



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع

## دور التشخيص الاستراتيجي في تحديد رؤسة المنظمة

–دراسة حالة مركب الأغطية النسيجية بتسمسيلت –

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ل م د في علوم التسيير

- تخصص: ادارة اعمال-

تحت إشراف الأستاذ:

\* بوساحة محمد لخضر

إعداد الطالبين:

● عديلة عشورة

● عبديش نصيرة

### لجنة المناقشة

رئيسا

مقررا

ممتحنا

الأستاذ: بوكريدي عبد القادر

الأستاذ: بوساحة محمد لخضر

الأستاذ: زهرة مصطفى

السنة الجامعية 2018/2017

## شكر وعرّفان

الشكر أولا وأخيرا لله فله الشكر والحمد على ما أنعمنا

أتوجه بالشكر الجزيل الى أستاذي الفاضل محمد بوساحة لخضر

والى صديقتنا فريال عقون

كما أشكر كل إطارات وعمال مجمع صوفاكت

والى كل من وقف بجانبنا ومدنا بدعمه وتوجيهاته .

إهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الأصدقاء والأقارب

إلى جميع الأساتذة في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل طلاب العلم وكل باحث عن الحقيقة

إلى كل من حملهم قلبي ونسيهم قلبي أهدي عملي .

عاشوراء -

نصيرة

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
<b>الفصل الأول</b>		
08	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	01
11	مضمون التشخيص الداخلي والخارجي	02
18	عوامل البيئة الخارجية	03
25	موقع البيئة الداخلية في البيئة ككل	04
<b>الفصل الثاني</b>		
35	العناصر الكاملة في الرؤية وفقا لمنظور Colling Parras	01
36	مكونات و أبعاد رؤية منظمة الأعمال	02
39	الخطوات الرئيسية لصياغة الرؤية وتنفيذها	03
40	تطوير رؤية المنظمة	04
48	خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	05
54	العناصر الرئيسية للموارد وفق مدخل النظرة المستندة للموارد	06
55	مدخل سلسلة القيمة	07
59	مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية	08
61	قوة الأعمال / المركز التنافسي لمصفوفة ماكنزي	09
64	صورة مبسطة ومتطورة لنموذج الترابط بين التحليل الخارجي والداخلي	10
<b>الفصل الثالث</b>		
73	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت	01
82	العلاقة التفاعلية بين تغيرات البيئة رؤية المنظمة	02

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
07	الفرق بين التشخيص الاستراتيجي والتشخيص الوظيفي	01
24	عناصر التحليل داخل المنظمة	02
58	المتغيرات الأربعة لمصفوفة SWOT	03
69	المضامين الإستراتيجية لمصفوفة ماكنزي	04
78-79	التحليل الداخلي والخارجي لمؤسسة صوفاكت	05

## ملخص

تحرص كل المنظمات على توفير متطلبات استقرار ونموها وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها إلا إن واقع المنظمات يشير إلى مستوى نجاح تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة لأخرى ، وحسب قدرتها وكفاءتها مع التشخيص الاستراتيجي المحكم والتغيرات البيئية الخارجية وما يرتبط بها من فرص وقيود وتغيرات بيئتها الداخلية ، وما يرتبط بها من نقاط قوة وأوجه ضعف ، ولهذا يعتبر التشخيص الاستراتيجي مرحلة مهمة لحل مشاكل المنظمة ، ومن خلاله يتم إعداد رؤية واضحة المهام تزهو بمستقبل المنظمة الواعد ، وتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات وهي تسمح بوضع طرق وأساليب عمل مناسبة مما يقلل من خسارة المنظمة .

## الكلمات المفتاحية

التشخيص الاستراتيجي ، البيئة الخارجية ، البيئة الداخلية ، التهديدات ، الرؤية المستقبلية ، نقاط القوة والضعف المنافسة .

## Résumé

Toute les organisations veillent à assurer les besoins de leur stabilité, leur croissance et les renforcements de leur position concurrentielle, fin qu'elles puissent accomplir leur plans et réaliser ses objectifs définis, cependant la réalité des organisations indique que le niveau de réussite varie d'une organisation à une autre, et ce fonction de leur capacité et de leur efficacité vis à vis le bon diagnostic stratégique et les changements extérieurs de l'environnement et ce qui relie des opportunités des contraintes et des changements dans son environnement interne et ce qui relie des et des faiblesses de ce fait le diagnostic stratégique devient une phase importants pour résoudre les problèmes d'organisation d'où une vision clair de tâche est mis en place, elle épanouit l'avenir de l'organisation prometteuse pour obtenir une avantage concurrentielle parmi les organisations en utilisant une technologie moderne et des méthodes de travail appropriée réduisant la part de l'organisation.

**Les mots clés** : diagnostic stratégique, l'environnement externe, l'environnement interne, les menaces, futur vision, les points de force et de faiblesse, concurrence.

## الفهرس

الصفحة	البيانات
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ح	مقدمة
<b>الفصل الأول: التشخيص الاستراتيجي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي
03	المطلب الأول: عموميات حول التشخيص
04	المطلب الثاني: مراحل و أنواع التشخيص الاستراتيجي
08	المطلب الثالث: أبعاد التشخيص الاستراتيجي
11	المطلب الرابع: خصائص التشخيص الاستراتيجي
12	المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
12	المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية
14	المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية
18	المطلب الثالث: أسباب دراسة تقييم البيئة الخارجية
19	المطلب الرابع: أهمية تحليل البيئة الخارجية
20	المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
20	المطلب الأول: تعريف البيئة الداخلية
22	المطلب الثاني: مكونات البيئة الداخلية
25	المطلب الثالث: أسس تقييم البيئة الداخلية
28	المطلب الرابع: أهمية تحليل البيئة الداخلية
29	خلاصة





<b>الفصل الثاني : الرؤية الإستراتيجية</b>	
<b>31</b>	<b>تمهيد</b>
<b>32</b>	<b>المبحث الأول : ماهية الرؤية الإستراتيجية</b>
<b>32</b>	المطلب الأول : مفهوم الرؤية الإستراتيجية
<b>33</b>	المطلب الثاني : عناصر الرؤية الإستراتيجية
<b>35</b>	المطلب الثالث : مقومات و أبعاد الرؤية الإستراتيجية
<b>36</b>	المطلب الرابع : خصائص الرؤية الإستراتيجية
<b>37</b>	<b>المبحث الثاني : صياغة الرؤية الإستراتيجية و تحقيقها في الواقع</b>
<b>37</b>	المطلب الأول : مراحل صياغة الرؤية الإستراتيجية
<b>40</b>	المطلب الثاني : متطلبات فاعلية الرؤية الإستراتيجية
<b>42</b>	المطلب الثالث : أسرار إنجاح القادة للرؤية الإستراتيجية
<b>43</b>	المطلب الرابع : أهمية الرؤية الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة
<b>44</b>	<b>المبحث الثالث : أدوات التشخيص الموضحة للرؤية الإستراتيجية</b>
<b>44</b>	المطلب الأول : أساليب تحليل البيئة الخارجية
<b>48</b>	المطلب الثاني : تحليل المناخ الداخلي و مداخله
<b>57</b>	المطلب الثالث : نماذج التحليل الاستراتيجي
<b>64</b>	المطلب الرابع : الترابط بين التحليل الداخلي و الخارجي
<b>66</b>	خلاصة
<b>الفصل الثالث : الإطار الميداني و تحليل البيانات</b>	
<b>68</b>	<b>تمهيد</b>
<b>69</b>	<b>المبحث الأول : التعريف بميدان البحث</b>
<b>69</b>	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة صناعة الأغذية النسيجية
<b>70</b>	المطلب الثاني : نشاط المؤسسة و هيكلها التنظيمي
<b>76</b>	المطلب الثالث : خصائص ووظائف مركب الأغذية النسيجية

78	المبحث الثاني :دراسة تحليلية وواقع التشخيص الاستراتيجي في مركب الأغطية النسيجية
78	المطلب الأول : الأدوات التي تستعملها المؤسسة في عملية التشخيص الاستراتيجي
80	المطلب الثاني : رؤية المركب و علاقته بالتشخيص
83	الخلاصة
85	الخاتمة
89	قائمة المراجع و المصادر



تواجه كافة منظمات الاعمال في عصرنا تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة و المستمرة، و امام تلك التحديات اصبحت الادارة عاجزة على المنافسة ، الامر الذي يتحتم على هذه المنظمات القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي لكي ترقى بأفعالها على مستوى التطورات الحاصلة في واقعها.

و لكي تستطيع المنظمة التأقلم و التحكم بالمتغيرات الداخلية و الخارجية يجب عليها الشعور بالمستقبل من خلال الدور الذي يلعبه التشخيص و مدى تفاعله بالرؤية الاستراتيجية ، حيث تستمد رؤية المنظمة من مقوماتها الاساسية من القيم التي يتجلى بها صانعو القرارات من جهة ، و من البيئة التي تعمل فيها من جهة اخرى، فالادارة الاستراتيجية تتحقق مراحلها بفاعلية كبيرة عندما يكون لدى المنظمة رؤية محددة وواضحة باعتبارها م الجوهرية في عملية الادارة الاستراتيجية .

و قصد تحقيق المنظمة اهدافها يجب عليها ان تقوم بعملية التشخيص المستمر في بيئتها ، حيث اصبح الاهتمام به ضروريا لتحقيق المنافسة في السوق ، و هنا تهتم المنظمة بعملية التفكير و التخطيط بالحاضر و المستقبل و تخيل مجال الاعمال و الانشطة ، على مستوى الادارة العليا ، و العمل بالمشاركة من اجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق بها المنظمة مستقبلها و على هذا الاساس نطرح اشكالية الدراسة على النحو التالي:

### الاشكالية الرئيسية:

ماهو دور التشخيص الاستراتيجي في تحديد رؤية المنظمة؟

و ينطوي على هذا السؤال عدة اسئلة فرعية :

- ماذا نعني بالتشخيص الاستراتيجي؟
- هل يقوم مركب الاغطية النسيجية بعملية التشخيص الاستراتيجي؟
- ماهي الرؤية الاستراتيجية ؟
- هل يوجد لمركب الاغطية النسيجية رؤية استراتيجية؟
- ماهي ادوات التحليل الاستراتيجي ؟
- ما مدى تفاعل متغيرات البيئة مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة؟

## الفرضيات :

- بناءا على الاشكالية السابقة تم الوقوف على الفرضيات التالية:
- يعتبر التشخيص الاستراتيجي كأدات من ادوات التحليل الاستراتيجي.
- يقوم مركب الاغطية النسيجية بعملية التشخيص الاستراتيجي لمعرفة الامكانات المتاحة له.
- الرؤية الاستراتيجية هي تصور استراتيجية مستقبلية.
- يوجد لمركب الاغطية النسيجية رؤية مستقبلية.
- ادوات التحليل الاستراتيجي المستعملة هي SWOT.
- يكتسي التفاعل بين متغيرات البيئة و الرؤية حيث انهما ذات طابع مستمر ، حيث بعد معرفة الفرص و التهديدات و الوقوف على الامكانات لاكتشاف نوعية الفرص المراد اقتناصها بما يتناسب مع تلك الامكانات تصاغ رؤية المنظمة.

## أهمية الدراسة:

- تسعى المؤسسات الى البقاء و الاستمرارية و النجاح في الصناعة التي تعمل فيها .
- لفت الانتباه الى أهمية التشخيص الاستراتيجي و دوره في تقييم البيئة الداخلية و الخارجية.
- بناء المزايا التنافسية في المؤسسة يتطلب الاهتمام بعملية التشخيص.

## اهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:
- التعرف على التشخيص الاستراتيجي و أهميته
- القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي للبيئة لمعرفة نقاط قوتها و المخاطر المحتملة.
- التعرف على الرؤية الاستراتيجية للمركب و معرفة مدى توفر اهم المتطلبات لتصميمها.
- التوصل الى مجموعة من الاقتراحات و التي من المتوقع الاخذ بها .

## المنهج المستخدم :

- اعتمدنا في دراستنا على المنهجية التالة:
- المنهج الوصفي التحليلي كطريقة للتفسير بغرض الوصول الى الاهداف المحددة
- ادوات الدراسة : من أجل دقة المعلومات و صدقها اعتمدنا على :

- المقابلة الشخصية حيث تم من خلالها توجيه عدة أسئلة تخدم الموضوع ، وذلك عن طريق الحوار مع بعض اطارات و التي تشمل عينة الدراسة، و استعملنا الملاحظة من اجل تحليلها و الخروج بمعلومات و تحليلها .

#### حدود الدراسة:

- حدود زمنية من 2017-2018
- حدود مكانية : قمنا بالتربص في مركب الاغطية النسيجية بولاية تيسمسيلت.

#### دوافع اختيار الموضوع

- الرغبة الشخصية في معرفة أدوات التشخيص التي تعتمدها المنظمات الوطنية .
- ارتباط الموضوع بالتخصص الدراسي .
- أغلبية المنظمات يسيرها مدراء ومسكرون يجهلون المعنى الحقيقي للتشخيص الاستراتيجي وأدواته مما اضعف صمودها أمام المنافسة الخارجية .
- ضعف أداء المنظمات وتراجع مستواها بسبب إهمال التشخيص الاستراتيجي وغياب الرؤية لديها .

#### الدراسات السابقة

##### 1) الدراسة المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي :

- دراسة :أحميدة مالكية بعنوان : محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة الماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة 2008-2009

- هدفت الدراسة إلى : معرفة الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار المناسب من خلال تحليل بيئة المنظمة والتوصل إلى الأهداف المرجوة

وأهم ماتوصلت إليه :- أن المنظمة تعتمد على الأساليب التقليدية في عملية التشخيص .

- عدم وجود عملية التشخيص الاستراتيجي في المنظمات وهذا راجع إلى وجود متخصصين في مجال التحليل .

-دراسة : بوزيد دارين بعنوان : مساهمة إعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء ، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2004-2005 .

- هدفت الدراسة إلى:- معرفة استغلال المعلومات في الوقت الملائم ، ويكون التشخيص حول المحيط القريب والبعيد ، ونظام المنافسة ، والمؤهلات الخاصة بالمنظمة والتي من خلاله يمكن بناء إستراتيجية مناسبة .

وأهم ماتوصلت إليه : أن عملية التشخيص الاستراتيجي تهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والكشف عن مدى تحقيق الأداء في المنظمة ، ومدى ملائمتها لمحيطها.

- دراسة الشريف بقة ، فايذة محلب ، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة الجزائر للتنمية الاقتصادية ، عدد 2015/2 سطيف ، قسنطينة

الهدف من الدراسة : هو توضيح العلاقة بين التحليل البيئي و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

اهم ماتوصلت إليه الدراسة : يلعب التحليل البيئي دورا كبير في تدعيم المزايا التنافسية و معرفة المؤسسات نقاط قوتها و ضعفها و تعمل على تحليل بيئتها الخارجية و معرفة الفرص و التهديدات .

### تقسيمات و هيكلية الدراسة :

للإجابة على الإشكالية و التساؤلات و اختبار الفرضيات ، و الوصول إلى تحقيق الدراسة ، اقتضت

الضرورة تناول الموضوع في ثلاثة فصول:

الفصل الأول قمنا بعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي و المراحل التي يمر بها و أنواعه و أبعاده و الخصائص التي يتميز بها هذا في المبحث الأول ، و لمسنا في المبحث الثاني تحليل البيئة الخارجية تعريفها و مكوناتها و أسباب دراستها و أهمية تحليلها و في المبحث الثالث تطرقنا إلى البيئة الداخلية تعريفها و مكوناتها و أسس تقييمها و أهمية تحليلها .

الفصل الثاني تعرضنا إلى الرؤية الإستراتيجية كمبحث أول تعريفها و عناصرها و مقوماتها و الخصائص التي تتميز بها ، وفي المبحث الثاني سلطنا الضوء على كيفية صياغتها و المراحل التي تمر بها و متطلبات فاعليتها و أسرار إنجاح القادة الإداريين في إعداد الرؤية المستقبلية للمنظمة ، و تناولنا في المبحث الثالث أدوات التشخيص الاستراتيجي الموضحة للرؤية و أساليب تحليل البيئة الخارجية و تحليل المناخ الداخلي و مداخله و الترابط بين التحليل الداخلي و الخارجي .

الفصل الثالث كان تطبيقي تطرقنا فيه تطرقنا فيه إلى تعريف و تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة و هيكلها التنظيمي و الأدوات التي تستعملها المؤسسة في عملية التشخيص و في المبحث الثاني تطرقنا إلى التشخيص البيئي للمركب و رؤيته المستقبلية حيث قمنا بتحليل المعلومات المقدمة لنا من خلال المقابلة و الملاحظات .

### صعوبة الدراسة

خلال دراستنا هذه واجهنا عدة صعوبات منها مايلي :

- قلة المراجع التي تتناول موضوع التشخيص الاستراتيجي وكذا الرؤية .
- الصعوبة في إيجاد مكان التبرص لأن المنطقة لا تحتوي على مؤسسات اقتصادية .
- غياب فكر التشخيص البيئي الحديث لدى المسيرين وبتالي صعوبة الحصول على المعلومة الكاملة







### تمهيد

تحرص كل المنظمات على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مكانها بما يمكنها من انجاز خططها وتحقيق أهدافها إلا أن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة إلى أخرى حسب قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية ، لذا تعتبر عملية التشخيص الاستراتيجي مرحلة مهمة في حل المشاكل وإيجاد الحلول الملائمة للمنظمة وتقوم على التتبع والمراقبة والتطور الدائم بوضع أساليب ونماذج إستراتيجية واضحة مما يقلل من خسارة قيمة المنظمة ، ولأنه وسيلة للوقاية من مختلف الأخطار التي تهدد المنظمة وكذلك العلاج في حالة وقوع الخطر ومن اجل معرفة مختلف متغيرات البيئة ومؤثراتها تناولنا مايلي :

**المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي**

**المبحث الثاني : تحليل البيئة الخارجية**

**المبحث الثالث : تحليل البيئة الداخلية**

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي

لكي تأخذ عملية الإدارة الإستراتيجية طريقها الصحيح لابد لها أن تشمل على ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي وذلك كأحد المهام الإدارية الهامة في المؤسسة لتحديد الانحرافات والتدخل لعلاجها وعملية التشخيص الاستراتيجي عملية مستمرة تهدف إلى القيام بالعمل أو النشاط بشكل صحيح وتبرز أهمية التشخيص الاستراتيجي في الوقاية من مختلف الأخطار التي تهدد المنظمة وكذا العلاج في حالة وقوع الخطر .

### المطلب الأول : عموميات حول التشخيص

تعتبر كلمة التشخيص ذات مصدر يوناني وتعني القدرة على الإدراك وهي مستخدمة بشكل واسع في ميدان الطب حيث تشمل على تحديد طبيعة المرض بهدف التوصل إلى الشفاء عبر ملاحظة الأعراض وتحديد الأسباب وفي الوقت الحالي أصبح التشخيص يستعمل في مختلف الميادين والتي من بينها ميدان تسير المؤسسات حيث يمكن التشخيص في هذا الميدان<sup>1</sup>

إن التشخيص مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار ، فهي الخطوة التي تسمح بكشف وهيكل المشاكل في نسق معين ، وتعبر عن ذكاء وضعية تنظيمية معينة ، بوصفها لنقاط القوة في المؤسسة ومواقع الضعف وربطها بفرص وتهديدات المحيط.<sup>2</sup>

**أولا :** يرى C.Bottin إن التشخيص هو تلك الطريقة الخاصة التي تصل بها إلى المعرفة والتي تحدد الوضع الحالي للمؤسسة من اجل تحديد أهدافها وسياساتها

**ثانيا :** ويعرفه Brown في الصناعة : التشخيص يعني أن تقوم بتحليل و تسليط الضوء على نقاط ضعفها<sup>3</sup>

**ثالثا :** التشخيص هو مجال لتكهن والاقتراح للمؤسسة ، فالهدف منه ليس تصوير الحقيقة فهي كثيرة التعقيد ما يصعب نقلها وتلخيصها إنما الهدف منه هو المساهمة في اتخاذ قرار ما وتقديم خطة عمل ، على ضوء معطيات المحيط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوزيد دارين ، مساهمة للإعداد إستراتيجية مؤسسة في قطاع البناء ، مذكرة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع تسير المؤسسات ، جامعة باتنة ، دفعة 2004-2005 ، ص 81.

<sup>2</sup> - طالب أحمد دنيا ، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر تخصص تسير إستراتيجي للمنظمات ، دفعة 2013-2014 ، ص 30 .

<sup>3</sup> - طالب احمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 31.

رابعا : التشخيص الاستراتيجي هو مصدر التغيير انه يفسح المجال للتكهن والاقتراح للمؤسسة ، فمن جهة يبحث في مسببات الوضع الحالي ومن جهة أخرى يساعد في التنبؤ بالوضعيات المستقبلية الممكنة فالهدف منه إذا ليس تصوير الحقيقة فهي كثيرة التعقيد ، إنما الهدف منه هو المساهمة في اتخاذ قرار معين وتقديم خطة عمل على ضوء معطيات المحيط .

خامسا : هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة وضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات ، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات .<sup>2</sup>

سادسا : التشخيص الاستراتيجي Strategic Analis : عرف بأنه فهم الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية ومواقف وتأثيرات ذات المصلحة .<sup>3</sup>

وبصفة عامة التشخيص الاستراتيجي هو عملية جمع المعلومات و تحليلها من اجل معرفة امكانات المنظمة و مخاطرها المحتملة.

### المطلب الثاني :مراحل و أنواع التشخيص الاستراتيجي :

أولا : مراحل التشخيص الاستراتيجي : في الواقع لا يتبع التشخيص الاستراتيجي في عملية التسيير الاستراتيجي منهجا محددًا ، لا يكن يتفق العديد من الباحثين على وجود المراحل التالية :

أ - التعرف بنشاط المنظمة : فمن الضروري بناء صورة عامة حول ماهية المنظمة ، وما هي رسالتها ومهامها ؟ وما هي أهدافها ؟ ...

ب- تساعد المرحلة الأولى في وضع الإطار الذي سيتم فيه عملية التقسيم الاستراتيجي كمرحلة ثانية لتحديد مجالات النشاطات الإستراتيجية وعوامل النجاح الأساسية للمنظمة

<sup>1</sup> - بوزيد دارين ، مساهمة للإعداد إستراتيجية مؤسسة في قطاع البناء ، مرجع سابق ، ص 81.

<sup>2</sup> - بلقيدوم صباح ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2 ، 2012-2013 ، 78.

<sup>3</sup> - قوراية بالبشير ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أكلي محمد اولحاج -البويرة 2013-2014 ، ص 102 .

ج - تحليل لديناميكية للمنظمة : فلكي تصيغ المنظمة استراتيجياتها التنافسية عليها أن تحلل البنية

والقوى التنافسية في مختلف مجالات نشاطاتها الإستراتيجية المستهدفة

د- قياس جاذبية وقيمة النشاطات : بتقييم المنظمة لموقعها التنافسي وتحديد خصائص المنافسة في كل

منها ، وي طرح بعد ذلك أشكال التوازن العام لحفاظة أنشطتها الإستراتيجية

هـ - تشخيص المنظمة لمواردها الداخلية : حتى تحدد إذا كانت قادرة بإمكانياتها أن تستغل الفرص

وتواجه تهديدات بيئتها .

