جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم تجارية

مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

نجاعة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة

من طرف:

فاطمة ديلمي

أمام اللجنة المشكلة من :

كشاد رابح	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	رئيسا
علي عبد الله	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	مشرفا و مقررا
الداوي الشيخ	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	عضوا مناقشا
قشتولي محمد	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة	عضوا مناقشا

البليدة، مارس 2007

ملخص

تعد الإدارة الإستراتيجية من العمليات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق النجاح والأرباح ولضمان البقاء في ظل البيئة المتغيرة والمعقدة .

وتتمثل العمليات الأساسية للإدارة الإستراتيجية في عملية بناء وتكوين الإستراتيجية وعملية تنفيذ الاستراتيجية وعملية مراجعة وتقييم الاستراتيجية، وتعمل بشكل متناسق ومتداخل من أجل ضمان امكانية تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله المؤسسة.

وتعد عملية التنفيذ الاستراتيجي من أهم وأصعب عمليات الادارة الاستراتيجية وبالتالي فإنها تمثل الاساس المعتمد في الفكر الستراتيجي في مجال الأعمال ، وعملية تنفيذ الاستراتيجية هي امتداد لعملية بناء وتكوين الاستراتيجية وهي مستمرة إلى ما بعد ذلك لأنها إنجاز متواصل ومستمر إذ لا يقتصر فقط على عملية التنفيذ بل يستمر على جميع عمليات الادارة الاستراتيجية حيث تنفذ الخطط الاستراتيجية بحد ذاتها وتنفذ التغييرات المستمرة ،لهذا فعملية التنفيذ توافق عملية الصياغة ولايمكن فصلها بفارق زمني كما أنه لا يتوقف إلى هذا الحد إذ يجب مراجعته وتقييمه الدائم لكي يتسنى للمؤسسة التأكد من التنفيذ الجيد واكتشاف الإنحرافات التي تحدث غالبا أثنائه ليتسنى لها تعديل الاستراتيجية في الوقت المناسب.

شكـر

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى والمستحق للحمد والثناء، نحمده على الخير الذي أنعمنا به وأوصلنا إلى ما نحن عليه.

وشكرا كثيرا إلى القدوة التي نقتدي بها، إلى المدرسة التي علمتنا منذ الصغر أن نعيش بالأهداف ونتعلم العلم لمواجهة المحن.

إن أعطينا الإنسان حق قدره سنعطيه للأستاذ القدوة والمدرسة الأستاذ الكريم علي عبد الله الذي لم يبخل علينا قط بمعلوماته وتوجهاته القيمة، فنشكره الشك؛ر الجزيل على صبره الجميل الذي كان شيمة من شيم الرجال، أطال الله في عمره.

كما أقدم شكري العميق لمدير الوحدة الإنتاجية بشرشال للمجمع صيدال الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة خلال الدراسة التطبيقية وكل موظفي الوحدة.

وإلى كل من ساندني وكان عونا لي في إنجاز هذا العمل خالص التقدير والاحترام.

قائمة الأشكـــال

الرقم		الصفحة
01	مكونات بيئة المؤسسة	30
02	المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية	42
03	نموذج Sharplin لصياغة الاستراتيجية	43
04	نموذج Mc Kinsey لتحقيق فعالية التنفيذ الاستراتيجي	44
05	الإطار العام لمراجعة الاستراتيجية	46
06	الترابط والانسجام في الأهداف	51
07	نموذج M.Porter لتحليل الصناعة	54
08	نموذج Austin لتحليل الصناعة	55
09	الأنشطة المكونة لحلقة القيمة	57
10	درجة الرقابة والتحكم من قبل المؤسسة	59
11	مصفوفة صياغة وتنفيذ الإستراتيجية	68
12	خطوات إعداد الخطط التنفيذية عبر المستويات التنظيمية المختلفة للمؤسسة	76
13	مصفوفة التخطيط الموقفي	82
14	خطوات تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة	83
15	علاقة الاستراتيجية بالهياكل التنظيمية	86
16	مصفوفة الهيكل التنظيمي المناسب لعملية التنفيذ الاستراتيجي	94
17	تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي	98
18	توزيع الموارد بين الأنشطة الوظيفية المختلفة المؤسسة	106
19	أسلوب تحليل القوى البيئية	125
20	مثال عن أسلوب تحليل القوى الخارجية والداخلية المؤيدة والمعارضة للتغيير في استراتيجية المؤسسة	127

21 أسباب مقاومة التغيير 129
22 تقييم التوافق بين الاستراتيجية قيد التنفيذ وثقافة المؤسسة 135
23 عجلة التغيير الثقافي 138
24 مستويات المراقبة الاستراتيجي 146
25 نظام المراقبة الاستراتيجية 147
26 نموذج مبسط للنظام 156
27 نموذج عن نظام المعلومات 157
28 نموذج لمكونات نظام المعلومات 158
29 تدفق المعلومات عبر مستويات المؤسسة ككل ووحدة النشاط والإدارة الوظيفية 161
30 هيكل السياسات المدعمة لتنفيذ الاستراتيجية 166
31 الهيكل التنظيمي للمجمع صيدال 178
32 الهيكل التنظيمي للفرع بيوتيك 183
33 الخريطة التنظيمية للوحدة الإنتاجية شرشال 186
34 منحنى تطور الإنتاج بالقيمة في الفترة [2002-2004] 199
35 حصص الزبائن من مبيعات الوحدة الإنتاجية بشرشال 201
36 منحنى تطور المبيعات بالقيمة في الفترة [2002-2004] 202
37 حجم العمالة في الفترة [2002-2004] 205
38 تطور حصص التكوين بالوحدة الإنتاجية بشرشال في الفترة [2002-2004] 206
39 ترابط وتناسق الأهداف بالوحدة الإنتاجية بشرشال 215

قائمة الجداول

الرقم		الصفحة
01	أمثلة لبعض مؤشرات النجاح الاستراتيجية.	74
02	دور الوحدات التنظيمية في تنفيذ مؤشرات النجاح الاستراتيجية.	74
03	أثر تطور المؤسسة على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي المرافق.	89
04	أنواع الموارد المتاحة لدى المؤسسة.	102
05	عناصر المزيج التسويقي المؤثرة في تقسيم السوق.	112
06	مشروع الشراكة للمجمع صيدال.	191
07	الأهداف الاستراتيجية والأهداف التنفيذية المخصصة للوحدة الإنتاجية بشرشال.	195
08	الإنتاج المحقق في الفترة [2004,2002].	198
09	نسب تطور الإنتاج في الفترة [2004,2002].	200
10	المبيعات المحققة في الفترة[2004,2002].	201
11	نسب تطور المبيعات في الفترة[2004,2002].	202
12	نسب بلوغ أهداف الوحدة الانتاجية بشرشال في الفترة[2004,2002].	204
13	تطور حجم العمالة خلال الفترة [2004,2002].	204
14	حصص التكوين للوحدة الإنتاجية بشرشال الموفرة خلال الفترة [2004,2002].	206

الفهـــــرس

ملخص
شكر
الفهرس
قائمة الجداول
قائمة الاشكال
مقدمة 11
1. البيئة والإدارة الاستراتيجية للمؤسسة.....18
1.1. بيئة المؤسسة..... 18
1.1.1. مفهوم بيئة المؤسسة..... 18
2.1.1. التفاعل بين المؤسسة والبيئة..... 22
3.1.1. المكونات الأساسية للبيئة.....25
2.1. الإدارة الاستراتيجية 32
1.2.1. مفهوم الاستراتيجية 32
2.2.1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية 36
3.2.1. عمليات الإدارة الإستراتيجية 40
3.1.عملية التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية 47
1.3.1. تحديد الرسالة والأهداف 47
2.3.1. التحليل البيئي 52
3.3.1. صياغة الإستراتيجية 59

2. التهيئة للتنفيذ الاستراتيجي 66
1.2. إعداد الخطط التنفيذية 66
1.1.2. الإطار العام لإعداد الخطط التنفيذية 67
2.1.2. خطوات إعداد الخطط التنفيذية 72
3.1.2. التخطيط الموقفي 80
2.2. المتغيرات التنظيمية المصاحبة لتنفيذ الاستراتيجية 85
1.2.2. الهيكل التنظيمي 85
2.2.2. الثقافة التنظيمية 95
3.2.2. نظام تخصيص الموارد.....101
3.2. المتغيرات الوظيفية المصاحبة لتنفيذ الاستراتيجية 110
1.3.2. المتغيرات التسويقية 110
2.3.2. المتغيرات المالية 115
3.3.2. المتغيرات الإنتاجية والبحث والتطوير 118

3. الأنظمة المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية 124
1.3. البناء التنظيمي المساعد على تنفيذ الاستراتيجية 124
1.1.3. التغير التنظيمي 124
2.1.3. التغيير الثقافي 132
3.1.3. القيادة الاستراتيجية.....139
2.3. الأنظمة الإدارية المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية 144
1.2.3. نظم المراقبة الاستراتيجية 144
2.2.3. نظم المعلومات الاستراتيجية 155
3.2.3. السياسات والإجراءات المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية 161
4.2.3. نظم الحوافز 168

4. دراسة حالة الوحدة الإنتاجية بشرشال التابعة لمجمع صيدال 174
1.4. تقديم المؤسسة محل الدراسة 174
1.1.4. تقديم لمجمع صيدال 174
2.1.4. تعريف فرع بيوتيك 181
3.1.4. تعريف الوحدة الإنتاجية شرشال 184
2.4. الدراسة التحليلية للوحدة الإنتاجية شرشال 188
1.2.4. تحليل إستراتيجية الوحدة 188
2.2.4. تحليل نشاط الوحدة الإنتاجية شرشال 198
3.2.4. الإجراءات المتخذة بشأن تنفيذ استراتيجية الوحدة الإنتاجية شرشال ..207
3.4. الدراسة التقييمية لمجمع صيدال الوحدة الإنتاجية شرشال 212
1.3.4. صياغة إستراتيجية الوحدة الانتاجية بشرشال.....213
2.3.4. التنظيم بالوحدة الإنتاجية شرشال 216
3.3.4. البحث عن الجودة الشاملة بالمجمع صيدال والوحدة الانتاجية بشرشال.217
خاتمة.....221
قائمة المراجع
الملاحق

مقدمـــة

تعج الساحة الدولية في الآونة الأخيرة بتراكم وتتالي الأحداث والتطورات التي تفرزها الابتكارات والتجديدات التكنولوجية والتكتلات الإقليمية وتحالف الكيانات الكبيرة وتحرير التجارة العالمية والعولمة التي لا تعطي أي اعتبار للحدود الجغرافية والتي تولد تحديات ومنافسة وأفكار جديدة يوقع منظمات الأعمال المغامرة (المؤسسات الاقتصادية) في خطر التلاشي والانحلال.

فما تسعى إليه معظم المؤسسات في تحقيق النجاح والأرباح وتسلق سلم الريادة والقيادة في السوق في ظل هذه البيئة الدائمة الحركة والتغيير يكون من الصعب عليها الوصول إلى ما تغدو إليه دون إعطاء أي اعتبار للعناصر والقوى المشكلة لها ودون إعطاء أي صورة عن الوضع المستقبلي الذي ستؤول إليه في ظل تغير هذه العناصر، خاصة وأن المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بالعالم الذي تنشط فيه، لذلك تكون هذه المؤسسات مجبرة بالتفكير في مستقبلها واتجاهاتها الممكنة الحدوث من خلال دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في نشاطها، وهذا مغزى عملية بناء وتكوين الإستراتيجية بحيث يتم تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الرئيسية للمؤسسة لتتمكن من صياغة الاستراتيجية المتبعة وفقا لما تمليه عليها المتغيرات البيئية وإعطاء كل البدائل الممكنة لمواجهة كل المخاطر المحتملة الوقوع.

مهم جدا وضروري قيام المؤسسة بعملية بناء وتكوين الإستراتيجية لضمان بقائها ونجاحها إلا أنه أمر غير كاف لبلوغ مبتغاها، فما يؤكده الواقع العملي أن غالبية المؤسسات تعطي جهدا ووقتا لعملية صياغة الاستراتيجية ووضع الخطط والبرامج بصورة تصل إلى المغالاة بدرجة توحي بنجاح المؤسسة إلا أنها تجد نفسها منحرفة تماما عن المسار الذي خطّته لحقيقة قد تغاضت عنها وهي عدم إعطاء التنفيذ الإستراتيجي القدر الكافي من الاهتمام وإخضاع الإستراتيجية المتبناة موضع التنفيذ الحقيقي.

وعلى ضوء ما تقدم عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل التالي:

تحت ضغط العوامل البيئية التي تكتنف المؤسسات كيف تتمكن هذه الأخيرة من تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح علاوة على البناء والتكوين الصحيح لها لتضمن بقائها واستمرارها ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نحاول تبسيطها من خلال التساؤلات الفرعية الممكنة:

- كيف تضمن المؤسسة بقاءها واستمرارها في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والاضطراب ؟
- ما هي مكانة التنفيذ الإستراتيجي في نجاح إستراتيجية المؤسسة وما هي علاقته بالعمليات الأخرى للإدارة الإستراتيجية ؟
- ما هي متطلبات التنفيذ الناجح للإستراتيجية ؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تتصدى للتحديات التي تواجهها أثناء التنفيذ ؟

الفرضيـ ـات

ويقوم بحثنا هذا على مجموعة من الفرضيات كإجابة محتملة لهذه التساؤلات والمتمثلة فيما يلي:

- تحقق المؤسسة أهداف بعيدة الأمد من خلال تكوين رؤية مجسمة عن مستقبل متطور بمتغيراته التي لم تحدث بعد.

- تحتل عملية تنفيذ الإستراتيجية مكانة عالية في الإدارة الإستراتيجية لأن نجاحها وفعاليتها متعلق بنجاعة التنفيذ الإستراتيجي بحيث عملية تكوين وبناء الإستراتيجية ما هي إلا تصور لما نريد أو لما يجب فعله، أما عملية التنفيذ الإستراتيجي فهي تجسيد وترجمة وتحويل التصورات الذهنية إلى واقع عملي.

- تتطلب عملية تجسيد الإستراتيجية عوامل ومحددات –كل حسب طبيعته- متعلقة بالإستراتيجية المرغوبة وتكون مسؤولة عن الخطوات الأولى لتنفيذها.

- يتوفر لدى المؤسسة متغيرات وعوامل تساعدها على نجاعة التنفيذ الإستراتيجي

حدود الدراسـة

تتبلور حدود البحث في الحدود الموضوعية والحدود المكانية والحدود الزمنية.

الحدود الموضوعية: ينطلق بحثنا من فكرة أن ديناميكية العوامل البيئية هي السبب الوحيد وراء نجاح وفشل المنظمات ومنها تأتي ضرورة إعطاء نظرة مستقبلية عن الوضع الذي ستنجر إليه وبصدد تغطية هذه الفكرة ركزنا على مفهوم البيئة، الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية.

في ظل النجاعة تضمن المؤسسة تحقيق استراتيجيتها بنجاح أين تترجم النجاعة تحقيق النتائج المسطرة مع الاستخدام الجيد للموارد المتاحة لديها، وسنعالج هذا من خلال الصياغة الجيدة للاستراتيجية، إعداد الخطط التنفيذية، توفير نظام تخصيص وتخطيط الموارد، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والمتغيرات الوظيفية المرافقة، بالإضافة إلى الأنظمة الإدارية التي تساعد التنفيذ الإستراتيجي المتمثلة في نظام المراقبة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجية ونظام الحوافز.

الحدود المكانية: تتمثل في الوحدة الإنتاجية بشرشال التابعة للفرع بيوتيك للمجمع صيدال وتتلخص مبررات اختيار الوحدة الإنتاجية قصد التركيز على أدنى مستويات التنظيم التي تجري بها عمليات التنفيذ الاستراتيجية وإعطاء نظرة عن التحولات الجارية بالمجمع صيدال والإجراءات المتخذة بشأن تنفيذ إستراتيجيته

الحدود الزمنية: من أجل دراسة التغيرات الجارية بالمجمع صيدال المهيأة لتنفيذ الإستراتيجية التي تبنتها سنة 2003 حددنا المدة الزمنية من 2002 إلى 2004 لدراسة وضع المؤسسة قبل وبعد تبني الاستراتيجية.

أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية موضوع التنفيذ الاستراتيجي لدى المؤسسة وضرورة الاهتمام به لأن كفاءة وفعالية الإستراتيجية في تحقيق أهدافها لا يعتمد فقط على بناء وتكوين الإستراتيجية بل يعتمد كذلك على التطبيق السليم والصحيح والمراجعة المستمرة لها.

- قلة الدراسات التي تعالج الموضوع الخاص بمحددات التنفيذ الاستراتيجي.

- الميل إلى المواضيع المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية ومحاولة الإدراك والتعمق في موضوع التنفيذ الاستراتيجي.

أهمية البحـ ـث

تتجلى أهمية البحث في توفير دراسة معمقة لكل المتطلبات الخاصة بالتنفيذ الاستراتيجي نظرا لنقص الدراسات الخاصة بهذا الموضوع وارتكازها بدرجة أكثر على التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي، ونحن هنا تتجلى الأهمية الرئيسية لبحثنا هذا في سد النقص الذي تعاني منه مكتبة الكلية في هذا الموضوع ولا سيما إعطاء نقطة انطلاق لدراسات معمقة ومكملة لكل جوانب هذا الموضوع.

أهداف البحـ ث

1- معرفة مدى الاهتمام بالتغيرات الأساسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية.

2- إبراز أهم المحددات التي يتوقف عليها نجاعة التنفيذ الاستراتيجي.

3- إعطاء نظرة عن واقع التنفيذ الاستراتيجي بالمؤسسات الجزائرية.

4- توعية المؤسسة الجزائرية بأن نجاح الاستراتيجية يتوقف على التكوين والبناء السليم والتنفيذ الصحيح وليس على احدهما دون الآخر.

المنهج المتبـع

من أجل معالجة حيثيات الموضوع تخلل بحثنا استخدام المنهجين المستخدمين في الدراسات الاقتصادية عموما.

الاستنباطي: من خلال الأسلوب الوصفي في بعض أجزاء البحث بتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع ،ويعتبر الأسلوب الوصفي مناسبا لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع.

الاستقرائي: من خلال الأسلوب التحليلي لواقع التنفيذ الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقـة

أثناء قيامنا بالبحث لم نعثر على دراسات متعلقة بالتنفيذ الإستراتيجي سوى دراسات اهتمت بجانب التخطيط والتسيير الاستراتيجي والتي تمس فقط جانب بسيط من بحثنا.

ونحن من خلال بحثنا هذا سنحاول تسليط الضوء على أهم جانب من جوانب الإدارة الاستراتيجية وهي عملية التنفيذ الاستراتيجي وكيف يمكن للمؤسسة أن توفر كل طاقاتها وتنظيمها من أجل نجاعته.

هيكـل البحـث

تمت معالجة الموضوع في أربعة فصول ومن خلالها خصصنا الثلاث فصول الأولى منها الجانب النظري أما الفصل الرابع خصصناه للجانب التطبيقي.

فالفصل الأول يظهر بعنوان البيئة والإدارة الاستراتيجية للمؤسسة يحوي في طياته ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى تعريف البيئة وخصائصها، وإثبات حتميتها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة من خلال التفاعل الموجود بين البيئة والمؤسسة، كما قمنا بتوضيح مكونات البيئة الخاصة بنشاط المؤسسة التي تخلق لها الفرص والتهديدات والعناصر الأساسية التي تشكل لها القوة والضعف، ومن خلال هذا المبحث نحاول إثبات بأن البيئة حتمية بالنسبة للمؤسسة وهي التي تتحكم بالدرجة الأولى في مصيرها، ومنه ننتقل إلى المبحث الثاني حيث نقوم بعرض النموذج الأساسي للإدراة الإستراتيجية باعتبار أن الإستراتيجية هي المسلك الوحيد للمؤسسة لتوخي حذر الوقوع في الخطر، وقوفا على كل من مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية ثم التطرق إلى عمليات الإدارة الإستراتيجية وتوضيح التسلسل والترابط بين عملية بناء وتكوين الإستراتيجية وبين عملية التنفيذ بالإضافة إلى عملية الرقابة التي تكون ممتدة على طول عمليات الإدارة الإستراتيجية، أما

المبحث الثالث نحاول أن نربط بين العوامل البيئية المحيطة بنشاط المؤسسة وكيفية بناء وتكوين سليم للإستراتيجية الملائمة لتحقيق أهدافها في ظل تغير هذه العوامل البيئية وذلك تحت عنوان التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية.

أما الفصل الثاني نتناول فيه التهيئة للتنفيذ الاستراتيجي من خلال ثلاث مباحث، إذ نتطرق في المبحث الأول الي اول خطوة تقوم بها المؤسسة قبل البدء في عملية التنفيذ الاستراتيجي وهي عملية ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية وإعطاء أهمية للتخطيط الموقفي كتدخل سريع لصد الخطر المفاجئ، والمبحث الثاني سنتناول فيه المتغيرات التنظيمية الملائمة لتنفيذ الاستراتيجية التي تبنتها المؤسسة أما المبحث الثالث يعالج المتغيرات الوظيفية المصاحبة والملائمة لتنفيذ الاستراتيجية وذلك وفق ما يحمله الهيكل الوظيفي.

وفي الفصل الثالث نحاول أن نلفت النظر إلى الأنظمة المساعدة لتنفيذ الاستراتيجية في مبحثين، المبحث الأول يتناول البناء التنظيمي المساعد والمساند للتنفيذ الاستراتيجي إضافة إلى الأنظمة الإدارية المساعدة للتنفيذ الاستراتيجي في المبحث الثاني، فمن خلال هذا الفصل نحاول توضيح أن عملية تنفيذ الإستراتيجية تواجه صعوبات وعراقيل مما تحتاج إلى تدعيم توفره لها إدارة التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية وكذا القائد الكفء الذي يتحكم في زمام الأمور لتعديل الأوضاع ومواجهة المواقف الطارئة حسب ما تمليه عليه الاستراتيجية بالإضافة إلى الأنظمة الإدارية المتمثلة في نظام المراقبة والحوافز ونظم المعلومات الاستراتيجية والسياسات والإجراءات التي وفقها نبسط ونسهل تنفيذها من أطول مدى إلى أقصره.

أما الفصل الرابع والأخير كما سبق وأن ذكرنا فقد خصصناه للجانب التطبيقي بحيث نجري إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مجمع صيدال لمحاولة اكتشاف مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بعمليات التنفيذ الاستراتيجي ومقارنته مع ما توصلنا إليه في الجانب النظري، وتمت معالجة الفصل التطبيقي في ثلاث مباحث، المبحث الأول نتناول فيه عرض عام لمجمع صيدال وهذا بإعطاء تقديم للمؤسسة مع التركيز على فرع بيوتيك الوحدة الإنتاجية بشرشال وذلك لإعطاء نظرة عامة عن المؤسسة وعن الوحدة محل الدراسة، أما المبحث الثاني سنتعرض فيه إلى استراتيجية المؤسسة وخطتها المتبعة لإجراء التنفيذ لهذه الاستراتيجية، أما المبحث الثالث نحاول من خلاله إجراء دراسة تقييمية لواقع التنفيذ الاستراتيجي بها وذلك بمقارنة بين ما جاء في

الفصلين الثاني والثالث وما يجري من تحولات على مستوى الوحدة الإنتاجية شرشال التابعة لفرع بيوتيك للمجمع صيدال.

وأملنا أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته، وفي الأخير نرجو من الله التوفيق والسداد.

الفصل 1
البيئة والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها فهي تكافح باستمرار لبناء مركـز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء في ظل بيئة سريعة التغيير والحركة أين لم تعد تعيش المتغيرات المحلية والإقليمية بل أيضا المتغيرات العالمية، حيث لا سـبيل لهـا للنجـاح إلا بمواجهة التحديات الناشئة من خلال حركة وموجات التغير وذلك بالدراسة الواعية للظروف الجديدة وإعطاء نظرة عن الوضع المستقبلي لها ثم صياغة إستراتيجية تتفق مع نتائج هذه الدراسة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تعالج هذا الموضوع انطلاقا من بيئة المؤسـسة فالإدارة الإستراتيجية ثم التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية.

1.1. بيئة المؤسسة.

نقوم من خلال هذا المبحث بدراسة البيئة التي تنشط بها المؤسسة لنثبت بأنها عنصر مهم في حياتها وهذا ما يستدعي منها تفكير مستقبلي للمصير الذي ستؤول إليه في غضون تحرك وتغييـر عناصرها وذلك في ثلاث مطالب تتمثل في بيئة المؤسسة والتفاعل بين البيئة والمؤسسة والمكونات الأساسية للبيئة التي تنشط بها المؤسسة.

1.1.1. مفهوم بيئة المؤسسة.

تتواجد المؤسسة في بيئة متحركة مليئة بالتغيرات والمفاجآت الناجمة عـن سـرعة تطـور الأحداث العالمية في شتى ميادين الحياة، ولا سيما وجود عدد ضخم من المنافسين يتـسلقون سـلم الريادة، فالمؤسسة جزء بسيط من الوجود أين تمثل البيئة العنصر الحتمي لها، فهي تفرض عليهـا

هذا التغيير المتواصل باعتبارها المنشأ الأساسي لها، فاستمرار ونجاح المؤسسة يتوقف على مـدى تكيفها مع هذه التغيرات ومن ثم لا بد من تعريف هذا المصطلح وتحديد الخصائص التي يتميز بها.

1.1.1.1.تعريف البيئة.

من الصعب إعطاء تعريف متفق عليه للمصطلحات التي يمكن النظر إليها من زوايا متعـددة وذلك حسب وجهة نظر القائمين بالتحليل والدراسة هذا ما يثير الخلاف بين الباحثين ومـن بيـنهم مصطلح البيئة، أين تختلف تعريفاتها حسب جانب البحث والدراسة، ومن هذا المنطلق يمكن عرض بعض تعاريفها إذ سنركز على تلك التي لها أهمية في موضوعنا.

فيستخدم لفظ البيئة كمرادف للمناخ العام بالمعنى الجغرافي أو الطبيعي من منظور المـوارد الطبيعية ودرجات الحرارة والرطوبة والرياح والتضاريس باعتبارها من العناصر التي تؤثر علـى حياة الأفراد، الحيوانات، النباتات والمؤسسات [1] ص 104.وهو مماثل للتعريف المقدم من طرف اليونسكو عام 1972 الذي يشير إلى لفض البيئة بأنه العنصر الطبيعي للحياة مـن مـاء ومـوارد ومعادن من تربة ومصادر للطاقة وصحراء وجبال وغابات ونباتات وحيوانات وما إلى ذلـك [1] ص104. أما الأمم المتحدة فتعرفها في مؤتمر انعقد باستوكهلم بنفس السنة على أنهـا « رصـيد للموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت مـا وفـي مكـان مـا لإشـباع حاجـات الإنـسان وتطلعاته »[2].

وهذه الوجهة تحدد لنا البيئة الطبيعية اللازمة للاستمرار العام للكائنات والبحث فـي علاقـة الإنسان بالبيئة المحيطة وكيفية التعامل معها للوصول إلى مجتمع أفضل ومحيط بيئي متوازن وذلك بالتركيز على الإجراءات المخففة والمزيلة للتلوث الناجم عن البيئة الصناعية[1] ص105.

وما نخصه نحن في دراستنا هي البيئة التي تنشط فيها المؤسسات والمؤثرة علـى قراراتهـا ومستوى أدائها، ونجد من التعاريف التي خصت هذا الجانب ما جاء به Thomson في تعريفـه للبيئة « بأنها مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف التي تتأثر بها المؤسسة وهي بمنأى عن رقابتها»[3] ص151، ويمكن الاستفادة منها في استغلال المواقف الإيجابية وتفادي السلبية منهـا، وأما Emery Trist حدد تعريفه للبيئة في العلاقة السببية الناشئة بين عناصرها وبين المؤسسة[1]

ص 104، فهذه التعاريف اقتصرت على البيئة الخارجية إذ كل ما هو خارج حدود المؤسسة يمثل البيئة التي تؤثر في سلوكها وأدائها دون تمييز وفرز عناصرها ودون النظر في كيان المؤسسة بأنها بيئة أو حقل آخر يمكن أن يؤثر في أدائها، وبطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكـس المـضمون الحقيقي للبيئة الذي تعمل بها المؤسسات خاصة وأن التغيرات الدائمة التي تصيب العالم والمفـاهيم الناشئة كمفهوم الإدارة ومفهوم الثقافة، مفهوم التنظيم وتطورها أدى إلى ضرورة تعديل فـي هـذا المفهوم بحيث يمكن أن يساعدنا في سهولة دراسته وتحليله، ووفقا لهذا جاء الباحث Filho بمفهوم جديد أكثر دقة مما سبقه أين يرى أن البيئة التي تعمل فيهـا أي مؤسـسة تنطـوي علـى ثـلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات فالمجموعة الأولى تنطوي على متغيرات على المستوى القـومي كالعوامل الاقتصادية والسياسية...، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها، ومن أمثلتها الأجهزة والتنظيمات الحكومية والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة، وتنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامـل الـداخلي للمؤسسة والتي تتكون من العمال والمديرين والموارد والهيكل العام للمؤسسة وغيرها[3] ص151.

ومن هذا المنطلق يمكن أن نجمع بمفهوم عام وشامل لكل ما سبق بأن البيئة هـي مجموعـة العناصر التي تقع داخل حدود المؤسسة وخارجها ذات التأثير المباشر وغيـر المباشـر، الحـالي والمحتمل على كل نشاطاتها أو جزء منها فقط.

2.1.1.1.خصائص البيئة.

إن تعدد وجهات نظر الباحثين في تعريفهم للبيئة نتج عنه الاختلاف في تحديـد خصائـصها فكل يحددها حسب نتائج بحثه في هذا الميدان، فنجد Thomson يصنفها إلى نوعين، الأول يضم البيئات التي تتصف بالتجانس والبيئات الهجينة المختلطة الخواص، والنوع الثـاني يـضم البيئـات المتغيرة والمستقرة[4] ص 171، أما Emery & Trist فقد أعطى لها أربع مميزات تتأرجح بين التعقيد والترابط والتغيير والاختلاف في الحركة[4] ص171. بينما نجد Tosi & ol يحصرها في ظروف السوق وطبيعة التكنولوجيا والديناميكية، Osbom & Hunt يصفانها بالاعتماديـة، كمـا نجد Khndwalla يصفها بالاستقرار والتعقد والتكنولوجيا وباختلاف طفيـف يـصفها Duncan بأنها معقدة ومستقرة وديناميكية أما Child فهو يميز بين بيئة التأكد وعدم التأكد[1] ص116.

فمن خلال وجهات نظر هؤلاء الباحثين حصدنا قائمة طويلة من خصائص البيئـة وسـنركز على الأكثر منها شيوعا وقبولا دون تكرارها.

* التعقد[5] ص84: هذه الخاصية تشير إلى تعدد واختلاف العوامل المكونة للبيئة وإلى قوة ومتانة العلاقات التي تربط هذه المكونات – العملاء – الموردين – الأسـواق ... وكـذا العوامـل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وغيرها.

فتستطيع أن تصبح البيئة أكثر تعقدا بزيادة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة بحيث تتشابك العلاقات وبالتالي لا يمكن للمؤسسة أن تميز العناصر ذات التأثير المباشر عليها.

* الاستقرار: أو ما يدعى بالهدوء وهي من الخصائص المفضلة لدى المؤسـسات وخاصـة الناشئة والصغيرة منها « فيشير استقرار البيئة تجاه المؤسسة إلى أن التغيرات تحصل بـبطء وأن عنصر التقلب أو عدم الاستقرار يبدوا ضئيلا»[4] ص174، وبطبيعة الحال هذا الاستقرار يكـون على مستوى العوامل البيئية كالمؤسسات المنافسة، الهيئات، العملاء، المـوردين... ، إلا أن هـذا الاستقرار يتأرجح بين البيئة المستقرة العشوائية والبيئة المستقرة التجمعيـة[4] ص 174، فالبيئـة المستقرة العشوائية قليلة التغير وغير معقدة إذ أنها تواجه أحيانا حالات عدم التأكد بسبب الوضـع العشوائي لمكونات البيئة، أما بالنسبة للبيئة المستقرة التجمعية تكون بطيئة التغير إلا أنها أكثر تعقيدا من سابقتها بسبب تجمع كل العوامل الخارجية بالتأثير على المؤسـسة بـدون انتـشار أو توزيـع عشوائي.

* عدم التأكد[1] ص118: هي الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتماليـة وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة فـي ظـروف الطلب والعرض أو كليهما، وهو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل للمؤسسات التـي تعمـل فـي غضون البيئة المعقدة وسريعة التغير والحركة.

ويحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب:

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.
- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة.
- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

* الاعتماد[1] ص119: تشير الاعتمادية إلى أهمية مورد أو عنصر ما متواجد في البيئـة بالنسبة للمؤسسة وعدد مصادر التوريد المحتملة ومدى صيرورته فإن زيادة الأولى أو قلة الثانيـة يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح، فالاعتمادية تكون بين مؤسسة وعدة مؤسسات أو اعتمادية البيئة بصفة عامة.

* العدائية[1] ص119: تتصف البيئة العدائية بالعنف تجاه المؤسسات إمـا بعـدم قبـول العملاء لمخرجاتها أو بشح الموارد عنها أو بمهاجمة من منافسيها، وكل هذه السلوكات من العناصر البيئية يمكن أن تضر بالمؤسسة أو حتى القضاء عليها.

* التنوع[1] ص120: تشير البيئة المتنوعة إلى وجود قطاعات عديـدة مـن العمـلاء ذو تفضيلات ومطالب متمايزة وإن قلنا العملاء فهم الموردون الموزعون والمستهلكون ذوي مطالـب متمايزة وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة.

* التجانس[1] ص120: يشير إلى التشابه والتماثل بين عناصر البيئة على عكس ما هـو في التنوع، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متـدرج أحـد طرفيـه العناصـر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الآخر غير المتجانسة والمتمايزة.

أصبحت العوامل البيئية تتميز بعدم الاستقرار والاضطراب مما يـصعب علـى المؤسـسة التعامل معها بالمنظور القائم على الاهتمام بالكفاءة الداخلية، لـذا فمـستقبل المؤسـسات مرهـون بتشخيص واكتشاف البيئة (فرص وقيود) كأساس لتوحيد وتنسيق عملياتها وأنشطتها للأداء المتميـز ورفع درجة التحكم في متغيراتها.

2.1.1 . التفاعل بين المؤسسة والبيئة.

إن صفات العدائية والتغيير والتعقد التي تتميز بها البيئة تخل توازن المؤسسة مما يـدفعها إلى محاولة اكتشاف العالم الخارجي والتنبؤ به للتخفيف من الضرر والمفاجآت غير المرغوب فيها والتي قد تؤدي أحيانا إلى فنائها، لذا على المؤسسة أن تعي أهمية الدراسة البيئية لتعميق معرفتهـا بالظروف السائدة بنشاطها وتنمية قدراتها في التعامل الايجابي معها.

1.2.1.1.أهمية دراسة العوامل البيئية.

مصير المؤسسة مجهول أمام التغيرات التي تواجهها كل مرة، هذا ما يجعلها تسعى إلى دراسة لبيئتها الداخلية والخارجية لاكتشاف النقاط التي تساعدها على البقاء.

فدراسة العوامل البيئية تساعد المؤسسة من تحديد عدة نقاط من بينها:

- التكيف مع عوامل البيئة الخارجية: تتغير العوامل البيئية باستمرار فتشكل تحديا متزايد الخطورة يتطلب من المؤسسات المعاصرة المراجعة الشاملة لهذه العوامل للتكيف والمتقلبات التي تواجهها[6] ص97 ، فالمؤسسات تعيش عيشة المشاركة والمبادلة مع بيئتها أين تستمد منها مقومات البقاء والنمو، ولكنها تبقى دائما عرضة للخطر المفاجئ من جراء التغيرات المستمرة التي تصيب عناصر البيئة، فالأزمات المندفعة تؤدي إلى رد فعل صارم ومهدد في عملية اتخاذ القرار وبالتالي تؤدي إلى الفشل[1] ص122. ولكن الدراسة المستمرة لعناصر البيئة التي تعيش بها المؤسسات ومجاراة التغيرات والمستجدات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية تسهل عليها اكتشاف الخطر قبل وقوعه مما يمنحها فرصة التنبيه وتعديل أوضاعها وفق ما هو متاح لديها وبالتالي استعادة القدرة على البقاء.

- اكتشاف الموارد المتاحة: تتنافس المؤسسات على الموارد المتاحة بقدر تنافسها على منافذ لتصريف منتجاتها (أسواق) أين تحاول كل منها تحقيق أهدافها في حدود الموارد المتاحة، فما تحصل عليه المؤسسة يؤثر على ما تحصل عليه المؤسسات الأخرى باعتبارها تتشارك في هذه الموارد من نفس البيئة التي تنشط بها وقد عرف Yuchtman & Seashor فعالية المؤسسة بأنها القدرة على استغلال بيئتها والحصول على الموارد اللازمة مع الحفاظ على ذاتيتها واستغلالها في التفاوض، كما ذهب Richman & Freeman إلى أن المؤسسات تفشل في تحقيق أهدافها في ظروف معينة لأن مؤسسات أخرى تتنافس معها في الموارد الضرورية كما أن قدرتها على التوسع غير محدودة بينما الموارد اللازمة لهذه المؤسسات محدودة[1] ص123.

لهذا فدراسة البيئة يساعد المؤسسات على اكتشاف الموارد من البيئة التي تعيش بها عدة مؤسسات متنافسة على هذه الأخيرة.

- تحديد النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة[7] ص131: تسهم دراسة البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاح أمامها سواء كان يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع ومنافذه، أو أساليب وشروط الدفع وتحديد الأسعار أو خصائص المنتجات المسموح بها أو القيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقتها – التأثير والتأثر – بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل إمداد بالنسبة لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.

- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي: تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المؤسسة، من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة التي تحظى بالأولوية، كما تساهم في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المؤسسة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها...الخ.

كما أن دراسة البيئة يساعد المؤسسة على اكتشاف مواطن قوتها وضعفها من خلال[7] ص130:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة لها.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيره من المؤسسات في الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، وذلك يساعد في القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بها.
- بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها بعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمؤسسة أو ضعفا.

فعندما تدرس المؤسسة بيئتها تجد بأن لا مفر منها فهي حتمية ومقررة لمصيرها من خلال العلاقة التي تربط هذين العنصرين، والتي سنكتشفها في الفرع التالي.

2.2.1.1.علاقة أداء المؤسسة بالبيئة.

حاول Thomson[4] ص160 تفسير العلاقة بين المؤسسة والبيئة من خلال التفاعـل الجـاري بينهما، فعبر عن هذه العلاقة بأنها مجموعة ردود الأفعال الحاصلة تجاه المخرجات التي تصدر عن المؤسسة عبر أدوارها الوظيفية أو ما يدعى بالمعالجة أو التحويل، وهو بهذا يشير إلى أن العلاقـة بين المؤسسة وبيئتها علاقة اعتمادية وترابطية تظهر من خلال اعتماد المؤسسات على البيئـة فـي مدخلاتها (موارد مادية ومالية وبشرية وتكنولوجية) التي تعيدها إليها على شكل مخرجـات (سـلع وخدمات) بعد عملية التحويل والمعالجة التي تجريها من خلال الوظائف والأنشطة الفعالة التي تقوم بها، فنجد المؤسسة تسعى وراء توطيد علاقتها بالبيئة لكسب عدد أكبر من العملاء وإرضائها أو من خلال ما تقوم به وظيفة التسويق في البحث عن منافذ توزيع لمنتجاتهـا أو تقـديم خـدمات البيـع وغيرها من الدراسات لغزو السوق كما أنها تقيم علاقات تحالفية مع الموردين بحيـث ييـسر لهـا الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة ممـا يكـسبها قـدرة تنافسية هائلة[6] ص105. وبذلك ظهرت فكرة المؤسسة الممتدة التي تعتمد على نوعيات جديدة من العلاقات التعاونية مع الموردين والعملاء والمؤسسات المساندة في مجـالات التمويـل والتوزيـع وغيرها وحتى في علاقات تحالفية مع المنافسين[8] ص312.

ومهما حاولت المؤسسة التحكم في علاقتها بالبيئة إلا أن درجة تأثير المؤسسة بالبيئة أقـوى بكثير من درجة التأثير فيها فالبيئة تستطيع أن تقضي تماما على المؤسسة أما المؤسسة إذا أثـرت في البيئة فيمكن أن تغيرها دون القضاء عليها، ومن هنا يتـضح صـعوبة تـأمين بقـاء ونجـاح المؤسسات في غياب دراستها وفهمها وتحليل مكوناتها ليتسنى لها سرعة اكتـشاف الخطـر الـذي يواجهها واستغلال الفرص التي تساعدها في البقاء والاستمرار.

3.1.1 . المكونات الأساسية للبيئة.

إن الخصائص التي تتميز بها البيئة تجعل المؤسسة تحاول قدر الإمكـان التنبـؤ بالتقلبـات الخارجية لتخصص لها كل القوى الممكنة الداخلية لمواجهتها، هذا ما يدفع المؤسسة إلـى محاولـة فصل عناصر البيئة الخارجية والداخلية لتتمكن من معرفة درجة تأثيرها ودرجة سـيطرتها علـى أدائها.

1.3.1.1 . البيئة العامة.

يقصد بالبيئة العامة هي تلك العوامل التي يمكن أن تؤثر على كافة المؤسسات بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وتقع خارج حدود المؤسسة وخارج نطاق مراقبتها[9] ص 77، بحيث أن عملية التأثير تكون في اتجاه واحد أين تؤثر هذه العوامل في مسار المؤسسة دون أن تتأثر بها « فنجاح المؤسسات أو فشلها يعتمد وبدرجة أساسية على قدرتها في خلق درجة عالية من التواؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل بها»[10] ص63.

وقد قسمها Philip Kotler[11] ص169. إلى عوامل سكانية واقتصادية وتكنولوجية وسياسية وقانونية واجتماعية وثقافية .

العوامل السكانية: تعد البيئة السكانية من أهم العوامل بالنسبة للمؤسسة باعتبار أن الجمهور هو المستقبل الأول لكل منتجاتها، وهو الطبقة الحاكمة بالدرجة الأولى في السوق.

« فرجل التسويق يأخذ بعين الاعتبار كل خصائص الجمهور من أجل تحديد الفئة المستهدفة لديه كالعمر، الجنس، التوزيع الجغرافي، الكثافة السكانية، نسبة الولادات والوفيات، معدل الزواج والطلاق وحتى الاتجاهات الدينية لها»[11] ص 169، فكل هذه العوامل تؤثر في نشاط المؤسسات بصفة مباشرة كي تكون لها إما تهديدا أو فرصة.

العوامل الاقتصادية: هي من بين العوامل التي تشترك المؤسسات في الاجتهاد من أجل التأقلم مع تغيراتها وحركتها، وتشير هذه العوامل إلى عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه، ومن أمثلتها[12] ص123. الدخل والطلب ومدى توافر عوامل الإنتاج ومعدلات التضخم والسياسات المالية والنقدية ودورة الأعمال.

فكل العوامل الاقتصادية المذكورة سابقا تنشأ وتتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر على نشاط المؤسسات بالاتجاه إلى تغيير منتجاتها وفقا لما تمليه عليها هذه الأخيرة.

العوامل التكنولوجية: تنساق المؤسسة وراء التطور الذي تحدثه التطورات التكنولوجية في كل مكان من العالم لتكون لها كدافع للتغيير والتجديد، لهذا تعتبر هذه التغيرات من إحدى القوى الأساسية للبيئة العامة للمؤسسة لما تتيحه من فرص وتهديدات لها.

فتختلف درجة تأثير التغيرات التكنولوجية من مؤسسة لأخرى[12] ص146. ويتوقف ذلـك على مدى نشاط هذه الأخيرة وحاجتها اتجاه التجديد والتطور إلا أن هذا الاخـتلاف لا يمكـن أن تتجاهله المؤسسات الأقل تأثيرا بها، على سبيل المثال: الصناعة الدوائية والإلكترونية والاتصالات أكثر حساسية من الصناعة الغذائية وصناعة النسيج ولكن لا يعني ذلك تجاهل هذه التغيـرات فـي مثل هذه الصناعات .

وأحيانا نجد المؤسسات تستخدم التكنولوجيا كميزة تنافسية فتكون بالنسبة لها فرصة لاحـتلال الريادة في السوق، وأحيانا أخرى تمثل التكنولوجيا تهديدا مباشرا للمؤسسات نتيجة تقادم التكنولوجيا التي تستخدمها مقارنة بما يستخدمه منافسوها، ويتجلى ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه مـن سـلع وخدمات وارتفاع تكلفتها مقارنة بما يقدمه المنافسون من منتجات بجودة عالية وتكلفة أقل من خلال تحكمها بدرجة عالية في التكنولوجيا.

فالقوى التكنولوجية سواء كانت تلك "التكنولوجيا التي يتحكم فيها المنافس أو المؤسسات الرائدة في استخدامها أو الاستثمارات المطلوبة وطرق الحصول عليها أو معدل التغييـر التكنولـوجي"[3] ص206. تفرض على المؤسسات التواؤم معها لما تشكله من خطر على حياتها.

العوامل السياسية والقانونية: تشكل القوانين والقواعد التي تصدرها الحكومات والمؤسـسات العالمية القرارات التي يتخذها القادة السياسيين لدولة ما ظلا تعمل تحتها المؤسـسات وتتـأثر بهـا فيمكن أن تشكل لها فرصة تستغلها أو تهديدا يعيقها ولا بد أن يؤثر على مستقبلها.

فالقوانين التي تصدرها الدولة توجه مسارات عمل المؤسسة وتنظم علاقاتهـا مـع مختلـف الأطراف التي تتعامل معها، فهناك القوانين التي تحدد علاقات المؤسسة بالدولة وهناك القوانين التي تضمن حماية الأفراد والممارسات الخاطئة لها والقوانين التي تضمن عدم قيام المؤسسات بإصـابة البيئة بالتلوث[3] ص 204، بالإضافة إلى أن القوانين والقواعد التي تضعها حكومات بعض الدول كمصدر رئيسيا للفرص لبعض الدول وتهديدات للبعض الآخر.

وفيما يخص الوضع السياسي للدولة والقرارات السياسية تساهم إلى حد كبير في منح فـرص عمل للمؤسسات، فنأخذ على سبيل المثال منح الحكومة إعانات لصناعة ما أو إعفـاءات ضـريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية وفي نفس الوقت يعتبر تهديدا للمؤسسات الأجنبية التي تعمل فـي نفس القطاع.

العوامل الثقافية والاجتماعية: فهي تتكون من كل القوى الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر في نشاط المؤسسات بصفة مباشرة كالعادات والتقاليد، نمط ومستوى المعيشة والأخلاق والقيم والاتجاهات التي يؤمن بها الفرد[13] ص3. الذي هو نقطة الهدف لدى هذه المؤسسات.

فباختلاف المجتمعات تختلف الاتجاهات والديانات والقيم التي يؤمن بها الأفراد بالإضافة إلى الاختلاف في المجتمع الواحد أين يقسم هذا المجتمع إلى طبقات ونمط معيشة تميز كل طبقة والذي يشكل خطرا على المؤسسات الطموحة التي ترغب في توسيع أسواقها إذا لم تأخذ بعين الاعتبار هذا التباين.

فالاختلاف الذي تشكله كل من العوامل الثقافية على مستوى المجتمعات يمثل قوة لا يمكن أن تتجاهله المؤسسات ويجب أن تعطيه حقه من الاعتبار نظرا لما له من تأثير على نشاطها وإن صح القول على حياتها.

2.3.1.1.البيئة الخاصة.

تطرقنا إلى أن البيئة العامة تشترك فيها كل المؤسسات ونستطيع أن نقول أنها تحظى بنفس التأثير– سواء إيجابيا أو سلبيا – أما فيما يخص البيئة الخاصة فهي تضم إلى مجال تأثيرها بعض المؤسسات دون الأخرى وتخص تلك التي لها نفس النشاط.

فتعرف البيئة الخاصة على أنها مجموعة العناصر التي تقع على حدود المؤسسة والخاصة بنشاطها وتختلف من منطقة إلى أخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة[9] ص 87، وهي تشمل كل من المنافسين، المستهلكين والموردين والحكومة والنقابات .

وسنقوم بعرض مختلف مكونات البيئة الخاصة فيما يلي:

المنافسون: تتشكل من المنافسين الحاليين وكذا الداخلين الجدد الذين يمثلون المنافسين المحتملين مستقبلا، فالمنافسة التي تربط هذه المؤسسات بعضها ببعض تكون إما مباشرة لتشمل مؤسستين أو أكثر تنشط في نفس القطاع وتعمل على جلب عدد أكبر من المستهلكين نحو منتجاتها وإما منافسة غير مباشرة لتلم بكل المؤسسات في الصراع على الموارد المتاحة كالموارد المالية والطبيعية (خدمات ومواد أولية...) والموارد البشرية ويعتبر Michael Porter[14] ص15.

