاستراتيجية نفسه المستخدم لقياس أداء المؤسسة من وحدات النشاط و وظائف و أ فراد فيتم التركيز على نظام الرقابة ذاته لاتخاذ قرارات بصورة أفضل

أما البديل الثاني فيهتم بالتركيز على العنصر موضوع الرقابة و اتخاذ الإجراء التصحيحي بشأنه.

و ما يمكن ملاحظته هو أن مرحلة الرقابة ليست نتيجة لتتابع خطي لفحو ى و لكن سلسلة تتميز ب[1]:

- الدورية - تدرجها وفق الهيكل التنظيمي - تكرارية - لعمليات معقدة.

و نتيجة لذلك فإن النظام الرقابي لا يظهر في شكل نسق مغلق بل يكون مفتوحا بتواتر فترات الرقابة المناسبة لحاجات المؤسسة.

الخلاصة:

تعتبر الرقابة الاستراتيجية الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها عملية الإدارة الاستراتيجية فبينما يعبر تصميم الاستراتيجية ما الذي يجب عمله تظهر الرقابة الاستراتيجية ما الذي يحدث بالفعل فعملية الرقابة الاستراتيجية هي عملية تقييم و قياس نتائج الخطط الاستراتيجية و اتخاذ القرارات التصحيحية للتأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما يمكن الرقابة الاستراتيجية الوقائية المؤسسة من تشكيل مستقبلها بدل تركه لتشكله عوامل خارجية لا تتم حتى بوجود المؤسسة ولا بوهاتها و لكي تكون الرقابة الاستراتيجية فعالة أن تنقل صورة حقيقية لما يحدث في المؤسسة للتمكن من قياس الأداء ببعديه الفعالية و الفاعلية

الرقابة الاستراتيجية مرحلة غاية في الأهمية في الإدارة الاستراتيجية خاصة لمواجهة ظروف بيئة المؤسسات اليوم التي تتطلب أدوات متابعة و ترقب بشكل مستمر.

[1] J.P Helfer et autres, OP. Cit

القسم العملي:

دراسة الحالة لمؤسسة الإنجاز بسكرة.

الفصل العاشر:

التعريف بمؤسسة الإنجاز بسكرة و تشخيص بيئتها

خطة الفصل الحادي عشر

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الإنجاز بسكرة

- المطلب الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة.
- المطلب الثاني: مهنة مؤسسة الإنجازبسكرة.
- المطلب الثالث: تحديد الأجزاء الاستراتيجية.
- المطلب الرابع: تحديد أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: تشخيص البيئة الداخلية و الخارجية.

- المطلب الأول:التشخيص الاستراتيجي الخارجي.
- المطلب الثاني:كم هي حصة المؤسسة من قطاع البناء و إنجاز هياكل الدولة؟

التعريف بمؤسسة الإنجاز بسكرة:

المطلب الأول : بطـاقة تقنيـة

- أنشئت **مؤسسة الإنجاز بسكرة ER-BISKRA** وفق المرسوم 83-160 في 05-03-1983، بعد إعادة هيكلة مؤسسة الإنجاز بريكة. هذه الأخيرة كانت تنشط في المنطقة منذ 1977، تحت اسم SOREC-SUD، حيث إعادة هيكليتها في 1982.
- انتقلت المؤسسة للاستقلالية التسيرية في1993.
- مؤسسة الإنجاز بسكرة، مؤسسة عمومية اقتصادية، و تأخذ شكل الشركات ذات الأسهم EPE/SPA .
- حيث المساهم الوحيد شركة SGP INDJAB.
- و يبلغ رأسمالها الاجتماعي 15.480.000,00 د.ج.
- عدد الأسهم: 900 سهم.
- قيمتها الإسمية: 17200.00 د.ج.
- أما عدد عامليها فيبلغ 145 عامل في 2004/12/31.
- تقع مؤسسة الإنجاز بسكرة في المنطقة الصناعية ببسكرة، في شكل وحدة واحدة Mono unité.
- رقم أعمال المؤسسة في 2004/12/31 يقدر بـ:102873279.9 د.ج

المطلب الثاني : مهمة مؤسسة الإنجاز بسكرة:

يمكن تعريف مهمة مؤسسة الإنجاز بسكرة بالاستعانة بأربعة أسئلة تعد شاملة من شأنها توضيح مهنة المؤسسة بتحديد ميدان نشاطها و أساليب الإنتاج التي تتبعها و متعامليها و الغايات التي تهدف لتحقيقها.

- ماذا تنتج المؤسسة؟ (مجال نشاطها):

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة الإنجاز بسكرة في إنجاز مباني لمختلف الاستعمالات السكنات التجهيزات الجماعية من ثانويات و متاقن و مطارات..

كما للمؤسسة أنشطة ثانوية تتمثل في:

- إنتاج حجر الزاوية و استغلال ورشة الفحامة
- إنتاج و بيع منتجات الحجرة Agrégats و الإنجاز الجاهز للاستغلال.
- و تقدم بعض الخدمات تتمثل في كراء وسائل و معدات الإنتاج
- و تلج المؤسسة مجالا جديدا و هو إنتاج خرسانات إسمنتية تحت الطلب
- إذ أن مؤسسة الإنجاز بسكرة في بحث مستمر عن أجزاء سوقية جديدة تقدر أيضا إمكانية لتطويرها مثل أشغال الطرقات و أشغال الري.

تظهر حافظة نشاط المؤسسة القطاع الذي تعمل به هذه المؤسسة و هو قطاع البناء و الأشغال العمومية و تتوجه المؤسسة بمنتجاتها لتلبية حاجات هذا القطاع.

- لكن مع من تتعامل المؤسسة؟

تتعامل المؤسسة لحكم نشاطها مع كل الأطراف التي تعمل بقطاع البناء و الأشغال العمومية من منتجي هذا الفرع و المتمثلين في منتجي مواد البناء إلى مصبه حيث ينشط الوكلاء العقاريون و كل

أصحاب المشاريع، و تتعامل المؤسسة أيضا مع كل الأطراف المعنية بمدخلات عمليتها الإنتاجية، مثل سوق العمل...

- كيف تعمل المؤسسة؟ (أسلوب عملها):

تعتمد المؤسسة في إنجازها لنشاطها الرئيسي (المباني)، على أسلوبين في الإنجاز:

- أولا الأسلوب النصف مصنع Semi-Industriel بالألواح، بواسطة قوالب حديدية و يعتمد على إنتاج وحدات وسيطة (المكونات) مثل السلالم، الروافد، الصفائح...

- أما الأسلوب الثاني فهو التقليدي و الذي رجع المؤسسة للعمل بـ تلبية لاحتياجات السوق.

و باعتمادها على مواردها تتبع المؤسسة أسلوب كثيف رأس المال إذ تطلب خصوصيات المشروع ذلك.

- أخيرا ما هي غايات المؤسسة؟

إذ المبرر الاقتصادي لوجود هذه المؤسسة و نشاطها هو تحقيق الأرباح و البحث على الريادة و السيطرة على الأسواق الحالية و التوسع للوصول لأسواق جديدة، كما يمكن أن ندرج من الغايات الاجتماعية لهذه المؤسسة أولا تأمين خدمة جيدة للعملاء من حيث تقديم إنجازات تحقق الرفاهية و الراحة للمستهلك النهائي، كما تحرص المؤسسة على المحافظة على عامليها و خلق روح الوفاء لديهم، من خلال غرس ذلك بواسطة التسيير بالمشاركة، و تشجيع كل الاقتراحات و التي يقدمها العمال و التي من شأنها أن تعود بالفائدة على المؤسسة و بالتالي على المجتمع.

المطلب الثاني : الأجزاء الاستراتيجية

مما سبق ذكره عن المهنة يتضح أن للمؤسسة ثلاثة مجالات نشاط استراتيجية في حافظتها الحالية، أولها و أهمها الجزء الاستراتيجي للإنجاز أما الثاني و الذي يعد أساسا مكملا و مدعما له و هو خاص بنشاط المتجرة و بيع خلطة الإنجاز الجاهزة و عرض بعض الخدمات، أما مجال النشاط الثالث فهو إلى حد ما ظرفي و ليس أساسي و هو المتعلق بمنتجات الإنجاز الخرسانية.

الجزء الأول و الأهم الخاص بالإنجاز:

يعتبر هذا الجزء الاستراتيجي قلب مهنة المؤسسة و سبب إنشاءها و وجودها، و هو يضم إنجاز المباني المتعددة الاستعمالات و إنجاز هياكل الدولة، و تملك المؤسسة في هذا الجزء الاستراتيجي

أسواس مهاراتها المتميزة و خبرة كبيرة في عمليات الإنجاز و كذلك التسيير، و تشكل هذه المعارف و المهارات منبعا مهما للميزة التنافسية مقارنة بمنافسيها.

و تمع مؤسسة الإنجاز بسكرة نشاط إنجاز المباني لمختلف الاستعمالات و إنجاز هياكل الدولة في جزء استراتيجي واحد، ذلك جملة من الاعتبارات:

- أن النشاطين يعتمدان تقريبا على نفس النسق الإنتاجي و يتطلبان نفس المهارات و الموارد و نفس أساليب التسيير التي ترتبط بإنجاز المشاريع Gestion de projet.

- كما أن النشاطين يخضعان لنفس العوامل الحاكمة لنجاح الصناعة و المتمثلة في:

1- جودة المنتجات وفق مجموعة من المعايير التقنية المطلوبة، Le mieux disant
2- آجال التسليم التي يمكن للمؤسسة احترام الإنجاز في حدودها، Le mieux disant
3- و سعر المنتجات التي تعرضها المؤسسة مقارنة بمنافسيها. Le moins disant

إن نجاح هذا النشاط الاستراتيجي سواء كان لإنجاز المباني أو لهياكل الدولة يتطلب التحكم بدعائم النجاح لسابقة مجتمعة متلازمة فهي ثلاثتها لازمة و غير كافية، فان تقدم المؤسسة عرضا بأقل الأسعار و الآجال دون أن تؤمن الجودة اللازمة لن يمنحها التقدم عن منافسيها و لا الظفر بالسوق، و كذلك الأمر إذا ما أهمل آجال الإنجاز و أخذت وقتا كبيرا في ذلك أو أهمل التكاليف فطلب أسعار أعلى من منافسيها.

من المنطقي إذن أن تمع المؤسسة هذين النشاطين في نفس الجزء الاستراتيجي للثا عن ترشيد القرارات في المؤسسة و المتعلقة بالبحث عن وضعية استراتيجية مرغوبة، حيث أنها تتمع في العديد من معايير التفرقة التي يعتمدها "بورتر" للتجزيء الاستراتيجي، حيث:

- تتقاسم العديد من الأنشطة و المتمثلة في مراحل الإنجاز، من عمليات البحث و التطوير و البرمجة حتى تسيير سلاسل الإمداد الداخلي و الخارجي و التوزيع.

- كما أنها تخدم أسواق لها نفس الخصائص، حيث تعمل وفق طلبيات العملاء أي وفق نظام إنتاجي متقطع.

- و تتطلب دارات توزيع متميزة للحصول على الأسواق، مع نفس العملاء من وكالات عقارية أو لصالح أصحاب المشاريع، و لا تتعامل مع المستعمل النهائي.

- تتقاطع في نفس الموارد المطلوبة من حيث التكنولوجيات المتبعة و وسائل الإنجاز المستعملة و كذلك اليد العملة التنفيذية و التشغيلية أيضا.

- كما أن الخبرة المشتركة لهذين النشاطين حيث لطالما سيرا بنفس الشكل و سلكا نفس الاستراتيجيات.

الجزء الاستراتيجي الثاني:

يرتبط هذا الجزء بنشاط الهجرة و يعتبر هذا الجزء تكميليا للجزء الأول أكثر من كونه مستقلا يبحث عن تحقيق أغراض ثانوية للتنمية إذ ز إدماجه لحافظة أنشطة المؤسسة في إطار استراتيجية تكاملي خلفي لذا فالقسم الأكبر من منتجات الهجرة يعود لاستغلال المؤسسة ذاتها و ترمي إلى هذا الجزء الاستراتيجي نشاط بيع الخلطة الإسمنتية الجاهزة للاستعمال(و هي عادة ما تكون من بقايا عملية إنجاز المباني)، إضافة إلى ذلك كراء بعض معدات و وسائل العمل مجموعة من الأسباب منها:

- أولا لتشابه الغرض التجاري لنشاطين حيث أن خطوط الإنتاج الثلاثة التي يضمها هذا الجزء موجهة أساسا لخدمة المؤسسة، و يتم البيع (أو العرض)، حالة وجود فائض عن حاجة المؤسسة.
- الاعتماد على أساليب مشتركة في تسيير النشاطين في مصب الفرع.
- ثانيا للتوجه بمنتجات هذا الجزء الاستراتيجي لتلبية طلب نفس الزبائن، و هم عادة الخواص و أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الذين يتطلبون نفس المعاملة و
- ثالثا فإنه على عكس النظام الإنتاجي السابق فإن أنشطة هذا الجزء تنتج في إطار نظام إنتاجي مستمر و ليس متقطع وفق الطلبية (و هذا المعيار نعتبره صحيح إلى حد ما فيما يتعلق بخلطة الإسمنت و كراء المعدات).

الجزء الاستراتيجي الثالث:

و يضم إنتاج الخرسانات الإسمنتية الخاصة لنقل الغاز، ففي متابعة المؤسسة لاحتياجات السوق بما يتوافق مع إمكانياتها و مواردها، و للتأكد عن مجال استراتيجي يولد سيولة كافية المؤسسة في حاجة كبيرة لها، تبنت المؤسسة استراتيجية تنويع مركز للبقاء، بتقديمها لمنتجات لم يسبق إنجازها من قبل في سوق واعدة عميلها قطاع الهروقات، و بما أن التنويع مركز فقد اعتمدت المؤسسة على مهاراتها

و مواردها و B يتطلب هذا النشاط الجديد إلا مجموعة من الإجراءات التسييرية، التي تنظم إطار العمل و تؤمن سيرورته بنجاح. فتم تركيز كل جهود المؤسسة لدعم هذا الجزء و ضمان بقاءها.
و تريد المؤسسة ترسيخ هذا الجزء الاستراتيجي الجديد في مهنتها، حيث تقدم طلبات لشاهدات التأهيل و التصنيف في كل من قطاع الري و الأشغال العمومية من طرف الجهات الوصية و تنتظر الرد (أنظر الملحق)

المطلب الرابع : تحديد أهداف المؤسسة:

على المؤسسة تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها فيما يلي:

- تقوية الوضعية التنافسية للمؤسسة، بالبحث عن الميزة التنافسية المناسبة لمتطلبات المحيط و لقدرات المؤسسة.
- الزيادة في استغلال الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، لتحقيق مردودية و تحسين إنتاجية وسائل الإنجاز و الإنتاج.
- التحكم في التكاليف و التخلص من بعض التكاليف الثابتة.
- إعادة تحقيق التوازن المالي للمؤسسة، للتمكن من إعادة دفعها، لتحقيق مستوى من الملائة لدى البنوك La bancabilité.

و قد ترجمت المؤسسة هذه الأهداف إلى تعبيرات كمية، حيث يمكنها من قياس الأداء و متابعة الإنجاز (أنظر الملحق، مخططات الإنتاج للثلاثي الثاني من سنة 2005).

المبحث الثاني : تشخيص البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة

المطلب الأول : التشخيص الاستراتيجي الخارجي:

لكي تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة لتقوية وضعيتها الاستراتيجية عليها التعرف على ظروف بيئتها الخارجية و متطلباتها و الكشف عن فرصها و تهديداتها فتلجأ المؤسسة لأدوات و مداخل التشخيص الاستراتيجي الخارجي.

و عناصر المحيط الكلي لمؤسسة الإنجاز بسكرة هي كعناصر المحيط الكلي للمؤسسات الجزائرية، إذ تأثرت بكل ما مس البلاد في الجانب السياسي الاجتماعي الاقتصادي.

أما على المستوى التحليلي المتوسط، فإن قطاع البناء و الأشغال العمومية حظى بمكانة خاصة من اهتمامات الدولة التي تفتح أفاقا جديدة حيث:

- المخطط الخماسي لإعادة الدفع الاقتصادي (برنامج مليون 1000000مسكن)، خصص اعتمادات ضخمة لهذا القطاع.
- فقطاع البناء هو من القطاعات ذات الأولوية في البرنامج الحكومي، إذ أنه قطاع محرك لعجلة التنمية الاقتصادية، فقطاع البناء و الأشغال العمومية هو قطاع عرضي Transversal (يحدد الحيز المكاني لمجالات النشاط الاقتصادي)، « Quand le bâtiment va tout va ».
- كما أن لتنمية الجنوب مكانة استراتيجية في السياسة الحكومية.
- كما تتم الدولة بتنمية قروض عقارية جديدة من أجل دعم الطلب على السكنات.
- لو ديموغرافي يقدر بـ 1.7% معدل سنوي ما يعني زيادة في الطلب.

يمكن للتحليل الصناعة الاستعانة بتحليل عناصر فرعية يمكن من توضيح الصورة التي يهدف التشخيص الاستراتيجي لاستخراجها، بتحليل الطلب على الصناعة حجمه و خصائصه، و تحليل العرض و التعرف على الطاقة الإنتاجية للقطاع و قدرته على تلبية الطلب عليه و أخيرا التعرف على

المنافسة و القوة التنافسية للمؤسسة من خلال تحليل نموذج "بورتر" للقوى التنافسية في قطاع مؤسسة الإنجاز بسكرة و هو قطاع البناء.

تحليل الطلب:

يتوسط قطاع البناء فرع البناء و الذي يكون منبع صناعات مواد البناء (الإسمنت الحديد الرمل و الحصى...) و مجموعة من المقاولين بالباطن و مصب الذي يمثل الطلب على قطاع متمثلا في مجموعة من أنشطة الترويج العقاري و الوكالات العقارية و البنوك (الإيجار بالبيع).

إن أهمية قطاع البناء كبيرة في كل اقتصاد لذا فإنه قطاع في نمو متزايد و الطلب عليه كذلك فمن جهة يتزايد الطلب على منتجات القطاع للبحث عن توفير مستوى مرتفع من المعيشة للمواطن بتأمين السكنات و الهياكل القاعدية فهو في خدمة حياة أفضل للمواطنين في أي دولة خاصة مع تزايد عدد السكان

و من جهة أخرى فإن قطاع البناء من قطاعات البنى التحتية التي تدفع بالتنمية إذ أن منتجاته (مخرجاته) من المدخلات الأساسية لمعظم العمليات الإنتاجية حيث أن المباني و الإنجازات تحدد الإطار المكاني للمؤسسات الصناعية و الخدماتية(مع أن المؤسسات الافتراضية تشكل في هذه المقدمة) فهي تشكل تحضير و تهيئة للاستثمار و النشاط الاقتصادي للبحث عن المداخيل

لهذا فإن الطلب على المباني مستمر و متزايد لسد حاجات اقتصاديات الدول من جهة للاستثمار و من جهة أخرى لتوفير مستويات معيشة مرتفع للمواطن و لطالما أدركت الجزائر ذلك و يظهر ذلك من خلال آخر برنامج للحكومة للدفع الاقتصادي و هو البرنامج الخماسي (2009-2005)[1] حيث حضي قطاع البناء بغلاف مالي ضخم يقدر بـ:

600 مليار دينار جزائري أي ما يعادل4 ملايير من الدولارات بهدف تحسين ظروف المعيشة بمشروع بناء مليون سكن و دعم الدورة التنموية 2005-2009 .

و ذلك على النحو التالي:

- تكملة المشاريع التي لا تزال في طور الإنجاز حتى 2004/12/31 و التي تقدر بـ 385000 وحدة سكنية حيث:

- 130 ألف مسكن اجتماعي إيجاري
- 155900 مسكن اجتماعي تساهمي

[1] – حصة ثقافة الاقتصادية بثت في التلفزيون الجزائري بتاريخ 17/04/2005 الساعة 21:00.

- 45000 مسكن ريفي،
- 54000 مسكن للبيع الاجاري.
- -و مشروع إنجاز 690 ألف وحدة سكنية تتوزع كما يلي:
- 120 ألف مسكن اجتماعي إجاري،
- 215 ألف مسكن اجتماعي تساهمي،
- 175 ألف مسكن ريفي،
- 80 ألف مسكن للبيع بالإجار.
- فسوق مؤسسات قطاع البناء تبدو مغرية جدا هذه المشاريع الضخمة، كما أن حصة الجهة من هذه المشاريع كبيرة، حيث أن لمنطقة الجنوب أهمية كبيرة في البرامج الحكومية و المخطط الخماسي. و أظهرت الإحصائيات أن بولاية بسكرة[2]:
- 713244 نسمة في 95710 وحدة سكنية، ما يعني معدل شغل المسكن مقدر ب 7.5 نسمة.
- و يعكس ذلك وجود عجز يقدر ب 19147 وحدة سكنية.
- و لمواجهة هذا العجز تحصلت ولاية بسكرة على حصة من المخطط الخماسي تقدر ب 13000 سكن، حيث تتوزع:
- 2383 (حوالي 2500)وحدة سكنية في إطار برنامج إنجاز السكن الاجتماعي الإجاري، و تشرف عليه الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري حيث تتوزع هذه الوحدات عبر فروع الولاية (بسكرة- سيدي عقبة- طولقة- لوطاية- زريبة الواد)،
- 5500 وحدة سكنية من المساكن الريفية (أكبر حصة)،
- 5000 وحدة سكنة من المساكن التساهمية.

و قد بدأت الأشغال، حيث تم تحديد الأوعية العمرانية لاستيعاب هذا البرنامج، و بالنسبة لبعض المشاريع تم اختيار التصاميم و حدد المقاولون في بعض من المشاريع.

إن للطلب في قطاع البناء مجموعة من الخصائص يتصف بها، تساعد في تحليله، و تهتم أساسا في دراستنا على ثلاث خصائص أساسية بالنسبة لسوق المؤسسة، الأولى المرونة السعرية، و المرونة الإحلالية و أخيرا الدخل.

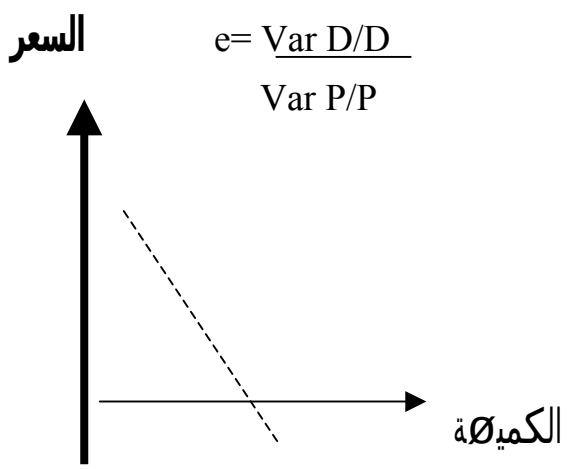
[2] -حصة منتدى الخميس ، إذاعة الزيبان الجهوية بسكرة: 2005/05/19، الساعة 11:00.

المرونة السعرية في قطاع البناء:

إن المرونة السعرية لهذا القطاع عالية جداً فالتكلفة (سعر العرض) من أهم العوامل الحاكمة لإنجاز المؤسسات في هذا القطاع، و العملاء و هم ليسوا المستهلكين النهائيين، على قدر كبير من الحساسية بالنسبة للسعر كما هو الحال بالنسبة لكل المنتجات الصناعية المعمرة، إذ أن السعر عامل حاسم في عملية اتخاذ قرار الاقتناء لدى العميل (مؤسسات المصب) الذي يبحث دوما عن أقل التكاليف لتقوية مكانته التنافسية و تحقيق أرباح بواسطة الهيمنة بالتكلفة، مع أن للنوعية و جودة المنتجات أهمية كبيرة أيضاً، حيث أن الطلب في هذا القطاع يأخذ الشكل:

الشكل رقم (39): منحنى الطلب

حيث تكون المرونة السعرية[3]: $e = \frac{Var\ D/D}{Var\ P/P}$



بالقيمة المطلقة أكبر من الواحد و هي تشير إلى استجابة قوية للكمية المطلوبة لتغيير سعر العرض أو الزيادة.