وبذلك تتمكن المنظمة من خلال هذه المرحلة بتحديد موقعها الحالي في بيئتها ، وهي مرحلة مهمة جدا ترتكز عليها باقي المراحل اللاحقة لعملية التسيير الاستراتيجي وتساعد على صياغة إستراتيجية المنظمة تحدد الموقع الذي ترغب فيه المنظمة مستقبلا حسب بيئتها ، وإمكانياتها بالتوفيق بين فرص وتهديدات بيئتها ونقاط قوتها وضعفها ، ومتابعتها باستمرار بالمحافظة على توقعها من خلال الصياغة المهمة للمنظمة ، تحديد أهدافها ووضع خطط وسياسات .<sup>1</sup>

ثانيا : أنواع التشخيص : هناك عدة أنواع للتشخيص نذكر منها :

أ- التشخيص الشامل: هو تشخيص عام يشمل المؤسسة ككل أي انه يشمل التشخيص المالي

والاستراتيجي والتنظيمي وتشخيص الموارد البشرية والإدارة ، ولا يهدف لإجراء تحليل جزئي بل يسعى إلى الحصول على رؤيا شاملة لوضعية المؤسسة ككل ويكون هذا التشخيص عادة نقطة انطلاق لتشخيصات أخرى فرعية أكثر عمقا ودقة متى دعت الحاجة إليه.

ب- التشخيص الوظيفي : يقتصر هذا التشخيص على وظيفة عمل واحد (الموارد البشرية ، الإنتاج

، تسويق ) عادة ما يتم بناءه على طلب من الإدارة عند ملاحظة قصور في الوظيفة أو ضعف في الأداء بعد عملية تدقيق ومراجعة للوظائف وبالتالي فهو ينطوي على إعادة تصحيح مسار الأعمال وتنظيمها بشكل دائم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جغوي فادية ، دور التحليل الاستراتيجي **swot** في تحسين أداء المنظمة ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر - بسكرة 2015-2016 ، ص 44-45.

<sup>2</sup> - طالب احمد دنيا ، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 33 .

**ج- التشخيص المالي :** هو تشخيص الوضع المالي للشركة ويتعلق بالربحية والسيولة وهو من أكثر أنواع التشخيص مزاولة في المؤسسة ويتم إجراءه سواء في مؤسسات الأعمال أو في البنوك.

**د- التشخيص الاستراتيجي :** يعد التشخيص الاستراتيجي خطوة تتمثل في جمع وتحليل المعطيات بشكل يوضح وضعية ما يغذي ويدعم خيار معين هذا ما يكسب التشخيص الاستراتيجي أهمية كبيرة في القرار الاستراتيجي فهو يقود إلى الكشف وهيكلية المشاكل التي تواجهها المؤسسة والتي تتطلب حلولاً إستراتيجية وعند ما تقرر المؤسسة إجراء تشخيص استراتيجي فلها خيارات:

**- الخيار الأول :** هو أن تشكيل مجموعة (ad-hoc) تجمع إطارات تكلف بالقيام بالدراسات المناسبة وتقدم النتائج القابلة للقياس

**- الخيار الثاني :** فهو طلب استشارة خارجية من جهات المختصة وتكون هذه المهمة بمقابل ومما يفصل بين هذين الخيارين عادة هو التكلفة فالتقرب من المكاتب المتخصصة يكون المكلف جداً خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكن هناك معايير أخرى تتدخل ولها تأثيرها وهي عنصر المهارة ، التوقيت اللازم للإعداد ، الثقافة والجو العام السائدين بالمؤسسة وكذا الأهداف الضمنية للإدارة وقد تكون لبعض المؤسسات الإطارات الكفاءة وتملاً الوقت وكذا المنهجية لكنها بحاجة للاستشارة الخارجية طلباً لرأي من خارج المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بوزيد دارين ، مساهمة للإعداد إستراتيجية مؤسسة في قطاع البناء ، مرجع سابق، ص 82

والجدول رقم (01) بين الفرق بين التشخيص الاستراتيجي والتشخيص الوظيفي

التشخيص	الاستراتيجي	الوظيفي
الأسئلة الواجب طرحها	هل تقوم المؤسسة بما يجب هل استراتيجياتها المتبعة فعالة	هل تؤدي المؤسسة وظائفها كما يجب هل يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل جيد
طريقة أداء العمل	تغير الموضع الاستراتيجي تغيير سياسات المؤسسة	الاستفادة الكاملة من الموقع الاستراتيجي الذي تم اختياره تحسين تنفيذ الإستراتيجية
نوع القرارات الواجب اتخاذها والتوصيات المقترحة	قرارات إستراتيجية قرارات تغير الإستراتيجية	قرارات صحيحة قرارات توجيهية قرارات تنظيمية قرارات رقابية

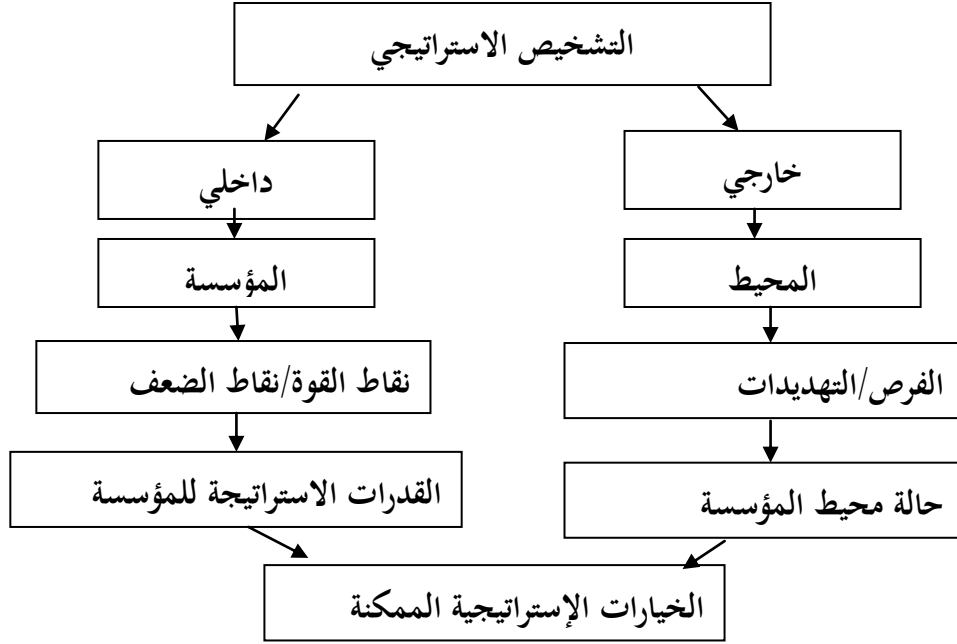
المصدر: طالب احمد دنيا ، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المنظمة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص33.

من خلال الجدول نلاحظ أن التشخيص الاستراتيجي تطرح له أسئلة من نوع هل الإستراتيجية المتبعة فعالة وطريقة أداء العمل تغير من السياسات المتبعة ، و نوع القرار الواجب اتخاذه ، أما الوظيفي تطرح له أسئلة من خلال الوظائف و كيفية تنفيذ الإستراتيجية ، و نوع القرار الواجب تنفيذه.

المطلب الثالث: أبعاد التشخيص الاستراتيجي

يركز التشخيص الاستراتيجي على مدخلين متكاملين هما التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي للمحيط<sup>1</sup>

الشكل رقم (01) يوضح لنا بعدي التشخيص الاستراتيجي :



المصدر : سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص علوم تجارية ، جامعة المسيلة ، 2005-2006، ص 18.

**أولاً : التشخيص الداخلي:** ويقصد به إن المنظمة تهتم بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك لغرض رئيسي يتمثل في بيان القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل الخطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طالب احمد دينا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المنظمة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 35

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير ، الطبعة الثانية، دارا لمسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان الأردن ، سنة 2007 ، ص 84

أ- نقاط القوة : هي بعض الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل ، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة وتعزز عناصر القوة التي تساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية وتمثل في كفاءة الموارد المالية والكفاءات الإدارية والتنظيمية ، انخفاض تكاليف الإنتاج وجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات ، قدرة عالية للتنافس ، امتلاك المنظمة إنتاجاً أحسن وإسماً بارزاً وسمعة قوية ، تكنولوجيا مثالية.

ب- نقاط الضعف : فهي بعض النقاط التي تؤثر نقص أو فقر في إمكانيات المنظمة خصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة الوصول إلى الميزة التنافسية كالضعف في الموارد المادية والبشرية ، فشل في جانب البحوث والتطوير، ضعف شبكة التوزيع ، مهارات تسويقية دون معدل تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين .

لذلك ينبغي على المدراء الإستراتيجيون إدراك أهمية عناصر الضعف وتحديدتها لغرض توفيق إضرارها والتقليل من أثارها السلبية والحرص على التقويم عناصر القوة وتحديد الأهمية لكل عنصر ومدى مساهمته في تحقيق الميزة تنافسية للمنظمة.<sup>1</sup>

ثانياً: التشخيص الخارجي: هو عملية اكتشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية ، وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر فرعية ، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيها بينها من جهة وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى .

أ - بيئة الصناعة: ويقصد بها تحليل اللعب التنافسية لموضع المؤسسة في مقابلة منافسيها ومعرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات والتعرف على محددات النجاح.

- الفرص: حسب kotler وتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بكيفية تؤدي إلى تحقيق العائد (حاجة يمكن أن تحققها المؤسسة) إذاً فالفرصة مرتبطة بالسوق وعندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة:

- هل هذه الفرص مرتبطة بنشاط المؤسسة ؟

- هل بإمكان المؤسسة تليتها ؟

1- نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم ، الأهمية ، التحديات، الطبعة الأولى ، دار النشر والتوزيع ، عمان الأردن 2009 ، ص 90



والفرص قد تتعدد ولا يمكن حصرها في السوق.<sup>1</sup>

والفرص هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين في السوق ، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعتبر الفرص السوقية عاملا مهما في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة والمنظمة التي توفر لديها فرصة صناعة ولا تعمل على استغلالها واستثمارها فهي واهمة لأن الفرص لا تتكرر بحكم الارتباط بعاملتي الزمان والمكان .

- **التهديدات :** هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار قليلة إلى الأسواق أو زيادة الضغوط التنافسية أو نمو قوة التفاوض عند المشتري والمجهزين ، ثم التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين<sup>2</sup>

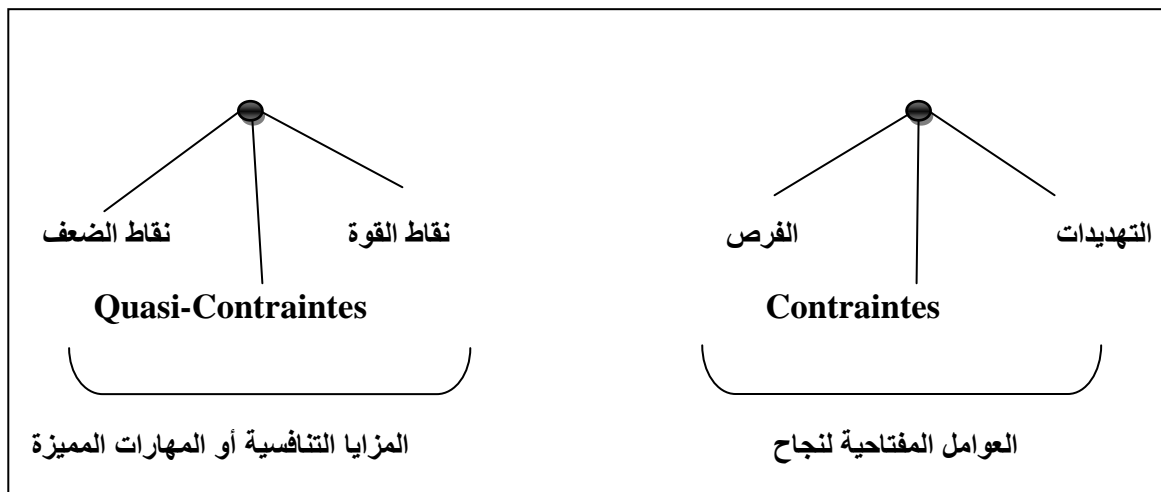
● حسب kotler التهديدات هي مشكلة تنشأ كنتيجة الاضطرابات البيئية والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة ، كما إن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة ، فالتهديد ليس بالشيء المطلق قد يكون محصورا زمنيا وقد يرتبط بوظيفة معينة وقد يرتبط بعوامل خارجية عن نطاق تدخل المؤسسة مثلا لإغراق السوق بصورة مفاجئة بمنتج من طرف منافس معين يصعب على المؤسسة تمويل طرق إنتاجها في المدى القصير فكساد السلع وتراجع المبيعات يؤثر على العائد ويشكل تهديدا خطيرا على المؤسسة.<sup>3</sup>

1- الشريف فايزة مخلب بقة ، تأثير التحليل البيئي كلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 02 ، جوان 2015 ، بولايي برج بوعرييج ، سطيف ص 139.

2 - نعيم إبراهيم الظهر ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، 110 .

3- المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 139.

والشكل رقم (02) يبين لنا ملخص مضمون التشخيص الداخلي والخارجي :



المصدر : حويو فضيلة ، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة  
الماجستير كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2004-2005 ، ص 83.

#### المطلب الرابع : خصائص التشخيص الاستراتيجي

التشخيص الاستراتيجي الفعال والملائم هو ما تتضمنه خطواته مجموعة من الخصائص والتي يجب

أن تكون :

أولاً : شاملة وواضحة : مفهومة لنتائج التشخيص المقدمة (المقترحة) .

ثانياً : صارمة : في نفس الوقت مرنة لتتمكن من الإحاطة بكل وضعيات الممكنة وتتماشى مع مختلف التغيرات المحيط .

ثالثاً : ملائمة : ملائمة للأسس النظرية .

رابعاً : استكشافية : تمكن من استكشاف العوامل المحبأة (غير معروفة) والتي تسمى بالعوامل المفتاحية .

خامساً : مفتوحة : تشجع الحوار والتوافق بين المعلومات بحثاً عن الحقيقة الإستراتيجية بتحديد معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تملك تأثيرات (إيجابية أو سلبية) على نمو المنظمة .

سادساً : منهجية وتقنية : بالنظر إلى الطريق المتبعة في عملية التشخيص ، والوقت المتاح والموارد المتوفرة .

سابعاً : الاستمرارية والديمومة : ذلك قصد البحث والحصول على معلومات التي تمكن المنظمة من القدرة على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية ، فالإدارة الإستراتيجية في ارتباط مع بيئتها وقصد محاولة المتنبأ بجوانب القصور والضعف الحالية والتهديدات المتوقعة لتهيئة المناخ المناسب لتعامل معها والحد منها أو القضاء عليها .<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

تعتبر دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عند إدارة وتنظيم الأعمال ، وتعد الدراسات البيئية من الموضوعات الحديثة في دراسات الإدارة حيث كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمنظمات ثم بدأ الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية حيث يعتبر تحليلها هام عند اختيار الإستراتيجية المناسبة والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات والتي تتم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمديرين في المنظمة والذين يقومون بتحليلها من اجل تحديد مستقبل المنظمة باستعمال عدة أدوات مختلفة .

### المطلب الأول : تعريف البيئة الخارجية :

هناك عدة تعاريف للبيئة الخارجية نذكر منها :

**أولاً :** تشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموع العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئة التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتؤثر فيها .<sup>2</sup>

**ثانياً :** هي تلك العوامل الخاصة بالمجتمع عموماً ، وتؤثر في المنظمة ، وتمثل في القوى الاقتصادية ، والقوى والعوامل التكنولوجية ، والقوى السياسية والقانونية ، والقوى الثقافية والاجتماعية ، والتي تؤثر على جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع ، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه .<sup>3</sup>

**ثالثاً :** تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرته ، يفيد تحليل هذا المتغيرات في :

<sup>1</sup> - بلقيدوم صباح ، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات ، مرجع سابق ، ص 79.

<sup>2</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي ، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والعمليات، الطبعة 13 ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، ص 51

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم الدرة ، ناصر محمد مسعود جردات، الإدارة الإستراتيجية ، في القرن الحادي والعشرون ، الطبعة 2014 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ص 147 .

- صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها
- كيفية توجيه الموارد المتاحة، وتعظيم الاستفادة منها.
- تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها
- تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تصحيحها أو علاجها.<sup>1</sup>

**رابعاً:** البيئة الخارجية هي الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج تعمل لتحقيق أهدافها ، أي هي مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج عملها.<sup>2</sup>

**خامساً :** هي عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية.<sup>3</sup>

**سادساً :** البيئة الخارجية هي كل الجزئيات وعناصر وكتل مختلفة وكل المكونات هي في حالة صياغة متحركة بما في ذلك الأفراد ، وعوظفهم وأحاسيسهم ورغباتهم وتطلعاتهم والقوانين والأعراف الاجتماعية والأفكار، والآراء والاتجاهات السائدة والمعايير المؤثرة ، كما أن في صميم البيئة إعداد من العناصر لا تعد ولا تحصى تتواجد دائما وتتطور وتتغير باستمرار وتشمل حياة المنظمة في الخارج.<sup>4</sup>

**سابعاً:** هي جميع مما يحيط بالمنظمة ويقع خارجها ولا يكون جزءا منها ، في حين أن التصور الحالي للبيئة يشمل المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها.<sup>5</sup>

1- نعيم إبراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 102 .

2- محمد عبد الوهاب حسن عشموي ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات ، القاهرة ، ص 52.

3- محمد هاني محمد ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار المعتر للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ص 144.

4- عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الاردن ، ص 143.

5- فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الإدارة الإستراتيجية ، نظريات ، مداخل ، أمثلة وقضايا معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،

عمان - الاردن ، ص 129

➤ ومن التعاريف السابقة نستنتج أن البيئة الخارجية للمؤسسة هي كل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والدولية وكل المتغيرات السياسية والاجتماعية وكل البنى الإرتكازية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على القرارات الإدارية والخطط الإستراتيجية لأي منظمة والتي تمنح لها فرصة وتشكل لها تهديدا لنجاح المنظمة .

### المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية

تتحكم في البيئة الخارجية عدة مجموعات من المتغيرات التي تؤثر فيها بشكل مباشر وغير مباشر ومن هذه المجموعات نذكر :

**أولا : مجموعة المتغيرات الاجتماعية والحضارية :** وهي من أهم المجموعات وربما تكون أكثر تأثيرا في نجاح المنظمة ، وعدمه فهي الوسط الحي الذي يحتوي المنظمة ، بكل ما فيها من نمط معيشة الأفراد ، ومستوى هذه المعيشة وقيم الناس ، والأطر الأخلاقية للأفراد لمجتمع المنظمة ، كما تؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية للمنظمة وعلى وظائفها المختلفة وهناك الكثير من هذه المؤثرات التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تمثل جميعها البيئة الاجتماعية والحضارية أهمها.

**أ- المتغيرات السكانية :** ونعني بها زيادة السكان يزيد من القدرة الشرائية لديهم يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات الخاصة بالمنظمة وخدماتها.

**ب- المتغيرات والمؤثرات الخاصة بدور المرأة في المجتمع :** إن خروج المرأة للعمل يؤدي إلى تزايد الطلب على كثير من المنتجات مثل زيادة الطلب على المنتجات السهلة المنال مثل الوجبات سريعة الإعداد ، أو زيادة الطلب على كثير من المنتجات مثل زيادة الطلب على الحاضنات للأطفال ، كما يزيد خروج المرأة إلى العمل إلى زيادة دخل الأسرة ومن ثم زيادة الطلب على كثير من الحاجيات كالسفر، السيارات، والطلب على الملابس.

**ج- المتغيرات والمؤثرات الخاصة بارتفاع مستوى التعليم :** زيادة عدد المتعلمين وارتفاع مستوى التعليم له تأثير واضح على نشاط المنظمة ، لأنه لا يمكن الأفراد من الحصول على دخل أفضل والذي يؤدي إلى زيادة القدرة الشرائية مما يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض السلع .

**د- المتغيرات والمؤثرات الخاصة بقيم وقواعد السلوك :**

**هـ- الخاصة بالعمل:** قيم وقواعد السلوك المرتبطة بالعمل تختلف من مجتمع لآخر كما أنها تختلف

الأفراد أنفسهم في هذه المجتمعات (مجتمع أمريكي ، مجتمع ياباني )

**و- المتغيرات والمؤثرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية :** لا ريب إن كل منظمة من

المنظمات تواجه العديد من الأطراف ، أو الجهات أو الجماعات صاحبة المصلحة الحقيقية والمخاطرة مع

المنظمة والأطراف المهمة هنا ، وملتطلبات المجتمع فالدراسات الحديثة ترى بان المنظمة لابد أن تعمل

كحكم أو كوسيط بين جماهير الناس ومؤثراتهم ومصالحهم المختلفة<sup>1</sup>.

**ن- المتغيرات والمؤثرات من الأطر الأخلاقية :** مصدر الأخلاق في الفكر الديني هو الله فالله

هو تجسيد الخير الأخلاقي والفضيلة الأخلاقية وبالإضافة إلى هذا فان الله هو المعيار الوحيد لما هو أخلاقي

**ثانيا: مجموعة المتغيرات الفنية والتكنولوجية:** ويشمل ذلك كل الاختراعات المختلفة والتقدم

العلمي المهم للمنظمة ومن المؤشرات المهمة مثل هذه النماذج ما يتعلق بتقديم منتجات جديدة و استخدام

تقنيات متطورة و التركيز على أنشطة البحث و التطوير<sup>2</sup>

والعوامل التكنولوجية وتبني التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات منظمة الأعمال وتعتبر

التكنولوجيا في العوامل الأساسية في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها

باستمرار<sup>3</sup>.

المتغيرات التكنولوجية : تشمل المتغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية كزيادة

الاعتماد على الحاسبات الآلية .

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير ، مرجع سابق ، ص من 162 إلى-166.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، ناصر محمد مسعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية ، في القرن الحادي والعشرون ، مرجع سابق، ص 149-150

<sup>3</sup> وائل محمد ادريس ، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية ، المفاهيم والعمليات ، مرجع سابق ، ص 52.