المنافسون العنصر الأساسي ضمن القوى الخمس التي اقترحها في نموذجه لتحليل البيئة الـصناعية (المنافسون، الموردون، المستهلكون، سلع بديلة، داخلين الجدد).

تؤثر المنافسة في نشاط المؤسسة لتتدخل في كل قراراتها الاسـتراتيجية[3] ص177. فمـن خلال مراقبة المنافسين يتسنى لها معرفة طبيعة السوق الذي تعمل فيه وكذا موقفها التنافـسي كمـا يفيدها في تحديد الكمية المطلوبة إنتاجها والجودة التي ينبغي أن يكون عليها المنتج والـسعر الـذي يباع به هذا الأخير.

المستهلكون: هم شريحة من أفراد المجتمع يتعاملون مع المؤسسة التي تأمـل فـي كـسبهم وتحقيق رضاهم من خلال المنتجات التي تقدمها لإشباع حاجاتهم ويمكننـا أن نميـز بـين ثـلاث مجموعات من المستهلكين[3] ص 178، فنجد المجموعة الأولى تمثل المـستهلك النهـائي الـذي يشتري المنتج لاستخدامه الشخصي والمجموعة الثانية المستهلك الصناعي الـذي يـشتري المنـتج لاستخدامه كمدخلات في نظام آخر وتحويله إلى منتجات أخرى والمجموعة الثالثـة فهـي تـشمل الوسطاء من موزعين ووكلاء وتجار الجملة والتجزئة الذين يقومون بشراء المنتج بغـرض إعـادة بيعها وممارسة التجارة.

الموردون: يمثلون طرف من الأطراف المهمة لدى المؤسسة وعلى أساسهم يتوقف النـشاط الإنتاجي لديها، حيث يمثل الموردون مصادر توريد المواد الخام والعـدد والآلات والأدوات لعمـل المؤسسة[7] ص 116، وبما أن الموردون قوة تؤثر في نشاط المؤسسة تكون مجبرة على البحـث واختيار أحسن مصادر التوريد التي تضمن لها ما تحتاجه بصورة دائمة لنشاطها بأقل تكلفة وأعلى مستوى جودة لتحقيق هدفين معا هدف التمييز وهدف البقاء.

الحكومـة: تمثل الحكومة السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه مـن قـوانين وتـشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المؤسسة[7] ص 117، هذا يجعلها تشكل دورا حيويـا فـي نـشاطها، فهناك ثلاث زوايا يمكن من خلالها أن تؤثر الحكومة في قرارات عمل المؤسـسة المتمثلـة فيمـا يلي[3] ص179:

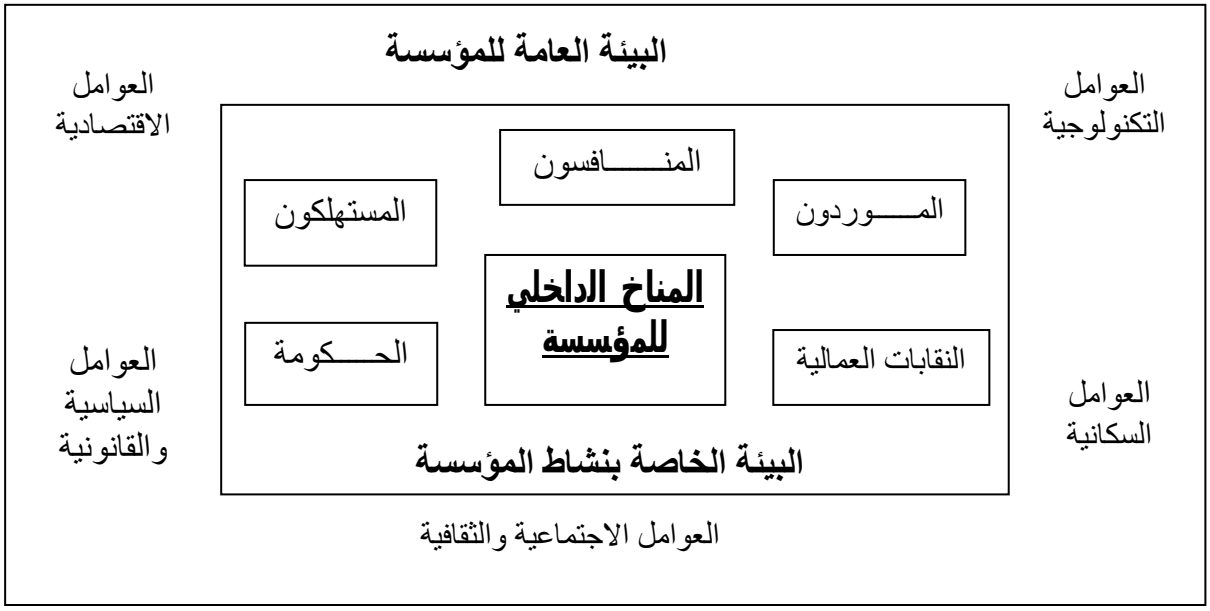
- تؤثر الحكومة في نشاط المؤسسات عن طريق إصدار بعض القوانين والتشريعات تخص نشاط هذه المؤسسات وذلك نظرا لأهميتها بالنسبة للمجتمع ككل.

ـ تتدخل الحكومة في منح إعانة مالية أو قروض ميسرة بسعر فائدة منخفض أو بإعفاء مـن الضرائب لفترة محددة لمساعدة بعض المؤسسات على أداء دورها في المجتمع.

بالإضافة إلى هذا فيمكن للحكومة أن تدخل كمنافس للمؤسسة عن طريق إنشاء مؤسسة تابعة لها – القطاع العام – بتقديم نفس المنتجات.

النقابات العمالية والمهنية: تؤثر النقابات المهنية والعمالية بين المؤسسة والعـاملين بهـا[12] ص94 كما تؤثر على درجة العمالة المطلوبة[3]ص180 وتساعد على حل النزاعات والخلافـات التي قد تحدث بين المؤسسات والعاملين بها كالقضايا المرتبطة بالأجور وظروف العمل مثلا.

فالبيئة الخاصة بالمؤسسة تمثل الحقل الذي تزرع فيه المؤسسات بذور أهدافها لتقوم بتحقيقها على المدى البعيد – رضا المستهلك والريادة – والشكل التالي يوضح المؤسسة ومكونـات البيئـة العامة والخاصة بنشاطها.



شكل رقم (01) مكونات بيئة المؤسسة[15] ص148.

3.3.1.1.البيئة الداخلية.

أما عن البيئة الداخلية فتمثل المناخ الذي تتفاعل فيه عدة متغيـرات لأداء نـشاط المؤسـسة وتشمل:

- المناخ التنظيمي: يقصد بالمناخ التنظيمي العلامات المميزة للمؤسـسة والمـستمدة مـن أساليب وطرق معاملة المؤسسة لأفرادها ومجابهتها للبيئة[16]ص 142، ويعكس مجموعـة مـن الممارسات مثل الاتصالات وخطوط السلطة والعلاقات التنظيمية والقوى الرسمية وغير الرسـمية والسياسات والإجراءات والبرامج ونظم الحوافز والسلوكيات كما يشمل عناصر أخرى[1]ص106. حماس المؤسسة ومساندة التابعين لها ،التسامح والصراع فيها والتنظيم الهيكلي للمديرين والاستقلال والحرية والرضا العام للمؤسسة.

- الأفراد داخل المؤسسة: حسب ما جاء به Szilagy & Walace[1]ص107. الأفراد هم جوهر المؤسسة وأن أدوارهم بالمؤسسة لا تنفصل عن أدوارهم بالمجتمع ككل لذلك فـسلوكاتهم داخل المؤسسة هو انعكاس لشخصياتهم وما تحتويه هذه الشخصيات من قدرات ودوافـع ومواقـف واتجاهات،...الخ والأفراد في المؤسسة يعملون في شكل جماعات تسعى لتحقيق نفس الهدف وأثناء ذلك يؤثر بعضهم على بعض وسلوكهم الوظيفي هو انعكاس للبيئة التي يعيشون فيها ووفقا للأنظمة والإجراءات المفروضة، كما أن تفاعل الأفراد داخل المؤسسة محدد بعوامل تفرضها خصائـصهم الشخصية وبأخرى تفرضها المؤسسة ونظامها الذي يتبعه هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة.

- الجماعات داخل المؤسسة[1]ص107: يقصد بها مجموعة من الأفراد تتعامل وتتفاعـل وتتشارك في تبادل بعض القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية داخل المؤسسة سـواء كانـت هـذه الجماعة رسمية أو غير رسمية.

ومن خلال ما جاء في المبحث الأول نجد أن المؤسسات تنشط في بيئة تتسم بعدم الاسـتقرار وسرعة تغيير الأحداث السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والتطور التكنولوجي وتوسـع السوق نتيجة تحرير التجارة العالمية والضغوط التي تمارسها قوى التنافس على أداء المؤسـسات، مما يستدعي استجابة المؤسسة بشكل حاسم من خلال تجسيد رؤية مستقبلية عـن الوضـع الـذي ستؤول إليه والظروف التي يمكن أن تواجهها ومحاولة خلق التكيف مع هذه الظـروف باسـتمرار بشكل يضمن لها البقاء والنجاح.

2.1 . الإدارة الاستراتيجية.

إن نجاح وفشل أي مؤسسة يعتمد على طبيعة وأنواع الاستراتيجيات التي تتبعها هذه المؤسسات لبلوغ أهدافها في بيئة دائمة التغيير والتطور، إلا أن ذلك لا يتوقف إلى حد نوع الاستراتيجية المتبعة بل يعتمد على تنفيذها بنجاعة ومتابعتها باستمرار، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية والعمليات اللازمة التي تفسر نجاح الإستراتيجية.

1.2.1 . مفهوم الإستراتيجية.

تستمد الإدارة الإستراتيجية أصولها من مفهوم الإستراتيجية لهذا نرى أنه من الضروري البدء بتعريف الإستراتيجية والتطور التاريخي لها ليتسنى لنا الخوض في تفصيل موضوع الإدارة الإستراتيجية.

1.1.2.1.تعريف الاستراتيجية.

تعددت مفاهيم الإستراتيجية بتعدد آراء الباحثين والمختصين الذين تناولوا دراستها ويتوقف معناها على التعريف الذي يقدم لها من الجانب الذي يراه ويدرسه الباحث.

فمن الناحية اللغوية تعرف الإستراتيجية على أنها " خطة " أو سبيل للعمل الذي يتعلق بجانب عمل أهمية دائمة للمؤسسة ككل[17]ص 1، ولكن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للإستراتيجية إذ أن اتساع حلقة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة تتجاوز حدود هذا التعريف وسعيا وراء تحديد تعريفا للإستراتيجية بحيث يمكن أن يساعد المسير في فهمها واستخدامها أثار فضول الباحثين في هذا المجال، ونجد منهم Ansoff – أحد رواد الفكر الإداري – الذي يرى بأنها " تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"[7]ص33. وليس بعيدا عن هذه الفكرة وبإيضاح أكثر جاء Jauch & Glueck بتعريف للاستراتيجية يبين بأنها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة ترتبط المنافع الاستراتيجية للمؤسسة

بالتحديات البيئية، والتي تبنى لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال التنفيذ المناسب من قبل التنظيم[10]ص 15، وفي نفس السياق جاء كلا من Pearce & Robinson بتعريف مشابه للاستراتيجية على أنها خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانـسجام بـين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف[10]ص15.

فحسب هؤلاء الباحثين الاستراتيجية عبارة عن وسيلة تستخدمها المؤسسة لتحقق بها أهـدافها وغاياتها في ظل التغيرات البيئية المستمرة وذلك عن طريق مجموعة من قرارات تصنعها الإدارة.

وجاء فريق آخر من الباحثين يحاولون تحديد مفهوم الاستراتيجية بدقـة أكثـر مـن بيـنهم Chandler[9]ص32. يركز في تعريفه للاستراتيجية على أنها الطريقة التي يمكن بهـا تحقيـق أهداف المؤسسة من خلال الموارد المتاحة لذلك، في حين ينظر كل مـن Bosman & Phatak [10]ص15. إلى الاستراتيجية من خلال تقييم واختيار أفضل البدائل المحتملة لموقـف المؤسـسة المستقبلي كطريقة لتحقيق الأهداف المرجوة، كذلك الحال عند Byars[10]ص15. أين يـرى أن الاستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسة وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة لها في إطـار تحقيـق أهـدافها ومهمتها واختيار البديل الاستراتيجي.

أما Henery Mintzbereg فقد أمعن النظر في آراء مجموعة من الباحثين حول نظرتهم للاستراتيجية ليكون مفهوما شاملا عنها فيما يعـرف بFive P's for Strategy [14]ص 5. فالاستراتيجية عبارة عن خطة (Plan) موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة (Poly) تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، وهـي نمـوذج (Pattern) متنـاغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز (Position) مستقر في البيئة وهي في النهاية منظور فكري (Perspective) يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة.

بالإضافة إلى التعريف الشامل الذي جاء به Mintzbereg نستطيع أن نأخذ كذلك بوجهـة نظر Michael Porter أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية لنزيد هذا المفهوم الدقة والوضوح أكثر من جوانبه المختلفة، أين يرى Porter أن الاستراتيجية "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافـسية

أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكـون"[14]ص11. ويؤكـد علـى أن الأساس القوي الذي تستند عليه الاستراتيجية ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو التميز عن الآخرين[18]ص111.

ومن خلال ما تطرق له الباحثين من تعاريف للاستراتيجية يمكن استنتاج الأبعـاد الأساسـية لها، ونقترح فيما يلي:

1- الاستراتيجية هي وليدة الأخطار التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسة.
2- تعطي فكرة عن وضعية المؤسسة مستقبلا في ظل التغيرات الدائمة.
3- وهي عملية تكييف المؤسسة مع بيئتها.
4- تستعمل كوسيلة لتحقيق الأهداف البعيدة المدى في ظل المخاطر والتغيرات.
5- تحقيق التطابق بين ما تريد المؤسسة أن تحققه وبين ما هو متوفر لديها لبلوغ ذلك.
6- كما أنها عبارة عن قرارات رئيسية تتخذ في أعلى مستويات الهرم التنظيمي لدى المؤسسة.

وقبل أن تأخذ الاستراتيجية هذه الأبعاد وتصبح سهلة التداول والاستعمال من قبل المؤسسات في مجال الأعمال قد مرت بعدة مراحل سنتناولها في ما يلي.

2.1.2.1. التطور التاريخي لمفهوم الاستراتيجية.

ظهر مفهوم الاستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية، وهذا المفهوم القديم يونـاني الأصل مشتق من الكلمة اللاتينية STRATOS-AGOS[19]ص205، وهي مركبة من كلمتين "STRATOS" تعني الجيش و"AGOS" تعني فن القيادة، وهي بذلك تعني فن قيادة الجـيش أي كيف يستخدم القائد القوة المحيطة به لضمان النصر في الحـرب، وحتـى حـرب نـابليون كـان يقصد[9]ص33. بالاستراتيجية علم وفن مواجهة العدو عن طريق القوة العسكرية، إلا أن نـابليون أضاف الجانب المعنوي للحرب باستخدام استراتيجية تحطيم معنويات العـدو وتعطيلـه وضـرب مؤخرته ومراكز اتصاله وتموينه وتفادي الاشتباك معه في أية معارك، بل الأكثر من ذلـك حيـث يمكن للقائد العسكري من تحقيق أهدافه دون إطلاق رصاصة واحدة وذلك بخداع عـدوه وإقناعـه بالتفوق المطلق إذا دخل المعركة بكل الوسائل الموضوعة تحت تصرفه[20]ص62، وهكذا توسع مفهوم الاستراتيجية من المفهوم الحربي ليشمل في مـضامينه الجوانـب الأخـرى الاقتـصادية

والسياسية التي تساهم في إتاحة النصر العسكري[21]ص12، وهذا ما ساهم في تطور مفهوم الاستراتيجية من المستوى المادي للحرب إلى المستوى المعنوي وبذلك غدت الإستراتيجية غير مقتصرة على استخدام القوة (أي الوسائل المادية) فقط، بل والتهديد بها (أي الوسائل المعنوية)، كما ارتبط مفهوم الاستراتيجية بمفهوم السياسة أين أصبح مطلوبا من رجل الدولة تصور ووضع السياسة العامة للحرب بالبحث عن الوضع الاستراتيجي المناسب لها إن لم يؤديها إلى النصر فإنه يتيح لها ظروفا لمعركة تأتي بعده تضمن النصر الحتمي ومن هنا أصبحت الاستراتيجية تدعى بفن استخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة[20]ص62.

والإطار الذي تؤدى فيه الاستراتيجية يشوبه المخاطر وعدم التأكد فهي تبنى على توقعات وتقديرات حركة العدو الذي بدوره يعتمد على توقعات الطرف المعادي وبالتالي فإن الاستراتيجية تركز على توقعات ردود أفعال الآخرين، وهنا يتفنن كل طرف بخداع الطرف الآخر ليؤثر في توقعاته[9]ص33.

ويرافق مصطلح الاستراتيجية مصطلحا آخر في ميدان الحروب وهو التكتيك، إذ يتشابه المفهومين إلى حد كبير، فالتكتيك كلمة يونانية مشتقة من كلمة "تاسين" ويقصد بها فن القيادة في المعركة، أو بأنه تخطيط يوضع لمعركة واحدة، أو طريقة تنفيذ حملة عسكرية وإدارتها، أو مجموعة الخطط المرحلية والبرامج الموضوعة لتنفيذ أهداف الاستراتيجية[9]ص33. ففي كلتا الحالتين يكون الهدف هو الانتصار إما بالمعركة وإما بالحرب ولكن الفرق الوحيد هو أن التكتيك جزء يحدد المكان والزمان من الاستراتيجية.

وتم إسقاط مفهوم الاستراتيجية على مجال عمل المؤسسات نظرا للتشابه الكبير الذي يربط بين مجال الأعمال ومجال الحروب، إذ أن التعبير الحربي مألوفا لديها حيث تستعمل وبشكل واسع مثل مصطلحات المعركة، الهجوم، النصر، الانهزام، هذا إضافة إلى الاستراتيجية والتكتيك، وانتشر استعماله بعد الحرب العالمية الثانية بالتوازي مع ظهور محيط الأعمال أكثر تنافسية وأيضا موازاة مع التطبيق التدريجي للعلوم والتقنيات في قيادة المؤسسات فمنذ ذاك والمؤسسات تنشط في سياق ذا تحولات وتغييرات سريعة مما كان يتطلب منها امتلاك القدرات تكيف لاغتنام أفضل الفرص وتجنب التهديدات[20]ص63، وهذا لن تتمكن من تحقيقه دون استخدامها مفهوم الاستراتيجية.

والتطور الذي جرى على مفهوم الاستراتيجية ليصل إلى مجال الأعمال يساعدنا وبشكل كبير على معرفة المبادئ التي نشأ منها هذا المفهوم والذي يقودنا مباشرة إلى مفهوم آخر وهـو مفهـوم الإدارة الاستراتيجية.

2.2.1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

تعتبر الاستراتيجية كناتج لجملة من الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة فهناك من تنجح وهناك من تفشل في ممارستها، لذا يستوجب نشاط آخر يدرس النـشاطات الداخلـة فـي تكـوين الاستراتيجية وتحديد كل الإجراءات اللازمة ليضمن نجاحها، ومن هنا جاء مـا يـسمى بـالإدارة الاستراتيجية.

1.2.2.1تعريف الإدارة الاستراتيجية.

يقصد بالإدارة الاستراتيجية العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها[17]ص3، هذا ما يراه إسـماعيل الـسيد فـي كتابـه الإدارة الاستراتيجية، ويشير كل من Jauch & Gleuck أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عـن سلـسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية أو استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، وعملية الإدارة الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الاستراتيجية[5]ص184.

والقرارات الاستراتيجية هي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المؤسسة وأهدافها وتتخذ في أعلى مستويات التنظيم، ومن ثم فالإدارة الاستراتيجية تهتم بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

أما وجهة نظر Robert للإدارة الاستراتيجية تكمن في عملية اتخـاذ القـرارات المتعلقـة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل عوامل البيئة بما يعين المؤسسة علـى تحقيـق رسالتها والوصول إلـى غايتهـا وأهـدافها المنـشودة[7]ص33، كمـا يـرى Wright et Al [10]ص26 أن الإدارة الاستراتيجية هي مفهوم واسع يشمل على مضامين لا تهـتم فقـط بـإدارة

المراحل الحالية وإنما المراحل اللاحقة لتحقيق مهمة وأهداف أي مؤسسة ضمن إطار البيئة الخارجية والداخلية لها.

ويقدم Thompson مفهوما للإدارة الاستراتيجية على أنها[10]ص27 عملية تتمكن المؤسسة من خلالها تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة.

وفي نفس السياق وبصيغة أخرى جاء كل من Robinson & Pearce بتعريف للإدارة الاستراتيجية والذي ينص على أنها[22]ص20 مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط لتحقيق أهداف المؤسسة ويرى الباحثان أنها تنطوي على تسعة مهام رئيسية:

1- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.

2- تنمية صورة المؤسسة والتي تظهر في تنمية قدراتها ومواردها الداخلية.

3- صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي و فلسفتها وأهدافها.

4- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

5- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

6- تحقيق البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إجراء التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

7- اختيار أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها البيئية.

8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل والتكنولوجيا وكل الأنظمة المساعدة في ذلك (مثل نظم التحفيز).

9- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

فمن خلال هذه التعاريف نجد البعض من الباحثين يهتم في تعريفـه لـلإدارة الإسـتراتيجية بالعمليات اللازمة لتحقيق النتائج المرغوب فيها، ويركز آخرون علـى عمليـة اتخـاذ القـرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية والأداء داخل المؤسسة، والبعض الآخر يركـز علـى تصور دور المؤسسة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية فـي حـين يحـدد مهـام الإدارة الاستراتيجية في القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في إنجاز الأنشطة المرتبطة بتحقيق الأهـداف المسطرة مقارنة بما هو متاح لديها من الموارد وتشكل هذه الأنشطة سلسلة من العمليات المتداخلـة فيما بعضها، تفتح بالصياغة المحكمة للاستراتيجية وتحديد كل النشطة والموارد اللازمـة لتنفيـذها والمراجعة المستمرة للنتائج المتوصل إليها، من أجل تحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة.

بعد أن طرحنا تعريف الإدارة الاستراتيجية يمكن لنا أن نتساءل عن المراحل الأساسية التـي ولدت هذا المفهوم، ومن خلاله سوف نرفع الالتباس الـذي يحـدث أحيانـا بـين مفهـوم الإدارة الاستراتيجية والمفاهيم التي نشأت منها.

2.2.2.1 . التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الاستراتيجية.

بعد ظهور مفهوم الاستراتيجية واستخدامه في مختلف ميادين الحياة نجد أن مجال الأعمـال والمؤسسات بدوره أعطى لها اهتماما كبيرا حيث ظهرت عدة ممارسات لها، ومحـاولات مختلفـة للتفنن في إتقانها، وهذا كان له أثر كبير في ولادة ما يسمى بالفكر الاستراتيجي، ومنه بدأت مسيرة تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

وكانت سنة 1911 تاريخ تقديم Haward Business scool لأول درس فـي مجـال الأعمال Business policy[23]ص107. تمثل نقطة إنطلاق مـسيرة تطـور مفهـوم الإدارة الاستراتيجية بغض النظر عن بعض الأفكار المنتشرة آنذاك عن موضوع الاستراتيجية، وتواصلت الأبحاث إلى غاية بروز أول بحث من طرف المجموعـة، Christensen،Guth Learned، Andreus عام 1950، الذي نشر بصفة رسمية من طرف جامعة هارفرد عام 1965 في كتاب تحـت عنـوان[24]ص47 "la méthode de Haward et son model strategique"، وهو معروف بنموذج LCAG للتحليل الاسراتيجي، فانطلاقا من نموذج LCAG توالت الأبحـاث لمعالجة الظواهر التي تواجهها المؤسسات في حياتهـا إلـى أن وصـلت مـا يـدعى بـالإدارة الاستراتيجية.

وسنأخذ بداية الخمسينيات كأول مرحلة بدأ من خلالها مفهوم الإدارة الاستراتيجية بـالتطور والتي نلخصها في أربع مراحل متتالية:

مرحلة التخطيط طويل المدى: تضم هذه المرحل أولى الأبحاث التي أجريت بجامعـة هارفـد الأمريكية التي ظهر عندها أولـى أنـواع التخطـيط تحـت اسـم Long Rang Planning [24]ص47. فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكيـة مـزودة بخطـة استراتيجية تتناول خصوصا اختيار مجالات النشاط وطبيعته وكثافة اندفاع المؤسسة فيهـا، متبعـة بـذلك النمـوذج الـذي اقترحـه (Learned, Christensen, Andrews, Guth) تحـت اسمLCAG[23]ص110 في التنبؤ بالاتجاهات التي يمكن أن تسلكها والوضعية المـستقبلية لهـا انطلاقا من عمليتين[19]ص108.أحداهما على المستوى الداخلي حيث تقوم بتـشخيص المؤسـسة لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها بشكل يسمح بتحديد العناصر التي ستكون في صـالح المؤسـسة للاعتماد عليها في بناء استراتيجياتها في مواجهة البيئة الخارجية، وأخرى على المستوى الخارجي تستدعي تحديد الفرص والتهديدات الممكنة التأثير على المؤسـسة وذلـك بـشكل يـسمح بتحديـد المتغيرات الخاصة بميدان نشاطها الذي اختارته، وبالتالي يتسنى لها تحديد المجال المحتمل الـذي تنجح فيه.

فالتطور الذي ظهر على المؤسسات في هذه الفترة من جراء استخدامها لنموذج LCAG من جهة وازدياد وتيرة الاختراعات التكنولوجية من جهة أخرى جعل التخطيط بعيد المدى يأخذ بعـدا استراتيجيا يتكفل بتحديد التوجهات والخيارات الاستراتيجية أكثر دقة وتأخذ بعـين الاعتبـار هـذه المتغيرات مما أدى إلى ظهور مرحلة أخرى وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

مرحلة التخطيط الاستراتيجي: ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وظهور ما يسمى باستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات كوضـع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ المستقبلي للمؤسسات[7]ص34. من خلال استخدام أدوات التحليل المقترحة في هذه الفترة، وفي هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل محفظة النشطات ودراسة توازن المؤسسة من حيث المردوديـة الماليـة والثنائيـات (سوق، منتـج)، حيث لا يكاد يوجد مرجع للاستراتيجية يخلو من مصفوفات BCG، ADL، Mc

Kinsey أو لا يشير إليها إضافة إلى أدوات أخرى استعملت كثيرا كمنحنى الخبرة، ودورة حياة المنتوج.

مرحلة الإدارة الاستراتيجية: لقد غير Ansof نقطة اهتمام المؤسسات من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الاستراتيجية من خلال الندوة العالمية الأولى التي أقامها عن الادارة الاستراتيجية عام 1973 ثم تلاها سنة 1976 مؤلف مشترك مع زملائه Declerck وHayes عنوانه"From strategic planing to stratigic management" [23]ص112. فأعطت الإدارة الاستراتيجية اهتماما كبيرا لمختلف مكونات المحيط والظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، كما عكس تطوره علاوة على ذلك ضرورة الفصل بشكل محدد بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وضمان المزاوجة بين المدى القصير والمدى الطويل - قرارات التسيير اليومية والاستراتيجية -[19]ص109، واتسع في هذه المرحلة ميدان الاستراتيجية تزامنا مع تعميق وسائل التحليل عن طريق دمج أفكار جديدة متعلقة بالتكنولوجيا والموارد البشرية تحت التأثير المزدوج للتغيرات السريعة للمحيط والعودة القوية للمتخصصين في نظرية التنظيم إلى ميدان استراتيجية المؤسسة[19]ص109، وذلك لاعتقادهم أن الأنظمة الاجتماعية التي تهتم بالفرد والمجموعة والعلاقات الإنسانية بالمؤسسة هي منبع صياغة الاستراتيجية وشرط أساسي لتطبيقها، والإدارة الاستراتيجية لم تقتصر فقط على التخطيط الاستراتيجي وإنما تجاوزت ذلك لتشمل التنفيذ والرقابة والمراجعة المستمرة لها، الشيء الذي قلل من خطر التأويلات الخاطئة، ومقاومة التغيرات الطارئة التي عجز التخطيط الاستراتيجي عن التنبؤ بها ومقاومتها، وبالتالي النجاح والبقاء للمؤسسة.

3.2.1 . عمليات الإدارة الاستراتيجية.

تعددت أراء الباحثين حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية مما أدى إلى تعدد أرائهم في المكونات الأساسية لعملياتها فكل حددها حسب نتائج الدراسة التي قام بها، أين اقترح كل منهم نموذج يشرح فيه عملياتها المتسلسلة.

فنجد نموذج Wheelen & Hunger [10]ص37. يشتمل على أربع عمليات وأولها تتمثل في التحليل البيئي لاكتشاف الفرص والتهديدات من بيئتها الخارجية وتحديد نقاط قوتها وضعفها لتتمكن من الانتقال إلى ثاني عملية هي صياغة مهمة وأهداف المؤسسة وكذا صياغة

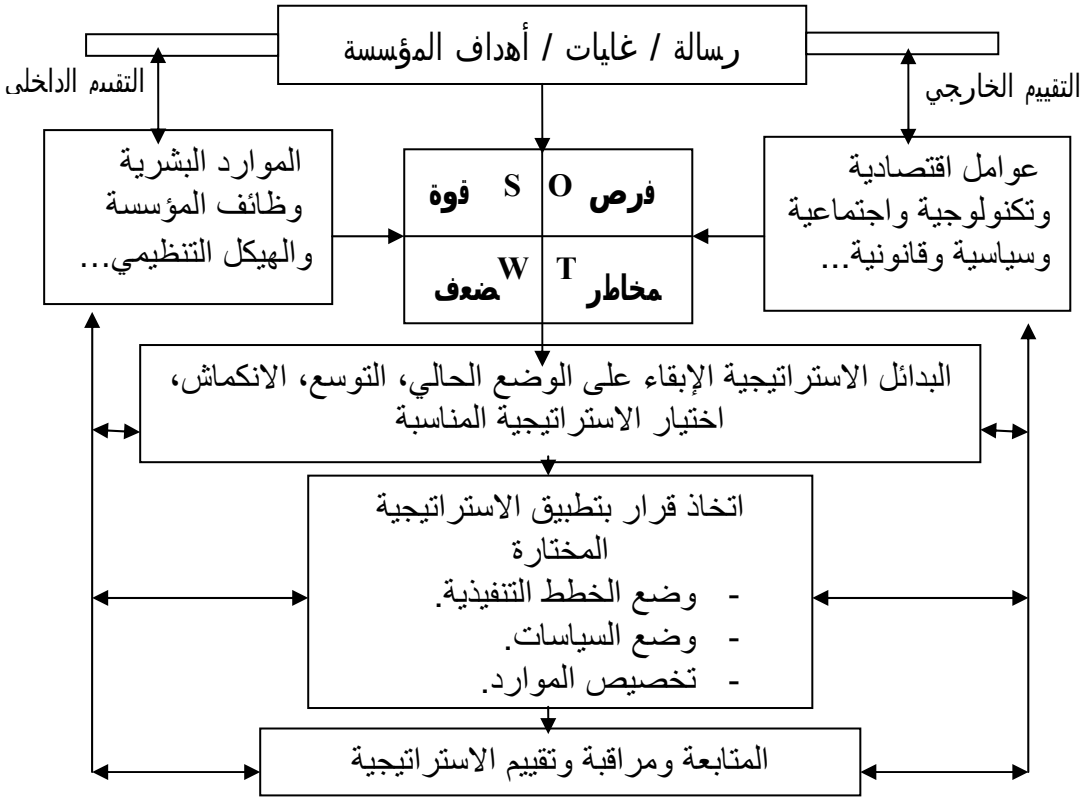
الاستراتيجية التي تتماشى ونتائج التحليل البيئي، والعملية الثالثة تتمثل في تنفيذ الإستراتيجية وفقـا للبرامج المحددة بإتباع كل الإجراءات اللازمة وذلك تحت قيد الميزانيات المخصصة لذلك الغرض، أما آخر مرحلة فتتمثل في تقييم ورقابة الإستراتيجية، ويوافقه فـي الـرأي الباحثـان Jastin & Carles في صياغة عمليات الإدارة الاستراتيجية.

وباختلاف طفيـف نجـد نمـوذج Gleuck William ونمـوذج Douald F.Harvey [10]ص 39. تتفق على أن عمليات الإدارة الاستراتيجية لابد وأن تبدأ بتحديد رسـالة وأهـداف المؤسسة وتليها عملية التحليل الشمولي للبيئة الداخلية والخارجية ليتسنى لهـا تحديـد كـل مـن التهديدات والفرص التي تواجهها وكذا نقاط القوة والضعف لديها، لتنتقـل إلـى عمليـة اختيـار الاستراتيجية المناسبة من بين كل البدائل متاحة لديها، إلى أن تصل إلى عملية التنفيذ التي يتم مـن خلالها تحديد كل المتطلبات اللازمة لهذا الغرض، وتأتي فـي النهايـة عمليـة تقيـيم ومراقبـة الاستراتيجية.

ومن بين النماذج الأكثر شهرة نموذج Wright. Roll. Et Parnell[10]ص49. حيـث قدم Wright وزملائه نموذجا لا يختلف كثيرا عما عرضه الباحثين الآخرين في هذا المجال، إلا أنهم أشاروا إلى تفصيلات كثير عديدة في كل عمليات الإدارة الإستراتيجية، كما ركز بشكل واضح ومتميز على دور القوة والقيادة وكذلك الثقافة التنظيمية ضمن إطار عملية التنفيـذ الاسـتراتيجي، وتعمق بشكل متميز أيضا في مجال عملية صياغة الاستراتيجية من خلال التطرق إلـى صـياغة الاستراتيجية العامة واستراتيجية وحدات الأعمال.

ورغم الاختلافات التي ميزت كل نموذج إلا أننا نجدها تتفق علـى أن العمليـات الأساسـية للإدارة الاستراتيجية تتمثل في ثلاث عمليات متسلسلة ومتداخلة فيما بينهم وهي عمليـة الـصياغة وعملية التنفيذ وعملية المراقبة والتقييم، كما أن كل النماذج اتفقت على مبدأ الاسترجاع back–feedأو ما يدعى بالتغذية العكسية لغرض إدامة عملية التطوير والتحسين للاستراتيجية وإمكانيـة تحقيق أهداف المؤسسة.

والشكل التالي يوضح هذه العمليات المتسلسلة بشكل تفصيلي وعلاقتها المتتابعة.



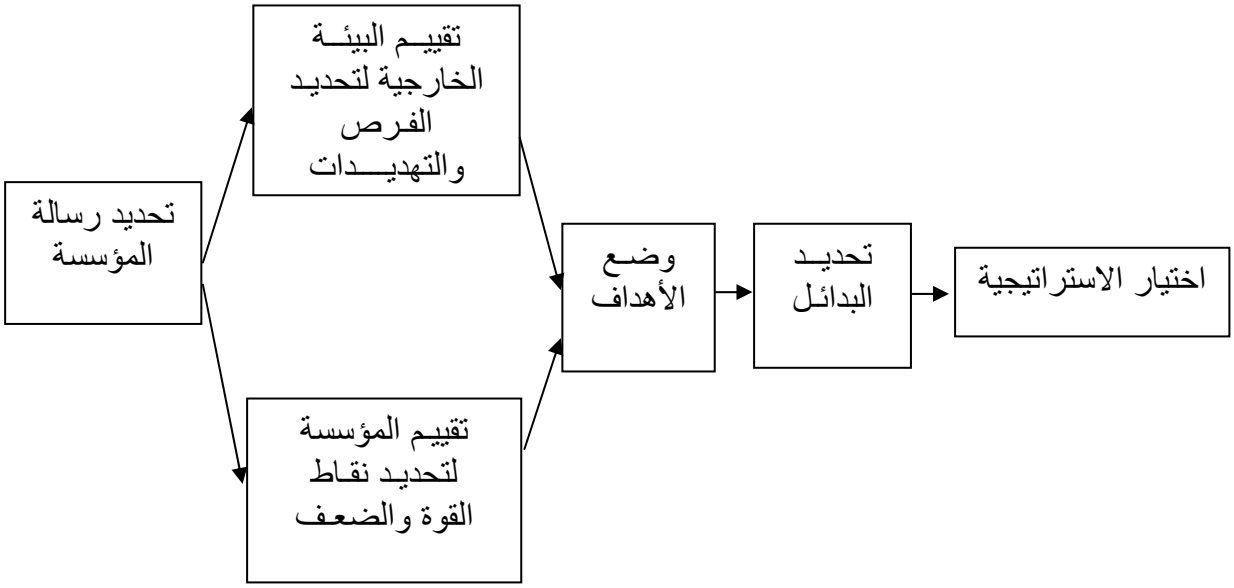
الشكل رقم(02): المرحلة التفصيلية للإدارة الإستراتيجية[7]ص 63.

1.3.2.1. عملية صياغة الاستراتيجية.

هي أول العمليات التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية وتعني وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الـشاملة لهـا[7]ص 60، فوضـوح رسـالة المؤسسة وإجراء عمليات التحليل لعناصر بيئتها الخارجية والداخلية يسمح بتحديد الهـدف الـذي ترمي إليه هذه الأخيرة حتى يتسنى لها اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين ما تحدده مـن بـدائل إستراتيجية، فنجد هذه العملية تشمل الأنشطة التالية:

- صياغة رسالة المؤسسة.
- تحليل البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة وعناصر الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات.
- وضع الأهداف والغايات.
- تحديد البدائل وفقا لنتائج التحليل وممارسة المؤسسة كهدف لها.
- اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين مختلف البدائل المتاحة لديها.

و يوضح الشكل التالي صورة مبسطة لمختلف الأنشطة المذكورة سابقا[10]ص44.



الشكل رقم (03): نموذج Sharplin لصياغة الاستراتيجية[10] ص 44.

وحسب ما جاء في الشكل رقم (02)، يتضح أن عمليات الإدارة الإستراتيجية لا تنتهي بمجرد تحديد المؤسسة للكيفية والطريقة التي تم تقريرها لإنجاز أهدافها، وإنما لا يزال هناك العديد من العمليات على المؤسسة القيام بها من أجل هذا الانجاز والمتمثلة في عمليات تنفيذ الإستراتيجية.

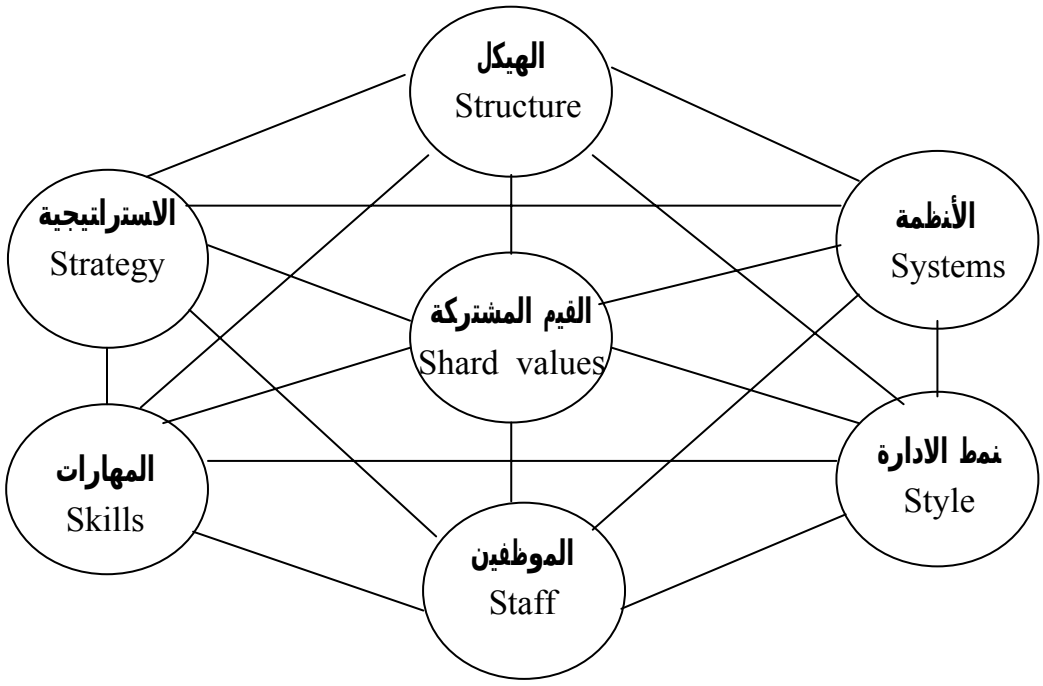
2.3.2.1.عملية تنفيذ الاستراتيجية.

تعد عملية التنفيذ الاستراتيجي من أهم وأصعب عمليات الإدارة الاستراتيجية وبالتالي فإنها تمثل الأساس المعتمد في الفكر الاستراتيجي في مجال الأعمال[10]ص 193، وعملية تنفيذ الإستراتيجية هي امتداد لعملية بناء وتكوين الإستراتيجية وهي مستمرة إلى ما بعد ذلك أي أنها إنجاز متواصل والاستمرارية لا تقتصر فقط على التنفيذ بل هي مفهوم واسع وشامل تتميز به الإدارة الإستراتيجية بشكل عام[25]ص202. حيث التصورات والأفكار الإستراتيجية لا يمكن أن تقتصر فقط على عملية صياغة الإستراتيجية بل لابد وأن تكون مستمرة خلال جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية، فتنفيذ الإستراتيجية هي عملية قائمة طول عملية الإدارة الإستراتيجية سواء كان ذلك من ناحية تنفيذ الخطط الإستراتيجية بحد ذاتها أو تنفيذ التغيرات المستمرة، لهذا فعملية تنفيذ الإستراتيجية توافق عملية الصياغة ولا يمكن فصلهما بفارق زمني ويجب النظر إليهما

كوجهان لعملة واحدة[26]ص364. بحيث أنهما عمليتين متفاعلتين وكل منهما تؤثر علـى نتـائج الأخرى.

وعملية التنفيذ الاستراتيجي هي سلسلة من الأنشطة المترابطة ببعضها ويتم مـن خلالهـا ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل يتبعها المنفذون للوصول إلى الهدف الذي ترمي إليه المؤسسة فهي لذلك تكتسي أهمية كبيرة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية كونها تسمح لنا بإنجاز ما نرغب فيه وما نتصوره على الأمد البعيد، وتؤثر عملية التنفيذ الاستراتيجي على جميع أجـزاء المؤسسة من أعلى إلى أسفل المستويات التنظيمية وعلى مستوى كل الوظائف التي تساهم فـي أداء نشاطها.

وقد قدمت مجموعة Mc kinsey الاستشارية نموذج لنجاح تنفيذ الاستراجية، عرف باسمها يهتم ببيان المتغيرات الإدارية والتنظيمية السبعة اللازمة لذلك تدعى بـ (7 S) The 7' Ss farmeworks والشكل التالي يبين ذلك[27]ص32.



الشكل (04): نموذج Mc kinsey لتحقيق فعالية التنفيذ الاستراتيجي[7]ص 211.

وتعتبر المتغيرات الثلاث[11]ص110. الاستراتيجية والهيكل والأنظمة هي الأكثر حساسية في نجاعة التنفيذ الاستراتيجي بحيث تمثل الخطوات الأولى التي تعتمد عليها هذه العملية، بالإضافة إلى المتغيرات الأربعة الأخرى التي لا تقل أهمية عن سابقتها في تدعيمها للتنفيذ الاستراتيجي بشكل أو بآخر والتي تتمثل في نمط الإدارة والقيم المشتركة والمهارات والموظفين، وسنتعرض لها بشكل من التفصيل في الفصل اللاحق .

إلا أن نجاح التنفيذ الاستراتيجي لا يتوقف إلى هذا الحد إذ يجب مراجعته وتقييمه الدائم لكي يتسنى للمؤسسة التأكد من التنفيذ الجيد واكتشاف الانحرافات التي تحدث غالبا أثنائه ليتـسنى لهـا تعديل الاستراتيجية في الوقت المناسب.

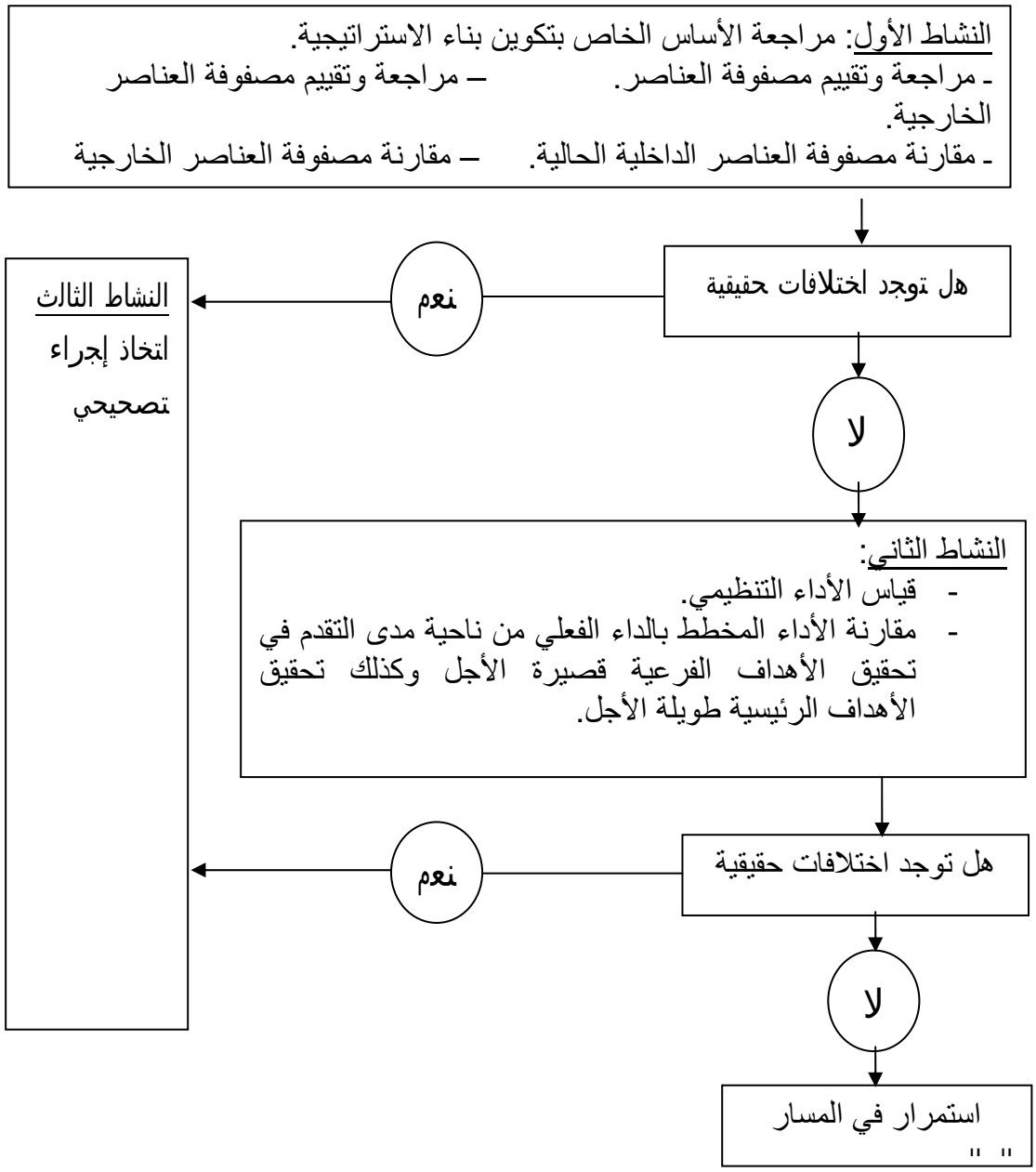
3.3.2.1.عملية مراجعة وتقييم الاستراتيجية.

وضعت مراجعة وتقييم الاستراتيجية كآخر خطوة في كل النماذج المقترحة سـابقا لعمليـات الإدارة الاستراتيجية باعتبار أن أنشطتها تركز على مدى مسايرة عمليات التنفيذ الاستراتيجي ومـا تم تصوره في عملية الصياغة لاكتشاف الانحرافات السلبية إن وجدت وتقييمهـا وسـرعة اتخـاذ الإجراءات التصحيحية حتى تستمر الاستراتيجية في مسارها الصحيح[7]ص227. إلا أنها ليـست محددة بإطار زمني معين فهي تبدأ في حقيقة الأمر قبل اختيار المؤسـسة اسـتراتيجياتها وأثنائهـا وبعدها، ذلك لأن هذه العملية تتولى الأنشطة التالية[28]:

- إجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمـل تمهيـدا لاختيـار الاستراتيجية.
- استخدام الوسائل العملية في التحليل وصولا إلى اختيار وصياغة الاستراتيجية.
- وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قيـاس الأداء لتـسهيل عمليـة الرقابـة واكتشاف ما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع الأداء التوقعي.