و يرجع ذلك للتركيز الكبير للمنافسة في بيئة مؤسسة الإنجاز بسكرة، و تدنية إمكانيات التمييز في القطاع، الذي تعتمد المنافسة فيه أكثر على التحكم بالتكاليف و آجال الإنجاز.

إن المرونة السعرية الكبيرة تعكس عادة هيكل سوق مركب من عدد كبير من المؤسسات المتنافسة التي لا تملك القدرة على التحكم في السعر (فهو يتحدد)، و تسمى المؤسسات في هذه الحالة Price Takers.

- المرونة الإحلالية في القطاع:

[3]- Y.Chirouz, Op.Cit.

للطلب على قطاع البناء مرونة إحلالية كبيرة، إذ لا يتصف العملاء بالولاء لمنتجات مؤسسة دون أخرى فالمهم هو تقديم عروض منتجات بجودة معينة في أقصر الآجال و بأقل الأسعار (تحديدا زمنيا) مقارنة بعروض المنافسة، فيتحول العميل بسهولة من منتج مؤسسة لأخرى، مادام يعتبر أنه يلبي نفس الحاجة مع الاشتراك في أغلب الخصائص، و تسمى هذه المرونة أيضا بالمرونة السعرية الغير مباشرة، و تحسب كما يلي:

[1] $e = \frac{Var\ Di/Di}{Var\ Pj/Pj}$

حيث كلما لاحظ العميل ارتفاع أسعار مؤسسة الإنجاز بسكرة، قارنها بأسعار المؤسسات المنافسة ليتحول بعد ذلك عن منتجات ERB .

أي أن الوكالة العقارية يمكنها أن تتحول في تعاملها مع مورد معين (مؤسسات قطاع البناء) عند زيادة أسعاره لتفضل عرض مؤسسة أخرى، تلبي نفس الحاجة (بالنسبة للعميل) فلا وجود للولاء لمنتجات معينة و لا وجود للصورة و لا أهمية لها بالنسبة للتنافس في قلب قطاع البناء.

فمؤسسات قطاع البناء تعمل في إطار نظام إنتاجي متميز، تخلو الصناعة فيها من الحواجز التي يمكن أن تفرض على العملاء في صناعات أخرى (على الرغم من أن العملاء عادة هم وسطاء و ليسوا مستهلكين نهائيين)، كتكلفة التحول إلى منتجات أخرى، فيتحول العميل من منتج مؤسسة لأخرى دون تحمل تكاليف إضافية أو التخلص من أصول متخصصة، فالطلب على إنجاز المشاريع المستقلة لا يتم عليه التقييد بالعمل مع موردين محددين (مؤسسات معينة في قطاع البناء).

- الدخل(المرونة الدخلية):

إن الطلب هو الرغبة و القدرة على اقتناء المنتجات، فالطلب الفعال هو الذي تدعمه القدرة، و بما أن الطلب على منتجات مؤسسات البناء في المصب، تربطه علاقة طردية وطيدة للحجم الدخل للمستهلك النهائي للوحدات المنتجة، تعلم مؤسسة البناء في متابعة الطلب بمستويات الدخل، تحسب المرونة الدخلية لمنتجات مؤسسة البناء،

[2] $e = \frac{Var\ D/D}{Var\ R/R}$

[1] Ibid
[2] Ibid

حيث تمثل البسط التغيير في الطلب، أما المقام فهو تمثل التغيير في الدخل، و كلما كانت هذه النسبة (المرونة) كبيرة كلما عبر ذلك عن العلاقة الكبيرة التي تربط التغيير في الطلب عن السلعة بالتغيير في الدخل (دخل العائلات و الأغلفة المالية المعتمدة لإنجاز هياكل الدولة).

فمدخل المستهلك النهائي تراه مؤسسات مصب الفرع، فالوحدات السكنية من المنتجات الاستهلاكية و الإنتاجية، حيث تتطلب ميزانيات كبيرة من العائلات، لذا فإن للتغيير في الدخل أثر كبير على قرارات الشراء، خاصة إذا كان هذا التغيير دائما و ليس عرضيا.

و قد قررت الوزارة المكلفة و وزارة المالية و الحكومة وفق برنامج حكومي دعم الطلب على البناء الذي قدر بمليون وحدة تقريبا، و يكون بواسطة اقتراحات و أدوات تسهل الحصول على سكن من المواطن (المستهلك النهائي للفرع) ، بتحرير سوق العقار بالجزائر، و دعم المخطط الخماسي. كما تحدد الحكومة دفعا لعجلة التنمية بالبلاد و التي من شأنها كذلك زيادة الطلب على منتجات قطاع البناء.

و يتمثل دعم الدولة للطلب على منتجات مؤسسات القطاع و المتمثلة أساسا في وحدات سكنية، في شكل هبات من الدولة من الدولة، و تخفيض (و أحيانا إلغاء) معدلات الفائدة البنكية (فقد تراجعت نسب الفائدة على القروض البنكية في الصندوق الوطني للاحتياط و التوفير فأصبحت فرشاة القروض تتراوح من 6.5-7.5% بعدما كانت بين 7.5-9.5%) لتحسين قدرة و ملاءة الزبون و قررت الإعفاءات الضريبية حتى 100متر مربع سكن مبني، و مواصلة البحث عن أدوات و أشكال تمويل السكنات بين السكن الاجتماعي التساهمي و سكنات البيع بالإيجار و تتم السلطات بإيجاد مزيج بين الشكلين السابقين حيث تغطي الدولة لفائدة المستهلك النهائي جزء من التمويل و الباقي تسدده البنوك بواسطة قروض عقارية بدون فائدة[1].

كذلك يتضمن المخطط الخماسي (2005-2009)، مشاريع لتهيئة البنى التحتية للدفع الاقتصادي، و تتمثل هذه المشاريع في إنجاز كل هياكل الدولة، تخصص لها أغلفة مالية معتبرة، و كل هذه الاقتراحات و البرامج تحسن ظروف عمل مصب قطاع البناء و بالتالي تدعم الطلب الفعال على إنتاج مؤسسات البناء و منها مؤسسة الإنجاز بسكرة، فهذا القطاع **جذاب و هو في مستمر.**

[1] SOLOG Magazine,

1- تحليل العرض:

يعد قطاع البناء واحد من القطاعات العرضية في اقتصاد الدولة، إذ أن مخرجاته من الوظائف اللازمة لتأمين العمليات الإنتاجية لكل القطاعات، مثله مثل النقل، الاتصالات الطاقة و التمويل، و يرسم هذا القطاع Transversal، الحدود المكانية لمقر النشاط الاقتصادي، و كغيرها من القطاعات المذكورة أعلاه منتجات مؤسسات القطاع خاصية الشمولية في الطلب على إنتاجها، و بالتالي فلها أهمية كبيرة في اقتصاد الدولة، فتحظى بالدعم و تأخذ مكانة استراتيجية في البرامج الحكومية.

إذ بدعم البرامج الحكومية له، يفتح هذا القطاع مجالات جديدة للاستثمار حيث أن الطلب عليه أكبر من قدرته الإنتاجية، خاصة بعد إجراءات الإعفاء الجبائي و تخفيضات أسعار الفائدة على القروض، و التي تخلق مناخ عمل ملائم لنشاط الوكالات العقارية، و هذا ما ينبؤ بإعادة دفع لنمو دائم في هذا القطاع، فلتغطية هذا الطلب الذي قدرته الدراسات الإحصائية بمليون وحدة مع تزايد يقدر بـ 120.000 وحدة سنويا، من الضروري كما أدلى رئيس ملتقى رؤساء مؤسسات البناء، تحديد أهداف تحقق تلبية الحاجة الفورية للوصول إلى معدل إنتاج سنوي يقدر بـ 250.000 مسكن[1]

.

إن كل هذه المؤشرات و أخرى تظهر الأهمية المتزايدة للقطاع و الأفاق الواعدة التي يفتحها للمؤسسات في شكل فرص و جب استغلالها و الاستثمار فيها.

- تحليل المنافسة الحالية:

لقد كانت برامج الإنجاز الكبرى سابقا لبناء و توسيع أرباض المدن périphérie، و العدد القليل من المؤسسات المنافسة التي تتقاسم الطلب الكبير، وراء دعم مؤسسة الإنجاز بسكرة و تقويتها في المادي، لكن منذ السنوات التسعينيات، كباقي المؤسسات العمومية عانت مؤسسة الإنجاز بسكرة من الإهمال و الضياع بسبب الظروف السياسية الغير مستقرة للبلاد، و فتح السوق للمنافسة الأجنبية و القطاع الخاص دون تحضير فعلي لذلك بتأهيل و استعداد المؤسسات تدهورت وضعية المؤسسة و تراجعت أولا لعدم تسييرها بطرق علمية تبحث عن تقويتها و ثانيا كون المنافسة التي تواجهها في القطاع من مؤسسات القطاع الخاص لها مرونة كبيرة تمكنها من التماشي مع طلب السوق بأفضل التكاليف (مؤسسات صغيرة بها تكاليف ثابتة أقل) و الآجال أيضا.

[1]Yacine Taleb " financement bancaire du logement on nouvel edifice institutionnel " solag N° 1 (Juin 2003) P. 28

و لطالما كانت و لازالت المنافسة في القطاع غير شرعية في معظم الأحيان خاصة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للقطاع الخاص و التي أصبحت تشكل خطرا حقيقيا بالمؤسسة و التي تعتمد في عملها للحصول على الأسواق بعروض إغراءات و لأصحاب المشروع أو/و بعدم احترام معايير العمل و المقاييس التقنية المحددة و تجاهل قوانين العمل بعدم تبليغ عن العمال لدى مصالح الضرائب و تأمين عليهم لدى الضمان الاجتماعي و تشغيل الأطفال و كل ذلك يعني تكاليف أقل و بالتالي عروض بأسعار أقل و هذا يفسر سيطرتنا على السوق في غياب الرقابة الصارمة.

بالإضافة للمنافسة بالتكاليف تواجه المؤسسة منافسة من ناحية الجودة و نوعية المنتجات التي تعرضها ذلك لتقادم و إهتلاك معدات الإنتاج التي لم يتم تجديدها أصبحت تكاليف صيانتها ثقيلة على ميزانية المؤسسة فينجر عن ذلك نوعية رديئة للمنتجات و تكاليف عدم الجودة و آجال الإنجاز الغير مقبولة.

لقد تزايد حجم المؤسسات المنافسة من القطاع الخاص لغياب حواجز دخول على القطاع و يعود هذا الغياب أولا لطبيعة النشاط في هذا القطاع الذي تتم فيه عملية الإنتاج في شكل مشاريع وفق الطلبيات و ليست عملية إنتاج مستمرة فتحرم المؤسسات بذلك من ميزة إقتصاديات الوفرة التي تكون في قطاعات أخرى فلا يمكن لمؤسسات القطاع فرض حجم معين للمنافسين الجدد (و إن حل هذا المشكل بالتخصص و العمل في شبكات منظمة لإنجاز المشاريع)

كما أن هيكل التكاليف لهذا القطاع مرن يتراوح من كثيف رأس المال إلى كثيف العمالة ما يعني تعدد المنافسة من المؤسسات الصغيرة حتى المجموعات الصناعية الكبرى.

عموما يمكن القول أن قطاع البناء هو قطاع مضطرب تشتد فيه المنافسة لغياب حواجز الدخول مهما كانت طبيعتها قانونية اقتصادية أو تقنية التي من شأنها أن تحمي مؤسسات القطاع التي تواجه إضافة لمنافسة القطاع الخاص الغير شرعية منافسة أجنبية قوية

و من بين المؤسسات المنافسة الأجنبية التي دخلت قطاع البناء المؤسسة الصينية التي تنافس المؤسسات الوطنية أولا بميزة تطبيق قوانين العمل الصينية على عامليها الذي يمنحها الهيمنة بتكاليف العمالة لكن أساس منافستها القوية ينبع عن أساليب التسيير الحديثة التي تطبقها فالمؤسسة الصينية مصنفة من العشرين مؤسسة الأولى في قطاع البناء على المستوى العالمي في سنة 2002 و قد أسست وكالة هذه المؤسسة في الجزائر في سنة1982 كفرع للشركة الوطنية لأشغال البناء الصينية CSCEC و تعتبر هذه الوكالة واحدة من 52 وكالة على المستوى العالمي و الأكبر على مستوى المجال

إفريقيا، أنجزت هذه الوكالة لوحدها في العشرين سنة الأخيرة 50 مشروع بناء يقدر بـ 963 مليون دولار، و تشتمل حافظة نشاط هذه الشركة على: التخطيط، الدراسات، تقديم خدمات، أشغال تهيئة الري (Forages et Irrigation)، إنجاز المباني و كل هياكل الدولة، و توصف أساليب تسيير مشاريعها بالجودة العالية[1].

إن ما يمكن ملاحظته عن المنافسة في قطاع البناء، أنها منافسة قوية تمارسها المقاولات الخاصة، يشجعها في ذلك غياب الرقابة الفعلية التي تمنع الطرق الغير المشروعة التي تسلكها المؤسسات الخاصة للحصول على الحصص السوقية، و الفوز بتغلب المناقصات إن لم نقل جلها.

2- قوة مساومة الموردين:

إن البرنامج الخماسي الذي أعدته الحكومة لسنوات 2005-2009، مخطط يعد حقا فرصة كبيرة لمؤسسة الإنجاز بسكرة كباقي مؤسسات البناء، لكن هل يكفي أن تدعم الدولة الطلب على إنتاج مؤسسات القطاع و كل المتعاملين في عملية البناء؟

- إنه مهما كانت الأغلفة و الاعتمادات المالية المخصصة لا يمكنها لوحدها تخفيف الضغط على المؤسسات و على المستهلكين (العائلات و الجماعات المحلية و المستثمرين)، فلا يمكن لمؤسسات البناء الإقلاع و النمو إن لم تصاحبها صناعات أخرى في منبع فرع البناء، فهذا القطاع مستهلك كبير لمختلف المواد (الإسمنت، الحديد، الرمل، الخشب، الحصى..)، و إن لم يمكن لصناعات منبع مؤسسات البناء سد حاجياتها، فلن تكن هناك فرص استثمار و لكن مشاكل تسيير المواردة

وهو في الحقيقة فهو المشكل الحاد الذي تعانيه مؤسسات القطاع، إذ تعاني كل الأجهزة الإنتاجية في المؤسسات من مشكل التموين و تأمين المدخلات الضرورية، و يسيطر الموردون الموجودين في منبع الفرع على الصناعة، فتنشأ تبعية كبيرة للمؤسسة، تحد من درجة استقلاليتها في اتخاذ القرارات و اختيار البدائل الاستراتيجية،

و الجزرة التي تملكها مؤسسة الإنجاز بسكرة تجنبها الاحتكاك بموردي الحصى بل يمكن أن تستغلها المؤسسة كميزة تنافسية، تسبق بها منافسيها، لكن الأمر ليس كذلك بالنسبة لكل المواد الأولية، إذ يعاني القطاع من قوة مساومة كبيرة يملكها موردو الحديد و الإسمنت، فبالنسبة لهذه المادة الأساسية في إنجاز المباني (لا وجود لبدائل إحلالية لهذه المادة)، تعاني السوق من إجحاف كبير،

[1]K.N Djoudi " CSCES, le Savoir faire des chinois " Solag, Op. Cit. P.14.

فيتجاوز الطلب المتزايد العرض الذي لا يمكنه مجاراة سرعة ولو معدل الطلب على هذه المادة، إذ تقدر حاجة السوق الوطنية من مادة الإسمنت بأكثر من16 مليون طن سنويا، غير أن المصانع التي تتولى إنتاج هذه المادة و لا يتجاوز عددها 12 مؤسسة، لا يتجاوز إنتاجها 9 طن سنويا، مما يشكل اختلالا بالسوق، على الرغم من محاولات الاستيراد، و مساهمات مصنع أوراسكوم في تخفيف الاختلال في السوق و تخفيف الضغط على هذه المادة الحيوية، بقدرة إنتاجية بين (3.5-4 مليون طن سنويا)[1]،

لكن الأمر لا يرجع فقط لعدم قدرة عرض صناعة الإسمنت على تلبية الطلب عليها، لكن أيضا للمضاربة في هذه السوق، إذ يقوم الكثير من المستفيدين الغير الشرعيين بأعداد ملفات أغلبها توحي للاجتهم بمادة الإسمنت، إما بغرض البناء كما هو الشأن بالنسبة لبعض المقاولين، أو حتى بتسويقها بطرق غير شرعية، غير أن الأمر لا يعدو أن يكون محاولة للاستفادة منها بغرض احتكارها و تسويقها لاحقا بالسوق الحرة عند نفاذها.

و هذه الممارسات الغير شرعية لا تزيد إلا من اضطراب سوق المواد الأولية لإنجاز المباني، بل لأسواق أهم هذه المواد (الإسمنت و الحديد)، و بالتالي سيطرة موردي مؤسسات البناء و الإنجاز، و مواجهة هذه الأخيرة العديد من مشاكل التموين في الآجال و التكاليف و النوعية أيضا (إذ يمكن أن تستهلك المؤسسة إسمنت مغشوش إما في النوعية أو حتى الكمية و الأوزان من الأسواق الموازية)، إن هذا النوع من العلاقات يحتم على مؤسسة الإنجاز بسكرة البحث عن أساليب لتسيير تعاملها مع مورديها بشكل لا يؤثر (بشكل كبير) على نشاطها و مخططات إنجازها.

عموما يمكن الحكم على قوة مساومة موردي مؤسسات البناء، بأنها قوية لصالح منبع الفرع، للكم سيطرتم و احتكارهم و كذلك بفعل الممارسات الغير مشروعة في سوق المواد الأولية التي تعيق العمل في الفرع في غياب رقابة مجدية و فعالة.

قوة مساومة العملاء:

[1] جريدة الخبر عدد 4265، اوراسكوم تشتري وحدة الإسمنت مسيلة، ص 5.

تتطبع مؤسسات البناء في الفرع كل الأطراف المسؤولة عن الترويج و التسيير العقاري، و الذين يمثلون عملاء مؤسسات البناء، و تشمل سوى مؤسسة الإنجاز بسكرة على عملاء أساسيين و هم على التوالي:

- ديوان الترقية و التسيير العقاري.
- الوكالات العقارية.
- تعاني مؤسسة الإنجاز بسكرة من قوة تساوم قوية من هؤلاء العملاء أيضا، نظرا:
- لقلة عددهم بالنسبة لمؤسسات البناء، فتملي المؤسسات العميلة شروطها على مقاولات البناء،
- لأهمية الطلب على هذه الوكالات، و بدائل الخيار الكبيرة التي يملكها،
- و للشكل المتميز الذي تحصل به هذه الأطراف على منتجاتها، عبر دراسات دقيقة يملي الجودة و النوعية المطلوبتين، بأقل التكاليف و أقصر آجال الإنجاز، فيملي العميل الخيار من بين العروض الكثيرة و المتنافسة الأنسب لحاجته، في شكل مناقصات وطنية و أحيانا دولية بمرونتين سعرية و إحلالية عاليتين، تعكسان أهمية العوامل الحاكمة للنجاح في القطاع (نوعية، سعر، آجال)،

إن هذه من بين العوامل التي تجعل السيطرة في العلاقة مؤسسة البناء و العميل لصالح هذا الأخير، كما أن قوة العميل تعود لوجود حواجز دخول قوية يفرضها على قطاعه، فلا يمكن لمؤسسات البناء تأمين عمليات البيع و التوزيع المباشر للمستهلك النهائي، فبحكم النشأة يلجأ العملاء في القطاع و امتيازات في صناعتهم (الوكالات العقارية فروع من الجماعات المحلية)، يكسب هؤلاء أفضل الأوعية العمرانية و الأراضي الأكثر جاذبية للمستهلك النهائي في المدن و علاقات مميزة مع الإدارات و الأطراف المعنية بهذا القطاع، و كل هذه الامتيازات تطرد و تلغي إمكانية اتباع استراتيجية تكامل أمامي لمؤسسات البناء للتخلص من ضغوط هذه الوكالات، فلا يملك سوى العمل على تحسين العلاقة مع عملائها من خلال تقديم أفضل عرض بالنسبة للمنافسة.

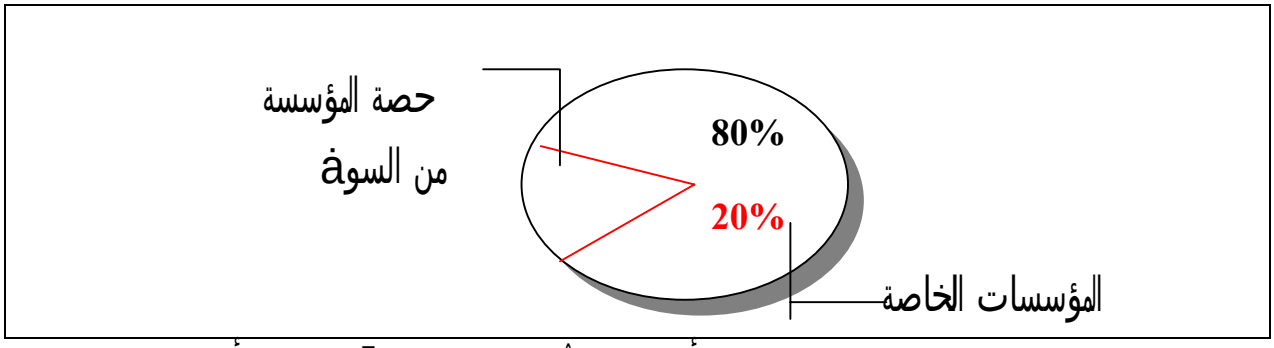
عموما فإن العلاقة بعملاء القطاع هي علاقة لصالح العملاء بالنسبة لمؤسسات البناء تحكمها ثلاثة أنواع من دعائم النجاح المتلازمة، تقديم أحسن المنتجات من الجانب التقني و بأقل التكاليف و أقصر الآجال.

المطلب الثاني :

كما هي حصة المؤسسة في مجال البناء و إنجاز هياكل الدولة

و قد عرف هذا الجزء الاستراتيجي الخاص بالبناء تراجعا كبيرا مقارنة بالسنوات الماضية فلم تعد مؤسسة الإنجاز بسكرة في هذا الجزء تتقدم المؤسسات المنافسة حيث يقدر السيد الرئيس المدير العام[1] هذه الحصة بنحو 20% من السوق التي سيطرت فيها منافسة القطاع الخاص .

الشكل رقم (3): الحصة السوقية للمؤسسة



و تعمل المؤسسة في إطار كراس أعباء خاص و الذي يقدر بـ 34844 ألف دينار جزائري للسداسي الأول لسنة 2005[2] تتوزع فيه المشاريع كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم(4):دفتر الأعباء للمؤسسة للسداسي الأول 2005

الوحدة: 1000 دينار جزائري

المشروع	المتراكم	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	المجموع
16 مسكن طولقة 80+10 مسكن	8768	4000	5000	5000	5000	5000	4000	31444.
قاعة رياضة		1700	1700					3400.
المجموع	8768	5700	6700	5000	5000	5000	4000	34844.

إلا أن المؤسسة تحاول دائما في إطار استراتيجية توسيع الأسواق للحكم اشتداد المنافسة في سوقها الحالية البحث المستمر عن فرص عمل في جهات أخرى من الوطن و قد انتهى هذه الجهود إلى الحصول على طلبيات مؤكدة في ولاية حاسي مسعود من شأنها الدفع بهذا الجزء الاستراتيجي

[1] لقاء خاص مع الرئيس المدير العام السيد بوزيدي أجرى يوم 2005/04/25.
[2] السجلات المحاسبية للمؤسسة.

للمؤسسة، و هي أيضا بصدد التفاوض بشأن طلبيات جديدة أخرى، و يمكن تحقيق ذلك تغطية سنتين من النشاط بالنسبة للمؤسسة، كما يظهر ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم(5): دفتر الأعباء التقديري لسنة 2005

الوحدة: الدينار الجزائري.