ونظرا لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة ، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الإستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة ، من حيث نوعها وتحديد أسلوبها جمعها وكيفية الحصول عليها ( من مصادر داخلية ، أم خارجية ومن ثم تنظيمها وتحليلها لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة أو التهديدات التي تواجهها ، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها ، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة ، والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمنظمة.<sup>1</sup>

**ثالثا: مجموعة المتغيرات الاقتصادية :** تشمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة بما في ذلك نوع

التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامية ، بالإضافة إلى السياسات المالية

والعوامل الاقتصادية Economic وتعني التأثيرات المحلية والوطنية والعالمية وتأثيرات المتغيرات الاقتصادية العالمية كالاقتصاد العالمي على عمليات منظمة الأعمال ، وتشير هذه العوامل إلى مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمركبات المرتبطة بها متمثلة بالناتج القومي الإجمالي معدل نمو الاقتصاد ، متوسط داخل الفرد معدل التضخم والبطالة ... ومن العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.<sup>2</sup>

**رابعا: مجموعة المتغيرات الفنية لبيئة الصناعة :** تتأثر الصناعة بالعديد من العوامل الاقتصادية والفنية وكذلك تتأثر بالتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته ، وطرق تمويل الصناعة ، والخدمات المستخدمة والتدخل الحكومي فيها ، والسياسات التسويقية المستخدمة في الصناعة ، وينبغي على المدراء الاستراتيجيين دراسة وتحليل العوامل التي تعبر عن الملامح الاقتصادية للصناعات والتي يمكن تحديدها كالاتي:

أ- **حجم السوق:** إن الأسواق الكبيرة غالبا ما تخلق الاهتمام لدى الشركات نحو اكتساب

المنافسين وبناء مواقع من الصناعات الجذابة

ب- **مدى التسابق في التنافس سواء كان (محلي ، إقليمي ، دولي ، عالمي )**

ج- **معدل نمو السوق وأين موقع الصناعة في دورة النمو (التطوير المبكر ، النمو السريع**

**والاستقرار النضج المبكر ، النمو السريع والاستقرار ، النضج المتأخر والإشباع ، والركود ، الانحدار**

<sup>1</sup> محمد هاني محمد ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، مرجع سابق ، ص 77

<sup>2</sup> وائل محمد ادريس ، طاهر محسن الغالي ، الإدارة الإستراتيجية ، المفاهيم والعمليات ، مرجع سابق ، ص 52

والتلاشي) عدد المنافسين في الصناعة وإحجام ارتباطهم بها : هل الصناعة مقسمة إلى عدد كبير من الشركات الصغيرة أو مركزة ومسيطر عليها من قبل عدد قليل من الشركات الكبيرة

د- عدد المشترين وإحجامهم النسبي

هـ - الانتشار للتكامل العمودي والأفقي للصناعة : ترفع الاحتياجات الرأسمالية ، تؤدي إلى خلق الاختلافات في التنافس ، واختلاف الكلف بين الشركات المتكاملة جزئيا وكليا وبين الشركات غير المتكاملة جزئيا وكليا .

و- سهولة دخول وخروج الشركات من السوق : تؤدي الحواجز العالية إلى الحماية مواقع وأرباح الشركات القائمة في السوق ، أما الحواجز المنخفضة تؤدي مواجهة المنظمات لخطر دخول شركات جديدة في السوق.

ز- سرعة التغير التكنولوجي : سواء عن طريق الابتكار في عمليات الإنتاج وتقديم منتجات جديدة

- قدرة الشركات تحقيق اقتصاديات الحجم والشراء:

- مدى استخدام الشركات معدلات عالية من إمكانياتها لتحقيق كفاءات الإنتاج بأقل الكلف

- تحديد فيما إذا كانت منتجات أو خدمات الشركات المتنافسة متميزة بدرجة عالية أو متميزة بشكل ضعيف أو ملائمة تماما .

- تحديد قدرة الصناعة على امتلاكها تعليم عالي ومنحنيات خبرة قادرة على تخفيض معدل كلفة الوحدة الواحدة من المنتجات.

ح- الاحتياجات الرأسمالية : المستلزمات الرأسمالية الكبيرة تؤدي إلى اتخاذ قرارات

استثمارية حرجة ، والوقت يصبح مهم ، وتزداد حواجز الدخول والخروج من السوق .

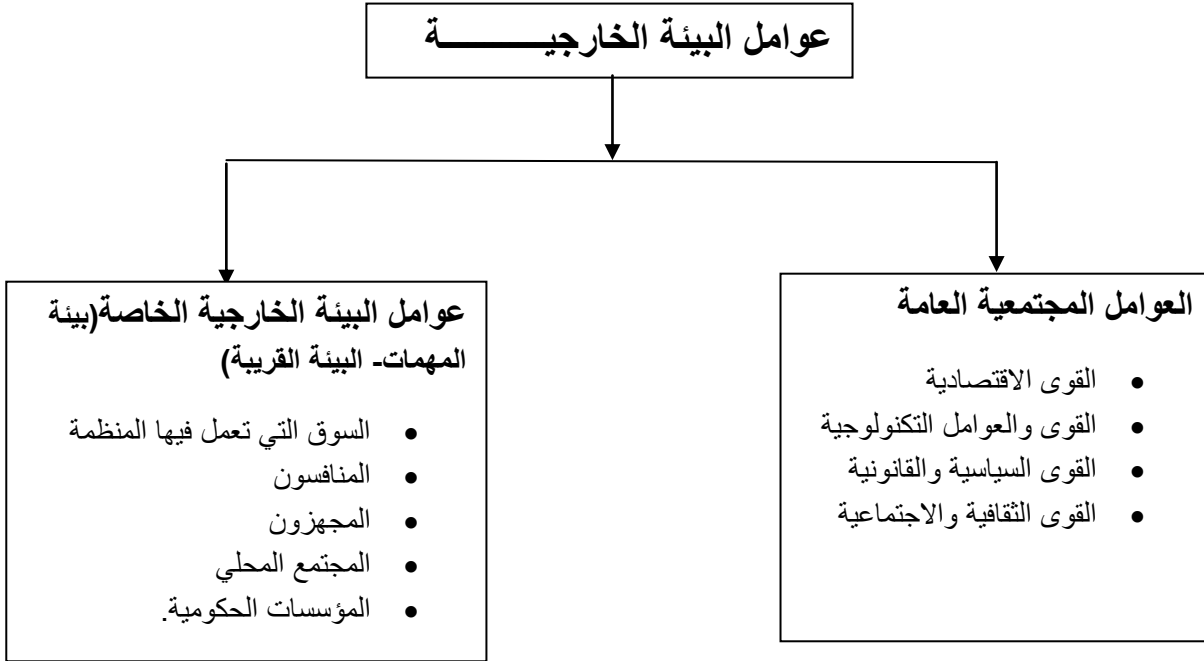
ط- إمكانية تحديد أرباح الصناعة : إذا كانت أعلى أو أدنى من المتوسط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الطبعة العربية 2013 ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ص 99 - 100-101 .



❖ والشكل التالي يوضح عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة :

الشكل رقم (02) عوامل البيئة الخارجية



المصدر : عبد الباري إبراهيم درة ، ناصر محمد سعود جرادات ، الإدارة الإستراتيجية ، في القرن الحادي والعشرون، النظرية التطبيقية، مرجع سابق ص 148 .

#### المطلب الثالث : أسباب دراسة تقييم البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها لعوامل البيئة المؤثرة ، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها . وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الإستراتيجية

أولاً - تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها . ونطاق هذه الأهداف ، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية .

ثانياً : بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها . وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة

**ثالثا :** تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها ، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية ....الخ.

**رابعا :** بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها وتعاونها في عملياتها وأنشطتها .

**خامسا :** تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطي لها .

**سادسا :** تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للإفراد والمنظمة والذين يمثلون قطاعات عملائها ، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها توقيت إنتاجها وتسويقها ...الخ .

➤ وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة ، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما :

❖ الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها.

❖ المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها .<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أهمية تحليل البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها ، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية على تحديد العديد من النقاط أهمها :

**أولا : الأهداف التي يجب تحقيقها :** إن دراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف.

**ثانيا : الموارد المتاحة :** تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة على بيان الموارد المتاحة (عمالة -

رأسمال- تكنولوجيا- آلات- أفراد...) وكيفية الاستفادة .

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، طبعة 2003 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، ص 148-149 .

ثالثا : النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تساهم الدراسات البيئية على تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها ، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات ، وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع ، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة.

رابعا : أنماط القيم والتقاليد وأشكال السلوك سواء إنتاجي أو استهلاكي أو تنافسي : تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على نمط القيم السائدة وأيها يحضى بالأولوية.

➤ وصفوة القول إن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الإستراتيجية والخطط المناسبة للمنظمة ، إذا تقييد خلاصات نتائج هذه الدراسات في تحديد وبيان الفرص التي يمكن للمنظمة اغتنامها ، المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

تقوم المنظمة بتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وضعفها الحالي وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلا . ومن الجدير بالذكر ، بأن جوانب القوة والضعف نسبية حيث تختلف هذه النواحي من منظمة إلى منظمة أخرى ومن وقت لآخر.

#### المطلب الأول : تعريف البيئة الداخلية

إن لمعرفة البيئة الداخلية أهمية كبيرة لكون المنظمة تستطيع التحكم فيها والتأثير عليها ومن خلال هذا هناك عدة تعاريف للبيئة الداخلية نذكر منها :

أولا : ونعني بها موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية ، والبشرية ، والإنتاجية ، والمعنوية ، وأكد آخرون على عوامل إدارية تنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة وثقافتها إضافة إلى موارد المنظمة كعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج ، التسويق الأفراد ، والمالية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، ص 141-142 .

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحلال دراسية ، مرجع سابع ، ص 186

ثانيا : كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات والإمكانات مادية كأموال والآلات ، والمباني ، والمواد... الخ وغيرها. أو كانت بشرية (إدارية و تنظيمية وتنفيذية).<sup>1</sup>

ثالثا : تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال .

رابعا : ويؤكد (Corto & Peter ,1995-36-37) إن البيئة الداخلية للمنظمة يعبر عنها بكل من المحتوى التنظيمي والمحتوى المالي ولعملياتي . حيث ان المحتوى التنظيمي يضم ثلاث مكونات رئيسية وهي الهيكل التنظيمي Organizational Structure والثقافة التنظيمية Organizational Culture وموارد تنظيمية Organizational Resources.<sup>2</sup>

خامسا : يشار إلى البيئة الداخلية بأنها " القوة الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته "ومن أمثلة على ذلك : أهداف الشركة ، طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصالات داخلها ، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها .<sup>3</sup>

سادسا : وقد يتم التعبير عن البيئة الداخلية بأنها " إدراك أعضاء المنظمة لطبيعة ونمط وأسلوب إدارته "

ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفا لمفهوم " مناخ المنظمة " والذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم ، ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل المنظمة .<sup>4</sup>

سابعا : البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية .

ثامنا : أن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، طبعة 2015 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص 157 .

<sup>2</sup> وائل محمد إدريس ، طاهر حسن الغالي ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات ، مرجع سابق ، ص 56 .

<sup>3</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان الاردن ، سنة 2013 ، ص 184 .

<sup>4</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 184 .

<sup>5</sup> فاضل محمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الإدارة الإستراتيجية ، نظريات -مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة ، مرجع سابق ، ص 184

➤ وبصفة عامة فإن البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها وتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق .

### المطلب الثاني : مكونات البيئة الداخلية

أن المؤسسات تركز اهتمامها على سلسلة مترابطة من العناصر التي تتحكم بنتائج أدائها حيث يتناسب أداء المؤسسات وقدرتها على المنافسة مع أضعف حلقات هذه السلسلة المترابطة والتي تشمل العوامل التالية :

أولاً : عوامل إستراتيجية **Strategic Factors** وهذه العوامل متعددة وكثيرة ومن الأمثلة عليها :

- ❖ التوجه الإستراتيجي .
- ❖ التركيز على العملاء .
- ❖ انسجام المؤسسة مع إستراتيجياتها .
- ❖ تحديد الفرص والتهديدات .
- ❖ الاستجابة الاستباقية للتغيرات .
- ❖ صنع القرار .
- ❖ المساءلة عن النتائج .

ثانياً : العوامل التنظيمية **Organizational Factors** ومن الأمثلة على العوامل التنظيمية

- ❖ التزام الإدارة العليا بواجباتها .
- ❖ الثقافة المؤسسية .
- ❖ أنظمة وسياسات العمل .
- ❖ الهيكل التنظيمي .
- ❖ آلية توفير واختيار الموارد .
- ❖ خطط العمل .

أ- العوامل التشغيلية **Work Environment Factors** ومن الأمثلة عليها

- ❖ أسلوب ودعم الإدارة

- ❖ التحكم بالعمل
- ❖ توضيح المسؤوليات.
- ❖ الحوافز.
- ❖ مقاييس الأداء .
- ❖ انسياب العمل .
- ❖ مستوى توظيف الموارد البشرية وغير بشرية .
- ❖ البنى التحتية والتكنولوجيا .

ب- عوامل بشرية **Competencies Factors** والتي تشمل على القدرات ومهارات وإمكانيات الموظفين وتحفيزهم الذاتي عمليا وعندما تعمل المنظمات على التنفيذ استراتيجياتها وخططتها وسياساتها وترجمتها إلى أرض الواقع ، فان معظم هذه المنظمات تفقد جزءا من الأداء نتيجة وجود فجوات أو صعوبات في بعض العوامل النجاح الرئيسية ، الأمر الذي يحد من الحصول على الأداء والأهداف المرغوبة.<sup>1</sup>

أ- عناصر البيئة الداخلية (ضمن موقع أو بمواقع المهمة الإستراتيجية )

- ❖ وظائف المنشأة .
- ❖ المدخلات. الأولية
- ❖ المدخلات الوسيطة .
- ❖ وسائل النقل والاتصالات والخبز .
- ❖ المباني .
- ❖ الهيكل الثقافي .
- ❖ القيادة والتنظيم .<sup>2</sup>

ب- عوامل البيئة الداخلية متمثلة بالهيكل التنظيمي ومدى توفر الكفاءات الإدارية الأطر الفنية المطلوبة ، وثقافة المنظمة باعتبارها عوامل تنظيمية وإدارية محددة ومحفزة في المنظمة ، إضافة إلى العوامل الوظيفية للمنظمة (التسويق ، الإنتاج ، الأفراد ، المالية ، والبحوث والتطوير )

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 187.

<sup>2</sup> هوشيار معروف ، التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل لنشر ، سنة 2009 ، ص 69 .

والتي تتضمن معظم الجوانب التي تساهم في إبراز نواحي القوة والضعف في المنظمة<sup>1</sup>.  
والجدول رقم (02) يبين أهم عناصر التحليل داخل المنظمة :

العوامل	المتغيرات
(01) التسويق	نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية. مزيج المنتجات . وضع المنتجات في دورة حياة المنتج. مدى الاعتماد على منتجات رئيسة في تحقيق المبيعات/ الأرباح التدفق النقدي . شبكة التوزيع (قنوات ومنافذ التوزيع) . بحوث التسويق.
(02) الإنتاج	حجم ونوع ، وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة . الآلات (التخصص ، تعدد الأغراض ، مدى عصرية طرق الإنتاج) . تكاليف الإنتاج ، المباشرة وغير المباشرة / الثابتة والمتغيرة ومستوياتها. المواد ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها. نظم الرقابة على الإنتاج . البحوث والتطوير .
(03) التمويل	هيكل الأصول الحالي - التدفق النقدي والسيولة . هيكل رأس المال وحقوق الملكية . الربحية " العائد على الاستثمار والمبيعات " . الإجراءات الخاصة بإدارة المالية . هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل .
(04) الأفراد	تخطيط القوى العاملة (الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع ...) . مستويات الأجور والمرتببات والحوافز والمكافآت . الظروف المادية والمعنوية للعمل .

<sup>1</sup> كركيا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، مرجع سابق ، ص 124 .

نقابات العمال والاتحادات ...	
جودة الهيكل التنظيمي وعلاقته المتشابكة. مستويات التنظيم ومكانتها . أخلاقيات الإدارة العليا .	(05) الهيكل التنظيمي

المصدر : عبد العزيز بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سابق ص186

بلال خلف سكارنة ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص158.

#### والشكل رقم (04) يبين موقع البيئة الداخلية في البيئة ككل



المصدر : جديان منال ، إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع

الريادة والبقاء فيه ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق جامعة أ

محمد بوقرة بومرداس 2013-2014 ، ص 55.



المطلب الثالث :أسس تقييم البيئة الداخلية

إن تحليل والتقييم الداخلي للمنظمة يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة وكذلك تحديد بعض مجالات الأنشطة التي تتعلق بعمل المنظمة والعمل على استبعادها . ولكي يمكن الوصول إلى ذلك فلا بد وان تستخدم بعض الأسس في القيام بعملية التحليل والتقييم .<sup>1</sup>

بعد القيام بعملية تحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة لا بد من القيام بتقويم تلك الأنشطة بغية تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة ، وتحديد الأنشطة لتي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، وتشخيص الأنشطة التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة وكذلك يساهم التقويم إضافة إلى التعرف على قدرات المنظمة الحالية تحديد قدرات المنظمة مقارنة مع مثيلاتها في الصناعة ، وهل يمكن مواجهة التهديدات البيئية ، واقتناص الفرص المتاحة أمامها

وتنطوي عملية التقويم على أساليب متعددة ، كأسلوب تحليل النسب ، وتحديد نقاط القوة والضعف وفقا لأداء المنظمة وأداء المنظمات الأخرى في الصناعة والتي سنوردها كالاتي :

**أولاً: عقد الاجتماعات الدورية :** يتم تقويم أداء الأنشطة الداخلية للمنظمة ، عبر الاجتماعات الدورية والنظامية التي تعقدها المنظمة ( الشركة ) لأعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوا العلاقة ، للقيام بمناقشة واقع أداء المنظمة وقد تكون المناقشات حامية وحادة وفقا لما يسمى بأسلوب العصف الذهني من اجل تحليل وتقويم موقفها الحالي وتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وفقا وبناء على البيانات السابقة والحالية ، والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة ، وكذلك من اجل تقويم موقفها إزاء المنظمات المنافسة الأخرى في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة .

**ثانياً : أسلوب المراجعة الإدارية :** يتم تقويم أداء المنظمة عن طريق المراجعة الإدارية لجميع أنشطتها وفي كافة المجالات التسويقية ، الإنتاجية ، الموارد البشرية ، والتمويلية ... الخ من اجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها ، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها عن طريق توقيها أو التقليل مخاطرها. وبإمكان المنظمة أن تقدم نموذجها للمراجعة الإدارية وتقويمه وفقا للأنشطة التي تراها ضرورية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 179 .

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، مرجع سابق ، ص 139 – 140 .

**ثالثا: أساس تحليل النسب :** أن هذا الأساس (تحليل النسب) يعتمد على فكرة واحدة وهي إيجاد العلاقة بين متغيرين هامين . وعندما نفكر في تحليل النسب فإن أول ما يتبادر إلى الأذهان تحليل النسب المالية . فهناك مجموعات من النسب المالية مثل نسب السيولة ، أو نسب الرفح المالي أو التشغيلي ، ونسب النشاط . ولكن ينبغي أن نعرف أن هذه النسب يمكن استخدامها في كل المجالات الوظيفية الأخرى مثل التسويق ، والإنتاج ، والأفراد ، والبحوث والتنمية . والواقع أن هذه النسب تستخدم للحكم على درجة قوة المنظمة داخليا .<sup>1</sup>

**رابعا: أساس الأداء السابق :** الأساس التاريخي أو معيار الأداء السابق للمنظمة . فالإدارة في هذه الحالة تقوم بمقارنة النسب التي تم حسابها للفترة الحالية بنفس النسب التي تم حسابها عن فترات سابقة . فإذا زادت النسب الحالية عن نسب الماضي وكان ذلك يتعلق بأمر إيجابي فإن الإدارة تستنبط من ذلك أن هناك بعض جوانب القوة في أدائها والعكس صحيح إذا كانت النسب مرتبطة ببعض الجوانب السلبية في الأداء

**خامسا : معايير الصناعة :** حيث أن الحكم على قوة المنظمة أو مناطق الضعف بها من الأمور النسبية فإن ذلك يعني ضرورة مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافسين لها في نفس الصناعة . ومثل هذه المقارنة (معايير المنظمة مع معايير الصناعة تقوم على ثلاثة افتراضات أساسية وهي (Bates and Eldrege, 1984) :

❖ إن المنافسون يعرفون ما هي المعايير المثالية .

❖ إن المنظمة تحاول الوصول إلى نفس السوق الذي يحاول المنافسون الوصول إليه

❖ إن على المنظمة إن تتماثل في تصرفاتها مع تصرفات المنافس حتى يمكنها الاستمرار في المنافسة

**سادسا : الحكم المعياري :** أن الأساس الأخير لعملية المقارنة يقدم لنا صورة لما ينبغي أن يكون عليه الأداء من وجهة نظر إداري . فالحكم المعياري يقدم لنا صورة لما ينبغي إن يكون عليه الأداء الأمثل .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 180 .

<sup>2</sup> - إسماعيل احمد السيد ، نفس المرجع ، ص 180-181-182 .

المطلب الرابع : أهمية تحليل البيئة الداخلية

يعتبر التحليل الداخلي للبيئة عملية يتم من خلالها فحص نقاط القوة والضعف مما يعطيه أهمية كبيرة تتجلى

فيما يلي :

أولاً : تقييم القدرات و الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة .

ثانياً : التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة او التي تعمل في نفس الصناعة .

ثالثاً : بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلا ما يؤدي لزيادة

قدراتها الاستغلال الفرص ومواجهة المخاطر .

رابعاً : استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من

أثارها السلبية .<sup>1</sup>

خامساً : تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي من جانب الفرص والمخاطر ناتج التحليل

الخارجي (من جانب آخر .<sup>2</sup>

سادساً : ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط الضعف والقوة ) وتحليل

الخارجي (مجالات الفرص).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://hrdixussion.com>

<sup>2</sup> <https://hrdixussion.com>

<sup>3</sup> حضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 188 .

### خلاصة

تعتبر عملية التشخيص الاستراتيجي ضرورة حتمية في وقتنا هذا لمعظم المنظمات الاقتصادية ، من اجل الوصول إلى كل من معطيات التي تمدها البيئة الداخلية والخارجية ، هنا تتجلى أهميته البالغة والتي من خلالها تظهر الحقائق المتمثلة في نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة وكل الفرص المتاحة إضافة إلى القيود التي قد تواجهها في بيئتها الخارجية لتعزيز مكانتها التنافسية وبلوغ كل أهدافها الإستراتيجية الممكن تحقيقها بأقل التكاليف وأكبر ربحية ممكنة ، حيث تبعث على أساسها قاعدة سليمة لصياغة رؤية واضحة والشاملة لغد أفضل، من خلال لمعلومات التي يمدها التشخيص الاستراتيجي للبيئة .

## تمهيد

تعتبر الرؤية الخطوة الأولى والركيزة الأساسية لبناء المنظمات، والمرآة العاكسة للمستقبل المأمول، فكونها التصور الذي يجمع بين الخيال والواقع، الحلم والحقيقة، ينطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين.

وصياغة الرؤية أمرا هاما لا يعني السماح للتخطيط الاستراتيجي بتقييد المنظمة ببرنامج عمل يتسم بالجمود بل يتركز على المسار المشترك للتطور المتسم بالمرونة والديناميكية التي تسمح للمنظمة التكيف ومحيطها المتغير.

ولأهمية التي تكتسبها الرؤية في بناء تنظيم سليم وطموح يحضى باهتمام الاقتصاديين من جهة وبقية المجتمع من جهة أخرى اعتمدنا في هذا الفصل للإلمام بمختلف أساسيات وجود الرؤيا الفعالة وتفعيلها في ما يلي:

المبحث الأول : ماهية الرؤيا الإستراتيجية .

المبحث الثاني : أسس صياغة الرؤيا وتحقيقها في الواقع .

المبحث الثالث : أدوات التشخيص الاستراتيجي الموضحة للرؤيا .

## المبحث الأول : ماهية الرؤية الإستراتيجية

توجه الرؤية ، والهئية التي ستكون عليها المنظمة مستقبلا يعبران عن الرؤية التي تعكس المواقف الحالية وتعطي انطباعا أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة ، والرؤية الشاملة والمتكاملة لجميع أعمال المنظمة تحقق التنسيق والترابط والتفاعل بين هذه الأعمال ، وهكذا تستطيع أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وان تضمن المستقبل.