ولكي تتمكن الإدارة من تأدية نشاطاتها ومهامها بشكل فعال وكفؤ في مجال الرقابة وتقويم الأداء الاستراتيجي فإنها ستعتمد على المراحل التالية [29]ص 206. والموضـحة فـي الـشكل رقم(05).

- مراجعة الأساس الخاص بتكوين الاستراتيجية.
- قياس الأداء التنظيمي.
- اتخاذ إجراء تصحيحي



شكل رقم (05): الإطار العام لمراجعة الاستراتيجية [29] ص206.

وتتوسط عملية الرقابة الإستراتيجية العديدة من العمليات والأنشطة الإداريـة بحيـث تعتبـر كوسيلة مرشدة وناصحة وتحدد مجالات الإخفاق أو التصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية في المؤسسة[10]ص223. ولذلك فهي عملية تفاعلية وتكاملية مـع العمليـات الأخـرى للإدارة الإستراتيجية وسميت عملية الرقابة الإستراتيجية بالعملية الوسيطة الناصحة لكونها تتفاعـل مع البيئة العامة، رسالة وغايات وأهداف المؤسسة، صياغة الإستراتيجية، عملية تنفيذ الإستراتيجية، الأداء الكلي للمؤسسة (النتائج الكمية والنوعية).

3.1. عملية التحليل البيئي وصياغـة الاستراتيجيـة.

سنهتم في هذا المبحث بمراحل وعمليات صياغة الاستراتيجية نظرا لما لها من أهمية في فعالية ونجاح الاستراتيجية وذلك من خلال ثلاث مطالب نعالج فيهـا تحديـد الرسـالة والأهداف، التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية.

1.3.1. تحديد الرسالة والأهداف.

تعد الرسالة الأصل الذي تنبعث منه الاستراتيجية والغايات والأهداف لهذا فهي أداة مهمة في عملية الصياغة الاستراتيجية نظرا لما لها من أثر على العمليات الداخلة في صـياغة إسـتراتيجية المؤسسة وسنتطرق في هذا المطلب إلى صياغة الرسالة وأهم المعايير التي يجب مراعاتهـا فـي الرسالة الفعالة واستنتاج الأهداف والغايات بالطريقة الصحيحة التي تسمح بنجاح عملية الـصياغة الإستراتيجية.

1.1.3.1.صياغة الرسالة.

جاءت الدراسات التي قام بها دراكر في مجال الإدارة بنتائج مجدية أفادت المؤسـسات فـي مجال الإدارة، ويرى أنه من الضروري على المؤسسة أن تقوم بتحديد رسالتها لأنها تمثـل سـبب تواجدها، وتميزها عن غيرها من المؤسسات ويرجع دراكـر الأسـباب الرئيـسية لفـشل بعـض المؤسسات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها وبين المغزى من وراء نشاطها[7]ص 70،

بالإضافة إلى الأبحاث الأخرى التي قام بها كل مـن Michael Porter حـول أهميـة رسـالة المؤسسة ودورها في تدعيم هويتها ونشاطها من خلال اهتمامها بجودة المنتج أو مواقع وتـسهيلات مقدمة أو أهمية المجالات والمزايا الاستراتيجية المتوقعة أو المفهوم الذاتي أو الصورة العامة لهـا؛ وما جاء به Pearce & David حول أهمية وضع الرسالة باعتبارها سببا جوهريا فـي نجـاح المؤسسات التي تعمل وفقها، وتأكيد Gray، Miner، Steiner إلى ضرورة تحديـد المؤسـسة لرسالتها بوضوح وبدقة كي تنمي الحافز لدى الأفراد لتتعامل معها ولكي تـستطيع رسـم حـدود لساحات عملياتها وتحديد كل المجالات المتعلقة بنشاطها[4]ص25 يتجلى لنا أن الرسالة هي السبب الجوهري الذي تنشأ عليه المؤسسة فيميزها عن غيرها في الصورة والغايات والأهداف والنـشاط، وهي النقطة المحورية التي تركز عليها كل عمليات الإدارة الاستراتيجية، وعليه فالصياغة الجيـدة للرسالة تساعد المؤسسة على توحيد غاياتها وأهدافها وتسهل عملية ترجمة هذه الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة، كما تساعد على توحيد قيم واتجاهات الأفراد المسئولين عـن أداء هـذه المهام والأنشطة في مناخ تنظيمي موحد [7]ص72.

ووجود المؤسسة مرتبط بتحقيق رسالة معينة في غضون البيئة التي تعمل بهـا، فديناميكيـة المتغيرات البيئية لها أثر كبير على رسالة المؤسسة، إذ غالبا ما تبدأ وفق رسالة معينة وواضـحة، وبعد مرور مدة من الزمن تتغير تشكيلة المنتجات التي تضعها وتتغير الأسواق التي تخدمها فتصبح هذه الرسالة مضللة ليس بإمكانها تحقيق آمال فريق الإدارة، وكذا الظروف البيئية التي حددت بهـا الرسالة أصبحت في خبر كان[30]ص56.

ولمواجهة أغراض النمو والتطور للمؤسسة وزيادة حجم المبيعات، وربما لطموح المـديرين وقدرتهم على النفاذ للمستقبل يستدعي تعديلات على مـستوى الرسـالة لكـي تتـواءم مـع هـذا الغرض[11]ص90.

وتحتاج كل مؤسسة إلى معرفة خصائص الرسالة الفعالة لانتهاجها لأن هذا يـساعدها فـي إصابة الهدف دون ضياع الوقت والطاقة، وسنوجز هذه الخصائص في النقاط التالية[30]ص65:

1- أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة لكل الأطراف سـواء للعـاملين داخـل المؤسـسة أو للأطراف المستفيدة من خارج المؤسسة.

2- أن تكون الرسالة مختصرة بدرجة تكفي أن تعلق بذهن العاملين.

3- أن تتضمن الرسالة تحديدا واضحا لمجال عمـل المؤسـسة، ويتـضمن ذلـك الأسـواق المستهدفة، التكنولوجيا المستخدمة، الغرض الأساسي لوجود المؤسسة وأهدافها الفرعية.

4- أن تحدد الرسالة القوى التي تدفع وتحفز استراتيجية المؤسسة.

5- أن تعكس الرسالة الصفات المميزة والرئيسية للمؤسسة.

6- أن تكون الرسالة بمثابة مرشد وإطار للمديرين من خلاله يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة داخل المؤسسة.

7- أن تكون الرسالة متسعة بدرجة كافية بحيث تسمح بالمرونة في تنفيذ الاستراتيجية.

8- أن تعكس الرسالة القيم والمعتقدات والفلسفة المرتبطة بالمؤسسة.

9- أن تكون الرسالة واقعية بدرجة تسمح للمديرين أن يحققوا أهدافهم.

10- أن تكون صياغة الرسالة تثير دافعية الأفراد لتحقيق الإنجاز المطلوب.

2.1.3.1.استنتاج الغايات والأهداف.

تشكل الرسالة السبيل الذي تتبعه المؤسسة للوصول إلى تحقيق غاياتها، فتمثل هـذه الغايـات النتائج النهائية للمؤسسة المرتبطة ارتباطا وثيقا بتحديد الغرض الذي يميزهـا عـن غيرهـا مـن المؤسسات[7]ص89، وتحمل الغايات في طياتها الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تشملها الرسالة، بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها، فهي تدل على المنتجات الأساسية للمؤسـسة والأسـواق التي تخدمها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها، وتتميز الغايات بثلاث خـصائص رئيـسية تتمثل في:

- البعد عن التفاصيل الدقيقة إذ تعكس الفلسفة العامة للمؤسسة وتوجهاتها الأساسية.
- تتميز كذلك بالشمولية، فهي تشمل السوق المـستهدفة (الـسن، الجـنس، الخـصائص الجغرافية، الموقع ...)، والمنافع التي يمكن إشباعها للعمـلاء (منتجـات، تـسليم، تـسعير ...) والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها.
- طول الأجل: فهي تبنى أساسا على سبب وجود المؤسسة وبمعنى أدق على أساس الرؤية المستقبلية والرسالة التي تحددها.

والتحديد الجيد للغايات يجعل المؤسسة تركز جهودها حول النقطة المستهدفة فتضمن وحـدة الغرض على المستوى الداخلي أين تتجمع كل القوى البشرية والموارد المالية والمادية فـي اتجـاه واحد لخدمة الغاية النهائية التي تسعى هذه المؤسسة لتحقيقها، كما أن الغاية الواضحة تسهل عملية تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط التي تملكها وتجعلها متكاملة ومتناسقة فيما بينها.

فالغايات إذن تعتبر أهدافا شاملة تتحقق في المدى البعيد ممـا يـستدعي مـن المؤسـسة أن تستخلص أهدافا تكون موافقة لنتائج التحليل البيئي أو ما يدعى بتحليل (Swot) ـ سنتطرق لـه لاحقا ـ وتكون على المستوى التخطيطي والتشغيلي، كما أن المؤسسة تحدد أهداف كل من وحـدة نشاط الإستراتيجية على حدا لبيان أكثر تفصيل وإيضاح للأهداف العامة وكمرشد للنتائج الواجـب تحقيقها على مستويات زمنية أقل.

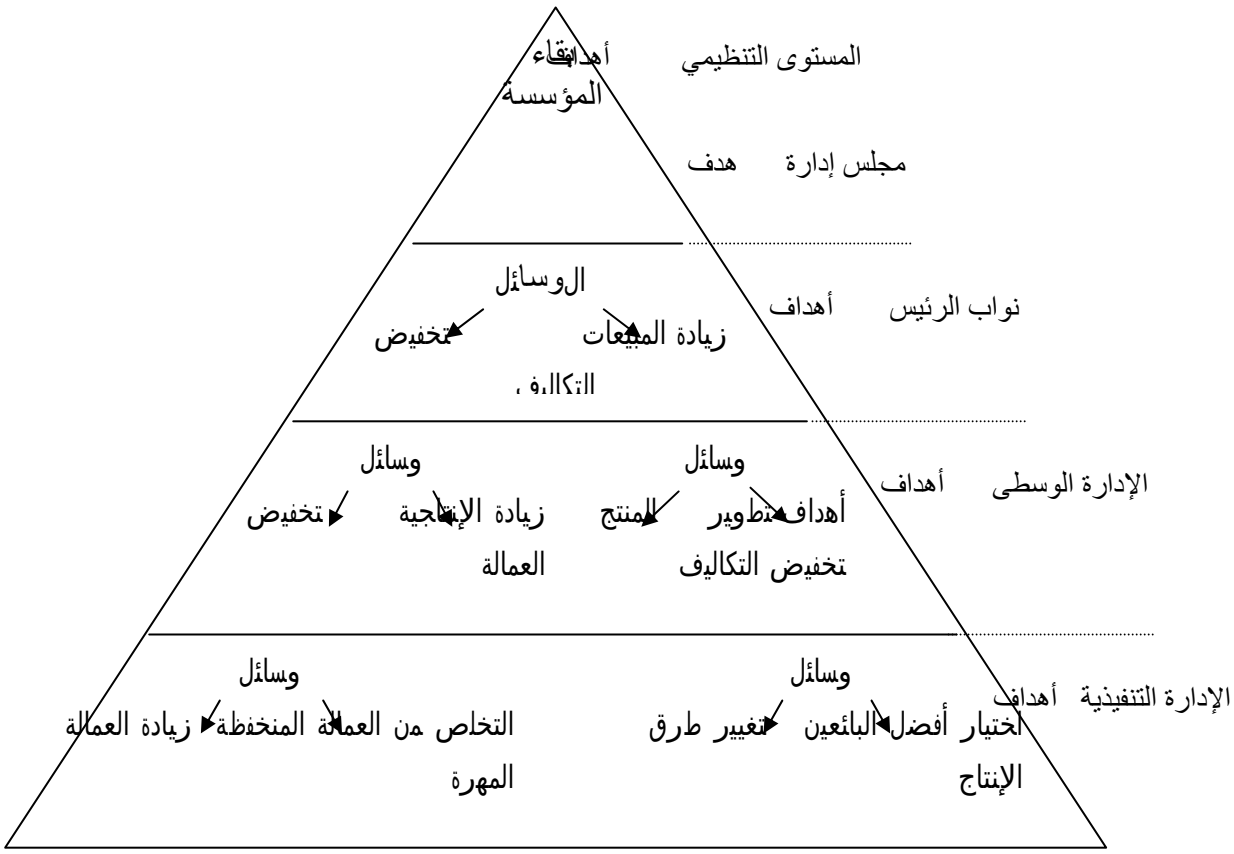
أما الأهداف هي الوسيلة المستخدمة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب فيه، فتكـون قابلـة للقياس وفي إطار زمني محدد لتتمكن الإدارة من مراقبتها والتأكد من تحقيق النتيجة المنشودة، بناءا على ذلك فالأهداف قد تشمل[11]ص107.مستويات الربح المرغوب والعائد على الاستثمار والعائد على المبيعات معدلات النمو في الأسواق ومستويات المخزون ومعدلات الإنتاج ... الخ.

ولكي تتحقق المؤسسات من نجاحها الفعلي لبلوغ الأهـداف المـسطرة يـستدعي اشـتراك المرؤوسين في تحديد الأهداف التي هم مسئولين عن تحقيقها لتكون المهام المكلفين بهـا واضـحة وضوح الأهداف التي يشتركون في إنجازها، كمـا عليهـا أن تتبـع مـا يـسمى نظـام الإدارة بالأهداف[11]ص107.GPO أو Gestion Par Objectifs الذي يتضمن الشروط المصاحبة للتنفيذ الفعلي لهذه الأهداف حيث يجب أن تكون: متسلسلة، قابلة للقياس منسجمة ومترابطة ومؤهلة للتنفيذ.

1ـ التسلسل: يجب أن تكون هذه الأهداف مرتبة حسب الأولويات فهي مرتبطـة بمواعيـد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة، كما أن سيران تحقيق بعض الأهداف يتطلب تحقيق الـبعض الآخر، حيث تمثل سلسلة نهاية بلوغ كل هدف هو بداية تحقيق الهدف الآخر.

2ـ القابلية للقياس الكمي: فتحاول المؤسسة قدر الإمكان أن تخضع أهدافها إلى قياس كمي حتى يمكن الوصول إليها، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسـها كميـا[7]ص 98، كتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، إلا أن ذلك لا يثنـي مـن عـزم إدارة المؤسسة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكميـة الوصـفية، كالاسـتعانة باستمارات الإقصاء، التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة علـى تحقيق مثل هذه الأهداف.

3ـ الانسجام والترابط: تحاول المؤسسة أن تعظم فـي تحقيـق الأهـداف المرسـومة لـذا فانسجامها وترابطها يسهل لها ذلك بنسبة كبيرة فينبغي أن تكون متعارضة خاصة ما بين الهـدف الرئيسي والأهداف الفرعية[7]ص100، بمعنى اهتمام كل إدارة داخل المؤسسة بالمصلحة الكليـة بحيث لا تطغى مصلحتها الجزئية على المصلحة الكلية للمؤسسة، والشكل الموالي يوضح التـرابط والانسجام في الأهداف.



الشكل (06): الترابط والانسجام في الأهـداف[7]ص 100.

فمن خلال الشكل يتضح أن المستوى التنظيمي الأعلى هو المكلف بوضع الأهداف في حـين تتولى المستويات الدنيا بتفصيلها وتوضيحها ليتسنى لها معرفة المهام التي تقوم بهـا وكمـا هـو موضح تكون الأهداف مترابطة ومتكاملة بحيث تتكامل في ما بينها لصنع الهدف الرئيسي ألا وهو البقاء للمؤسسة.

4- القابلية للتنفيذ: يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق، كـأن تقـرر المؤسـسة الزيادة في مردود الاستثمارات أو زيادة المبيعات لذا يجب أن تخرج عن القرارات التي لا طاقة لها في تحقيقها مما يستدعي تدخل المستويات الأدنى (الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية) فـي إجـراء مثل هذه الأهداف.

إذن نستنتج الأهداف من الرسالة التي تحددها المؤسسة والغايات النهائية التي تود الوصـول إليها وكذا من نتائج التحليل البيئي التي تكشف عن الفرص والتهديدات الخارجية وتظهـر مـواطن القوة والضعف لديها كي يتسنى لها حسم موقفها لبناء الاستراتيجية التي تـدخل بهـا إلـى حلبـة التنافس.

2.3.1. التحليل البيئي.

تعد عملية التحليل البيئي من المقومات الأساسية لاعتماد خيار استراتيجي محدد حيث انه من خلال عملية التحليل لأبرز المتغيرات البيئية العامة يمكن للمؤسسة أن تحدد التوجيهات المـستقبلية للبيئة الخاصة بالنشاط الذي تمارسه وبالتالي ستتمكن من تحديد الفرص والتهديدات البيئية بوصفها عوامل استراتيجية تؤثر بشكل أو بآخر في المصير والمستقبل الاستراتيجي، وتعد عمليات التحليل البيئي من القواعد والمسلمات الجوهرية في الأنشطة والفعاليات الاستراتيجية لأنها تـرتبط بـشكل حيوي بمصير المؤسسة وبالتالي هي تحدد توجهاتها المستقبلية واتجاهات نموها وبقائها.

1.2.3.1.تحليل عناصر البيئة الخارجية.

تقوم المؤسسة بتحليل كل المكونات الخارجية التي تحيط بها نظراً للتأثير البالغ فـي أدائهـا الداخلي سواء كانت عوامل تأثير عامة – عوامل اجتماعية وسياسية واقتصادية وتكنولوجيـة - أو

عوامل خاصة بنشاطها- منافسين ومستهلكين وموردين وحكومة ونقابات - لتـتمكن مـن تحديـد الفرص المتاحة أمامها وكذلك أبرز التهديدات لغرض مواجهتها وتقليل آثارها السلبية.

وفي هذا الصدد جاء Michael porter[14]ص18 بنموذج لتحليل الـصناعة ودراسـة مختلف الأطراف المؤثرة في نشاط المؤسسة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1- المنافسون في النشاط.

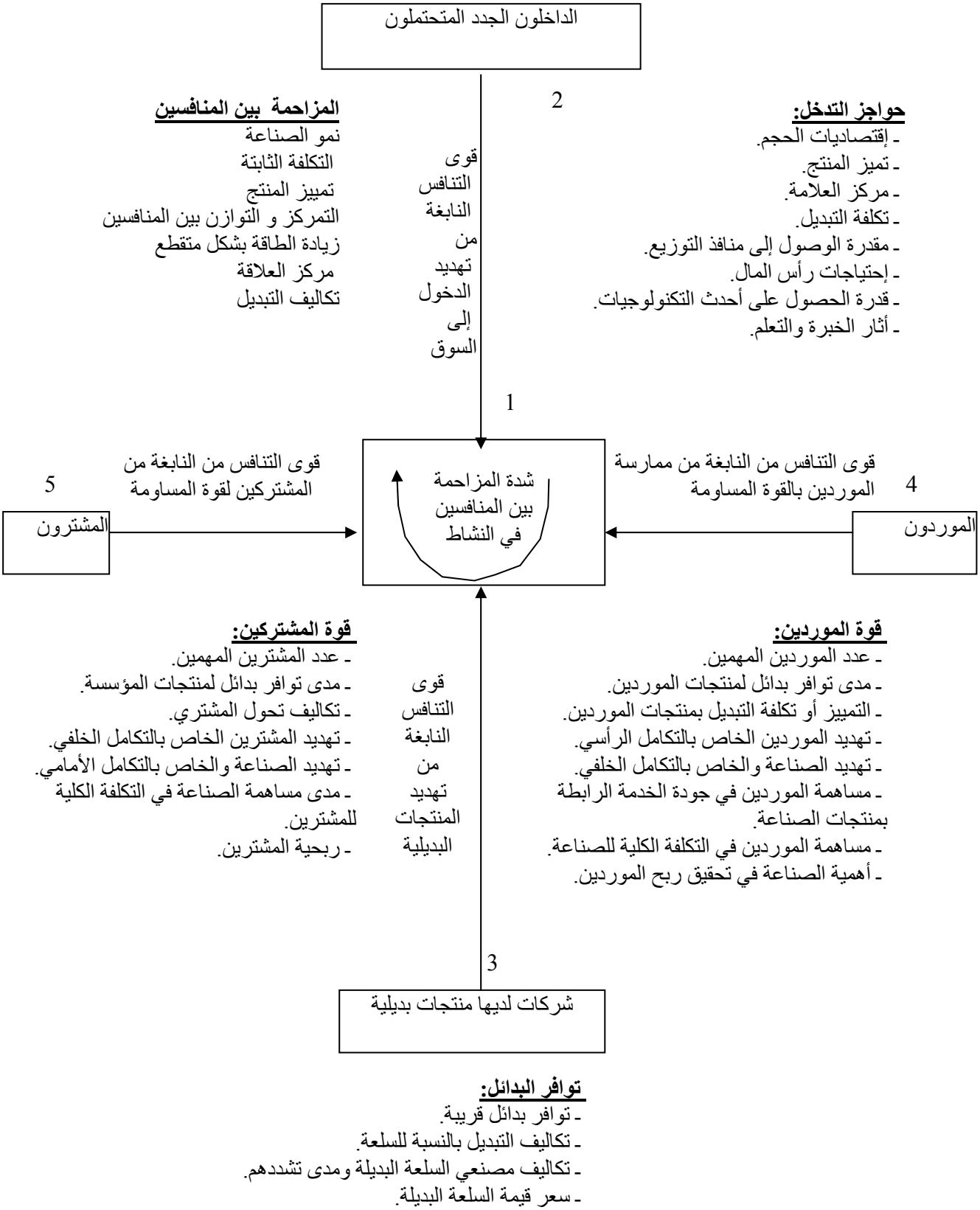
2- المنافسون الجدد المحتملين.

3- منتجو السلع البديلة.

4- قوة الموردين.

5- قوة المشترين (الزبائن)

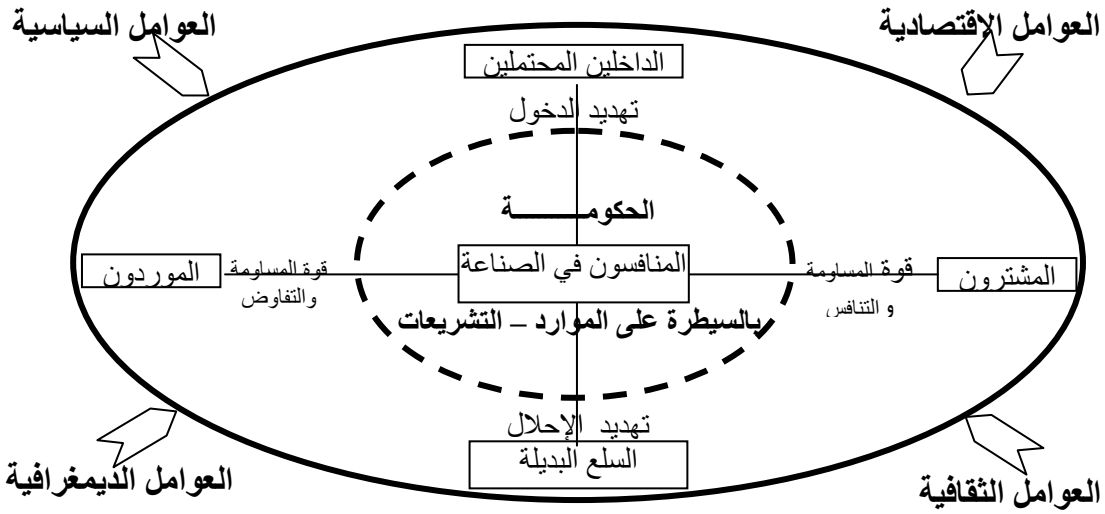
والشكل التالي يوضح نموذج Michael porter لتحليل الصناعة.



الشكل رقم(07): نموذج M. Porter لتحليل الصناعة[14]ص17

حسب القوى الخمس التي حددها Porter تستطيع المؤسسة أن تحلل كل عنصر منها وفـق ما تمليه البيئة التي تعمل بها أو ما يدعى بهيكل الصناعة وهذا التحليل الذي تقوم به المؤسسة هـو كطريقة تستخدمها لتحديد الشكل العام لجاذبية الصناعة في الوقت الحاضر واتجاهاتها المـستقبلية، ومن خلال هذه الطريقة يمكنها توضيح العوامل التي تؤثر إيجابيا على أرباح الصناعة أو ما يطابق عليها بالفرص وأيضا العوامل التي تحدث آثارا سلبية ويطلق عليها بالتهديدات.

وما هو ملاحظ في نموذج Porter لتحليل جاذبية الصناعة أنه تغاضى عن عوامل البيئـة العامة (عوامل دمغرافية واجتماعية وثقافية وعوامل اقتصادية) لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعـديل حتى يمكن المديرين الاستفادة منه حق الاستفادة من تحليل الصناعة وظروف المنافسة، وهـذا مـا جاء به Austin[18]ص74.بإضافة تعديلين على نموذج porter إذ أدخل أثر تصرفات الحكومة واعتبارها قوة كبرى في الدول النامية والموجه والحاكم في نفس الوقت، وكذا أدخل العوامل التـي تحدد البيئة العامة لما لها من أثر على قوى التنافس الخمس وعلاقاتها المتمثلة في شدة المزاحمـة والقوة التفاوضية للمشتري والمورد وتهديد الدخول إلى السوق وتهديد الاستبدال أو الإحـلال فـي حالة المنتجات البديلة، والشكل التالي يوضح نموذج Austin لتحليل الصناعة[18]ص75.



شكل رقم (08): نموذج Austin لتحليل الصناعة[18]ص74.

ومهمة تحليل عوامل البيئية الخارجية ليست بالمهمة السهلة فهي تحتاج إلى مجهود منظم في البحث عن المعلومات اللازمة لذلك[30]ص 77، وهنا تكون المؤسسة في حاجة ماسة لنظام يضمن لها التدفق المستمر للمعلومات عن البيئة الخارجية وتحزينها في بنك معلومات تسترجعها في وقـت الحاجة(سنراه في الفصل الثالث).

تساهم عملية تحليل البيئة الخارجية في تحديد الفرص البيئية المتاحة وكذلك أبرز التهديدات لغرض مواجهتها وتقليل آثارها السلبية على المؤسسة إلا أنها بحاجة إلى تحليل مناخهـا الـداخلي لاكتشاف مواطن قوتها وضعفها والتي على أساسها يتم تحديد الإستراتيجية المناسبة.

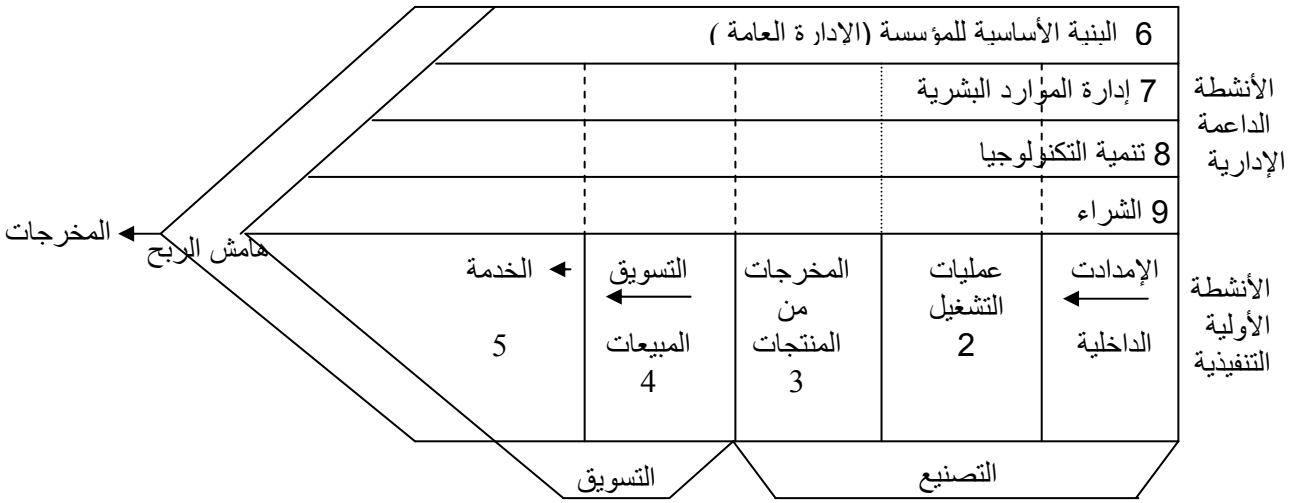
2.2.3.1.تحليل عناصر البيئة الداخلية.

تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية من موارد ووظائف وإدارة وكل ما يقع داخل حدودها بغرض تحديد الإمكانيات والقوة التي تحويها المؤسسة وكذا توضيح الضعف الذي تحاول إصلاحه وتغطيته. وفي هذا الصدد قدم Michael.P[14]ص104.

أسلوب حلقة القيمة كطريقة تساعد في تحليل العناصر المكونة للمؤسسة في كتابه L'avantage concurrentiel أين عرفها على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنـشطة التـي تؤديهـا المؤسسة لاكتشاف مواطن قوتها وضعفها.

ويقوم أسلوب تحليل القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الاسـتراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة للتعرف على المواطن للمحققة للقوى أو الضعف أو بالأحرى الأنشطة الخالقة للقيمة والأنشطة غير الخالقة للقيمة[18]ص90.

والشكل التالي يوضح هذه الأنشطة في مجموعتين، أنشطة أولية وأنشطة داعمة.



الشكل رقم (09): الأنشطة المكونة لحلقة القيمة[18]ص91.

تتشكل حلقة القيمة من تسعة أنشطة مقسمة إلى مجموعتين أنشطة أولية وأنشطة داعمة، فالأنشطة الأولية مهمتها التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذا خدمة ما بعد البيع، وتتمثل في الإمدادات الداخلية وعمليات التشغيل والمخرجات (منتجات) والتسويق وأخيرا الخدمة، أما الأنشطة الداعمة تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها، وتتمثل في البنية الأساسية للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية وتنمية التكنولوجيا وعمليات الشراء.

وتقدم حلقة القيمة مدخلا نافعا لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمؤسسة[18]ص91، ومن خلال تقسيم المؤسسة إلى أنشطة القيمة عبر المجموعات التسع المذكورة سابقا فإنه يمكن للمؤسسة تحديد العوامل الداخلية الرئيسية التي تشكل القوة المحتملة لها وبالتالي يمكن للمؤسسة استغلالها بإخضاعها لمزيد من البحث والدراسة، وتتمثل الخطوة التالية نحو تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة من خلال مقارنة موقفها الداخلي مع مستويات معيارية محددة مسبقا لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة،

وهناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية للمؤسسة:

1ـ مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمؤسسة.

2ـ مقارنتها مع المنافسين.

3ـ المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للنشاط الذي تقوم به المؤسسة.

فإجراء التحليل الداخلي هو التحديد الدقيق لجوانب القوة والضعف للمؤسسة من خلال تشخيص كل الموارد والإمكانيات التي تولد قوة لدى المؤسسة أو تلك التي تصبح غير مجدية في تكوين الاستراتيجية ومنه فإن أهمية التحليل الداخلي تتضح في حالة تقييم عدد محدد من جوانب القوة والضعف التي تتوافق مع الفرص المستهدفة في البيئة الخارجية الحالية والمستقبلية، أي أن التحليل الداخلي يساعد المؤسسة بشكل كبير في تحديد أهداف توافق الإمكانيات والقدرات المتاحة لديها مما يسمح بتنمية وإيجاد البدائل الاستراتيجية لاستثمار الفرص البيئية المتاحة أو لتجنب المخاطر والتهديدات في البيئة الخارجية من خلال تحليل SOWT أو ما يدعى بالتحليل للموقف الاستراتيجي.

3.2.3.1.تحليل الموقف الاستراتيجي.

تختار المؤسسة إستراتيجيتها وفقا لما تمليه عليها نتائج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية مما يتيح لها تعزيز موقفها الاستراتيجي في البيئة التنافسية التي تعمل بها وإمكانية العمل المتواصل لتحسين هذا الموقف تجاه المنافسين بما يضمن لها الاستمرار والبقاء والنمو في مجال الأعمال ويتم تحليل الموقف الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص للبيئة الخارجية والداخلية وإجراء عملية المقابلة للنتائج المتحصل عليها لتشكل مصفوفة SWOT [7]ص151.

ويوضح الشكل التالي هذه المصفوفة ودرجة الرقابة والتحكم في خلاياها من قبل المسيرين بالمؤسسة.

درجة الرقابة والتحكم من قبل المؤسسة		
درجة الرغبة	تخضع لرقابة وتحكم المؤسسة	لا تخضع لرقابة وتحكم المؤسسة
مرغوب من قبل المؤسسة	نقاط قوة Strengths	مجالات فرص Opportunities
غير مرغوب من قبل المؤسسة	نقاط ضعف Weak nesses	مجالات الخطر Threats

شكل رقم (10): درجة الرقابة والتحكم من قبل المؤسسة[7]ص 152 .

يوضح الـشكل رقـم (10) أن تحليـل نقـاط القـوة Strenghts، ونقـاط الـضعف Weaknesses، كذلك مجالات الفرص Opportunities، ومجالات الخطر Theats والتي يشير إليها البعض بتحليل SWOT يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمؤسسات الأعمال إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث عن المـنظم والمرتـب للبيانـات ودراسـة اتجاهات النشاط ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المديرون لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة ويوضح الشكل أن المخاطر والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المؤسسة بينما تقع مواطن القوة والضعف فـي ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لرقابة سيطرة المؤسسة، كمـا يتـضح مـن الشكل أن مواطن الضعف والمخاطر غير مرغوبة من جانب إدارة المؤسسة بينما الفرص ونقـاط القوة تمثل الجوانب المرغوبة من جانب إدارة المؤسسة.

3.3.1. صياغة الاستراتيجية.

تنتهي المؤسسة من تحديد رسالتها والأهداف الموافقة لكل وحدة أعمال اسـتراتيجية وفـق مجموعة المتغيرات التي يراها المحلل استراتيجي أنها ذات تأثير واضح علـى المركـز الحـالي والمستقبلي لكل وحدة الأعمال الإستراتيجية لتنتقي إحـداها حـسب مـا يمليـه عليهـا التحليـل

الاستراتيجي، وسنتطرق في هذا المطلب إلى كل من البدائل الإستراتيجية والأدوات التي تستعملها المؤسسة لاختيار الاستراتيجية والمعايير المتبعة لتحقيق ذلك.

1.3.3.1. البدائل الاستراتيجية.

تختار المؤسسة إحدى البدائل الإستراتيجية التالية[7]ص164:

1 ـ إستراتيجية النمو والتوسع: تعتمد المؤسسات على هذه الاستراتيجية عندما ترغب في تحقيق العديد من المزايا من بينها الاستفادة من الاختلافات الجغرافية والاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء، ليتسنى لها قدر اكبر من الأرباح والسيطرة والنجاح في الأجل الطويل وبالتالي مكانة أقوى.

وعند اعتماد المؤسسة لإستراتيجية النمو والتوسع فإن أمامها العديد من البدائل التي تندرج تحت هذه الاستراتيجية لتحقيق نموها وأهم هذه الاستراتيجيات:

* استراتيجية التركيز: تشير إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تتخصص فيه، فتنتج نوع واحد من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجات لسوق معين أين تستطيع الاستفادة من مزايا التخصص كتخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج واكتساب رضا العملاء من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم، كما أن استراتيجية التركيز تسمح للمؤسسات بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال التخصص وكذا اكتساب المزايا العالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات، إلا أن هذه الاستراتيجية تحمل في طياتها مخاطر عدة من بينها ظهور منافسون جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة ويقدمون منتجات أقل سعر وأفضل جودة يجعلها تقضي على منتجها نهائيا بالإضافة إلى خطر توقف نشاط المؤسسة بسبب انخفاض أو ندرة الموارد.

* استراتيجية التنويع: هذه الاستراتيجية هي عكس استراتيجية التركيز، حيث تقوم المؤسسة بتقديم تشكيلة من المنتجات، والغرض من التنويع هو السماح للمؤسسة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي، وهكذا بإمكانها مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع والبعد عن احتكار صناعة معينة وكذا تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالنفع على المؤسسة[10]ص 168، وهناك عدة أشكال

للتنويع[7]ص167، فعندما تتوسع المؤسسة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تسير وفق استراتيجية التنويع المرتبط، أما إذا كان توسعها بمنتجـات لا تتعلـق بعملياتها الأصلية فإنها تتبع استراتيجية التنويع غير المرتبط.

كما أن المؤسسة قد تختار التنويع الداخلي وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة فـي التوسـع والتطوير بالمجال الداخلي لها[17]ص 228، وعندما يحدث اندماج للمؤسسة مع مؤسسة أخرى أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية أو خطوط إنتاج وعمليات تكون قد اتبعت استراتيجية التنويـع الخارجي.

كما أن هناك استراتيجية التنويع الأفقي إذ يمكن للمؤسسة إتباعها عنـدما تـضيف وحـدات جديدة مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية، أما التنويع الرأسي فهو توسـيع نـشاط المؤسـسة بالرغبة في السيطرة على الموارد اللازمة للإنتاج فتكون بصدد التنويع الرأسي الخلفي.

* إستراتيجية المشاركة: تشير إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين شـركتين أو أكثر[7]ص 172، وذلك يرجع لعدة أسباب كتوزيع تكاليف البحوث والتطـوير خاصـة فـي العمليات الكبيرة وكذا الاستفادة من مزايا التكامل لاستغلال نقاط قوة كل مؤسسة وتحاشـي نقـاط الضعف، كالاستفادة من الموارد المتاحة وموقف تسويقي أفضل...الخ، وقد تستخدم لاقتحام مجـال المعاملات في دولة معينة، إذ أن الدخول إلى بعض الدول قد يتطلب أن يمتد الأفـراد فـي البلـد المضيف معظم حقوق الملكية وبالتالي تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الملكية المطلوبة.

2- إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي: تمثل هذه الاستراتيجية استمرار المؤسسة علـى الوضع القديم من خلال خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعا في الماضي، إذ يبقي مـزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء على ما هو حاليا بدون تغير، وعـادة مـا يقـايس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالبا ما يكون عند مستواه السابق[7]ص162.

3- استراتيجية الانكماش: تعتبر هذه الاستراتيجية من البدائل الحتمية بالنسبة للمؤسسة أيـن تلجأ إلى تقليص أعمالها بطريقة ما بسبب الضغوط التنافسية أو الاقتصادية أو ضـعف الكفـاءة التشغيلية[7]ص 162، ويمكن أن تأخذ هذه الاستراتيجية عدة أشكال .

* استراتيجية تخفيض حجم المبيعات[17]ص239: إن تدهور الظروف الاقتصادية بكساد السوق أو الضغوطات التي يفرضها المنافسون في البقاء والصمود في السوق، أو ضعف الإمكانيات الداخلية للمؤسسة وندرة الموارد التي تحصل عليها للعملية الإنتاجية يؤدي بها إلى تقليل حجم عملياتها بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو أحد من معدلات إنتاج الوحدات الحالية بصفة نهائية أو بصفة مؤقتة إلى أن يتسنى لها تطوير أعمالها لمواجهة كل الأوضاع.

* استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى (المؤسسة الأسيرة)[17]ص241 ، في هذه الحالة تبيع المؤسسة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي فيساعدها في خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل بها.

* استراتيجية التصفية[17]ص245: تعتبر هذه الاستراتيجية الخيار الأخير أمام المؤسسة عند إفلاسها فتقوم بإنهاء أعمالها وغلق أبوابها بالتصفية وبيع الأصول وذلك نتيجة للخسائر المتتالية التي تلحق بالمؤسسة حيث أن تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها أو استمرارها.

* إستراتيجية التحول لنشاط آخر[17]ص245: نشير إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف تماما عما كانت تمارسه سابقا نظرا لوجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضعا أفضل لها.

وكل هذه البدائل متاحة أمام المؤسسة لتتبنّي إحداها وفق ما تمليه عليها رسالتها ونتائج التحليل البيئي ويكون ذلك وفق نظام يدعى نظام الخيار الاستراتيجي.

2.3.3.1الخيار الإستراتيجى.

يشتق الخيار الاستراتيجي تعريفه من مفهوم الإستراتيجية[10]ص150، فالإستراتيجية كما ذكرstoner هي الدور العقلاني والفعال والواعي لتحديد وتحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ رسالتها- من المنظور الأول الذي يقوم على السؤال: ماذا تعمل المؤسسة ؟

وعملية الخيار الاستراتيجي تشكل نظاما مدخلاته تشكل نتـائج التحليـل البيئـي SWOT والبدائل المتاحة من الاستراتيجيات – المذكورة سابقا - وكذا نتائج التحليـل الاسـتراتيجي التـي تفرزها الأدوات المستعملة[31]ص52.ADL– BCG – ABC – GE لتحديد الوضـع الحـالي واستنتاج الوضع المستقبلي لها، لتتم معالجتها من خلال صنع القرار الاستراتيجي ليفرز هذا النظام في الأخير الإستراتيجية المرغوبة أو الضرورية لوضع المؤسسة.

فيتضمن اختيار الإستراتيجية التعرف على بدائل الاسـتراتيجيات الممكنـة والتـي يمكـن تطبيقها، ويكون الاختيار ميسرا إذا حددت عملية التقييم بديلا واحد مميزا، ولكن في معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد من البدائل، وحتى يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عدة معايير هامة من بينها دراسة الخبرة الماضية واتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة "المناخ السياسي" ومراعاة مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله، هذا إلى جانب مراعاة اعتبارات عنـصر الـزمن، والمـوارد التنظيمية، ومركز المؤسسة في النشاط.

وبناء على ذلك يلاحظ أن أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الخيار الاستراتيجي تتمثـل فيما يلي[7]ص200:

- عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكا شبيها بما انتهجوه فيما مـضى، ولهـذا تبـدأ معظـم المؤسسات بدراسة الإستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها، ومن ثم فالبدائل التي سـيتم اختيارها تحددها الاستراتيجيات الماضية.

إن الاستفادة من الماضي كأساس من أسس الاختيار الاستراتيجي من شأنه تخفيض الوقـت والجهد المكرس للبحث عن بدائل مجدية إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية - بالرغم مـن أهميته – قد يحد من قدرة المؤسسة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية.

- اتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة "المناخ السياسي": إن اختيار إستراتيجية معينة يـرتبط غالبا بمراكز القوى والتأثير داخل المؤسسة، نظرا لأن الإستراتيجية يترتب عليهـا تغييـرات فـي الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ فإن العناصـر المـؤثرة أو ذوي النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل استراتيجية دون الأخرى

- مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله: من المعروف أن هناك علاقة طرديـة بـين درجـة المخاطر ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه فكلما انخفض مستوى المخـاطر زادت درجـة التأكـد وانخفض كذلك الربح المحقق، وعلى الوجه الآخر نجد أنه مع ارتفاع مـستوى المخـاطر يـزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح عالية بناءا على الإستراتيجية التي سيتم اختيارها.

- عنصر الزمن "التوقيت المناسب": إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصرا هاما لنجاحهما واستمرارها أو فشلها، فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الاستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق استراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التي تشغل الإدارة، هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه الـسوق مـستعدا لاسـتقبال منتجـات المؤسسة ومتشوقا إليها.

- تعد الموارد التنظيمية - المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية - من أهم المعايير التـي يجـب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، تبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مـصدرا مـن مصادر القوة بحيث تميز المؤسسة تنافسيا كما قد تحد من تحقيق أهدافها.

والخيار الاستراتيجي المتبنى من قبل المؤسسة يعد أول مقياس النجاح أو الفشل لها حيـث أنها تختار إستراتيجية من بين مجموعة البدائل المتوفرة لديها وموافقة لنتائج التحليل البيئي كما أنها تعكس رسالة المؤسسة وأهدافها، فالأداء الفعال يعكس حالة نجاح المؤسسة فـي تحقيـق رسـالتها وأهدافها والأداء غير الفعال يعكس حالة إخفاق المؤسسة في تحقيق النجاح المطلوب.

ومن هذا فإن الصياغة الجيدة الإستراتيجية هي أولى الخطوات التي تعتمـد عليهـا الإدارة الإستراتيجية إلا أنها لا تضمن نجاح التنفيذ والسبب في ذلك يعود إلى أن الاخـتلاف التـام بـين الأنشطة الخاصة ببناء وتكوين الإستراتيجية والأنشطة الخاصة بتنفيذ الإستراتيجية فغالبا مـا يـتم النظر إلى الأنشطة المتعلقة بصياغة الإستراتيجية على أنها[29]ص12. مجموعة مـن العمليـات يغلب عليها التمييز الذهني والابتكار والتي تتطلب مهارات تتعلق بوضوح المفاهيم وإمكانية إجراء التكامل والتحليل في حين الأنشطة المتعلقة بعمليات التنفيذ الإستراتيجية هي عمليات تشغيلية فـي معظمها وتتطلب مهارات خاصة تتعلق بكيفية تحفيـز وإدارة الآخـرين، أيـضا فـإن صـياغة

الإستراتيجية تتم في المستويات الإدارية العليا في حين أن تنفيذ الإستراتيجية تستغرق وتشمل جميع المستويات التنظيمية التي يشملها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أن تكوين وبنـاء الإسـتراتيجية ينصب على عدد محدد من الأفراد ولكن التنفيذ يشمل عدد كبير من الأفراد، بالإضافة إلى أن تنفيذ الإستراتيجية يؤثر على جميع أجزاء التنظيم من القاعدة إلى القمة ويشمل ذلـك جميـع النـواحي الأساسية في التنظيم والتي تشمل الإدارة، التسويق، التمويل، الإنتاج والبحوث والتطوير وعلى هذا الأساس فإن هناك حاجة لإيجاد الأساليب اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية طبقا لنوعية المجال الذي يـتم فيه التنفيذ لهذا فإن الصياغة الجيدة للإستراتيجية مهمة جدا في نجاح الإستراتيجية إلا أنهـا غيـر كافية حيث تتطلب التنفيذ الجيد لها وهذا ما سنراه في الفصل اللاحق.

الفصل 2
التهيئة للتنفيذ الإستراتيجي.

بعد أن تنتهي المؤسسة من صياغة استراتيجيتها تكون ملزمة بتنفيذها تنفيذا سـليما لتـضمن تحقيقها، وكي تنجح في هذه المهمة عليها أن تتهيأ وتتجند بشتى الوسائل والإجـراءات والتغيـرات اللازمة لذلك، فتبدأ أولا بتحضير الخطط التنفيذية القصيرة المدى، وبعدها تكون ملزمـة بمراجعـة تركيبها التنظيمي والمتغيرات الوظيفية اللازمة والملائمة لتنفيذ هذه الخطط، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث نتناول فيها إعداد الخطط التنفيذية والمتغيـرات التنظيميـة والمتغيـرات الوظيفية المصاحبة لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

1.2.إعداد الخطط التنفيذية.

تعد عملية الإختيار الاستراتيجي الخطوة الأخيرة في عملية صياغة الاستراتيجية، وتبدأ بعدها العملية الثانية من عملية الإدارة الاستراتيجية والتي تركز على نقل الاستراتيجية من حيز التخطيط لحيز التنفيذ هذا ما يلزم المؤسسة مجهودات كبيرة تبذلها لإعداد خطط ناجحة تـستطيع الاعتمـاد عليها لبلوغ أهدافها.

ولهذا سنتطرق إلى الإطار العام الذي تقوم عليه مهمة إعداد الخطط التنفيذية ثم إلى خطوات إعدادها وما يلزم لنجاح هذه الخطط من خلال ما يحمله التخطيط الموفقي.

1.1.2.الإطار العام لإعداد الخطط التنفيذية.

قبل أن نبدأ في إعداد الخطط التنفيذية من المستحسن إعطاء نظرة عن العلاقة التي تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها من أجل التمهيد الفعال لتنفيذها من خلال الكشف عن الترابط المتـين والتكامل المتواجد بينهما والاستفادة منها لصالح نجاعة تنفيذ الإستراتيجية، ثم نعطي نظـرة عـن اللوازم التي تعتمد عليها المؤسسة في إعداد الخطط بنجاح سواء كانت مـسؤوليات أو أدوات قبـل الشروع في أدائها.