التعيين	المبلغ
تكملة مشاريع 31/12/2004 (خارج الرسم)	40.000.000
الطلبيات الجديدة الأكيدة	350.000.000
طلبيات في حيز التفاوض	70.000.000
المجموع	460.000.000

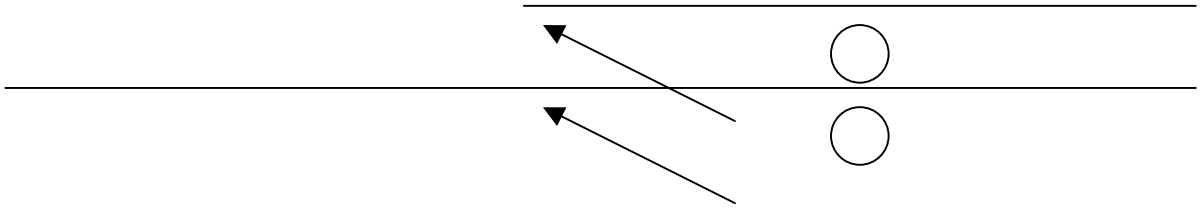
3- ما هي توجهات السوق؟

لقد منح المخطط الخماسي الأخير (2005-2009)، دفعة كبيرة لسوق البناء و إنجاز كل هياكل الدولة و قطاعات أخرى في الاقتصاد الوطني قصد تحقيق إنعاش اقتصادي للبلاد، ما يترجم بفرص هائلة للاستثمار بالنسبة لكل القطاعات و التي يمكن للمؤسسة الإنجاز بسكرة استغلالها بالاعتماد على مهارات متميزة تملكها،

و بالبحث عن الأسواق التي تمثل إمكانية للاستثمار المدعمة بقدرات مسبقة، يمكن أن نلخص الجدول التمثيلي التالي:

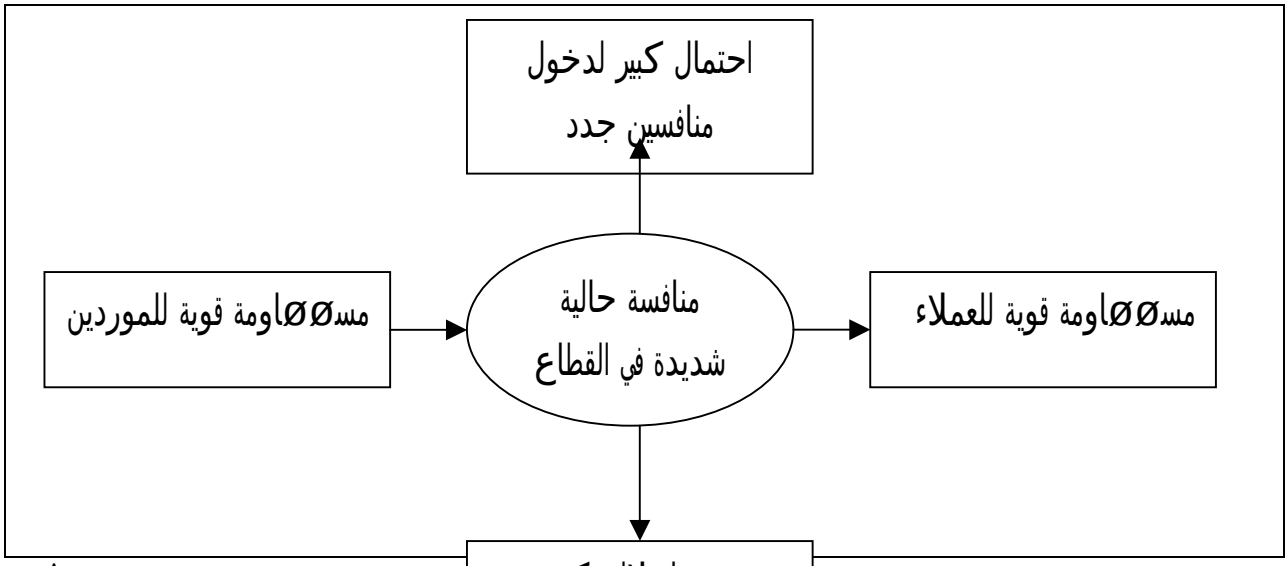
الجدول رقم(6): توجهات السوق

مجال النشاط	درجة التشبع	توجه السوق	المنافسة	مؤشرات
المباني	○	←	- ERB	كبير.
هياكل الدولة	○	←	- فطاع البناء - ERB	كبير.
أشغال الطرقات أشغال الري	○	←	- فطاع البناء - ERB - فطاع البناء . - مؤسسات وطنية أخرى	تنمية بطيئة المخاطر.



المصدر: بتصرف الطالب.

الشكل رقم(7): تحليل بورتر لقطاع البناء ل ERB



تظهر من خلال الشكل وضعية البيئة الصناعية لمؤسسة الإنجاز بسكرة، و الذي يتميز بمنافسة حالية و تهديد قوية، مع وجود ضغوط كبيرة يمارسها كل من موردو و عملاء مؤسسات البناء، و درجة إحلالية كبيرة بين العروض حيث لا يوجد ولاء العملاء.

لكن على الرغم من أنه يبدو من خلال هذه المؤشرات أن قطاع البناء قطاع مضطرب و غير جذاب، لكن في الحقيقة، فإن أهميته الاستراتيجية في اقتصاد الدولة، و الطلب الكبير الذي يعكس الأغلفة المالية المعتبرة المخصصة لهذا القطاع في المخطط الخماسي الأخير، تحفزات كافية للدفع إلى العمل في البناء و إنجاز هياكل الدولة، و تجد فرصا و أفاقا واعدة للاستثمار تتنافس المؤسسات لاستغلالها من أجل تحقيق وفرعيات مرجوة، كما يمكن للمؤسسة الدخول إلى مجالات جديدة، تتقاطع فيها مع مهنتها الأساسية.

يمكن اختصار نتائج التشخيص الخارجي في مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية للتمكن من التعرف على القدرة التنافسية للمؤسسة؟[1]

[1] – في إعداد هذه المصفوفة بالرجوع إلى مثال أحمد عويض، مرجع سابق، ص 199. و الاستعانة بالسيد الرئيس المدير العام.

الشكل رقم (40): تحليل عناصر البيئة الخارجية

الفرص	الأهمية النسبية	رتبة المؤسسة للعنصر	المركب التناسبي
الأهمية الاستراتيجية للقطاع في البرنامج الحكومي	0.08	4	0.24
مكانة ذات أولية جهة العنوان لدى الحكومة.	0.05	4	0.20
المخطط الخماسي للدفع الاقتصادي (برنامج المليون مسكن و كل الهيكل التكميلية اللازمة).	0.06	4	0.24
ازدهار السوق العقار (البيع بالإيجار).	0.03	1	0.03
تطوير القروض العقارية.	0.03	1	0.03
زيادة عدد السكان.	0.04	1	0.04
زيادة متوسط الدخل الوطني و الفردي.	0.05	4	0.20
مخطط التنمية الخاص بالعنوان .	0.03	4	0.12
[illegible]	0.02	3	0.06

التهديدات	الأهمية النسبية للعنصر	رتبة المؤسسة	المركب التناسبي
- وجود منافسة حالية قوية و أحيانا كثيرة غير شرعية.	0.06	-4	-0.24
- دخول منافسين جدد.	0.04	-3	-0.12
- تقلب أسعار مستلزمات الإنتاج.	0.04	-4	-0.16
- تأثير كبير من الموردين.	0.02	-1	-0.02
- وجود منافسة أجنبية.	0.03	-3	-0.09
- زيادة أسعار العتاد.	0.03	-3	-0.09
- قوة تساومية كبيرة لدى الوكالات العقارية.	0.05	-2	-0.10
- عدم توفر مصادر التمويل طويل الأجل.	0.03	-3	-0.09
- ارتفاع أسعار الطاقة.	0.01	-1	-0.01
- إنخفاض عدد العمالة المدربة.	0.02	- 1	-0.02
المجموع (فرص + تهديدات)	**1**		**+0.43**

إر هØذ℅ النتيجة تظهر أر قطاع البناء و الأشغال الكبرى الذي تعمل ب℄ مؤسسة الإنجاز بسØكرة هو قطاع ع℮نح هذ℅ الأخيرة مركز تنافسي متوسطÛ حيث على الرغم من وجود العديد من فر î الاستثمار إلا أن℄ توجد العديد من التهديدات التي ƶب اجتناÖا.

المطلÆ الÇالÇ : التشÅيÒ الداÌلي:

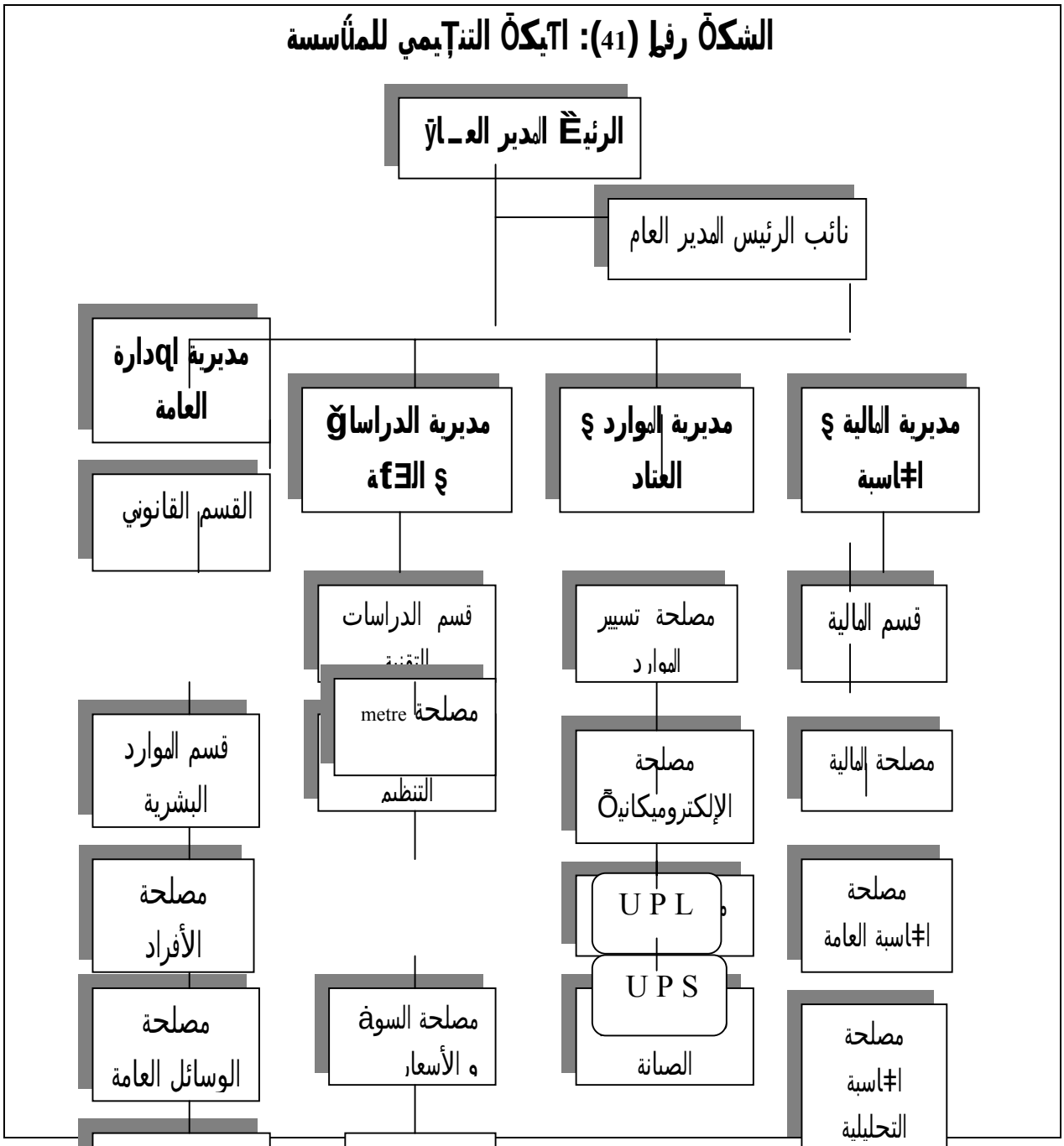
إر المعرفØة اƶيدة بÎمكانيØات المؤسسة أمر أساسي للتمكن من تقدير أفضل استراتيجية لهاÛ و يتضØمن التشخيص الداخلي لمؤسسة الإنجاز بسكرة مزƶا بين التحليل الوظيفي و تحليل سلسلة قØيمة هØذ℅ المؤسسةÛ لكن نبدأ أولا بالتعرف على الشكل التنظيمي الذي اختارت℄ مؤسسة الإنجاز بسكرة لهيكلة عملها و تحقيق أهدافها.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإنجاز بسكرة:

الهيكل التنظيمي

تعØتمد المؤسسØة علØى هيكل تنظيمي من شكل التنظيم المصفوفيÛ في Ţاولة للجمع بين امتيازات بنيتي التنظيمين الوظيفي و إدارة المشروعÛ و هذا ما ƶعل هذا النوع من التنظيم فريداÛ و ƶكØن ملاحظØة مØن خلال المخطط الهيكلي أر للرئيس المدير العام و نائب℄Û أربعة مدراء تحǩ تصØرفهما مباشرة و هم: مدير الدراسات و البرمجةÛ مدير موارد العتادÛ مدير الإدارة العامةÛ مدير المالØية و ‡اسØبةÛ اثنين من المديريات الأربعة تقوم بتحقيق المنتوǯ النهائي للمؤسسة (المشاريع)Û حØيث أر كل النشاط يسير من خلال هاتين المديريتين و هما مديرية البرمجة و الدراسات و مديرية المØوارد و العتاد Û أما مديرية الإدارة العامة و مديرية المالية فÎر دورها تدعيمي و سند للمديريات الأخرىÛ من أجل إبقاء المؤسسة على مستوى عاƑ من الإنتاǯ و توازن℄.

الشكل رقم (41): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



و السلطات و المسؤوليات المخولة للمسيرين د[illegible]بل العض[illegible]ار من خلال وصف الأدوار التي يقوم بها المدراء:

- الرئيس المدير العام:

و من مهامه الأولى رئاسة مجلس الإدارة و يشرف على المؤسسة فهو الذي يتزعمها و يقدم لها القيادة الرشيدة، و من مسؤولياته المراجعة و النظر و التقرير في السياسات العامة التي تؤثر إلى حد كبير على كيفية إدارة المؤسسة و قيادتها، للايث أنها تكون فعالة من حيث إنجاز المشاريع و تحقيق الأرباح، و تعزيز موقفها من العملاء و أصحاب المشاريع، بالإضافة إلى هذا فهو يترأس مجلس الإدارة العامة.

- مساعد المدير العام:

من خلال هذا الموقع يمكنه أن يلعب دورا كبيرا فيما يتعلق بتنسيق و تكامل أعمال المدراء الخمسة، و بالتالي إمكانية معاجة الذي يمكن أن ينجم عن استقلاليتهم بالنسبة لبعضهم البعض، إضافة إلى أنه يكون حريصا على فعالية المؤسسة بصفته منسق إذ أن بإمكانه تقييم أداء المؤسسة ككل من خلال موقعه، و أخيرا فإنه يقوم بإعانة المدير العام في أداء أعماله.

- مدير الدراسات و البرمجة:

من ضمن ما تتضمن مسؤولياته تقويم المشاريع، و هو بذلك يتحمل كل المسؤولية بالنسبة للمؤسسة فيما يتعلق بتقنيات التصميم و تقويم تكاليف الإنجاز، كما على مدير الدراسات و البرمجة التخطيط و التنسيق لإدارة كل المشاريع و تطويرها و تنقيحها، و هو أيضا من يتحمل مسؤولية فشل المشاريع أو نجاحها، من ناحية إتمام دراستها ضمن الزمن و الميزانية المحددين لها، حيث هو المشرف المباشر على رؤساء المشاريع إداريا و تقنيا.

ضمن عمل هذه المديرية أيضا يتم تغطية وظيفة التسويق فهي المسؤولة عن عمليات التخطيط و المتابعة من حيث أنها هي التي تقوم بإنجاز الدراسات، حيث تلم بظروف العمل و مدته و تكاليفه.

- مدير موارد العتاد:

هو المسؤول عن تموين العملية الإنتاجية بتأمين مدخلات العلبة السوداء و صيانتها فتتم على مستوى هذه المديرية كل عمليات الشراء و العلاقات بالموردين وتسير المخزونات و التزويد بالعتاد اللازم و صيانته حيث أنها تشرف على تسيير حظيرة المؤسسة.

- مدير الإدارة العامة:

نقسم وظائف هذا المدير إلى شقين الأول حيث تتم متابعة سير نشاط المؤسسة و مشاريعها و الجانب القانوني و الإداري لها فالمديرية مسؤولة تماما عن ذلك أما الشق الثاني فهو المعنى الأول بإمداد احتياجات المؤسسة فيما يتعلق بتوظيف و اختيار المستخدمين التقنين (المسؤولين عن عمليات التشغيل) بكيفية تتلاءم مع احتياجات المؤسسة فتهتم هذه الإدارة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسة.

- مديرية المالية و المحاسبة:

من بين مهامها إعداد الحالة المالية للمؤسسة و إدارة المحاسبة و مراقبة تكاليف العمليات التي تقوم بها المؤسسة و كذلك الإشراف على إعداد أهداف المؤسسة من وجهة نظر مالية و أخيرا فإن من بين أهم نشاطات هذه المديرية تقدم كل الدعم لباقي المديرات للبحث تتمكن من تأدية مهامها بفعالية.

- رئيس مشروع:

يقوم بأعمال التنسيق و الاتصال اليومي لتأدية أعمال المشروع المسنود إليه فهو يتعامل مباشرة مع صاحب المشروع في كل ما يتعلق بالمشروع إضافة إلى أنه يقوم بالإشراف على فريق من التقنيين الذين تحت تصرفه أثناء عمله و من مسؤولياته أيضا إنجاز المشروع بأقل التكاليف للبحث تؤدي إلى تحقيق أرباح مع احترام الآجال المتعاقد عليها مع صاحب العمل.

- مسؤول الفروع التقنية:

حيث يحدد كل مسؤول فريق بالتوجيهات التقنية اللازمة، و ذلك بالتوجيه و التدريب على المهارات المهنية و التقنية، إضافة إلى ذلك فهو المسؤول عن مراقبتهم من الناحية الإدارية و كذلك مسؤولية مضاعفة إنتاجية كل فرد في فريقه.

و بالوصف السابق يظهر توزيع المهام و تحديد المسؤوليات بين الأفراد داخل الخطة العضوية للمؤسسة، و من بين المشاكل الرئيسية التي تواجه عمل هذا التنظيم هو الرئاسة المزدوجة للأفراد، و لهذا يجب البحث عن نوع من التوازن الذي يحتاج إلى زعامة قوية من طرف المدراء ، إذ أن الدور الذي يلعبونه في التنظيم المصفوفي أكبر و أعقد بكثير من الدور الذي يؤدونه في الهيكل الوظيفي.

يتلاءم هذا النموذج للخطة التنظيمية مع احتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها من حيث أن التنظيم المصفوفي يضمن[1]:

- إمكانية الاستجابة السريعة للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المشروع و متطلباته،
- إقامة طرق و سياسات مختلفة لكل مشروع و ذلك بشرط أن لا يؤدي هذا الخروج عن السياسة العامة و الأهداف المسطرة للمؤسسة،
- إمكانية تحقيق توازن أفضل بين الزمن الكلفة و الأداء، إذا ما قورن بالتنظيم الوظيفي أو إدارة المشروع،
- إمكانية استخدام الموارد البشرية بطريقة فعالة و مرنة بين مختلف الأقسام الوظائفية،
- كما يضمن التنظيم المصفوفي للمؤسسة الإنتاجية و العملية التي توافق طبيعة نشاط المؤسسة و توجهها الإستراتيجي،
- بالإضافة لانتقال المعلومات بسرعة أكبر للبث يمكن معالجتها و استغلالها دون المرور بقنوات شاقولية، التي تعيق اتخاذ القرار المناسب بشكل أسرع.

عموما فإن التنظيم المصفوفي يمنح لمؤسسة الإنجاز بسكرة، إطارا تنظيميا متميزا يخدم الخبرة التي يمتلكها و تنميتها و يتماشى مع أهداف المؤسسة ، فهو يعطي إمكانية دراسة و إنجاز المشاريع بفعالية أكبر مع وجود صعوبة إيجاد التوازن في السلطة بين المدراء و رؤساء المشاريع، و يمكن تجنب هذه الصعوبة من خلال التوازن الذي يتطلب متابعة و عناية مطلقة.

تسيير النشاط:

[1] – عبد الرحمان بوجعطيط ، "محاولة من الأنماط التنظيمية للمكاتب الهندسيةللإستجابة للتغيرات التقنية"، **آفاق البناء** 28 (1988)، ص 7

للتمكن من تقدير و تشخيص تسيير نشاط مؤسسة الإنجاز بسكرة لابد من التعرف على سلسلة قيمتها أو بشكل أبسط خطوات عمل هذا المؤسسة، لكن أولا التعرف على كل أطراف المشروع أو بالأحرى التعرف على نظام القيمة الذي تعمل عبرها مؤسسة الإنجاز بسكرة.

أطراف المشروع:

إن التعرف على نظام القيمة من شأنه أن يوضح لاحقا سلسلة قيمة المؤسسة و حلقاتها، فتنفيذ المشروعات الإنشائية هو عمل متعدد الجوانب و تتوزع أعباءه و مسؤولياته تقليديا على أربعة أطرف رئيسية:

1. صاحب المشروع أو المالك: و هو الشخص العادي أو الاعتباري، الذي يقرر القيام بالمشروع، و يؤخذ على عاتقه تمويله و استثماره أو جعله معدا للاستثمار، و المالك بالمعنى الواسع هو رب العمل، و قد يكون هذا المالك من القطاع العام أو من القطاع الخاص.
2. مكتب الدراسات: و هو المكتب الهندسي الذي يعهد إليه المالك بوضع تصميم المشروع.
3. المهندس المشرف: و هو المكتب الهندسي الذي يعهد إليه المالك بموجبه تنفيذ المشروع، و في أكثر الأحيان بتولي عمليتي التصميم و الإشراف للمكتب الهندسي.
4. المنفذ (المقاول أو المتعهد): و هو الهيئة أو الفرد الذي يعهد إليه رب العمل بتنفيذ العمل، و يكون ذلك بعد أن يحكم على أن عرض هذا المقاول هو الأكثر فعالية و جدوى لتلبية متطلبات و احتياجات و خصائص المشروع من خلال إجراء مناقصة تقارن فيها كل العروض (عرض مؤسسة الإنجاز بسكرة و منافسيها).

و قد يحصل أن تشغل هيئة من الهيئات السابقة مكانين أو أكثر من الأطراف، و غالبا يدمج عمل مكتب الدراسات و المهندس المشرف، كما يمكن أن يحتل المتعهد مكان طرفين بعقد المشروع الكامل (التنفيذ و التصميم معا)، ففي هذه الحالة يبدي المقاول استعداده لتصميم المشروع و تنفيذه و تسليمه جاهزا وفق شروط محددة، أو أفكار مبدئية يضعها المالك، و هذا بإنجاز ما يتعلق بأطراف إنجاز المشاريع و مهامهم.

و يبدو جليا الحاجة الماسة إلى وجود تنسيق و تكامل بين كل أطراف المشروع، خاصة حالة المشاريع الكبرى، حيث هناك أطراف أخرى كالصناعيين الذين يزودون بالعناصر الإنشائية (مواد البناء)، و/أو

المتعهدون الذين تكون لهم اختصاصات عالية في مجال تركيب المنشآت أو مجالات أخرى، و يكون هذا التنسيق الذي تتزايد الحاجة إليه باستمرار في إطار إدارة مشاريع الإنشاء Construction Management.

إدارة و تسيير المشاريع المؤسسة:

تتمثل مهمة مؤسسة الإنجاز بسكرة في دور المتعهد، و هو منفذ المشاريع و المتمثلة في مهام المقاولة، و لذا عليه الحرص على أن يكون و يبدو الأكثر فعالية و فاعلية في الإنجاز في نظر صاحب المشروع، فعالية بقدرته لتحقيق الأهداف المسطرة و الممثلة في تحقيق المواصفات و المقاييس التي يرغب بها صاحب المشروع، و الفعالية، أي بتحقيق الأهداف بأقل تكاليف و أقصر الآجال.