## المطلب الأول : مفهوم الرؤية الإستراتيجية

هناك عدة تعاريف للرؤية الاستراتيجية نذكر منها:

**أولا :** هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني ، وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا<sup>1</sup>.

**ثانيا :** الرؤية وصف لطموحات المنظمة في المستقبل ، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة لهذه الطموحات .

**ثالثا :** الرؤية الإستراتيجية هي النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي .

**رابعا :** وتعني احد المداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد على نظام السيناريوهات أو المشاهد ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الأعمال ، وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الإدارة كونها مترابطة مع بعضها الأخر.

**خامسا :** وعرفت الرؤيا الإستراتيجية بأنها تصور لإستراتيجية أو مجموعة إستراتيجيات مستقبلية ، ويحقق ذلك مثلا إستراتيجيا للمنظمة<sup>2</sup>.

**سادسا :** الرؤية هي التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها ، وهي نتاج تفكير عقلي مبدع ومتجدد لواقع المنظمات وفعالها وما يصدر عنها من سلوك منظمي وسلوك استراتيجي يأتي استجابة لطموحات مؤسسيها والأطراف ذات العلاقة بها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد هاني ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، مرجع سابق ، ص 143.

<sup>2</sup> - بلال خلف سكارنة ، التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص 158-159 .

<sup>3</sup> - بلال خلف سكارنة ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص من 101 إلى 104 .

**سابعاً :** الرؤية تركز على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة ، حيث يصفها (عوض 200) على أنها طموحات المنظمة وأمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة وهي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني الذي يتضمن أكثر المعاني والأفاق اتساعاً في الزمن والاتجاه صوب المستقبل<sup>1</sup>.

➤ وبصفة عامة :تعتبر الرؤية احد مكونات الإدارة الإستراتيجية و هي الصورة التي تود المنظمة تحقيقها ، فهي تغطي فترة من عمر المنظمة و تكون قريبة من أهداف المؤسسة نسبياً حيث أنها تتفاعل مع المتغيرات البيئية و أكثر ارتباطاً بمستقبل المؤسسة .

### المطلب الثاني : عناصر الرؤية ( Components of Vision )

حدد كل من Collins & Porras إطار للرؤية يركز على العناصر التي تتكون منها أكثر من تركيزها على صياغة بيان أو وصف للرؤية نفسها ، فالرؤيا من وجهة نظرهما تتكون من عنصرين رئيسين هما :

**أولاً :الايديولوجيا الجوهرية : ( Core ideology )** تمثل الايديولوجيا الجوهرية ، أو كما يطلق عليها أحيانا الفلسفة المرشدة ، والهوية الذاتية للمنظمة وخاصيتها الثابتة التي تتغير بمرور الزمن رغم التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة ، وان الصفة المميزة لأغلب المنظمات الناجحة هي امتلاكها إيديولوجيا جوهرية تتسم بالثبات والاستمرارية .

وتتكون الايديولوجيا الجوهرية من عنصرين فرعيين هما :

**أ- القيم الجوهرية : ( Core Values )** تشير القيم الجوهرية إلى مجموعة المبادئ المرشدة للمنظمة والتي لا ترتبط بزمن معين وتمثل مصدر الهام للعاملين فيها لملاحقة الغرض الرئيس الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه (الجودة العالية ، التكنولوجيا الفائقة ، الابتكار والإبداع ، المسؤولية الاجتماعية).

**ب - الغرض الجوهري : ( Core Purpose )** فالغرض الجوهري هو السبب المتصور أو المثالي لوجود المنظمة والذي يعبر عن روحها ويعكس اهتمامها بالآخرين .

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهب جلاب ، الإدارة الإستراتيجية ، المدخل التكامل ، طبعة 2008 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص 166 - 167

- ويختلف غرض المنظمة عن الأهداف الإستراتيجية المحددة لها ، وينبغي أن يكون الغرض الجوهرية للمنظمة واسعا ومستمرًا وملما للجميع لضمان التزامهم اتجاه المنظمة .
- الايدولوجيا الحقيقية لا تخلقها المنظمة بل تكتشفها في داخلها .

ثانيا : **المستقبل المتصور : ( Envisioned future )** ويشير إلى ما تطمح إليه المنظمة إن تكون عليه في المستقبل لأنه يعكس زمنا لم يتحقق بعد ويحمل معه آمال المنظمة وطموحاتها ، ولكنه مرئي وقابل للتحقيق من خلال التقدم الذي تحرزه المنظمة باتجاهه . ويتكون من عنصرين هما :

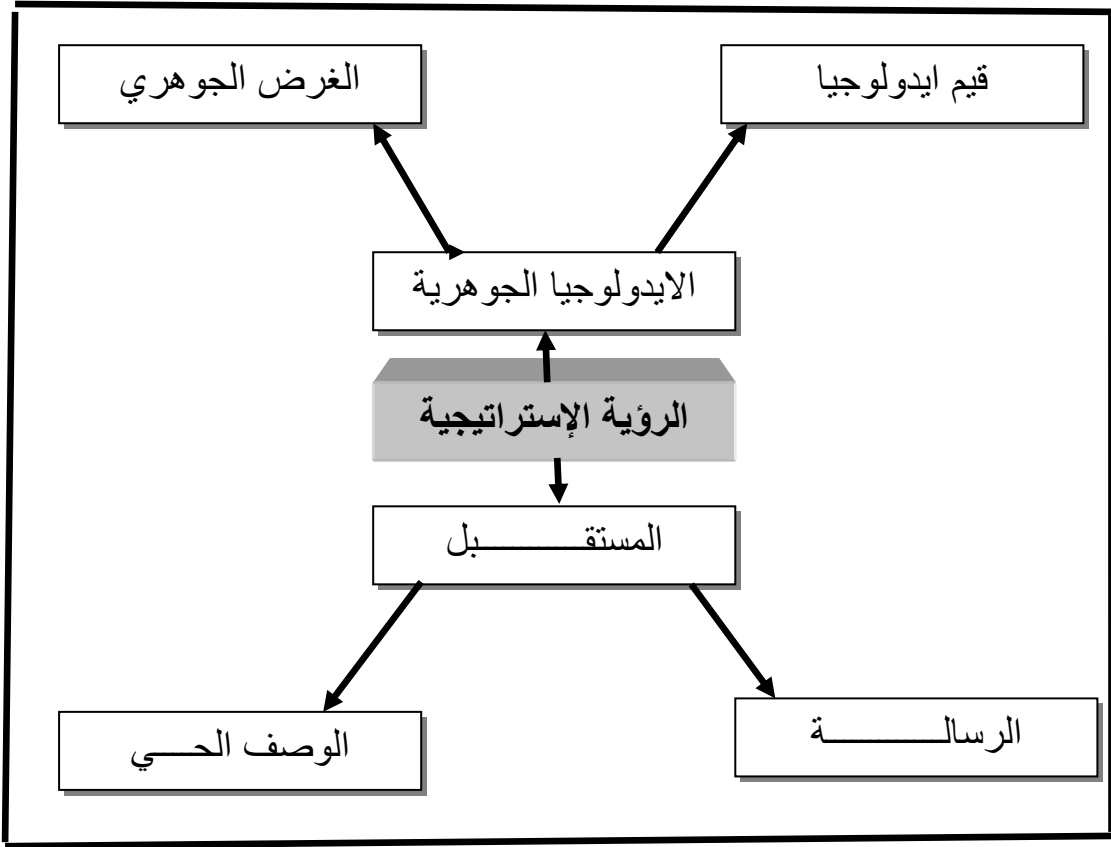
أ - رسالة المنظمة ( **Organization Mission** ) أو كما أسماها Collins & Porras 1991 الأهداف الكبيرة والطموحة والمغامرة للمنظمة ( Big Hair ,Audacious ,Goals ) يتم عن رسالة المنظمة من خلال مجموعة من الأهداف الواسعة والعريضة التي يتراوح مداها عادة بين (10-30 ) سنة ويتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المنظمة وإمكاناتها الحالية .

ب - الوصف الحي ( **Vivid description** ) وهو وصف حيوي وجذاب لما يمكن أن تكون عليه المنظمة في المستقبل عندما تحقق رسالتها وأهدافها الكبيرة والطموحة ، حيث ينتقل التفكير بالرؤية إلى الصورة التي يمكن إن يحملها الجميع في مخيلتهم وهو مل يطلق عليه برسم صورة الكلمات Paintiong the picture with .the words ويمكن توضيح عناصر الرؤيا بالشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهب جلاب ، الإدارة الإستراتيجية ، المدخل التكاملية ، مرجع سابق ، ص من 167 إلى 171 .



الشكل رقم (01) يوضح العناصر الكاملة في الرؤية وفقا لمنظور (Collins & Parras).



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية ، المدخل التكاملي مرجع سابق ، ص 172.

المطلب الثالث : مقومات وأبعاد الرؤية الإستراتيجية .

لقد حدد الباحث ( Wilson 1992-18-28 ) أبعاد رؤية منظمة الأعمال مكوناتها كالآتي:

أولاً: مجال الأعمال ( Business Scope ) : ويبن مزيج الأعمال الذي اختارته المنظمة ومتابعة التقدم فيه.

ثانياً: حجم الأعمال ( Business Scale ) : ويبن باقي مكونات الرؤية ، واختيار حقيبة الأعمال ، ونوع التنظيم وأساليب الإدارة وغيرها.

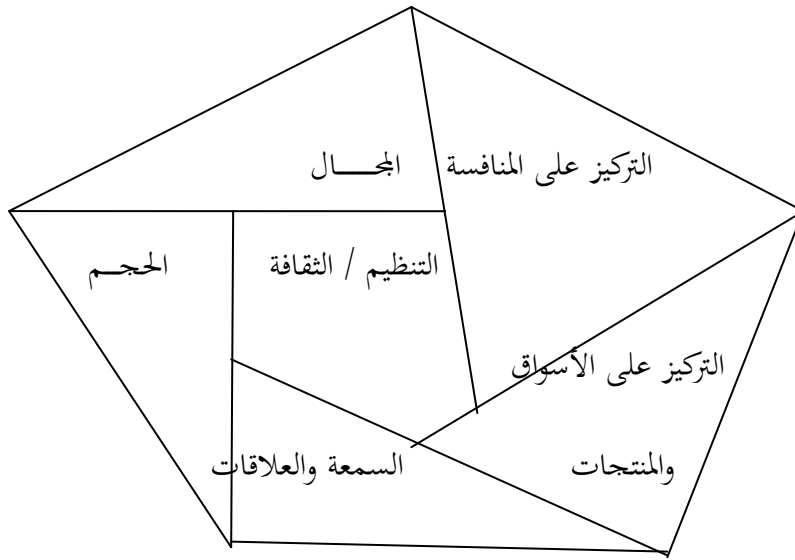
رابعاً: التركيز على الأسواق والمنتجات ( Product & Market focus ) والتي توضح خطوات المنتجات والأسواق في ضوء الاعتبارات عناصر رؤية منظمة الأعمال الأخرى .

رابعاً: التركيز على المنافسة (Competitive focus): معرفة كيفية منافسة المنظمة في الحاضر والمستقبل .

خامساً: السمعة والعلاقات (Image and Relions ship) : ونعني بها فلسفة المنظمة التي تعطيها ديناميكية ضرورية وأساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس .

سادساً: التنظيم والثقافة (Organizing & Organizational) : أي كل أنظمة المنظمة (الهيكـل ، أنظمة الإدارة ، ثقافة المنظمة ) والتي تعتبر المفاتيح الأساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى واقع كما يبينها الشكل التالي :

الشكل رقم (02). يوضح مكونات وأبعاد منظمة الأعمال



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية ، المفهوم - الأهمية - والتحديات ، مرجع سابق ، ص 262 .

المطلب الرابع : خصائص الرؤية الإستراتيجية .

الرؤيا هي الركيزة الأساسية في المنظمة و ادات بناء الميزة التنافسية حيث تتميز بعدة خصائص يمكن إيجازها

فيما يلي :

أولاً: الخيالية Imaginabl : أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها

ثالثا: الجاذبية **Desirable** : خلاصة تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تغييرها عن طموحاتهم وأمانهم<sup>1</sup>.

رابعا: التركيز **Focused** : واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها اتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد.

خامسا: المرونة: **Flexible** تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة المبادرات محددة وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات استخدامها عند الحاجة للبدائل .

سادسا: العملية **Feasible** : ممكنة التحقيق وبغض النظر عن واقعيتها فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل واستنهاض قدرات فئات المتعاملين للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد .

سابعا: الإعلامية **Communicable** : تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من فئات العاملين<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني : صياغة الرؤية وتحقيقها في الواقع .

من اجل صياغة رؤية إستراتيجية جيدة وجب على المدربين الاستراتيجيين تكوين رؤية وتحقيقها اعتمادا على خبراتهم الميدانية والأدبية وبعد دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية ومن اجل الوصول إلى ما يصبوا إليه وجب عليهم محاولة التميز والتفاعل مع المراحل المركزية لصياغة الرؤية .

#### المطلب الأول : مراحل صياغة الرؤية .

تصاغ الرؤية الإستراتيجية من خلال المراحل التالية :

أولا: المرحلة الأولى : تجميع الطابع الشخصي : يتوجب على المدير أن يختار لنفسه الدوافع والاحتياجات والقيم التي توجهه في التداخل مع الآخرين لتحقيق ذلك ، والطابع الشخصي يستعمل كافة النقاط القوى لتعميق التزاماته في فرض طابعه الشخص على الآخرين ( القيادة ) .

<sup>1</sup> - إبراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية ، المفهوم- الأهمية - والتحديات ، مرجع سابق ، ص 163-164 .

<sup>2</sup> - إبراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية ، المفهوم- الأهمية - والتحديات ، مرجع سابق ، ص 164 .

ثانيا: المرحلة الثانية : خلق الرؤية التنظيمية : وفيها تبرز المميزات الخاصة للمؤسسة وهي الرؤية المشتركة للقائد مع شركائه المختلفين ، والرؤية التنظيمية تعكس صورة عن القائد وعن كافة عمال المنظمة ، وهنا يمكن الإبداع حيث فيه يتغاضى القائد عن القيود العاطفية منطلقا إلى المستقبل مختبرا مميزات المؤسسة (مهام ، تكنولوجيا ، قيم ) ويحدد في نهاية الأمر البيان الذي يشمل كافة الأقسام في المؤسسة

ثالثا: المرحلة الثالثة: تعريف وتركيز الرؤية: تركز هذه المرحلة في التعريف والتركيز (تقطيع الكلمات إلى مقاطع ) وهذه المرحلة حيوية حيث تبدو فيها الرؤية وسيلة للاتصال عن طريقها يجند القائد الالتزام الذاتي والتعبير عن الرؤية بشكل واضح ، وقابل للتنفيذ ويثير الأمل ، وتقرير جاهزية العاملين لتحقيقه وهنا يتم تحديد الرؤية عن طريق المهمة التنظيمية ، ويشمل وصفا للصورة الكاملة ولجهاز القيم التي تربط ارتباطا وثيقا بالطابع الشخصي .

رابعا : المرحلة الرابعة : تحويل الرؤية إلى شيء ملموس : في نهاية المرحلة يتم تهيئة القائد ليشخص في كل عمل وفي كل حدث في المؤسسة مناسبة لتعميق المبادئ الأساسية في رؤيته .

خامسا: المرحلة الخامسة : إبراز الرؤية وتحويلها إلى الواقع : وهنا على القائد إدخال الأفكار المركزية وانعكاساتها المختلفة في إطار منهجي يتلاءم والرؤية وتحويلها إلى مبادئ عمل يومية في المؤسسة مع تأكيد مدى نجاحها في تحويل الرؤية إلى مبدأ . ومن المهام الرئيسية في تحويل الرؤية إلى واقع

❖ ربط الشركاء في الرؤية وتجنيد الالتزام : كمسار التسويق ، المسار القيادي

❖ تشكيل طواق واطر لتحقيق القيم : بناء جهاز على ضوء الرؤية .

❖ تخطيط التدخل الحاسم والمصيري للقائد : وذلك في خدمة القيم المركزية ( القيادة بالأعمال

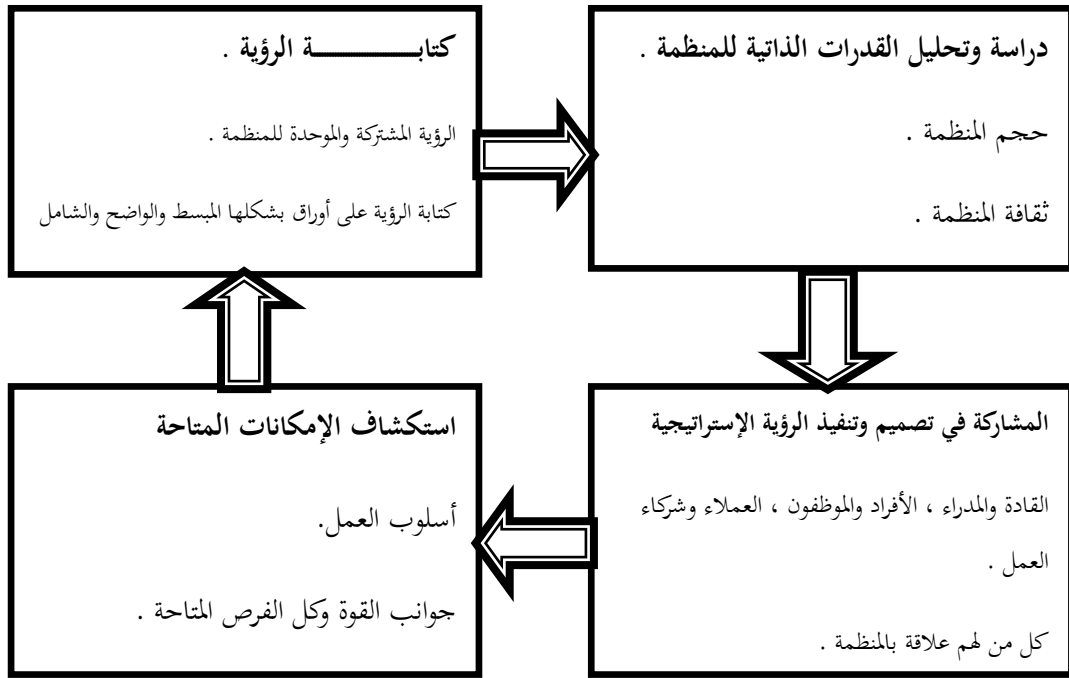
وليس بالأقوال)<sup>1</sup>.

● كما أن هناك أربعة خطوات رئيسية لصياغة وتنفيذ الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة نلخصها في الشكل

التالي :

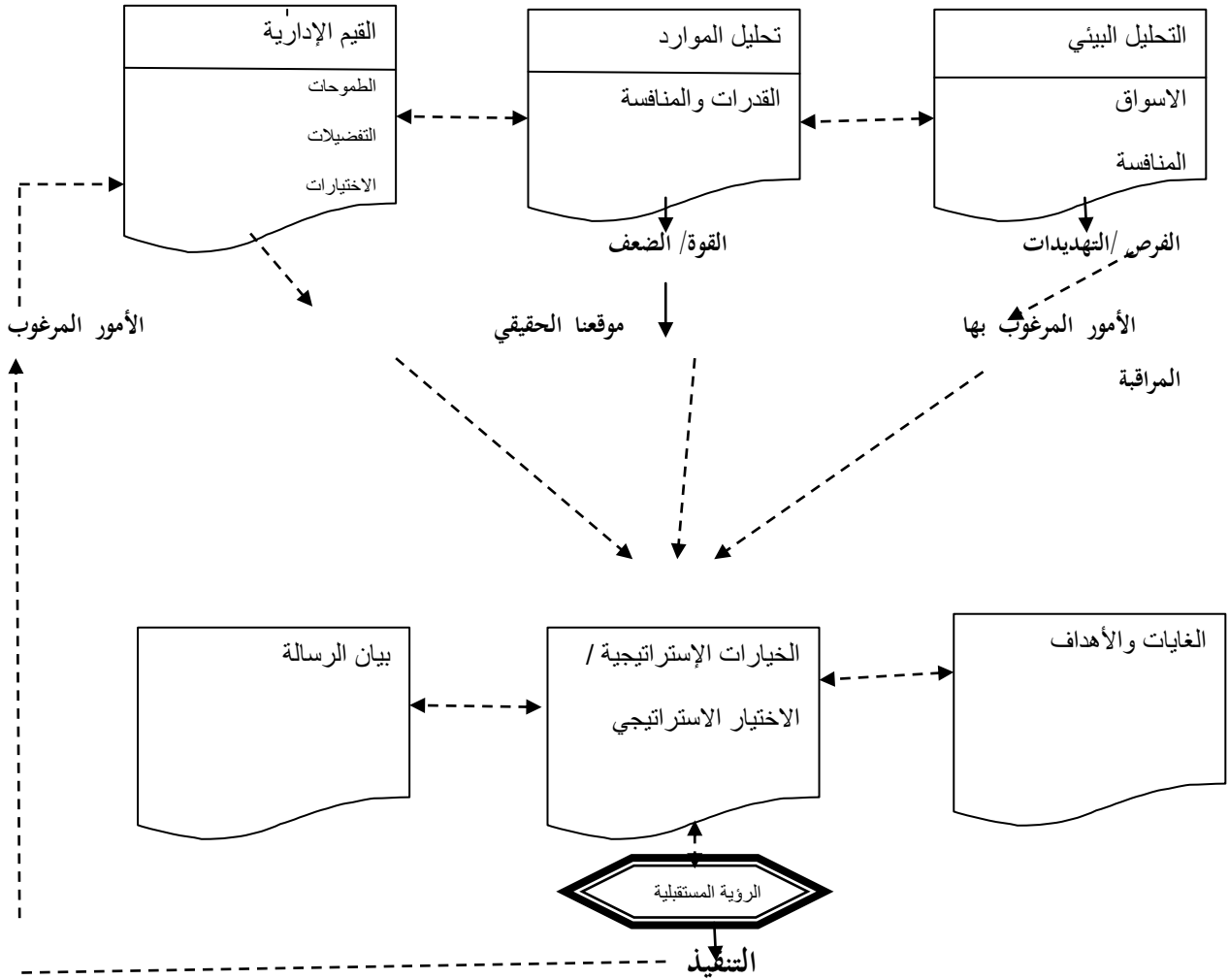
<sup>1</sup> - بلال خلف سكارنة ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 116-118 .

الشكل رقم (03) يوضح الخطوات الرئيسية لصياغة الرؤية وتنفيذها



المصدر : خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 195 (بتصرف من الطالبتين ) .

الشكل رقم (04) يوضح لتطوير رؤية المنظمة



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن دار وائل لنشر ، الطبعة الأولى ، ص 80.

### المطلب الثاني: متطلبات فاعلية الرؤية الإستراتيجية

لكي تكون الرؤية الإستراتيجية مفهومة وفعالة تتطلب عدة نقاط نذكر منها :

- التمييز بين أنواع الرؤى الإستراتيجية الذاتي والموضوعي الراهن والمستقبلي الأحادي والمتعدد الإبعاد المحلي والقومي ، الإقليمي والدولي ، الكلي والجزئي ، المبدع والتقليدي ، الرتيب والمنفرد .
- قدرة المنظمة وإدارتها على المبادأة .