1.1.1.2.علاقة التنفيذ بصياغة الإستراتيجية

سبق وأن ذكرنا في الفصل السابق أن عملية التنفيذ الاستراتيجي هي امتداد لعملية الصياغة الإستراتيجية، وهذا ما يوحي بأن تنفيذ الإستراتيجية تستمد فعاليتها من الصياغة الصحيحة والجيدة لها إلا ان فعالية التنفيذ لا تقتصر فقط على الصياغة الصحيحة والجيدة للإستراتيجية بل هناك محددات أخرى تحكم نجاعة تنفيذ الإستراتيجية والتي سنراها لاحقا في هذا الفصل وقبل أن نسلط الضوء على أولى الخطوات التي تبدأ بها المؤسسة بترجمة الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية يمكن إنجازها ويمكن أداؤها نرى أن نضبط أولا العلاقة التي تربط الصياغة والتنفيذ الإستراتيجي والتفاعل الحادث بينهما وهذا يساعد المؤسسة على تغطية نقص أو ضعف الصياغة من خلال التنفيذ .

يؤكد الواقع العملي أنه عادة ما تواجه الأهداف والخطط والبرامج قيود وتهديدات وعقبات تقلل من فرص نجاحها إن لم تكن عائقا لإمكانية تنفيذها أساسا،[22]ص337 والحقيقة الجوهرية ن التنفيذ السليم الخطة الإستراتيجية يتطلب مراجعة ما تم الانتهاء إليه والتأكد من اكتماله ودقة موضوعيته، ومن الأهمية بما كان التأكد من تكامل واشتقاق كل الخطط الإستراتيجية والتنفيذية مع كامل المراحل السابقة التي مهدت لظهور الخطط الإستراتيجية، مع كل الأنظمة المساعدة على التنفيذ[32]ص264 ومن هنا فإنه هناك علاقة تفاعلية بين تنفيذ الإستراتيجية وصياغتها، كما أن هناك علاقة تكاملية والتي نستطيع التعبير عنها بواسطة المعادلتين التاليتين[33]ص260:

الإستراتيجية + تنفيذ سيء = مشاكل

الإستراتيجية - التنفيذ = ضياع الوقت والجهد والمال

والعلاقة التفاعلية والتكاملية بين عملية الصياغة والتنفيذ للإستراتيجية نوضحه من خلال المصفوفة التالية[34]ص151:

	جيد	ضعيف
جيد	النجاح	لعبة الحظ أو المغامرة
ضعيف	الإشكالية	الفشل

تنفيذ الإستراتيجية

صياغة الاستراتيجية

الشكل رقم (11) : مصفوفة صياغة وتنفيذ الإستراتيجية [34]ص151.

يوضح الشكل أهمية كل من عمليتي صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والعلاقة التي تربطهما من أجل نجاح الإستراتيجية فيوضح الشكل أربع خلايا تم الحصول عليها بتقاطع بعدين الأول هو صياغة الإستراتيجية سواء كانت جيدة أو ضعيفة، والبعد الثاني هو تنفيذ الإستراتيجية بطريقة جيدة أو ضعيفة وتتمثل خلايا هذه المصفوفة فيما يلي :

* خلية النجاح : هي الحالة التي تحققها المؤسسة عندما توفق في صياغة إستراتيجيتها ونجاعة تنفيذها، ومنه تتمكن المؤسسة من تحقيق كل أهدافها.

* خلية لعبة الخط أو المغامرة: وهي الحالة التي يكون فيها تنفيذ جيد لإستراتيجية لم تجر صياغتها بشكل جيد، وفي هذه الحالة قد يتجاوز التنفيذ الجيد للإستراتيجية عناصر الضعف والثغرات الموجودة فيها وقد تهدد هذه الإستراتيجية بالفشل الوشيك.

* خلية الإشكالية وهي الحالة التي تنفذ فيها إستراتيجية جيدة بأداء ضعيف والأداء الضعيف للإستراتيجية يكون غير واضح ذلك لأن حركة الانجاز قد تأخذ اتجاه خاطئا في معظم الأحيان وتجبر المدراء إلى إعادة صياغة أو إجراء تعديلات عليها من دون التأكد فيما أن جرى تطبيق هذه الإستراتيجية بصورة صحيحة أم لا، مما يؤدي عدم ملائمة الإستراتيجية المعدلة وينتهي التنفيذ في الأخير بالفشل.

* خلية الفشل: هي ناتج لتنفيذ ضعيف لإستراتيجية ضعيفة وهنا تواجه المؤسسة صعوبات وتعقيدات من أجل العودة إلى الوراء والانطلاق من بداية صحيحة وخاصة إذ أعدت الإستراتيجية المعدلة أو الجديدة بنفس منهجية التنفيذ السابق بما يؤدي إلى الفشل الحتمي ويتضح من خلال هذه المصفوفة أن أهمية عملية تنفيذ الإستراتيجية بنفس المستوى أهمية عملية الصياغة لدى المؤسسة، والصياغة الجيدة للإستراتيجية لا تؤدي بالتأكيد إلى التنفيذ الكفء لها مما يستدعي البحث عن أسباب فشل الاستراتيجيات التي تصيغها المؤسسة بطريقة صحيحة بهدف تهيئة مستلزمات عناصر التكامل في عمليات صياغة وتنفيذ هذه الإستراتيجية والتي سنراها في هذا البحث.

2.1.1.2. مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية.

في ضوء الطريقة التي تتبعها المؤسسة في التنظيم فإن الأفراد الذين يمكن أن يتولوا مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية ربما يكونوا أكثر بكثير من الذين قاموا بصياغتها ممثلين في كل فرد في المؤسسة حيث نجد نواب الرؤساء للوحدات الوظيفية ومديري الفروع أو مديري وحدات الأعمال الاستراتيجية، مديري الإدارات والمرؤوسين التابعين لهم يشتركون جميعا في خطط التنفيذ، وبشيء من التفصيل فإننا نجد على مستوى المصانع جميع مديري المصانع ومديري المشروعات ورؤساء الوحدات يشتركون معا في وضع خطط التنفيذ في مصانعهم وفي إداراتهم وفي وحداتهم وهكذا فإن كل مدير عمليات وحتى كل مشرف على مستوى خط الإشراف الأول في التنظيم وكل موظف مسؤول بطريقة ما عن تنفيذ استراتيجيات هذه المؤسسة، واستراتجيات ووحدات الأعمال الإستراتيجية والاستراتجيات الوظيفية له[26]ص366.

وتعتبر عملية مشاركة جميع الإداريين والعاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجية من العوامل الهامة لنجاح عملية التنفيذ، وذلك ليقلل من مقاومتهم ورفضهم

للوضع الجديد في تنظيم المؤسسة، وكذلك تقليل احتمالات السلبية في التنفيذ والتمسك بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج والإجراءات القديمة.

وعليه يجب ان تكون الخطة مكتوبة ورسمية إذا كانت المؤسسة تأمل أن تحقق أهدافها بنجاح ويجب أن توضح الخطة العناصر التالية[35]ص511:

- يجب أن تضع المؤسسة بعض الفروض عن دخلها وأسعارها والمنتج ورأس المال.
- تحديد المركز التنافسي بناء على تحليل أمين عن أسباب القوة والضعف لبقية المنافسين ومركز المؤسسة في النشاط.
- وضع قائمة الأهداف المسطرة بالكم والكيف.

وهناك بعض العناصر الكمية التي تضمنها الخطة:

1- المبيعات وإحتمالات المردودات.
2- تخليص الإيرادات.
3- كشوف احصائية.
4- الأفراد والكفاءات.

وهكذا تكون الخطط التنفيذية في متناول كل الأفراد بالمؤسسة العامل الذي يساهم في إنجازها بالشكل المطلوب

3.1.1.2. أدوات تنفيذ الاستراتيجية.

يعتمد مدراء الفروع والوظائف الأساسية بالتعاون مع مرؤوسيهم من المديرين الآخرين على البرامج والموازنات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المختارة[36]ص 459، كما تتطلب تحقيق التعاون بالتناوب والتبادل بين الفروع والوظائف التنفيذية حتى يمكن توفير مجالات القوة أو الجدارة المتميزة للمؤسسة وذلك من خلال:

البرامج: والتي تمثل مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، والبرامج تجعل الاستراتيجية ذات صيغة عملية بحيث تعمل على توجيه التصرفات التي تنطوي عليها الاستراتيجية المعنية، ومثال ذلك إذا اختارت مؤسسة ما التكامل الأساسي الأمامي

كأفضل الاستراتيجيات الممكنة للنمو فإنه يمكن أن تقوم بشراء منافذ التجزئة الموجودة من مؤسسة أو مؤسسات أخرى بدلا من إنشاء منافذ توزيع خاصة بها، وحتى يتم دمج متاجر التجزئة الجديدة في المؤسسة فإنه يجب تنمية مجموعة من البرامج المناسبة كالآتي[26]ص367.

- برنامج إعادة الهيكلة لنقل متاجر التجزئة من المؤسسات الأخرى إلى سلسلة متاجر المؤسسة المعنية وتحديد العلاقات التنظيمية للمتاجر الجديدة مع مدير التسويق.
- برنامج للإعلان وللترويج عن منتجات المؤسسة من خلال منافذها المختلفة.
- برنامج تدريبي بالنسبة لمديري متاجر التوزيع الجدد وكذلك الذين تم التحاقهم بالمؤسسة بعد عملية شراء متاجر التجزئة.
- برنامج خاص بنظام وإجراءات التقارير.
- برنامج لتحديث المتاجر التي تم شراؤها وتجهيزها للافتتاح الكبير.

وتشارك كل الإدارات الوظيفية بالمؤسسة في إنجاز البرامج المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية لذا يجب أن تكون متكاملة فيما بينها كي تنصهر جميعا في سياق هذه الأخيرة، وكما عليها أن تكون مرنة لكي تتأقلم مع التغيرات البيئية وتسايرها، بالإضافة إلى التنسيق بين كل المهام الخاصة بكل وظيفة في كل برنامج وذلك لما لها من أثر كبير على نجاح الجهود الجماعية[35]ص508.

الموازنات: بغض النظر عن طابعها المحاسبي فهي خطط سنوية[37]ص103.تقدم ترجمة للبرامج المعدة على شكل قيم مالية، وأنها تتضمن أو تضع قوائم للتكلفة أو العائد بشكل تفصيلي ولكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة والتنسيق وذلك لتنمية البرامج اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

وإلى جانب هذا فإن الموازنات توفر للمؤسسة مزايا أخرى نذكر[38]ص18:

- إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس إقتصادي سليم بالنسبة للموارد والأجور والمصاريف الرأسمالية ورأس المال العامل.
- تنظيم تحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة وكل فرد من أفرادها وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.
- إلزام كل فرد من أفراد الإدارة بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
- المحافظة على أموال المؤسسة فالموازنات تنظم حجم المدفوعات في حدود الإيرادات.

- هي الوسيلة الوحيدة التي تبين مقدما المبالغ التمويلية اللازمة ومتى يتم الحاجة إليها.
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما.
- يلزم المستويات الإدارية بالمحافظة على المواعيد وعدم إتخاذ القرارات الإدارية قبل أخذ جميع العوامل بعين الإعتبار.
- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة.
- متابعة جميع النشاطات لبحث مدى التقدم في تطبيق الخطة.

وسنعالج لاحقا موضوع الموازنة والتطرق إلى الجوانب التي تشكل جزءا هاما في تنفيذ استراتيجية المؤسسة .

الإجراءات: يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية النمطية وهي خطوات متتابعة تصف تفصيليا كيفية إنجاز المهام والوظائف المختلفة[39]ص134.

فبعد تنمية البرامج اللازمة للتنفيذ الاستراتيجية والاعتماد على الموازنات المطلوبة لكل برنامج فإن الخطوة المنطقية التي يجب أن تكون بعد ذلك فهي تنمية إجراءات التشغيل المعيارية، وبعد الاستخدام الفعلي لها يجب مراجعتها باستمرار وتحديثها حتى تعكس كل التغيرات في التكنولوجيا وحتى في الاستراتيجية وما يتبعها من برامج، كما يجب أن تتصف هذه الإجراءات بالبساطة وعدم التعقيد بالرغم من تعددها حتى لا تتحول إلى عائق لتنفيذ البرامج المرغوبة وأخيرا يتطلب من المؤسسة تدريب العاملين وغيرهم على استخدام هذه الإجراءات[26]ص368.

2.1.2. خطوات إعداد الخطط التنفيذية.

تعد الخطط التنفيذية أول مرحلة لتنفيذ الاستراتيجية وهي ترجمة للخطط الاستراتيجية وتحويلها إلى برامج عمل مبسطة ذو جدول زمني يلتزم به كافة العاملين داخل المؤسسة، ويتطلب الأمر مشاركة كاملة من كل فرد في مجال تخصصه في سبيل تشكيل الإستراتيجية المرغوبة وتحديد المطلوب تحقيقه من مؤشرات نجاح رئيسية وتحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق هذه الأهداف وبالتالي تحقيق الإستراتيجية.

1.2.1.2.تحديد مؤشرات نجاح الاستراتيجية.

بعد أن تنتهي المؤسسة من إعداد خطتها الاستراتيجية أول ما تقوم به هو تحديد مؤشرات النجاح الرئيسية للاستراتيجية والتي على أساسها تبنى الخطط التنفيذية وترسم البرامج والموازنات.

ويتم إعداد مؤشرات النجاح اللازمة لتحقيق الاستراتيجية من خلال خطوتين هما[30]ص225:

* تحديد مؤشرات النجاح الرئيسية للاستراتيجية.
* تحديد مساهمة كل وحدة في تحقيق هذه المؤشرات.

* تحديد مؤشرات النجاح الرئيسية للإستراتيجية: يستوجب مراجعة كل الجوانب المختلفة للاستراتيجية، باعتبار الخطة الاستراتيجية حجر الأساس عند وضع الخطط التنفيذية، كما أنها العامل الأساسي الذي يتوقف عليه إنجاز المؤشرات أو المعايير التي يمكن استخدامها للحكم على درجة النجاح في تنفيذ الإستراتيجية[32]ص255.

فيقوم المديرون بتحديد أهداف تنفيذية أو مؤشرات إن تحققت خلال المستقبل، كان هذا دليلا على نجاح الخطة الاستراتيجية ويساعد على تحقيق ذلك قيام كل مدير في مجال تخصصه باقتراح المؤشرات الملائمة وطرحها للنقاش مع المديرين الآخرين، وإن يتم وضع تصور للمدة الزمنية اللازمة لتحقيق كل مؤشر نجاح.

ولكي تنجح المؤسسة في تحقيق مؤشرات النجاح المتفق عليها – إلى حد ما – عليها أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس (ماليا أو زمنيا أو كميا) ومفهومة ومقبولة من الجميع ويمكن ربطها بأنظمة الحوافز والمراجعة وأن تكون مدرجة ضمن الأولويات، والجدول التالي يوضح أمثلة لبعض مجالات هذه المؤشرات.

الجدول رقم(01): أمثلة لبعض مجالات مؤشرات النجاح.[32]ص 255.

- الربحيـة - كمية الإنتاج - جودة المنتجات - عدد المنتجات (خاصة الجديدة) - نسبة النمو - حصة وحجم السوق - عدد العملاء - شكل الأصول والبنية الأساسية.	- المبيعات - دوران المخزون - حجم العمالة - السيولة - التكاليف - رضا المستهلك - الإبتكارات - الإنتاجية

والجدول التالي يوضح علاقة مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة بتنفيذ بعض مؤشرات النجاح الاستراتيجية، وتشير علامة (X) إلى مساهمة هذه الوحدات بصورة مباشرة.

الجدول رقم (02): دور الوحدات التنظيمية في تنفيذ مؤشرات نجاح الاستراتيجية ص 256

مؤشرات النجاح	الشؤون الهندسية	الإنتاج	التسويق	التمويل	الموارد البشرية	البحوث والتطوير
حجم التسويق		X	X			
الربحيـــــة		X	X	X		
معدل دوران المخزون	X	X	X	X		
رضا المستهلك		X	X		X	X
المبيعـــات		X	X			
السيولـــة			X	X		

وكي تكون مساهمة كل الوحدات التنظيمية فعالة على المؤسسة أن تكون على درجة عالية من التناسق والتكامل فيما بين وحداتها التنظيمية لتحقيق الهدف المسطر له أين يتطلب الأمر

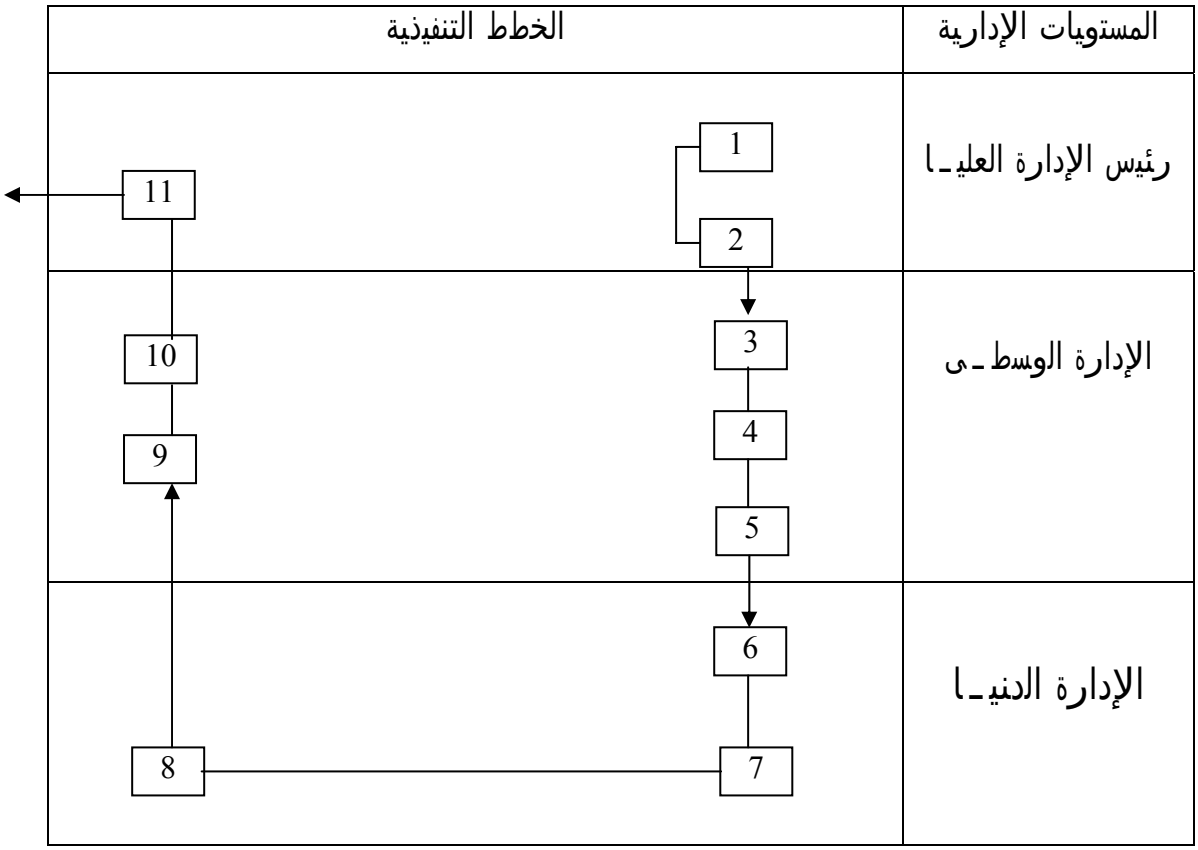
المحافظة على نظام الاتصال الأفقي في أدنى المستويات التنظيمية والمراجعة المستمرة لصحة مؤشرات النجاح الاستراتيجية من حين لآخر بالرجوع إلى أنظمة المعلومات التي تحتويها كل وحدة تنظيمية على حدا بقيادة نظم المعلومات الاستراتيجية المسؤولة على كل التحركات الاستراتيجية المرغوبة فيها (وسنوضح مدى مساهمة أنظمة المعلومات في نجاح التنفيذ الاستراتيجي في الفصل الثالث).

وبعد أن تستطيع المؤسسة تحقيق مؤشرات النجاح للإستراتيجية تتفرغ مباشرة في إعداد الخطط التنفيذية والميزانيات التقديرية المعتمدة على تنفيذها الفعلي.

2.2.1.2.إعداد الخطط التنفيذية.

سلفنا ذكرا بأن مؤشرات النجاح للإستراتيجية هي الجسر الرابط بين الخطة الإستراتيجية والخطة التنفيذية وسنوضح من خلال هذا الفرع خطوات إعداد الخطط التنفيذية عبر المستويات التنظيمية المختلفة للمؤسسة.

والشكل رقم (12) يوضح خطوات إعداد الخطط التنفيذية عبر المستويات التنظيمية بالمؤسسة.



الشكل رقم (12): خطوات إعداد الخطط التنفيذية عبر المستويات التنظيمية للمؤسسة [30]ص294

والأرقام المبينة في الشكل توضح الخطوات التالية[30]ص293:

1- على الإدارة العليا أن تدرس وتراجع أهدافها العامة والسياسات والاستراتيجيات حتى يمكن للخطط التنفيذية أن تحمل صحتها وتسير وإياها في نفس السياق أي في تحقيق الهدف.

2- بناءا على الخطوة الأولى يدعو رئيس المؤسسة رسميا كل المديرين للمشاركة في وضع الخطط التنفيذية وإعداد ما يخص أقسامهم وإدارتهم من خطط وميزانيات صالحة لسنة واحدة، وبعدها يمكن للمؤسسة تجديدها أو المواصلة فيها وذلك حسب ما تتطلبه الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتضمن الدعوة التي يقوم بها الرئيس بعض التوجيهات والتعليمات ونقاط التركيز التي تود المؤسسة العمل على تنفيذها.

3- يتلقى مديرو الإدارات (في الإدارة الوسطى) الدعوة التي يلقيها رئيس مجلس الإدارة، وعلى ضوئها يقومون بتحديد أهداف إدارتهم بشكل عملي وكمي وتفصيلي ومحدد بالإضافة إلى وضع الافتراضات التخطيطية التي هي عبارة عن التنبؤ بسلوك المتغيرات المؤثرة في الاستراتيجية كتقبل المستهلك للسلع الجديدة، وتغيير سعر الموارد وغيرها من العناصر التي تؤثر في استراتيجية المؤسسة.

4- بناءا على هذه الأهداف التنفيذية يقوم مديرو الإدارات بتحديد عبء كل أنشطة الوظائف الداخلة في تحديد الأهداف التنظيمية مثلا مدير التسويق عليه أن يحدد الأعباء الخاصة بعدد السلع وكمياتها التي يتوقع أن تباع وأعباء التوزيع والنقل والتخزين وأعباء الترويج والاعلان وحملات تنشيط المبيعات.

5- يحتاج تنفيذ أعباء العمل المحددة في الخطوة الرابعة إلى أساليب عمل وطرق لتنفيذها وهنا يتم تحديد البدائل اللازمة لتنفيذها، فمثلا أعباء حملات الإعلان يمكن تنفيذها من خلال عدة بدائل ومنها عل سبيل المثال الجرائد والمجلات والراديو وملصقات الحائط وإعلانات النيون المتحركة.

إلا أن البدائل المتاحة لدى المؤسسة تختلف طرق كفاءتها هذا ما يستدعي تقييم البدائل المختلف لمعرفة نتائجها لاختيار الأكفأ والأكثر مناسبة لتحقيق أهدافها.

6- في هذه المرحلة ينطلق دور الوحدات والأقسام في الإدارة الدنيا فيبدأ رؤساء الأقسام ومشرفوا الوحدات في تحديد أهدافهم التنفيذية بشكل يتماشى مع أهداف الإدارة الوسطى وطرق عملهم، كما يتم وضع الافتراضات التخطيطية أو بالاحرى التوقعات حول العوامل المؤثرة في خطط الوظائف والأقسام حتى تكون الخطط التنفيذية في شكل جيد.

7- بناءا على الخطوة السادسة (الأهداف التنفيذية والافتراضات) يقوم رؤساء الأقسام ومشرفوا الوحدات في مستوى الإدارة الدنيا تحديد الأعمال الواجب القيام بها لتنفيذ أهدافها، فقسم الإعلان مثلا عليه أن يحدد شكل الحملة الإعلانية وشكل الرسالة الإعلانية والمغريات الإعلانية ووسائل النشر والإعلان، وبعد ذلك يكون أمام كل رئيس قسم أن يحدد بدائل التنفيذ لكل عبء من أعباء العمل.

8- كما هو معتاد لدى الإدارات الناجحة تقييم كل البدائل المتاحة لديها لانتقاء الأنسب والأكفأ لظروف تحقيق الأهداف التنفيذية، وبعد الاستقرار على البديل المناسب لكل أهداف الوحدات التنظيمية يتم وضع الخطط التنفيذية بحيث تشمل جداول العمل والتنفيذ وقوائم العمل الواجب الانتهاء منها والبرامج التي تنصب على أنشطة محددة وقصيرة الأجل ووحيدة الاستخدام.

9- بعد الانتهاء من تحديد الخطط التنفيذية يتم تصعيدها من مستوى الإدارة الدنيا إلى مستوى الإدارة الوسطى، فيتم تجميع كل خطط الوحدات التنظيمية في خطة واحدة على مستوى الإدارة الوسطى أين تقوم بالتنسيق وإحداث التكامل بين أجزائها وإزالة أي تعارضات أو تناقضات بينها ويتطلب الأمر الاجتماعات المستمرة بين مديري الأقسام والاتصال الدائم بينها.

10- دراسة ومناقشة الموارد اللازم توفيرها لضمان تنفيذ الخطة وما هو نوع الموارد اللازمة والمحتملة للطوارئ، كميتها، مكان الحصول عليها، وزمن الحصول عليها ؟
وتحديد الموارد يتم على مستوى الإدارات، حيث يتم التحديد لكل إدارة وما يتبعتها من أقسام.

11- يتم رفع خطط الاحتياجات من الموارد من الإدارات إلى الإدارة العليا، حيث يتم تجميع كل الاحتياجات ويتم التنسيق بينها ودراسة مدى جديتها ومدى المغالاة في تقديرها ثم يتم وضع خطة واحدة للاحتياجات لكل المواد اللازمة وبعد ذلك يتم اعتمادها من قبل رئيس مجلس الإدارة.

وهنا تكون المؤسسة قد انتهت من تحديد الخطة التنفيذية وبصورة سليمة وهذا ما يؤهلها إلى دورة جديدة تساعدها في تنفيذ هذه الخطة على أكمل وجه، وهي الموازنات التقديرية، وسنقوم في الفرع الموالي بتحديد خطوات إعداد الموازنات التقديرية.

3.2.1.3. خطوات إعداد الموازنات التقديرية عبر المستويات التنظيمية .

بعد الاطمئنان على وضع الخطة التنفيذية بصورة سليمة تبدأ دور جديدة في التخطيط تمس الموازنات التقديرية والتي تعد التعبير المالي للقرارات التي يتخذها مديرو الإدارات في المؤسسة لكل المهام المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية[38]ص4 وسنحاول من خلال هذا الفرع تحديد مسؤوليات كل مستوى من المستويات التنظيمية في تشكيل وإعداد هذه الموازنات، وتتمثل خطوات إعداد الموازنة التقديرية على المستويات التنظيمية في المؤسسة انطلاقا من[30]ص301:

1- أول خطوة في إعداد الموازنات التقديرية هي دعوة رئيس مجلس الإدارة للبدء في وضعها في أواخر أشهر السنة تمهيدا لخطة العام الجديد.

2- تنتقل الدعوة سريعا إلى الإدارة الوسطى ثم الإدارة الدنيا لتحويل الخطط التنفيذية إلى موازنات تقديرية، وهنا يقوم رؤساء الأقسام والوحدات التنفيذية بالاستعداد لتلبية دعوة الرئيس.

3- بعد تلقي الدعوة لوضع الموازنات التقديرية يقوم رؤساء الأقسام والوحدات التنفيذية بوضع خططهم في آخر شكل لها بعد أن يتم مراجعتها وتوحيدها مع باقي الخطط على مستوى الأقسام وبعد اعتمادها من الإدارة العليا، وتعد المراجعة ضرورية للتعرف على التغييرات التي تحدث بها أو للتعرف على علاقاتها بباقي خطط الأقسام الأخرى.

4- في هذه الخطوة يقوم كل قسم بتحويل خطته التنفيذية إلى موازنة تقديرية، وفي الغالب ما تبدأ في شكل جداول تحدد عبء العمل التقديري من حيث نوعيته وكميته من دون قيم مالية.

5- بعد وضع الموازنات التقديرية على مستوى الأقسام يتم تقديمها للموافقة عليها واعتمادها.

6- ترفع الموازنات التقديرية على مستوى الأقسام إلى إدارتها، حيث يتم مراجعتها ومناقشتها، ثم يتم جمع الموازنات الخاصة بالأقسام في موازنة على مستوى الإدارة، وفي هذه المرحلة يتم الاستعانة بالمحاسبين في قسم التكاليف والموازنات لتحويل التقديرات العينية الموجودة في الموازنات إلى تقديرات مالية، فمثلا الاحتياج إلى مهندس جديد سيكلف الإدارة في العام الجديد بنسبة تقريرية من وحدة نقدية، وبعد مراجعة ميزانية الأقسام ووضعها في موازنة على مستوى الإدارة وتحويلها من شكلها العيني إلى المالي يتم اعتمدها.

7- يتم إعداد الموازنات التقديرية حسب بنود الإنفاق بمساعدة كل من محاسبي التكاليف والموازنات، فمثلا موازنة العمالة يتم إعدادها بجمع تقديرات العمالة والموارد البشرية على مستوى كل الأقسام والإدارات في المؤسسة ثم تحسب الأجور وخدمات العاملين والحوافز وتكاليف التدريب

وغيرها من التكاليف التي تخص العمالة، ونفس العملية للحصول على موازنة كل بند من بنود الإنفاق.

8- بعد أن يتحصل المحاسبون على كل الموازنات التقديرية حسب البنود يقومون بربطها ودمجها للحصول على الموازنات المالية التقديرية للخطط التنفيذية.

9- يتم تقديم كل الموازنات التقديرية التي تم إعدادها إلى رئيس مجلس الإدارة الذي يناقشها مع مدير التخطيط ومع مديري الإدارات المعنيين، ثم يتم اعتمادها.

وتمثل هذه الخطوات نموذجا لكل المؤسسات، ولكن طبيعة عمل المشروع الذي تقوم به والظروف المحيطة به قد تجعله يقوم ببعض التعديلات في هذه الخطوات ليتلاءم والاستراتيجية المختارة.

وسنتطرق فيما بعد إلى إعداد الموازنات التقديرية حسب ما تمليه الاستراتيجية قيد التنفيذ على مستوى الادارة المالية.

وأثناء تنفيذ المؤسسة للخطط المبرمجة لتنفيذ الاستراتيجية قد تواجه ظروف طارئة أو تغيير للعوامل التي أقيمت على أساسها الاستراتيجية المرغوبة تنفيذها لهذا تكون في أمس الحاجة إلى نظام يقيها من التغيرات المفاجئة في البيئة والمتمثل في التخطيط الموقفي.

3.1.2.التخطيط الموقفي.

التخطيط الموقفي هو عبارة عن الإعداد لتصرفات معينة حينما تدخل ظروف لم يتم التخطيط لها أو حينما تتغير العوامل التي تم على أساسها بناء الخطة، ومن خلال هذا المبحث سنعالج أهمية التخطيط الموقفي ومساهمته في تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال ثلاث مطالب تتمثل في جوهر التخطيط الموقفي ومصفوفة التخطيط الموقفي وتحديد الموقف الاستراتيجي.

1.3.1.2.جوهر التخطيط الموقفي.

عند صياغة الخطط الاستراتيجية يقوم فريق التخطيط بوضع عدة بدائل في ظل ظروف بيئية مفترضة ومحتملة الوقوع لتكون المؤسسة مستعدة للتصدي للظروف الطارئة والمفاجئة وهذا هو جوهر التخطيط الموقفي.

وتتضمن عملية التخطيط الموقفي [10]ص266. عمليتي تحليل الموقف الاستراتيجي وعملية تحديد الموقف الاستراتيجي، فعملية التحليل الاستراتيجي تتعلق بنتائج التحليل الثنائي (SWOT) إذ كلما تغيرت نتائج التحليل الثنائي يستوجب على المؤسسة إعادة النظر في استراتيجيتها في ظل عدم وجود التوافق بينها وبين الموقف الجديد الذي تواجهه المؤسسة، ويؤكد الباحثون (Thomson, Hunger, David) على أن عملية تحليل الموقف الاستراتيجي هي عملية متحركة ومستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، وتتحدد طبيعة هذا الموقف على وفق الأداء الجيد وفي ضوء النتائج المحققة، أما تحديد الموقف الاستراتيجي يتوقف أساسا على عملية التحليل الاستراتيجي وانتقاء الخطة الاستراتيجية الملائمة للوضع الجديد، والمهم في الأمر هو الحصول على موقف جيد يتيح للمؤسسة الوصول إلى عناصر قوة متميزة وإمكانية استغلال الفرص المتاحة في خصائص البيئة الجديدة إضافة إلى القدرة في السيطرة على نقاط ضعفها ومحاولة تقليصها إلى أقصى حد ممكن لمواجهة التهديدات الخارجية، وتتمكن المؤسسة من الحصول على هذه النتائج من خلال مصفوفة التخطيط الموقفي

2.3.1.2.مصفوفة التخطيط الموقفي.

يتسبب التغيير في الظروف المحيطة المؤثرة في نشاط المؤسسة مشاكل وأضرار يعيقها كما يمكن أن يخلف لها فرصا وإمكانيات أفضل تساعدها على النجاح والوصول إلى مركز الريادة في السوق، وإذا نظرنا إلى طبيعة التغيرات في الظروف المحيطة فإنه يمكن تصنيفها وفقا لأسبابها ومصادرها، وبناءا على هذا التصنيف يمكن الوصول إلى مصفوفة التخطيط الموقفي التي توضح لنا مواطن القوة والضعف والفرص والمشاكل الممكنة، والموضحة في الشكل الموالي[32]ص262.

أثر تغيير الظروف	سبب تغيير الظروف: داخلي	سبب تغيير الظروف: خارجي
مشاكل	1 - خطط موقفية لمواجهة مشاكل داخلية	2- خطط موقفة لمواجهة مشاكل خارجية
فرص	3- خطط موقفية لاقتناص فرص داخلية	4- خطط موقفة لاقتناص فرص خارجية

الشكل رقم (13): مصفوفة التخطيط الموقفي[32]ص 262.

وتوضح مصفوفة التخطيط الموقفي سبب تغيير الظروف وأثرها، بحيث ترشد فريق التخطيط الاستراتيجي إلى خطط بديلة تعالج من خلالها التغيير الطارئ أو المفاجئ الذي يؤثر على نشاط المؤسسة، ويحدد الشكل أربع أنواع من الخطط الموقفية ونوضحها فيما يلي[32]ص262:

1- خطط موقفية لمواجهة مشاكل داخلية: تحسب المؤسسة حساب أي تغيير يمكن أن يصيب كيانها الداخلي ويكون له أثر كبير في تحقيق الأهداف المسطرة لها فتدرس خطط لمواجهتها ونجد مثلا خطط لمواجهة فقدان الشركة لعدد من كبار المديرين فجأة، وخطط لمواجهة انهيار في الطاقة الإنتاجية وخطط لمواجهة حريق كبير في مخازن المؤسسة وغيرها من الحالات المحتملة.

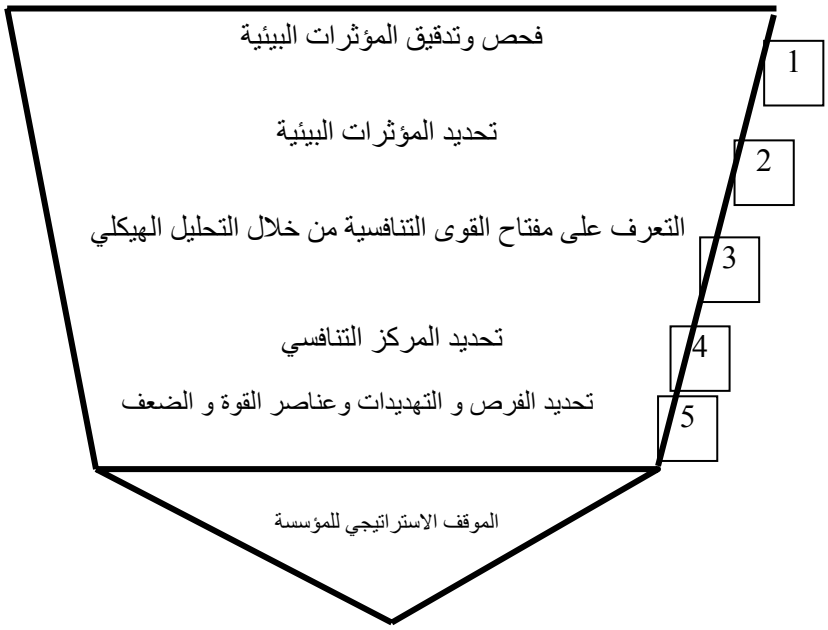
2- خطط موقفية لمواجهة مشاكل خارجية: وهنا ترسم المؤسسة خططا لكل ما يمكن أن يهاجمها من البيئة الخارجية منها على سبيل المثال خطط لمواجهة دخول منافس قوي في السوق، وخطط لمواجهة ارتفاع مفاجئ في أسعار الخامات وخطط لمواجهة تغيير ملموس في السياسات الاقتصادية للدولة

3- خطط موقفية لاقتناص فرص داخلية: مثل خطط لزيادة حجم الإنتاج من منتج حالي وخطط لتطوير منتج جديد وخطط لاقتناص فرصة إمكانية تخفيض المصروفات بدرجة ملموسة.

4- خطط موقفية لاقتناص فرص خارجية: ومن أمثلتها خطط لاستغلال فرصة دخول مورد جديد في سوق الخدمات وخطط الاستغلال فرصة الاندماج مع شركة أخرى وخطط الاستغلال الفرص الناجمة عن تطور تكنولوجيا حديثة.

3.3.2.1.تحديد الموقف الإستراتيجي.

إن الوصول إلى مصفوفة التخطيط الموقفي أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة، ولكي تصل بنجاح إلى تحديد الموقف الاستراتيجي اقترح الباحثان[10]ص268 Johnson & Scholes وضع خطوات تحديد الموقف لاستراتيجي وفق الشكل التالي:



الشكل رقم(14): خطوات تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة.[10]ص268.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن أول عمل تقوم به المؤسسة هو فحص وتدقيق المؤثرات البيئية لتتمكن من تحديدها إلا أن نتائج الفحص والتدقيق آنية راجع لديناميكية البيئة والتغيير المستمر للعوامل التي تؤثر في أداء المؤسسة مما يعطي الموقف الاستراتيجي صفة الاستمرارية والحركة على طول عمليات الإدارة الاستراتيجية.

ففحص وتدقيق المؤثرات البيئية تفيد المؤسسة في إعطائها صورة واضحة عن بيئتها مما يساعدها في تحديد ما ينبغي التركيز عليه في المجال التحليل لهذه العوامل.

وتنتقل المؤسسة إلى المرحلة الثانية التي لا نكاد نفصلها عن المرحلة الأولى للتداخل الكبير بينهما، فبمجرد أن تفحص المؤسسة المؤثرات البيئية وتدقيقها تباشر في تحديدها بهدف تحديد طبيعة الاختلاف في المؤثرات البيئية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة خلال خطوات التطوير أو الأداء مما يمكنها من وضع تصورات وتوقعات مستقبلية لها.

أما في المرحلة الثالثة تقوم المؤسسة بفرز المؤثرات البيئية والتركيز على المؤثرات الأساسية في البيئة التنافسية معتمدة على التحليل الهيكلي الذي يهدف إلى التعرف على القوى خلال العمل في البيئة التنافسية ولماذا تعد هذه العوامل ذات أهمية حيوية للمؤسسة.

وتقف المراحل الثلاث السابقة على عملية تحليل البيئة سواء كانت بصفة عامة أو التركيز على البيئة التنافسية ذات التأثير المباشر على أداء المؤسسة لتتمكن من حصر العوامل ذات الأهمية الاستراتيجية لأنشطتها وفعاليتها.

بينما المرحلة الرابعة تتمثل في تحديد المركز التنافسي للمؤسسة وذلك عن طريق تحديد موقعها وعلاقاتها ببيئة المؤسسات التي تتنافس على استقطاب نفس الموارد والمستهلكين ويمكن إجراء هذه المرحلة بالاعتماد على أساليب وطرق متعددة، إلا أنه بفضل التركيز على الجوانب الآتية[10]ص 270 :

- تحليل المنافسين.
- تحليل المجموعة الاستراتيجية.
- تحليل تقسيم السوق والقوة السوقية.
- إجراء تحليل الحصة النمو.
- تحليل جاذبية الصناعة.

ومن خلال هذا فإن المؤسسة تقوم بتبسيط وتجزئة الأهداف طويلة المدى إلى خطط تنفيذية بسيطة لتتمكن من تنفيذها بالشكل الجيد وبالتالي تحقيق الاستراتيجية المرغوبة، كما يتطلب الأمر

مواجهة ظروف طارئة أثناء التنفيذ مما يستدعي تهيئة إعداد خطط موقفية تشخص الأزمات الممكنة الحدوث لمواجهتها، ولكن قبل الشروع في تنفيذها على المؤسسة تكييف كل أجزائها التنظيمية والوظيفية لملائمتها والإستراتيجية المتبناة.

2.2. المتغيرات التنظيمية المصاحبة لتنفيذ الاستراتيجية.

وبالإضافة إلى إعداد ومراجعة الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية عليها بمراجعة كل التنظيم الذي تقوم عليه والبحث فيما إذ كان تركيبها التنظيمي يلائم هذا الخطط ويلائم الاستراتيجية المتبناة.

وسنقوم في هذا الفصل بالتطرق لمختلف المتغيرات التنظيمية التي لها أثر كبير على تنفيذ الاستراتيجية وهي المسببة في نجاحها أو فشلها والمتمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ونظام تخطيط وتخصيص الموارد.

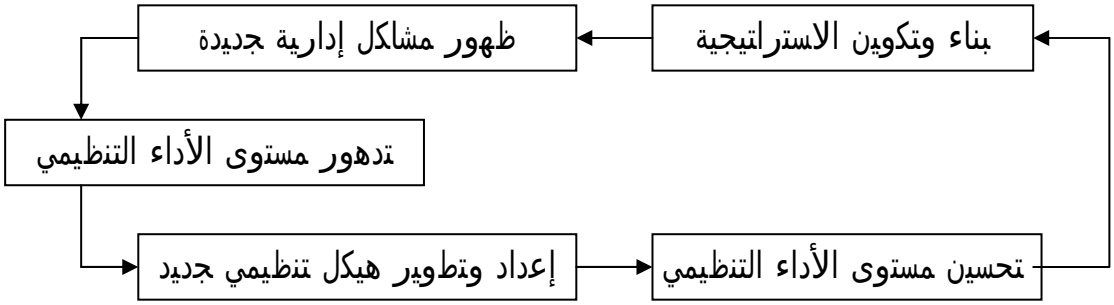
1.2.2. الهيكل التنظيمي.

اختلف الباحثون في مسألة الهيكل التنظيمي التابع للاستراتيجية فهناك من يساند الفكرة وهناك يعترضها، كما أن هناك من له موقف محايد.

ومن أشهر الباحثين في هذا الموضوع هو Chandler الذي أجرى دراسة على مجموعة من المؤسسات الصناعية الكبيرة، متتبعا تطورها خلال خمسين سنة من 1909 إلى 1959 محاولا تشخيص الأحداث الأساسية التي مرت بها كل مؤسسة، وقد استنتج أن التغيرات في استراتيجية المؤسسة تتقدم وتقود التغيرات في هيكلها وإن لم تكن تغيرات كلية فهي على الأقل تمس الهيكل التنظيمي بإضافة أو حذف أنشطة إدارية حسب ما تتطلبه الاستراتيجية إن أرادت العمل بكفاءة[40]ص79، وحسب النتائج التي تحصل عليها Chandler أن علاقة الاستراتيجية بالهياكل التنظيمية تتم وفق التسلسل التالي[26]ص370.

- يتم تنمية الاستراتيجية الجديدة.
- ظهور مشكلات إدارية جديدة.
- حدوث تدهور في أداء المؤسسة.
- يتم البحث عن هيكل تنظيمي مناسب جديد.
- يعود مستوى الربحية والأداء إلى مستوى السابق.

ونوضح هذه السلسلة في الشكل رقم (15) :



الشكل رقم (15): علاقة الإستراتيجية بالهياكل التنظيمية [29]ص25.

ورغم الجهد الذي بذله Chandler للوصول إلى هذه النتيجة تعرض لبعض الانتقادات من طرف Miles & Snow في كون أن الهيكل التنظيمي يعتبر من ضمن عوامل البيئة الداخلية التي يتوقف على أساسها الاختيار الاستراتيجي، وقد جاء في معرض دراستهما أنه عندما تتمكن المؤسسة من إعداد وتطوير الترتيبات اللازمة لبناء هيكل تنظيمي استراتيجي فإنما ستواجه صعوبات خاصة إذ قامت بفعاليات وأنشطة خارج نطاق عملياتها المحددة في ضوء الهيكل[4]ص275 وهذا يعني أن الاستراتيجية تتبع الهيكل وليس العكس وهذا ما أثار الجدال في هذه المسألة، لكن جاء كل من Gabbraith & Nathanson لتسوية الأمر بإثباتهم من خلال الدراسة التي قاما بها بأن تكوين الهيكل التنظيمي يتوقف على العلاقة التتابعية بين الاستراتيجية المتبناة وعناصر الهيكل التنظيمي كافة، فليس من المهم أن تتسبب الاستراتيجية في تغيير الهيكل أو العكس وإنما المهم أن يعمل كل من الاستراتيجية والهيكل بانسجام وتوافق[4]ص276. ورغم هذا

الاختلاف فالحقائق الثابتة تقر على أنه وإلى حد كبير من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي الاستراتيجيات التي تختارها الإدارة العليا وليس العكس[17]ص302.

وبعيدا عن هذه القضية الجدلية فإنه من أجل تنفيذ استراتيجي ناجح وكفئ على المؤسسة أن تخلق التوافق بين الإختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي الذي يصف بالتأكيد كل الأنشطة والوظائف المهمة للتنفيذ، والواقع أن درجة التطابق والتوافق بين هذين العنصرين تتوقف على العديد من العوامل الموقفية[17]ص 302 والمتمثلة في:

1- أثر مراحل النمو للمؤسسة على درجة التطابق بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي.

2- أثر بعض العوامل الداخلية على الهيكل التنظيمي وتوافقه مع الاختيار الاستراتيجي.

3- أثر بعض العوامل الخارجية على درجة توافق الهيكل التنظيمي والاختيار الاستراتيجي.

1.1.2.2.أثر مراحل النمو للمؤسسة على درجة التطابق بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي.

إن مسيرة التطور التي تنتهجها المؤسسات تؤثر بدرجة كبيرة في الاستراتيجية التي تلائم وضعها وهذا ما يؤدي إلى تغيير الهيكل التنظيمي بدوره ليتلائم والوضع الاستراتيجي لها في كل مرحلة من مراحل تطورها، وأشارت نتائج دراسة Chandler إلى أن المؤسسة عادة ما تتبع نموذج محدد في تطورها من حالة معينة من الهيكل التنظيمي إلى حالة أخرى أثناء توسعها ونموها عبر المراحل المختلفة من حياتها، وقد وضع Chandler السيناريو التالي لكيفية حدوث ذلك[39]ص 135:

- استراتيجية جديدة يتم صياغتها.
- تأخذ المشاكل الإدارية المرتبطة بها بالظهور.
- يأخذ أداء المؤسسة بالتدني.
- هيكل تنظيمي جديد يتم تبنيه.
- يعود الأداء إلى مستوياته السابقة.

كما تبين لـ Chandler أن المؤسسات تميل خلال سنواتها الأولى إلى الهياكل التنظيمية الوظيفية المركزية والتي تتناسب مع طبيعة هذه المرحلة إذ تتصف بإنتاج وتسويق عدد معين من المنتجات وعندما تقوم هذه المؤسسات بإضافة خطوط جديدة وتنشئ مصادر توريد خاصة بها وتنمي منافذ وقنوات توزيع ملكا لها فإنها تصبح أكثر تعقيدا بالنسبة لهياكلها المركزية لذلك فإن هذه المؤسسات تتجه بعد ذلك إلى الهياكل اللامركزية حتى تحافظ على استمرارها ونجاحها.

وقد اقترح عدة باحثين نماذج لتفسير اثر كل مرحلة من مراحل تطور المؤسسة تبين الاستراتيجية والتغيير في الهيكل التنظيمي الموافق لتنفيذها، نجد من بينهم (على سبيل الذكر لا الحصر) نموذج Chandler، Grienr، Cannon، Thain [17]ص303. حيث تختلف بعض النماذج عن الأخرى كما تتفق بعضها عن المراحل التي تمر بها المؤسسة في تطورها إلا أننا من خلال هذه النماذج سنستخلص عصارة تضم أهم المراحل في شكل دورة حياة تنظيمية وما هو الهيكل الذي يوافق كل مرحلة من هذه الدورة .