و يمكن تعريف المشروع على أنه:" مجموعة من النشاطات و المهام التي تستعمل موارد كالأفراد و المال و التجهيزات و المواد و الزمن، و ذلك من أجل إتمام أهداف موضوعة ضمن مواصفات محددة"[1]، حيث يتم تسيير و تنظيم النشاطات و استغلال الموارد حسب تصميم المشروع المتفق عليه.

و يمكن تقسيم إدارة إنجاز المشاريع في مؤسسة الإنجاز بسكرة، إلى ثلاثة مراحل أساسية، الأولى و هي مرحلة التصميم و عرض المشاريع أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التنفيذ و أخيرا مرحلة التقييم و الرقابة:

1- مرحلة التصميم:

و تكون تحت مسؤولية مديرية الدراسات والبرمجة في كل خطواتها.

- حيث تبدأ هذه المرحلة أولا بالبحث عن الأسواق بمتابعة كل المناقصات في سوق المؤسسة، و الرجوع في ذلك إلى كل المصادر.
- بعدها يتم سحب كراس الشروط من عند صاحب المشروع، و تتم دراسة المشروع من طرف مديرية الدراسات و البرمجة في المؤسسة، من حيث تحديد التكاليف و آجال الإنجاز في حدود إمكانياتها المتاحة.

- تتم بعد ذلك المشاركة في المناقصات التي تم نشاط المؤسسة، و التي تقدر هذه الأخيرة إمكانية السبق فيها.

[1] – مرجع سابق، ص 3.

بعد هذه المرحلة يتم فتح أظرفة المؤسسات المتنافسة و تتم دراستها بالاعتماد على دعائم النجاح الثلاثة، أولا أحسن ما قيل (للتعبير عن النوعية)، ثم أقل ما قيل (لتعكس أسعار العروض و آجال إنجازها الممكنة)، بالاعتماد على هذه المعايير تحدد صاحب المشروع المؤسسة ذات أحسن عرض يلائم احتياجاته، و إذا كانت مؤسسة الإنجاز بسكرة، هي صاحبة أحسن عرض فإنها تنتقل إلى المرحلة الثانية و هي مرحلة الإنجاز الفعلي للمشروع.

2- مرحلة التنفيذ:

بعد حصول المؤسسة على المشروع، و بعد تلقيها الأمر بانطلاق الأشغال إما من طرف مكتب الدراسات المكلف بالمتابعة، أو من صاحب المشروع نفسه، فإنها

- تبدأ أولا بتعيين رئيس المشروع، و هو المسؤول الأول على متابعة الأعمال و الإشراف على كل المنجزات و العمال في هذا المشروع.
- بعد ذلك يتم إقامة الورشة L'installation du projet.
- الاتصال بموردي المياه و الكهرباء و الغاز لتزويد المشروع Sonelgaz, Epebis.
- بعدها يتم الإعداد لمخططات الإنجاز خطوة، خطوة، و تحدد في كل خطوة حجم التكاليف و المدى الزمني اللازم للإنجاز، حيث تعمل هذه المؤسسة في إطار التسيير بالأهداف و من ضروري تحديد أهداف كل مرحلة وترجمة ذلك من خلال معايير لقياس الأداء، و يكون ذلك على كل المستويات.
- الانطلاق في الأشغال.
- و يدعم مخطط الإنجاز، كل من مخططي التموين و الموارد و العتاد و أيضا تحديد الحاجة للعمال من خلال إعداد مخطط للموارد البشرية.

3- مرحلة الرقابة:

إن عملية الرقابة على الإنجاز في المؤسسة ليست مرحلة ختامية لإنجاز المشروع، بل هي أيضا مرحلة مستمرة و متغلغلة و متكررة عبر كل خطوات التنفيذ و كذلك التصميم.

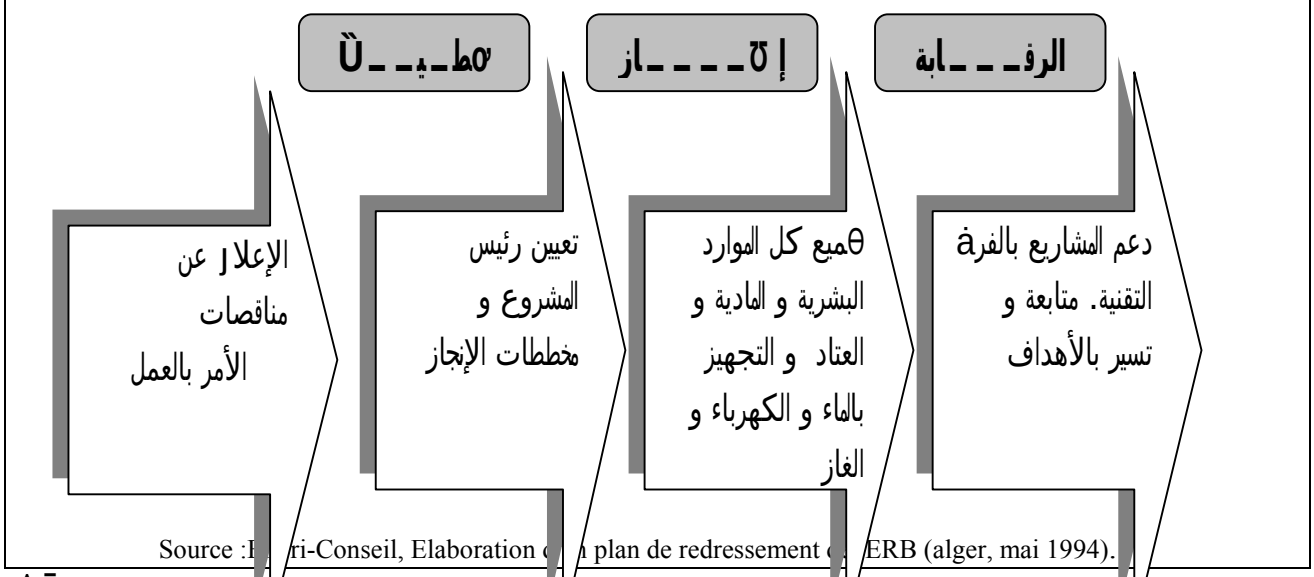
- إذ تتم رقابة عمل مديرية التخطيط و البرمجة و الحكم على مدى فعاليتها في تقدير التكاليف و آجال الإنجاز، و قدرتها على تقديم عروض جذابة و الأهم حقيقية لإنجاز المشاريع.
- كما تكون الرقابة على مرحلة تنفيذ المشاريع، في شكل جداول المنجزات (اليومية) و متابعة إنجاز المشروع بين مؤسسة البناء و صاحب المشروع (المكتب المكلف بالمتابعة).

- كما تخضع الإنجازات لمتابعة المركز الوطني لرقابة البناء، كلما تم مرحلة و الشروع في مرحلة جديدة من مراحل الإنجاز، حيث تتم الرقابة على البناء في مخابر للدراسة و الفحص.
- نوع آخر من الرقابة وهو الرقابة على المخرجات النهائية العملية الإنتاجية، و ذلك عند تسليم الإنجاز لصاحب المشروع، و يكون التسليم مؤقتا، و يمكن لصاحب المشروع فيها بالمطالبة بإجراء التعديلات أو التصحيحات في إطار دفتر الشروط المتفق عليه.

أخيرا بانتهاء المشروع، يتم تسليمه نهائيا من مؤسسة الإنجاز بسكرة لصاحبه، بحضور كل الأطراف المعنية، من مكتب لدراسات المكلف بالمتابعة، مكتب الرقابة التقنية، الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز..

عموما يمكن اختصار تسيير نشاط الإنجاز في بسكرة إلى ما يلي:

الشكل رقم (42): تسيير المشاريع



Source : Ecori-Conseil, Elaboration d'un plan de redressement de l'ERB (alger, mai 1994).

إن كل حلقة من حلقات السلسلة السابقة يمكن تفكيكها إلى خطوات تحتية و هكذا دواليك، و يمكن أن تشكل هذه الخطوات التحتية منبعا للميزة التنافسية إما بتميز المؤسسة من حيث جودة ونوعية المنتج الذي تنجزه أو من حيث تقليص من أجال الإنجاز أو من حيث تخفيض التكاليف أو إلغاء تكاليف إضافية.

فعلى المؤسسة البحث عن جودة كاملة في النوعية و الزمن و أيضا التكاليف، باستخدام تحليل سلسلة القيمة الداخلية ل"بورتر".

المطلب الرابع : التحليل الوظيفي

و بأكثر تفصيل لأول التطرق إلى كل وظيفة من وظائف إنجاز المشاريع، لكن هذه المرة دور الالتباس في الخطة العضوية، بل بالتطرق لتحليل وظيفي.

تحليل الوظيفة الإنتاجية:

يدخل نشاط مؤسسة الإنجاز بسكرة في إطار نظام إنتاجي من الشكل "مشروع"، حيث عليها تلبية حاجة محددة، من ناحية المنتج (أي خصائص المشروع بما فيها سعر تكلفته)، من ناحية مكان إنجازه، و زمن إنجازه، و هذه الخصائص تميز هذا النظام الإنتاجي عن غيره، و تربط المؤسسة علاقة وطيدة بالعميل (صاحب المشروع، أو المكتب المكلف بالمتابعة)، لذا فإنه يصبح من الصعب جدا التنبؤ بالطلبات بل يجب أن تخضع المؤسسة لمنطق الاستجابة و التكيف مع طلب صاحب المشروع، إن هذا الشكل من العمل لا ينقص من أهمية و وزن الوظيفة الإنتاجية لكنه يحولها لتصبح في خدمة عملاء هاته، مما يتضمن تنسيقا وطيدا بوظيفة التسويق، أو ما يسمى بالعمل في المصب بدل المنبع، حيث من الضروري التكيف مع متطلبات السوق، و تسيير الوظيفة الإنتاجية هذا الشكل يعني أنه على إشباع طلبات العملاء و التوصل إلى تلبية العوامل الحاكمة للنجاح في القطاع و هي ثلاثة (الجودة، السعر و آجال الإنجاز).

تصبح عوامل النجاح هذه مجموعة من التحديات في القطاع و التي تضبط تسيير العملية الإنتاجية، فتسخر إمكانياتها لتبحث عن تعظيم توليفة هذه التحديات التي تنطلق منها العملية الإنتاجية، و تركز هذه الوظيفة على تسيير هذا المزيج (جودة، سعر، آجال).

- الجودة: حيث حسب أسلوب المشروع، تتحول الجودة من كونها هدفا للوظيفة الإنتاجية، لتصبح من معطيات التحيط، فالعملية لا تعني البحث عن تحقيق الجودة انطلاقا من الموارد المتاحة، لكن على العكس، فابتداء من الجودة المطلوبة يتم تحديد الموارد اللازمة، بشرية أو مادية، تكنولوجية أو مالية. و هكذا يتم تحقيق واحد من دعائم النجاح.

- السعر: أو التكلفة، و من غير المنطقي أن لا تولي الوظيفة الإنتاجية اهتماما لهذا العامل التحدي لمستقبل المؤسسة من حيث أنه، يعبر عن القدرة على الحصول على مشاريع، و على الرغم من السعر يتم تحديده بالنظر إلى سعر التكلفة، لكن أسعار المنافسة لا بد التمارس ضغطا على وضعية المؤسسة و لذا فلها تأثير كبير على أسعار المؤسسة.

- آجال التسليم: إذ لا يكفي أن تنتج بالجودة و التكلفة المطلوبة دون أن يكون ذلك في آجال معقولة و تحدد هذه الآجال من طرف مديرية الدراسات و البرمجة (كباقي الخدمات الأخرى) و الحقيقة فإن الجودة مرتبط بعدة عوامل أخرى و هي ترتبط أساسا بالسوق و الإمداد و التموين و قنوات التوزيع...

وهذا عموما أسلوب تسيير الوظيفة الإنتاجية أما عن أساليب الإنتاج فتملك المؤسسة أسلوبين للإنتاج واحد نصف مصنع و الثاني تقليدي و تستخدم كل أسلوب حسب خصائص المشروع و متطلباته.

و يمنح الأسلوب النصف المصنع مؤسسة الإنجاز بسكرة القدرة على العمل في قطاع البناء و التجهيز الذي تزود بالبناءات المعدنية في كل الأشغال العامة و البناء و ص بالذكر منها (القناطر و الجسور المجموعات العقارية التجارية الرياضية الصناعية و السياحية..) و قد كسبت الشركة خبرة فنية فائقة في ميدان البناء بواسطة القوالب الحديدية و الدعائم و الصقالات المعدنية اللازمة للحضائر و أصبحت بذلك من أكبر المؤسسات المختصة من هذا الأسلوب في البناء في الوطن.إذ تستخدم المؤسسة في إنجازاتها قوالب للأشغال العامة و قوالب للبناء و قوالب خفيفة و قوالب كما تستعمل المؤسسة قوالب الأعمدة الثابتة ذات جزئين قوالب للأعمدة بالدفع و ذات أشكال هندسية مختلفة و قوالب تصنيف و قوالب دائرية أيضا كما تملك قوالب خاصة لصنع الأعمدة و لصنع المدرجات و لصنع الخلايا قوالب خاصة لصنع الخلايا و لأعمدة التجهيزات الخاصة و مصطبة لتحضير البلاط.

و بالإضافة للقوالب بأنواعها تعمل المؤسسة بدعائم و موائد للقوالب من كل الأصناف العادية و الثقيلة و الخاصة و الثلاثية و أبراج التدعيم و الروافد الممددة

لإنجاز المشاريع تستعمل مؤسسة الإنجاز بسكرة كل أنواع الصقالات من صقالات للواجهات ثابتة متعددة الاتجاهات الصقالات المتحركة و المعلقة و مدرجة و كذلك الحوامل و مناجد وقائية و وقائيات السقوط و كل اللوازم التكميلية للقوالب.

- تقدر القدرة الإنتاجية للأسلوب النصف المصنع ب 0.5 مسكن/اليوم[1].

و تتبع المؤسسة بالإضافة لأسلوب الإنجاز النصف مصنع الأسلوب التقليدي إذا ما تطلب الأمر ذلك و كان هذا الأسلوب يحقق مستوى أداء أكبر من الأسلوب السابق من حيث الفعالية و الفاعلية. أما عن الأسلوب التقليدي فهو على عكس السابق كثيف اليد العاملة.

[1] – المرجع السابق ص 24

تظهر وراء هذه الازدواجية في أساليب الإنشاء **مؤسسة الإنجاز بسكرة** مرونة عالية للتعامل مع متطلبات السوق و تلبية احتياجات أصحاب المشاريع، كما يمكن اعتبار الإنشاء بالأسلوب النصف المصنع، منبع لميزة تنافسية من حيث أنها المؤسسة الوحيدة في السوق الحالية التي تعمل وفق هذا الأسلوب بإمكانيات ضخمة ومهارات متميزة ، إذا ما أحسن استغلالها.

و على الرغم من القدم النسبي لمعدات الإنتاج، تملك مؤسسة الإنجاز بسكرة طاقة إنتاجية سنوية (معدل) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): القدرة الإنتاجية

التعيين	القدرة الإنتاجية
سكن	100 مسكن في السنة
التجهيزات	ثانوية واحدة في السنة

هذا فيما يتعلق بإنجاز المشاريع أما عن باقي النشاطات، تنتج المؤسسة حجر الزاوية Parping و الأرصفة و المنصات Hourdis، للعمل كما لإنشاء مشاريع البناء و الهياكل العامة للدولة في ورشات إنتاج خفيفة.

و تعمل المؤسسة بطاقة إنتاجية لهذه المنتجات الخفيفة تقدر بـ 120.000 وحدة/ شهريا. أما حجم إنتاجها الفعلي فيقدر بـ 70.000 وحدة/شهريا.

أما بوحدة الحدادة التي تملكها المؤسسة فيتم العمل وفق برنامج العمل الذي تحدده مديرية البرمجة و الدراسات، أي حسب ما تتطلبه المشاريع قيد الإنجاز، أما الهجرة فتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 8.000 متر مكعب/ شهريا و يقدر إنتاجها الفعلي بـ 3.500 متر مكعب شهريا.

إن كل نشاطات المؤسسة تخضع للعمل بالطلبية، سوى عملية الإنتاج على مستوى الهجرة و التي تعاني من منافسة كبيرة، تمنعها من تصريف منتجاتها المخزنة (أنظر الملحق)

ما يمكن أن نلمس إليه هو أن النظام الإنتاجي لإنجاز المشاريع للمؤسسة بشقيه يمنحها مرونة أكبر للتعامل مع الطلب و القدرة على التعامل مع كل مشاريع البناء و إنجاز هياكل الدولة، لاستغلال كل الفرص، و ليس بالضرورة المشاريع الكبرى (و إن كانت مبذة).

كما يمكن اعتبار العمل بالأسلوب النصف المصنع مصدرا حقيقيا لميزة تنافسية قوية لمواجهة المنافسة، و لطالما اعتبر هذا الأسلوب في الإنجاز في قلب مهنة مؤسسة الإنجاز بسكرة، و إن كان

التنقيحات و التصحيحات في أساليب تسيير المشاريع وفق الأساليب و تطويرها و دعمها بالعتاد المطور فاليد العاملة المؤهلة موجودة و كذلك الخبرة في تسيير و تنفيذ هذا الأسلوب كما يفتح النصف مصنع أفاقا جديدا للاستثمار في مجالات نشاط جديدة. و يدعم النظام الإنتاجي للمؤسسة قدرة إنتاجية تعد هي الأخرى مؤهلا للحصول على مشاريع. أما مشكل تسيير إنتاج الهجرة فهو نابع عن التسيير من المنبع بدل المصب و من الضروري إعادة النظر في ذلك.

و بما أن المنتجات الخرسانية هي وليدة تنويع مترابط فإنها تعتمد على نفس معدات إنجاز المشاريع كما أنها تسيير بنفس أسلوب فهي على الطلبية محدودة باحدود و حجم الإنتاج و التكلفة و آجال التسليم فتعتمد على مزيج دعائم النجاح.

صيانة التموين:

إن نجاح المشاريع المتعاقد عليها يعتمد على تموين دائم و مطرد للمواد و يتضح بذلك ضرورة القيام ببرمجة صارمة لعمليات التموين و تشرف على هذه الوظيفة مديرية الموارد و العتاد و تنقسم هذه الوظيفة كما تشير تسمية المديرية إلى ذلك إلى جزء يهتم للمضيرة العتاد و جزء يهتم بالتموين بمواد البناء و تسيير المخازن.

حركة عتاد الإنتاج:

تتطلب نوعية النشاط الصناعي لمؤسسات البناء النصف مصنع بصفة خاصة و كل الصناعات بصفة عامة و الهدد بآجال معينة يجب احترامها و مقاييس تقنية معينة إمكانيات ضخمة ذات أهمية كبيرة و يعل استخدام الآلات و المعدات اللازمة للنشاط أمر حتمي لا يمكن الاستغناء عنه فلا يعقل في الوقت الحالي الحديث عن المركبات الضخمة و الأحياء السكنية دون استخدام رافعات و خلاطات و غيرها

و تملك مؤسسة الإنجاز بسكرة حظيرة كبيرة من العتاد و الآلات و التي تستعمل في عمليات البناء سواء بتقنيات النصف مصنع أو بالأسلوب التقليدي و منها أدوات العجن و البناء بالخرسانة و آلات رفع و نقل الأثقال و معدات تريف و طرق و دك التراب و أجهزة ثقب الآبار و حفر الآبار في التراب و الصخور و غيرها من الآلات.

إلا أن هذه الحظيرة في أغلبها ز شراءها سنة 1983 أي سنة إنشاء المؤسسة لذا فإن قيمتها تناقص إلى ربع ما كانت عند تاريخ اقتناءها ذلك حسب التالية:

- الاستهلاك المادي التدريجي للعتاد، و هو أمر ناتج عن الاستغلال الطبيعي للمعدات و مرور الزمن،

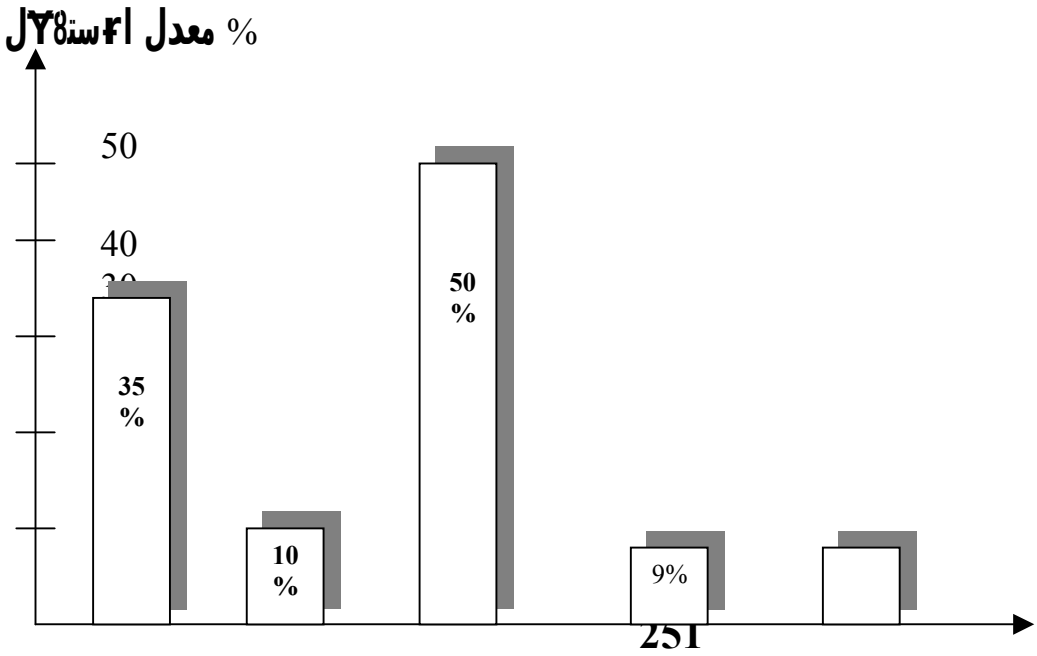
- و استهلاك مادي ناتج عن حوادث،

- و تقادم تكنولوجي، أهدر قيمة عتاد حظيرة المؤسسة، كما أن هذه الوتيرة تعكس ببساطة غياب و إهمال برامج الصيانة في السنوات السابقة، سواء كانت صيانة قبلية وقائية، أو صيانة بعدية علاجية.

عموما يمكن القول أن الأداة الإنتاجية لمؤسسة الإنجاز بسكرة، على الرغم من استهلاكها نسبيا، إلا أنها تبقى مصدرا مهما للتمييز عن المنافسة (التي تتمثل غالبا في مؤسسات صغيرة و متوسطة)، و التي لا تملك الإمكانيات للحصول على حظيرة تماثل حظيرة عتاد مؤسسة الإنجاز بسكرة، و يتم تسيير هذه الحظيرة على مستوى مديرية الموارد و العتاد بالتنسيق مع رؤساء المشاريع وفق احتياجات الإنجاز، كما تستغل هذه المعدات خارج المؤسسة بكراءها لعملاء يطلبون خدمتها.

أما عن تسيير حظيرة العتاد و الآلات فيتم بالتنسيق مع مديرية البرمجة و التخطيط ووفق احتياجات المشاريع، من معدات النقل و الخلط و الحفر و غيرها، مع محاولة ترشيد استغلالها، وفق برامج إمداد.

يظهر الشكل التالي مستوى استغلال عتاد مؤسسة الإنجاز بسكرة، لصالح نشاطها الإنتاجي يقدر بنسبة 24%، يتوزع كما يلي :



العتاد	ğ٤ٌ	ğ٤ٌ	ğ٤ٌ	ğ٤ٌ
	الطاقة	ÌÌÇ	الأشغال العمومية	النقل

source: Enori-Conseiel, Op.Cit, actualisée/

فيكون معدل استغلال آلات و عتاد المؤسسة بالنسبة لمعدات النقل و الخلط مساوي ل 40% أما بالنسبة لمعدات الطاقة الإنتاج و الأشغال العمومية فمعدل استغلالها فيساوي 8% .