- اعتماد أساليب التخطيط الاستراتيجي وتشغيلي تستمر نتائج الرؤية الإستراتيجية .
- استخدام نظام السيناريوهات في التعامل مع بيئة الأعمال لبناء مركز تنافسي للمنظمة وتعزيزه من خلال الإفادة من تقديرات واتجاهات الأعمال مستقبلا.
- الدور الحرج للتفكير الاستراتيجي الذي يظهر مختلف الرؤى للخرائط العقلية كما ينسجم مع تحديات التي تواجهها المنظمة.<sup>1</sup>
- الإفادة من الخبرة الإستراتيجية لإدارة المنظمة.
- اعتماد الأساليب العلمية للتنبؤ والتفكير الحر وعصف الأفكار.
- انتقاء نماذج التحليل الكمي والنوعي .
- وضوح التوجه الاستراتيجي والقدرة على التكيف.<sup>2</sup>
- الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
- تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المنظمة مستقبلا.
- الاستعداد لدراسة حالات الغموض والخلاف التي تنجم عن تطبيق الرؤية.
- قابلية الرؤية لتحقيق والتطبيق على ارض الواقع ، إذا حلم سيدبل ما لم يأخذ شكل واقعي ملموس في السياسات والبرامج والإجراءات والتقييم والموازنة وتحديد وقت تنفيذ وتحديد فرق العمل ، إذا يجب أن تبرز الرؤية أثرا في واقع الحياة العملية ، وإلا ستفقد مصداقيتها بشكل تدريجي وتصبح كسحابة صيف عما قريب ستنتشع .
- اشتراك أفراد المنظمة في تنفيذ وتقييم ومتابعة الرؤية .
- التعديل المستمر للرؤية وفقا للظروف والمتغيرات والأحداث .
- الاستفادة من تجارب الآخرين في المجال الذي تركز عليه الرؤية .
- استخدام مهارات تنظيمية مثل (حل المشكلات ، واتخاذ القرارات ) .
- تستعمل الرؤية أساسا للحوار المنظم حول قضايا والتحديات الحاصلة .
- التغطية الإعلامية للرؤية - وترويجها داخل وخارج المنظمة .

<sup>1</sup> - بلال خلف سكارنة ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 107.

<sup>2</sup> - بلال خلف سكارنة ، التخطيط الاستراتيجي ، مرجع سابق ، 163 .

- تقديم التقدم الحاصل نحو إنجاز رؤية المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أسرار إنجاز القادة للرؤية الإستراتيجية

بعدة الإشارة إلى مراحل الرؤية الإستراتيجية وخصائصها يجدر لها التصميم الفعال ويتطلب توافر عناصر كثيرة أهمها :

#### أولاً: ما على القادة فعله لإنجاح الرؤية :

- بناء فريق العمل متكامل لدراسة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمنظمة .
- إيجاد برامج واستراتيجيات متنوعة تتناسب مع مناخ بيئة منظمة وتأسس بيئة تعاونية مشتركة .
- وضع مقاييس النجاح والتميز .
- إيجاد استعدادات جيدة من قبل الأفراد في تطبيق الرؤيا .
- تحديد أسباب جوهرية للتغيير الذي تعمل الرؤية من اجله .
- تشكيل عملي كشمي وتبادل الزيارات مع المنظمات أخرى والاستفادة من تجاربهم الناجحة إن أمكن .
- الإدارة الذاتية للمنظمة .
- الانضباط الذاتي .
- تشجيع المواقف الايجابية في التعامل مع القضية المستقبلية ومنها تحديات العصر .
- تعزيز فهم واستيعاب ثقافة المنظمة .
- تنمية القيم والمبادئ التي تقوي من ترابط الأفراد في سبيل تنفيذ رؤية المنظمة بشكل تعاوني وكف .
- تشجيع التعلم التعاوني .
- تشجيع مهارات التفكير والإبداع .
- كتابة التقارير حول بيئة المنظمة وجوانب القوة والضعف بها باستمرار .
- توصيل الرؤية للآخرين من خلال الاجتماعات الأسبوعية والشهرية والسنوية كمراجعة تنفيذ الرؤية .
- نشر المقالات القصيرة عن الرؤية المنظمة واستخدام وسائل الإيضاح الأخرى كالفديو والتلفزيون التعليمي وأجهزة العرض وغيرها .

<sup>1</sup> - خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 158-159 .



➤ ما من شك بان قيام إدارة المنظمة بهذه الجوانب سواء أو بشكل بآخر في بلورة الرؤية الإستراتيجية وتنفيذها على المدى الطويل بشكل ناجح.<sup>1</sup>

ثانيا: ضرورة التغلب على مقاومة الرؤية الإستراتيجية الجديدة : وجب على المديرين الإستراتيجيين تقديم مبررات منطقية مقبولة للرؤية الإستراتيجية الجديدة ، لان الفشل في فهم وقبول تلك الرؤية الجديدة غالبا ما ينشأ عنه مقاومة للتغيير بين العاملين ، ويجعل عملية انتقال وتحرك المنظمة إلى المسار الجديد الذي تم اختياره أمرا صعبا ، ولذلك فان اقتناع العاملين بالرؤية الجديدة ، والرد على الوسواس والظنون التي تدور في أذهانهم ، وتحديث مخاوفهم يعتبر خطوات مهمة لجعل المنظمة مستعدة لتطبيق الرؤى الجديدة.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: أهمية الرؤية الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة

تكون هناك أهمية وقيمة أكبر لرؤية الإستراتيجية في الصياغة الإستراتيجية وتكون التوجيه طالما هناك دور لرسالة التي تتحدث حول ما تعمل المنظمة اليوم .

- وهناك داع إداري دائم وملح للنظر إلى ما بعد اليوم الراهن ، والتفكير استراتيجيا حول تأثير التقنيات الجديدة التي تلوح في الأفق ، وكيفية احتياجات الزبون ، وتغير التوقعات ، ما إذا يلزم مواكبة المنافسين وتجاوزهم ، مما يجعل السوق الواعد بالفرص ملتهدا بالتهديدات ، إضافة إلى جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الشركة ونشطتها في تهيئة المستقبل .
- إن القادة الإداريين والمديرين لا يستطيعون النجاح كقادة للمنظمة أو كصانعي إستراتيجية دونما رسم أولي للمضامين المسببة حول رياح التغيير ، وبعدها يمكن إقامة خيارات أساسية حول اتخاذ أي من المسارات الإستراتيجية .
- لا مفر من الحاجة للرؤية الإستراتيجية ، المدعمة بالتصورات عن مجرى الأعمال الذي سيتبع فالمدرء يجعلون من ذلك منارة مرشدة لتحديد الموارد ، وقواعد لصياغة الإستراتيجية التي تهدي الشركة خلال مسيرتها.

<sup>1</sup> - خضر إسماعيل الطيبي ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 163-164 .

<sup>2</sup> - محمد منير محمد ، الإدارة الإستراتيجية ، أسرار نجاح الشركات والمؤسسات ، الطبعة الأولى ، دار الفاروس العلمية ، مصر ، ص 37 .

- إن الشركات خلال مسارها ، أولئك الذين يلزمون الشركة بتوجيه أحادي بدلا من غيره ، يسرون بلا هدى ويخسرون أية إمكانية لان يصبحوا قادة أعمال<sup>1</sup> .

❖ **الرؤية تحدد مسار المنظمة :** تؤدي جهود وضع وتشكيل الرؤية التي تعهد العاملين بتنفيذ الرؤيا، كما إنها تقلل إمكانية الفشل في تحقيق الرؤيا ، وان الرؤية تلعب دور " الترموستات " الذي يحفظ توازن المنظمة ، فإذا قلت الجهود فان الرؤيا تعيد شحنها وتوجيهها إلى المسار السليم .

❖ **الرؤية تدفع والحافز :** إن قرار الرؤيا بواسطة المدربين والعاملين يمكنه أن يلهب حماسهم ويجفزههم على الأداء السليم المؤدي إلى تحقيق الرؤيا ، كما تلعب الرؤيا دور هام في إثارة خيال العاملين في أنهم يملكون منظماتهم ويملكون مصيرهم مما يساعد على التزامهم بأداء أفضل .

❖ **الرؤية تشجع على المبادرة :** أن وجود رؤية ماثلة أمام العاملين يمكن إن يشجعهم على المبادرة بتصرفات رائدة وتقديم أفكار جديدة ونافعة يمكنها إن تساعد على تحقيق الرؤية بل يتعدى ذلك إلى تشجيع الأطراف الأخرى ذات العلاقة مثل المستهلكين والموردين في تقديم أفكار جيدة للمنظمة.

❖ **الرؤية تربط المنظمة بالمستقبل:** أصبح من سمات العصر وجود تغيرات مستمرة في عناصر البيئة متضمنة في ذلك المستهلكين والمنافسين والموردين، ويجب أن تتحلى المنظمة بقدره على السيطرة على مستقبلها ووضعها الاستراتيجي في البيئة، والسبيل إلى ذلك هو النظر إلى المستقبل وبناء رؤى تناسب المنظمة في ذلك المستقبل<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث : أدوات التشخيص الموضحة للرؤية الإستراتيجية

يعتمد التشخيص الاستراتيجي على مجموعة من الأدوات التي تساعد على عملية صياغة الإستراتيجية المناسبة واختيار البديل الأمثل التي يمكن للمنظمة أن تتبعها وتحقيق رؤيتها

<sup>1</sup> - حضر إسماعيل مصباح الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 107 .

<sup>2</sup> - احمد ماهر ، التخطيط الاستراتيجي ، دار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر . طبعة 2013 ، ص 05 .

## المطلب الأول : أساليب تحليل البيئة الخارجية

لأجل لان تعمل منظمة الأعمال على تحليل البيئة الخارجية لها ومعرفة متغيراتها بشكل واضح ودقيق فان ذلك يمكن أن يتم من خلال ثلاثة أساليب هي :

**أولاً : المسح البيئي Environment Scanning** أن عملية المسح البيئي تتطلب وجود وحدات تنظيمية متخصصة في الهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال تتولى هذه الوحدات مسؤولية القيام بعملية المسح البيئي من خلال:

- أ- لقيام بدراسة عامة للبيئة الخارجية لمنظمة الأعمال لغرض تحديد البيئة وإطارها العام ومتغيراتها الرئيسية والثانوية .
- ب- متابعة الأحداث التي تجري في البيئية ومعرفة أسبابها ونتائجها ومتغيراتها والعوامل المؤثرة فيها لغرض الاستفادة منها .
- ج- إعطاء حوصلة متكاملة وشاملة عن البيئة الخارجية وابرز متغيراتها والعوامل المؤثرة فيها نسبية التأثير<sup>1</sup> ومن مصدر جمع البيانات عن البيئة الخارجية كالآتي :

- أ- مصادر ثانوية مكتوبة : مثل البحوث المنشورة ، التقارير الحكومية ، المجلات والصحف ، التقارير والأبحاث والانترنت وكذلك استعمال الحاسوب في تحليل وتبويب البيانات .
- ب- المصادر الثانوية الشفوية : يتم الحصول على معلومات من (أجهزة الاعلام المرئية والمسموعة ، الراديو التلفزيون ) ، أو من رجال البيع في المنظمة أو من أصدقائهم أو من العاملين في منظمات أخرى .

- ج- مصادر المعلومات الأولية :سواء كانت مكتوبة أو شفوية وتأتي هذه المعلومات من خلال المقابلات او الاجتماعات بين المنظمة وأطراف التعامل الخارجي ، وذلك بطريقة مخططة عن طريق إعداد قوائم

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، مرجع سبق ذكره ، ص 140، 141.

الاستسقاء التي تحتوي على عدد من الأسئلة يمكن من خلال الإجابة عليها للحصول على المعلومات المطلوبة .

د- التجسس التجاري والصناعي : يعتبر من المصادر التي تقدم الكثير من المعلومات الهامة للمنظمة وقد يتم الحصول على هذه المعلومات مكتوبة أو شفوية ، ومن بين أساليب التجسس مايلي :

- رشوة بعض العاملين لدى المنافسين أو الموردين الذين يعملون معهم

- الإعلان غير الحقيقي عن الوظائف / وظيفة خالية بالمنظمة لعقد مقابلة مع العاملين لدى المنافسين والحصول منهم على معلومات بطريقة مباشرة .

- استئجار احد الموظفين أو تعيينهم بصورة مؤقتة

- تحليل منتجات المنافسين .

محاولة سحب المنافسين لحضور اجتماع أو معرض أو الدخول مع المنظمة في نشاط تجاري مشترك

- التفاوض الصوري أي عدم وجود نية حقيقية مع المنافس للحصول على ترخيص إنتاج سلعة بالمنظمة

- سرقة تصميمات مبدئية أو نماذج تحت اختبار أو رسومات أو عينات وتقارير خاصة بالسلعة / منتجات المنافسين لتقليدها .

- الحصول على مستندات القضايا القانونية الخاصة بالمنافسين أو أي معلومات من سجلات المحاكم

- التصنت أو الملاحظات المباشرة تحت ظروف في غاية السرية

- الحصول على التقارير المالية للمنافسين أو المعلومات المالية التي يمكن الحصول عليها من البنك بأي وسيلة ( رشوة ، دفع أتعاب ) .

هـ- نظم الحاسب الآلي : لا يقتصر هذا المصدر على جمع المعلومات فقط وتبويبها وتحليلها ، ولكنه أيضا

يعتمد على وجود مجموعة من البرامج والتي يطلق عليها النظم المساعدة للقرار Decision Support

Systemes (DSS) وتقوم هذه البرامج بتقييم وتحليل عدد كبير من البيانات الكمية او الكيفية بغرض

مساعدة متخذ القرار في اتخاذ القرارات الإدارية في العديد من المجالات وهناك عدد من برامج نظم تدعيم القرارات التي يمكن استخدامها بالقيام في التخطيط الاستراتيجي .<sup>1</sup>

ثانيا: التنبؤ البيئي : **Environment Prediction** أن عملية استقرار المستقبل تساعد المنظمة على معرفة البيئة ومتغيراتها وتأثيراتها على مختلف مجال عمل المنظمة الأعمال لذلك فلبد من الحصول على أفضل النتائج المرتبطة في تحديد استراتيجيتها وإطارها العام ، وان عملية التنبؤ الجديدة والناجحة تعتمد بشكل أساسي على قدرة المنظمة الأعمال في جمع المعلومات الكاملة والواضحة والدقيقة والشاملة التي تعطي منظمة الأعمال نتائج ايجابية وواضحة والشاملة ودقيقة وتساعد المنظمة على تحديد المؤشرات الرئيسية والأهداف العامة والفرعية للمنظمة وبالتالي تساعد على وضع الاستراتيجيات التي تساهم في تحديد المستقبل والاستفادة والاستجابة لما يتطلبه المستقبل في مجال المبادرات وإعداد الخطط التي تساهم في الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية ويذهب Henner إلى اقتراح أن تعمل المنظمة إلى استخدام الوسائل والنماذج الكمية إضافة إلى الوسائل الأخرى في عملية التنبؤ المرتبطة بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها ودراستها لان الوسائل الكمية تعتبر من الوسائل الناجحة في الحصول على أفضل النتائج من حيث الدقة والشمول والتي تساهم في جعل منظمة الأعمال تصل إلى رسم الإستراتيجية المناسبة ووضع الخطط التي تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف بمكافئة وفاعلية .

ومن أساليب التنبؤ البيئي مايلي :

أ- أسلوب السلاسل الزمنية : **Time Series** إن المدخل التقليدي لهذا الأسلوب هو افتراض احتواء البيانات الخاضعة للتحليل لأربعة و مكونات أساسية وهي :

- الاتجاه ، التقلبات الدورية ، التقلبات الفصلية ، وتقلبات تعود الأخطاء العشوائية (...). والواقع أن استخدام السلاسل الزمنية في التنبؤ يقوم على افتراض أساسي هو أن ما حدث في الماضي سوف يتكرر في المستقبل .

ب- أسلوب التخمين : يستخدم هذا الأسلوب في التنبؤ عندما تتعامل الإدارة مع بعض المتغيرات التي لا يمكن التعبير عنها كميًا ، أو عندما تكون العلاقة بين المتغيرات موضع التحليل غير واضحة ومن الطرق المتبعة

<sup>1</sup> - محمد حنفي محمد نور تبيدي ، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء ، رسالة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، جامعة النيلين الخرطوم - السودان سنة 2010 ، ص 81.

في هذا الأسلوب اخذ رجال البيع فيما يتعلق بالطلب المتوقع أو القيام باستقصاء المستهلك عن نيتهم في الشراء ، وتعد الطريقة الأخيرة جيدة في حالة التنبؤ بالطلب على السلعة الصناعية حيث أن عدد المستهلكين المحتملين يكون محدود .

**ج- أسلوب دلفي : Delphi Technique** يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون التنبؤ المتوقع حدوثه في البيئة التكنولوجية ووفقا لهذا الأسلوب يتم استقصاء خبراء التكنولوجيا لمعرفة آرائهم بالتطور التكنولوجي المتوقع ويتم تجميع آرائهم وتحديد أي اختلاف في الآراء ويلى ذلك إرسال الإجابة المختلفة لنفس الخبراء لتوضيح وسرد وتفسير أسباب الاختلافات وعادة ما تستخدم هذه الطريقة لتنبؤ بالزمن الأكثر احتمالا لحدوث أي تغيرات في التكنولوجيا وتحديد أكثر العوامل احتمالا في تغير الزمن المتوقع .<sup>1</sup>

**د- استخدام نماذج الاقتصاد الرياضي :** ونعني بها التعبير عن بعض المتغيرات وتحديد العلاقة فيما بينها بشكل رياضي ، وهي أساسا تهدف إلى تحديد خصائص منتجات المنظمة أو بيئتها التي تؤدي إلى حدوث تقلبات في التغير المرغوب التنبؤ به .

**هـ- السيناريو Scenario :** يستخدم هذا الأسلوب بغرض التركيز على بعض الأحداث الهامة والمحتمل حدوثها في المستقبل ، في ظل هذا الأسلوب فان القيام بالتنبؤ يتم في ظل وضع عدد من الظروف المحتملة والبدلية وتوقع ما سوف يحدث إذا حدث ووجد كل ظرف من هذه الظروف وهو يساعد المنظمة على تنمية وتطوير عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي يمكن أن تتناسب مع كل موقف يحتمل حدوثه .<sup>2</sup>

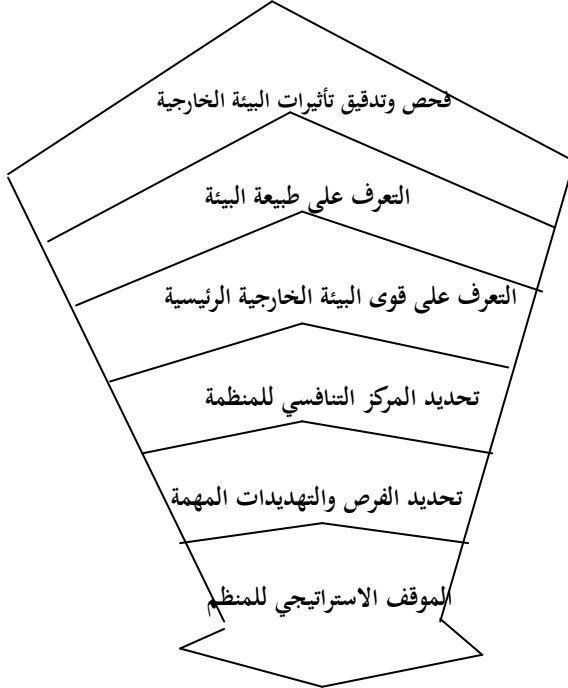
**ثالثا: الرقابة البيئية Environment control** تعمل الإدارة العليا في المنظمات الأعمال على إيجاد منهجية خاصة في التأكيد من أن جمع عمليات تحديد الإستراتيجية وخاصة تلك المرتبطة بعملية دراسة البيئة الخارجية وتحديد متغيراتها وتأثير كل متغير من المتغيرات في مجال عمل المنظمة الأعمال لذلك فهي تعمل على إيجاد أو خلق هذه المنهجية من خلال إيجاد أو خلق وسائل أو أدوات رقابية تساهم في وضع المعايير المطلوب توفرها في البيئة

<sup>1</sup> - محمد حنفي محمد نور تبيدي ، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء ، رسالة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، جامعة النيلين الخرطوم - السودان سنة 2010 ، ص 81.

<sup>2</sup> - محمد حنفي محمد نور تبيدي ، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء ، مرجع سابق ، ص 83.

وما يتضمن لها العمل على كشف الانحرافات والعمل على معالجة هذه الانحرافات وما يتضمن تحقيق أفضل النتائج المرتبطة في الوقت ، الكلفة ، النوعية أو التي تساهم في تحقيق الأهداف المنظمة الأعمال بكفاءة وفاعلية.<sup>1</sup>

الشكل التالي: رقم (05) يوضح خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية



المصدر : طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ص 280 .

المطلب الثاني : تحليل المناخ الداخلي ومدخله

أولاً : عملية تحليل المناخ الداخلي: يتمثل المناخ الداخلي أو البيئة الداخلية في مجموعة العناصر البشرية المادية أو المعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق الإنتاج الذي يتقدم به المنظمة إلى السوق ، وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها .

وتشمل عملية تحليل المناخ الداخلي مايلي :

أ- رصد الأفراد (الموارد البشري ) لمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية .

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، مرجع سبق ذكره ، ص 140، 141.

- ب- حصر ومراجعة وتقييم كفاءة الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بوسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من حيث الأهمية والتعقيد والتشابك .
- ج- حصر المعدات والتجهيزات والموارد ( الأموال ) التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف وتقييم حالتها الانتاجية ومدى صلاحيتها للأداء .
- د- رصد وتقييم النظم والإجراءات والأساليب المتبعة او (واجبة الإتباع) لأداء الأعمال .
- هـ- رصد التقنيات السائدة منها ومعدلات التطوير التقني في أداء الأعمال .
- و- رصد المعلومات المتوفرة وتقييم مدى جودتها وفعاليتها استثمارها في عمليات المنظمة .
- ز- رصد وتحليل العلاقات التنظيمية بين أفراد المنظمة وما يميزها من إيجابيات ( تعاون ) أو سلبيات (التنازع والصراع ) ، وتقييم مدى الوضوح الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها الهيكل التنظيمي (التعبير الرسمي عن التنظيم ) ، أو كما يعبر عنها العلاقات الفعلية بين الأطراف (التنظيم غير الرسمي) .

● ويتبلور تحليل المناخ الداخلي في رصيده تحديد أمرين مهمين هما :

الموارد و الإمكانيات ونقاط القوة والتميز ، القيود والمعوقات ونقاط الضعف والقصور .

ثانيا : الجوانب المهمة في تحليل المناخ الداخلي نعرض منها مايلي :

أ - تحليل الأهداف : ويقصد بذلك مراجعة الأهداف التي قامت المنظمة .

ب- تحليل الاستراتيجيات : إن تحليل الاستراتيجيات الحالية هو خطوة في سبيل بناء الاستراتيجيات الجديدة

ج- تحليل التنظيم : إن التنظيم ( الهيكل التنظيمي في حالة حركة ) هو الإطار الديناميكي الذي تنمو فيه الاستراتيجيات وتجد مجالها للتطبيق ، وبالتالي فإن تحليل التنظيم يعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية .



د- تحليل الأفراد (الموارد البشرية) : يتضمن تحليل الأفراد الدراسية التفصيلية للعناصر الأساسية التالية :

هـ- هيكل الموارد البشرية : أعداد العاملين حسب التقسيمات التنظيمية ، التخصصات الوظيفية والمهنية القدرات والمهارات ، التوازي بين القطاعات التنظيم ، معدل الدوران ( الخروج والدخول في الهيكل )

و- خصائص الموارد البشرية : الأعمال ، الجنسيات ، التأهل العلمي ، الخبرات العلمية ، المستويات الثقافية ، الحالة الصحية ، الحالة النفسية ( الاتجاهات ، الميول )، معدلات الإنتاجية ، معدلات الكفاءة<sup>1</sup>

مستوى الانضباط ، الابتكارية والقدرة على الإبداع ، التحميد ورفض التغيير ، الرواتب وعناصر التكلفة الأخرى .

ز- تحليل الأصول التكلفة المادية الثابتة : تتراكم في المنظمات العديد من الأصول المادية من مباني آلات معدات ووسائل النقل ، حاسبات آلية ، وسائل اتصالات ويستثمر في تلك الأصول الثابتة أموال طائلة لا بد أن تدر عائدا يزيد عن تكلفة الحصول عليها والاحتفاظ بها .

ح- تحليل المستوى التقني : يتم في هذا التحليل الهام التعرف على مدى التطور التقني في المنظمة ودرجة الاستفادة من التقنيات المتاحة ، والمقارنة بين التكلفة والعائد في كل حالة .

ط- تحليل المعلومات : المعلومات هي الأساس الحيوي للإدارة الإستراتيجية ، وهي العامل المحقق لتكامل الإدارة وتماسكها . وبذلك تكون وفرة المعلومات الصحيحة والمناسبة وفي التوقيت الصحيح هي من المقومات الجذرية للإدارة الإستراتيجية .

ض- تحليل الثقافة التنظيمية : لكل منظمة ثقافة خاصة بها تتشكل في تراكم القرارات والسياسات والممارسات الإدارية ، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية ، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها والمتعاملين معها .

<sup>1</sup> - نعيم ابراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية ، المفهوم - الأهمية - التحديات ، مرجع سابق ، ص 96.

ثالثا : مداخل تحليل البيئة الداخلية

إن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يؤدي إلى معرفة مركز المنظمة بشكل عام وموقعها التنافسي ، لذلك فإن كشف مختلف مواطن القوة والضعف في المنظمة يساعدها على إعادة النظر ببناء قدرتها وجدارتها ، و فيما يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي .<sup>1</sup>

إن هذا الأمر يدخل في إطار الأهداف العامة المتوخات من تحليل المركز الداخلي للمنظمة الذي يفترض إن تساعد نتائج التحليل وان تؤشر ما ينبغي أن تفعله المنظمة مستغلة إمكانياتها من وجود هذه الموارد ومتجاوزة المحددات التي تفرضها ، وبشكل عام يمكن إجمال مداخل تحليل البيئة الداخلية إلى أربعة مداخل أساسية وهي :

أ- **مدخل تحليل متعدد الاتجاهات** : يركز هذا المدخل على فحص مختلف مكونات منظمة الأعمال بدءا بتحليل العمودي على وفق التسلسل الهرمي والتقسيمات التنظيمية والمستويات الإدارية المختلفة ، وهنا يجري تحليل أقسام المنظمة بشكل منفرد ومن ثم بشكل متداخل نزولا إلى المستويات الإدارية الأدنى ، ويمكن إجراء تحليل أفقي للإدارة والأقسام لمعرفة طبيعة الترابط فيما بينها ومعرفة طبيعة الأنظمة كنظام للمعلومات ، والنظام المالي ونظام الاتصالات وغيرها ولغرض الحكم على نقاط قوة وضعف المنظمة يمكن استخدام واحد أو أكثر من المعايير التالية :

- **المعيار التاريخي** : مقارنة المنظمة بنفسها لفترات سابقة.

- **المعيار التمييزي** : وتتسم فيه المقارنة بنماذج معيارية مستهدفة لمعرفة اقتراب وابتعاد المنظمة عن هذه النماذج.

- **المعيار التنافسي** : وفيه تقارن المنظمة نفسها بالقادة من المنافسين في قطاع الصناعة.

- **المعيار الحدي** : وفيه تقارن المنظمة نفسها بخصائص ومؤشرات الحد الأدنى أو المستوى الحدي للنجاح .

ب- **مدخل التحليل الشامل والجزئي** : وفي إطار هذا المدخل يكون التحليل على مرحلتين هي :

<sup>1</sup> - نعيم ابراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية ، المفهوم - الأهمية - التحديات ، مرجع سابق ، ص 96.

- تحليل مركز المنظمة الشامل : وفيه التركيز على إجراء تقييم شامل لموارد المنظمة ، وإمكاناتها مقارنة بالسنوات السابقة أو بما يؤدي إلى تأثير مواقع القوة السائدة للمركز التنافسي لها ، وهنا يمكن استخدام ثلاثة أنواع من المقاييس وهي :

❖ مقياس الخصائص التمايزية .

❖ مقياس الكفاءة .

❖ مقياس الفاعلية .

- تحليل وظائف المنظمة وأنشطتها : وهنا يجري التحليل وفق الأقسام التخصصية والمستويات الإدارية ويركز هذا التحليل على ثلاثة عناصر أساسية وهي :

❖ تحليل الإدارة بخبراتها ومهارتها ومعارفها ، وكذلك فحص للمناخ الإداري السائدة.

❖ تحليل لعمليات المنظمة التسويقية والإنتاجية ، والموارد البشرية وغيرها.

❖ التحليل المالي الحالي الذي يستهدف مصادر التمويل والاستثمار والتدفق النقدي .

ج- مدخل تحليل المستند للموارد : **Resource Based Approach** : تستند فلسفة هذا التحليل لموارد المنظمة على مكون هذه الموارد وهي الأساس في بناء القدرات و الجدرات ، وبالتالي الميزات التنافسية لمنظمة الأعمال ، إن تحديد الموارد يفترض أن يعطي أولوية كبير ومهمة وليس فقط في إطار معرفة هذه الموارد ولكن في ضوء إمكانية ربط هذه الموارد بالاستراتيجيات المعتمدة للتنافس .

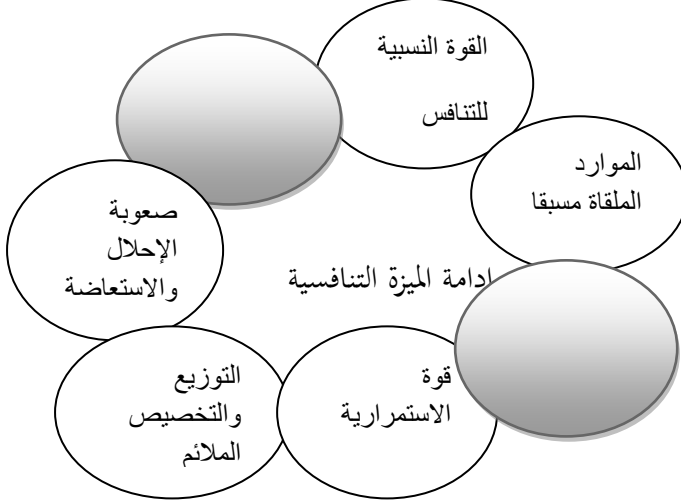
\* إن هذا المدخل حاول أن يوجه أنظار الإدارة وتحقيق نتائج أفضل ، خاصة إذا علمنا إن التوجهات سبقت هذا المدخل تطرقت في عمليات تحليل الصناعة والبيئة الصناعية ورأت أن قدرة المنظمة تتمثل بالعرض الموجود في القطاع الذي تعمل فيه أن تكون جوهر هذه النظرة للموارد بنقل التركيز على الجوانب الذاتية للمنظمة جعل هذا المدخل مركزا على الموارد ذات الأهمية الرئيسية والمركزية في تحقيق سبق التنافسي ونتائج أفضل في الأداء.

إن الاتجاهات الأكثر حداثة في هذا المدخل ترى ضرورة التوجه التحليلي إلى الموارد المنفردة بها كالموارد المعرفية ورأسمال وفي حقيقة الأمر فان تحليل الموارد وفق هذا المدخل يمكن أن يكون بمستويين

- تحليل عام لموارد المنظمة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها.

- تحليل مركز مستمر وعميق للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة.<sup>1</sup>

والشكل رقم (06) العناصر الرئيسية للموارد وفق مدخل النظرة المستندة للموارد



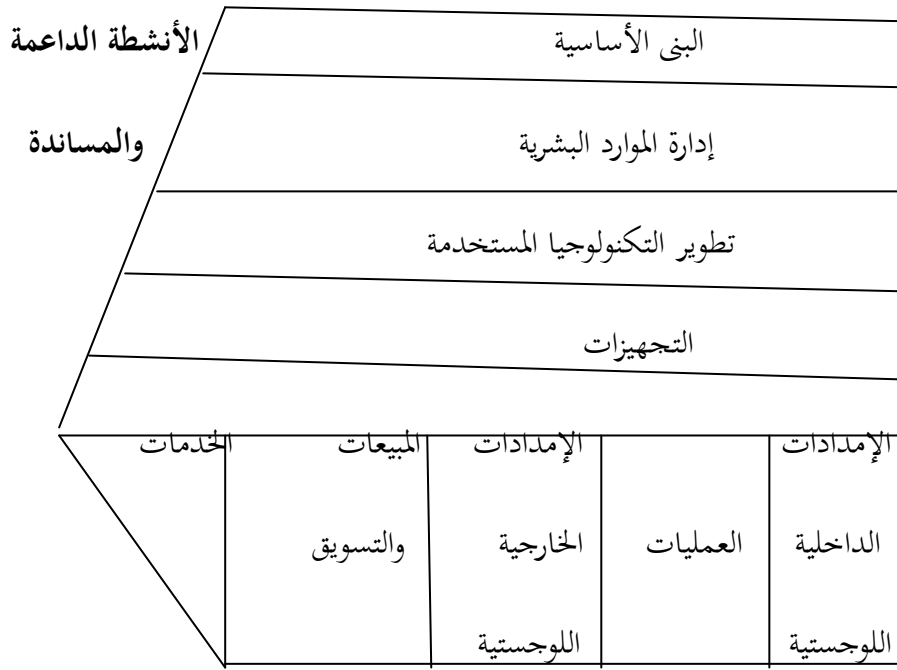
المصدر : طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، مرجع سابق ، ص 318.

د- مدخل سلسلة القيمة : **Vale Chain Approach** طور هذا الأسلوب من قبل (Porter) والذي بموجبه تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية وثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي ، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدراتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية تنظيمية.

إن الأنشطة يجب أن تحلل كل دقة وبمعلومات أمنية وصادقة لمعرفة تطورها من ناحيتين الكلف المطلوبة لها وطبيعة القيمة المضافة وفق ارتباط المساهمات الجزئية لهذه القيمة وصولاً إلى الكلف الكلية والقيمة النهائية للمخرجات أن التوجهات الحديثة تتبع إمكانية استخدام مدخل سلسلة القيمة في تشكيلة واسعة من سلاسل القيمة ولكافة الأطراف التي تتعامل معها المنظمة كالمجهزين والمستفيدين وأي جهات أخرى .

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل، ص315 إلى 317.

والشكل رقم (07) يوضح مدخل سلسلة القيمة



النشاطات الأساسية

المصدر : طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، مرجع سابق ، ص 318.

ووفق هذا المدخل تتمثل هذه الأنشطة ضمن سلسلة من تسع فئات تضمنها مجموعتان أساسيتان هما:

- **الأنشطة الأولية أو الأساسية : Primary Activilies** وهي مجموعة الأنشطة اللوجستية والمتعلقة وبنقل واستسلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد و المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.<sup>1</sup>

❖ **العمليات Operations** وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى

مخرجات سلع وخدمات

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، مرجع سابق ، ص 319.

❖ **الإمدادات اللوجستية الخارجية Out bound logistics** أي التوزيع المادي ، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحددة .

❖ **التسويق والمبيعات Marketing & Sales** وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك .

❖ **الخدمة Servies** : وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج ، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

– **الأنشطة المساندة : Support Actinties** : وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار وتشمل هذه الأنشطة كل من :

❖ **البنى الأساسية التحتية Infrastructure** : أو ماتعرف بالبنى الارتكازية والتي تتضمن عناصر الإدارة ، التخطيط الاستراتيجي ، الشؤون القانونية ، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى .

❖ **إدارة الموارد البشرية Human Resource Mangement** : وتتضمن الموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة .

❖ **التطوير التكنولوجي Technology Development** : وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه ، وكذلك إيجاد وتحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة .

❖ **التجهيزات Procurement** : وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المنظمة .

➤ ويوضح نموذج سلسلة القيمة مجموعة الأنشطة المحددة في المؤسسة التي تحدد الرؤية الإستراتيجية من انطلاقا من مجموعة السلاسل من الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة مضافة وتأثير استراتيجي وذلك بتزويد الإدارة العليا بملخص عن هذه الأنشطة والعمليات الرئيسية والمساندة في المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل مصفوفة Swot

يعتبر نموذج سوت احد الأدوات الأكثر استخداما من طرف المنظمات لكون يهتم بكلتا البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة

أولا : نموذج Swot : وترمز الحروف الأربعة إلى أربع كلمات أساسية وهي :

داخلية	{	S (Strengths)	❖ نقاط القوة
		W Weaknesses	❖ نقاط الضعف
خارجية	{	O .( Opportunities)	❖ الفرص
		T . Threats	❖ التهديدات

يقوم تحليل Swot على ثلاث خطوات هي :

أ- تحديد نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة ، وتحديد الفرص والتهديدات التي تنتجها البيئة الخارجية .

ب- الاعتماد على الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي ( Competitive Position )

ت- انتقاء البديل الاستراتيجي المناسب استنادا إلى المعادلة الآتية :  $SA = O ( S-W )$ <sup>1</sup> حيث أن :

- ❖ SA : البديل الاستراتيجي .
- ❖ O: الفرص الخارجية المتاحة .
- ❖ S : نقاط القوة الداخلية .
- ❖ W : نقاط الضعف الداخلية .

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم -العمليات - حالات تطبيقية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن ، ص 223-224 .

ويوضح الجدول رقم (01) المتغيرات الأربعة ل مصفوفة (SWOT) .

		تقويم البيئة الداخلية
نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	تقويم البيئة الخارجية
(02) (إستراتيجية علاجية) (W/O) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	(1) (الإستراتيجية الهجومية) (S/O) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	الفرص الرئيسية (O)
(04) (الإستراتيجية الانكماشية) (W/T) تقليل نقاط الضعف وتقليل التحديات	(03) (الإستراتيجية دفاعية) (S/T) استعمال نقاط القوة وتقليل التحديات	التحديات الرئيسية (T)

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 228

ثانيا : نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية : هي شركة استشارية إدارية تقوم بتقسيم وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة وفقا لمصفوفة النمو ، الحصص السوقية .

وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج / الخدمة داخل السوق وهي النجوم ، علامة استفهام إداري نقدي ، الوضع المضطرب كما هو موضح في الشكل :



الشكل رقم (08) مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية



عالي حصة السوق النسبية منخفض

المصدر: ماجدة عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 882.

أ- **خانة النجوم** : تتميز بوضعية قوية في الأسواق أي حصة سوقية كبيرة و نمو سوقي عالي و هي أحسن حالة و تمثل ميادين النشاط الاستراتيجي التي تعمل في سوق يتصف بمعدلات نمو عالية ، ولديها أعلى حصة سوقية نسبية ، و هي الوحدات القائمة في السوق و تحتاج الى تدفقات مستمرة للحفاظ على معدلات النمو المحققة و تدريجيا تنخفض معدلات النمو و تتحول إلى إدارار النقدي و الإستراتيجية المتبعة في هذه الحالة هي إستراتيجية التنوع.

ب- **خانة إدارار النقدي** : تتميز بحصص سوقية أكبر من منافسيها في السوق و معدلات نمو منخفضة وبالتالي تحقق حجم مبيعات كبيرة من التكاليف و عليها فإنها تحقق تدفقات نقدية كبيرة ، و يمكن استغلال الفائض النقدي في تقوية ميادين النشاطات الأخرى تناسب هذه الخلية مرحلة النضج من دورة حياة المنتج و الإستراتيجية المتبعة في هذا الوضع التنوع.

ج- **خانة علامات الاستفهام**: تتميز هذه الخانة بمعدلات نمو عالية ، ولكن لديها حصة سوقية منخفضة و احتمالات المستقبل غامضة ، ولذلك فإنها تمثل مشكل للإدارة و غالبا ما تكون منتجات جديدة في السوق

و تحتاج إلى تدفقات نقدية كبيرة تجعلها القائدة في السوق وان لم يتوفر لها فإنها تقرر الانسحاب من السوق و الإستراتيجية المتبعة هي الغير متنوعة.

**د- خانة الوضع المضطرب :** تتميز بحصة سوقية منخفضة في السوق و معدلات النمو منخفضة ، و بالرغم من كون هذه الوحدات تحقق تدفقات نقدية كافية لتغطية مصاريفها ، إلا انه يمكن اعتبارها موردا للسيولة النقدية علا مستوى المنظمة ككل ، و هذه الوحدات تكون جديدة الدخول ف السوق أو في مرحلة التدهور لنشاطاتها و الإستراتيجية المتبعة لهذا الوضع هي الاختراع الخاصة بالتموضع و التنوع.<sup>1</sup>

- تضح من مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ، أن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع على الجانب الأيسر من المصفوفة تدر نقدية عالية و تحقق هامشا من الأرباح ، في حين إن الوحدات أو المنتجات التي تقع على الجانب الأيمن فإنها تعاني من ضعف في توليد النقدية و ضمن المنطق نفسه فان وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات العليا فإنها تقوم بالاستشارات للمحافظة على معدلات النمو في السوق ، أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات الدنيا في المصفوفة فإنها تحتاج إلى استثمارات اقل للمحافظة على نصيبها في السوق ، و إنهما يعانيان من ضعف واضح في نمو السوق .<sup>2</sup>

### هـ- جوانب القوة و الضعف في مصفوفة بوسطن الاستشارية

#### - جوانب القوة

- تساهم مصفوفة بوسطن لمعرفة فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى وحدات الأعمال أو منتجات أخرى ينبغي أن تضاف لمخفضتها الحالية .

- قدرة مصفوفة بوسطن على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة تعتمد على بعدين هما معدل النمو في الصناعة و الحصة السوقية ، و هذه المصفوفة مقسمة إلى أربعة مربعات ، حيث يمثل كل مربع وحدات الأعمال أو منتج .

1- قدايفة أمينة ، دور التحليل الاستراتيجي في اختيار الإستراتيجية التسويقية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص الإدارة التسويقية ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2007، 2006، ص 120-120.

2 - ماجدة عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ، عمليات ، حالات تطبيقية ، مرجع سبق ذكره ، ص 283.

- جوانب الضعف

- يعد نموذج جماعة بوسطن نموذج مبسط لاحتوائه على بعدين فقط هما، النمو في السوق و حصة المنتج في السوق.

- أن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مربعات و تحديد الدرجات على تصنيف ثنائي مرتفع،منخفض و هذا التحديد يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط .

- الأسماء و المصطلحات غير مقبولة أو غريبة إلى حد ما في وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة.

ثالثا - نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك

طورت إدارة ماكنزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة الأعمال و جاءت هذه المصفوفة لتكمل نقاط الضعف التي ظهرت في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية<sup>1</sup>

و تتضمن مصفوفة ماكنزي تسعة مربعات موزعة على محورين، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (09) قوة الأعمال / المركز التنافسي لمصفوفة ماكنزي

فائزون	فائزون	علامات الاستفهام ؟
فائزون	متوسط	خاسرون
منتجو الإرباح	متوسط	خاسرون
قوي	متوسط	ضعيف

المصدر : ماجدة عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ص 285.

- تشمل خلايا الفائزون استراتيجيات النمو و البناء ، و يكون ذلك بالاستراتيجيات المكثفة مثل الاحتراق تنمية المنتج ، تنمية السوق . أو بالاستراتيجيات التكاملية ، الخلفي و الأمامي و الأفقي

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص 186-187 .

حيث تسعى المنظمة في الخلية الأولى إلى الاستثمار و المحافظة على الريادة أما الخلية الثانية و الرابعة على المنظمة تقوية المؤهلات ، و المحافظة على المكانة التنافسية.

- تشمل خلايا علامات الاستفهام ، متوسط ،منتجو الأرباح مع استراتيجيات المحافظة و الحصاد فتقوم المنظمة باستراتيجيات توسعية باختراق السوق و تنمية المنتجات و المؤهلات ، أو الحد من الاستثمار و التركيز على الأجزاء ذات الخطورة المنخفضة .

- تشمل خلايا الخاسرون على المنظمة التي تتحضر فيها بالانسحاب من السوق أو الحد من الاستثمار و البحث عن أجزاء إستراتيجية اقل خطورة أو البحث عن الشراكة أو التصفية<sup>1</sup>.

و الجدول التالي يبين بعض المضامين الإستراتيجية لهذه المصفوفة:

**والجدول رقم (02) يبين المضامين الإستراتيجية لمصفوفة ماكنزي**

ضعيفة	متوسطة	قوية
<p>ث- الحفاظ و إعادة التركيز</p> <p>ج- البحث على المردودية</p> <p>ح- الدفاع على أفضل الأقسام</p>	<p>أ- الاستثمار اختياري</p> <p>ب- الاستثمار في أحسن الأقسام</p> <p>ت- رفع الإنتاجية</p>	<p>-التوسع و النمو</p> <p>- الاستثمار الأفقي إلى حد ممكن</p> <p>تركيز الجهود للحفاظ على الوضعية</p>
<p>ز- المردودية اختيارية</p> <p>س- الحفاظ على وضعها في أفضل الأقسام</p> <p>ش- تحسين المنتجات</p> <p>ص- خفض الاستثمار</p>	<p>د- المردودية اختيارية</p> <p>ذ- الحفاظ على المخططات الحالية</p> <p>ر- تركيزها على الأنشطة ذات المردودية و ضعيفة المخاطر</p>	<p>الاستثمار و النمو</p> <p>الاستثمار في نقاط قوتها</p> <p>خ- تقوية نقاط ضعفها</p>
<p>ق- التحلي</p> <p>ك- البيع في الوقت الملائم</p> <p>ل- تقليل التكاليف و عدم الاستثمار</p>	<p>غ- توسع محدود</p> <p>ف- البحث عن طريق التوسع في المنتجات ضعيفة المخاطر أو التقليل الاستثمار</p>	<p>ز- الاستثمار اختياري</p> <p>ط- التخصص في نقاط قوتها</p> <p>ظ- البحث للحد من نقاط ضعفها</p> <p>ع- التراجع عن النمو غير مستمر</p>

المصدر :أحميدة مالكية ،محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير مؤسسة جامعة قاصدي

مرياح ورقة،ص98.

<sup>1</sup> - بوزيد دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية مؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 142.