والجدول التالي يوضح مراحل تطور المؤسسة وأثرها على اختيار الهيكل الملائم لتنفيذ الاستراتيجية الموافقة لكل مرحلة.

الجدول رقم (03): أثر تطور المؤسسة على اختيار الاستراتيجية والهيكل التنظيمي المرافق[39]ص140.

القضية المركزية	المرحلة الأولى	المرحلة الثانيـة	المرحلة الثالثـة	المرحلة الرابعـة	المرحلة الخامسـة
	الميلاد	النمو	النضج	التراجع	الإنتهاء
الاستراتيجية المناسبة	التركيز	النمو الأفقي والعمودي	التوسع الأفقي	استراتيجية الربح و التراجع	التصفية
الهيكل التنظيمي	البسيط	حسب الوظائف	حسب الفروع	حسب الظروف	تفكيك الهيكل

أول مرحلة للمؤسسة هي مرحلة النشأة، فتنشأ المؤسسة بسيطة وصغيرة في الحجم بعدد محدود من العاملين وغالبا ما يتولى الإشراف عليهم المالك، تقدم المؤسسة في هذه المرحلة منتج واحد وربما في سوق واحدة هذا ما يجعلها تتميز ببساطة هيكلها التنظيمي، فالمالك يسيطر مباشرة على العاملين.

وتكون مهمة السيطرة على الأعمال وإدارتها أمرا سهلا لعدم وجود أي تعقيدات حتى ولو كان المالك غير متخصصا في إدارة الأعمال، فتسود المركزية وتقل إلى درجة كبيرة اللامركزية ولكن هذا دائما في ظل استقرار الطلب على منتوج هذه المؤسسة.

وعندما تبدأ المؤسسة في النمو والتوسع يزيد عدد العاملين والعملاء فيهتز التنظيم غير الرسمي المعتاد لديها، مما يؤدي إلى جلاء الأقسام الوظيفية، فيصبح المالك عاجزا على إدارة المهام والأنشطة الخاصة بها، وعندها تبدأ عملية تخصيص المهام والمسؤوليات فيعين أشخاص مختصين ومؤهلين لإدارة كل وظيفة فيها[4]ص283، ولهذا فالهيكل التنظيمي البسيط لا يلائم إطلاقا استراتيجية النمو والتوسع الأفقي والعمودي، الأمر الذي يتطلب إعادة تصميم هيكل المؤسسة لتتمكن من تنفيذ استراتيجيتها، ويلائم كثيرا استراتيجية النمو الهيكل الوظيفي الذي يقوم على تجميع المهام والأنشطة الخاصة بالمؤسسة مع بعضها البعض على أساس الوظائف تحت درجة معقولة من

الرسمية ومركزية السلطة[29]ص27، وتعتبر أهم نقاط قوة المؤسسة في هذه المرحلة تركيزها على صناعة واحدة تضع فيها كل خبراتها وإمكانياتها الإدارية والمالية والفنية، إلا أنه سيعرضها للخطر في أي ضعف لمنتجاتها في السوق[39]ص138.

وإذا نجحت المؤسسة في النمو والتطور تتهيأ لها الظروف لإستخدام استراتيجيات تختارها حسب رغبتها وما هو متاح لديها من قدرات وفرص هذا ما يجعلها مؤسسة ناجحة، فتبدأ في توسيع خط منتجاتها مما يجعلها تغير هيكلها التنظيمي وتعيد بناءه على أساس المنتج أو على الأساس الجغرافي أو على أساس المستهلك[17]ص305، فهذا التعدد والتعقد يوجهها للتخلي عن المركزية لتتمكن من إنجاز أهدافها الاستراتيجية ومواجهة التعقيدات الإدارية المتعارضة الناتجة عن تزايد حجم النشاطات الإدارية عالية التنظيم المطلوبة لإدارة المؤسسة بنجاح، كما أن ضعف المركزية في المدى الإداري الواسع يؤدي إلى زيادة التحفيز والتنشيط والحركة بعكس المدى الإداري الضيق الذي يتسم بالرقابة المركزية المتشددة التي قد تؤدي إلى الإقلال من فرص الإبداع والتطور عند الأفراد[4]ص286، وتعتبر نقطة القوة الرئيسية للمؤسسة في مرحلة النضج توفير الموارد بكمية هائلة التي على المؤسسة أن تستغلها وتحسم أمرا بشأنها في تنفيذ استراتيجيتها، أما النقطة التي غالبا ما تسبب مشاكل هي كبر حجمها وتعدد منتجاتها وقطاعاتها يجعلها تميل إلى انعدام المرونة الإدارية، وبالتالي تصعب عملية الراقبة والتوجيه للمؤسسة ككل[17]ص305، وبعد الأوضاع التي تواجهها من عسر وصعوبة في إدارة المؤسسة الكبيرة المتعددة القطاعات فإنها تحاول الاستعانة بعدد من الاستشاريين تكون مسؤولياتهم الأساسية مساعدة رجال الإدارة العليا للمؤسسة، وتسمى هذه المرحلة التراجع، إذ تتجه المؤسسة إلى تبني استراتيجية الربح على حساب شروط النمو المستقبلي يتبع ذلك تبني المؤسسة لاستراتيجية واحدة أو أكثر من استراتيجيات التراجع وتسمى باستراتيجية الإنقاذ، وهنا يكون لدى المؤسسة أن تختار الهيكل التنظيمي حسب الظروف التي يكون فيها بصورة استعجالية محاولة بذلك خلق درجة عالية من التنسيق بين الوحدات المتعددة للمؤسسة ككل ومن هذه النظم القيام بضم مجموعة من الوحدات اللامركزية في وحدة أعمال استراتيجية واحدة.

وإذا لم تنجح في تنفيذ استراتيجية الإنقاذ بمراحلها المختلفة ستكون مضطرة إلى الرضوخ وتباشر في الانتهاء أين ينتهي المطاف بالمؤسسة إلى تصفية كلية أو بعض الوحدات التي لم تتمكن من مواجهة أوضاعها السيئة في السوق مما يؤدي بالمؤسسة إلى تفكيك في الهيكل التنظيمي وربما

اقتراح هيكل آخر يتلائم مع الوضع الذي تعيشه، وهنا تحاول المؤسسة قدر الإمكان من تقليص درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ربما تستطيع النهوض مرة أخرى.

وهذا ماحدث بالفعل لشركات (Pictures, Orion, Wheeling, Pan American Air lines) حيث تعرض جميعها إلى الإفلاس، وبالرغم من ذلك فهناك مؤسسة استطاعت النجاة من موت حتمي هي شركة phoenix[26]ص379، كما يمكن الإشارة أن القليل من المؤسسات من تمر بكل هذه المراحل المذكورة من دورة الحياة وبنفس الترتيب حيث أن البعض من هذه المؤسسات قد لا يصل إلى مرحلة النمو، كما أن البعض الآخر قد ينتقل مباشرة من مرحلة الولادة إلى مرحلة النضج، كما هناك من تنشأ وتضمحل من أول نشاط تقوم به.

2.1.2.2. أثر العوامل الداخلية على اختيار الهيكل التنظيمـي الملائـم لتنفيـذ الاستراتيجية.

بالإضافة إلى عامل تطور المؤسسة الذي يتحكم في تغيير الهيكل التنظيمي وفق للإستراتيجية المختارة فإن هناك عوامل بيئية داخلية تتحكم بدورها في الهيكل التنظيمي الملائم للاستراتيجية ومن بين العوامل الداخلية[17]ص313 لدينا حجم المؤسسة، ودرجة التنوع في المنتج والسوق والتكنولوجيا المستخدمة ودرجة الاعتمادية.

1- الحجم: فحجم المؤسسة يؤثر في الهيكل التنظيمي الذي من الممكن أن تختاره لتنفيذ استراتيجيتها ووفقا لبفيفر pfeffer[17]ص314. فإن الحجم يمكن أن يؤثر على الهيكل التنظيمي من زاويتين، الأولى أن كبر الحجم يزود المؤسسة بفرصة المزيد من تقسيم العمل والاستفادة من التخصص وزيادة التخصص معناه زيادة عدد الوحدات التي يشملها الهيكل التنظيمي في المؤسسة، والثانية أن كبر حجم المؤسسة يؤدي إلى ظهور نظم الرقابة غير الشخصية مع الحاجة إلى عدد كبير من الاستشاريين لإمكانية متابعة أنشطة المؤسسة وبالتالي يستوجب عليها اختيار هيكل تنظيمي يلائم حجمها ويؤكد Leontiades أنه إذا كانت المؤسسة تعمل في مجال أعمال واحد فإن حجم المؤسسة يبقى الحاكم الرئيسي في تحديد الهيكل التنظيمي الذي يصلح إلى تنفيذ الاستراتيجية

المتبناة، ولكن عندما تنتقل إلى العمل في عدة ميادين فإن درجة تنوع المنتج والسوق يصبح لها أثر رئيسي في اختيار الهيكل الملائم لتنفيذ الاستراتيجية.

2- تنوع المنتج /السوق: تزداد هياكل المؤسسة تعقيدا كلما زاد تنوع منتجاتها، فتنوع أنشطتها ودخولها إلى العديد من الأسواق يستدعي زيادة في التخطيط والذي يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء الكلي لها ونظرا لتنوع ما تقوم المؤسسة بإنتاجه وتقديمه للأسواق فإن كل منتج وسوق قد يتطلب استراتيجيات تسويقية مختلفة[17]ص314.

لهذا يستوجب على المؤسسة اقتراح هيكل تنظيمي يتلاءم مع هذا الوضع الذي تواجهه لنجاحه في تنفيذ الاستراتيجية المتبناة، وفي الغالب تتجه المؤسسة في هذه الحالة إلى استخدام الهيكل الذي يعتمد على تقسيمها إلى وحدات أعمال استراتيجية وهذا التغيير في الهيكل التنظيمي يمكن أن يسهل عملية تنفيذ الاستراتيجية بتحسين التنسيق بين الأقسام المتشابهة وحصر المسؤوليات في نطاق وحدة الأعمال وأيضا فإن هذا الهيكل يعمل على تخفيض نطاق الإشراف الخاص بالرئيس الأعلى مما يتيح له قدرا أكبر على الرقابة والإشراف بفعالية عن طريق تخفيض عدد من الأشخاص المسؤولين أمام هذا الرئيس، من ناحية أخرى فإتباع هذا الأساس في إعداد الهيكل التنظيمي يتيح نوعا من التجانس بين الأقسام المتشابهة كما يمكن من وضع هذه الأقسام بشكل يخدم منطقة معينة (على أساس الهيكل جغرافي) أو يخدم عميل معين (هيكل على أساس عملاء) وبما يساعد في النهاية على زيادة كفاءة التنظيم[29]ص38.

3- التكنولوجيا: أثبتت نتائج الدراسة التي قام بها Woodward فيما يخص أثر التكنولوجيا على أداء المؤسسات أن فعالية أداء المؤسسات تقاس بمدى التوافق بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي لها[41]ص21. وان تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي يكون بنسبة عالية بالمؤسسات الصغيرة الحجم وأقل منه في المؤسسات الكبيرة المتعددة المنتجات والأسواق.

كما أوضح Scott[17]ص116.من خلال دراسته لأثر التكنولوجيا على تنظيم المؤسسات أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يختلف إذا كانت درجة نجاح المؤسسة تتوقف على الأعمال المؤدات وارتباطها بالتكنولوجيا، فالمؤسسات التي تعتمد على قدر محدود من تنوع المواد وتقوم بتشغيلها من خلال مراحل إنتاجية ثابتة تكون ذات هيكل تنظيمي أكثر رسمية مع قدر عال من مركزية اتخاذ

القرارات أما المؤسسات التي تعمل على أساس المعرفة فإنها تكون أكثر مرونة في هيكلها التنظيمي وتعتمد على درجة أكبر من اللامركزية في اتخاذ القرارات.

3.1.2.2.أثر العوامل الخارجية على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للاستراتيجية.

سبق وأن ذكرنا في الفصل السابق أن المؤسسة لا يمكنها العيش في معزل عن البيئة الخارجية، فهي المحرك الرئيسي لها لهذا فهي تؤثر في قراراتها الاستراتيجية كما سبق وأوضحنا في الاختيار الاستراتيجي وهذا يعني أن التأثير يمس التركيب الداخلي للمؤسسة ونخص بالذكر الهيكل التنظيمي.

ولتحديد أثر تغيير الظروف البيئية على ملائمة الهيكل التنظيمي والاختيار الاستراتيجي قام مجموعة من الباحثين بدراسات مختلفة شملت عدة جوانب هذا الموضوع فنجد من بينهم (Burns - Stalker) اللذان قاما بدراسة عشرين مؤسسة إنجليزية واسكتلندية فوجدا إختلافا كبيرا في نمط الهيكل التنظيمي تبعا لنوع البيئة (بيئة مستقرة وبيئة ديناميكية) ودون ذلك تحت نمطين من الهياكل هما الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي وفي الوقت الذي قسم فيه (Burns - Stalker) البيئة إلى مستقرة ومتغيرة اجتهد كل من (Emery - Trist) في تقسيمها إلى أربعة أقسام هادئة وعشوائية وهادئة تجميعية ثم البيئة المضطربة إلا أنهما لم يصنفا الهياكل الملائمة لكل نوع من هذه البيئات، أما لورنس ولورش ذهبا إلى أبعد من الباحثين السابقين في بحث عن طبيعة العلاقة بين البيئات المختلفة والهيكل التنظيمي الفعال فقد اختارت دراستهما شركات في ثلاث صناعات مختلفة نسبة لاختلاف درجة عدم التأكد فيها هي:(بلاستيك والأغذية والحاويات) التي يوافقها هياكل تنظيمية تتراوح بين درجات مركزيتها ورسميتها وتحاول هنا جمع القواسم المشتركة بين الدراسات الثلاث السابقة من خلال بعدين هما درجة التغيير البيئي ودرجة التعقيد البيئي اللذان يحملان كل خصائص البيئة التي تؤثر في ملائمة الهيكل التنظيمي المناسب لعملية التنفيذ الاستراتيجي ويمكن للشكل الموالي توضيح هذه الفكرة.

4- البيئة: كثيرة المكونات غيـر المتـشابهة ومتغيرة باستمرار. الهيكل: درجة قليلة من التعقيد والرسمية وهـو غير مركزي	3- البيئة: قليلة المتغيرات متشابهة ولكنها تتغير باستمرار الهيكل: قليل التعقيد والرسمية وهو مركزي.
2- البيئة: كثيرة المتغيرات غير متشابهة لكنها تتغير ببطئ شديد الهيكل: عالي التعقيد والرسمية لكنه لامركزي	1- البيئة: قليلة المتغيرات متشابهة وهي تتغير ببطئ شدديد الهيكل: عالي التعقيد والرسمية والمركزية.

الشكل رقم (16): مصفوفة الهيكل التنظيمي المناسب لعملية التنفيذ الاستراتيجي [17]ص 318

تفسر هذه المصفوفة أربع حالات للبيئة والهيكل التنظيمي الملائم لكل حالة:

فالخلية الأولى: تشكلت من بيئة محدودة المتغيرات ذات الحركة البطيئة جدا فالمؤسسات التي تعمل في هذه البيئة تميل إلى أن يكون هيكلها التنظيمي متصفا بالميكانيكية والجمود والبيرقراطية هذا ما وضحه كل من (Stalker et Burns) وفي هذه التنظيمات يمكن أن توضح القواعد والقوانين ومعايير الأداء التي تغطي معظم المشاكل التي تواجهها المؤسسة ومن هذه المؤسسات تلك التي تقدم خط منتجات محدودة وتتعامل مع قطاع سوقي خاص وتملك مصادر الموارد الأولية تتصف بالاستقرار وتواجه نفس أنواع المنافسين وتتصف بوحدة السياسات المتعلقة بملامح المنتج.

والخلية الثانية: تكونت من بيئة كثيرة المتغيرات غير المتشابهة التي تتصف بدرجة البطيء في التغيير والهيكل المناسب لهذه المؤسسات يكون هيكلا بيروقراطيا ولكنه أقل درجة من المركزية في اتخاذ القرارات من هياكل المؤسسات التي تعمل في ظل بيئته السابقة (كالهياكل المصفوفية مثلا) ويوجد في هذا النوع من الهياكل التنظيمية عد كبير من الوحدات التنظيمية والتي تعمل على الاستجابة السريعة لأي تغيرات تحدث في البيئة الخارجية وعادة ما يستخدم بعض الأفراد أو اللجان لخلق درجة عالية من التكامل بين الوحدات.

أما الخلية الثالثة: نتجت من بيئة قليلة المتغيرات ودائمة وسريعة التغيير، ومن المؤسسات التي تعمل في ظل هذه البيئة تلك التي تعمل في نشاط تسجيل وبيع الأشرطة فمثل هذه المؤسسات تواجه عدد محدود من المنافسين ويكون لها عدد محدود من منافذ التوزيع وقليل من التعامل مع الحكومة ولكن أذواق المستهلك تتغير بسرعة شديدة ولهذا فلابد لهذا التنظيم أن يكون مرنا حتى يمكن الاستجابة السريعة للمتغيرات في الأذواق، فالهيكل الملائم لهذه الحالة يميل لأن يكون غير رسمي ويتصف بدرجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات كما يعتمد هذا التنظيم على اللقاءات المستمرة بين الإداريين حتى يمكنهم تعديل خططهم بصورة مستمرة للإستجابة للمتغيرات البيئية.

والخلية الرابعة: تكونت من جراء وجود عدد كبير من متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر على عدد كبير من المنتجات والعديد من الأسواق وفي ظل هذه البيئة فإن أذواق المستهلك تتغير بسرعة وكذلك المنتجات التي يقدمها المنافس والتشريعات التي تضعها الحكومة ومن أمثلة المؤسسات التي تعمل في هذه البيئة تلك التي تعمل في مجال الحاسابات الآلية لذا فالهيكل التنظيمي الملائم لهذه المؤسسات لابد وأن يكون مرنا جدا ويسمح بدرجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات كما أن الوظائف المتاحة في المؤسسة وكذلك فإن الإتصال المستمرين بين الوحدات يعد ضروريا كما تزداد أهمية التنبؤ بالتغيرات المتوقع حدوثها في ظل هذا الهيكل والتكامل العالي بين وحدات المؤسسة يعد أساسا للأداء الجيد لهذه المؤسسات.

2.2.2. الثقافة التنظيمية.

تعطي المؤسسات الطموحة اهتماما كبيرا لمفهوم الثقافة التنظيمية رغم أنه من المـصطلحات التي ظهرت أخيرا[42]. لما لها من تأثير على نجاح أو فشل التنفيذ الإستراتيجي فنجـد مـاكنزي جعلها بقلب عناصر النموذج الذي اقترحه لنجاح تنفيذ استراتيجية المؤسسات ويعتبر الأبعاد الثقافية التي تشكل الثقافة التنظيمية في مرتبة الإستراتيجية العامة والهيكل التنظيمي، فهـي تـؤثر علـى السلوك والأداء اليومي للأفراد حيث تضع الأساس لفهم مواقفهم وتحفيزهم وإدراكهم، وتعمل علـى مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها.

فقوة المؤسسة ونجاحها من قوة الثقافة التنظيمية، وضعف المؤسسة وفشلها من ضعف ثقافتها التنظيمية، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهمية الثقافة التنظيمية وقوتها المساندة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال التطرق إلى أهمية الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية والأداء.

1.2.2.2.أهمية الثقافة التنظيمية.

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي لنجاحها إذ تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة التي تخدم الإستراتيجية وذلك في ضوء ماهو متوقع[42].

ولمعالجة هذا الموضوع تطرق عدة باحثين لأهمية الثقافة في نشاط وأداء المؤسسة من خلال الوظائف التي تقوم بها الثقافة التنظيمية إذ نجد منهم السيد مصطفى الذي يلخص مجموع ما تقوم به الثقافة من وظائف تنظيمية تتمثل في[1]ص220:

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- المساعدة على الإستقرار وتوازن المؤسسة كنظام.
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم إتجاهات وأنشطة المؤسسة يرشدهم على السلوك المناسب في المواقف المختلفة.

وما نجده عند كل من Perderson & Scrensen أن لثقافة المؤسسة أربع وظائف وهي كالتالي[42]:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الإجتماعية المعقدة.
- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التغيير التنظيمي.
- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الإقتصادية، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة إجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

ـ تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعـضاء المؤسـسة عـن البيئـة الخارجيـة المضطربة.

أما Wagmen يرى بأن الثقافة التنظيمية تستخدم لـ[42]:

- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلـق العـادات والقـيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- نمو الغرض العام عن طريق إتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظـيم وتطابق الهوية.
- توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسـسة، وفهـم المعـاني بمفهوم واحد ينسق السلوك في العمل ويخدم استراتيجية المؤسسة.

لهذا فالثقافة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة فـي تحـسين صورة المؤسسة في الخارج، فلا تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها بقدر ما تهدف إلى تثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة العمل والأداء، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح تربويـة وتعليميـة، هذا ما يساعدها على توجيهها نحو ما ترغبه من نجاعة في الأداء لتوافق الاستراتيجية المرغوبـة تنفيذها.

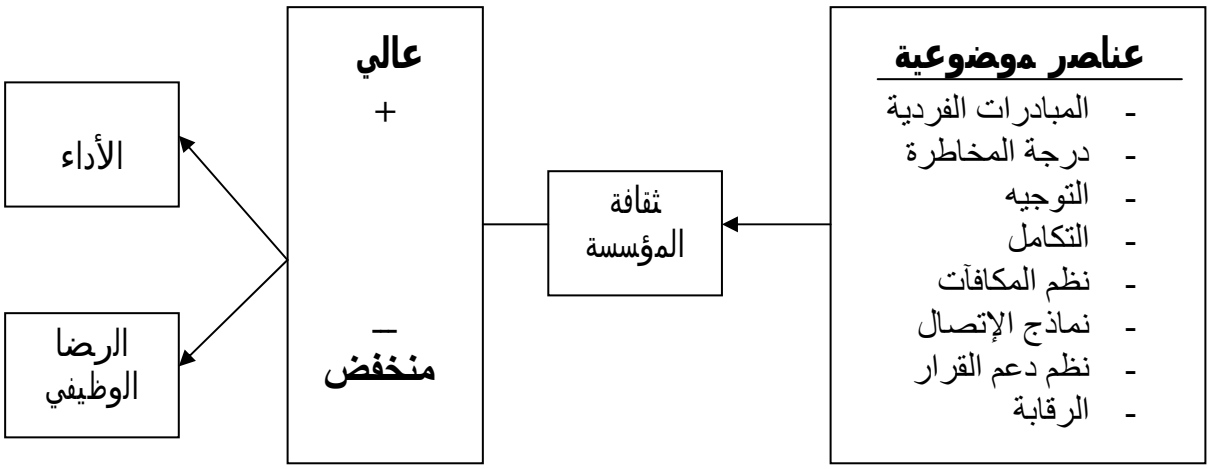
وعليه فإن الثقافة التنظيمية يمكن أن تسهل وتدعم الأنشطة الاستراتيجية كما يمكن أن تعقيهـا أو تعطلها وتؤخر إنجاز المؤسسة لأهدافها وغاياتها، ولذلك فإن الأساس الذي تستند إليه المؤسسات الناجحة في تحقيق نتائج ممتازة، إنما هي ملائمة الثقافة التنظيمية ودورها فـي المـساندة والـدعم للإستراتيجيات المعتمدة فيها.

2.2.2.2.الثقافة التنظيمية والأداء.

يتوقف مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة على الثقافة التنظيمية السائدة بهـا، فالمؤسـسة التـي ترغب في تنفيذ استراتيجياتها بنجاح من الأجدر بها أن تتوافر لديها ثقافة تنظيمية تمـنح العنـصر الإنساني الأولوية في جدول أعمال الإدارة[43]ص .124باعتباره العنـصر الأساسـي فـي أداء

الأنشطة والعمليات الداخلة في تنفيذ الاستراتيجيات، وباعتباره العنصر الأساسي الذي يحمـل هـذه الثقافة من خلال القيم والمعتقدات التي يؤمن بها والسلوكات التي تحدد توجهه في هذا الأداء الـذي إما داعما للإستراتيجية فيسهل على المؤسسة تنفيذها وإما يكون معيقا ومدمرا لها[43]ص132، لذا حتى تقوم الثقافة التنظيمية لمساندة الاستراتيجية المتبناه من طرف المؤسسة لا بد وأن تكون ثقافـة قوية، فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس فـي حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضى لديهم[42].

والشكل التالي يوضح تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي.



الشكل رقم (17): تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي[42].

فالثقافة التنظيمية القوية تؤدي إلى زيارة فعالية المؤسسة والترابط الإجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الإتصال والإتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، في حين الثقافة الضعيفة تعيـق الفعاليـة التنظيمية القوية وتؤدي إلى الإنعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالإغتراب واللامبالات[42].

وتتميز الثقافة التنظيمية القوية عن الضعيفة بتجانسها، فالثقافة التنظيمية القويـة هـي ثقافـة متجانسة، بحيث جميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لديهم جميعـا. أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي غير متجانسة ومجزئة أو قد تتسم بعدم وجود إتفاق أو إجماع بين

الأعضاء حتى في القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات حيث يتبعون الأوامـر فقـط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة[1]ص223.

وتتفق الدراسات المنجزة حول قوة الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء بالمؤسسة بأنه كلما زادت قوة الثقافة التنظيمية كلما إرتفع رضا العاملين وبالتالي إرتفاع مستوى أدائها، كما توصلا Peter & Waterman في دراستهما إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تتميزبـ[1]ص225:

- درجة عالية من التجانس: فلهذه المؤسسات مجموعة من القيم تؤمن بهـا وتعمـل علـى ترسيخها وتثبيتها لدى كل العاملين بها لتستفيد من انعكاساتها في تصرفاتهم وسلوكاتهم التي تظهـر في الأداء الجيد.

- الابتكار: حيث تعمل هذه المؤسسات على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى العـاملين بها.

- القدرة على التكيف: حيث تتسم هذه المؤسسات بدرجة عاليـة مـن المرونـة والتكيـف والتغيرات الناشئة حولها.

ونجد Deal & Kennedy حدد مجموعات الثقافة القوية على النحو التالي[42]:

- إن فلسفة المشاركة منتشرة على نطاق واسع.
- ترتكز على الاهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس والمراسيم للاحتفال بالأحداث أو المناسبات الخاصة بالمؤسسة.
- تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.
- لديها قواعد غير رسمية للسلوك وقيم قوية.
- تضع معايير أداء مرتفعة.
- لديها ميثاق محدد واضح للجميع.

وأوضح أوشي أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي استطاعت أن تكون لنفـسها ثقافة قوية تتسم بـ[42]:

- جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة.
- الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية.
- المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة.

فمميزات الثقافة التنظيمية القوية تشجع دائما على الاتصال والتواصل والانفتاح والتفتح حيث تقوم مبدئيا على الاستعداد الدائم للتحدي معتمدا على التنفيذ الفعلي.

ويتضح من هذا أنه عندما تنجح المؤسسة في نشر قيمهـا العاليـة (روح العمـل، الإتقـان، الجودة، الروح الإبداعية، روح التضامن والمشاركة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة) والاهتمام بشكل متسع بعامليها (المكافأة المادية والمعنوية، تحقيق الرغبات والحاجات، تنميتهم وتعليمهم) فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية التي تمثل رابطة متينة تربط جميع النظم التنظيمية ببعضها الـبعض كما تساعد المؤسسة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المؤسسة في التعامـل مـع بيئتهـا وإدارة مواقف وحالات الغموض وعدم التأكد بفعالية لتهيئة القاعدة اللازمـة التـي يقـوم عليهـا تنفيـذ إستراتيجيتها.

فانتقال المؤسسة من إستراتيجية معينة على تنفيذ إستراتيجية أخرى تبنتها في ظـل ظـروف مغايرة تماما عن تلك المعهودة يساعدها في ذلك الثقافة التنظيمية القوية على إجراء التحول بـشكل يسير، أما اذا كانت المؤسسة لا تملك ثقافة تنظيمية قوية توافق الاستراتيجية المتبناه تكـون أمـام إجراء تغيير على مستوى الثقافة التنظيمية وهذا ليس بالأمر السهل وفي الفصل اللاحق – الأنظمة المدعمة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة – سنقوم بإجراء تغيير الثقافة التنظيمية مـن خـلال خطـوات واستراتيجيات متبعة لإجراء ذلك بنجاح.

3.2.2 نظام تخصيص الموارد.

بمجرد أن تنتهي المؤسسة من تحديد أهدافها الفرعية تنطلق مباشرة إلى مراجعة الموارد التي تمثلها أو المحتملة الحصول عليها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة إذا تم حصر هذه الموارد بشكل لا يناسب الاستراتيجية المتبناة[44]ص439، ويترتب على التخصيص غير المناسب فقـدان المؤسسة لمواردها إذ كانت نسبة الموارد الموجودة زائدة عن المطلوب بتبذيرها وهـدرها هبـاء، وفشل المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها إذ كان المطلوب من الموارد غير متوفر، لهذا فعلى المؤسسة أن تعمل وفق نظام تخطيط وتخصيص الموارد الذي لا يقتصر فقط على استغلال موارد المؤسـسة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها داخل وخارج المؤسسة، بالإضافة إلى تحديـد مصادرها ومواقعها في حالة الاحتياج، وللقيام بهذه المهام الحساسة تحتاج المؤسسة لإدارة مواردها إلى مدراء أكفاء قياديين قادرين على تحديد منابع القوى البـشرية وكيفيـة التـسهيلات والطـرق والأساليب لتشغيل المعدات والآلات بقصد العمل على تنفيذ الاستراتيجية بنجاعة[4]ص301.

ولنتمكن من معرفة نظام تخصيص الموارد يجب أن نتطرق أولا إلى أنواع الموارد الممكنـة استخدامها في عملية التنفيذ الاستراتيجي .

1.3.2.2. أنواع الموارد.

لكي تتمكن المؤسسة من التخطيط للموارد المتاحة لها وخاصة توجيهها نحو وضع الاختيـار الاستراتيجي قيد التنفيذ لابد لها من تحديد أنواع الموارد المستخدمة عموما ونقترحها في ما يلي:

1- الموارد المالية: التي تشمل على الأموال وما يعادلها من الأرصدة.

2- الموارد المادية: والتي تتمثل في المواد الأولية والتجهيزات والآلات والمباني والوسـائل الإدارية الأخرى.

3- الموارد البشرية: وتشمل على الأفراد واستثمارهم للوقت وإمكاناتهم وطاقاتهم وذكائهم.

4- الموارد التكنولوجية: تمثل كل المعارف اللازمة لتطوير المؤسسة والأدوات والأسـاليب التي تمكنها من الاستمرار في نشاطها المختار.

والجدول الموالي يوضح هذه الموارد بأمثلة لكل نوع[29]ص167.

الجدول رقم(04): أنواع الموارد المتاحة للمؤسسة[29]ص167.

الموارد	الوصـ ـ ـ ف
المالية	تتضمن الموارد المالية للتنظيم: ـ الأصول السائلة والخصوم المتداولة وحقوق الملكية. وهذا يتضمن: النقدية، ح/القبض، الأوراق المالية، السندات، رأس المال العامل، الأرباح المحتجزة وصافي الدخل.
المادية	وتتضمن هذه الموارد تلك الأصول الملموسة والتي تشمل، المصانع، المعدات، الأراضي، المواد الخام، التسهيلات والآلات.
البشرية	وتتضمن هذه الموارد جميع البشر الموجودين في التنظيم ويشمل ذلك. مديري الإدارة العليا، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، المهندسين، العليا، المحامين، المحاسبين، العمال المهرة والعمال غير المهرة.
التكنولوجية	وتتضم هذه الموارد المعارف والمهارات والأساليب والأدوات والتي تمكن المؤسسة من الاستمرار في ممارسة نشاطها المختار وهذه الموارد تتضمن نظم مراقبة الجودة، نظم الحاسب الآلي ونظام المعلومات الإداري، نظام الهندسة الصناعية، نظم البحوث والتطوير وأخيرا نظم الاتصال.

2.3.2.2.مستويات تخطيط وتخصيص الموارد.

يعرف Mc carrtty نظام تخطيط وتخصيص الموارد بأنه سلسلة من الأنشطة المنسقة التي تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الموارد ومدى تناسبها وكفايتها للبدائل الاستراتيجية، وطريقـة توزيعها بين مختلف وظائف المؤسسة واستخدامها بشكل يحقق أفضل أداء من خلال إعداد الخطـط والموازنات المتعلقة بهذه الموارد[10]ص207، فمن خلال هذا التعريف يتضح لنـا بـأن نظـام تخطيط وتخصيص الموارد يستهل نشاطه أولا بعملية التخطيط للحصول على هذه الموارد ثم تليهـا

عملية تخصيصها، ففي صدد نشاط تخطيط الموارد جاء كل من Johnson & Scholes أنه من الضروري للمؤسسة إجراء تحليل كفؤ للموارد الداخلية لتحديد نقاط القوة والـضعف فـي الـنظم الداخلية[10]ص209، بحيث تتمكن من الاستغلال الحسن للموارد المتوفرة لديها مـن المـصادر الداخلية، وسد العجز بالبحث عنها من مصادر خارجية، ولكي تتم عملية تخطيط المـوارد بنجـاح فعليها أن ترتكز على ثلاث جوانب[1]ص302:

الجانب الأول: معرفة وتحديد كمية ونوع كل مورد تحتاج إليه المؤسسة للمدة المخططة لها.

الجانب الثاني: رسم وتحديد إمكانية الحصول على الموارد الإضافية عند الحاجة (كيف ومتى؟).

الجانب الثالث: تحديد مصادر ومواقع الموارد المتوقع توفيرها للبرامج والوحدات التنظيمية التي قد تتطلبها.

أما تخصيص الموارد، فهي عملية إعادة توزيع لموارد المؤسسة فيما بين وظائفها المختلفة إذ هناك مستويين لتوزيع هذه الموارد ويتمثلان في تخصيص الموارد على مستوى المؤسـسة ككـل وعلى مستويات التشغيل[10]ص209.

ويوضح Thompson أن تخصيص الموارد وبشكل كفؤ على مستوى المؤسسة يـتم فيمـا بين وحدتها ووظائفها وأقسامها الإدارية يرتبط بالعوامل التالية[10]ص209:

1- التركيب التنظيمي: فمن خلال التركيب التنظيمي الذي يشكل كيان المؤسسة كهيكلة الأنشطة والوظائف، ومركزية أو لامركزية السلطة، والمرونة والاستقلالية الإدارية، سيؤثر حتما في كيفية تخصيص الموارد، فإذا أخذنا على سبيل المثال الوحدات الإدارية التي تتمتع باستقلال إداري نسبي وتميل إلى استخدام اللامركزية الإدارية تمتلك حرية أكبر في تحديد مصادر الموارد التي تحتاجها لتغطية أنشطتها، ويمكن أن يصلح ذلك للوحدات التي تقوم باعتماد التقسيم المتعدد للوحدات حيث يتم تخصيص الموارد وفق للأسبقيات والأهمية الاستراتيجية لكل وحدة نشاط، أما إذا كانت المؤسسة صغيرة الحجم فإنها تميل نسبيا نحو المركزية في تخطيط وتخصيص الموارد.

2- البدائل الاستراتيجية: فالبديل الذي يقع عليه الاختيار من بين كل البدائل الاستراتيجية - تطرقنا إليها في الفصل السابق- ستؤثر في كيفية تخصيص الموارد، فإذا كان البديل الاستراتيجي يرتبط بالنمو السريع المتمثل في التنويع والتكامل في المنتجات والخدمات فإن المؤسسة تميل نحو اللامركزية في تخصيص الموارد لكي تعطي مرونة اكبر لوحدات العمل الاستراتيجية في تمويل أنشطتها.

أما في حالة النمو الثابت فإن المؤسسات تميل إلى اتباع المركزية في تخطيط وتخصيص الموارد نظرا لكون البيئة الخارجية تتسم بالثبات النسبي وكون الاستراتيجية قيد التنفيذ واضحة ومعروفة من قبل جميع العاملين في المؤسسة مما يجعل تخطيط وتخصيص الموارد في غاية السهولة.

وفي حالة إتباع استراتيجية التراجع أو التصفية فإن المؤسسة تعمل بشكل لامركزية من أجل إعطاء فرصة أكبر لمتخذ القرار في وحدات الأعمال الاستراتيجية نحو استخدام الموارد الناتجة عن تصفية المنتوجات أو الخدمات في مجالات وأسواق وأعمال جديدة.

أما تخصيص الموارد على المستويات العملية والتنفيذية فإنه يعتمد على تخصيص الموارد للوحدات التشغيلية الناجحة وذلك في ضوء تحديد الحاجة الفعلية للوحدات وبشكل دقيق، ودرجة التناسب في عملية التوزيع لتلك الموارد.

إن عملية التخطيط والتخصيص في هذا المستوى يستلزم تحديد متطلبات الموارد من خلال التحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة وتحديد أي الأنشطة يمثل أهمية قصوى للاستراتيجية قيد التنفيذ، حيث يتطلب ذلك قدرا من الاهتمام في تخصيص الموارد وتتطلب هذه العملية تحديد الموارد المطلوبة ومدى كفايتها لتنفيذ الاستراتيجية، وقدرة الإدارة العليا على تحقيق التكامل والتناسب فيما بين الموارد المطلوبة حتى يمكن الوصول إلى الكفاءة المميزة للمؤسسة من خلال التركيز على وظيفة أو نشاط متميز قياسا بالمنافسين، إن هذا التناسب يمثل عاملا حاسما لنجاح المؤسسة.

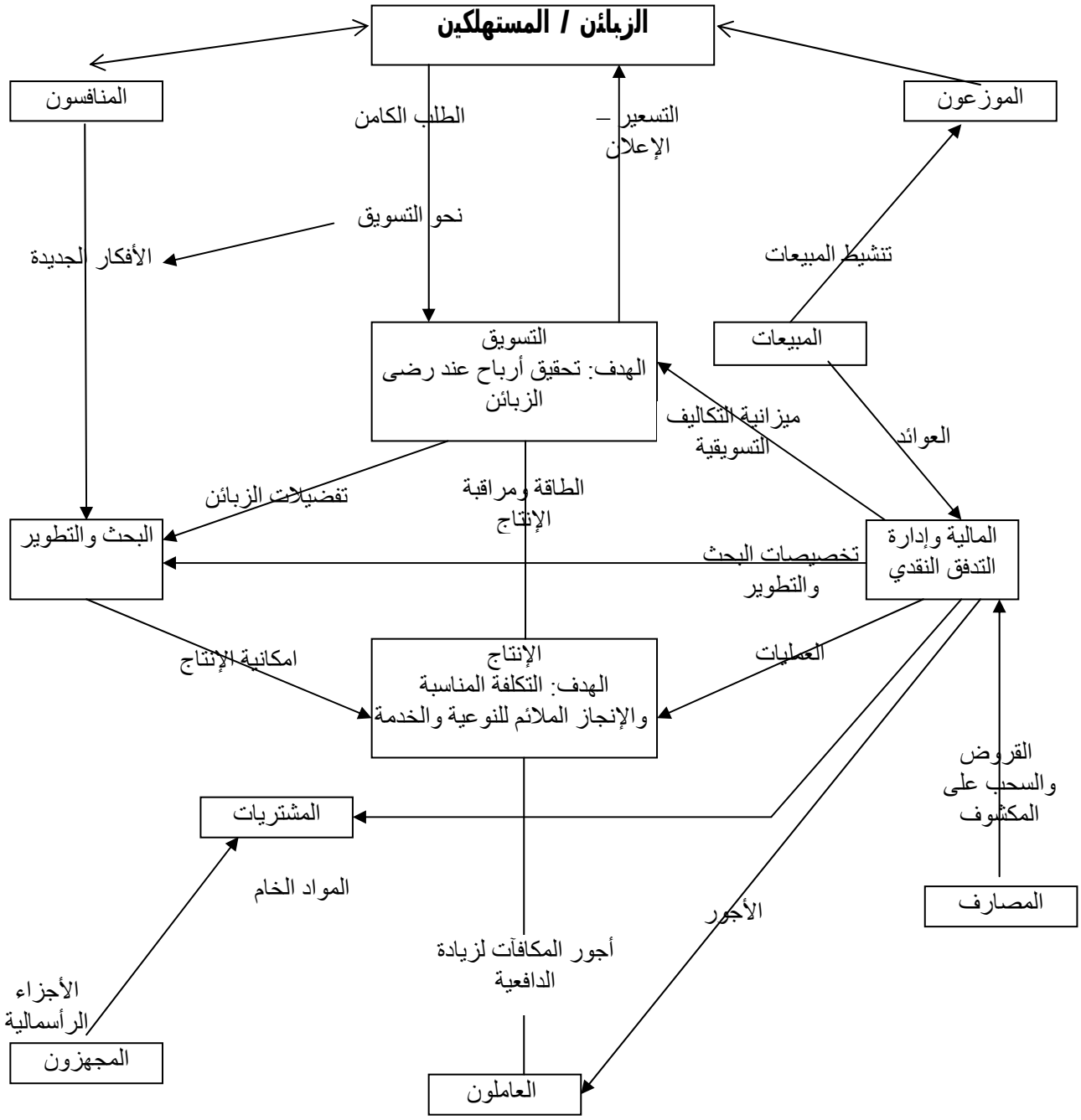
وتفسيرا لكيفية تخصيص الموارد بين الأنشطة الوظيفية المختلفة وضع Thompson[10]ص210. مخططا كنموذج لهذه العملية بحيث يعمل نظام تخصيص الموارد بشكل من التناسق والترابط والتكامل بين كل وظائف المؤسسة، فيشكل الارتباط بين الإنتاج

والتسويق جوهر هذا المخطط ومن وظيفة الإنتاج يتبين الارتباط مع الأفـراد والماليـة والبحـث والتطوير، ويوضح الشكل رقم(18) طريقة تخصيص الموارد بين الأنشطة الوظيفية المختلفة.

ويمكن النظر إلى الأنشطة الوظيفية التي تقوم بها المؤسسة خلال عملية تخصيص الموارد على أنها دورة تعمل بتفاعل ذاتي بالاعتماد على الخطوات التالية:

- تبادر أنشطة البحث والتطوير في تقديم أفكار لمنتجات وخدمات جديدة للمؤسسة.
- تقوم المؤسسة باختبارها تسويقيا ومن ثم اتخاذ القرار المناسب لإنتاجها.
- يتم تخصيص الموارد اللازمة للإنتاج من أموال ومكائن ومواد وأفراد ومعلومات وبقية متطلبات الإنتاج
- تقوم الإدارة المالية بتهيئة الموارد المالية لتنفيذ الاستثمارات الجديدة وتلبية الالتزامات قصيرة الأجل، كسداد قيمة المواد الخام وكل مستلزمات الإنتاج، ودفع رواتب وأجور العاملين والحوافز وتغطية النفقات التسويقية وسداد فوائد القروض اللازمة للاستثمار والحصول على الإيرادات اللازمة نتيجة المبيعات.

وبعد الحصول على الإيرادات الناتجة من العمليات السابقة، تعاد دورة تخطيط وتخصيص الموارد للمدة القادمة ولكن السؤال المطروح ما هي الوسائل أو بالأحرى الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها.



الشكل رقم (18): توزيع الموارد بين الأنشطة الوظيفية المختلفة للمؤسسة [17]ص211.

3.3.2.2.أدوات تخطيط وتخصيص الموارد.

تتواجد العديد من الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في تخطيط وتخصيص مواردها، إلا أننا سنذكر الأكثر شيوعا والأكثر استخداما منها[10]ص213:

1- مصفوفة الحصة/ النمو السوقي: من بين أشهر المصفوفات المستخدمة في توضيح موقف المؤسسة إنطلاقا من الثنائية (الحصة السوقية / النمو السوقي) هي مصفوفةBCG وكان الهدف من استخدامها تحقيق التكامل بين استراتيجية التمويل والاستراتيجية التنافسية أو استراتيجيات الاستثمار والاختيار بين البدائل الاستثمارية.

تتشكل مصفوفة (الحصة / النمو السوقي) من أربعة خلايا مقسمة للمنتجات بحسب معدل سوقها وحصة السوق التي تتمتع بها فمن خلال هذه المصفوفة تكتشف المؤسسة المنتجات التي تولد نقدا أكثر مما تستعمله وبذلك تستطيع دعم المنتجات الأخرى التي تحتاج إلى النقد لتتطور وتصبح مربحة، وعلى الرغم من أهمية هذه المصفوفة لكن هناك بعض التحديات والانتقادات الموجهة إليها، كما أنها ليست شائعة في مجال الاستخدام العلمي للتخطيط وتخصص الموارد.

2- الموازنات المعدة حسب دورة حياة المنتج: تعتقد بعض المؤسسات بأن دورة حياة المنتج تؤثر بشكل كبير على نظام الموازنات حيث تتأثر الموازنات النقدية والمصروفات الخاصة بكل قسم، والمصاريف الرأسمالية خلال هذه الدورة.

يؤيد Rowe استخدام دورة حياة المنتج في تخصيص الموارد حيث يشير إلى أن المؤسسة تتمكن من الحصول على أعلى الإيرادات في مرحلة نضج المنتج بحيث يمكنها استثمار هذه العوائد في مجال المنتجات الجديدة الناتجة عن تطوير التكنولوجيا وزيادة فعاليات البحث والتطوير[10]ص213.

ونظرا للتشابه الكبير لدورة حياة المنتج والمراحل التي يمر بها المنتج في مصفوفة BCG أو الحصة / النمو السوقي، تعرضت لنفس الانتقادات ولهذا ليست مجدية لاستخدام الفعلي لتخطيط وتخصيص الموارد.

3- الموازنة الشاملة: تعتبر الموازنة العصب الرئيسي لنظام تخطيط وتخصيص الموارد فالموازنة هي أداة تخطيطية ورقابية في آن واحد[4]ص 303، وهي خطة قصيرة المدة يتم من خلالها تعيين مصادر الموارد وتعيينها بشكل يساهم في تنفيذ ناجح للاستراتيجية المتبناة.

وقد اهتم الباحثون بدراسة موضوع الموازنة كأداة لتخطيط وتخصيص الموارد فنتائج أبحاثهم كانت متكاملة فيما بينها، نجد Bayrs يرى بأن الموازنة تبين كيفية توزيع استخدام الموارد بما يحقق أهداف المؤسسة كما توفر الوسائل الضرورية لمعرفة مدى فعالية استخدام الموارد خلال مدة زمنية عادة ما تكون سنة، وThompson الذي يجد بأن الموازنة خطة في شكل مالي تتضمن تحديد الأموال المخصصة للصرف لكل قسم في المؤسسة وفي أي وقت تحتاجه، ويؤكد Horngren على أن الموازنة ضرورية لما لها من ربط بين جميع الخطوط الفردية ولكافة نشاطات المؤسسة ودمجها حيث تمثل جزءا مهما لإطار تخطيط وتخصيص الموارد في المؤسسة.

فبناءا على هذا نستنتج أن الموازنة هي أداة للتعبير الكمي والمالي عن الهدف الذي ترمي إليه المؤسسة وبالتالي تسمح لها تحديد القدر اللازم من الموارد المذكورة سابقا وفي الوقت الملائم لتنفيذ الاستراتيجية المتبناه.

ويشير Bayrs[10]ص216. إلى أن الموازنات الشاملة مركبة من موازنة تشغيلية تحتوي موازنة المبيعات والإنتاج والمشتريات والأجور وغيرها من الأنشطة والفعاليات داخـل المؤسـسة والموازنة المالية التي تتضمن مجموعة من الموازنات الفرعية المتمثلة في الموازنة المـصروفات الرأسمالية والموازنة النقدية وقائمة المركز المالي التقديري وتغيراته.

وكي تكون الموازنة جزء مهم من عمليات التنفيذ الاستراتيجي بشكل فعال لابد من توافر الشروط التالية:

- قناعة قوية لدى الإدارة العليا بأهمية الموازنة في التنفيذ الاستراتيجي.
- وضع الموازنة في ضوء أهداف محددة.
- رقابة ومتابعة دورية لعمليات تنفيذ الموازنة.
- شرح الموازنات المختلفة لكل المستويات الإدارية بالمؤسسة.

وفي إطار دور الموازنة في عملية التنفيذ الاستراتيجي أكد Thompson[10]ص216. بأن إدارة المؤسسة تستخدم الموازنات كطريقة لإدارة ورقابة الموارد وهي تمثل جزءا هاما من عمليات التنفيذ الاستراتيجي، كما أن تخطيط وتخصيص الموارد يمثل مدى كفاءة وفعالية الموازنـات فـي تنفيذ البدائل الاستراتيجية المصاغة، وإجراء التغيرات المناسبة من قبل الإدارة في كميات المـوارد المخصصة لكل بديل استراتيجي.