إن هذه النسبة المنخفضة للاستغلال تبررها من جهة عدم كفاية كراسات أعباء المؤسسة و من جهة أخرى غياب الصيانة.

و بما الطاقة الإنتاجية للحظيرة تفوق أحيانا الاحتياجات الفعلية للمؤسسة فتفوق تغطية الآلات و المعدات كل المشاريع تستغل المؤسسة هذه المعدات الإنتاجية بكراءها لبعض العملاء جاعلة منها مصدر تدفق مالي آخر للمؤسسة يساهم في تغطية بعض من مصاريف الصيانة العلاجية خاصة.

إن ما هو متوفر من الإمكانيات المادية للنشاط في المؤسسة على أهمية كبيرة من الأهمية يجب دراستها و تحليلها من عتاد و كذلك أراضي تملكها مؤسسة الإنجاز بسكرة و التي تعد واحدة من مؤهلاتنا.

- أراضي واسعة تضم المقر الاجتماعي للمؤسسة و يقع هذا الوعاء في المنطقة الصناعية بسكرة[1].

جدول رقم (): تحديد أراضي المؤسسة.

التعيين	المساحة	الملكية القانونية
أراضي و مباني المقر الاجتماعي. بسكرة.	49.953 م مربع.	ملك للمؤسسة حسب العقد الإداري رقم 407. بتاريخ 29/09/2001

[1] السجلات المحاسبية للمؤسسة

و يسجل هذا الاستثمار الضخم في دفاتر المؤسسة بقيمة الحاسبية تساوي 3.901.560 دج. أي بسعر 78 دج للمتر المربع الواحد و هي أقل من القيمة السوقية لذا فإن إدارة المؤسسة تعتبر من الضروري إعادة تقييم هذا الاستثمار و إعطاءه قيمته الحقيقية.

تسيير مخازن الموارد[2]:

تشكل صعوبة التموين بالمواد الأولية واحدة من الأسباب الرئيسية التي تثبط قدرة المؤسسة على ترشيد طاقتها الإنتاجية لذا فإن للتموين بالنسبة لمؤسسة الإنجاز بسكرة مكانة إستراتيجية كما تقدر ذلك الإدارة لأهميتها البالغة في القطاع و تنقسم المواد الأولية بين استراتيجية و أخرى:

1 - المواد الأولية الاستراتيجية:

فتتمثل النسب التالية درجة رضى المؤسسة عن تلبية احتياجاتها من مورديها بالمواد الاستراتيجية حسب تقدير الإدارة كما يلي:

- الإنتاج: و تقدر المؤسسة نسب توفر الإنتاج بشكل لا يؤثر على نشاطها الإنتاجي بـ 75%.
- كذلك مادة الحديد و التي تعتبر هي الأخرى استراتيجية فتقدر المؤسسة نسبة توفرها بشكل مرض بـ 75%.
- الحصى و الرمل فلا ترجع المؤسسة لمورد خارجي لإشباع حاجتها بل تملك حجرتها الخاصة.
- أما الجبس و البلاط و الجير فهي مواد أولية B تعد استراتيجية بالنسبة للمؤسسة حيث أن (المؤسسة) قررت إخراج العمليات التي تحتاج هذه المدخلات بتوكيل ذلك مجموعة من المقاولين بالباطن.

تعكس هذه المعدلات قوة المساومة الكبيرة التي تملكها صناعات المنبع بالنسبة لمؤسسة الإنجاز بسكرة و تسعى المؤسسة إلى تفاوض دائم و مستمر مع الموردين للبحث عن علاقات متميزة و مستمرة تؤمن الإمداد الذي يضمن النشاط و إمكانية تغطية كراسة أعباء المؤسسة.

و تتجسد هذه العلاقات المتميزة في شكل عقود للتموين يتفق عليها الطرفان وفق برنامج عمل و نشاط مؤسسة الإنجاز بسكرة و التي تمثل صورة من شبه التكامل (مثال عن هذه العقود عقد بين مؤسسة الإنجاز بسكرة الإنتاج) و تسعى أن تربطها نفس العقود مع موردي المواد الأولية الأخرى. لكي تتفادى عودة الشاحنات فارغة بعد يوم (أيام) من الانتظار و الذي يعني حتما تخلف في آجال الإنجاز.

2- تم الاستعانة في هذا العنصر بمجلة البناء عدد 30 (1989).

المؤسسة شبكة إمداد بفضل حظيرة العتاد التي تضم معدات نقل تمكن من إيصال الموارد من نقاط الحصول عليها إلى المشاريع مباشرة.

و بالإضافة إلى تسيير شبكات الإمداد بشكل يؤمن احترام آجال الإنجاز و يكفي لتغطية القدرة الإنتاجية للمعدات و الآلات تتم المؤسسة أيضا بنوعية و جودة المواد الأولية لذا فهي تختار التعامل مع المؤسسات الوطنية و الشركات الصناعية الكبيرة التي تحترم المعايير التقنية و التي تجنب المؤسسة العديد من المشاكل المرتبطة بجانب التقنية و النوعي للإنجازات عند الرقابة عليها.

إن الحصول على الحصى و الرمل يكون من الحجرة و مرملة المؤسسة و تمثل هذه الشبكة الداخلية للإمداد حالة خاصة تتطلب التنسيق بين مديريتين من المؤسسة مديرية التخطيط و البرمجة و التي تشرف على تسيير الحجرة و مديرية الموارد و العتاد و تمثل هذه الصورة استراتيجية التكامل الخلفي التي اختارتها مؤسسة الإنجاز بسكرة عند قيام الحجرة و تسييرها لمحافظة نشاطها و تقدر المؤسسة أن التكامل الخلفي لو صناعة الحصى بأحجامها و الرمل تجنبها تغوط موردي هذه المادة الاستراتيجية و يكسبها ميزة تنافسية مهمة إذا ما أحسن استغلالها.

2- المواد الأولية الأخرى:

بالإضافة للمواد الأولية الاستراتيجية تميل مواد البناء الأخرى إلى الندرة و تميل موردوها إلى التناقص و تتمثل أساسا في المواد الأولية الخاصة بالأشغال التكميلية للمشاريع الإنجاز و تمكن إجمالها في:

- المواد الخاصة بالكتامة Etanchéité و تقدر المؤسسة أن مورديها هذه المواد يشبعون حاجتها دون أن يسببو مشاكل الانقطاع عن التموين و كذلك الشأن بالنسبة للمواد الخاصة بالترصيص الصحي و مواد الطلاء و المواد النحاسية Quincaillerie

إن هذه النسب تمكن من تقدير قوة مساومة الموين لعملاء و بالتالي أساليب تسيير شبكات الإمداد بالمواد الأولية التي ينتجونها عموما ما تمكن ملاحظته عند تشخيص الوظيفة التموينية لمؤسسة الإنجاز بسكرة أن المؤسسة تعاني من تغوط موردي المواد الأولية ما يتطلب ترتيبات خاصة للتعامل مع هؤلاء الموردين و ذلك لتجاوز صعوبات تتمثل أساسا في:

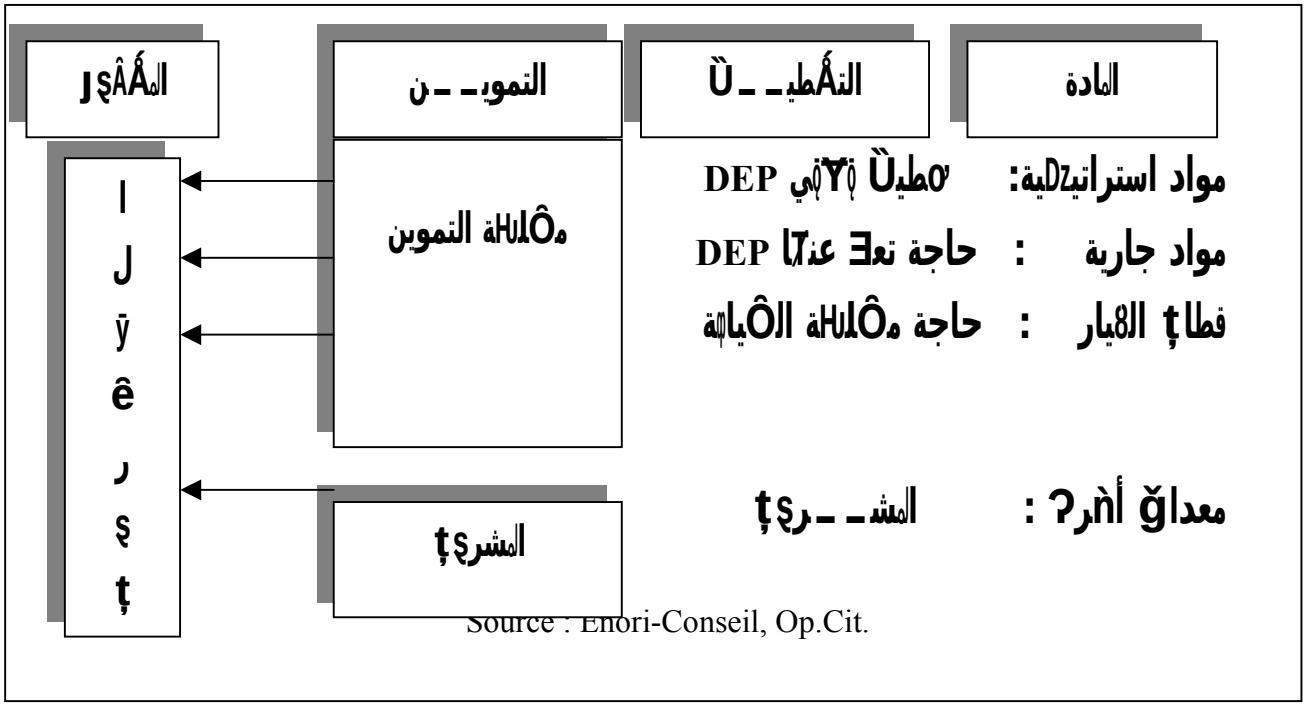
- عدم كفاية الكميات المواد الأولية الحصل عليها مثل مادة الحديد

- الوقت الطويل للانتظار في نقاط البيع
- آجال طويلة للتموين بالمواد الأولية
- بعد نقاط بيع المواد الأولية

فتحاول المؤسسة لمواجهة هذه الصعوبات اختيار توجهات للتعامل مع موردي مواد البناء في شكل استراتيجيات شبه التكامل أو التكامل. أ بالنسبة للمواد الغير استراتيجية الأخرى الخاصة الأشغال التكميلية فتوكلتها المؤسسة لمقاولين بالباطن.

أما عن الإمداد فيكون وفق حاجة المشاريع حيث تعمل المؤسسة بدون مخزون و يعد ذلك أمرا تلغي تكاليف تسيير المخزون و يتم ذلك طبعا بالتنسيق مع مديرية البرمجة و التخطيط سواء تعلق الأمر بالإمداد بالمواد الاستراتيجية أو غيرها كما يوضح ذلك الشكل التمثيلي الموالي:

الشكل رقم(44): آلية لعملية الإمداد.



Source : Enori-Conseil, Op.Cit.

مع أن الشراء حسب الحاجة هو ميزة استراتيجية مهمة بالنسبة للتموين لمؤسسة الإنجاز بسكرة مقارنة بمنافسيها، إلا أن على المؤسسة الانتباه إلى العمل بمخزون الأمان، و غيابه يعتبر نقطة ضعف بالنسبة لهذه الوظيفة.

الوظيفة التجارية:

بالإضافة للاهتمام بوظيفة البرمجة و التخطيط للمشاريع من مديرية الدراسات و البرمجة ، و بتحديد كل الاحتياجات (التي تترجم باحتياجات مالية)، تستجيب للمتطلبات النوعية لصاحب المشروع، و بالتزود بالتقنية الملائمة، و الأهم إقامة إدارة فعالة للمشروع و للأموال لتنفيذ المشاريع بتكاليف مقبولة و أزمنة محدودة، و لكن قبل ذلك، تغطي هذه المديرية الوظيفة التجارية في مؤسسة الإنجاز بسكرة ، وفق الهيكل التنظيمي، من حيث أن هذه الوظيفة مرتبطة إلى حد كبير باهتمام و مهمة مديرية الدراسات و البرمجة، إذ تتحمل مسؤولية السهر على توسيع أعمال المؤسسة،

و من ضمن ما تشتمله وظيفة التسويق للمديرية، تحليل الأسواق الحالية للمؤسسة، و كذلك البحث عن وضع استراتيجية تسويقية شاملة (مزيج تسويقي) للمؤسسة، كما تضع المؤسسة على اتصال بالعملاء المحتملين، و من خلال هذا الدور فإن مدير الدراسات و البرمجة مضطلع بالمفاوضات و بالإشراف المباشر على إنجاز المشاريع يمكن التعرف على ظروف العمل و مدته و تكلفته.

الإنتاج المقدر	الإنتاج المحقق	الانحراف	معدل التغيير
66501000.00	**108031699.43**	**41531699.43**	**162.45%**

إن المهمة الأساسية لهذه الوظيفة هي تحديد المزيج التسويقي الأكثر جاذبية لكل العملاء المحتملين، بواسطة عروض بنوعية إنجازات (منتجات) مميزة، بأسعار مميزة، في أماكن الإنجاز المرغوبة، وفي مدة زمنية محدودة، أحسن من عروض منافسيها.

1- المنتج:

حيث تبحث مؤسسة الإنجاز بسكرة أن تجعل من عروضها التي تشارك بها في المناقصات، تتصف بالجودة المطلوبة وفق المعايير و المقاييس التقنية المحددة مسبقا في كراسة الشروط، إذ أن نوعية المنتج واحدة من دعائم النجاح من حيث أنها معيار من معيار الاختيار بين المشاريع، لذا تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات تتوافق مع متطلبات صاحب المشروع من الناحية العملية و أيضا

الجمالية و لذلك تتزود بالتقنيات الملائمة من أجل استعمال الأبنية (الإنجازات) بأكبر قدر من الفعالية عند أداء وظيفتها مع الاهتمام بالجانب الجمالي للمشروع

و تتم المؤسسة في ثالثها عن تطوير و تمييز منتجاتها (عروضها) عن:

- البحث عن البدائل و تطوير مواد بناء لخصائص معينة (تحمل درجات حرارة عالية أو العزل الحراري..)
- تطوير مستمر لأساليب الإنشاء و كذلك الطرق حسب المشاريع أي البحث عن أساليب تنسيق و تسيير المشاريع حسب خصائصها بالخدمة على المقاس
- و لا غنى طبعا عن التطوير لأدوات العمل حتى بأساليب تطوير و تركيب بسيطة يستطيع الياباني زيادة إنتاجية أدوات إنتاجه؟

و بالإضافة إلى هذه الانشغالات الدائمة التي تم وظيفة التسويق و بشكل أدق وظيفة البحث و التطوير فإنه يمكن أن نلخص إلى مجموعة من المؤهلات حول تطوير المنتجات و التي تميزها عن منافسيها:

باستعمال عتاد ذو تكنولوجيا عالية لا تملكه المنافسة و هذه التكنولوجيا تمنح المؤسسة التمييز:

1- أولا في نوعية و جودة للإنجازات
2- و من حيث التكاليف إذ أنها تلغي تكاليف اليد العاملة المسؤولة عن أداء نشاطها بأساليب تقليدية
3- و من حيث آجال الإنجاز حيث تكون عشرات المرات أقل مقارنة باتباع الطرق التقليدية للإنشاء.

و تتمثل هذه المؤهلات أولا في مركزيات الإنتاج التي تملكها المؤسسة و التي يكون العمل بواسطتها مضبوطا و وفق معايير محددة مسبقا و يعبر ذلك على التكنولوجيا العالية و المرنة لهذه التجهيزات و التي تتمثل[1] في :

- اثنين كل واحدة منهما بقدرة إنتاجية تساوي:30 متر مكعب/ الساعة.
- و اثنين بقدرة إنتاجية لكل واحدة تساوي: 15 متر مكعب/ الساعة.

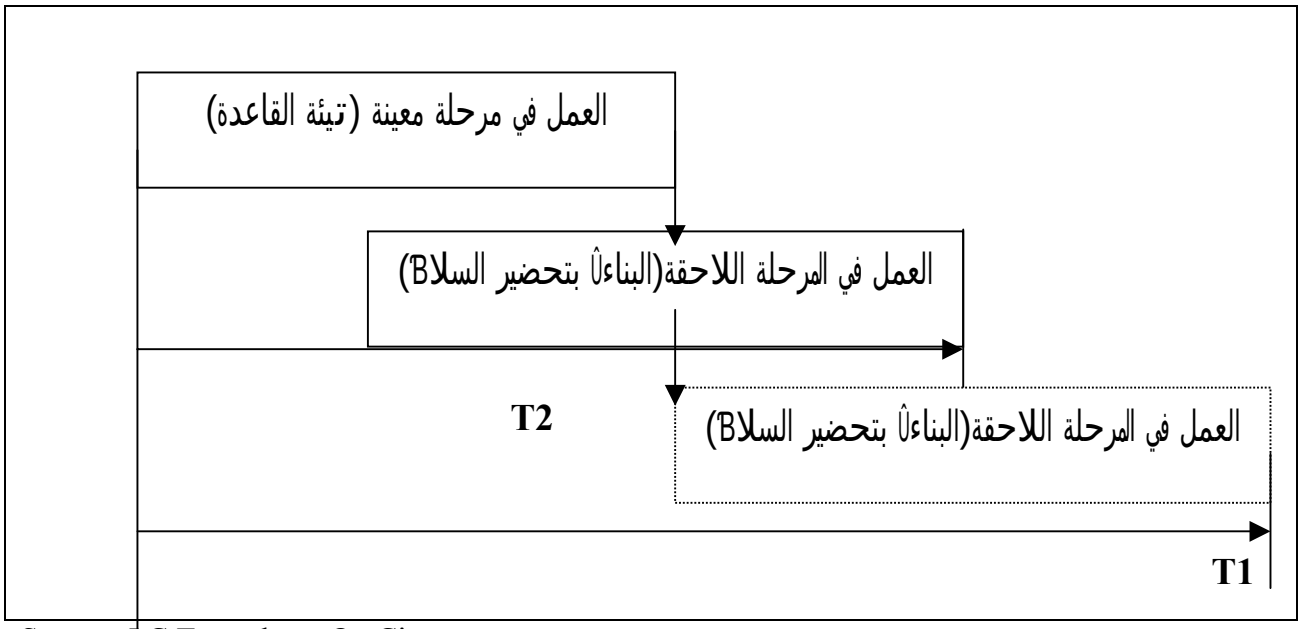
كما تملك المؤسسة الخلاطات و هي نواقل للإنتاج جاهز للاستعمال في دائرة 30 كلم يقدر عددها بستة (06) خلاطات.

1- السجلات الخاصة للمؤسسة.

أما من ناحية تقليص آجال الإنجاز فإن مؤسسة الإنجاز بسكرة تتبع أساليب للتعجيل بإتمام إنشاء المشاريع، عبر مراحل، بشكل متزامن، و الفكرة أنه فيحين يتم العمل بمرحلة معينة، يتم التحضير للمرحلة اللاحقة، إذا كان ذلك ممكنا من الناحية العملية، إذ يمكن أن تكون في شكل عمليا تحضير للتربة ، أو عمليات تحضير المعدات اللازمة و المواد الأولية الضرورية للمشروع، من المنتجات الخفيفة لورشات إنتاج المؤسسة لصالحها الخا ، و تتمثل في إنتاج حجر الزاوية، و السلالم و غيرها في وقت يتم إعداد قاعدة المشروع.

و يمنح هذا الأسلوب المتزامن من العمل المؤسسة، اختصارا لوقت الإنجاز، حيث بدل أن يكون الوقت T1 ، لعملية إنجاز مرحلتين من المشروع تصبح هذه المدة T2 : كما يظهر ذلك الشكل الموا:

الشكل رقم(45): أسلوب العمل المتزامن.



Source :J.C.Tarondeau, Op.Cit

يمكن لمؤسسة الإنجاز عبر هذا الأسلوب المطور من الإنجاز أن تقلص وقت إنجاز المشاريع بشكل محسوس، و يمكنها ذلك دون عدد كبير من منافسيها، لامتلاك العتاد و الآلات التي تسمح بهذا النوع من التسبيق في الإنشاء، و بوجود اليد العاملة المؤهلة في وحدات المؤسسة كل في مهمته.

2- **السعر:**

إن تحديد السعر المناسب للمشروع هو أهم عامل من عوامل نجاح المؤسسة في قطاع البناء و إنشاء هياكل الدولة و كذلك أهم معيار للتفرقة بين عروض المؤسسة و باقي المتنافسين للإشراف على تنفيذ المشروع لذا فعلى مديرية الدراسات و البرمجة تحديد الأسعار الأكثر جاذبية لصاحب المشروع أي أقل الأسعار (إلى حد معين) و إلا أصبح مؤشرا على عدم الجودة للمنتجات) على أن تكون هذه الأسعار قادرة على توليد أرباح للمؤسسة.

و هذا البحث و التقدير عن هذا المال الأكثر نجاعة للمؤسسة يحتاج إلى كثير من الدقة في الإعداد و أيضا المعلومات التي تتم معالجتها من خلال نظام تحديد الأسعار و أسعار التكلفة. و تكون مصادر معلومات هذا النظام متعددة و تتمثل في مصادر داخلية و هي معلومات مستخرجة من المحاسبة التحليلية فترتبط مديرية الدراسات و البرمجة بمديرية المالية للتعرف على كل التكاليف و الاحتياجات المالية للمشاريع كما ترجع المديرية إلى رؤساء المشاريع و المسؤولين عن المخازن للتمكن من تقدير أسعار التكلفة إنجاز بعض العمليات باستخدام المواد و استغلال المعدات و التي يمكن تقديرها بواسطة معرفة المشرفين على التنفيذ و خبرتهم.

أما عن المصادر الخارجية فتعمد مديرية الدراسات و البرمجة في تحديد تكاليف الإنتاج على متابعة ميدانية لدراسة أسعار المدخلات التي تحتاجها المؤسسة لإنشاء المشروع من مواد أولية استراتيجية و أخرى و تقدير كل المصاريف التي تتبع عمليات الإنجاز كأسعار مصادر الطاقة التي تستعملها المؤسسة باختصار تسعى المؤسسة إلى دراسة السوق بمتابعة تكاليف كل حلقة من حلقات سلسلة قيمة المشروع و تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر هذه الحلقات.

و بالإضافة إلى ذلك و بما أن أسعار المؤسسة ستكون محل مقارنة من بين أسعار عروض المنافسة لدى صاحب المشروع تتم مؤسسة الإنجاز بسكرة و في إطار تحليل المال التنافسي التصوري بعروض المؤسسات المنافسة و أسعارها و ذلك بواسطة قنوات للجوسسة الصناعية التي تستثمر لها المؤسسة.

المهم هو أنه مهما تنوعت المعلومات و مصادرها فإن موضوعها يبحث دائما في أسعار تكلفة الإنجاز و يتم معالجتها وفق نظام تسبقه مجموعة من الخطوات من المتابعة و الاهتمام بكل المناقصات ثم دراستها و انتقاء ما ترى المؤسسة أنها قادرة على إنجازها أفضل من المنافسة.

و للمشاركة في هذه المناقصات، فعلى المؤسسة تقديم عرض بتوافق مع دفتر شروط المشروع، يكون هذا العرض خلاصة مجموعة من الدراسات و البرامج حيث:

- يتم وضع مجموعة من مخططات العمل لإنشاء المشروع،
- حيث تفكيك هذه المخططات إلى خطوات تفصيلية، وكل خطوة تفك إلى مكوناتها الأساسية التي تساهم في إتمامها،
- و يتبع هذا التفكيك و التحليل، إمكانية تقدير احتياجات كل خطوة، من حيث المعدات اللازمة لإنجازها و كذلك المواد الأولية و اليد العاملة،
- تترجم هذه الاحتياجات المادية إلى احتياجات مالية، لتحديد أسعار التكلفة لكل مرحلة من مراحل الإنجاز، و يتم ذلك بالاستعانة بمجموعة من سلال التنقيط الجاهزة لدى المؤسسة، و باستخدام المعلومات التي جمعتها.