- يستخدم نموذج SWOT لوصف التداخل بين نقاط القوة و الضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تؤثر على المؤسسة ، والتعرف على هذه النقاط بمثابة السلاح الاستراتيجي لا بد له من تشخيصه لمعرفة الفرص المتاحة للمؤسسة ، حيث يقدم للمؤسسة رؤية واضحة وشاملة .
- تعتمد مصفوفة ماكنزي على تقييم عناصر البيئة الداخلية و الخارجية الممثلة لمؤهلات المنظمة أو قوتها التنافسية داخليا وجاذبية الصناعة و السوق على المدى البعيد وعليه تجدر الإشارة إلى معرفة تطورات المتحكمة في إنجاح المنظمة ، أو بتطور محيطها بشكل يتلاءم مع مؤهلات المنظمة مما يقدم فرص أكبر للتحكم في عواملها أو زيادة نشاطها .
- أما التغير المستمر قد يجعل المنظمة أحسن تلاءم مع استراتيجياتها .

#### المطلب الرابع : الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي

لكي يكون التحليل البيئي مفيدا وعمليا وليس مجرد دراسات وبحوث نظرية لغرض الفلزة والفرز وتركيز المواقف وصولا إلى الخيارات الإستراتيجية النهائية التي تنفذ المنظمة بكفاءة وفاعلية .

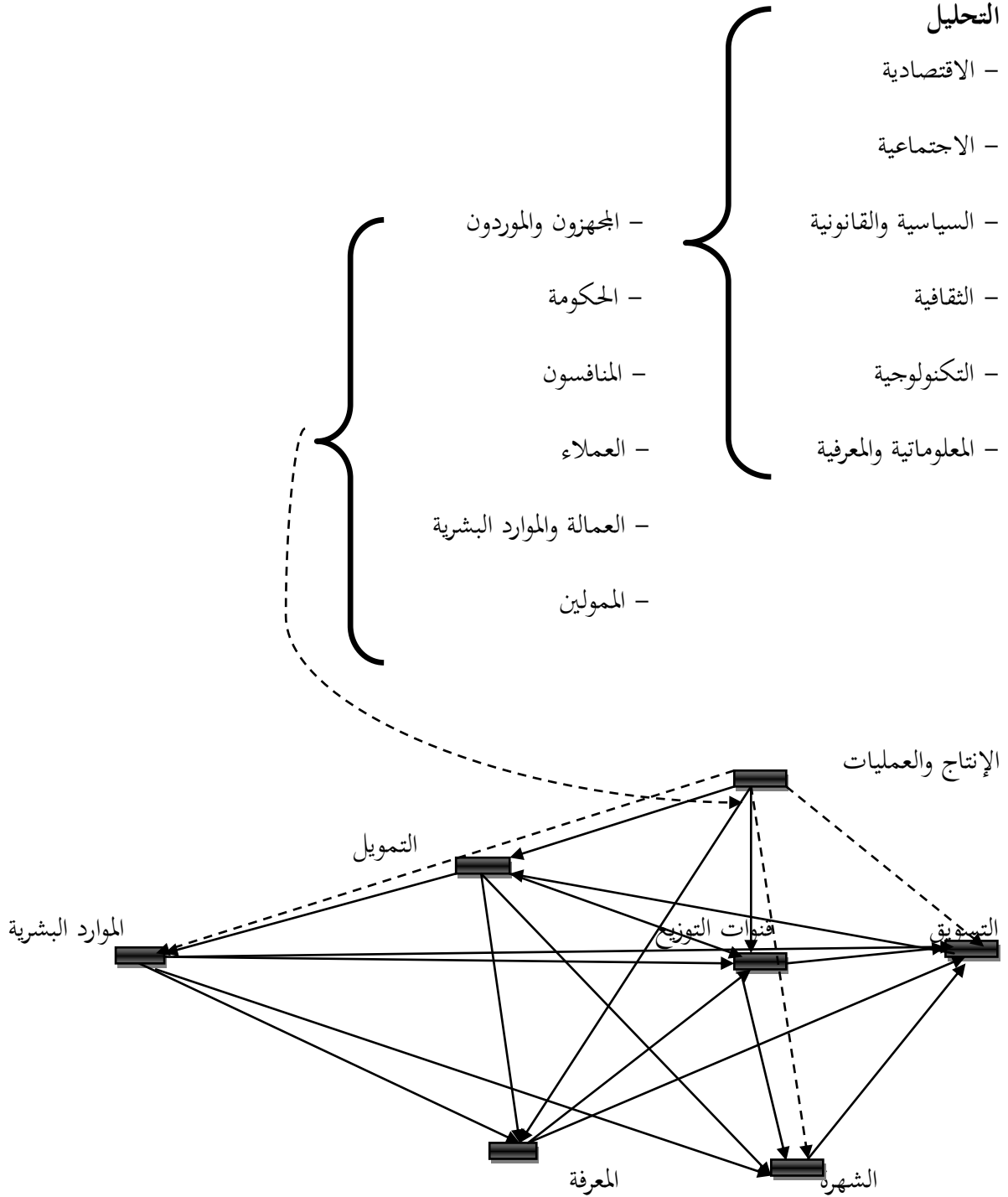
إن مستوى الدخول على هذا التحليل تحدده قدرة المنظمة وحجمها وإمكاناتها وطبيعة الصناعة التي تعمل فيها ، فيمكن أن يكون هذا التحليل مندرجا وفق الآتي :

- تحليل شامل ودراسات عامة أو متخصصة لإبعاد البيئة الخارجية غير مباشرة
- تحليل أكثر دقة وتركيز للبيئة الصناعية والمنافسة أو البيئة المباشرة استنادا إلى المتغيرات ذات أثر كبير على الموقع التنافسي للمنظمة .
- تحليل شامل ومستمر ومتتابع لكافة مكونات البيئة الداخلية لمعرفة تطورها بشكل عام
- تحليل دقيق ومتعمق لموارد المنظمة المهمة التي تستند عليها قدرات المنظمة وجدرانها المحورية وبالتالي ميزاتها التنافسية قياسا للمنافسين .

\* إن مجمل هذا التحليل يشرك في العديد من المتخصصين و يمكن أن يشكل مفردات لسيناريو أكثر احتمالا للوقوع و ترغيبها للمنظمة و تعمل على تنفيذها ، و لا يوجد في واقع الحياة العملية منظمات الأعمال ما يشير إلى وجود آلية واحدة فقط بل إن هذا الأمر مرهون برؤية المنظمة و قيادتها الإستراتيجية، و لكنه في كل الأحوال

محكوم بمعطيات و نتائج هذا التحليل الذي يفترض إن دقق و يفحص من قبل متخصصين لتأكيد من صحته و مصدقيه وفق اعتبارات المدى الزمني المختار لهذا التحليل.

و الشكل رقم (10) يوضح صوره مبسطة و متطورة لنموذج مقترح من قبل Kreiken لترابط هذا



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي

متكامل ، مرجع سابق ص 319.

إن قدرة المنظمة بالاستجابة لمجمل المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية تتحدد بإمكانياتها في تطوير وسائل عملها الضرورية اللازمة للرد على التحديات و اقتناص الفرص و عادة ما يكون هناك تنابع منطقي في طبيعة الترابط الحاصل بين العوامل الداخلية و الخارجية لكي تتخذ المنظمة الإجراء اللازم و الضروري لمواجهة مثل هذا التدخل، فإذا ما أخذنا ستة عواعتهمل داخلية تداخلها مع ستة عوامل خارجية فانا يمكن أن نؤشر على طبيعة الترابط في هذه الإبعاد وفق الصيغة التالية :

<u>العوامل الداخلية</u>	<u>العوامل الخارجية</u>	<u>الربط</u>
- الموارد البشرية	- العملاء	- العامل البشري
- إنتاج و خدمات	- الأسواق	- عامل التسليم
- الثقافة و المناخ	- الاجتماعية	- العامل النفسي
- السياسة	- القطاع الحكومي	- عامل الاجندة الوطنية
- التكنولوجيا	- المنافسة	- عامل البدائل و الخيارات
- البنية التحتية	- الاقتصاد	- العامل الهيكلي <sup>1</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، مرجع سابق ص 323.

## خلاصة :

من خلال فصلنا هذا تطرقنا إلى الرؤية الإستراتيجية للمنظمة و عناصرها و أبعادها و الخصائص التي تتميز بها لأنها تعد هدف استراتيجي و خطة مستقبلية ، و بها تترجم المنظمة أهدافها و تحويلها إلى واقع و ترسم طريقها للعمل و إعطاءها ميزة تنافسية و طرق صياغتها بوضوح وفق أساليب ، و نماذج عمل مناسبة ، لتحليل عوامل البيئة الداخلية و فحص العوامل الخارجية بشكل مميز لتحقيق وضعية مريحة للمنظمة ، و اتخاذ القرار المناسب لها و تنفيذه و العمل على مراقبته لضمان التنفيذ الناجح للهدف الأساس.



### الفصل الثالث : الإطار الميداني للدراسة

تمهيد :

تعيش المنظمات الاقتصادية في البيئة متساوية النمو وشديدة المنافسة خاصة في الآونة الأخيرة والتي تتميز بالتطور السريع للتكنولوجيا .

وانفتاح الأسواق المحلية على الأجنبية ولهذا السبب ومن اجل تحقيق المنظمة رؤيتها المستقبلية يجب تشخيص بيئتها ومعرفة الحواجز التي تتفق أمامها والإمكانيات التي يجب استغلالها باستعمال طرق وأساليب الحديثة .

وفي الجانب التطبيقي فتمت إسقاط دراستنا بمركب الأغطية النسيجية بمدينة تيسمسيلت .

المبحث الأول : التعريف بمركب الاغطية النسيجية بتيسمسيلت.

المبحث الثاني : واقع التشخيص الاستراتيجي ورؤيةمركب الاغطية النسيجية بتيسمسيلت .

### المبحث الأول : التعريف بميدان البحث (مجتمع الدراسة )

يعتبر مجتمع الدراسة الحلقة الأهم من اجل الوصول إلى المعلومة الحقيقية لذا اخترنا مركب الأغشية النسيجية وتسلط الضوء على على مختلف هياكله وكذا المجال الذي ينشط فيه .

### المطلب الأول : التعريف بمركب الأغشية النسيجية بتسمسيلات

يعتبر مركب الاغشية النسيجية أحد المصانع المهمة في ولاية تيسمسيلت لافتقارها لمثل هكذا مصانع ومركبات حيث :

### أولا : نشأة المؤسسة :

أنشأة مؤسسة صناعة الأغشية النسيجية بتسمسيلات بموجب القرار رقم 02 فخلص الصندوق القابض للصناعات التحويلية Hold man المنعقد بتاريخ 09 فيفري 1997 م وذلك لحل المؤسسة الأم Covertex- Spa وهي مؤسسة ذات أسهم والتي أنشأت بدورها بتاريخ 20 جانفي 1987 وبموجب القرار المذكور أعلاه تقرر إنشاء أربعة مؤسسات فرعية وهي

❖ مؤسسة صوفاكت sofa ct بولاية تيسمسيلت.

❖ مؤسسة fital بباب الزوار بولاية الجزائر .

❖ مؤسسة صافيلكو safilico بعين حاسر ولاية باتنة .

❖ مؤسسة مونتال mantal بولاية تلمسان .

وتختص المؤسسات الاربعة في صناعة الأغشية النسيجية والخيط الخشن ، وقد تم القضاء الرأسمال لمؤسسة صوفاكت بتاريخ 15 مارس 1998 م برأسمال اجتماعي يقدر ب 1000000 دج بموجب عقد توثيقي ثم رفعه الى 700 مليون دج ، بموجب قرار الجمعية العامة غير العادية المنعقدة بتاريخ 24 جوان 2000 م ، وذلك مراعاة للنتائج الايجابية التي حققتها المؤسسة منذ انعقاد لأول اجتماع لمجلس إدارة المؤسسة ، حيث انتخب الرئيس المدير العام المكلف بتسيير إنشاء الشؤون الإدارية والمالية للمؤسسة من جهة ، وترأس مجلس لإدارتها من جهة أخرى .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - من المذكرات ووثائق مقدمة من طرف إدارة المركب الصناعي .

بعد إنشاء مؤسسة رسمية بعدة نشاطات تمهيدية وتكميلية ، حيث تم فتح سجل تجاري بتاريخ 10 ماي 1998 م ، ويحمل رقم BO 7002021 98 وحساب بنكي لدى البنك الوطني الجزائري وكالة تيسمسيلت .

### ثانيا : موقعها الجغرافي

يقع مركب الأغطية النسيجية SOFACT بالشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث تبعد عنها بحوالي 1 كلم ، وما جعل موقعها استراتيجيا وحيويا كونها تقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط البلاد بوسطها ، تتربع المؤسسة على مساحة تقدر ب 10 هكتار و 13 آر ، وتبلغ المساحة المغطاة ب 5.3 هكتار ابن توجد الورشات ، المخازن والمرافق الاجتماعية والإدارة .

### المطلب الثاني : نشاط المركب و هيكله التنظيمي

حيث أن المؤسسة تنشط في مجال النسيج ويحوي هيكلها علة مختلف الوظائف التي تندرج تحت هذا النشاط إذ أن :

#### أولا : نشاط مركب الاغطية النسيجية

تختص المؤسسة في إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية ، المصنوعة محليا من مادة الاكريليك acrylique المستوردة من عدة دول (إسبانيا ، تركيا ، وإندونيسيا... كما تنتج المؤسسة الخيوط الغليظة التي تباع في الغالب إلى القطاع الخاص بالنسيج التقليدي ، للإشارة فان مادة الاكريليك مشتقة من البترول وهي سهلة الاستعمال كما إن سعرها يتغير بتغير سعر البترول .

تقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بمليون غطاء و 2000 طن من الخيوط الغليظة سنويا ، إلا أن الإنتاج الحالي للمؤسسة لا يتعدى 650 ألف غطاء سنويا ، لكون المؤسسة لا تعمل الا بفوجين بدل ثلاثة أفواج ، وفيما يلي بطاقة تقنية شاملة عن المؤسسة :

- التسمية : شركة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمسيلت – شركة ذات أسهم -SOFACT- SPS<sup>1</sup>
- رأس المال الاجتماعي : منذ 24 جوان 2000م -7000000000 دج بـ 14000 سهم .
- المؤسسة الأم : couvertex .

<sup>1</sup> - من المذكرات ووثائق مقدمة من طرف إدارة المركب الصناعي .

- تاريخ الإنشاء : 15 مارس 1998 م .
- رقم السجل التجاري : 98 B 07002021 .
- رقم الضمان الاجتماعي : 3832463057 .
- المساحة الكلية : 10 هكتار و 03 ارات
- الطاقة الإنتاجية السنوية : 1000000 غطاء و 2000 طن من الخيط الخشن .
- عدد العمال الكلي : حسب إحصائيات شهر نوفمبر 2018م هو 288 عامل وعاملة ، منهم 40 عامل متعاقد مقسمون حسب الفئات التالية :
- الإطارات القيادية : 04 CADRES Dirigeants .
- الإطارات السامية : 10 CADRE SUPERIEURES .
- الإطارات : 15 CADRE .
- أعوان المراقبة : 205 AGEANTS D execution .
- أعوان
- التنفيذ : 152 .

#### ثانيا : الهيكل التنظيمي

اعتمدت مركب الاغظية النسيجة على هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم وطبيعة نشاطاته ، إذا يتأأس هيكله التنظيمي الرئيس المدير العام الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية وأمانة مجلس الإدارة المؤسسة وعلى مصلحة الأمن الوقائي ، كما يقوم بعملية المراقبة والتنسيق بين

مختلف المديرينات المكونة للمؤسسة والمتمثلة في :<sup>1</sup>

- ❖ المديرية التقنية .
- ❖ مديريةية الموارد البشرية .
- ❖ مديريةية التجارة والتنسيق .
- ❖ مديريةية المالية والمحاسبة .

<sup>1</sup> - من المذكرات ووثائق مقدمة من طرف إدارة المركب الصناعي .

كما يضم المركب الورشات التالية ، يضم العمال كما يلي :

❖ ورشة الصباغة : 11

❖ ورشة الغزل : 54

❖ ورشة النسيج : 46

❖ ورشة الإتمام : 19

❖ ورشة الإتقان : 31

كما تحتوي السجلات التالية : -سجل الأجور - سجل الحركة المالية - سجل الملاحظات و الإعدرات - سجل العمال الأجانب - سجل الحوادث العمل - سجل العطل المدفوعة الأجل - كشف أجره نموذجي FICHE DE PAYS - سجل الفحص التقني للمنشات والتجهيزات الصناعية - سجل فقط الصحة والأمن وطلب العمل .

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمركب الاغطية النسيجية بتيسمسيلت

الشكل رقم (01) مخطط الهيكل التنظيمي



### أ- القسم الإداري و المالي لمركب الاغطية النسيجية

يعد القسم الإداري و المالي من أهم الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة ،بالنظر إلى كثرة المهام الموكلة إليه ،فهو المسؤول الأول على تسيير المؤسسة و الضامن الأساسي لنجاحها أو فشلها .

#### 1- المديرية العامة و مجلس الإدارة :

يوجد على رأس مركب الاغطية النسيجية الرئيس المدير العام ،و هو شخصيا يقوم بوظيفتين نو هما تسيير الشؤون المالية و الإدارية للمؤسسة ، وهذا بإشرافه على المديرية العامة ، و يرأس مجلس الإدارة عند اجتماعه و هذا حسب ما جاء في القانون التأسيسي للمؤسسة .

- **المديرية العامة :** يترأسها المدير العام ، وهو المسير الرئيسي الأول للمؤسسة ، توجد تحت سلطته مختلف الهيئات الإدارية.

- **مجلس الإدارة :** يتكون مجلس الإدارة من أعضاء استشاريين يلجا إليهم مسير المؤسسة كلما ادعت الضرورة لذلك ، حيث يطرح عليهم جدول أعمال مسطر مسبقا في جلسة تنعقد باستدعاء من المسير بالمقر الاجتماعي للمؤسسة .

- **أمانة مجلس الإدارة :** تقوم بالاتصال مع رئيس مجلس الإدارة و مختلف الهيئات الإدارية و ذلك لتحضير ملف الجلسة المراد انعقادها ، لذلك فهي تقوم بجمع الوثائق الأزمة التي تحضرها كل هيئة حسب اختصاصها للتداول في الجلسة ، كما تقوم بعدة إجراءات أخرى .

#### 2 - مديرية المالية و المحاسبة :

تعتبر مديرية المالية و المحاسبة احد الركائز التي يقوم عليها المركب، فهي المسؤولة عن تقييم نشاطها كما أنها تسهر على تسجيل و مراقبة كل العمليات الحسابية و المالية التي يقوم بها المركب .  
بالنسبة لهذه المديرية فان المصلحة الوحيدة التي لها وجود فعلي فهي مصلحة المحاسبة العامة إما<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - من المذكرات ووثائق مقدمة من طرف إدارة المركب الصناعي .

مصلحة المالية و مصلحة المحاسبة التحليلية فوجودها بالاسم فقط رغم الدور الذي أصبحت تقوم به المحاسبة التحليلية في دراسات و تحليل نشاطات المؤسسة .

### ب- دراسة القسم الإنتاجي و التجاري للمركب الاغذية النسيجية:

يضم هذا القسم مديرتين نشاطها متكامل هما المديرية التقنية و مديرية التسويق و التجارة .

#### 1- المديرية التقنية :

إن المصلحة التقنية تشرف على مراقبة سير العملية الإنتاجية و تنقسم على عدة مديريات :

- المديرية الفرعية للتموين : تتفرع هذه المديرية بدورها إلى مصلحتين هما :

❖ مصلحة الشراء .

❖ مصلحة تسيير المخزون .

- المديرية الفرعية للصيانة : تلعب هذه المديرية دورا لا غنى عنه في النشاط اليومي للمركب ، إذ يقوم

بتصليح أي مشكل من شأنه أن يعيق العملية الإنتاجية ، كما أنها تبدي رأيها فيما يخص تحديد

المعدات القديمة واقتناء الآلات الجديدة ن و تشمل عدة مصالح مكتب الدراسات ، مصلحة الصيانة

مصلحة الكهرباء ، مصلحة التصنيع ، مصلحة معالجة المياه ، مصلحة البرمجة ، مصلحة مراقبة الجودة

و النوعية ، المخبر الكيميائي ، المخبر الفيزيائي ، الورشات .

#### 2- مديرية التسويق و التجارة :

يأتي دور هذه المديرية بعد آخر مرحلة من الإنتاج أي الإتقان و التغليف ، و هي تنقسم إلى

مديرتين فرعيتين هما المديرية الفرعية للتسويق و المديرية الفرعية للتجارة .

-المديرية الفرعية للتسويق : ان الدور الأساسي لهذه هو بيع المنتج بمختلف الوسائل و من اجل

ذلك انتهجت سياسة اقتصادية تسمح لها بإيجاد منافذ لمنتجاتها في السوق ، لذلك تبنت عدة طرق

للوصول إلى هدفها المنشود و هي:

❖ المشاركة في المساهمات المختلفة .

❖ البيع بالتقسيط للجامعات المحلية .

❖ البيع بالجملة للخواص و المؤسسة <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - من المذكرات ووثائق مقدمة من طرف إدارة المركب الصناعي .



**3- المديرية الفرعية للتجارة :** هي مسؤولة عن تسيير مخزونان المنتج النهائي ، كما تقوم بإجراءات البيع و انتهاء المعاملات الزبائن ، إذ تتعامل مع فئات من العملاء منهم الجامعات ، الثانويان و مختلف القطاعات- العمومية ، إضافة إلى الخواص سواء كانوا متقاعدين أو جدد و هذا حسب تصريح المدير الفرعي للتجارة .

**4- مديرية الموارد البشرية:**

إن تطور المؤسسات الاقتصادية يتوقف على كفاءات العمال التي تشغلهم ، لذا نجدها تحرص على تكوينهم باستمرار للرفع من خبراتهم المهنية و تحسينها ، و تعد مديرية الموارد البشرية مسؤولة عن متابعة النشاطات اليومية للمؤسسة ، إذ تطلع عليها هذه المديرية لمهام جد كثيفة و معقدة نظرا للعدد الكبير الذي تتعامل معه ، و هي تقوم بتسيير ملفات العمال و توفر مجموعة من الدفاتر و السجلات الرسمية التي يلتزم بها المستخدمون ومن بين السجلات (سجل الأجور ، حوادث العمل ، سجل العطل مدفوعة الأجر ...).

و على العموم فان مديرية تسيير الموارد البشرية تهتم بوضع السياسة لتسيير الموارد البشرية الملائمة مع السياق الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة مع احترام القوانين .

**المطلب الثالث : خصائص ووظائف مركب الأغذية النسيجية ( مؤسسة صوفاكت ):**

**أولا :** منتجات مركب الاغذية النسيجية: تتميز بخصائص تقنية تتمثل في الصلاحيات الطويلة، كما أنها تهتم بتحسين نوعية منتجات لتلبي رغبات المستهلكين تحت شعار من اجل شتاء دافئ ، كما أنها تعتمد على استراتيجيات تكاملية بين مختلف منتجات الشركة و ذلك بهدف :

- ❖ زيادة نسبة الربح و إرضاء المستهلكين .
- ❖ الحصول على أسواق جديدة .
- ❖ إرضاء الموزعين .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - من المذكرات ووثائق مقدمة من طرف إدارة المركب الصناعي .

ثانيا : مهام مركب الاغطية النسيجية:

تتنوع مهام المركب بين مايلي :

ضمان الإنتاج : حيث تسعى المؤسسة دائما إلى تحقيق ربح و رفع نسبة الإنتاج .