وقد حدد Steiner[4]ص206. دور الموازنة كآلية متممة لأعمال تنفيذ الاستراتيجية بالآتي:

- إن الموازنات ما هي إلا قرارات رسمية للسياسات والخطط والغايات المحددة لإنجاز الفعاليات وتعتمد كأساس لإمكانية قياس الأداء.
- تعد الموازنات الخطط التفصيلية المتداخلة في الكثير من الأنشطة الوظيفية بشكل يضمن الاستخدام الأمثل للموارد من أجل بلوغ الغايات المنشودة.
- كما تعتبر الموازنات الأداة المعتمد عليها لضمان التنسيق الصحيح بين الأنشطة، وهي التي ترسم أبعاد ومواصفات الأداء وبواسطتها تتم الرقابة على الأنشطة والفعاليات عندما تقرر الإدارة اختيار كفاءة الأنشطة.
- بالإضافة إلى أن الموازنات تعد أداة تعمل على توحيد وتكامل الأنشطة الوظيفية من أجل الوصول إلى الغايات المستهدفة.

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تؤثر على جميع أجزاء التنظيم من القاعدة على القمة ويشمل جميع النواحي الأساسية منه فقبل الشروع في أداء الخطط التنفيذية التي تعدها المؤسسة من أجل تنفيذ الإستراتيجية المتبناة تكون مجبرة على مراجعة هيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية وتكييفه حسب احتياج الإستراتيجية الجديدة، بالإضافة إلى التخصيص اللازم للموارد المالية، المادية، البشرية، البشرية والتكنولوجية والتخطيط لها، كما أن التغيير يمس جميع وظائف المؤسسة انطلاقا من التسويق، التمويل، الإنتاج، البحث والتطوير والأفراد وعلى هذا الأساس تجتهد المؤسسة في تهيئة جميع المتغيرات الوظيفية وفق ما تمليه عليها الإستراتيجية الجديدة قبل الشروع في تنفيذها.

3.2 المتغيرات الوظيفية المصاحبة لتنفيذ الاستراتيجية.

بغض النظر عن التنظيم الذي يشكل أساس قيام نشاط المؤسسة وأدائها يتحرك ويتغير حسب ما تمليه عليه الاستراتيجية، نجد أن الوظائف التي تشكل الهيكل الوظيفي بدورها تخضع للاستراتيجية المتبناة وتعمل كل إدارة في الهيكل التنظيمي بشكل متناسق لتحقق في الأخير تنفيذ الاستراتيجية بنجاح، وسنتطرق في هذا المبحث لمختلف العناصر أو المتغيرات التي لها أثر كبير في نجاح الاستراتيجية، وسنفتحها بوظيفة التسويق ثم الوظيفة المالية وننتهي بوظيفة الإنتاج والبحث والتطوير.

1.3.2. المتغيرات التسويقية.

تقوم وظيفة التسويق بالمتغيرات ذات التأثير المباشر على نجاح أو فشل تنفيذ استراتيجية المؤسسة، إلا أن هناك نوعين من المتغيرات يمكن الجزم بوجود اتفاق عام على أهميتها العالية وتأثيرها البالغ على نجاح المجهودات بتنفيذ الاستراتيجية وفشل هذه المجهودات، وتتمثل هذه المتغيرات[29]ص55 فيما يلي:

- تقسيم السوق.
- ادخال المنتج إلى السوق.

1.1.3.2.تقسيم السوق.

يعرف P.Kotler [11]ص230. تقسيم السوق على أنه عملية تجزئة السوق إلى مجموعات منفصلة ومتميزة من المستهلكين طبقا لاحتياجاتهم وطبقا لأسلوب شرائهم واستخدامهم للسلعة أو الخدمة، وتعتبره المؤسسات خاصة الصغيرة والمتخصصة منها كأهم متغير تعتمد عليه في تنفيذ الاستراتيجية وذلك لعدة أسباب يمكن تلخيصها فيما يلي[29]ص56:

1- إن أغلب الاستراتيجيات التي يتم تطويرها وتبنيها في المؤسسات كثيرا ما تتطلب وتحتوي على تطوير الأسواق وتطوير المنتج واختراق الأسواق والتنويع وزيادة المبيعات من خلال أسواق جديدة ومنتجات جديدة.

وحتى يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح فلابد أن يتطلب ذلك مناهج جديدة أو على الأقل مناهج متطورة لتقسيم السوق.

2- إن تقسيم السوق يعتبر أحد المفاهيم الأساسية المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية ويرجع ذلك لأن هذا المفهوم يمكن المؤسسة من تبني استراتيجياتها في ظل مواردها المحدودة، وتخصصاتها المحدودة، حيث أنه طبقا لهذا المفهوم لا يعتبر مطلوبا ذلك الإنتاج الكبير، أو التوزيع المكثف حتى الإعلان المكثف.

فعملية تقسيم السوق تمكن المؤسسات الصغيرة من المنافسة بنجاح مقابل المؤسسات الكبيرة عن طريق تعظيم نصيب الوحدة من الأرباح وكذلك زيادة المبيعات في قسم السوق.

كما أن تقسيم السوق من الموضوعات الرئيسية في مجال تنفيذ الاستراتيجية، ويرجع ذلك لأن القرارات الخاصة بتحديد متغيرات المزيج التسويقي (4 P) تعتمد بشكل أساسي على الكيفية التي تم بها تقسيم السوق ويمكن في هذا الصدد بيان كيفية تأثير المتغيرات الخاصة بالمزيج التسويقي بالقرارات المتعلقة بكيفية تقسيم السوق كما يظهر ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): عناصر المزيج التسويقي المؤثرة في تقسيم السوق[29] ص57.

المنتـ ـج Product	الترويـ ـج Promotion	التوزيع (المكـان) Place	السعـر Price
الجودة الملامح العلامة التعبئة والتغليف خط المنتج الضمان مستوى الخدمة	الإعلان البيع الشخصي ترويج المبيعات الإعلام	قنوات التوزيع مجال التوزيع أماكن التوزيع مناطق التوزيع مستوى المخزون أماكن المخزون أساليب النقل	مستوى السعر الخصومـات الحسومـات شروط الدفع

فكل عامل من عوامل المزيج التسويقي المؤثرة في تقسيم السوق تتحكم في جزء خاص لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، فإذا تنحى جانب من هذه العوامل أو تغير أو حدث وأنه لم يحدد بالشكل الصحيح الذي يناسب الاستراتيجية المتبناة فإن التنفيذ يختل بدوره ويصبح نجاح الاستراتيجية متعلقا بهذا العامل، وهذا ما يوضح العلاقة بين تقسيم السوق والمزيج التسويقي الذي يمثل عاملا هاما في نجاعة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

وأهم أمر في تقسيم السوق هو النجاح في اختيار المتغيرات المنافسة من بين المتغيرات الجغرافية والمتغيرات الديمغرافية والمتغيرات الاجتماعية والسلوكية لتقسيم السوق[29]ص58، ولتقييم التقسيم المرتقب للسوق فإن ذلك يتطلب التشابه والإختلاف بين المستهلكين وأخيرا تكوين الصورة الخاصة بمجموعة المستهلكين.

وتحاول المؤسسة تنمية القطاع السوقي المستهدف لديها ليكون مناسبا وجذابا من خلال تحقيق ستة معايير أساسية[45]ص168.

1- المعيار الأول: لكي نعتبر القطاع السوقي جيد فلابد من أن يكون ممكن القياس، وهذا يعني أنه يمكن الحصول على معلومات عن الخاصية خاصة بالمشتري والتي تم اختيارها كمتغير لتقسيم السوق.

2- المعيار الثاني: إمكانية الدخول إلى القطاع السوقي المستهدف وهذا يعني أن المؤسسة لابد أن تكون قادرة على تركيز مجهوداتها وبكفاءة في هذا القطاع السوقي المستهدف.

3- المعيار الثالث: أهمية القطاع السوقي المستهدف بالنسبة للاستراتيجية قيد التنفيذ وبحيث لابد وأن يكون ملائما للاستراتيجية ومربحا بدرجة كافية وبما يبرر تحمل تكاليف التسويق.

4- المعيار الرابع: إمكانية الدفاع عن القطاع السوقي المستهدف ضد المنافسين.

5- المعيار الخامس: استمرارية القطاع المستهدف بحيث يكون المتغير المعتمد عليه في تقسيم السوق ثابتا نسبيا ولا يمكنه التغير في فترة قصيرة.

6- المعيار السادس: إمكانية الحصول على ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف، نتيجة استخدام المؤسسة لنواحي القوة لديها في صورة المهارات اللازمة لخدمة قطاع سوقي معين

2.1.3.2.إدخـال المنتج للسـوق.

عندما تتمكن المؤسسة من تحديد القطاع السوقي المستهدف لديها تقوم بتقدير كيفية قيامها بمقابلة وإشباع رغبات وحاجات لفئة معينة من المستهلكين وذلك بإدخال المنتج إلى السـوق.

ويعتبر إدخال المنتج للسوق أحد الأساليب الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية، ويرجع ذلك لأن هذا الأسلوب يركز على تحليل السلع والخدمات المتنافسة على أساس كيفية استقبالها والنظر إليها من قبل الأسواق المستهدفة، ويلي ذلك تطوير البرنامج التسويقي المناسب لإدخال المنتج الخاص بالمؤسسة إلى السوق المستهدف.

وحتى تتمكن المؤسسة من عملية إدخال المنتج بكفاءة فإنه يلزم القيام بالخطوات التاليـة[29]ص63:

1- الخطوة الأولى: تتمثل في اختيار وتحديد المعايير الأساسية والتي يمكن على أساسها التفرقة بكفاءة بين السلع والخدمات الخاصة بصناعة معينة.

2- الخطوة الثانية: يتم إعداد خريطة ذات بعدين لإدخال المنتج ومع وجود معايير محددة على كل محور من محاور خريطة إدخال المنتج إلى السوق.

3- الخطوة الثالثة: يتم توقيع السلع والخدمات الخاصة بالمنافسين على المصفوفة ذات الأقسام الأربعة الناتجة عن إدخال المنتج للسوق.

4- الخطوة الرابعة: يتم تعريف وتوصيف المناطق الخاصة على خريطة إدخال المنتج للسوق والتي تتميز فيها منتجات المؤسسة أو خدمتها بميزة تنافسية في السوق المستهدف وغالبا ما يتم ذلك عن طريق البحث عن المناطق الخالية.

5- الخطوة الخامسة: يتم تطوير خطة تسويقية لإدخال المنتج أو الخدمة الخاصة بالمؤسسة إلى قسم السوق المستهدف وبشكل مناسب.

ونجاح المؤسسة في إدخال المنتج للسوق يتوقف على الخريطة المعدة من الإرشادات تساعد في استخدام أسلوب خرائط إدخال المنتج للسوق كالأدوات الهامة في تنفيذ الاستراتيجية[29]ص64.

- إن أول قاعدة يجب إتباعها هي البحث عن فجوة في السوق، تلك الفجوة فرصة يمكن استغلالها وغالبا يمكن القول أنه يصبح القطاع السوقي غير المستغل أفضل فرصة لاستراتيجية متاحة.

- القاعدة الثانية تنبع من اتباع القواعد الخاصة بنظرية القرارات والخاصة بعدم محاولة التعظيم الجزئي، ولتفسير ذلك فيما يتعلق بتقسيم السوق واستخدام خريطة ادخال المنتج للسوق، فإنه لا ينبغي أن تقوم المؤسسة بالتركيز على أحد القطاعات وترك القطاع الآخر، ففي هذه الحالة فإن النجاح في احد القطاعات سيتم إضاعته بالفشل في القسم الآخر من السوق وبالتالي لابد وأن يكون لدى المؤسسة هدف واحد ومحدد يتم تغطيته من خلال عملية تقسيم السوق.

- وتتلخص القاعدة الثالثة بأنه لا يجب استخدام استراتيجية واحدة لكل قطاعات السوق، فنجاح استراتيجية تسويقية معينة في قطاع سوقي محدد لا يعني بأي حال من الأحوال نجاح نفس الاستراتيجية في قطاع آخر، وهذا ما يبنى عليه التسويق، فكل قطاع سوقي له مزيجه التسويقي الخاص به بحيث يتلاءم معه و يناسبه.

- أما القاعدة الرابعة أنه يجب على المؤسسة أن لا تضع نفسها وسط الخريطة الخاصة بإدخال المنتج للسوق، إذ أن نقطة المنتصف تعني وببساطة أن المؤسسة تتبع استراتيجية غير مميزة، وبمعنى آخر فإن خصائص هذه الاستراتيجية غير واضحة وليس لها ما يميزها كاستراتيجية مستقلة.

2.3.2. المتغيرات المالية.

تعتبر الجوانب المالية من أهم الجوانب التي يمكن أن تساهم في نجاح أو فشل التنفيذ الخاص باستراتيجية معينة، فتوافر الأموال اللازمة لإحداث التغيير الناتج عن تنفيذ الاستراتيجية ويعتبر من المحددات الرئيسية لها لهذا تعمل المؤسسة على التخطيط المسبق للحصول على القدر الكافي من الأموال لإتمام هذه المهمة وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب من خلال تناول هيكل رأس المال والقوائم المالية والموازنات التقديرية.

1.2.3.2.هيكل رأس المال.

تعد مهمة الحصول على رأس المال بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب دورا هاما في نجاح التنفيذ الاستراتيجي، إلا أنها مهمة صعبة وتتطلب مجهود كبير ومتقن من إدارة المالية، لأن هيكل رأس المال الذي هو مزيج خاص بحقوق الملكية والديون المستخدمة في تمويل نشاطات المؤسسة[29]ص90. تتغير باستمرار وعلى الرغم من هذا إلا أن إدارة المؤسسة لابد وأن يكون لديها هيكلا ماليا معينا، ولابد وأن تكون كل القرارات المالية متسقة مع الهيكل المستهدف في ذهن الإدارة، فهذه القرارات تؤثر تماما على مستقبل المؤسسة ككل وليس فقط على عملية تنفيذ الاستراتيجية، باعتبار أن هيكل التمويل هو الذي يحدد العبء الذي تتحمله المؤسسة والمخاطر التي تواجهها وبالتالي فهو يعتبر محددا أساسيا لنجاح أو فشل تنفيذ الاستراتيجية المختارة.

ومن أهم أساليب التحليل المتعارف عليها لاتخاذ القرارات في هذا المجال، استخدم التحليل المالي لمجموعة من النسب المالية، ويوجد نوعين من النسب المستخدمة في هذا المجال وهي[29]ص91:

- عائد الأسهم.
- العائد قبل الضرائب (ربح التشغيل).

ويستخدم هذا التحليل حتى يمكن معرفة ما إذا كان التمويل عن طريق حق الملكية أو الديون، أو مزيج تمويلي من الديون وحق الملكية يعتبر التمويل الأفضل للحصول على التمويل المطلوب لتنفيذ الاستراتيجية.

ويعتمد هذا الأسلوب بصفة أساسية على معرفة الأثر الخاص بالديون مقابل الأثر الخاص بحق الملكية كمصدر للتمويل على عائد الأسهم تحت مجموعة من الافتراضات الخاصة بربح التشغيل الذي هو نفسه الربح قبل الفوائد والضرائب[29]ص93.

ومن الجانب النظري على المؤسسة أن تحصل على ديون بشكل كبير لتضمن هيكلها المالي وبما يمكنها من رفع زيادة العائد على الاستثمار ويتم ذلك عن طريق استخدام هذه الديون وتوظيفها في المنتجات والمشروعات الجديدة الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية والتي تحقق عائدا أعلى من تكلفة الديون.

إلا أنه أحيانا تصادف المؤسسة حالات أين ينخفض فيها عائد التشغيل فوجود حجم الديون الكبير في هيكلها التمويلي من الممكن أن يعرضها لمخاطر مالية ناتجة عن عدم القدرة عن السداد وبالتالي تجد المؤسسة نفسها متوقفة عن تنفيذ استراتيجيتها، وترجع هذه المخاطر إلى أن اللجوء إلى الديون كمصدر للتمويل على الرغم من انخفاض تكلفته مقارنة بحق الملكية يترتب عليه عبئا ثابتا يتمثل في الفوائد المرتبطة بنسبة محددة وتاريخ محدد لابد من الوفاء به وبغض النظر عن توافر السيولة اللازمة لذلك في المؤسسة، وبالتالي فقد فضل اللجوء إلى حق الملكية في مثل هذه الحالات على الرغم من ارتفاع تكلفة التمويل من هذا المصدر.

وبما أن اختيار المؤسسة لمصدر التمويل الملائم التنفيذ الاستراتيجي يمكن أن تتعرض لإختلاف مقدار ربح التشغيل المقدر والحقيقي، ولهذا على المؤسسة أن تحتاط لهذا الوضع بالتخطيط مسبقا في البحث عن مصدر التمويل المناسب في حالة ربح التشغيل المحقق سواء بالزيادة أو النقصان.

2.2.3.2.تطوير القوائم المالية التقديريـة.

تظهر القوائم المالية التقديرية من أهم المتغيرات التي تتحكم في نجاح التنفيذ الاستراتيجي، باعتبار أن تطوير القوائم المالية التقديرية أحد أساليب التحليل الأساسية التي يمكن استخدامها كأداة من أدوات تنفيذ الاستراتيجية، وهذا الأسلوب يسمح للمؤسسة بفحص النتائج المتوقعة التي يمكن أن تنتج في حالة إتباع مناهج مختلفة لتنفيذ الاستراتيجية، كما أن هذا الأسلوب يعتبر مفيدا لتحليل البدائل الاستراتيجية ذات جدوى وعن طريق تجهيز القوائم المالية التقديرية والتي تشمل الميزانية وقائمة الدخل فإنه يمكن القيام بحساب النسب المالية طبقا لمجموعة من الافتراضات المختلفة وبالتالي يمكن معرفة الجاذبية الخاصة لهذه العوامل في ضوء هذه الافتراضات المختلفة، إن ذلك يمكن المنظم من تقييم البدائل المختلفة وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية.

3.2.3.2.إعداد الموازنات التقديرية.

لكي تحدد المؤسسة مصادر التمويل اللازمة لانجاز المهام والنشاطات الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية المحددة يكلفها ذلك على مستوى الادارة المالية تحديد واعداد الموازنة التقديرية والتي هي كما سبق وأن تطرقنا لها موازنات نقدية وموازنات تشغيلية ويمكن توضيح ذلك كما يلي[29]ص96:

* إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يتطلب موارد مالية فإن جزءا أساسيا من هذه الموارد لابد وأن يكون متاحا في شكل نقدي حتى تستطيع المؤسسة سداد التزاماتها في المواعيد المحددة، وعلى ذلك فيلزم إعداد الموازنة النقدية والتي توضح موقف المؤسسة من حيث التدفقات النقدية الداخلية والتدفقات النقدية الخارجية، وبالتالي بيان حجم الفائض أو العجز النقدي وكذلك توقيت حدوث هذا العجز أو ذلك الفائض وهذا ما يساعد المؤسسة على تحديد أوجه استخدامات هذا الفائض النقدي كالاستثمار القصير المدى ومتى يجب عليها الاقتراض في حالة العجز[10]ص211.

ولإعداد الموازنة النقدية يلزم إعداد جدول المقبوضات وجدول المدفوعات لتتمكن المؤسسة من تحديد ما إذا كانت تواجه عجزا أو فائضا نقديا، وعلى المؤسسة أن تعامل على نفس الدرجة

من الأهمية كلا من الفائض والعجز لأن كلاهما له تأثير سلبي على نجاح تنفيذ الاستراتيجية، فالعجز النقدي يمكن ان يترتب عليه مشاكل متعلقة بقدرة المؤسسة على السداد في حين أن الفائض النقدي يترتب عليه مشاكل مختلفة تتمثل في إمكانية انخفاض العائد المحقق على الاستثمار وهو أيضا أمر بالغ الخطورة.

* كما يحتاج تنفيذ عمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع في المؤسسة إلى وجود رصيد نقدي بخزينتها أو البنك الذي تتعامل معه، كما تحتاج أن يكون لديها مواد خام بالمخازن وكذلك بضاعة تامة الصنع حتى يكمن تنفيذ عمليات الإنتاج وتنفيذ التزاماتها تجاه عملائها، كما أن المؤسسة قد تمنح عملائها ائتمانا يترتب عليه حاجتها للتمويل حتى يتم تحصيل هذه المبيعات الآجلة[29]ص96.

وقد تتغير الممتلكات الخاصة بالمؤسسة بتغيير استراتجياتها من فترة لأخرى سواء كان ذلك رغبة في تطورها أم كانت مسألة حتمية للتأقلم مع الوضع الخارجي الذي يحدث باستمرار، والمهم من هذا أن التغيير الذي يحدث للمؤسسة يؤثر بشكل حتمي على التغيير في حجم أصولها ومن سيحض بنسبة أكبر في تركيبها، إما حقوق الملكية أو الديون.

ومن خلال عملية التخطيط المالي يمكن أن يتبين للمدير المالي مدى كفاية أو عدم كفاية الأموال المتاحة للمؤسسة لتوفير للأصول اللازمة لإتمام نشاط الإنتاج، فإذا تبين أن هناك عجزا في التمويل فلابد من إيجاد وسيلة للحصول على تمويل لسداد هذا العجز وإن تبين أن هناك فائض مالي فلابد أيضا من التفكير في كيفية استثمار هذا الفائض ومن هنا تتضح أهمية إعداد الموازنة التقديرية إذ عن طريق تقدير الديون (الخصوم) ورأس المال المتاح خلال مدة الموازنة فإنه يمكن تحديد مقدار الفائض أو العجز المتوقع في الأموال خلال مدة إعداد الموازنة.

3.3.2. المتغيرات الإنتاجية والبحث والتطوير.

سنحاول في هذا المطلب معالجة المتغيرات الإنتاجية والبحث والتطوير المصاحبة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال التطرق إلى تعديل العمليات الإنتاجية لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية وتنمية نظام البحوث والتطوير لدعم تنفيذها.

1.3.3.2.تعديل العمليات الإنتاجية لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية.

إن ما تحوزه المؤسسة من ممتلكات وأصول معظمها يكون تحت تصرف إدارة الإنتاج لهذا فالجزء الهام من مراحل تنفيذ الاستراتيجية يكون من ضمن عمليات الإنتاج وبالتالي فإن القرارات المرتبطة بوظيفة العمليات والإنتاج يكون لها تأثير على عملية تنفيذ الاستراتيجية بشكل شامل، ويرجع ذلك إلى أن القرارات في هذا المجال تؤثر على المجالات الإدارية والتسويقية والمالية وكذلك البحوث والتطوير وعلى أهم عنصر في التنفيذ ألا وهو القرارات المتعلقة بالعنصر البشري.

ونجد من بين القرارات المرتبطة بوظيفة العمليات والإنتاج مثل[46]ص182:

- حجم المصنع وموقعه.
- تصميم المنتج والتعبئة والتغليف.
- اختيار المعدات.
- نوع الأدوات الإنتاجية.
- حجم المخزون ومراقبة المخزون.
- مراقبة الجودة.
- تقسيم العمل والتخصص.
- التدريب.
- الشحـ ن.
- الابتكارات التكنولوجية.

ولهذا على المؤسسة أن تقوم بتعديل العمليات الإنتاجية وتكيفها حسب الاستراتيجية المتبناة ليكون لها أثر إيجابي بحيث تساعد وتساند القرارات المتخذة بشأن العمليات الإنتاجية المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية.

وعلى سبيل المثال في حالة أحد مصانع المواد الغذائية للمعلبات الجاهزة يتم تعديل مذاق الأغذية لتتلاءم مع الذوق المحلي وفي السوق المحلي ويلي ذلك التعديل أو إيجاد العمليات الإنتاجية التي يمكن من استخدام المواد الخام أو المكونات المحلية لهذه الأغذية، وفي هذه الحالة إذا فشل هذا المخطط الاستراتيجي في جعل العمليات الإنتاجية متوائمة مع التغيير الذي حدث في الاستراتيجية

فإن ذلك ما يفوق في تأثيره الفوائد المترتبة على تنويع الأسواق إذا كانت تلك هي الاستراتيجية المطلوب تنفيذها.

ومن ضمن المفاهيم الناجحة التي تم تطبيقها في محل إدارة العمليات الإنتاجية هو مفهوم Just In Time (JIT) [38]ص160 بحيث يتم تسليم الأجزاء والخدمات على خط الإنتاج عند الحاجة إليهم وبالتالي يتم الاستغناء عن إيجاد مخزون للوفاء بمتطلبات الإنتاج في حالة التأخر عن مواعيد التسليم من قبل الموردين ويهدف استخدام هذا الأسلوب إلى إحداث تخفيض ذو أهمية في تكلفة تنفيذ الاستراتيجية.

وقد أوضحت الدراسات[29]ص106 بالنسبة لمفهوم Just In Time (JIT) أن غالبية الشركات الصناعية الألف الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم الآن بتجربة أو الاستعداد لتطبق خطة تصنيع طبقا لمفهوم (JIT)، وبالتالي فإن الموردين الذين لا يرغبون أو لا يستطيعون تعديل سياستهم طبقا للقواعد الجديدة الخاصة بهذا المفهوم سيجدون أنفسهم بمرور الوقت خارج مجال الأعمال وبالتالي فإن الفشل في قائمة السياسات الخاصة بالإنتاج والتصنيع لعملية التنفيذ الاستراتيجي من الممكن أن تكون لها نتائج وخيمة وبوجه عام فإن الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا متقدمة، فلا تمثل لديها تكلفة الإنتاج مشكلة ذات أبعاد خطيرة لأن التسهيلات الإنتاجية في مثل هذه الصناعات عادة ما تتميز بالمرونة، وذلك ناتج من طبيعة الصناعة نفسها والتي تتطلب طبيعة منتجاتها عمليات تغيير مستمرة، فعلى سبيل المثال فإن الصناعات الخاصة بمنتجات البلاستيك تعتمد على نظم تصنيع تتميز بمرونة عالية حتى تتمكن من مقابلة التغيير المستمر والتحول المستمر في متطلبات السوق، ومن ناحية أخرى فإن الصناعات التي تنتج للسوق (الإنتاج المستمر) تعتبر تكلفة الإنتاج في مرتبة متقدمة من حيث الأهمية عن مرونة التسهيلات الإنتاجية وذلك راجع للسوق وليس للإنتاج هو الذي يحدد الوضع التنافسي للمؤسسة.

كما أن الوقت والسرعة في تعديل نظام الإنتاج المناسب لتنفيذ الاستراتيجية دور كبير وبالغ الأهمية، بحيث أوضح كل من Stobaugh & Telsio[29]ص107 في دراسة أقيمت على إحدى المؤسسات بخصوص عمليات التنفيذ الاستراتيجي، أن المؤسسة هذه تعرضت للمشاكل نتيجة للبطء الشديد في إدراك أن تغيير استراتيجية المنتج لابد وأن يصحبه تغير في مهام نظام التصنيع التي يمكن صياغتها في شكل متطلبات خاصة بتكلفة مرونة المنتج ومرونة الحجم وأداء المنتج

وكذلك إتساق المنتج وهذه المتطلبات هي التي تحدد السياسات الإنتاجية المناسبة التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجية.

ومن خلال كل هذا فالتغيير في الاستراتيجية يفرض على المؤسسة التغيير في سياسات الإنتاج، وعلى التغيير أن يمس كل المهام التي تدخل في تركيب العمليات الإنتاجية، بحيث تشمل النواحي الخاصة بالموقع ونطاق مجال التسهيلات الإنتاجية والمفاضلة بين العمليات الصناعية ودرجة التكامل الرئيسي لكل نوع من التجهيزات الإنتاجية على حدى واستخدامات وحدات البحث والتطوير ونظام الرقابة على الإنتاج وكذلك شراء ترخيص لاستخدام تكنولوجيا معينة.

2.3.3.2.تطوير نظام البحث والتطوير لدعم تنفيذ الاستراتيجية.

تقدم مهنة البحث والتطوير نوعا من التكامل في مراحل التنفيذ الاستراتيجي، وإذا نظرنا إلى مهام رجال البحوث والتطوير فإننا نجد على سبيل المثال أنهم يقومون بالمهام الموالية[46]ص182:

- تطوير منتجات جديدة.
- تحسين المنتجات الحالية.

وهاتين المهمتين تمثل الدور الأساسي في تسهيل عملية تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك فإن الدور الذي تؤديه إدارة البحوث والتطوير في نقل التكنولوجيا كتعديل عمليات الإنتاج لتناسب الخامات المتوفرة وتطوير العمليات الإنتاجية لتلائم الأسواق المستهدفة وتغيير المنتجات لتلائم الذوق الخاص بها. كل ذلك يمثل النجاح أو الفشل فيه مساعدا أو معرقلا للنجاح في تنفيذ الاستراتيجية.

وقد حدد William Kimmerly ثلاث جوانب رئيسية لتحسين مساهمة البحوث والتطوير في تنفيذ الاستراتيجية[29]ص108:

* الجانب الأول: تحسين قدرات تشغيل البيانات في المؤسسة ويعني بذلك وجود نظام معلومات على درجة عالية من الكفاءة يمكن من أداء وظيفة البحوث والتطوير بشكل أفضل.

* الجانب الثاني: وضع قيود أو محددات على نشاط العاملين بالبحوث والتطوير، وبدون أن تكون هذه القيود أو المحددات عائقا لعملية الإبتكار والتطوير، ولكن تكون فقط بمثابة الجسور التي توجه تيار البحث واتجاهه.

* الجانب الثالث: تحقيق درجة عالية من التلاؤم بين أهداف المديرين وأهداف العاملين في مجال البحث والتطوير وبالتالي تسهيل التنسيق والاتصال بين الجانبين وهذا يكون له انعكاسا ايجابيا على فهم الباحثين لمتطلبات المديرين من مجالات التطوير المطلوبة التي تمس المؤسسة.

وقد لوحظ أن هناك جانبين أساسيين قد قاد المجتمعات المتطورة لإحداث نمو سريع في كلا من عدد وحجم الإدارات الخاصة بالبحوث والتطوير.

1- التطوير التكنولوجي: والذي كان له تأثير على المستهلك والمنتجات والخدمات الصناعية والذي أصبح يحدث بمعدل سريع ومرتفع.

2- اعتماد اغلب المؤسسات الناجحة في الوقت الحاضر على تطوير منتجات جديدة حتى يمكنها الوفاء بمتطلبات الربحية وتحقيق النمو.

ولهذا فالمؤسسات تعطي اهتماما كبيرا لنشاط البحث والتطوير بحيث تخصص موازنة خاصة لإدراكها، وكل هذا الاهتمام من المؤسسات ناتج عن مدى أهمية الدور الذي تقوم به وظيفة البحث والتطوير كما يوضح مدى أهمية هذا الدور فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجية.

وقد أوضحت الدراسات الحديثة[29]ص112. أن أغلب المؤسسات التي حققت نجاحا في تطوير المنتجات الجديدة تقوم بالعمل طبقا لإستراتيجية محددة للبحث والتطوير والتي تربط بين نواحي القوة الداخلية التي تتمتع بها المؤسسة مع الفرص الخارجية المتوفرة في السوق وذلك في ضوء أهدافها، كما اتضح أن وجود استراتيجية جيدة للبحث والتطوير ومن ثم السياسات المصاغة

جيدا تمكن من المقابلة بين الفرص التسويقية والقدرات الداخلية للمؤسسة وتقدم بالتالي رؤية مبدئية لكل الأفكار التي يمكن توليدها وتطويرها.

بالإضافة إلى كل هذه المتغيرات الوظيفية هناك وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تلعب دورا هاما في تنفيذ الإستراتيجية حيث أنه بدون قيادة واعية وتوجيه صحيح يعتمد على الإرشاد والتحفيز، واختيار سليم للكفاءات البشرية اللازمة أو تنمية العاملين الحاليين فإنه لا يمكن توقع النجاح لعملية تنفيذ الإستراتيجية (وسنرى الجوانب الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الفصل اللاحق وتجنبا لتكرار نفس المعلومات والتكديس).

في نهاية هذا الفصل والخاص بالمتغيرات المصاحبة لتنفيذ الإستراتيجية يمكن ببساطة القول بأن تنفيذ الاستراتيجية يعني الخضوع للتغيير، وأيضا يمكن القول بان الإعداد الناجح للخطط التنفيذية ضروري لكن لا يضمن التنفيذ الناجح للاستراتيجية رغم ما تحاول تعديله ليتلاءم كل من الصياغة المرغوبة ومتطلباتها خاصة وأن المؤسسة تواجه عدة عراقيل ومشاكل أثناء التنفيذ سواء كانت متعلقة بالانحراف عن الأداء المطلوب أو كانت متعلقة بضعف قدرات الأفراد أو تهاونهم أو أزمات أثناء عملية التغيير التنظيمي، لهذا فهي بحاجة إلى دعم ومساعدة التي تجدها في توفير البناء التنظيمي والأنظمة الإدارية (نظم الحوافز، المراجعة والمراقبة، نظم المعلومات، وإنجاز السياسات) وعمل جاد من قبل كل الموظفين والمدير على حد سواء.

الفصل 3

الأنظمة المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية.

تطرقنا في الفصل السابق إلى أن تنفيذ الاستراتيجية يستدعي التغيير في المواقع الحساسة بالمؤسسة والتي تشمل المتغيرات التنظيمية والوظيفية حتى تتلاءم والاستراتيجية المرغوبة تنفيذها، إلا أنها تحتاج إلى أنظمة أخرى تساعدها على نجاعة التنفيذ حين تواجهها عراقيل وصعوبات أثناء قيامها بهذه العملية وذلك بتوفير بناء تنظيمي يعالج هفوات تنفيذ الإستراتيجية المرغوبة والأنظمة الإدارية التي تحقق الترابط والتنسيق بين كل أجزاء المؤسسة والتي سنناقشها في مبحثين البناء التنظيمي والأنظمة الإدارية المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية.

1.3 البناء التنظيمي المساعد على تنفيذ الاستراتيجية.

تشاهد المؤسسة تغييرا أثناء تنفيذها لاستراتيجيتها وهذا التغيير يمس تنظيمها ووظائفها وثقافتها وكل مستوياتها وأجزائها وأثناء ممارستها للخطوات الأولى لهذا التنفيذ يتولد تضاربا بين تنظيمي الاستراتيجية المعهودة والاستراتيجية الجديدة مما يعيق نشاط المؤسسة ويؤخرها عن بلوغ أهدافها، لهذا يكون تجهيز البناء التنظيمي أمر في غاية الأهمية لنجاعة التنفيذ الاستراتيجي والذي يشمل التغيير التنظيمي والتغيير الثقافي والقيادة الإدارية.

1.1.3. التغيير التنظيمي.

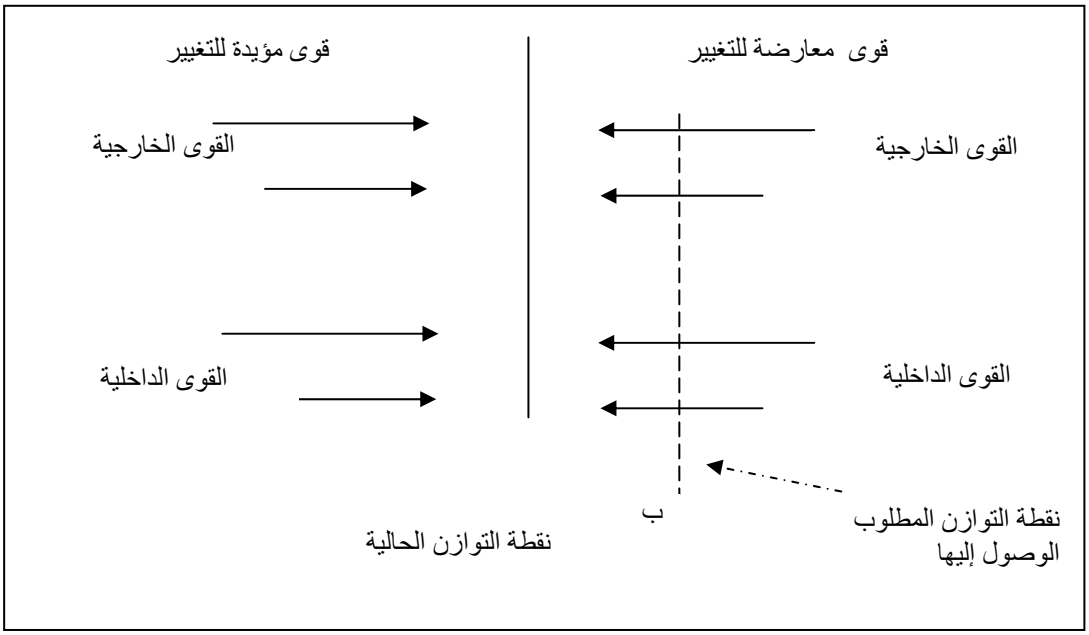
إن التغيير الذي يمس القوى المؤثرة في المؤسسة يؤدي حتما إلى تغيير الاستراتيجية المعهودة لديها وبطبيعة الحال إذا غيرت استراتيجيتها يلحق هذا تغييرات أخرى تمس كل جزء يساهم في أدائها التنظيمي وهذا ما يشكل لها تهديدات إن لم تقم مسبقا بالتخطيط للأزمات الطارئة

من جراء هذا التغيير، وسنرى في هذا المطلب كيف يمكن للمؤسسة أن تحدد القوى البيئية المرتبطة بالتغيير ثم أسباب مقاومة التغيير وبالتالي الاستراتيجيات التي تتخذها لتفعيل التغير التنظيمي.

1.1.1.3.تحليل القوى البيئية المرتبطة بالتغيير التنظيمي.

عند انتقال المؤسسة إلى تنفيذ استراتيجية جديدة تختلف عن تلك التي تبنتها سابقا يتطلب من الإدارة العليا أن تقوم بتحديد كل القوى التي يمكن أن تتأثر بهذا التغيير[17]ص 353، بحيث يمكن أن تكون هذه القوى مساندة للتغيير أين لا تواجه من خلالها المؤسسة أية صعوبات في تنفيذ استراتيجيتها، أو تكون هذه القوى مخالفة لما جاء به التغيير وفي هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها أمام مقاومة ضد مضمون استراتيجياتها الجديدة، وقبل أن تقوم المؤسسة بأي تصرف (فعل أو رد فعل) عليها أن تكتشف أولا القوى التي تعمل مع وضد التغيير وتحليلها ليسهل معاجلة الأمور المخالفة والواقعة في وجه تنفيذ استراتيجياتها.

ومن الأساليب المستخدمة في تحليل القوى التي تعمل مع أو ضد التغيير أسلوب تحليل القوى البيئية المستمد من ميدان دراسة علم الطبيعة[17]ص353. الموضح في الشكل التالي.



الشكل رقم (19): أسلوب تحليل القوى البيئية[17]ص354.

وحسب هذا الشكل يتضح أن أسلوب تحليل القوى البيئية يعمل على جمع كل عناصر القوى البيئية الداخلية والخارجية المساندة والمعارضة للاستراتيجية قيد التنفيذ والتعبير عن القوة النسبية لكل عنصر من هذه العناصر من خلال طول السهم الذي يمثله.

ويعمل هذا الأسلوب للوصول إلى نقطة التوازن التي يتساوى فيها القوى البيئية لمساندة للتغيير مع القوى البيئية المعارضة له، أما بالنسبة للمؤسسة تحاول خلق نقطة توازن تلائم تنظيمها بطبيعة الحال انطلاقا مما حدده لها الأسلوب من قوى مؤثرة، وذلك من خلال:

- زيادة حجم القوى التي تعمل مع التغيير.
- التقليل من القوى التي تعمل ضد التغيير.

وعند استخدام هذا الأسلوب على المؤسسة أن تتأكد من أنها قد حددت كل القوى البيئية التي تعمل على مساندة التغيير والمعارضة له وسنوضح في المثال الموالي بعض الأمثلة عن هذه القوى[17]ص353.

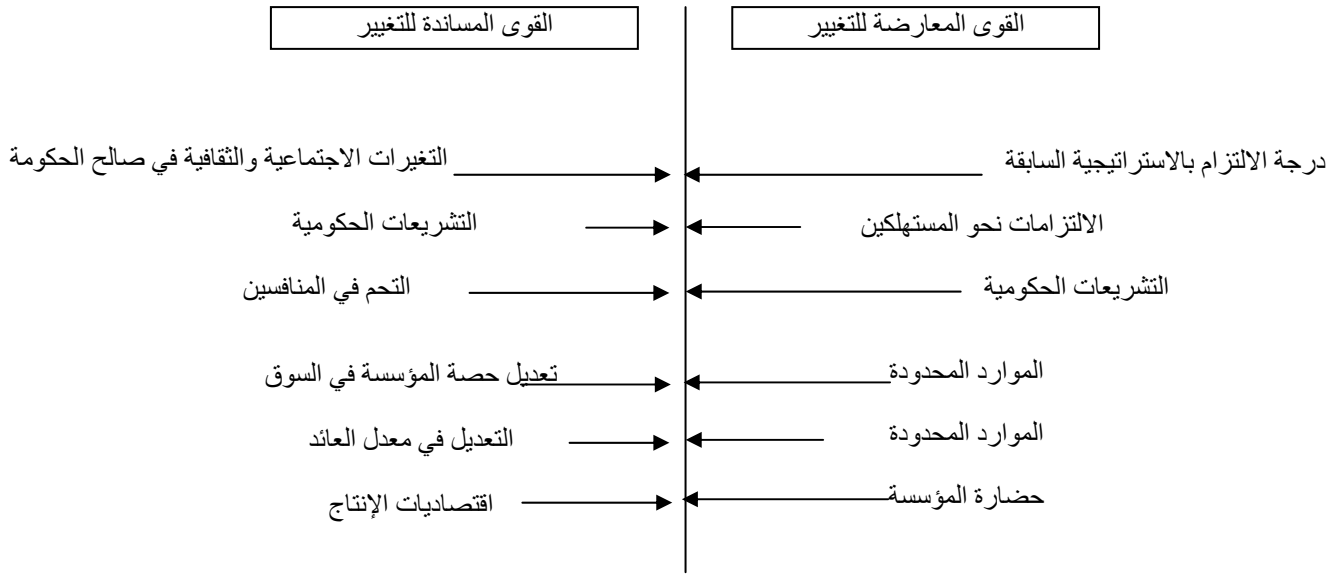
القوى الداخلية:

1- الموارد المادية المحدودة.
2- العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها.
3- ثقافة المؤسسة.
4- التغيير في حصة المؤسسة في السوق.
5- التغيير في معدل العائد على الأموال المستمرة.
6- اقتصاديات الإنتاج بحجم كبير.

القوى الخارجية:

1- درجة الالتزام العالية بالاستراتيجيات والسلوك السابق على التغيير.
2- التزامات المؤسسة تجاه مستهلكيها.
3- التشريعات الحكومية.
4- التغيرات الثقافية والاجتماعية لأفراد المجتمع.
5- الضغوط الناشئة عن المنافسة في الاسواق.

وسنصنفها الآن حسب أسلوب تحليل القوى البيئية المتعلقة بالتغيير في الشكل التالي كمثال توضيحي نعطي فيه النسبة لكل عنصر عشوائية.



الشكل رقم(20): مثال عن أسلوب تحليل القوى الخارجية والداخلية المؤيدة والمعارضة للتغيير في استراتيجية المؤسسة[17] ص 355.

وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة التقليل من عناصر القوى المعارضة وذلك مثلا بتوفير الموارد والعمل على إدارتها وتخصيصها وفق نظام توزيع وتخصيص الموارد وبالتالي يصبح كعنصر قوي فعال يساند تنفيذ الاستراتيجية، أما فيما يخص درجة إلتزام الأفراد بالاستراتيجية السابقة فتستطيع المؤسسة بوجود قائد إداري ماهر وملائم للوضع الذي تعيشه أن يتولى إقناع الأفراد بهذا التغيير المرفوض لديهم، وهذا ما سنراه في المطلب التالي.

هذا بالنسبة للعناصر التي تستطيع المؤسسة التعامل معها ومعالجتها أما بالنسبة للعناصر التي لا يمكن التحكم فيها تستطيع المؤسسة أن تسخر ما لديها من قوى داخلية أو فرص خارجية لتتكيف مع التهديدات التي تواجهها.

والمهم في تحليل القوى البيئية المرتبطة بالتغيير أنه على المؤسسة أن تحاول قدر الإمكان توضيح كل المتغيرات أو العناصر البيئية ذات التأثير الإيجابي أو السلبي على تنفيذ الاستراتيجية حتى لو كانت القوة النسبية في التأثير على كل عنصر ضئيلة جدا، وذلك لكي تتمكن من معالجة الأمور قبل تضخمها وكذلك لكي تكتسب فكرة عن تلك العناصر البيئية التي من الممكن أن تتسبب في مقاومة ضد تنفيذها، وبهذا تكون مستعدة للأزمات قبل وقوعها مما يتيح لها معالجة الاضطرابات في الوقت المناسب[16] ص88.

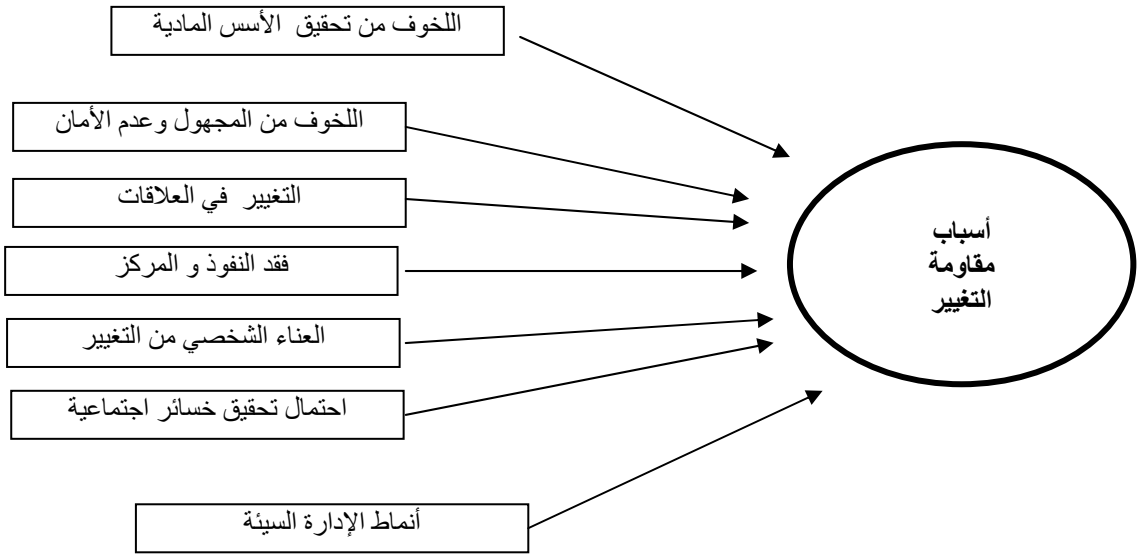
ولقد تم تنمية بعض الارشادات لرجال الادارة العليا والتي تساعد على استخدام أسلوب تحليل القوى البيئية المتأثرة بالتغيير في إختيار وتطبيق الاستراتيجيات الجديدة ومن أهم هذه الإرشادات ما يلي[17] ص356:

- كلما كان التغيير جوهريا كلما كان على المؤسسة ان تتوقع درجة اكبر من المقاومة والعكس صحيح.
- تزويد الافراد بالمعلومات يؤدي الى إقناعهم بأهمية وفوائد التغيير والذي يساعد على قبولهم له بدرجة أكبر.
- إشعار الأفراد بأن التغيير سيمس كل من يعمل في ظل المؤسسة سواء كان أفراد عاملين أو مديرين.
- إن بعض المواقف قد تؤدي إلى استخدام القوة والإجبار في فرض التغيير وبصفة خاصة عندما يكون هناك أفراد يتسمون بالجمود الفكري ولا يرغبون في تعديل طريقة أدائهم للعمل.
- أي تغيير لابد وأن يواجه مقاومة من طرف كل من يؤدي مهمة في المؤسسة الا إذا كان هذا التغيير برغبتهم.

يتغير مسار تنفيذ الاستراتيجية بطبيعة الحال بتغيير القوى المؤثرة في صياغة الاستراتيجية في حد ذاتها، هذا ما يجعلها تغير مسارها بالكامل وذلك حسب ما تمليه عليها، إذن أي تأثير من العوامل البيئية الداخلية أو الخارجية ليؤدي إلى تغيير في المناخ التنظيمي بحد ذاته ليتلائم من جديد مع الاستراتيجية الجديدة، وهذا ما يولد مقاومة من طرف الجهاز التنظيمي خاصة وأن أساس الأفراد، وسنتناول في الفرع الموالي مقاومة التغيير وأسبابه وكيف يتم معالجته.