و تستعمل المؤسسة عند تحديدها لأسعار عروضها بمجموعة من المعايير التي يتضمنها الجدول التالي:

الجدول رقم (46): تحديد السعر.

تكلفة السلع والخدمات	اليد العاملة	تكاليف عامة	الاحتياطي	هامش الربح
%35	% 30	%10	%5	%20

P.D.G : المصدر

- يعد المنتج و السعر أهم عنصرين من عناصر المزيج التسويقي، إلا أنه يمكن للتوزيع أن يكون منبعا للتميز في قطاع البناء، فبواسطة إمكانياتها و خبرتها و كفاءة إدارتها، استطاعت المؤسسة من إفتكاك مشروع في ولاية ورقلة، في إطار البحث عن أسواق جديدة لاشتداد المنافسة في السوق الحالية للمؤسسة، و بواسطة التنويع في الأسواق و توسع هذا البعد من محاور التنويع، باستغلال كل الاستثمارات التي تملكها المؤسسة باستمرار، دون تعطيل، يعني زيادة الطاقة الإنتاجية للمعدات و اليد العاملة، ما يعني ارتفاع إنتاجية كل عوامل الإنتاج، بالتالي عروض أفضل أساسها تكاليف أقل و جودة أعلى بفعل تنمية الخبرة و التجربة في التسيير كما في التنفيذ،

باختصار تعتبر الإدارة تطوير الأسواق و الانشغال الدائم بالبحث عن أسواق جديدة، طريقة لتعويض Le manque à gagner في السوق الحالية،

و لهذا التصور لتوزيع الأسواق لدى الإدارة، تشارك المؤسسة في مناقصات وطنية خارج السوق الحالية، للضفر بمشاريع، ذلك أن قانون الأساسي لا يمنع مشاركتها في المناقصات الوطنية، كما أن تصنيفها يؤهلها لذلك (الصنف 3 إلى 4) .

- أما عن الترويج في القطاع الذي تنشط به المؤسسة، فإنه لا وجود للولاء، فالمشاريع منفصلة و لا وجود للعلاقات المتميزة مع العملاء من أهمية و لا لخدمات الإضافية من تأثير.

فترتكز كل الجهود الترويجية للمؤسسة بمتابعتها لكل المناقصات و بمشاركتها فيها للحصول على فرصة أكبر في الفوز بإنجاز المشاريع، و تتجسد هذه الجهود في مرحلة العرض التقني حيث يؤخذ بالحسبان جملة من الاعتبارات:

- التصنيف و الذي يدل على قدرة المؤسسة على الإنجاز،
- المطالبة بالبطاقات الرمادية للعتاد الضروري للإنجاز،
- المطالبة بقوائم العمال مؤشر عليهم من طرف الضمان الاجتماعي،
- و أخيرا يتم في هذه المرحلة، تقديم شهادات من أصحاب مشاريع قامت المؤسسة بإنجازها.

من شأن هذه الإجراءات أن تتحول لتشكل مصدرا لميزة تنافسية للمؤسسة، فبواسطة التصنيف يمكن استبعاد العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من القطاع الخاص .

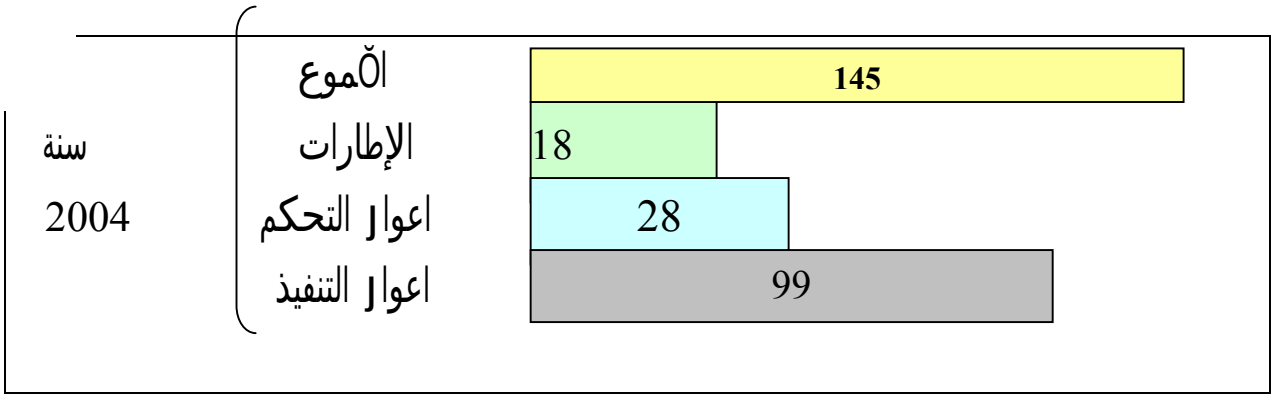
سياسة الموارد البشرية:

إن لكل مشروع بداية و نهاية من فترة زمنية معينة، و قد تكون هذه المجالات أو الحدود مفروضة عليه، لذا فإن تنفيذ المشاريع يحتاج إلى موارد بشرية من مختلف المهن و التخصصات، كمثال على هذا فإن مؤسسة الإنجاز بسكرة، عند تنفيذ مشروع بناء ما، تحتاج موارد بشرية ذات التخصصات المختلفة، كالمهندسين المعماريين و المدنيين، و كهربائيين و ميكانيكيين و المساحين و الزمتارين المسيرين، إلى آخر القائمة.

تتوزع اليد العاملة في مؤسسة الإنجاز بسكرة، و التي تقدر حتى تاريخ 2004/12/31 بـ: 145 عاملا[1]، حسب الشكل التالي:

الشكل رقم(47): توزيع العمال

1- السجلات الأساسية للمؤسسة.



و يتميز تسيير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة بمجموعة من المؤهلات و التي تمثل حصيلة خبرة و سياسيات و إجراءات اختارتا الإدارة للتوجه هذه الوظيفة.

- مرونة العمل مؤهل لتسيير الموارد البشرية:

تشغل المؤسسة اليد العاملة على المستويين التنفيذي و الإداري بواسطة عقود عمل محدودة المدة و ينبع اختيار هذا الشكل من توظيف اليد العاملة في المؤسسة عن رغبة الإدارة في جعل المرونة صبغة تميز تسيير اليد البشرية و الذي يعد مؤهلا خاصة عند العمل وفق النظام الإنتاجي المتقطع (إنجاز المشاريع) و الانشغال الدائم بالتخلص من كل التكاليف الإضافية التي يمكن الاستغناء عنها بواسطة حلول عملية تخدم حاجة المؤسسة و تقوي مكانتها التنافسية.

- سر نجاح المؤسسة في كفاءة إدارتا:

حيث تمثل مؤسسة الإنجاز بسكرة من دون شك واحدة من أنجع و أكفأ فرق العمل و على رأسها الرئيس المدير العام الذي يملك خبرة كبيرة في الإدارة و التسيير في قطاع البناء و الذي يعد مؤهل نجاح فعلي للمؤسسة و ترافق هذه الخبرة الفائقة في التسيير و الحكمة و الفطنة السعي المستمر لاتباع الطرق العلمية التي تخدم إدارة الأعمال في ميدان الإنجاز و تتدعم هذه الكفاءات بالرغبة الفعلية للإدارة في السير بالمؤسسة قدما للأمام و البحث عن التميز عن المنافسة و الحصول على مكانة استراتيجية تدوم و يمكن المحافظة عليها.

- اليد العاملة المؤهلة:

تركز المؤسسة عند توظيف اليد العاملة على عنصر التأهيل و الذي تقدره المؤسسة بعنصرين اثنين و هما التخصص في المجال و الخبرة المكتسبة لدى العامل و مما يمكن للمؤسسة أن

وضعية جيدة على منحى التعلم، و بالتالي تحقيق مستويات إنتاجية عالية لعنصر العمل في عمليات الإنجاز، الناتجة عن تحقيق اقتصاديات الوفرة و الجودة الكاملة في إنجاز المشاريع.

و لا يقتصر البحث عن هذا المؤهل و تنميته داخل المؤسسة على أسفل الهرم التنظيمي، فالإنتاجية في الورشة لا تتوقف على تأهيل اليد العاملة المنتجة و نشاطها، لكنها تعتمد و يشكل واسع على مستوى تنظيم الأشغال و إمكانيات موظفي التأطير و المتابعة، التخطيط المسبق لكل العمليات داخل الورشات و كذا تنسيق مختلف الأنشطة و ضمان سيرورة العمل.

فتتدعم أعمال الورشة المؤهلة ذات الخبرة و الإختصاص بإدارة تحرص على ضمان التسيير و التنظيم الحسن لكل الوظائف الحيوية للمؤسسة و التنسيق بينها، بالرجوع إلى مجموعة من معايير الفعالية، فالإدارة أيضا تمتلك خبرة عمل كبيرة في القطاع تجعلها على معرفة جيدة بأشغال المشاريع .

الوظيفة المالية:

تعتبر هذه الوظيفة في المؤسسة كنظام لتخزين معلومات النشاط، فهي نظام للمتابعة، لكن أيضا نظام لتقدير التكاليف و تحديد الأسعار، و تعبير بلغة الأرقام عن وضعية المؤسسة، و تملك مؤسسة الإنجاز بسكرة متابعة جيدة للنظام المحاسبي العامة، و لكن الأمر ليس كذلك بالنسبة للمحاسبة التحليلية التي تعد ضعف حقيقيا بالنسبة لها، كما أنه لا يتم تحليل الوضعيات المالية لأجزاء الاستراتيجية (جزء الإنجاز و جزء الإنتاج و عرض الخدمات) بشكل مستقل، و هو أيضا من نقاط ضعف هذه الوظيفة، إذ أن هذا التداخل في التحليل لا يمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة الخاصة بكل جزء، بل و يعيق ذلك، فهو قد يكون وراء المغالطة و عدم توضيح التشخيص.

و بالإضافة إلى المحاسبة تتم الوظيفة المالية، بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، و التي تتمثل في تحليل التكاليف و الإيرادات و إعداد الميزانيات المالية و حساب النسب المالية، و التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

1- تحليل التكاليف و الإيرادات:

- **تحليل التكاليف:**

و للتمكن من تقدير متوسط حجم التكاليف، تعتمد هذه الدراسة على متابعة حركة تكاليف المؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

الجدول رقم(11): تحليل التكاليف
الوحدة: د.ج

السنـــــة	2002	2003	2004
مجموع التكاليف	61.234.176,31	72.482.215,09	107.410.622,43

المصدر: السجلات المحاسبية للمؤسسة.

و يمكن ملاحظة زيادة تكاليف تقدر بـ 35 مليون دينار جزائري، و ترجع هذه الزيادة في التكاليف أساسا ل:

- تحمل جزء من أعباء نشاط السنة السابقة 2003،
- غلاء المواد الأولية التي تستعملها المؤسسة،
- زيادة محسوسة في نشاط المؤسسة (بإدماج الجزء الاستراتيجي الخاص بإنتاج منتجات خرسانية)، ما تطلب منطقيا، زيادة في المواد الأولية، العتاد و اليد العاملة.

1- استهلاك المواد الأولية و المعدات:

و تم مقارنة هذه الإستهلاكات بإجمالي تكاليف المؤسسة و رقم أعمالها للسنوات الثلاث الأخيرة للنشاط، و هي لا تخرج عن نطاق المعدلات المعيارية في قطاع البناء.

الجدول رقم(12): متابعة تكاليف المواد و السلع.

	مواد و معدات	بالنسبة/ للتكاليف	بالنسبة/ لرقم الأعمال
2002	20.153.593.68	32 ,92%	43,11%
2003	24.163.161,17	34,94%	61,12%
2004	49.325.880,72	45.92%	47,94%

2- الخدمات:

و تتمثل مصاريف الخدمات في مصاريف الصيانة و الخدمات التي تقتنيها المؤسسة من مقاولين بالباطن تتعامل معهم.

الجدول رقم (13) متابعة تكاليف الخدمات

	الخدمات	بالنسبة/ للتكاليف	بالنسبة/لرقم الأعمال
2002	3.366.201,13	5,5%	7,2%
2003	7.622.274,75	10,51%	18,39%
2004	14.127.949,87	13,15%	13,73%

الخدمات تمثل 13,5% من إجمالي التكاليف، و 13.73% من لرقم الأعمال، و يبرر هذه الزيادة اللجوء إلى كراء وسائل النقل لتموين مراكز الإنتاج و نقل الدعمات الخرسانية لأنابيب الغاز، بسبب تكرار تعطل وسائل المؤسسة.

3- *تكاليف اليد العاملة:*

جدول رقم(14): متابعة تكاليف اليد العاملة

	تكاليف العمالة	بالنسبة/ للتكاليف	بالنسبة/لرقم الأعمال
2002	32 .121.383,33	52,46%	68,71%
2003	34.467.773,94	47,55%	83,18%
2003	38.033.329,59	35,42%	2.65%

يبدو من الواضح تراجع تكاليف اليد العاملة بالنسبة لإجمالي التكاليف و تناسبها مع المعايير الخاصة بقطاع البناء، و ذلك بالاعتماد على عقود التوظيف لمدة محددة، إلا أنه يجب الإشارة إلى ضرورة الحفاظ على مجموعة من المناصب بالنظر إلى تنظيم العمل.

4- *الضرائب و الرسوم:*

جدول رقم(15): متابعة تكاليف الضرائب و الرسوم

	ضرائب و رسوم	بالنسبة/للتكاليف	بالنسبة لرقم الأعمال
2002	1.928.837,19	3,15%	4,13%
2003	1.524.917,26	2,10%	3,68%
2004	2.725.795,31	2,53%	2,65%

و تفسر الزيادة في نسبة الضرائب و الرسوم بالنسبة لمجموع التكاليف، و بالنسبة لرقم الأعمال بالمقارنة بنشاط 2003، بزيادة حجم النشاط.

5- المصاريف المالية:

جدول رقم (16): متابعة المصاريف المالية

	المصاريف المالية	بالنسبة للتكاليف	بالنسبة لرقم الأعمال
2002	784.786,26	1,29%	1,68%
2003	787.842,74	1.08%	1.90%
2004	860.145,88	0,80%	0.83%

و تتمثل المصاريف المالية في العمولات الخاصة بتسيير الحسابات البنكية و العمولات المقتطعة أثناء سحب الصكوك المصدقة chèque certifié

ويجب الإشارة إلى أن الفوائد على القروض السندية تمثل 720.000,00 دينار جزائري أي ما يمثل في سنة 2004 نسبة 74% من المصاريف المالية.

6- مصاريف التأمينات:

الجدول رقم(17): متابعة مصاريف التأمينات.

	مصاريف التأمينات	بالنسبة للتكاليف	بالنسبة لرقم الأعمال
2002	988.783,44	1,62%	1.68%
2003	1.884.760,30	2,60%	4.54%
2004	459.363	0.42%	0.44%

و يعتبرون أن هذه المصاريف تتراجع [illegible] المؤسسة و تتمثل هذه المصاريف التأمينات على العتاد، التأمينات العشارية، و تخفيض التكاليف لبعض المشاريع Rabais.

7- مخصصات الإستهلاكات:

جدول رقم(18) متابعة مخصصات الإستهلاكات

	مخصصات الإستهلاكات	بالنسبة للتكاليف	بالنسبة لرقم الأعمال
2002	1.88.692,00	3,09%	4,04%
2003	2.026.684,83	2.79%	4.89%
2004	1.878.157,31	1.74%	1.82%

عند حساب مخصصات الإستهلاك الاعتماد على أسلوب حساب الإستهلاك الخطي، فتتحمل المؤسسة مخصصات محددة في جداول معدة مسبقا.

- تحليل إيراداتها:

جدول رقم (19): تحليل الإيرادات

	2002	2003	2004
سلع مباعة	_	6.000,00	_
إنتاج مباع	39.567.284,83	40.197.226,89	96.050.786,38
إنتاج مخزن	2.954.641,71	-3.485.159,25	5.158.389.53
إنتاج المؤسسة لنفسها	1.157.470,00	_	2.557.633,34
خدمات مقدمة	3.075.213,47	1.232.893,14	4.262.860,18
تحويل تكاليف إنتاج	296.751,19	3.730.757,41	14.394,17
إيرادات مختلفة	103.771,24	53.286,25	30.853,77
تحويل تكاليف استغلال	11.899,86	456.462,62	187.786,67
المجموع	**47.167.032,33**	**42.218.437 ,06**	**108.264.704,04**

- **تحليل الميزانية:**

تظهر الجداول التالية تطور توزيع اموال المؤسسة بين طرفي ميزانياتها للنشاط السنوات الثلاث الأخيرة.

جدول رقم(20): تحليل أصول و خصوم الميزانية

الأصول	2002	2003	2004	معدل التغير
الاستثمارات	22.573.885,81	20.944.823,22	22.994.475,33	9,78%
المخزونات	22.836.808,48	17.208.573,98	25.251.415,85	46.73%
الحقوق	98.411.327.20	94.939.928,49	98.984.191,36	4.25%
النتيجة	19.731.480,45	40.540.915,46	2.172.219.29	-94.65%
المجموع	**163.553.501,94**	**173.634.241,15**	**149.402.301,83**	**-13.96%**

الأصول	2002	2003	2004	نسبة التغير
أموال الخاصة	-11.123.059,53	-30.854.593,98	-40.540.915,46	-56,79%
فرق ر/أجل	30.349.412,89	30.326.279,56	30.598.339,66	1.19%
فرق ع/أجل	144.327.148,58	174.525.501.57	190.199.417,61	9.15
النتيجة				
المجموع	**163.553.501,94**	**173.634.241,15**	**149.402.301,83**	**-13.96%**

يرجع الانزلاقات أو سبب التغير في كل عنصر من عناصر الأصول في الميزانية إلى

يرجع وجود هذه الإنزلاقات في شق أصول ميزانية المؤسسة مجموعة من الأسباب:

- احتساب مخصصات الإهتلاك
- الإنتاج المخزن (مشاريع قيد الإنجاز)
- عدم تسديد العملاء للحقوق التي عليهم
- بالإضافة إلى تسجيل خسارة تقدر بـ 40,5 مليون دينار جزائري.

أما عن أسباب وجود الانزلاقات في عناصر الخصوم لميزانية المؤسسة فتعود أساسا لـ:

- نقل الخسائر المسجلة لدورة الاستغلال السابقة
- عدم احترام رزنامة دفع الضرائب و أشباه الضريبة.

- **التحليل المالي:**

من أجل تسهيل عملية التحليل المالي يتم إعداد الميزانيات المالية.

جدول رقم(21):الميزانية المالية

	2002	2003	2004
أصول ثابتة	156.083.336,02	156.480.958,36	160.408.767,78
أصول دورانية	123.535.668,99	114.700.659,58	129.610.097,85
نتيجة النشاط	19.731.480,46	40.540.915,46	2.172.219,29
مجموع الأصول	**299.350.48,46**	**311.722.533,40**	**292.191.084,92**
رأس مال دائم	155.023.336,88	137.470.031,83	101.991.667,31
فرق ع أجل	144.327.148,58	174.252.501,57	190.199417,61
نتيجة النشاط			

1- تحليل هيكل الأصول و الهيكلة:

هيكل الأصول:

الجدول رقم(22): تحليل الأصول و الهيكلة

السنـــــة	2002	2003	2004
الأصول الثابتة	0.53	0.51	0.54
مجموع الأصول الأصول الدورانية مجموع الأصول	0.42	0.37	0.44

السنـــة	2002	2003	2004
رأس المال الدائم	0.52	0.44	0.34
مجموع الخصوم قروض أجل مجموع الخصوم	0.48	0.56	0.66

و القروض القصيرة الأجل على التوالي 34% و 66% من مجموع الخصوم.

1- سياسة التسيير المالي:

تغطية حقوق العملاء:

جدول رقم(23): تغطية الحقوق

النسبـــة	2002	2003	2004
العملاء× 360 يوم رقم الأعمال بالرسوم	680 يوم	693 يوم	352 يوم

أصبحت تغطى الحقوق في ظرف سنة واحدة بعدما كانت تحصلها في حوالي سنتين و ذلك بفضل المفاوضات التي تجريها الإدارة مع العملاء.

1- تغطية الديون:

جدول رقم(24): تغطية الديون

النسبة	2002	2003	2004
~~الموردون × 360 يوم~~ رقم الأعمال بالرسم	فوري	فوري	فوري

يتم التعامل مع الموردون غالبا بصفة فورية و لهذا التفاوت في الآجال بين تحصيل حقوقها و تسديد ديونها تعرف المؤسسة مشاكل حقيقية على مستوى الخزينة.

4- نسب الخزينة و السيولة العامة:

جدول رقم (25) نسب الخزينة

	2002	2003	2004
الأصول الدورانية القروض أجل	0.86	0.66	0.68

5- رأس المال العامل:

جدول رقم (26) رأس المال العامل

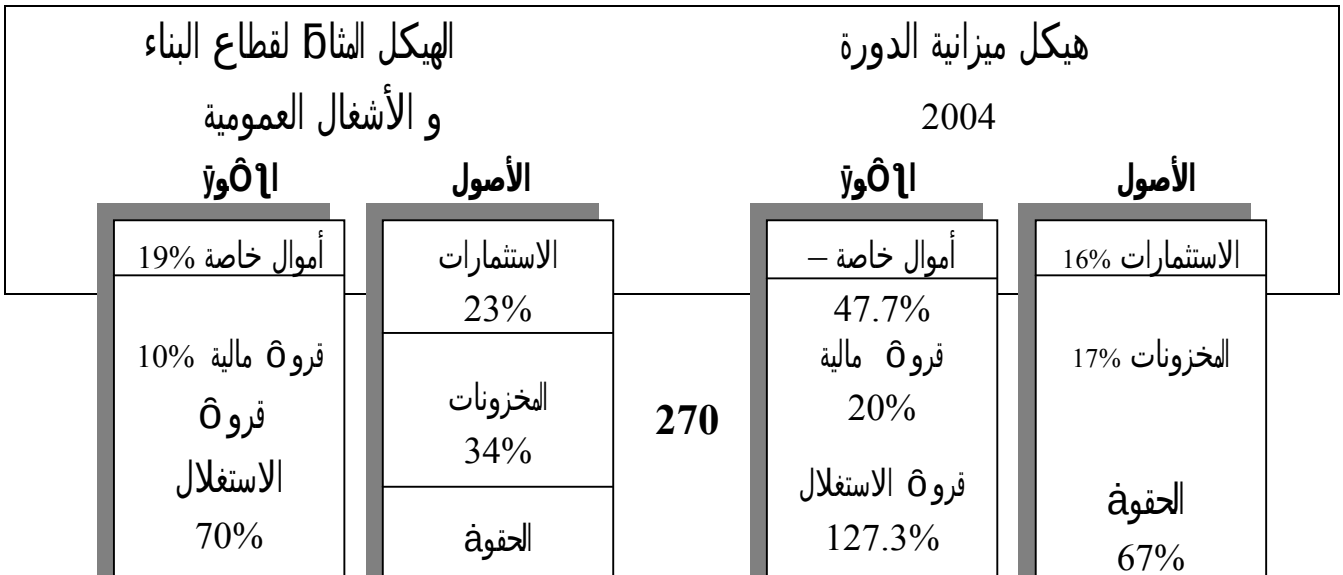
2002	2003	2004
-23.079.012,90	-62.103.999,10	-63.791.591,11

6- صافي الخصوم:

جدول رقم (27) نسبة صافي الديون

2002	2003	2004
-30.854.539,98	-71.395.455,44	-73.567.674,73

الشكل رقم(45): مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة بمتوسط الصناعة:



Source : Enori-Conseil, Op .Cit, actualisé

باستغلال النسب المالية يمكن التحليل والوضعية الميزانية المالية للمؤسسة آخر دورة استغلال و مقارنتها بالميزانية المثلى في قطاع البناء و الأشغال العمومية و يبدو من هذه المقارنة العديد من الانحرافات الواجب تصحيحها في شقي الميزانية الأصول و الخصوم

أهم هذه الانحرافات على الإطلاق اختلال خصوم المؤسسة حيث أن الأموال الخاصة للمؤسسة سالبة بفعل الخسائر المسجلة خلال عدة دورات استغلال السابقة فيتم التمويل من مصادر خارجية ما يعني تبعية مالية كبيرة للمؤسسات على المدى القصير

أما عن جانب أصول الميزانية فيمكن ملاحظة أن أموال المؤسسة لدى عملائها معطلة إذ أن الحقوق تأخذ أكبر حصة من الأصول حيث لا يتم تحصيلها إلا بعد سنة و هذا ما جاء على حساب استثمارات و مخزونات المؤسسة.