أ- ضمان البحث و التقديم : حيث يسعى المركب دائما إلى تحسين نوعية إنتاجها و خلع أنواع جديدة حيث تمكن المركب سنة 2000 من إنتاج نوع جديد من الأغطية و ذلك باستيراد أغطية نصف مجهزة من كوريا و إكمال صنعها في المؤسسة ، و حاليا هي بصدد إنتاج نوع آخر من الأغطية .

ب- ضمان البيع و التوزيع: حيث يقوم المركب بدراسات مسبقة لتحديد كمية الطلب .

ثالثا : وظائف مركب الاغطية النسيجية :من بين الأهداف الرئيسية لإنشاء مركب الاغطية النسيجية هو توفير متطلبات السوق الداخلية و التقليل من عبء التكاليف المرتفعة للاستيراد ، آذ أصبح المركب يمون بنسبة كبيرة للسوق المحلية من الأغطية نظرا لجودة منتجاته و قدرته الكبيرة على المنافسة .

و من اجل تحقيق أهدافه يقوم المركب بتسطير برنامج سنوي تسعى لتحقيقه بتجنيد كل الطاقات الإنتاجية و تظافر جهود كل المديرات الموجودة على مستوى المركب لهذا الغرض يقوم المركب بمجموعة من الوظائف نقسمها حسب الاختصاص كما يلي :

أ- في المجال الاجتماعي :

- استغلال كل الوسائل المتوفرة على مستوى المؤسسة للمحافظة على صحة العمال و نظافة المحيط أثناء العملية الإنتاجية .
- تقديم تحفيزات مالية للعمال عند تحقيق الإنتاج .
- توفير بعض الخدمات للعمال كالتنقل ، العيادة الطبية .
- منح سلفيات للعمال عند الحاجة إليها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - من المذكرات ووثائق مقدمة من طرف إدارة المركب الصناعي .

ب- في المجال الاقتصادي و المالي :

- توفير المبالغ المالية اللازمة لشراء متطلبات الإنتاج و ضمان استمرارها .
- مراقبة المخزون بالاستمرار خاصة قطع الغيار لمواجهة إي طارئ أو عطل قد يحدث على مستوى الآلات من شان إن يوقف عملية الإنتاج ، زيادة على صعوبة استيراد القطع .
- توزيع جزء من الأرباح المتحققة على العمال .

المبحث الثاني: دراسة تحليلية وواقع التشخيص الاستراتيجي في المركب (مؤسسة صوفاكت

(

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الواقع الحي والملموس لمركب الاغطية النسيجية ومعرفة أدوات وكذا الهيئة المسؤولة عن التشخيص التابعة لهذه المنظمة .

المطلب الأول: الأدوات التي يتبعها مركب الاغطية النسيجية في عملية التشخيص

الاستراتيجي

من خلال مقابلتنا لبعض إطارات مركب الأغطية النسيجية و الذي من خلالهم تبين لنا أن المركب يعتمد على الطرق التقليدية في دراسة البيئة الداخلية ، و الخارجية وكونها تنتج حسب الطلبات بشكل عام وأساسي بموجب اتفاقيات تبرمها مع المؤسسات العمومية و استنادا لكمية المبيعات التي قد توزعها حسب المناطق وحسب تقارير رجال البيع المكلفين . يشرف المدير ونائب المدير ، ورئيس مصلحة الإنتاج والتوزيع ، ورؤساء مصلحة التموين والموارد البشرية ونقابات العمالية ومشرفي العملية الإنتاجية من خلال اجتماعاتهم التي تسبق السنة الموالية على دراسة مختلف تداعيات العمليات الداخلية والخارجية للمركب و بما أنها متخصصة في صناعة الأغطية فهي تلائم منتجاتها وأسواقها حسب طبيعة المناخ السائد في المنطقة المسوق لها المنتج و كذا أذواق الزبائن هناك وخاصة منها اللون و النوع و الجودة و السعر المناسب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - كالم خالد ، مدير التسويق والتموين ، دور التشخيص الاستراتيجي في تحديد رؤية المنظمة ، يوم 30 أبريل 2018 ، على الساعة 09:00 إلى 10:30 .  
 - سيد بوح محمد ، مدير الموارد البشرية ، دور التشخيص الاستراتيجي في تحديد رؤية المنظمة ، يوم 25 أبريل 2018 ، على الساعة 14:00 إلى 15:00 .  
 - عرجاني ربيعة ، رئيسة فرع التسويق ، دور التشخيص الاستراتيجي في تحديد رؤية المنظمة ، يوم 03 ماي 2018 ، على الساعة 15:00 إلى 17:00 .

تعتمد كذلك على خبرات عماله و تقريراً تمّ اليومية لمسؤوليهم و تبقى المنظمة تفتقر للأساليب الحديثة و التقنيات العلمية للإلمام بجوانب النقص و الزيادة و المخاطر و الفرص المتاحة .  
في حين يخضع لقوانين و تشريعات المؤسسة الأم التي تشرف على مختلف العمليات داخل و خارج المنظمة و الجدول التالي يبين التحليل الداخلي و الخارجي للمؤسسة :

جدول رقم(01) بين لنا التحليل الداخلي و الخارجي لمركب الاغطية النسيجية

نقاط القوة	نقاط الضعف
- الاهتمام بالعنصر البشري وإكسابه الخبرة المهنية نتيجة التدريبات المتتالية والمتابعة الدائمة إضافة إلى التحفيز المقدم.	- توجه استراتيجي غير واضح المعالم . - التسهيلات شبه معدومة من المؤسسة الأم . - نقص في العمق الإداري . - أداء ضعيف في تنفيذ الرؤية المستقبلية . - معانات مع مشكلات العلمية الداخلية . - فشل في مجال البحث والتطوير . - خطأ إنتاج ضيق جدا . - تصور سوقي ضعيف ، وشبكة توزيع ضعيفة العمومية).
- ثقافة المنظمة السائدة بين العمال . - الموقع الاستراتيجي الجيد للمؤسسة . - استهدافها للأسواق الجذابة (المؤسسات المتعددة).	- يتواءم منتجها مع مختلف أعمار المستهلكين . - تتوفر المؤسسة على منتجات صحية تلبي رغبات وقناعات المستهلكين . - العلامة تجارية معروفة
- إتباع الطرق الحديثة في الاتصال مع الزبائن وفي ترويج المنتج (الانترنت)	- اتخاذ القرارات متعلقة بالمؤسسة الأم . - نسبة من أرباح المركب تذهب لصالح المؤسسة الأم . - غياب الآلة الأكثر تطوراً في المجال واختصارها على تقنيات سنة 2004 م .
- التنافس المحوري والحملة الإعلامية الجيدة	- امتلاك المركب لموقع مميز على منحنى

الفرص	الخطرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على تنويع المنتجات والتوسع الى دخول أسواق جديدة</li> <li>التوسع في إضافة خطوط إنتاجية</li> <li>- القدرة على تحويل مهارات الأفراد إلى أعمال جديدة</li> <li>-إمكانية إحداث تكامل عمودي وافقي</li> <li>التوطن بين الشركات المنافسة .</li> <li>- إفشال الحوافز التجارية في اجتذاب السوق الخارجية.</li> <li>- النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق.</li> <li>- الشركة الوحيدة التي تنشط داخل الولاية .</li> <li>- استحداث تكنولوجيا جديدة في مجال الآلة والاتصال .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استيراد المادة الأولية من خارج الوطن</li> <li>- تهديد المنتجات المستوردة وبكلفة اقل</li> <li>- زيادة مبيعات المنتجات البديلة (الكوافة)</li> <li>- البطء في نمو السوق</li> <li>- فشل المفاوضات الخارجية بسبب معاكسة نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية.</li> <li>- المستلزمات التنظيمية ذات التكاليف العالية.</li> <li>- زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الإنتاج .</li> <li>- تغير حاجات وأذواق المستهلكين .</li> <li>- تغيرات ديمغرافية معاكسة .</li> <li>- ثقافة المستهلك الجزائري اتجاه المنتج الجزائري</li> <li>- الظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد.</li> </ul>

المصدر : من إعداد الطالبتين إسنادا على المعلومات المقدمة من طرف إطارات المركب الصناعي .

### المطلب الثاني: رؤية المركب و علاقتها بالتشخيص

في بداية نشأة المنظمة كانت رؤيتها الأولى أن تدخل مجال الأعمال من خلال غزوها لأسواق الداخلية للوطن والحضور القوي بالنسبة للأسواق الدولية من خلال منتج يميزه عن غيره الجودة و السعر و امتثاله للمعايير الدولية المعمول بها وتناسبه مع مختلف الأعمار وأذواق المستهلكين وفي خلال فترة 1990 إلى 2000 حقق المركب جانب من رؤيته و دخوله للأسواق العالمية كالسوق الأوروبية (اسبانيا ،روسيا ،ألمانيا ) و السوق الآسيوية و دخوله للمفاوضات و ترسيم منتجاتها بشهادة الإيزو و التي حالة دون ذلك بسبب ظروف العشرية السوداء و انعكاساتها على الشركة .

وبعد هاته الفترة العسيرة على المركب قاوم من اجل البقاء والاستمرارية فنجح في ذلك وهو اليوم في طريق استرداده لمكانته التي و قد كسبها من قبل، بداية من أسواقه الداخلية حتى الخارجية منها ومن اجل تحقيق نظرتها تقوم المؤسسة بالاهتمام بالعنصر البشري بتكوين إطاراتها وعمالها في كبرى الشركات وتحفيزهم على العمل مما حقق المنافسة بينهم والولاء وكذا الرضا الوظيفي كما تقوم إدارة المركب بالترويج لمنتجاتها عن طريق المعارض المحلية و الدولية ( أوروبا ، آسيا ، إفريقيا ) وعبر شبكات الانترنت و استحداثها لفرق الإبداع و الابتكار و متابعة الجودة و النوعية و إضافة التحسينات ، و كان للآلة مكانة مهمة في العملية الإنتاجية لذا عملت مؤسسة صوفاكت على اقتناء احدث التجهيزات والتقنيات الحديثة تسنت لها وتنوع منتجاتها مع المحافظة على المنتج الأصلي.<sup>1</sup>

● وهنا تتجلى عملية التغذية العكسية بين التشخيص الاستراتيجي والرؤية حيث ومن خلال دراستنا الميدانية لمركب الاغطية النسيجية وملاحظتنا ولتأثيرات غياب المادة الأولية المحلية وتغيرات البيئة الخارجية مما انعكس سلبا خاصة في فترة النمو الازدهار (مرحلة النضج ) في الفترة الممتدة ما بين 1990 إلى غاية 2000 والتي أبقته خارج الإطار المطلوب تظهر لنا علاقة التشخيص بالنسبة برؤية المنظمة حيث أن .

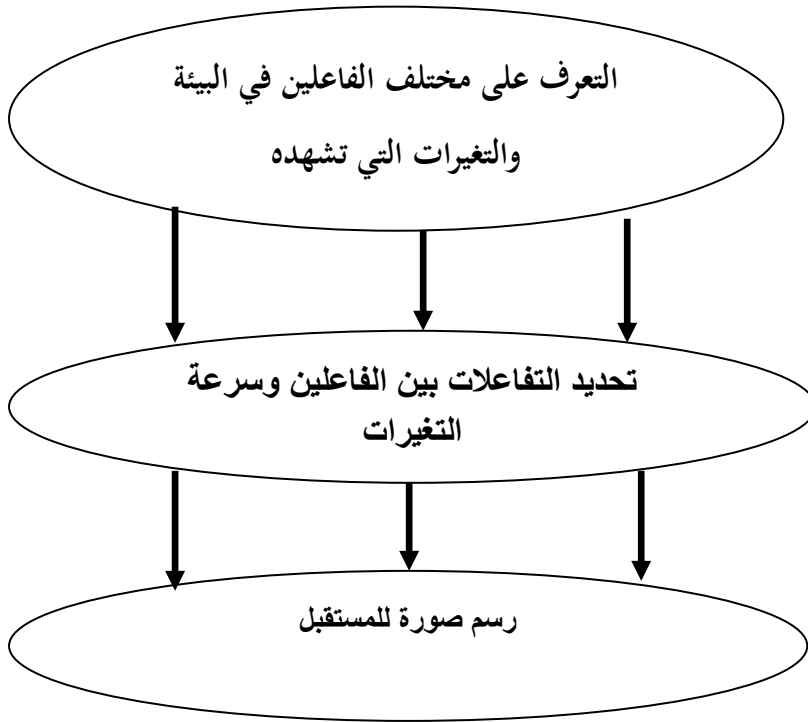
التشخيص الاستراتيجي يوضح الرؤية المستقبلية ويضع المركب في صورة حول ما يدور حولها وما هو بين أسوارها وتزويد المسؤولين بالمعلومات اللازمة من اجل الإحاطة والحذر واستغلال الفرص ونقاط القوة المتاحة من اجل الوصول إلى هذه الرؤية المسطرة سلفا وتجنب الوقوع في فخ المخاطر التي قد تحدث.

- في حين أن الرؤية تعطي المبرر المقبول لتبني نماذج سلوكية جديدة حسب ما يتلائم ونتائج التشخيص البيئي للمنظمة فهي تراقب المستقبل في ظل تهديد المنافسة الخارجية لها في مجال أعمالها كما تؤدي إلى إحداث تغيرات جوهرية في ثقافة المنظمة وتبني نماذج سلوكية جديدة و إحداث تفاعل ايجابي بين جميع العاملين فيربط التشخيص بالرؤية سياسة الاستفادة أي أن الرؤية تستفيد من نتائج التشخيص الاستراتيجي فهو بمثابة معبد الطريق الذي يفسح المجال للمرور بسلام وتجاوز العقبات

<sup>1</sup> - كالم خالد ، مدير التسويق والتموين ، دور التشخيص الاستراتيجي في تحديد رؤية المنظمة ، يوم 30 أبريل 2018 ، على الساعة 09:00 إلى 10:30 .  
- سيد بوح محمد ، دور التشخيص الاستراتيجي في تحديد رؤية المنظمة ، مدير الموارد البشرية ، يوم 25 أبريل 2018 ، على الساعة 14:00 إلى 15:00 .  
- عرجاني ربيعة ، رئيسة فرع التسويق ، دور التشخيص الاستراتيجي في تحديد رؤية المنظمة ، يوم 03 ماي 2018 ، على الساعة 15:00 إلى 17:00 .

بجذر ويرسم خارطة الطريق لمستقبل أفضل ومستقبل مأمول بالنسبة للمنظمة وتفيد الرؤية التشخيص الاستراتيجي في البحث عن الأسلوب الأكثر دقة في البحث على ما هو مهم فقط للوصول إلى ما يطمح إليه المركب.

الشكل رقم (02) يوضح العلاقة التفاعلية بين تغيرات البيئة ورؤية المنظمة :



المصدر: جديان منال ، إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

موقع الريادة والبقاء فيه ، مرجع سابق ، ص 79

## خلاصة

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مركب الاغطية النسيجية بولاية تيسمسيلت تطرقنا الى عملية التشخيص الاستراتيجي في المركب، والدور الذي يلعبه في تحقيق الرؤية الاستراتيجية له من خلال استخدام اداة المقابلة و الملاحظة بهدف جمع المعلومات من مختلف اطارات المركب ، كعينة محل الدراسة و بعدها قمنا بتفسير و تحليل المعلومات المقدمة لنا عن طريق الاسئلة المطروحة لهم ، و التي هدفت الى اكتشاف واقع التشخيص الاستراتيجي و معرفة متغيرات بيئته الداخلية و الخارجية و رؤيته المستقبلية ، من اجل تحقيق ميزة تنافسية ، باعتبار ان عملية التشخيص الاستراتيجي مرحلة ضرورية ، و التي يجب على المنظمات العمل على تكريسه بطريقة مستمرة.



## خاتمة

لقد أصبح من الواضح أن المنظمة التي تريد البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالتغير وعد الثبات أن تكون قادرة على القيام بعملية التشخيص المحكم لبيئتها الداخلية والخارجية ومواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة المتعاقبة لهذه البيئة ولن يتحقق هذا إلا بامتلاك المنظمة رؤية واضحة المعالم وطموحة وأساليب العمل تسمح لها بعملية تقييم وضعها الحقيقي في أي لحظة وتقودها نحو تحقيق أهدافها .

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية تم إسقاطها على واقع التشخيص الاستراتيجي ورؤية مركب الأغطية النسيجية وقد أسفرت الدراسة التطبيقية على النتائج التالية :

- يعد التشخيص الاستراتيجي مرحلة ضرورية في المنظمة لأنه يعرفها على جوانب ضعفها و ما لديها من موارد كما يعرفها على فرصها وتهديداتها المحتملة فهو يسمح بتجنيد المؤسسة على ما يحول من مؤثرات .
- تعد الرؤية في المنظمة عامل محفز لها وبها تترجم المنظمة أهدافها وغاياتها إلى واقع ملموس .
- كما يتطلب في إعدادها لوضوحها والدقة وسهولة فهمها من طرف أصحاب القرار كما يتوجب عليهم الحرص الدائم على تحقيقها من خلال المراقبة المستمرة لدواليب سير العملية الإدارية وكذا الإنتاجية .
- غياب الفكر الحديث وجهل المسؤولين لأدوات التشخيص الاستراتيجي التقنية و الأكثر وضوحا والماما بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتقوم عملية تقييم التحليل الاستراتيجي من خلال التقارير التي يوردها رجال البيع والتقارير التي يعدها مديري المصالح كما يستمد التشخيص الاستراتيجي عن طريق الاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة المركب كما لرقم الأعمال السنوي الحصة الأكبر في هذه العملية .

## الاقتراحات

- من خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكن أن نقترح مايلي :
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة التي أصبحت لا تتلاءم مع متطلبات البيئة
- ضرورة التكوين العمال و تدريبهم و فسخ المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات و تشجيع الإبداع و العمل الجماعي .

- ضرورة إشراك العمال في تسيير المؤسسة و تحديد أهدافها و اتخاذ القرارات من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في خلق الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموارد البشرية .

- ضرورة توظيف الكفاءات المتخصصة .

- التأقلم مع البيئة الخارجية و الدولية و الأخذ بعين الاعتبار المستجدات عن كل ما يهم المؤسسة .

- التخلي عن بعض الأحكام الشخصية و انتهاج أساليب علمية أكثر .

- إنشاء داخل المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير .

- ينبغي على المؤسسة مواكبة التطور الحاصل و خاصة في مجال الإنتاج و التسويق من خلال إعادة النظر في حداثة المعدات و طرق التسويق .

- لا بد على المؤسسة أن توجه اهتمامها إلى المدى البعيد من اجل تحقيق رؤيتها.

- الإكثار من إقامة المعارض المحلية و الدولية .

و في الأخير يمكن القول إن مؤسسة صوفاكت تعاني بشكل عام يكمن في عدم امتلاكها لرؤية بعيدة المدى و سعيها لتحقيق الأهداف على المدى القصير مهمللة المدى البعيد و بذلك فلن يكون لهذه المؤسسة مستقبل في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق إذا ما استمرت على نفس الطريقة .

ومن جهة أخرى لا يمكننا انتقاد المؤسسة نظرا لكونه تابع في جميع الوسائل للشركة الأم ، و هو ما يقودونا إلى القول إن مثل هذه المواضيع المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي و الرؤية المستقبلية لا يمكن معالجتها بشكل فعال على المستوى الجزئي بل يتعلق بالمؤسسة الأم .

### إقتراحات للباحثين :

على الباحثين الذين يقومون بتشخيص أي مشكلة و البحث على حلول توصلهم إلى نتائج يمكن لهم إجراء دراسات على سبيل المثال مايلي :

- دور التشخيص الخارجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .

- دور التحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرار.
- كيف تؤثر نماذج التشخيص الاستراتيجي في تحديد رسالة المؤسسة .
- أساليب التحليل الاستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة.

## قائمة المراجع

### ❖ الكتب

- 01- بلال خلف سكارنة ، الإدارة الإستراتيجية ، طبعة 2015 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- 02- بلال خلف سكارنة ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، بدون سنة .
- 03- ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونماذج الكترونية ، الطبعة الأولى 2003 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية -مصر .
- 04- خضر مصباح إسماعيل الطيبي ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2013 .
- 05- زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، سنة 2013 .
- 06- صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية ، المدخل التكاملية ، طبعة 2008 ، دار المنهاج للنشر والتوزيع .
- 07- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع .
- 08- عبد الباري إبراهيم الدرة ، ناصر محمد مسعود جردات ، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع -عمان ، بدون سنة نشر .
- 09- عبد العزيز بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، 2004-2007 .
- 10- فاضل أحمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الإدارة الإستراتيجية ، نظريات ، مداخل ، أمثلة وقضايا معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون سنة .
- 11- ماجدة عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ، العمليات ، حالات تطبيقية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .

- 12- محمد عبد الوهاب حسن الحشماوي ، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، بدون سنة نشر .
- 13- محمد منير محمد ، الإدارة الإستراتيجية ، أسرار نجاح الشركات و المؤسسات ، الطبعة الأولى ، دار الفاروس العلمية .
- 14- محمد هاني محمد ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار المعزز للنشر والتوزيع ، عمان أردن ، سنة 2015.
- 15- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية ، المفهوم -الأهمية - التحديات ، الطبعة الأولى ، دار النشر والتوزيع ، عمان 2009 .
- 16- هوشيار معروف ، التخطيط الاستراتيجي ، دار وائل لنشر ، سنة 2009 .
- 17- وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالي ، الإدارة الإستراتيجية ، المفاهيم والعمليات ، الطبعة الثالثة عشر ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان .
- 18- وائل محمد صبحي إدريس ، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الأولى ، دار وائل لنشر .

## ❖ المذكرات

01- أحمدة مالكية ، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، شهادة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير مؤسسة صغيرة ومتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2008-2009 .

02- بلقيدوم صباح ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات ، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2 ، 2012-2013 .

03- بوزيد دارين ، مساهمة لإعداد إستراتيجية مؤسسة في قطاع البناء ، مذكرة ماجستير فرع تسيير مؤسسات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2004-2005

- 04- جديان منال ، إسهام التسويق التسيير الاستراتيجي في بلوغ مؤسسات اقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسويق جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2013-2014 .
- 05- جغوبي نادية ، دور التحليل الاستراتيجي سووت في تحسين أداء المنظمة ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015-2016 .
- 06- حنان جلولي ، خيرة زاوي ، أهمية الاتصال الداخلي في التشخيص الداخلي في المؤسسة ، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسة ، جامعة الجليلي بونعامة ، خميس مليانة 2016-2017 .
- 07- سلطان محمد رشدي ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية ، جامعة المسيلة 2005-2006 . حويو فضيلة ، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 2004-2005
- 08- طالب أحمد دنيا ، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات ، 2013-2014.
- 09- قدايفة أمينة ، دور التحليل الاستراتيجي في اختيار الإستراتيجية التسويقية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، وعلوم التسيير ، تخصص الإدارة التسويقية ، جامعة أحمد بوقرة -بومرداس ، 2006-2007 .
- 10- قوراية بلشير ، نماذج التشخيص الاستراتيجي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة 2013-2014
- 11- محمد حنفي محمد تبيدي ، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فاعلية الأداء، أطروحة دكتوراه ، جامعة النيلين تخصص إدارة أعمال ، الخرطوم -السودان ، 2010 .

## ❖ المجالات

01- الشريف فايزة ، محلب بقة ، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء  
الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، برج بوعرييج ، سطيف  
،العدد 02 جوان 2015 .