2.1.1.3.مقاومة التغيير.

يتوقف نجاح التغيير بالدرجة الأولى على قبول الافراد والجماعات للوضع الجديد وتعاونهم معه والتساؤل الرئيسي يتجه نحو التعرف على اسباب تكوين الافكار للاتجاهات المتعارضة لدى هؤلاء الافراد ومواقفهم بالنسبة لقضية التغيير[16] ص277. والشكل الموالي يوضح لنا أهم أسباب مقاومة التغيير .



الشكل رقم (21): أسباب مقاومة التغيير[16] ص278.

ويمكن شرح هذه الأسباب فيما يلي[16] ص279:

ـ الأسباب المالية: يتخوف كثيرا من الأفراد من الخسائر المالية التي يمكن أن تترتب عن تنظيم يجهلونه ويجهلون نتائجه، فيمكن أن يتضمن التغيير تحقيق مكاسب مالية للفرد كما يمكن العكس لذا فاحتمال الكسب لديهم ضعيف بالمقارنة باحتمال الخسارة وهذا ما ينطبق على طبيعة الفرد فإنه يتذمر من المجهول.

- الخوف من المجهول: فكثير من الأفراد يقاومون التغيير لتخوفهم من النتائج غير الواضحة، فالاحتفاظ بالموجود أيسر من الإنطلاق في المجهول والبحث عن المفقود، ويسمى هذا الشعور بالأمان والاستقرار.

- التغيير في العلاقات والارتباطات الشخصية: فالتغيير في النواحي الفنية قد يصاحبه تغير آخر في الارتباطات والعلاقات الشخصية وهو ما يؤدي إلى مقاومة التغيير.

- عدم فهم أهداف التغيير ومبرراته والخوف من زوال بعض الإمتيازات والقوى والتوازنات بين الإدارات.

- العناء الشخصي من التغيير وصعوبة تغيير عادات الفرد، فمثلا تغيير مكان الفرد بمكان آخر حتى ولو كان في ذات المدينة التي يعمل بها يتطلب ذلك تغييرا في عاداته ومجريات أموره والتي تتمثل في عادات تأصلت فيه، وكل عادة رئيسية يتبعها عادات يصعب أيضا التحرر منها.

- التجربة السابقة من التغيير وأثرها على قبول الفرد لها، فإذا ما حدث أن الفرد لم يكن موفقا عند إحداث تغيير سابق فإن ذلك عادة ما يترك أثرا في ذاته فقد تتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية بصفة مبدئية لكل تغيير، وقد يرجع ذلك إلى تجارب الفرد السابقة منذ طفولته، وقد يسفر ذلك الإختلاف موافق الأفراد من التغيير.

وهذه الأسباب التي تولد المقاومة تأخذ عدة أشكال بعضها ظاهر وواضح وبعضها ضمني وغير ظاهر[16] ص280، ومن أشكال المقاومة الظاهرة تكوين النقابات أو ترك العمل والغيابات أو الاضرابات، أما أشكال المقاومة الضمنية فقد تأخذ صورة المقاطعة أو البطء في الأداء أو الزيادة من حجم العمل الخاطئ أو زيادة غياب الأفراد عن المؤسسة بسبب التمارض.

فأهم جانب الذي ينبغي أن ندركه في صدد نتائج المقاومة أن حجم المقاومة قد لايأخذ الشكل الخطي (بمعنى انتظام درجة المقاومة على وتيرة واحدة ولكن قد يحدث أو يوجد الرفض والمقاومة داخل صدور بعض الأفراد ضد الاستراتيجيات الجديدة، وأن يتراكم هذا الرفض عبر الزمن إلى أن تأتي لحظة معينة لا يستطيع فيها الفرد أن يتحمل هذا الصراع داخله فيضطر إلى إخراجه في صورة ثورة ومقاومة.

ومن جانب آخر فإن عملية مقاومة التغيير ليست كلها ذات آثار سيئة، فبدلا من أن تنظر الإدارة إلى أن السلوك الخاص بمقاومة التغيير هو سلوك سيئ ولابد من القضاء عليه في بدايته

فإنها يمكن أن تنظر إليه على أنه تحذير أو إشارة إلى وجود بعض الجوانب الخاطئة في هذا التغيير والذي لابد من أن تعمل على التغلب عليها والمهم للإداضرة أن تتعامل مع هذه الجوانب قبل أن تستفحل المقاومة على أنه شيء أساسي لابد وأن يصاحب عملية التغيير وأن عليها أن تدير هذه المقاومة في سبيل تعظيم أداء المؤسسة ومنه نجاعة التنفيذ الإستراتيجي .

3.1.1.3.استراتيجيات التغيير.

حسب ما تقدم فإن أي عملية تغيير تخص الإطار التنظيمي بالمؤسسة فهي مهددة بالمقاومة، ونجاحها محتمل ويتوقف على مدى قبوله من طرف الأفراد خاصة وأنهم العنصر الحي والنشيط في تنظيمها، ولضمان نجاح عملية التغيير اقترح كريت لوين lewin ـ أشهر من كتب في عمليات التغيير – ثلاث استراتيجيات تغيير بمراحل متسلسلة وهي[17] ص351:

1- مرحلة إذابة الثلوج.
2- مرحلة التغير.
3- مرحلة إعادة التثليج.

1- مرحلة إذابة الثلوج: تبذل المؤسسة جهودا في أول مرحلة التغيير بإعطاء فكرة عن الوضع الجديد الذي تصبو إليه لكي تجعل الأفراد يتقبلون عملية التغيير، فخلق الاستعداد لدى الأفراد أو لدى المؤسسة للقيام بالتغيير هو الذي يطلق عليه بعملية إذابة الثلوج.

وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد بالمؤسسة إلى إدراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء مما يعود عليهم بعواقب لا يضنونها، وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم لقبول مفهوم ضرورة القيام بتغيير السلوك أو الاستراتيجية الحالية[47] ص315، ولتدعيم هذا الإدراك فقد تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء والتي تظهر سواءا في الأداء مثل إنخفاض معدل الربح، أو تدهور وضع المؤسسة في السوق وبالتالي تتكمن من إقناع الأفراد العاملين بها بأن هناك ضرورة هامة للتخلص من الاستراتيجية الحالية والإنتقال إلى وضع جديد.

2- مرحلة التغيير: وتتضمن هذه المرحلة إختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، بحيث تكون هذه المرحلة أطول نسبيا لاستراتيجيات التغيير الأخرى فقد تستغرق عدة شهور أو أحيانا عدة سنوات، وهناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء تنمية وتطوير المؤسسات والأكثر استخداما تلك المتمثلة في أسلوب تكوين فريق العمل، وأسلوب الإدارة بالأهداف، وأسلوب شبكة التنمية[17] ص365 بحيث تساعد هذه الأساليب الإدارة العليا في تدخلها لتطبيق بعض الاستراتيجيا ت الجديدة.

3- إعادة التثليج: من خلالها تحاول المؤسسة بناء درجة عالية من الإلتزام لدى الأفراد للسير في نهج الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة اتجاهها، وفي هذه المرحلة تحاول المؤسسة التغيير من ثقافتها بحيث تتناسب مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية الجديدة، وقد يتضمن ذلك تغيير بعض الأفكار أو القيم التي يؤمن بها العاملون في المؤسسة، وحيث يرى كوين Quinn في هذه النقطة بأن التغيير في ثقافة المؤسسة يجب أن يكون تدريجيا في بصورة مرحلية وفق ما يلي[17] ص365.

- محاولة دفع الأفراد إلى الاقتناع بأن أي استراتيجية لا يمكن أن تحقق ما تحققه الاستراتيجية قيد التنفيذ من نجاح.
- تركيز الجهود لبناء درجة عالية من الالتزام على أن الاستراتيجية قيد التنفيذ أفضل من سابقتها وهي أفضل بديل متاح.
- تشجيع الأفراد على البناء والنجاح في مجالات العمل المختلفة في ظل الاستراتيجية قيد التنفيذ وخلق درجة عالية من الثقة والقدرة على النجاح في الوقت المناسب.

وهذا ما يقودنا إلى مفهوم آخر يدخل في مساعدة التنفيذ الإستراتيجي ويساهم في تهيئة المناخ اللازم لها والمتمثل في التغيير الثقافي على مستوى المؤسسة.

2.1.3. التغيير الثقافي.

يعد التغيير الثقافي من أهم وأصعب التغييرات التي تمسها حملة التغيير للتلاؤم والاستراتيجية الجديدة والتي تستهدف أذهان الأفراد التي تشكل التنظيم في المؤسسة كما أن التغيير الثقافي هو

المفتاح الرئيسي في نجاح التغيير التنظيمي باعتباره يوجه الأفراد إلى أداء مهامهم بالشكل الصحيح ودون أي مقاومة.

ومن خلال هذا المطلب نحاول إدراك الثقافة التي تدعم بأكبر درجة ممكنة رسالة واستراتيجية المؤسسة إنطلاقا من تقييم الثقافة التنظيمية الحالية ودرجة توافقها والاستراتيجية المرغوبة تنفيذها وفيما يكمن جوهر التغيير الثقافي وكيفية إحداثه بالطريقة السليمة والناجحة.

1.2.1.3.تقييم الثقافة التنظيمية.

تتحدد نقطة البداية في التغيير الثقافي بجوانب السلوك والأداء المتوقع وانتشارها داخل أرجاء التنظيم بناءا على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي للمؤسسة من خلال تحليل سلوكات الأعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجرى التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولا ت الجارية بالمؤسسة[42] .

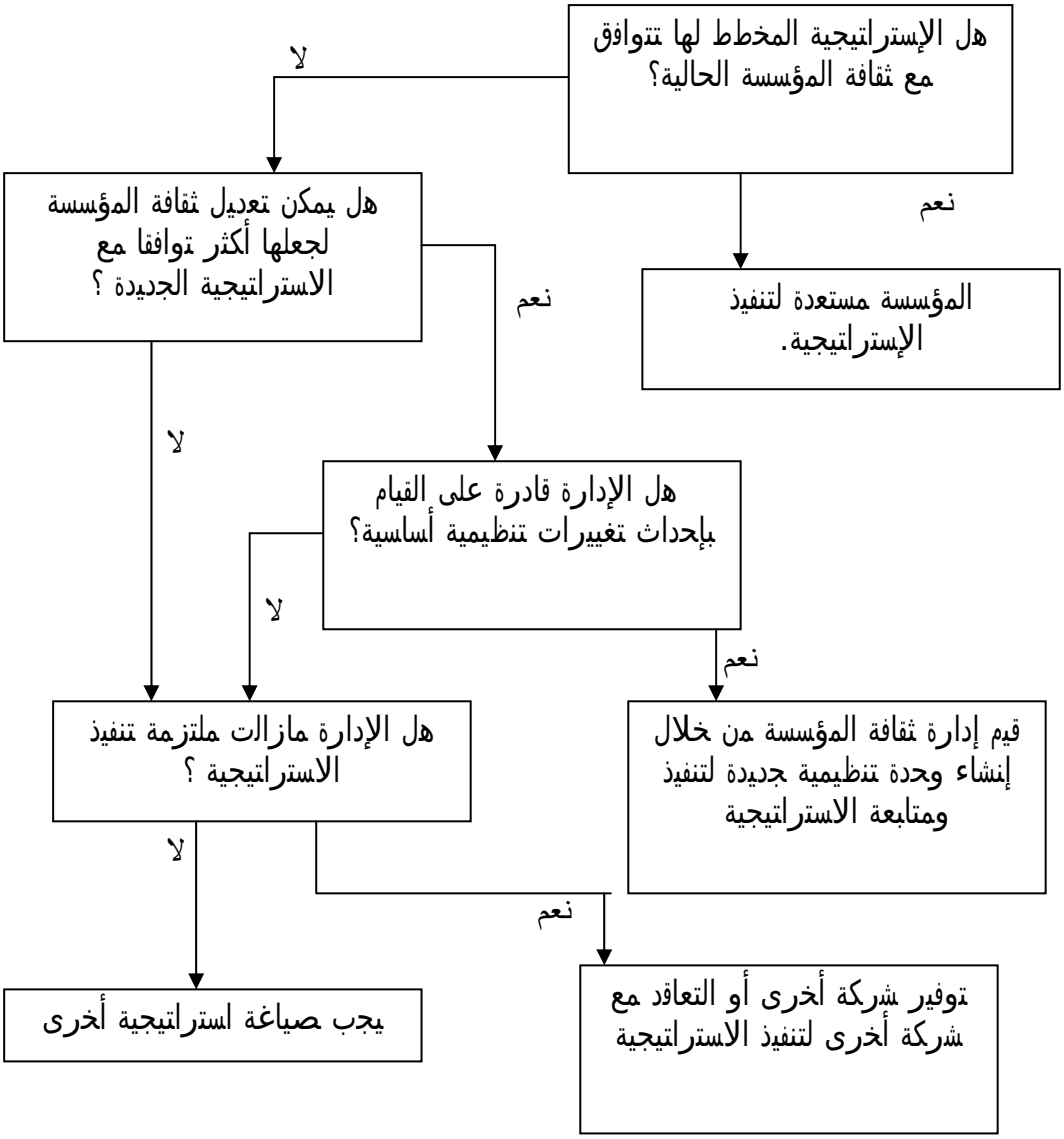
فعلى الإدارة العليا أن تسأل نفسها قبل إجراء التنفيذ للإستراتيجية، هل ثقافة المؤسسة الحالية تصلح لتنفيذ الاستراتيجية التي تم اختيارها أم لا ؟ والإجابة عن هذا السؤال يسمح للمؤسسة أن تدرك مستوى الثقافة الذي يتلاءم والإستراتيجية الجديدة، فإذا كانت الإجابة تدل على الموافقة فإن الإدارة العليا لا تواجه مشاكل من ناحية الثقافة التنظيمية أثناء تنفيذ استراتيجيتها، أما إذا كانت الإجابة تدل على الرفض فإنها ستواجه مشكل اختلال التوازن بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الجديدة المتبناه، وهنا لابد من إحداث هذا التوازن بتغيير الثقافة التنظيمية لبعض أو لمجمل عناصرها وذلك حسب ما تتطلبه الاستراتيجية قيد التنفيذ.

إلا أنه هناك جدلا يدور حول إمكانية هذا التغيير، حيث هناك من يرى أنه لا يمكن تغيير ثقافة المؤسسة وبصفة خاصة إذا كان هذا التغيير تغييرا جذريا، وفي الجانب الآخر هناك من يرى أن التغيير الثقافي ممكن ولو كان بشكل جذري[17] ص320 إلا أنه صعب ويأخذ وقتا طويلا[44] ص454 باعتباره تغيير يمس كافة المستويات التنظيمية ويستهدف تغيير أفكار ورؤى وقيم الأفراد – المكلفون بتنفيذ الاستراتيجية- الراسخة والمتراكمة في مخزونهم الفكري والمسؤولة عن سلوكاتهم،

والتي يستمدونها بطبيعة الحال من المجتمع المنشأ، والشكل رقم (22) يوضح أوجه النظر حول إمكانية التغيير الثقافي انطلاقا من تغيير التوافق بين الاستراتيجية قيد التنفيذ والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة[26] ص130 .

ومن خلال هذا الشكل يتبين لنا، إذا توافقت الإستراتيجية مع الثقافة التنظيمية تكون المؤسسة مستعدة لتنفيذ استراتيجياتها مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الأخرى اللازمة لنجاعة التنفيذ المذكورة في الفصل الثاني (الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ الاستراتيجية، نظام تخصيص الموارد الذي يعمل على توفيرها بشكل مطلوب وفي الوقت المطلوب وبأدنى تكلفة) إلى جانب الأنظمة المدعمة للتنفيذ الاستراتيجي التي سنراها من خلال هذا الفصل.

أما إذا كانت الاستراتيجية الجديدة لا تتوافق والثقافة التنظيمية السائدة فإن التكيف بينهما يأخذ مجريين هما إمكانية تعديل الثقافة التنظيمية لتتماشى والاستراتيجية المرغوبة تنفيذها، أو استحالة التعديل والتغيير الذي يؤدي بها في الأخير إما الاستنجاد بمؤسسة أخرى للحفاظ على الاستراتيجية الجديدة وإما تغيير التوجه الاستراتيجي من خلال صياغة استراتيجية أخرى تقوم على الثقافة التنظيمية السائدة.



الشكل رقم (22): تقييم التوافق بين الاستراتيجية قيد التنفيذ وثقافة المؤسسة[26]ص130

2.2.1.3.العوامل المساعدة على إحداث التغيير الثقافي.

سبق وأن ذكرنا أن القيم والمواقف والاتجاهات التي تشكل عمود الثقافة تعتبر محركا لطاقات وقدرات الأفراد وهي المسئول عن سلوكاتهم، لهذا تستحوذ على قدر كبير من الاهتمام من طرف المؤسسة أثناء عملية التغيير الثقافي، لهذا إحداث التغيير يستهدف مواقف الأفراد وقيمهم[16]ص124.

وتغيير مواقف الأفراد ينطلق من إحداث التغيير في قيمهم مع بعضهم وأساليب تعاملهم إزاء بعضهم، سواء كانت هذه القيم في نمط التعامل الرسمي أو غير الرسمي، الظاهرة منها أو الخفية، علاقات الجماعة فيما بينها، تطوير أساليب إشباع الحاجات الفردية وتحقيق أعلى مستويات التحفيز الفردي والجماعي وتغيير المواقف الانفرادية والمواقف الدفاعية وعدم المشاركة في العمل إلى مواقف التعاون بالثقة المتبادلة والانفتاح وحل مشاكل المؤسسة الحقيقية والاعتماد بين الأفراد والولاء لها[16]ص124، ويؤثر كل ذلك على مناخ العمل وتحسين مواقف الأفراد وبالتالي يؤثر بدوره على أداءهم وانسياقهم نحو مبتغى المؤسسة (بلوغ الأهداف بأداء جيد ومتقن)، وهذا لا يتوقف فقط على الثقافة التنظيمية المدعمة لتنفيذ استراتيجية النمو وإنما ينطبق على كل الحالات الممكنة للإستراتيجيات.

لهذا يستلزم تنفيذ الاستراتيجية قيما ثقافية مساعدة وقادرة على التعامل مع هذه الأخيرة وسنتخاص أهم القيم المسئولة على خلق كل المبادئ المدعمة للتغيير الثقافي في[16]ص125:

- الصدق والانفتاح في معاملات الأفراد ومع النفس، فالسلوك الطبيعي في الأفراد هو السلوك السليم والمثالي يتصف بالصراحة والصدق الأمر الذي يكشف عن المشكلات ويعمل على حلها، لهذا فالاحتيال والتمثيل وارتداء الأقنعة والكذب والسير على سياسة الإرضاء والاسترضاء هي سلوكات مرفوضة غير مرغوب فيها ولا تؤدي إلى الأداء المتميز وهذا ما أظهرته نتائج دراسة بيتر ووترمان -حول المؤسسات المتميزة التي جاءت في كتابه البحث عن التميز- إلى أن الإخلاص والتفاني من الأفراد من أهم العوامل التي تحقق الأداء الجيد[43]ص124.

- قدرة مجابهة المشاكل بين الأفراد: يظهر الصراع داخل المؤسسة نتيجة وجود خلافات بين الأفراد أو الجماعات أو الأفراد والجماعات على مستوى التنظيم بها أو لعدم الرضا، فالظاهرة ليست سلبية مثلما أتى في الفكر التقليدي للتسيير[16]ص125 بقدر ما توحي بوجود مشاكل ويجب أخذها بعين الاعتبار والتعامل معها بانفتاح واكتساب القدرة على مجابهتها، وحلها يساعد على توفر الثقة والصدق مع النفس وعلى إعطاء وتقبل ملاحظة التغذية العكسية.

- الاستعداد للمخاطر وتقبلها، ويعني ذلك القدرة على تحمل المخاطر مثل اتخاذ إجراء ما في مواجهة المشاكل التي يتجنبها الأفراد.

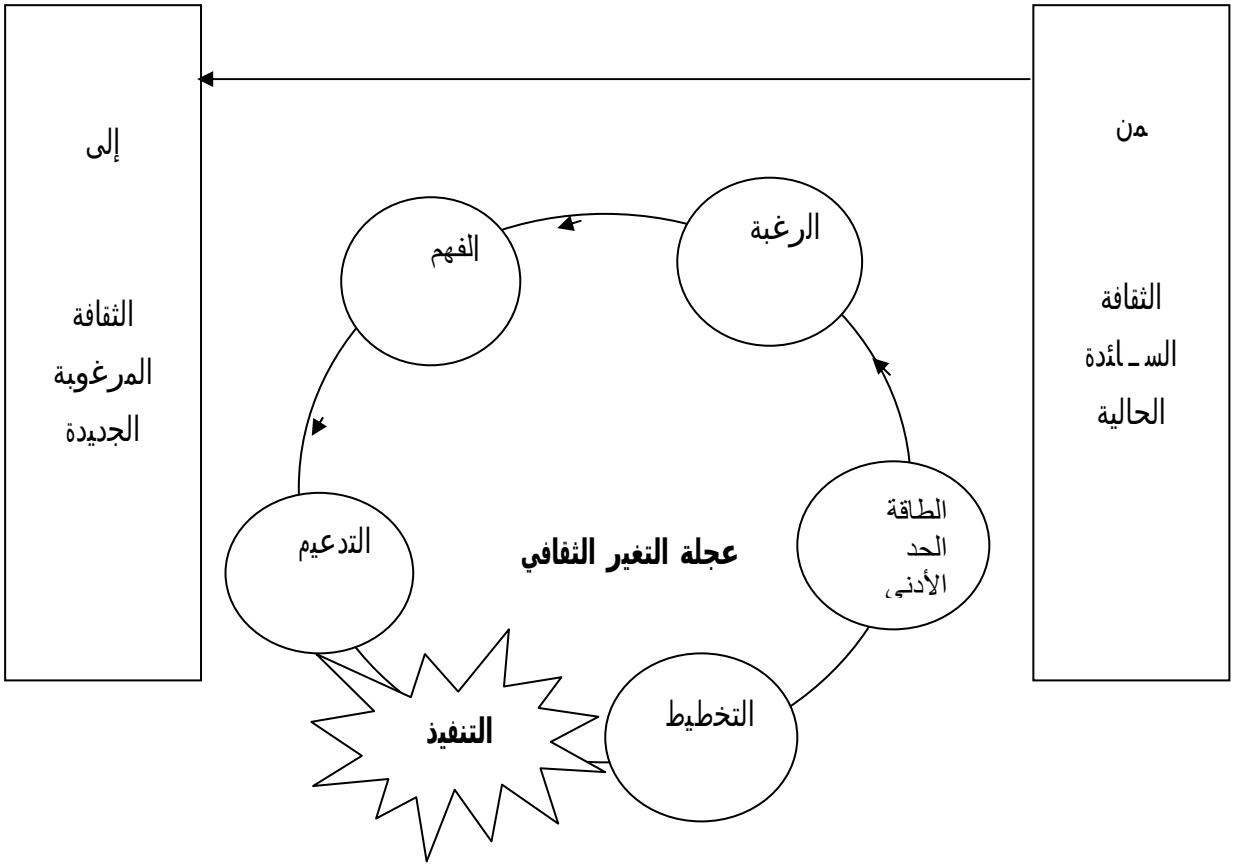
- القدرة على إعطاء وتقبل ملاحظات التغذية العكسية، إذ تساعدنا على تصحيح الافتراضات عن الآخرين والتوصل إلى حقيقة ما يحدث منها ومن ثم يتسنى للمؤسسة رؤية المواقف والسلوك والاتجاهات على حقيقتها، كما يساعد توافر الثقة والانفتاح والاحترام المتبادل على ممارسة وإعطاء وتقبل ملاحظة التغذية العكسية حتى تصبح عادة راسخة، وتكون النتيجة رؤية الذات وفهم أعمق وأدق التغيرات التي تجري حول الأداء الذي يقوم به كل فرد.

وهذه القيم تساعد على خلق جيل جديد وقيم ثقافية جديدة مدعمة لآليات التنافس، جيل يؤمن بظاهرة التغيير والمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة، جيل يملك التخيل والتفكير الإستراتيجي والابتكار والمبادرة، جيل له استقلالية وروح الاعتماد على النفس والحاجة العالية للإنجاز[42]، ولا بد أن تنعكس هذه القيم على أدائه الأفراد بما يرضي المؤسسة.

ونجد هذه القيم ضرورية لنجاعة الأداء التنظيمي ويساعد بدرجة كبيرة على تنفيذ الاستراتيجية، لذلك سنتطرق بالخطوات الأساسية لإحداث التغيير الثقافي لنتمكن من ترسيخها على مستوى المؤسسة.

3.2.1.3.إحداث التغيير الثقافي.

إن مسألة التغيير الثقافي مسألة تهز كيان الأفراد، ولا تتغير المؤسسات إلا إذا تحمل الأفراد مسؤولية هذا التغيير[48]ص53. وكثيرا من الأحيان نجد الفرد داخل المؤسسة لا يدرك التغيير الأمر الذي يعسر هذا الأخير لهذا على الإدارة العليا التدخل والتدعيم لتفعيله والشكل التالي يوضح عجلة التغيير من روتين العمل الحالي إلى روتين العمل الجديد عن طريق عجلة التغييرالثقافي.



الشكل رقم (23): عجلة التغيير الثقافي[48]ص65.

تبدأ الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي حسب العجلة الموضحة في الشكل بالتخطيط للتغيير حين تكتشف المؤسسة أنه لا سبيل للبقاء والاستمرار في ظل التحولات الجارية حولها إلا بتغيير سلوكات واتجاهات أفرادها وقيمها وافتراضاتها[42] تجاه العمل والوقت والنظام والسلطة والقادة والجماعات وعلاقتهم بها، والعلاقات فيما بينهم، وهدف المؤسسة ومصالحها، تقوم الإدارة العليا بدراسة وفهم ثقافتها السائدة قصد التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبي بهذا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد ومهارات على الأقل الحد الأدنى منها كي لا يكون عقبة أمام تحقيق هذا التغيير.

فهم الحاجة إلى التغيير وإحداثه[48]ص 64، لتحريك عجلة التغيير الثقافي بشكل سريع وفعال تحتاج إلى إدراك الأفراد لماذا هم بحاجة إلى التغيير وأيضا الرغبة في إحداثه وان يقتنعوا بجدواه، وأن يحققوا أهداف ذات مغزى لهم ومعرفة أثر ذلك عليهم .

ويشكل التدعيم المعنوي والمادي قوة أخرى تدفع بعجلة التغيير من الثقافة السائدة بالمؤسسة إلى تلك المرغوبة والأنسب إلى تنفيذ استراتيجيتها، فنجد المشاركة الوجدانية والدعم من جانب الإدارة العليا بحسن الاستماع إلى ملاحظات الأفراد وآرائهم وتوجيههم بتوضيح طرق التحرك وكيفية العمل نحو المواقف والاتجاهات المطلوبة، كما أن الحوافز المادية تثير هي الأخرى الرغبة في الأداء وتزرع فيهم القيم والسلوكات السليمة كالانضباط والانتماء والولاء للمؤسسة، الإبداع والابتكار، المراقبة الذاتية والعمل الجماعي.

أما عن التنفيذ في حقيقة الأمر فهو ليس بمرحلة منفصلة عن البقية السابقة وإنما يقع مباشرة بعد تحديد الهدف أو بالأحرى الثقافة التنظيمية المرغوبة، وكلما تتحرك العجلة نحو تحقيق الهدف فهي تسير بخطاها نحو التنفيذ للتغيير الثقافي ولكي يتم إدارة العجلة للوصول إلى الثقافة المرغوبة تكون المؤسسة مجبرة على تأصيل هذا التغيير المحقق وترسيخه لدى الأفراد إلى أن يصبح روتينيا ويمارس بثقة وبطريقة واعية وبانتماء لأهدافها، وكلما كانت المؤسسة بحاجة إلى التغيير الثقافي تقوم بتحريك العجلة من جديد، ومع أنها تتحرك بوتيرة متثاقلة إلا أنها مجدية وفعالة لتحقيق ذلك، وهذا ما أبدته النتائج المذهلة من جراء تطبيق هذه الطريقة على عدة مؤسسات عالمية في تغيير سلوكات الأفراد ومعتقداتهم من أجل الحصول على ثقافة جديدة ملائمة للأوضاع التي كانت تمر بها هذه المؤسسات ومن بينها « Iberian Motors » [48]ص64.

3.1.3. القيادة الاستراتيجية.

تساعد القيادة الاستراتيجية هي الأخرى في خلق المناخ والبيئة الملائمة لتنفيذ الاستراتيجية من خلال الدور الذي تلعبه في التأثير على الأفراد لتحريك وتوجيه جهودهم نحو إجراء هذا التغيير وسنحاول في هذا المطلب إدراك جوهر القيادة الاستراتيجية والأنماط القيادية الملائمة لكل وضع بالمؤسسة والقيادة الاستراتيجية الفعالة.

1.3.1.3.جوهر القيادة الاستراتيجية.

لا ينزعج المديرون والعاملون بالمؤسسة خلال مراحل تكوين الاستراتيجية قدر إنزعاجهم أثناء عملية تنفيذها ففي هذه الحالة تظهر المخاوف المخفاة ويصبح العداء سافرا تجاه التغيير الناتج

عن تنفيذ الاستراتيجية لهذا فإن النجاح في تنفيذ الاستراتيجية قد يعتمد إلى حد كبير على القائد الجيد في الوظيفة الصحيحة[29]ص49، وأشارت الأبحاث إلى أن من أهم مقومات التطبيق الناجح للاستراتيجية هو اختيار القائد الجيد المناسب للاستراتيجية المراد تطبيقها[29]ص49.

وتكمن أهمية القائد الإداري في تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال الدور الذي يؤديه بها أو بالأحرى الأنشطة التي يقوم بها من تقديم إسهامات حدية ملموسة في أعمال تنفيذ الاستراتيجية المختارة.

فالقائد الإداري يضع ويشكل سلوكية المناخ التنظيمي ويخلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة[49]ص191. فالفعل القيادي يسمح بتحويل الاستراتيجية من حالتها النظرية إلى حالتها الواقعية والفعلية، والنهج أو الأسلوب الذي يعمل وفقه القائد الإداري يدعى بالقيادة الإدارية.

وقد ورد في أدبيات إدارة الأعمال تعاريف عديدة حول القيادة الإدارية وأحد هذه التعاريف ما جاء به Terry & Franklin[4]ص305 الذي ينص على أن القيادة هي العلاقة التي يستطيع من خلالها الفرد الواحد (أو القائد) ممارسة تأثيره على الآخرين وجعلهم يؤدون أعمالهم برغبة صادقة لغرض بلوغ الأهداف والطموحات وتحقيق الآمال التي ينشدها القائد أو الجماعة، وكذا تعريف Hersey & Blanchard أين ينطوي مفهوم القيادة عندهما على كونها عملية تأثير على النشاطات التي يقوم بها الفرد الواحد أو الجماعة نحو تحقيق وبلوغ حالة معينة، وفي معرض كل من Katz & Kahn معنى القيادة ينطوي على تكثيف التأثير في الآخرين لإحلال الطاعة إلى جانب المجهودات الاخرى في عموم المؤسسة.

فكل التعاريف تتفق على أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير على أنشطة العاملين والمديرين لدى المؤسسة لتوجيهها إراديا نحو تطبيق الخطط المرسومة إلى إنجازات ملموسة ومحققة على المدى البعيد.

ويتضح من هذا أن المفتاح المؤدي لحالة القيادة هو التأثير في الأفراد، فعملية التأثير[4]ص306. هي نوع من التفاعل يتمكن من خلاله شخص (القائد) من استمالة أو حث فرد أو جماعة

على القيام بعمل يتلائم وتوقعات هذا القائد، والتأثير في معناه الكامل يعني امتلاك القوة والسلطة للتحكم في سلوكات الآخرين، فإذا أخذنا كل من القوة التي تعني الطاقة والقابلية على تحديد النتائج وأخذنا التأثير الذي يعني الوسيلة المعتمدة لبلوغ النتائج المنشودة فإننا نجد كلا من القوة والتأثير عنصران يساهمان بفعالية في عملية واحدة وهي كما سبق وأن ذكرنا توجيه سلوكات الأفراد نحو أداء معين.

فعملية القيادة الإدارية تعتمد على قاعدة القوة والتأثير باعتبارهما عنصران متكاملان، وعلى وجود من يقود (القائد) ومن يقادون (المرؤوسون) فمن وجهة نظر القائد فإن التفاعل بين القوة والتأثير يؤدي إلى إحداث الطاعة أما من وجهة نظر المرؤوسين فإن التفاعل بين القوة والتأثير يجبرهم على القبول بما يصدر عن القائد ذلك أن الخضوع للقوة والطاعة أمر لابد من حدوثه خاصة وأن القائد يستمد قوته من صلاحيات مركزه في السلطة الرسمية ومن قوة شخصيته ومميزاتها القيادية في التأثير على سلوكات الأفراد نحو أداء أفضل مما يؤدي إلى استغلال جهودهم في تنفيذ الإستراتيجية.

وفي حقيقة الأمر هناك حالات أين يكون القائد ذو شخصية قوية وماهرة في التأثير على الآخرين إلا أننا نجد حالات انحراف بعض الأفراد عن الطاعة ولكي يتمكن القائد من التصرف مع الحالات المستعصية عليه أن يدرك النهج الذي يتبعه في كل نمط قيادي.

2.3.1.3.الأنماط القيادية.

تتمثل الأنماط القيادية في[4]ص307:

* النمط المتسلط أو المتشدد: القائد في هذا النمط يركز نشاطه على الإنتاج بحيث يسعى إلى تحقيق كمية المنتجات وفق ما تنص عليه الخطط التنفيذية، ثم أن القوة والسلطة يشكلان القاعدة التي ينطلق منها القائد لقيادة الآخرين، وفي هذا النمط يتمركز النشاط الرقابي عند الإدارة العليا أما مستويات الكفاءة في ظل القيادة التسلطية تكون نتيجة لتنظيم وترتيب معطيات وظروف العمل بشكل لا يبرز فيه دور العنصر البشري إلا بنسب ضئيلة، فالقائد المتسلط يمارس سلطته الرسمية المستمدة من مركزه وصلاحيته لإخضاع الأفراد وطاعتهم له لإنجاز الأعمال المطلوبة وفقا ما هو

مشار إليه في الخطط التنفيذية دون إعطاء أدنى اهتمام للأفراد وهذا ما يولد حالات الخروج عن الطاعة.

* النمط الإنساني السلوكي: يعمل القائد في هذا النمط على توطيد العلاقة بينه وبين العاملين بحيث يكون مهتما أكثر بإشباع رغبات مرؤوسيه وتحقيق آمالهم فيما يجعلهم يتقبلون الأوامر على أنها توجيهات، ولكن لا يطيعون ويخضعون مثلما هو الحال في القيادة التسلطية، فالنمط الإنساني السلوكي يعمل على أساس أن التفكير العميق باحتياجات الأفراد العاملين لدى المؤسسة يدفعهم إلى الرضا عن ما يقومون به بالتالي تتمكن من توجيه سلوكاتهم نحو أداء أفضل لتنفيذ خطتها دون معارضة أو رد فعل معاكس، ولكن هذا ليس بالأمر المطلق لأنه هناك بعض الحالات أين يتمادى الأفراد في بعض الطلبات التي من الممكن أنها لا تتماشى وأهدافها بحيث لا يمكن للقائد أن يلبيها وبالتالي لا يتحقق القبول لدى الأتباع هذا ما يؤدي إلى خروجهم عن المسار الذي تتبعه المؤسسة لتحقيق أهدافها.

* النمط الموقفي (الوضعي): يتميز هذا النمط عن سابقيه (المتسلط والإنساني) بصفة التخصصية في الفعل القيادي، بحيث يعالج القائد كافة الأمور الخاصة بالمناخ التنظيمي من خلال معطيات الموقف بأبعاده المتعددة، فهذا النمط يتأثر بالحالة الموقفية والوضع الذي يجد القائد نفسه فيه، وقد أوضحت العديد من الدراسات التي أجريت في جامعة أوهايو خلال محاولتها اكتشاف العلاقة بين فعالية القيادة ودرجة تركيز القائد على العمل أو درجة تركيزه على الأفراد أن[17]ص330. القائد الذي يركز بشدة على العمل والإنتاجية لا يستطيع بسهولة أن يقود الآخرين لكي ينتجوا والقائد الذي لا يعطي اهتماما للجانب الإنساني لن يستطيع أن يقود الآخرين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

لهذا فنتائج هذه البحوث وصلت إلى أن القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يحقق نوعا من التركيز على العمل والإنتاجية وكذلك على العلاقات الإنسانية مع الآخرين وذلك حسب الموقف الذي يعيشه، وما عليه إلا أن يختار النمط القيادي الذي يلائم المناخ التنظيمي السائد بحيث يؤمن باحتياجات المرؤوسين، ويتناسب مع أعمال وواجبات كل الأقسام فيها متماشيا مع تحقيق الخطة الاستراتيجية، ومنه عند رسم وبناء الهيكل التنظيمي والأسلوب الاستراتيجي للمؤسسة فإنه من الضروري الأخذ بعين الإعتبار النمط القيادي المختار لتوجيه قوتها نحو تنفيذ الاستراتيجية التي

تبنتها لذلك[4]ص309. فإن عدم فهم جوهر ومعنى القيادة مع اغفال توظيف النمط القيادي الصحيح قد يؤدي إلى فشل وهدم الاستراتيجية أثناء التنفيذ.

والواقع أنه على الرغم من أن الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال القيادة لم تصل إلى نتيجة محددة وقاطعة بشان نمط القيادة الأمثل الذي ينتهجه القائد في قيادة الأفراد العاملين لدى المؤسسة نحو التنفيذ الناجح لإستراتيجيتها إلا أننا سنرى في النقطة التالية بعض التعميمات الهامة بشأن القيادة الجيدة.

3.3.1.3. القيادة الاستراتيجية الفعالة.

كما سبق وأن ذكرنا أن القيادة تنطوي على دور القائد الإداري في خلق المناخ والبنية التنظيمية الملائمة وتوجيهها نحو تنفيذ الاستراتيجية بمستوى عال من الأداء بحيث يحاول خلق نوع من التجانس والتوافق في متغيرات البنية التنظيمية والتي هي[4]ص309 الاستراتيجية المتبناة والهيكل التنظيمي واتجاهات الإدارة العليا والأنماط القيادية وتركيبة وكفاءة العاملين وثقافة المؤسسة والمهارات والقدرات والكفاءات المتميزة يؤدي إلى تسهيل أعمال ترجمة الاستراتيجية من الحالة النظرية إلى حالة واقعية تطبيقية تدفع إلى توفير مسببات نجاح التنفيذ، وهذا ليس بالأمر الهين بل يعتمد على قائد تتوفر فيه ما اقترحه Sharplin[17]ص333 بشأن القيادة الجيدة.

1- القائد الفعال هو القائد الإنساني: إذ يعطي اهتماما للتكلفة النفسية الخاصة بالأفراد الذين يعملون داخل أو خارج المؤسسة، فإذا كان القائد يستطيع أن يحقق أهدافه من خلال فرض الشعور بالخوف لدى الأفراد سواء في الأجل الطويل أو القصير إلا أنه لا يستطيع أن يحقق ذلك دون تكلفة نفسية للأفراد، فاستمرار شعور الأفراد بالخوف يؤدي إلى تحطيم نفسيتهم مما يسبب ضررا كبيرا للمؤسسة، وتشير الظواهر إلى ان كل المؤسسات الناجحة والممتازة لا يوجد بها استخداما للقوة الجبرية أو لرفض ثقافة المؤسسة بالقوة والإكراه.

2- القائد الفعال يكون ذو نظرة طويلة الأجل: ولا يعني ذلك أن يركز القائد على النتائج في الأجل الطويل وحده ولكن تحقق التوازن بين المستقبل والحاضر ومثل ذلك الشرط يقلل من اعتماد القائد على مصادر القوة والسياسة في سبيل الحصول على طاعة الأفراد الذين يتولى قيادتهم لأن

مثل هذه القوة والسياسة لا تدوم، ولكن من الأفضل للقائد ذو النظرة الطويلة الأجل أن يعتمد في قيادته على زيادة قدراته من خلال الممارسة والتعلم والخبرة.

3- القائد الفعال ينبغي أن يكون ملهما للآخرين: وهذا العنصر يضمن أن تستمر أفكار القائد لدى الأفراد الذين يتولى قيادتهم حتى بعد رحيله، فالقائد الفعال هو الذي يضمن تأثر الأفراد بأفكاره بصرف النظر عن الزمن، أي ذلك القائد الذي تظل أفكاره مؤثرة في الأفراد لمدة أطول، ومثل هذه الأفكار هي التي تلهب حماس الأفراد وتدفعهم إلى الالتزام بالعمل لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة.

4- لابد وأن يتمتع القائد بدرجة عالية من الثقة في أفكاره: إذ لابد أن يثق القائد في أن أفكاره من الممكن تحقيقها مع شيء من المجهود والمثابرة، ولابد وأن يظهر القائد هذه الثقة إلى مرؤوسيه في شكل سلوك فعلي.

2.3. الأنظمة الإدارية المساعدة في تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

تساهم كل أجزاء المؤسسة في تنفيذ الإستراتيجية المتبناة لهذا تكون في أمس الحاجة إلى أنظمة كي تقوم بعملية الربط بين هذه الأجزاء والتنسيق بينها وتوجيهها بالشكل الذي يخدم ويساند الاستراتيجية قيد التنفيذ وسنعالج في هذا المبحث الأنظمة الإدارية المساعدة على التنفيذ الاستراتيجي من خلال أربع مطالب والمتمثلة في نظام المراقبة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجية والسياسات والإجراءات ونظام الحوافز.

1.2.3. نظام المراقبة الاستراتيجية.

تحتاج المؤسسة أثناء التنفيذ الإستراتيجي إلى نظام المراقبة الإستراتيجية الذي يساعدها على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر، وسنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث نقاط نعالج فيها دور نظام المراقبة الاستراتيجية في تدعيم التنفيذ الاستراتيجي وإطار عمل نظام المراقبة الاستراتيجية والأنشطة الخاصة بهذا النظام.

1.1.2.3.دور نظام المراقبة الاستراتيجية في تدعيم التنفيذ الاستراتيجي.

تمتد عمليات تنفيذ الاستراتيجية امتداد الاستراتيجية نفسها، فوجود المؤسسة في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار يجعل هذه الاستراتيجية معرضة للتهديد ومشاكل معينة لتنفيذها وصعبة إزالة أثارها في المدى القصير، وقد تكون كفيلة بإخراج المؤسسة من مجال الأعمال المتواجدة فيه، لهذا يكون من الضروري لها أن تتبنى نظام رقابة وتقييم يساعدها على تخطي هذه المشاكل وتضمن لها التنفيذ الفعال للاستراتيجية المتبناة.

ويغلب على القوى البيئية المسببة للتغيير والمؤثرة على نشاط المؤسسة خاصية التعقيد والديناميكية وكلما تغيرت تتغير لتخلق فرص وتهديدات مغايرة للوضع الذي تكون عليه المؤسسة سابقا، هذا ما يجعل الاستراتيجية تقودها في الاتجاه غير المرغوب وبالتالي إنجاز للخطط التنفيذية المشكلة للاستراتيجية لايكون في محله، فعدم اليقضة على المراجعة المستمرة لكل المتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة تؤدي بها على الفشل في تحقيق أهداف مدروسة في ظل ظروف محددة.

بالإضافة إلى عوامل البيئية الخارجية التي تهدد وتقف في وجه تحقيق الاستراتيجية المتبناة، فهناك عوامل داخلية يحتمل أن تعيق عملية التنفيذ والمتمثلة في فجوات الأداء الاستراتيجي ومدى تحقيق الأهداف القصيرة والتناسق والتكامل بين مختلف الوظائف بالمؤسسة ومختلف المستويات التنظيمية.

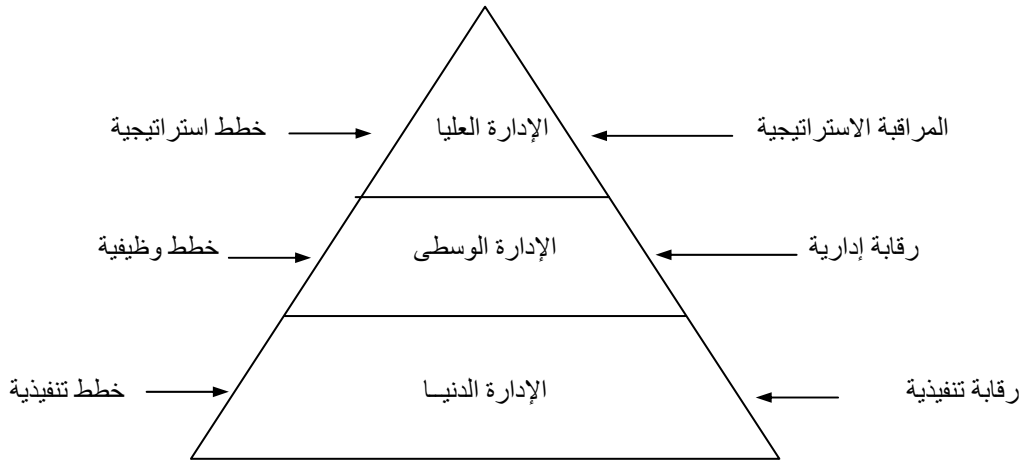
لهذا فالتقييم[7]ص228. ليس مطلوبا في حد ذاته بصورة مجردة وإنما تكمن أهميته فيما يسفر عن نتائج تساعد على إتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتلك التي تحدث التغيرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تنفيذ استراتيجيتها.

إذن فالمراقبة الاستراتيجية[4]ص318. هي نظام يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها، وفي بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر، وذلك من خلال مراجعة ومتابعة جانبين أساسيين وهما جانب البيئة الخارجية سواء كانت البيئة الكلية أو البيئة الخاصة بنشاط المؤسسة وجانب الأداء والتنفيذ لإستراتيجيتها لمعرفة إتجاهات التغيير المحتملة ذات تأثير كبير على عمليات تنفيذ استراتيجياتها ومستقبلها لتتمكن

من القيام بالإجراءات التصحيحة اللازمة لعلاج كل الإنحرافات الناجمة عن القصور في الأداء أو تعديل الاستراتيجية حسب المتغيرات الجديدة.

2.1.2.3.إطار عمل نظام المراقبة الاستراتيجية.

يبدأ عمل المراقبة الاستراتيجية[4]ص319 فعليا بمجرد الشروع في صياغة وإختيار الاستراتيجية ويتبلور دورها الأكبر بعد أن يتم إختيار الاستراتيجية والشروع في تنفيذها، وواجبها يكمن في ضخ وإبلاغ الإدارة العليا بمعلومات صحيحة ومتزامنة مع الأحداث لصالح الأهداف المنشودة، وفي هذه النقطة يرى Lorange[4]ص320 بأن نظام المراقبة الاستراتيجية هو أرقى النظم الرقابية التي تسود المؤسسة، وأنه لمن الضروري احتواء هذا النظام لكل المؤشرات المساعدة في أعمال الراقبة المستمرة على الأهداف والبرامج والموازنات لهذا نجد أنظمة رقابية أخرى في المستويات الإدارية الدنيا وفق التسلسل الهرمي التنظيمي تعمل كمساندة لنظام المراقبة الاستراتيجية كي تتم مهامه بشكل أفضل ونوضحها في الشكل الموالي[7]ص179:

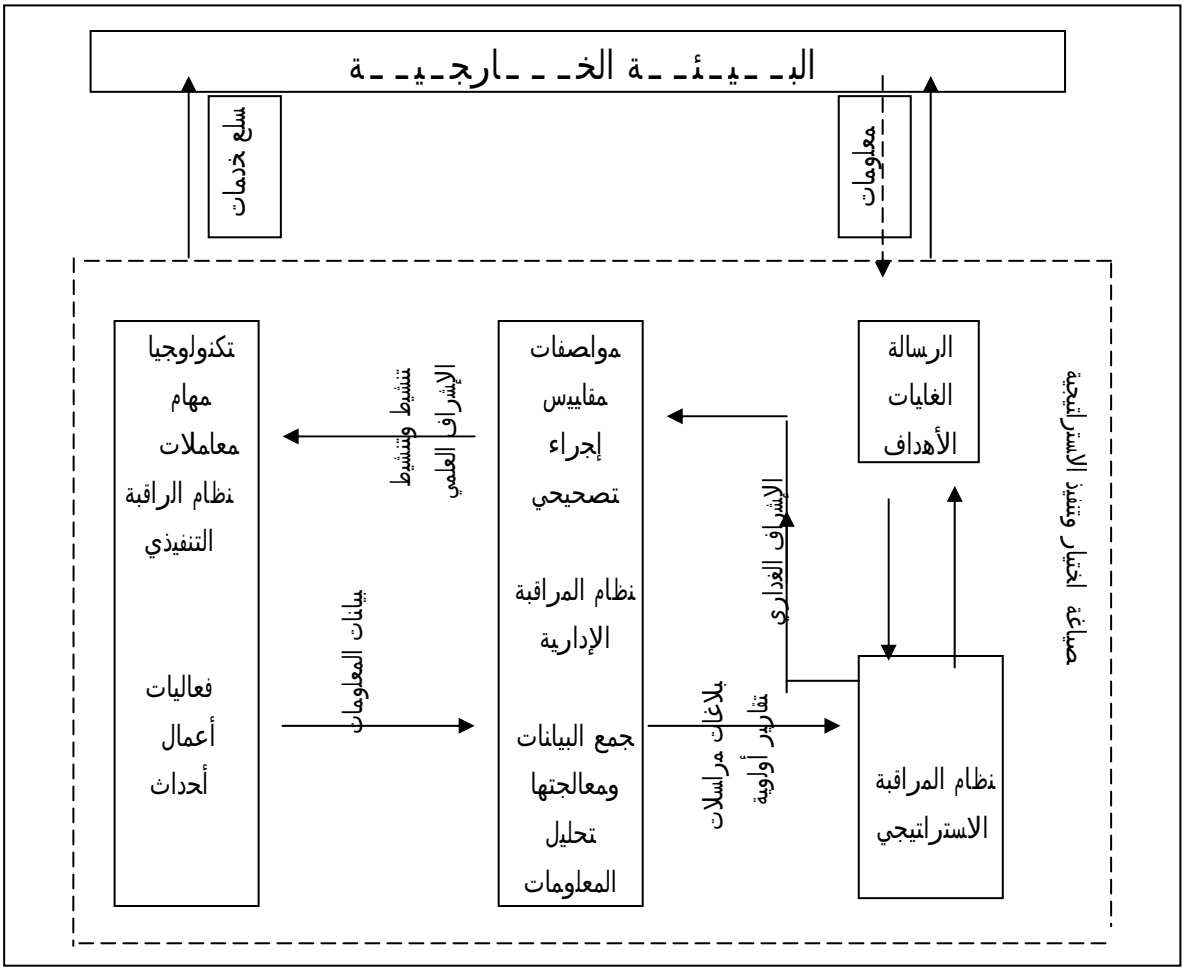


الشكل رقم (24): مستويات المراقبة الاستراتيجية[34]ص179.