إن الوضعية المالية للمؤسسة تظهر حاجة لرأس المال العامل تقدر ب 68,3:

تحتاج المؤسسة إلى رأس المال العامل 63.8 مليون دينار جزائري.

و يمثل حصة الأموال الثابتة التي تغطي دورة الاستغلال حيث هو الفارق بين الأموال الدائمة و الأصول الثابتة و بما أن القروض القصيرة الأجل تغطي كل دورة الاستغلال و جزء من الأصول الثابتة يظهر رأس المال المؤسسة العامل سالب و هذا ما يشكل خطورة على التوازن المالي و يتطلب حلولا تصحيحية.

تحديد عتبة مردودية المؤسسة:

يعني تحديد عتبة مردودية المؤسسة تحديد مستوى رقم الأعمال الذي يمكنه تغطية التكاليف الإجمالية و ابتداء منه يمكن للمؤسسة تحقيق أرباح.

سنحسب هذه العتبة بواسطة الطريقة البيانية و معادلاتها كما يلي:

حيث تضم التكاليف الثابتة في المؤسسة الكراء، الأجور، المصاريف المالية، التأمينات، و مخصصات الاهتلاكات كما يلي:

التكاليف الثابتة:	36880049.48 د.ج
حيث :	
الكراء	5304652.00 د.ج
الأجور	28524997.11 د.ج
المصاريف المالية	720000.00 د.ج
التأمينات	452243.06 د.ج
مخصصات الاهتلاكات	1878157.31د.ج

أما التكاليف المتغيرة فتتوزع على المواد الأولية المستهلكة، الخدمات، أجور، ضرائب و رسوم، مصاريف مالية و مصاريف أخرى، كما يلي:

التكاليف المتغيرة:	70530572.95 د.ج
حيث	
مواد أولية مستهلكة	49325880.72 د.ج
خدمات	8823297.87 د.ج
أجور	9508332.48 د.ج
ضرائب و رسوم	2725795.31 د.ج
مصاريف مالية	140145.88 د.ج
مصاريف أخرى	7120.69 د.ج

التكاليف الإجمالية:

فتكون بالتالي التكاليف الإجمالية هي مجموع التكاليف الثابتة و المتغيرة.

التكاليف الإجمالية: 107410622.43 د.ج

حسابات النشاط:

(الحسابات 74/73/72/71) 108031669.43 د.ج

عتبة المردودية:

ابتداء من العلاقة:

رقم الأعمال العتبة= التكاليف الكلية.

= التكاليف الثابتة+التكاليف المتغيرة. 107410622.43 د.ج

و من العلاقة: الهامش على التكاليف المتغيرة= التكاليف الثابتة.

$$\frac{70530565.13}{108031669.43} \quad 0.652870$$

و منه الهامش على التكاليف المتغيرة:

$$\frac{37501104.30}{108031669.43} \quad 0.347130$$

= 36880049.48 د.ج

ج منه عتبة المردودية

$$\frac{36880049.48}{0.347130}$$

= 106242760.58 د.ج

الفصل الحادي عشر:

تحديد البديل الاستراتيجي الأمثل

الخطة الخامسة عشر:

المبحث الأول: تحديد الموقف الاستراتيجي.

- المطلب الاول : تحليل نتائج التشخيص الاستراتيجي.
- المطلب الثاني : تحديد الموقف الاستراتيجي بواسطة مصفوفة الBCG.

المبحث الثاني: تحديد البديل الاستراتيجي الأمثل.

- المطلب الاول :تحديد استراتيجية المؤسسة و استراتيجيات النشاط.
- المطلب الثاني : مخططات العمل و الميزانيات التقديرية.

المبحث الأول: تحديد الموقف الاستراتيجي:

المطلب الاول : تحليل نتائج التشخيص الاستراتيجي

يمكن اختصار نتائج التشخيص الخارجي في مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية للتمكن من التعرف على القدرة التنافسية للمؤسسة؟[1]

الشكل رقم (46): تحليل عناصر البيئة الخارجية

الفرص	الأهمية النسبية	رتبة المؤسسة للعنصر	المركب التناسبي
الأهمية الاستراتيجية للقطاع في البرنامج الحكومي.	0.08	4	0.24
مكانة ذات أولية جهة احتواء لدى الحكومة	0.05	4	0.20

[1] – ز

نتائج التشخيص الوضعي للمؤسسة

التهديدات	الأهمية النسبية للعنصر	رتبة المؤسسة	المركز التنافسي
- وجود منافسة حالية قوية و أحيانا كثيرة غير شرعية.	0.06	-4	-0.24
- دخول منافسين جدد.	0.04	-3	-0.12
- تقلب أسعار مستلزمات الإنتاج.	0.04	-4	-0.16
- تأثير كبير من الموردين.	0.02	-1	-0.02
- وجود منافسة أجنبية.	0.03	-3	-0.09
- زيادة أسعار العتاد.	0.03	-3	-0.09
- قوة تساومية كبيرة لدى الوكالات العقارية.	0.05	-2	-0.10
- عدم توفر مصادر التمويل طويل الأجل.	0.03	-3	-0.09
- ارتفاع أسعار الطاقة.	0.01	-1	-0.01
- إنخفاض عدد العمالة المدربة.	0.02	- 1	-0.02

إن هذه النتيجة تظهر أن قطاع البناء و الأشغال الكبرى الذي تعمل به مؤسسة الإنجاز بسكرة هو قطاع يمنح هذه الأخيرة مركز تنافسي متوسطا حيث على الرغم من وجود العديد من فرص الاستثمار إلا أنه توجد العديد من التهديدات التي يجب اجتناؤها.

الوظيفة الإنتاجية	- كراسة أعباء ثرية. - مرونة إنتاجية بفضل اتباع الأسلوبين التقليدي و النصف مصنع. - مهارات متميزة في النصف مصنع. - خبرة عتاد متميزة خاصة لأسلوب الإنجاز النصف مصنع. - الشراء عند الحاجة دون تكوين مخزونات. - متابعة كل المناقصات التي من شأنها أن تمس المؤسسة.	- عدم التحكم الجيد بتكاليف و آجال الإنجاز خاصة بالنسبة لأشغال التكميلية للمشاريع. - مركزية في تسيير المشاريع؟؟
التموين	- العمل على تحسين المنتجات و التمييز بالنوعية بالاستفادة من إمكانيات المؤسسة.	- عدم وجود سياسة فعالة للصيانة لا الوقائية و لا العلاجية و لا سياسة لتجديد العتاد.
التسويق	- البحث عند أسواق جديدة. - تسيير الوظيفة بواسطة عقود عمل محدودة المدة. - الخبرة الكبيرة خاصة في إنجاز الأشغال الكبرى. - فريق مسير طموح و مؤهل.	- العمل دون وجود مخزون الأمان. - عدم وجود نظام فعال معياري لتحديد الأسعار المنافسة.
الموارد البشرية		
الوضعية المالية	- التحكم في المحاسبة العامة.	- غياب المحاسبة التحليلية في المؤسسة. - رأس مال عامل سالب. - خزينة هشة و أموال معطلة لدى العملاء. - معدل استدانة كبير (تبعية مالية). - الحاجة إلى إعادة جدولة الديون.

نقاط الضعف

باستخدام هذه النتائج يمكن إنشاء مصفوفة لتقييم عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة و التي تظهر القدرة التنافسية لمؤسسة الإنجاز بسكرة كما في الجدول التالي[1]:

الشكل رقم (47) مصفوفة تحليل عناصر البيئة الداخلية

نقاط القوة	الأهمية النسبية للعنصر	رتبة المؤسسة	المركز التنافسي
- توافر قوى عاملة مدربة ذات خبرة.	0.08	5	0.4
- توفر خبرة عتاد مهمة و متميزة.	0.06	3	0.18
- امتلاك أجرة و مرملة تؤمنان الإمداد ببعض من المواد الأولية للمؤسسة.	0.04	5	0.2
- وجود إدارة استراتيجية واعية.	0.08	4	0.32
- وجود نظام للإمداد وفق الحاجة.	0.06	4	0.24
- تتمتع المؤسسة بحصة كبيرة بسوق المنتجات الخرسانية.	0.05	5	0.25
-وجود نظام جيد و مستمر للرقابة على الجودة	0.04	3	0.12
- محاولة تسيير العلاقة مع الموردين لتأمين التموين بمستلزمات الإنتاج.	0.0 3	2	0.06
- مرونة الأداة الإنتاجية للمؤسسة و قدرتها على الاستجابة لمختلف المشاريع(البناء، الأشغال الكبرى، الأشغال العمومية، الري..) .	0.08	5	0.40
- وجود نظام جيد للمحاسبة العامة.	0.03	4	0.12
نقاط الضعف:			
- توفر مركز مالي قوي للمؤسسة.	0.08	-4	-0.32
- ارتفاع نسبة العائد على الاستثمار.	0.06	-4	-0.24
- الاعتماد على الأساليب العلمية في	0.04	-3	-0.12

تعكس هذه النتيجة (+0.65)، أن المؤسسة في المتوسط (بأجزاءها الاستراتيجية الثلاثة) تتمتع بوضعية تنافسية مقبولة، ذلك أن هذه النتيجة هي محصلة لمزايا تنافسية قوية تملكها المؤسسة يجب عليها استغلالها و تنميتها، لتصحيح نقاط ضعفها.

المطلب الثاني : تحديد الموقف الاستراتيجي بواسطة مصفوفة ال BCG

باستعراض الوضعية التنافسية للمؤسسة بواسطة مصفوفة "مكتب بوسطن الاستشاري"، تظهر مجموعة من البدائل و الخيارات الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تسلكها، لكل واحد من أجزاء المحافظة الاستراتيجية، و تعتمد في الفصل بين هذه الاستراتيجيات على أساس مجموعة من المعايير التي تعتمدها المؤسسة، لكن قبل ذلك من الملائم التعرف على التوجه الاستراتيجي الذي تتبعه المؤسسة.

ما هو الخيار الاستراتيجي الذي تتبعه المؤسسة؟

- لقد كانت الوضعية الاستراتيجية و المالية للمؤسسة سيئة للغاية بتاريخ 2004 عندما ترئس الفريق العامل الحالي إدارة مؤسسة الإنجاز بسكرة، حيث سجلت المؤسسة متوالية متزايدة من الخسائر،

سنة 2002 عجز الميزانية يقدر بـ 19731480.45 د.ج

سنة 2003 عجز الميزانية يقدر بـ 40540915.46 د.ج

في الحقيقة فإن هذه النتائج المالية تعكس وضعية المؤسسة الاستراتيجية، و التي تعد مهملة بالمقارنة بوضعية المؤسسات المنافسة في جزئي النشاط، إنجاز المباني و هياكل الدولة، و إنتاج الهجرة و المرملة، و هما مجالا النشاط الوحيدين الذين كانت تملك المؤسسة.

تمكنت الإدارة خلال السنتين الأخيرتين من مضاعفة رقم أعمالها 3 مرات فقفز رقم الأعمال من: 41436120.03 سنة 2003 إلى 102873279.9 سنة 2004

فقد كان لإدارة مؤسسة الإنجاز بسكرة، في هذه الفترة، مجموعة من التبصرات الاستراتيجية، دون إن يكون ذلك نتيجة أسس علمية مضبوطة بل حصيلة خبرة الإدارة و فطنة الرئيس المدير العام، اتخذت مجموعة من القرارات الاستراتيجية، و التي يمكن حصرها في:

- المحاولة دعم النشاط الرئيسي للمؤسسة و المتمثل في إنجاز المباني و كل هياكل الدولة، بواسطة التنويع الجغرافي للأسواق الحالية، حيث تشارك المؤسسة في مناقصات وطنية طالما أن قانونها الأساسي لا يمنع ذلك و تصنيفها يدعم هذه الإمكانية، إذ شاركت المؤسسة في مناقصات في الجنوب (حيث تقدر أن حجم العرض أقل من الطلب)، و حصلت على مشروع بولاية ورقلة.

- لكن أهم خيار اتخذته الإدارة لمواجهة الصعوبات الاستراتيجية و المالية، هو التنويع في حافظة مجال النشاط الاستراتيجي للمؤسسة من أجل تقوية نشاطها الأصلي، فبواسطة متابعة مستمرة للمحيط و دراسة كل إمكانيات الاستثمار في قطاع البناء و كل القطاعات المشابهة، و تحصلت مؤسسة الإنجاز بسكرة على عقد عمل حيث تنتج دعامات خرسانية لنقل أنابيب الغاز لصالح شركة "كوسيدار"، فكان:

التنويع المرتبط من أجل الدعم:

1- التنويع المرتبط :

بالبحث عن فر ÎÎ الاستثمار في أسواâ مشاõة لqسواâ الحالية للمؤسسة (قطاع البناء و مØواد البØناء)Î و دور الحاجة لإنشاء قدرة جديدةÎ بل فقط اللØجوء إلى توسيع المهنة الحالية بضم المنØتجات الخرسØانيةÎ حØيث يØتم استغلال موارد المؤسسةÎ و الاعتماد على مهاراتا و قدراتا الإنتاجØيةÎ باستغلال ما هو متاdz دور الحاجة إلى قدرات جديدة تتطلب أموال كبيرةÎ فقط بعÈR الإجراءات التسيريةÎ و التنظيمية للتأطير اÆيد لسير العمل.

2- التنويع من أجل الدعم:

لأر وÈØعية النشØاط الرئيسي للمؤسسة كانÈ في وÈعية سيئةÎ على الرغم من أر درجة جاذبية قطاع البناء و مواد البناء عاليةÎ و حجم الطلب عليهما كبيرÎ يعتبر هذا القرار الاستراتيجيÎ تنويع من أجل الدعم و تقوية وÈعية المؤسسةÎ و إر كار أقرâ منØ إلى التنويع للبقاء نظرا للوÈعية المزرية التي كانÈ تعيشها المؤسسة.

- بالإÈØافة للخØيارات الاسØتراتيجية التي تبنتها الإدارة اÆديدة لتوجيØ عمل مؤسسة الإنجاز بسكرةÎ فقد قررت هذØ الأخيرةÎ تنظيم عمل اÆجرة حيث يتم التركيز على العمل و رفع الكفاءة الإنتاجية لعوامل الإنتاÇÎ و اÆجرة هي نتيجة لقرار استراتيجي للتكامل العمودي الخلفي Ùو منبع نشاط الرئيسي للمؤسسةÎ حيث قØرت المؤسسة أنØ ÙÎõة و مواجهة أخطار الندرة عليها أر تتوسع في شØكل مركبات إنتاجية لمواد البناء Î حيث أنشئÈ عØة وحدات إنتاجية متنوعةÎ أهØها اÆجرةÎ كما أنشئÈ وحدة لإنتاÇ حجر الزاوية (الطوâ) و الأرصفةÎ و وحدة الحدادة.

إر هØذØ الØبدائل الاستراتيجية التي اختارتا مؤسسة الإنجاز بسكرةÎ كانÈ حتما ناجعةÎ و قد أثبتÈ النتائج ذاÕÎ لكنها B تكن كافية لتحقيق التوازنات المالية و دعم مجال النشاط الاستراتيجي الخا ÎÎ بالبناء لذا فÎانØ على المؤسسةÎ كما تظهر ذاÕ مصفوفة "بوسطن الاستشارية"Î لذا إÇاد الحلول اللازمة لذاÕ.

مصفوفة "بوسطن الاستشارية":

Ãكن تحليل و تلخيص المعلومات السابقة بالاستعانة بمصفوفة "مكتب بوسطن الاستشاري"من حيث أÆا:

- أداة Ãكن õا التحليل المتزامن و المتواقÈ لكل أجزاء الحافظة الاستراتيجية للمؤسسةÎ جزء البناء و الإنجاز و جزء اÆجرة و المرملة و الخدمات و أخيرا جزء المنتجات الخرسانية وفق الطلب.

- كمØا أر هذØ المصفوفة و لو أÆا لا تخلو من الانتقاداتÎ إلا أر المعلومات المتوفرة لا تغدو أر تكور كافية لاستخدام مصفوفات أخرى.

إعداد المصفوفة:

1-]ور السينات:

و الذي ¤ثل الحصة السوقية النسبية لكل جزء من الأجزاء الاستراتيجية، و يقدر السيد الرئيس المدير العام للمؤسسة الحصص السوقية للمؤسسة كما يلي:

- جزء إنجاز المباني و كل هياكل الدولة، تقدر حصته السوقية à: **20%** ، حيث المنافسة قوية في القطاع و غالبا ما تكون غير شرعية.

- جزء منتجات ا‡جرة و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، للاصة سوقية تقدر à: **20%**، حيث أن أغلب إنتاج ا‡جرة هو لتلبية حاجة المؤسسة نفسها دون أن يكون موجها أساسا للأهداف التجارية، و كذلك الأمر بالنسبة للعتاد.

- جزء المنتجات الخرسانية حيث تقدر الحصة السوقية à: **70%**، حيث تغطي المؤسسة أغلب احتياجات سوقها (السوق ا‡لية)، بتعاملها مع شركة "كوسيدار" بإنتاج دعامات أنابيب الغاز، و مؤسسة "سونالغاز" لإنجاز قاعدة Plate formes بالخرسانات،

2-]ور العينات:

و¤ثل هذا ا‡ور درجة جاذبية الصناعة أو السوق و التي تقدر بالتقريب:

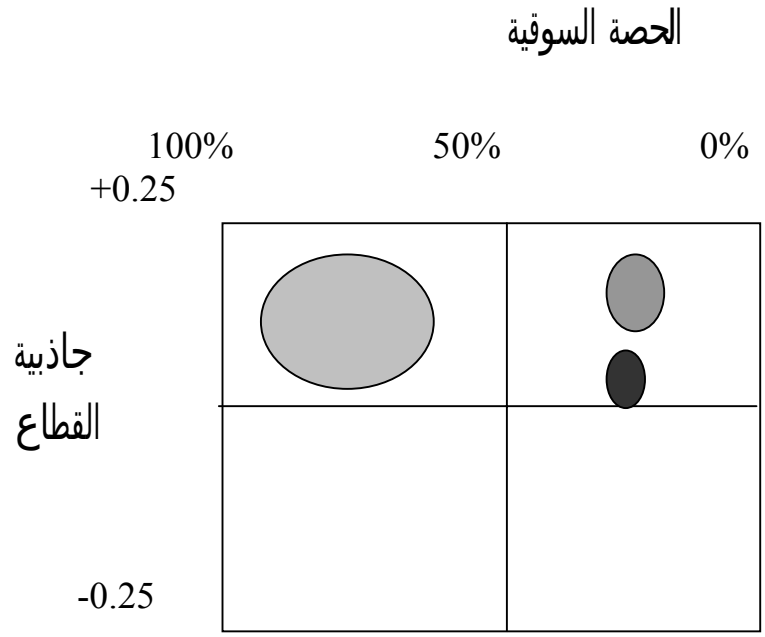
- بالنسبة لقطاع البناء و إنجاز هياكل الدولة، فإنه يعد قطاع جذاب و واعد مليء بفرص الاستثمار، بعد تحويل البرامج الحكومية و المخطط الخماسي إلى الواقع الملموس.
- أما بالنسبة لقطاع منتجات ا‡جرة فهو ا¢خر واعد بسبب زيادة حجم الطلب على مواد البناء، مع منافسة شديدة من المؤسسات الخاصة الصغيرة و المتوسطة.
- و كذلك الأمر بالنسبة لقطاع المنتجات الخرسانية فهي سوق في مرحلة نمو إذ أنها تخدم قطاعات تستفيد من أغلفة مالية ¤خمة (الطاقة و ا‡روقات).

بواسطة هذه المعلومات ¤كن إعداد المصفوفة كما سيظهر في الشكل الموالي، لكن قبل ذلك تقدر المؤسسة مساهمات كل جزء من الأجزاء الثلاثة في رقم الأعمال كا¢تي:

- أما عن جزء البناء و الإنجاز فتقدر مساهمته à 21606333.88 د.ج أي بالتقريب بنسبة 20% .
- و جزء منتجات ا‡جرة و الخدمات المعروضة بمساهمة 10803166.94 د.ج، أي حوالي 10%.
- جزء المنتجات الخرسانية à 75.622.168.58 د.ج أي حوالي 70%.

يمكن باستخدام هذه المعلومات إنشاء مصفوفة "مكتب بوسطن الاستشاري":

الشكل رقم (): مصفوفة الBCG.



يظهر من شكل المصفوفة أن الأجزاء الاستراتيجية لمحافظة نشاط المؤسسة تتوزع بين النجوم و هي حالة المنتجات الخرسانية و وضعية نقاط الاستفهام بالنسبة لكل من جزئي البناء و منتجات الهجرة.

و لكل واحدة من هذه الوضعيات من هذه المراكز الاستراتيجية مجموعة من القرارات و التوصيات الاستراتيجية التي نلخصها فيما يلي:

1- تمثل المنتجات الخرسانية التي تقع في مربع النجوم أفضل منتجات المؤسسة و أكثرها ربحية و أكثرها احتمالا للنمو و التوسع من حيث أن المؤسسة تسيطر على السوق نسبيا مقارنة بالمنافسة و تعمل في سوق مزدهرة تحتاج هذه المنتجات إلى **الاستثمار** و **النمو** لأجل المحافظة على الريادة. فهي هذا الجزء تسيطر المؤسسة في سوق في مرحلة الانطلاق و عليها استغلال هذه الوضعية الممتازة لاستخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص و التغلب على نقاط الضعف و جنب التهديدات و أمام المؤسسة في هذه الوضعية مجموعة من البدائل الاستراتيجية و المتمثلة في: استراتيجية اختراق السوق، استراتيجية تنمية المنتج، استراتيجية التنويع المتجانس و الغير متجانس...

2- أما عن جزئي إنجاز المشاريع و منتجات الهجرة فهما علامات استفهام بالنسبة للمؤسسة لا تدري ما الذي تفعله تماما فهي خانة تعكس وضعية مقبولة إلى ضعيفة بالنسبة للمنافسة في سوق مزدهرة و نامية - فهل على المؤسسة تكثيف الاستثمار للحاق بركب المنافسة (إذا كانت هناك حظوظ فعلية لذلك)؟ أم على المؤسسة التراجع و الانكماش؟ في الحقيقة في فلك على المؤسسة **إعادة تأهيل** هذه الأجزاء الاستراتيجية.

فالمؤسسة بالنسبة لجزئيها الإنجاز و منتجات الهجرة في وضعية تتطلب تصحيح نقاط الضعف الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية و تملك المؤسسة الخيار بين استراتيجية الاستثمار المكثف أو الانكماش و تخفيض الاستثمار أو التنويع المركز إلخ...

المبحث الثاني: تحديد البديل الاستراتيجي الأساسي

المطلب الأول : ماهي المعايير الاستراتيجية التي على المؤسسة اتباعها

1- استراتيجية المؤسسة:

- **ميدان المنتج الرئيسي:**

لقد بدى من تحليل هذا الميدان وفق مصفوفة BCG أن تمثل وضعية النجوم وتهدف المؤسسة في هذا النشاط إلى الريادة و السيطرة على السوق إذ أنها تملك القدرة على تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع كما أنها تملك القدرة على الدفاع عن وضعيتها بواسطة مجموعة من عراقيل الدخول (الخبرة و المهارات المتميزة التكنولوجيا و معدات الإنتاج الضخمة العلاقات المتميزة التي تربطها بعملائها).

و تتمكن المؤسسة من ذلك من خلال:

- استراتيجية الإختراق أو التغلغل بواسطة مزيج تسويقي فعال و مجدي

- و استراتيجية تنمية المنتج و ذلك بتوسيع تشكيلة المنتجات التي يمكن للمؤسسة تقديمها، كما يمكن ذلك ببحث المؤسسة عن استعمالات جديدة لمنتجاتها و بالتالي عن أجزاء تسويقية أخرى فتتمكن من زيادة حصتها.

- و استراتيجية توسيع الأسواق و يمكن ذلك من خلال قدرة المؤسسة على العمل في أسواق جديدة.

- تنويع مركز دائما بالاعتماد على نفس المهارات و التكنولوجيا لدخول ميادين نشاط جديدة لكن خدمتها مثل قطاع الري، و قطاع الأشغال العمومية.

- ميدان إنجاز المباني كأي هياكل الدولة:

إن دعم المؤسسة لمحافظة نشاطها بواسطة قرار التنويع المترابط التي ليس اتخاذها يكن شافي لوحدها معية ميدان الإنجاز، لذا و نظرا لكون المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية قوية في الأسلوب النصف مصنع، فإنه يبدو من الملائم أن تستغل المؤسسة هذا المؤهل لأجل التخصص في مرحلة الأشغال الكبرى لإنجاز المشاريع، إذ تملك المهارات و التكنولوجيات اللازمة لهذه المرحلة، ما يمكنها من العمل بأقل التكاليف بأحسن جودة و في أقل آجال الإنجاز كما أن الإشراف على شغال التكميلية تشكل أعباء كبيرة للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها

و التخصص في الأشغال الكبرى يتم على المؤسسة بالضرورة أحد الخيارات التالية:

- إما التعامل مباشرة مع صاحب المشروع و التعاقد على إنجاز هذه المرحلة فقط من عمليات المقاولة.

- إما بالإشراف الكلي على المشروع و توكيل الأشغال التكميلية فيه، إلى مجموعة من المقاولين بالباطن.

- و أخيرا، أن تعمل المؤسسة لصالح أخرى بتأمين القيام على إنجاز هذه المرحلة، فتصبح بالنسبة لها مقاولا بالباطن.

و هذا يعني أنه على مؤسسة الإنجاز بسكرة العمل في شكل شبكات يكون كل طرف فيها مسؤول على مرحلة إنجاز معينة.

- ميدان منتجات الخرسانة في أشغال:

بتخصص المؤسسة في الأشغال الكبرى و المنتجات الخرسانية تزيد أهمية التكامل الخلفي الذي يؤمن المواد الأولية و بالتالي و أهمية الحجرة بالنسبة للمؤسسة في هذه المرحلة حيث تضاعف الحاجة إلى الحصى و الرمل، و من المهم أن تساهم الحجرة في هذا الخيار لتلافي كل التكاليف الإضافية التي

تظهر خلال سلسلة قيمة المؤسسة و العمل على زيادة الإنتاجية و السعي إلى تحقيق اقتصاديات الحجم و بالتالي العمل بتكاليف أقل و أسعار أقل.

أما عن وحدة الورشات الخفيفة فإما أن تتخلص منها المؤسسة أو تكيفها لحاجاتها الجديدة إذا ما أمكن ذلك في حالة ما إذا كانت معدات الإنتاج المستخدمة مرنة.

عموما يمكن القول أن أحسن **استراتيجية لمؤسسة** الإنجاز بسكرة في ميادين نشاطها (خاصة الإنجاز و المنتجات الخرسانية) هي استراتيجية **تكنولوجيا** الأسلوب النصف مصنع في الإنجاز حيث يتقاطع ميدان المنتجات الخرسانية و الأشغال الكبرى للإنجاز العديد من الأنشطة التي يتم تقاسمها و المهارات التي يتم تحويلها إذ تعتمد على نفس المعدات (تكنولوجيات الإنتاج) و المهارات التشغيلية (اليد العاملة المؤهلة) والتسييرية (الإدارة الكفؤة) و استراتيجية التخصص بالتكنولوجيا (و التي يمكن اعتبارها تنويعا مترابط) تعد مسلكا يعتمد على ميزة تنافسية قوية يصعب تقليدها

و يمكن للمؤسسة و بشكل يتلاءم مع هذا توجه الاستراتيجي البحث عن **التوسع** في الأسواق من المحلية لتصبح جهوية و وطنية و لما لا دولية.

2- استراتيجية النشاط:

أما عن تحديد الاستراتيجية الشاملة المناسبة لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في ميادين نشاطها فهل من الملائم العمل بهدف الريادة بالتكاليف أو التمييز عن المنافسة؟

و إن كان التمييز ممكنا في قطاع البناء فإن مصادره محدودة لذا تبدو استراتيجية الريادة بالتكاليف الأكثر ملائمة من حيث أنها حصيلة مجموعة من عناصر البيئة الخارجية و البيئة الداخلية إذ أن خصائص قطاع البناء تتطلب هذه الاستراتيجية حيث:

- له درجة مرونة سعرية عالية
- قوة تساومية كبيرة لدى العملاء مع عدم الاهتمام بالماركات المسجلة
- و أخيرا فإن السعر هو أهم عامل من العوامل الحاكمة للنجاح في القطاع فهو الفاصل بين العروض في هذا القطاع.
- هذا عن الدوافع النابعة عن مجموعة عناصر البيئة الخارجية لخيار الريادة بالتكلفة أما عن الدوافع الداخلية و التي تعبر عن مؤهلات هذا الخيار في المؤسسة فهي:

- حظيرة عتاد و مكننة أغلب العمليات ، ما يعني الاقتصاد في اليد العاملة مقارنة بالأسلوب التقليدي في الإنجاز، كما أن استعمال العتاد يعتبر مصدر لزيادة إنتاجية عوامل الإنتاج،
- امتلاك تجربة ، التي تؤمن توريد مواد البناء، و الاستفادة من هوامش فائدة الموردون، بالإضافة إلى الحصول على الجودة المطلوبة لتفادي تكاليف عدم الجودة (البقايا و النفايات، و الأعطال،..)،
- الاستفادة من خبرة المؤسسة المكتسبة في القطاع، سواء تعلق الأمر بالخبرة التسييرية أو التشغيلية، و تدعيم هذه الخبرة بنظام مكافئات مناسب،
- كما يجب الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي الذي يؤطر سير العمل في مؤسسة الإنجاز بسكرة يناسب خيار الريادة بالتكلفة، من حيث توزيع و تحديد المهام و من حيث القدرة على رقابة و متابعة التكاليف خلال كل مرحلة من مراحل الإنجاز.

و للتمكن من المحافظة على ميزة الريادة بالتكلفة، على المؤسسة الاعتماد على نظام معلومات قوي و يقظ، يمكنها من رصد و متابعة كل تحركات المحيط، أولا بمتابعة الطلب و خصائصه، و لكن أيضا بالتحسس لأي رد فعل للمنافسة من شأنه التأثير على الوضعية التنافسية للمؤسسة،

يجب الانتباه إلى أن لا تؤثر هذه الاستراتيجية على حساب جودة المنتجات و نوعيتها و إلا فلن تكون مجدية، إذ ترفض عروض المؤسسة لكونها لا تحقق المعايير التقنية المطلوبة.

إن التكاليف و جودة العروض و آجال إنجازها، هي ثلاثتها عوامل حاكمة للنجاح في قطاع البناء، و لا يمكن إهمال أي واحد منها،

- إذ هناك إمكانيات التمييز في المناقصات التي يتم عرضها في السوق الوطنية، من حيث مستوى جودة العروض التي يتم تقديمها، فيجب الخضوع إلى مجموعة من المعايير التنقية المحددة و التي تفصل بين درجة الجودة.

و يدعم هذا العامل (الجودة) لدى مؤسسة الإنجاز بسكرة، مؤهلات عديدة منها تصنيفها وهي من الصنف أربعة 04، و يعبر ذلك عن درجة لا بأس بها للطاقة الإنتاجية للمؤسسة (بفضل خبرتها، و خبرتها)، كما أن لمنجزات المؤسسة السابقة أهمية كبيرة في العرض التقني للمشاريع، كما تدعم إمكانيات المؤسسة الحالية و قدراتها عامل آجال الإنجاز.

استراتيجيات النشاط فهي استراتيجية **السيطرة بالتكاليف** لكل مجالات نشاط مؤسسة الإنجاز بسكرة، و إن كان من الضروري تسيير مزيج تكاليف المنتجات و جودتها و آجال تسليمها، لتعدد تحديات عمل المؤسسات في هذا القطاع.

المطلب الثاني : تحديد الخطوات العملية في السياق الممولة للأفكار الاستراتيجية:

- بعض مخططات العمل:

بتحديد المسالك الاستراتيجية التي من الملائم أن تتخذها مؤسسة الإنجاز بسكرة فمن الضرورة تحديد مدى مساهمة كل وظيفة من وظائف هذه المؤسسة و كل حلقة بل و كل رابط بين حلقتين من سلسلة قيمتها في تحقيق الاستراتيجية المختارة، إذ تتم متابعة و كشف التكاليف والإضافية و حذفها و فرص التمييز و الجودة و تنميتها و احترام رزنامة العمل و تحقيقها.

إذ يبدو من الضروري مثلا بالنسبة لوظيفة التسويق:

- البحث عن أسواق جغرافية جديدة و استغلال فرص الاستثمار ،
- البحث عن دعم لحصة المؤسسة النسبية بقطاع الإنجاز،
- استخدام أساليب و تقنيات علمية و مدروسة من أجل تحديد البرامج و تحديدات جودة، سعر، آجال،
- البحث عن تحسين العلاقة بأصحاب المشاريع (خاصة فيما يتعلق بسوق المنتجات الخرسانية).
- أو بالوظيفة الإنتاجية، حيث يمكن أن تساهم هي الأخرى تحقيق الأهداف :
- تحسين عمليات تنفيذ و الرقابة على الأشغال، بوضع نظام لتسيير المشاريع يمكن من رقابة سير الأشغال (جداول لمتابعة مدى تحقيق الأهداف المسطرة، الميزانيات التقديرية، متابعة التكاليف).
- الرفع من مستوى إنتاجية و مردودية عوامل الإنتاج،...
- أو وظيفة الموارد و العتاد :
- تحديد حظيرة عتاد المؤسسة، و متابعة التنازل عن المعدات المهتلكة،
- تبني سياسات صيانة فعالة، خاصة الوقائية وغرسها لدى العمال،
- تحسين شبكات الإمداد بالمواد الأولية و البحث عن إقامة علاقات متميزة مع الموردين،
- تقوية و تحسين نظام لتسيير المخزون،...

أهمها التسييرية فمن الضروري الرجوع إلى الأسس العلمية للتمكن من تأطير القرارات الاستراتيجية خاصة و السياسات و الإجراءات اليومية في المؤسسة.

الميزانيات التقديرية

لكن لابد أن تدعم مخططات العمل و الإجراءات التنفيذية بموارد و بميزانيات للتمكن من تسديدها على أرض الواقع فكيف يمكن ذلك و الوظيفة المالية تظهر اختلالا كبيرا في ميزانيات المؤسسة و التي من الضروري إعادة هيكلتها ماليا عبر:

1- إعادة رسملة مؤسسة إنجاز بسكرة:

يمكن للمؤسسة ذلك من خلال إجراءات داخلية ترتكز أساسا على المحاور التالية:

- تحويل السندات و سندات المساهمة إلى أموال خاصة تطبيقا للمرسوم وزير المالية في 15/09/2002.
- إعادة تقييم الممتلكات العقارية للمؤسسة تطبيقا للمادة 71 من قانون المالية لسنة 2003.
- التنازل عن العتاد المهتلك و قطع الغيار كما جاءت به توصيات مجلس الإدارة في 27/07/2004.

2- المتابعة الصارمة لتحصيل كل حقوق المؤسسة لدى عملائها بالاستعمال كل السبل و الوسائل و إن تطلب الأمر الرجوع إلى المحاكم.

3- الاتفاق مع البنوك على شروط سنوية حول منحها القروض و الفرشاة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة.

4- إعادة جدولة ديون المؤسسة:

و يهدف مخطط إعادة جدولة الديون أساسا إلى تحسين علاقة المؤسسة بالإدارات الضريبية و الشبه جبائية و يحتوي على الإجراءات التالية:

- تسديد منتظم للمستحقات الجارية
- إعادة جدولة الديون الجبائية و الشبه جبائية حتى 31/12/2004.

و هي في الحقيقة مجموعة من الإجراءات التي تسعى إلى تحسين الوضعية المالية الصعبة التي تعيشها المؤسسة أكثر من أن تكون في حد ذاتها مجموعة من الميزانيات التقديرية بالأرقام.

الخاتمة

الخاتمة:

تتطلب المرحلة القادمة من عمليات الإصلاح الاقتصادي فهما متعمقا للانفتاح و آليات السوق حيث يستهدف من ورائها (عمليات الإصلاح الاقتصادي) زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات و الأصول المستثمرة و تحسين تنافسية المنتجات في الأسواق المحلية الإقليمية و العالمية ، كما تهدف الحكومة في ذلك إلى تقليل العبء على مواردها المالية و تعظيم استخدام الموارد الاقتصادية و تسهيل الدخول إلى الأسواق العالمية.

و كباقي قطاعات الدولة تبحث مؤسسات قطاع البناء في هذه المرحلة الحرجة التي تواجه الجزائر في ظل الاتفاق و حرية التجارة العالمية و عولمة المنافسة، تبحث هذه المؤسسات عن المركز التنافسي الأفضل، بواسطة الاستراتيجيات الأكثر ملائمة لمتغيرات البيئة الخارجية و للإمكانيات الداخلية ، فتتغير من الفكر التقليدي إلى الفكر الاستراتيجي و تظهر الحاجة إلى تطبيق "الإدارة الإستراتيجية" لمواجهة المتغيرات الجديدة في الواقع المحيط بالمؤسسات و يعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، دراسة نقاط القوة و الضعف في المؤسسة و تحليل الفرص و التهديدات التي تنبع من خارجها (من البيئة المحيطة) ، التركيز على نقاط القوة و استغلال الفرص المتاحة و تلافي نقاط الضعف و مواجهة التهديدات .

و بما أن الاستراتيجية تحصلة قوى عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة مقابل قوى عناصر بيئتها الداخلية فانه لا يمكن أن تكون هناك الاستراتيجية واحدة صالحة لكل مؤسسات قطاع ما (قطاع البناء) فعلى الرغم من أنها تسبح في نفس الفضاء التنافسي لكن إمكانياتها و مواردها تختلف و كذلك تاريخها و توجهات أصحاب القرار فيها لكن عموما يمكن القول بأن مؤسسات قطاع البناء يمكن لها أن تتبع نحو استراتيجية التخصص و العمل في شكل شبكات، التخصص حسب مراحل الإنجاز أو حسب التكنولوجيا، و تكون هذه الاستراتيجية ممكنة في هذا القطاع لعدم وجود

إمكانيات تحقيق اقتصاديات الحجم و تعدد مصادر التمييز ، كما أنها من الملائم أن تتجه مؤسسات قطاع البناء إلى النمو بواسطة التنويع المترابط (في المنتجات أو الأسواق) حيث تمكنها هذه الاستراتيجية من استغلال نقاط القوة التي تملكها (الخبرة في بعض مراحل الإنجاز) و التي تتقاطع مع حاجة قطاعات أخرى (خاصة الأشغال العمومية و الري و التهيئة) باستغلال فرص النمو في هذه القطاعات و تجنب تدبيد معدل الدوران البطيء للعملاء و الذي كثيرا ما يورط المؤسسات في مشاكل عجز مالي دائم ، كما يمكن لمؤسسات هذا القطاع تطوير استراتيجيات للتكامل العمودي (شبه تكامل) خاصة التكامل الخلفي، حيث يظهر من خلال تحليل و تشخيص عناصر البيئة الخارجية ، قوة المساومة الكبيرة التي يمارسها كل من عملاء و موردي عمليات الإنجاز عموما و على الرغم من المنافسة الشديدة و أحيانا الغير شرعية التي تواجه مؤسسات قطاع البناء إلا أنه قطاع واعد تغلب فيه استراتيجيات النمو و البناء (الانتقائي) . استراتيجيات التصفية و الانسحاب، إذ أنه قطاع للبنية التحتية للاقتصاد و يكسب أهمية استراتيجية في البرامج الحكومية .

إلا أن غياب وندرة الدراسات المتخصصة حول مؤسسات قطاع البناء و كيفية إدارتها و التي تمثل دليلا سيرشد به في البحث ، صعب من إنجاز هذه المحاولة من حيث تحديد و حصر و فرز المعلومات و المؤشرات المطلوبة خاصة و أن طبيعة النشاط في هذا القطاع متميزة من حيث :

- خصوصية منتوجه المركب الذي يمثل حصيلة مجموعة متشابكة و معقدة من العلاقات التي تربطه بالقطاعات الأخرى على طول سلسلة و نظام القيمة ، إذ ترتبط مؤسسة قطاع البناء بالعديد من الموردين (طبيعة المنتج المركب) و العديد من العملاء (إذ أنه قطاع من قطاعات البنية التحتية الشاملة المسؤولة على تأمين الدفع الاقتصادي).
- خصوصية عملية الإنتاجية حيث أن عملية الإنجاز تتم في شكل مشاريع مستقلة وفق الطلبية (متميزة)

في الأخير يجب الإشارة إلى أن هذا البحث قد انطلق من فرضية عدم كفاءة مديري المؤسسات و تأهلهم للإدارة الاستراتيجية و عدم قدرتهم على تشكيل الاستراتيجيات التي تضمن المسار القوي و الأمين لمؤسساتهم ، إلا أن دراسة الحالة قد أظهرت أن لدى المؤسسة استراتيجيون لهم القدرة على الابتكار و اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة بالسرعة الملائمة.

فهل الجزائر مجموعة من القادة ستعتمد استراتيجياتها على "نظريات راسخة و خطوات عملية و استقراء للبيئة و تقييم للإمكانيات الداخلية لا ينقصها الخيال و الطموح[1] ؟.

قـــائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أحمد أبو عوف، **إدارة الاستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية**. الإسكندرية: الدار الجامعية،1999.
- جمال الدين أحمد مرسي، مصطفى أحمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، **التفكير الاستراتيجي و إدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي**. الإسكندرية: الدار الجامعية،2002.
- نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي و العولمة**. الإسكندرية: دار الجامعية، 2003/2002.
- نادية العارف، **إدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002/2001.
- إبراهيم الزي الشهاوي (ترجمة)، **كلية هندرك تبوك استراتيجية العولمة**. السعودية: مكتبة العبيكان، 2001.
- جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال**. بيروت: دار النهضة العربية، 1984.
- أحمود فريد الصحن، **فراغ إدارة التسويق**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
- سهيلة أحمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار وائل للنشر، 1999.
- أحاضرات الدكتور علي رحال، 2002باتنة.
- عبد الرحمن بوجعطيط " أحاولة من الاطار التنظيمية للمكاتب الهندسية للإستجابة للتغيرات التقنية ، مجلة البناء عدد 28 ، 1988.
- مجهول " أوراسكوم تشتري وحدة الاجنبي مسيلة " الخبر عدد رقم 4265
- حصة اقتصادية، التلفزيون الجزائري بثي في 2005/04/17 على الساعة 21:30
- حصة منتدى الخميس ، اذاعة الزيبان الجهوية في 2005/05/19 على الساعة 10:30

[1] جمال الدين أحمد المرسي و آخرون ، مرجع سابق

المراجع باللغة الفرنسية:

1. Le Duff R. et autres Encyclopédie de la Gestion et du Managemant**,** Dallaz, Paris. 1999.
2. Allouche J,Schmidt G. Les outils de la décision stratégique, La découverte, 1995.
3. Angelier J.P Economie Indutrielle : éléments de méthode, OPU Alger 1993
4. Ansoff I. Corporate Stratégie Mc Grawhill, Paris 1965.
5. Ansoff. I Stratégie du développement de l'entreprise, Hommes et téchniques, Organisation, Paris 1988.
6. Bidault F. Le champ stratégique de l'Entreprise, Economica, Paris 1988.
7. Chandler A.D. Stratégie et strusture de l'entreprise, Organisation, 1992
8. Charron J.L Sépari. S Organisation et Gestion de l'Entreprise, Dunod, Paris 2001
9. Chirouze Y. Le marketing: de l'étude du marché au lancement d'un produit nouveau, Chotard, Paris 1985.
10. Christian E. Etude de marché, Economica, Paris 1981.
11. Cohene E. Kalita M. Orsani J. Management : Stratégie et organisation Vuibert, Paris 1998.
12. Depallans G.Jobard. J.P gestion financière de l'entreprise, 11eme Edit. Seney Paris 1977.
13. Desreumaux A. Stratégie, Dalloz, 1993.
14. Détrie J.P , Ramantsoa B. Stratégie de l'Entreprise et diversification, Nathan, Paris 1983
15. Galais M. le Diagnostic financier de l'Entreprise, Economica, Paris 1986.
16. Gervais M. Stratégie de l'entreprise, Economica , Paris 1995.
17. Godfroy D.N Economie Industrielle appliquée, Vuibert, Paris 1995
18. Godet M. l'anticipation à l'action , Dunod, Paris 1991
19. Godet M. Prospectives et planification stratégique, Economica, Paris 1989
20. J. Huault J. Le management International : aproches, Casabah, Alger, 1999.
21. Jeffer P., Koeing G. Gestion stratégique , Litec, Paris 1992
22. Martinet A, Diagnostic stratégique, Vuibert, Paris 1988
23. Martinet A, Stratégie, Vuibert Paris 1983.
24. Mathe J.C la Politique générale de l'Entreprise , Economica, Paris 1987
25. Meignant, A, les Compétences de la fonction ressources Humaines: Diagnostic et action, liaisons Paris 1995.
26. Mintzberg H. Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod , Paris 1994.
27. Mintzberg H. le Pouvoir dans les organisations , Organisation Paris 1986
28. Morin J., L'excellence technologique , Publication, Paris 1985
29. Papin R. L'art de diriger, Tome 1: Management et stratégie, Dunod, Paris 1995

30. Porter M. choix stratégiques et concurrence. Economica, Paris 1982.
31. Porter M. L'avantage concurrentiel. Inter Editions , Paris 1986.
32. Stratégor , Stratégie, structure, décision , indentité, Inter Edition ; Paris , 1993.
33. Tarondeau J C. Stratégie industrielle, Vuibert, Paris 1998.
34. Thévenet M. Audit de la culture d'entreprise, Edition Organisation, Paris 1986.

35. Tthibault J.P, le Diagnostic d'entreprise, Organisation, Paris 1985
36. Thirtart R.A. La stratégie d'entreprise, Mc Graw-Hill, Paris 1990.
37. Vizzavona , Gestion financière : analyse financière et analyse prévisionnelle, Bert, Alger 1993

Magazines :

38. Bodinat H et Mercier V. L'analyse stratégique, Havard l'expansion N° 16, Inter édition Paris 1986
39. Djoudi K. N, CSCES, le savoir faire des chinois, salog N° 1 , Alger Juin 2003.

40. Malcar B et Rajaud Y. Fonction personnel, Formation N° 6 Paris Mars 1987
41. Porter M. L'internent et la chaîne de valeur, l'expansion management review Juin 2001.
42. Ramanantsoa, Revue française du marketing N° 4, 1984.
43. Revue française de gestion, thème: Projet d'entreprise, N° 68, Mars, Avril 1988.
44. Rapport du Commissaire Général du Plan " Intelligence économique et stratégie des entreprises" Documentation 1994 .

Séminaire :

45. La stratégie d'entreprise, base essentielle d'un développement durable, sous la Direction du Pr. Michelle Santi, Paris 2002.

Sites:

46. http:// www.maktabet-el-nil@el –Hayat.net
47. http:// www.trionna scott Martain, le nouveau paysage concurrentiel @ les échos.fr
48. http:// www.thevenet.com

Autres :

49. Enori-Conseil. Elaboration d'un plan de redressement de l'ERB, Alger 1994
50. S.G.P INDJAB, comité d'audit des entreprises publiques, Alger 2000.