يعمل نظام المراقبة الاستراتيجية بتدفق المعلومات من منبعين[44]ص 474، الأول عن طريق التغذية العكسية والتي تعكس لنا وجهات نظر ما يدور في البيئة الخارجية وتوضح مدى التوافق بين المعالجات والتعديلات التي تجري في البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية،

والمنبع الثاني يعكس لنا تدفق المعلومات داخليا وذلك من خلال انتقالها من أدنى مستوى من مستويات الهرم التنظيمي إلى أعلاه، فيعمل نظام المراقبة الإدارية[34]ص180.في أدنى المستويات على مراجعة ومراقبة أداء العاملين في خطط الإنتاج أفرادا أو جماعات عمل للتأكيد من تنفيذ المهمات والواجبات المطلوبة على أساس المعايير المحددة سلفا، والمعلومات التي تتولد من نظام المراقبة التنفيذية يتم جمعها وتحليلها والإخبار بها من طرف المراقبة الإدارية[4]ص322 في الإدارة الوسطى التي هي حلقة وصل بين المستويين الأدنى والأعلى، فتقوم بإرسالها إلى الإدارة العليا بعد تكييفها ومعالجتها لتكون كمدخلات لنظام المراقبة الاستراتيجية الذي يقوم في النهاية بإجراء عمليات التصحيح إن اكتشفت أن هناك فجوات في التنفيذ للاستراتيجية أو عمليات التعديل لخططها التنفيذية إن حصل تغيير في عناصر البيئة الخارجية.

والشكل التالي يوضح عمل هذا النظام.



الشكل رقم (25): نظام المراقبة الاستراتيجيـة[4]ص119.

يعمل نظام المراقبة الاستراتيجية على أساس ثلاث أنشطة رئيسة والمتمثلة فيما يلي[29]ص191:

1- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي تمثل الأساس وراء وضع وتكوين وبناء الاستراتيجية المتبناة.
2- قياس أداء المؤسسة.
3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

إن هذه الأنشطة الثلاثة التي ينضمها نظام المراقبة الإستراتيجية تعتبر مناسبة لكل أنواع وأحجام المؤسسات وطبقا لما وضحهDale Zand[29]ص191 أنه مهما كانت المؤسسة فإن عملية المراقبة الاستراتيجية تنشىء حاجة لدى الإدارة لمراجعة توقعاتها وافتراضاتها وكذلك لمراجعة الأهداف قصيرة الأجل والقيم التي تتضمنها كما تحفز وتدفع إلى توليد البدائل الاستراتيجية وصياغة معايير الخاصة لهذه البدائل.

3.1.2.3. الأنشطة الخاصة بنظام المراقبة الاستراتيجية.

بعد أن قمنا بتوضيح الحاجة الملحة لنظام المراقبة الاستراتيجية في مساندة الإطار العام لعمل هذا النظام، وبعد أن عرضنا الأنشطة الثلاث التي يقوم عليها، سنقوم الآن بشرحها بعد أن تطرقنا لها بشكل سطحي في الفصل الأول في الشكل رقم (05).

1- مراجعة الأساس الخاص بتكوين الاستراتيجية.

يبدأ نظام المراقبة الاستراتيجية أولا بمراجعة العناصر الأساسية التي تدخل في تكوين الاستراتيجية المتبناه ـ القوى البيئية الخارجية والداخلية ـ نظرا لديناميكيتها واحتمال تغييرها المفاجئ الذي يمكن أن يغير اتجاه المؤسسة ويوقعها فيما لم يكن في الحسبان، فتقوم بمراجعة العناصر البيئية الداخلة في تكوين الاستراتيجية من خلال تطوير ومراجعة مصفوفة تقييم العناصر البيئية الداخلية والخارجية وذلك للتوصل إلى مصفوفة تقييم معدلة لهذه العناصر بحيث تعكس الموقف الحالي لها[29]ص205.

وحين التوصل إلى مصفوفة التقييم المعدلة يتم مقارنتها بمصفوقة التقييم التي تم على أساسها تكوين الاستراتيجية قيد التنفيذ، وفي حالة ما إذا أوضحت مصفوفة تقييم العناصر الخارجية المعدلة أن هناك تغيرات جوهرية وحقيقية في الفرص المتاحة أمام المؤسسة أو في التهديدات التي تواجها أو كليهما معا فإن الاستراتيجية التي هي بصدد التنفيذ يجب أن يتم النظر إليها بإعادة صياغة استراتيجية جديدة توافق الوضع الجديد وأما إذا كانت المصفوفتين متماثلتين وذلك بعدم وجود فروق جوهرية بين مصفوفة التقييم الحالية والمعدلة فإن المؤسسة تكون بصدد الإنتقال إلى نشاط آخر والمتمثل في قياس الأداء التنظيمي – سنراه لاحقا -.

كما تقوم المؤسسة بتقييم ومراجعة للعناصر الداخلية التي تحدد نواحي القوة والضعف فيها بإعداد مصفوفة تقييم معدلة للعناصر الداخلية لتتمكن من اكتشاف حالات التغيير إن وجدت بالمقارنة لهتين المصفوفتين.

فإن وجدت أن هناك إختلاف جوهري بين المصفوفتين يتم اتخاذ إجراء تصحيحي طبقا لنوع ومرحلة الاختلاف، وفي حالة ما إذا كانت المصفوفتين متطابقتين تكون المؤسسة بصدد الانتقال إلى عملية قياس الأداء التنظيمي.

2- قياس الأداء التنظيمي.

بعد أن تتأكد المؤسسة أنه ليس هناك إختلاف حقيقي بين عناصر البيئة الخارجية والداخلية التي على أساسها كونت الاستراتيجية قيد التنفيذ وعناصر البيئة الداخلية والخارجية الآنية تكون بصدد الانتقال إلى نشاط لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في قياس الأداء التنظيمي بحيث تتمكن من خلاله المؤسسة معرفة ما إذا كان قد تم إنجاز الأهداف القصيرة الأجل أم لا، أما الأهداف طويلة الأجل تحقيقها متعلق بإنجاز الأهداف قصيرة الأجل وبالتالي فإن الفشل في تحقيق هذه الأخيرة أو الفشل في تحقيق أي تقدم مرض تجاه تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة يقدم مؤشرا عن ضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي.

كما أن التداخل بين العناصر البيئية من الممكن أن ينتج تقدم غير مرض تجاه عملية تحقيق الاهداف الرئيسية[29]ص 212، مما يؤدي بفشل المؤسسة وعلى سبيل المثال[37]ص115:

- اختيار استراتيجي غير ملائم.
- استقالة قائد إداري مهم.
- ظهور منافس جديد قوي.
- انخفاض قوة منافسة المؤسسة في السوق.
- كوارث طبيعية تمس المؤسسة.
- مشاكل اجتماعية داخلية.
- ارتفاع أسعار المواد الأولية.

وكل ذلك يمكن أن يساهم بشكل فردي أو بالإشتراك مع عناصر أخرى في عدم القدرة على تحقيق الأهداف سواء الفرعية أو الرئيسية.

وعندما لا يتم مقابلة الأهداف الفرعية قصيرة الأجل والأهداف الرئيسية طويلة الأجل فلا بد أن تقوم الإدارة العليا بتقرير ما هو الإجراء التصحيحي المفروض اتخاذه.

ولكن قبل أن تقوم بالإجراء التصحيحي عليها أن تكتشف موقع الخلل والسبب في عدم الوصول إلى هذه الأهداف وذلك بالإجابة على مجموعة من الأسئلة مثل تلك التي نوضحها فيما يلي[29]ص211:

- هل نتجت المشاكل عن عدم الكفاءة أو بمعنى آخر عدم أداء الأنشطة الصحيحة ؟
- هل نتجت المشاكل عن تنفيذ الاستراتيجية الخاطئة ؟
- هل نتجت المشاكل عن التطبيق الخاطئ للاستراتيجية ؟

فنظام المراقبة الكفء لابد وأن يقدم الإرشادات اللازمة للتنبيه عندما يبدأ الأداء في العجز عن تحقيق الأهداف أو حتى في الزيادة عن التوقعات لكي تتمكن الإدارة من الاستفسار عن الأسباب والتقرير في ما إذا كان من المفروض إتخاذ تصرف علاجي مبكر أو العمل على الإستفادة من الظروف المواتية غير المتوقعة.

ويصعب على المؤسسة تحديد أي الأهداف أهمية عند القيام بعملية التقييم ويكمن ذلك في أن عملية التقييم نفسها تعتمد على عوامل بعضها موضوعي لا يمكن قياسه.

فنجد George Steiner[29]ص212. يحصر الأهداف الفرعية والرئيسية المهمة عن غيرها من الأهداف في عملية التقييم في ثلاث مجالات:

- جودة الإدارة وتطورها.
- تحليل وتشخيص البيئة المحيطة.
- العائد المالي.

وفي نفس الوقت اقترح Charles Hofer[29]ص212. ثلاث مجالات مختلفة تعتبر من وجهة نظره أيضا الأهم في عملية التقييم وتتمثل في:

- النمو: مقاسا بتطور المبيعات كمية وقيمة ونسبة الأصول.
- الكفاءة: مقاسه بمجمل الربح وصافي الربح ونسبة الربح للمبيعات.
- الإقتناع بالأصول: مقاسه بالعائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية والعائد على السهم.

كما قام Richard Rumelt[29]ص212 بتعريف أربعة خصائص للأهداف الفرعية وكذا للأهداف الرئيسية، وأوضح أن هذه الخصائص لها درجة عالية من الاهمية عند تقييم الاستراتيجية، وتتمثل في: الاتساق والإجماع والميزة والجدوى.

ومن خلال هذا يتضح أن اختيار المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم الاستراتيجية تعتمد بدرجة كبيرة على خصائص التنظيم مثل الحجم ونوع الصناعة التي ينتمي إليها والاستراتيجية الخاصة به وأخيرا فلسفة الإدارة لهذا إذا اختلفت الاستراتيجية فلابد وأن ينشأ ذلك اختلافا تاما في مجموعة المعايير المستخدمة في التقييم.

إلا أنه يوجد مجموعة من المعايير متفق عليها في تقييم الاستراتيجية تتمثل في المعايير الخاصة بالنسب المالية قد تستخدم كاهداف فرعية وكذلك كأهداف رئيسية وغالبا ما تلجا الإدارة العليا إلى عمل ثلاث مقارنات رئيسية عندما تقرر استخدام النسب المالية لتقييم الاستراتيجية، وهذه المقارنات غالبا ما تكون كما يلي[29]ص212:

- مقارنة الأداء الخاص بالمؤسسة على مدى فترات زمنية مختلفة.
- مقارنة الأداء الخاص بالمؤسسة مع ذلك الأداء الخاص بالمنافسين.

- مقارنة الأداء الخاص بالمؤسسة مع متوسط الأداء الخاص بالصناعة.

ومن النسب المالية التي تستخدم بشكل كبير كمعايير لتقييم الاستراتيجية يمكن ذكر:

- العائد على الاستثمار
- العائد على حق الملكية
- هامش الربح
- الحصة السوقية
- نسبة الديون إلى حق الملكية
- العائد على السهم
- نسبة النمو في المبيعات
- معدل النمو في الأصول

ورغم سهولة وبساطة استخدام النسب المالية كآخر الطرق الكمية لتقييم الاستراتيجية إلا أن هناك بعض المشاكل مرتبطة باستخدام هذه المعايير ونذكر[29]ص214:

- أن أغلب المعايير الكمية مرتبطة بالأجل القصير وبالتالي بالأهداف قصيرة الأجل ولهذا لا يمكن استخدامها بكفاءة في تقييم الأهداف طويلة الأجل.
- إن اختلاف الطرق المحاسبية من الممكن أن تنتج نتائج محاسبية مختلفة، وبالتالي يصعب استخدام النسب المالية، إلا في حالة توحيد الطرق المحاسبية المستخدمة.
- إن الحكم الشخصي غالبا ما يكون الاساس في اختيار واشتقاق المعايير الكمية.
- أن التركيز النسبي على مجموعة معينة من المعايير الكمية غالبا ما يتغير خلال عملية تطبيق الاستراتيجية.

لهذا فالمعايير الكمية لتقييم تنفيذ الاستراتيجية ليست بالمعايير المثالية، وعليه لا يجب التعامل معها إلا كجزء من عملية تقييم تنفيذ الاستراتيجية ويرجع ذلك إلى أن أغلب الانشطة التي يمكن أن تحدد نجاح أو فشل تنفيذ استراتيجية المؤسسة ليست أنشطة مالية بطبيعتها ومن ثم فإنه لايمكن تطبيق المعايير الكمية المالية على مثل هذه الأنشطة بنجاح.

هناك جانب آخر مثل العناصر الإنسانية كالعينات ومعدل دوران العمل، ومعدلات الكمية والجودة في مجال الأداء وكذلك مستوى رضى العاملين يمكن عن طريق قياسها توضيح جانب

كبير من أسباب ضعف الأداء الخاص بالمؤسسة فالإدارة العليا لابد وأن تعطي أهمية للأهداف غير المالية سواء كانت تلك الأهداف الفرعية قصيرة الأجل أو الأهداف الرئيسية طويلة الأجل.

وقدم في هذا الصدد Seymour tilles[29]ص215 ستة أنماط غير كمية من الاسئلة والتي جرى العرف على استخدامها في تقييم الاستراتيجيات وتتوضح في الأسئلة التالية :

- هل يوجد اتساق داخل بين مكونات الاستراتيجية ؟
- هل الاستراتيجية المطبقة متسقة مع المتغيرات الخاطئة بالبيئة الخارجية ؟
- ما مدى تناسب الاستراتيجية مع الموارد المتاحة للمؤسسة ؟
- هل تحتوي الاستراتيجية على قدر مقبول من المخاطر؟
- هل يوجد إطار زمني مناسب للاستراتيجية ؟
- هل الاستراتيجية يمكن تطبيقها ؟

ويمكن أن ننهي قولنا عن المعايير المتخذة لقياس أداء المؤسسة بما وضحه Andrews[4]ص333. وفي هذه النقطة، بأن الإشراف الحقيقي على التوجه والسير قدما نحو الأهداف والغايات المنظمية يتطلب الملاحظة والمقايسة كما ونوعا حتى تتمكن إدارة المؤسسة من تكوين وبلورة الفكرة والرأي عن مكانتها الصحيحة، ولبلوغ مثل هذا القرار فإن الأمر يتطلب وضع مجموعة من المعايير والمقاييس يعتمد عليها منذ القيام بالعمل الرقابي التقييمي دون أن ننسى أن منبع هذه المعايير يكمن في خطط المؤسسة واستراتيجيتها حيث يمكن ترجمتها جميعا إلى عدد لا بأس به من المعايير التي يمن اعتمادها لأعمال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

3- إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تحتاج المؤسسة دائما إلى اتخاذ اجراءات تصحيحية بسبب التغيير الدائم للعناصر التي قامت عليها الاستراتيجية أو الإنحرافات الناجمة عن اخطاء في التنفيذ وذلك للحفاظ على المسار الصحيح الذي اتخذته المؤسسة لتحقيق أهدافها.

فيعمل نظام المراقبة الاستراتيجية عن طريق توافد المعلومات من البيئة ومن المساحات العملياتية في المؤسسة حيث توفر هذه المعلومات مسببات البحث عن الإنحرافات الفعلية أو الكلمة المتوقعة عن الأداء المرغوب، وهو الدور الذي تلعبه التغذية العكسية لنظام المراقبة الاستراتيجية

حيث أن فاعلية أي نظام رقابي تعتمد على التغذية العكسية التي تشير إلى ضرورة القيام بالإجراء التصحيحي لضمان توافق المخرجات الفعلية مع المخرجات المخطط لها[4]ص339.

وتبدأ عملية تصحيح الإنحرافات بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة مـن وراء الأداء، وعلي الإدارة العليا أن تتوقع حالات لا يتطابق فيها نتـائج قيـاس الأداء الفعلـي مـع المعـايير الموضوعة[17]ص 386، وهذا الفرق الناجم عن المقارنة يفرض على المؤسسة التصرف الفوري في اتخاذ إجراءات تصحيحية تقلص من الفرق إلا أن الإنحرافات الطفيفة تتغاضى عنها نظرا لعدم تأثيرها على الخطة الأصلية وعدم انحرافها عن الأهداف المرسومة، وبالتالي فإن أي انحراف يعـد مقبولا ومسموحا طالما أنه لا يتعدى الحدود المعقولة المتفق عليها، وفي المقابـل التركيـز علـى الإنحرافات والفوارق ذات التأثير على المؤسسة والتي تبتعد عن الحدود المرسومة.

وبعد أن تقوم المؤسسة باكتشاف ما إذا كان هناك فجوات بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي، عليها أن تتأكد من أسباب حدوث الإنحرافات عن الاداء المرغوب وهل هناك إمكانية التحكم بهذه الأسباب أم لا ـ ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى وجود الإنحرافات تلك الأخطاء التي تقع أثناء وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وكذلك قد يكون السبب وراء هذه الإنحرافات قيام المنافس ببعض التصرفات غير المتوقعة والتي تؤدي إلى وجود مشاكل أمام وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ـ تتخذ المؤسسة إجراءات تصحيحية تعالج كل حالة لإعادة مسار الأداء لما يمكن من تحقيق أهدافها، وتأخذ الإجراءات التصحيحية في مستوى التنفيذي أحد الأشكال الآتية[4]ص341:

- إعادة توزيع وتنظيم المسؤوليات.
- إعادة تكييف الأفراد بالمهام.
- جدولة الأنشطة والفعاليات.
- إعادة جدولة تسليم المخرجات إلى المستفيد.

أما على مستوى الإدارة الوسطى فإن الإجراء التصحيحي قد يشمل واحدا أو بعضا من الآتي:

- إعادة النظر بالمعايير الموضوعية
- تجديد الحالة الإشرافية وتحديث أساليبها.
- إعتماد أساليب جديدة في وضع المعايير.
- إعادة بناء الأنشطة والفعاليات التصحيحية.

وعلى مستوى الإدارة العليا فإن الإجراء التصحيحي قد يتطلب القيام بالأنشطة التالية أو بعضها:

- إعادة النظر بالاستراتيجية المعتمدة وتطويرها.
- إعادة رسم وتحديد الأهداف التنظيمية.
- إعادة جدولة الأولويات التخطيطية.

ومن خلال هذا المطلب نجد لنظام المراقبة دور كبير في نجاعة التنفيذ الاستراتيجي إلا أنه لا يعمل بمفرده إذ هو الآخر يحتاج إلى نظام المعلومات الإستراتيجية ليؤدي دوره بالشكل اللازم.

2.2.3. نظم المعلومات الاستراتيجية.

تحتاج المؤسسة إلى معلومات عن البيئة التي تعمل بها لإحاطتها بكل المستجدات التي يمكن أن تؤثر في قراراتها خاصة وأنها تعيش في بيئة مفتوحة إذ أن تغيير أي عنصر من القوى البيئية الخارجية أو الداخلية فإنها حتما ستؤدي إلى تغيير قراراتها الاستراتيجية، بهذا نجدها حريصة على جمع مختلف المعلومات المتعلقة بمحيطها الخارجي العام والخاص وكل المعلومات التي تساهم في أداءها عبر مختلف المستويات التنظيمية، فإذا نظرنا إلى الكم الهائل من المعلومات الذي يتوافد على المؤسسة دون أن تكون منسقة ومرتبة بدقة ودون أن تكون محفوظة ومخزنة فإنها ستتعرض للضياع والإتلاف قبل وصولها إلى الطرف المستفيد منها، وهكذا تكون المؤسسة قد ضيعت فرصة ثمينة في استغلال هذه المعلومات في وقتها المناسب التي كلفتها وقتا وجهدا، لهذا تلجأ المؤسسات الناجحة إلى نظم المعلومات الذي يسهل عليها عملية تحليل المعلومات وترتيبها إن لم نقل بصفة أوسع إدارتها، لتتمكن من إستثمارها بأقصى ما يمكن وتمثل نظم المعلومات الإدارية النظام الذي يساعد الإدارة في التعامل مع المستقبل[32]ص268، وقد قال في هذا الصدد Marion Harper[11]ص129 "التسيير الجيد للمؤسسة هو تسيير مستقبلها، وتسيير مستقبلها هو تسيير معلوماتها، لهذا فالمؤسسات بحاجة ملحة لنظام يعمل على إعداد المعلومات وتنظيمها وحفظها واستدعائها عند الحاجة.

1.2.2.3.نظرة عامة حول مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجية.

يتعلق نظام المعلومات الاستراتيجية بعدة مفاهيم أولها مفهوم المعلومات التي هي أساسها النظام ومفهوم النظام ثم مفهوم نظام المعلومات وعلاقته بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

فمفهوم المعلومات يتركب أساسا من مجموع البيانات المعالجة بشكل منظم ومنسق وموضوعة في سياق له معنى مفيد لمستخدم معين[50]ص29، بحيث تمثل البيانات كل مما يدور حول المؤسسة من أحداث تؤثر في نشاطها أو ظواهر مادية ملموسة أو معاملات تنظيمية، وتستطيع الحصول على هذه البيانات عن طريق الملاحظة المباشرة أو عن طريق الاتصال أو الرسالة .

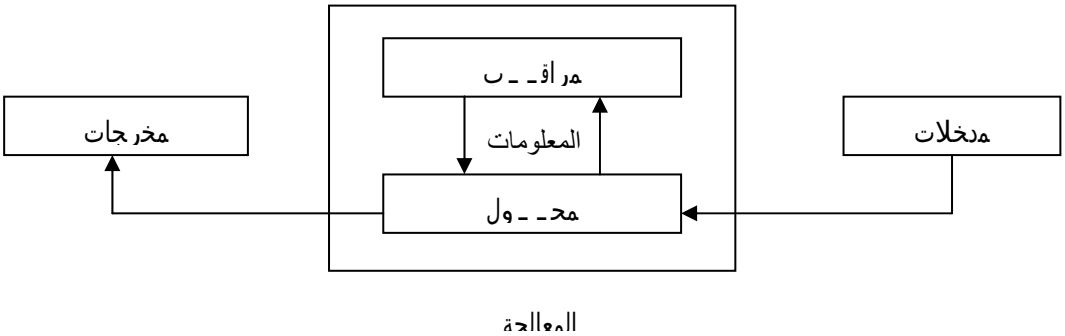
أما النظام فهو عبارة عن مجموعة العناصر المرتبطة التي تعمل معا من أجل تحقيق هدف محدد، وهذا ما جاء به فعلا تشرتشمان – وهو أول الباحثين في مفهوم النظام – بأن النظام هو تكامل منظم للأجزاء بوجودها في النظام وتتغير في حالة تركها له[50]ص50.

ويحقق النظام أهدافه من خلال تحويل مدخلاته إلى مخرجات، من البيئة وإليها وذلك من خلال العناصر التالية[51]ص83:

-المحولات وهي التي تقوم بمعاجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات.

-المراقبات والتي تتحكم وتسيطر وتوجه وتتابع عملية المعالجة.

والشكل التالي يبين نموذج مبسط للنظام.

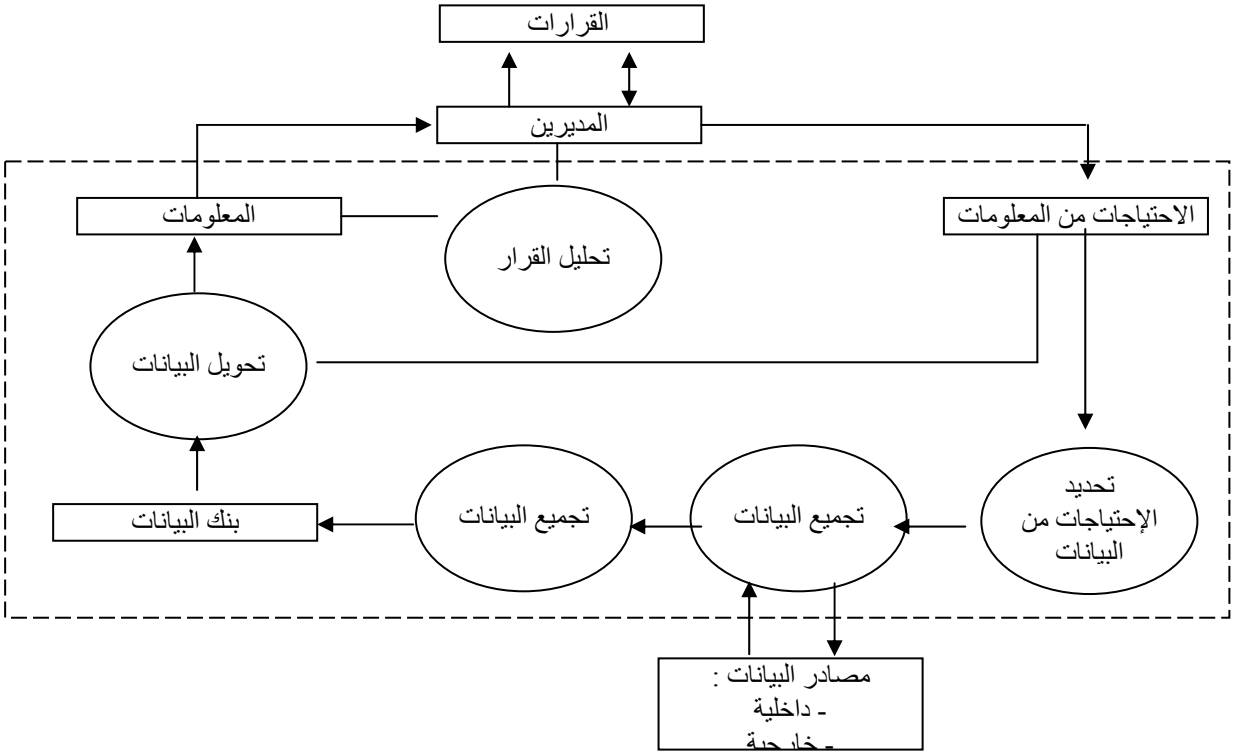


الشكل رقم (26): نموذج مبسط للنظام[51]ص83

ومن خلال مفهومي المعلومات والنظم يمكن إعطاء تعريف لنظم المعلومات بأنه مجموعة الاجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم إتخاذ القرارات والمراقبة في التنظيم ويمكن أن يساعد ايضا المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة[52]ص14 – بحيث يكون كميزة تنافسية -

ويقوم النظام بمعالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، بحيث لنظام المعلومات مدخلات تتمثل في البيانات وبعد معالجتها ينتج مخرجات يعتمد عليها المستخدمون في إتخاذ قرارات تجدد من وضع المؤسسة حسب ما تمليه عليها هذه الاخيرة.

والشكل الموالي يبين لنا نموذج بسيط عن نظم المعلومات :



الشكل رقم(27): نموذج عن نظم المعلومات[32]ص270.

ويتكون نظام المعلومات من[50]ص24:

- موارد بشرية: والتي تشمل أخصائيو النظم والمستخدمين النهائيين وأخصائيو النظم هم الذين يقومون بتحليل وتصميم النظم وببناء وتطوير برامج الحاسب باستخدام التفاصيل التي يوفرها

لهم محللو النظم وأخيرا مشغلو النظام وهم يساعدون في تشغيل ومتابعة وصيانة نظم المعلومات، أما المستخدمين النهائيين فهم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين، ومن أمثلتهم المحاسبين، رجال البيع والمديرين.

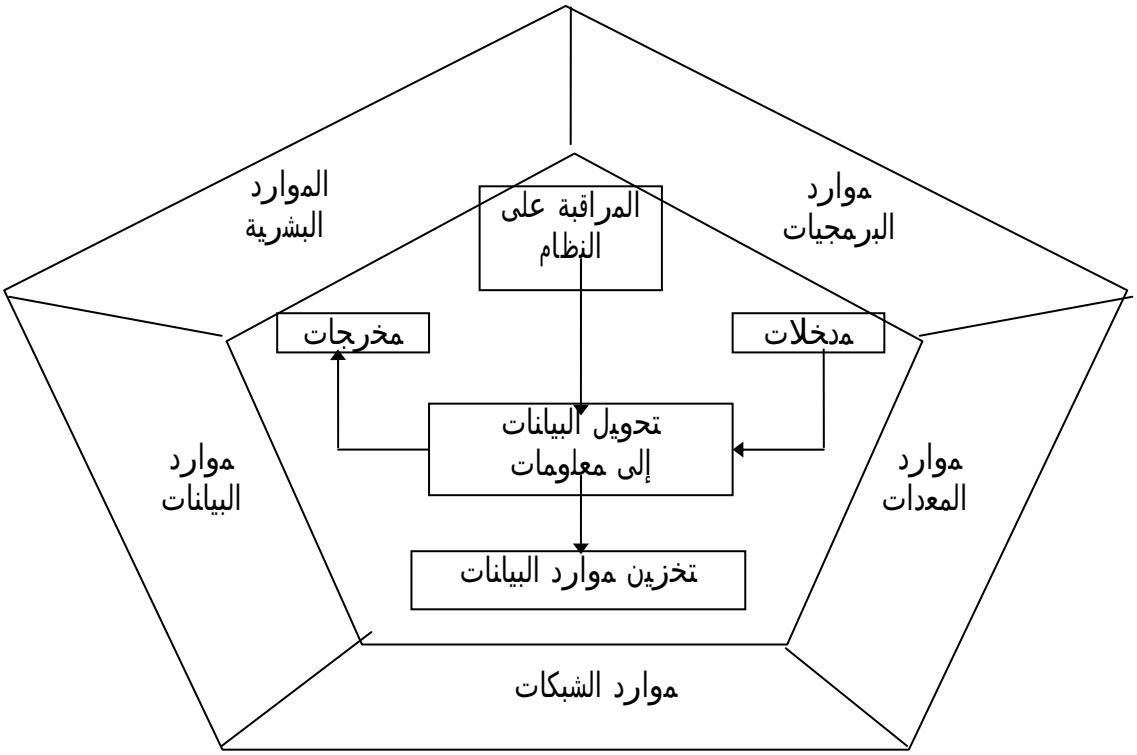
- موارد مادية: تتضمن جميع الأجهزة المادية والموارد المستخدمة في تشغيل المعلومات وهي تشمل الحاسبات والأجهزة المكملة لها.

- موارد البرمجيات: وتشمل جميع تعليمات تشغيل البيانات مثل برامج تشغيل النظام والتي تتحكم في تشغيل نظام المعلومات وبرامج التطبيقات والتي تخص فئة معينة من المستخدمين مثل برامج تحليل المبيعات.

- موارد البيانات: مثل توصيف المنتجات وملفات العملاء وملفات العاملين وقواعد المخزنين.

- موارد الشبكات: وتشمل وسائل الاتصال مثل كابلات الألياف الضوئية، ونظام الأقمار الصناعية، نظم تدعيم الشبكات وتمثل جميع الأفراد والمعدات والبرامج وموارد البيانات التي تساهم مباشرة في تشغيل واستخدام شبكة الاتصالات.

والشكل الموالي يبين نموذج لمكونات نظام المعلومات[50]ص24.



الشكل رقم (28): نموذج لمكونات نظام معلومات[50]ص24.

أما إذا تعلق الأمر باتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال المعلومات التي يفرزها نظام المعلومات فاننا بصدد نظام المعلومات الاستراتيجية، فنظام المعلومات الاستراتيجية هو نظام معلومات مبني على إستخدام الحاسب الآلي إذ تستخدم كأداة لتطبيق إستراتيجية المؤسسة التي تعتمد على استخدام المعلومات وتشغيلها وإيصالها، وعادة ما يتعدى هذا النوع من المعلومات الاستراتيجية حدود المؤسسة ليشمل العملاء، المستهلكين، الموردين والمنافسين ولهذا نجد أن استخدام أدوات وشبكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية [34]ص164.

فنظام المعلومات الاستراتيجية هو أول من يمد المؤسسة بالمعلومات اللازمة للإدارة العليا فإذا كان هناك حاجة للتغيير يكون أول عالم به – وذلك طبعا بعد قيام نظام المراقبة الاستراتيجية بمراجعة كل محيطها الداخلي والخارجي – وبالتالي يسهل على المؤسسة بوجود نظام معلومات استراتيجي نشر وتوزيع المعلومات للمديرين عبر مختلف المستويات التنظيمية لاتخاذ القرارات تكتيكية وتنفيذية جديدة تلائم الوضع الجديد وسننتقل الآن إلى معرفة كيف يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجي أن يسهل في تنفيذ الاستراتيجية المتبناة من خلال معرفة الاطار العام الذي يعمل فيه نظم المعلومات الاستراتيجية.

2.2.2.3..إطار عمل نظم المعلومات الاستراتيجية.

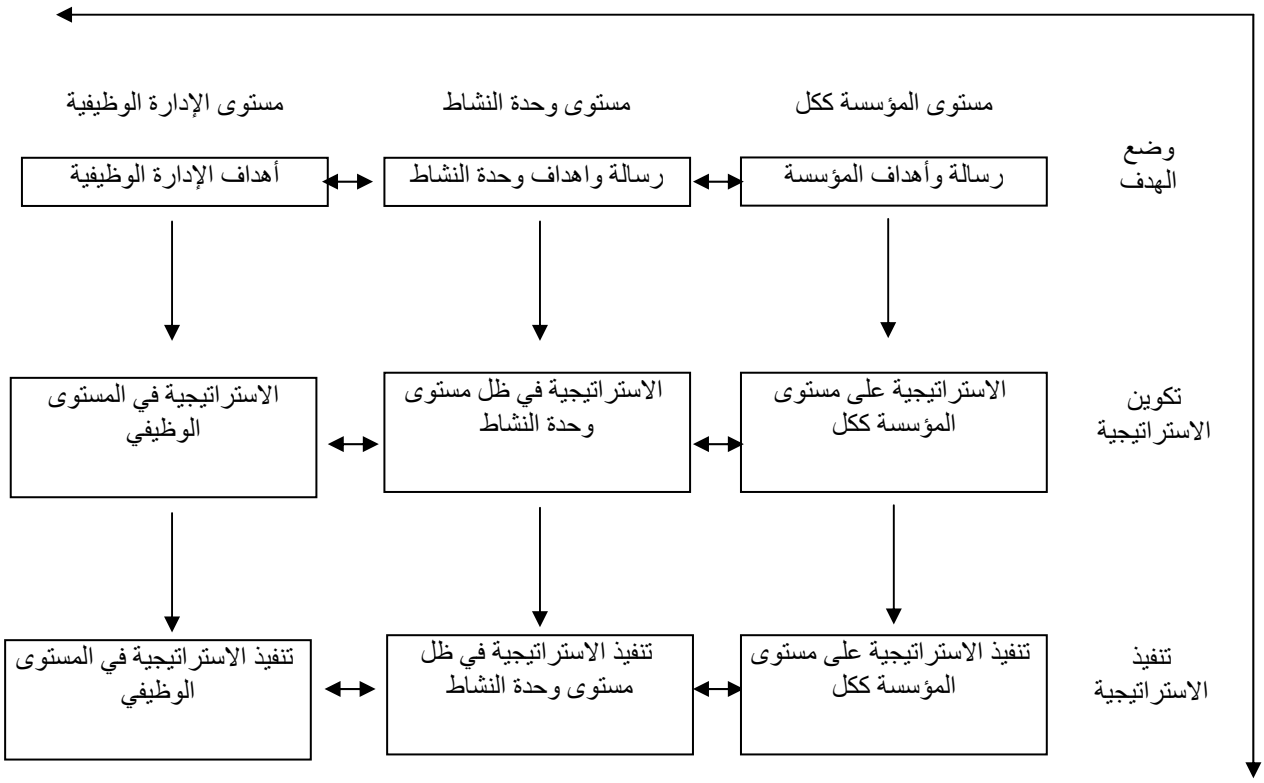
كما سبق وان ذكرنا فان نظام المعلومات الاستراتيجية[34]ص164. يتكون من حزمة أجهزة وبرامج تطبيقات المستفيدة منها، ونظم برامج أخرى، وقواعد معلومات، ونظام الإتصالات البيانات (داخل وخارج المؤسسة)، تعمل كلها في إطار نظام متكامل إلى دعم عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالإضافة إلى دعم الأنشطة المساندة لعملية تصميم وتطبيق استراتيجية المؤسسة، ويوفر فرصة لإدارة المعلومات بطريقة كفؤة وفعالة.

وعملية التنفيذ الاستراتيجي تستفيد من نظام المعلومات الاستراتيجية بشكل كبير، وحتى أن نجاحها متعلق بمساندة هذا النظام بحيث أن في ظل مرحلة التنفيذ الاستراتيجي من الضروري في المؤسسة التأكيد على عملية الإتصال بين مديري الاستراتيجية عبر المستويات المختلفة ـ المؤسسة ككل ووحدة النشاط والإدارة الوظيفية ـ كذلك يحتاج مديري الاستراتيجية إلى معلومات للتأكد من

أن الاستراتيجيات المتبعة من جانب المستويات المختلفة داخل المؤسسة منسقة مع الأهداف الكلية لها، وللتأكد من اتساق وإمكانية تحقيق الاستراتيجيات المتبعة على مستوى المؤسسة ككل[32]ص 373، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود نظام معلومات استراتيجي ومنه تتجه معظم المؤسسات إلى إنشاء نظم للمعلومات الاستراتيجية على مستوى الكلي لها.

ولتسهيل الإتصالات بين مختلف المستويات الهرمية فإنه غالبا ما يتم استخدام الهيكل على أساس اللجان، ويعتمد هذا النظام على تشكيل فريق عمل مكون من 5-7 أعضاء في كل مستوى إداري بدءا من أدنى مستوى حتى أعلى مستوى[32]ص373. ويقوم المشرف أو المسئول عن فريق العمل في مستوى معين بالإنظمام إلى فريق العمل للمستوى الأعلى وهكذا حتى يتم الوصول إلى مجموعة القمة والتي تتكون من إداري المستوى الأعلى ومدير المؤسسة، ومن مزايا هذا النظام التي تساعد نجاح عمليات التنفيذ الاستراتيجي أنه يقوم بتسهيل تدفق المعلومات داخل المؤسسة، ومن جانب آخر يساعد هذا النظام في تحقيق الإتصال بين مختلف المستويات الموجودة بالمؤسسة وبالتالي ضمان تحقيق وإنجاز الاهداف الاستراتيجية.

وهناك عدد آخر من المؤسسات يفضل استخدام نظام المؤتمرات الدورية للتخطيط – هو من أشكال نظام المعلومات الاستراتيجية – والتي تصمم خصيصا بغرض إجتماع المديرين من مختلف المستويات لمناقشة المشاكل والتوجيهات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والشكل رقم(29) يوضح تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة للمؤسسة ككل.



الشكل رقم (29): تدفق المعلومات عبر مستويات المؤسسة ككل ووحدة النشاط والإدارة الوظيفية[32]ص374.

يوضح الشكل تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة للمؤسسة ككل، ووحدة النشاط الاستراتيجية والإدارة الوظيفية والموضحة في المحور الأفقي، أما المحور الرأسي فيعبر عن المهام الرئيسية الثلاث للإدارة الاستراتيجية وهي وضع الهدف وتكوين الاستراتيجية وأخيرا تنفيذها، وتشير الأسهم إلى تدفق المعلومات عبر المستويات المختلفة ومن مكون إلى آخر من مكونات الإدارة الاستراتيجية.

3.2.3. السياسات والإجراءات المساعدة في تنفيذ الاستراتيجية.

إن التغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة لا يحدث بشكل آلي ولكن يلزم لذلك أدوات معينة تساعد وتدعم هذا التغيير، وتشكل السياسات أحد أو أهم الأساليب التي تساعد على إتمام هذا التغيير، فتحديد حدودا ضيقة أو فرض مزيدا من القيود على ممارسات الأفراد أو تطبيق نطاق

الممارسة الإدارية يمكن أن يعوق الأداء وتنفيذ الاستراتيجية بنفس القدر الذي يسببه الحدود الواسعة والقيود غير المحدودة والنطاق غير المحدودة، ولهذا فصياغة السياسات بشكل يمكن من تحديد مناسب للحدود والقيود والممارسة الإدارية يكون ضروريا ويشكل دورا حيويا في تنفيذ الاستراتيجية.

1.3.2.3.الإطار العام لوضع السياسات.

يشير مصطلح السياسة إلى الخطوات العامة المحددة والطرق والإجراءات والقواعد والأشكال والنماذج وكل الممارسات الإدارية التي يتم وضعها لتدعيم وتشجيع العمل تجاه تحقيق الاهداف المحددة[7]ص216، فهي الأسلوب أو النطاق الذي يتم من خلاله تغطية الأهداف التي تضعها المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية، ومن هذا يمكن النظر إلى السياسات[29]ص184. على أنها آليات لتنفيذ الاستراتيجية، فمن خلال السياسات يتم وضع الحدود والقيود ونطاق الممارسة الإدارية التي يمكن القيام بها لمكافأة الأفراد على سلوك معين، وبالتالي فإن السياسات بمعنى آخر توضح ما الذي يجب أدائه وما الذي لا يجب عمله خلال مسار المؤسسة لإنجاز الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.

ولنجاح هذه السياسات في تحقيق أهدافه المؤسسة من الأحسن أن يتم صياغتها وإعدادها في شكل مكتوب وبسيط وسهلة الفهم ويتم توثيق هذه السياسات ما أمكن ذلك[29]ص149، هذا وإن كان الأمر في بعض الأحيان لا يتم بهذا الشكل ولكن يتم اشتقاق السياسة وفهمها بناءا على التصرفات والممارسات الإدارية السابقة والخبرة المكتسبة.

وعلينا أن ننتبه في خصائص بعض السياسات التي تصنعها المؤسسة[17]ص9 قد تكون ثابتة لفترة زمنية طويلة مثل السياسات المتعلقة بالأسواق والمناطق الجغرافية التي يتم تغطيتها بواسطة المؤسسة أو السياسات المتعلقة بهيكل رأسمال والسياسات الأخرى التي تتميز بالتنقيح والتعديل المستمر مثل السياسات المتعلقة باسناد الأفراد إلى أعمال مختلفة أو السياسات المتعلقة بوضع جداول الإنتاج.

فالانتباه لكل هذه الأمور والصياغة الجيدة للسياسات يساعد بدرجة كبيرة في أداء دورها اللازم في تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة والطويلة الأجل.

2.3.2.3.مستويات وضع السياسات.

توضع السياسات عبر مستويات مختلفة لتستفيد المؤسسة من مساهمة كل المستويات التنظيمية ومشاركتها في وضع السياسات الخاصة بهم والمسئولين عن تنفيذها، وهكذا يساهم الكل في تنفيذ الاستراتيجية من خلال تنفيذ كل مستوى الجزء البسيط منها المتعلق بميدان عمله وتتمثل هذه المستويات في[17]ص9 : مستوى المؤسسة ككل ووظائفها وعملياتها.

فهناك سياسات على مستوى المؤسسة يطلق عليها بسياسات المؤسسة، وهي تعكس رسالتها كما أنها تستخدم كمعايير لتقييم استراتيجياتها، وتضم هذه السياسات المجالات المتعلقة بهيكل رأسمال المؤسسة أو مزيج المنتجات الخاص بها أو المناطق الجغرافية التي يتم خدمتها بواسطتها أو جودة المنتج أو دور المؤسسة في المجتمع وكل ما يمكن أن تحمله في طياتها الرسالة الخاصة بها.

أما السياسات التي تتشكل على مستوى الوظائف التي تشكل الهيكل الوظيفي للمؤسسة يتم وضعها بغرض توجيه عملية التنفيذ داخل الوحدات التنظيمية الوظيفية والتي تمثل كل واحدة منها وظيفة مستقلة من وظائف المؤسسة ومن أمثلة هذه السياسات في وظيفة التسويق اختيار قنوات توزيع ملائمة للاستراتيجية المتبعة واستخدام الإعلان التلفزيوني لترويج المنتجات ولتوضيح أمثلة أخرى في كل الوظائف الممكنة بالمؤسسة الشكل الموالي سيفي ببعض مجالات إتخاذ القرارات التي يمكن إعداد سياسات وإجراءات بشأنها.

الإدارة:

* تنظيم جلسات مناقشة العمل: - محدودة
- موسعة
* القيام بنشاط التدريب: - مركزي
- لامركزي
* تعيين الموظفين الجدد من خلال: - مكاتب العمل
- الجامعات
- الصحف
* إجراءات عمليات الترقية: - من الداخل
- من الخارج
* إجراءات عمليات الترقية على أساس: - الأقدمية
- الكفاءة.
* كيف يتم التعامل مع متطلبات النقابة العمالية ؟
* هل يتم تفويض السلطة في حالة الاستثمارات لإنفاق مبالغ كبيرة أم الاحتفاظ بسلطة إنفاق المبالغ الكبيرة مركزيا ؟

التسويق:

* هل يتم استخدام قنوات توزيع متعددة أم يتم استخدام التوزيع المكثف؟
* هل يتم استخدام الإعلانات التلفزيونية بشكل مكثف، أم بشكل متوسط، أم بشكل خفيف نادر، أم عدم استخدامها تماما ؟
* في حالة وجود مستهلك واحد هل يتم التوسيع في التعامل معه أم يجب أن يتم تحديد ذلك في حدود معينة ؟
* هل تكون المؤسسة فائدة في تحديد الأسعار أم تكون تابعة للآخرين في عملية التسعير؟
* هل تقدم المؤسسة للعملاء ضمان كامل للمنتجات أن تقدم ضمان محدود ؟
* هل تقوم المؤسسة بمكافأة رجال البيع على أساس العمولة فقط أم يتم على أساس الجمع

بين المرتب والعمولة ؟

التمويل:

* ما هي النسب المطلوبة وجودها من التمويل من الأنواع التالية: - ديون قصيرة الأجل
- ديون طويلة الأجل.
- أسهم عادية.
- أسهم ممتازة.

* هل يتم شراء الأصول الثابتة أم يتم تأجير هذه الأصول ؟

* ما مدى إنتظام عملية توزيع الأرباح ومقدار التوزيعات في كل مرة ؟

* هل يتم زيادة مدة حسابات القبض أم لا ؟

*هل يتم منح نسبة خصم لحسابات القبض التي تسدد في خلال فترة محددة أم لا ؟

* ما هو حجم النقدية التي تجب الاحتفاظ بها بحيث تكون متاحة للإستخدام في أي وقت ؟

الإنتاج:

* هل يتم استخدام العمل الإضافي: – بشكل مكثف.
- شكل محدود.
- لايتم استخدام العمل الإضافي إطلاقا ؟

* هل يتم الاحتفاظ بحجم مخزون أمان: - عالي.
- منخفض؟

* هل يتم استخدام: - مورد واحد
- موردين متعددين ؟

* بالنسبة للمعدات الإنتاجية: - هل يتم شرائها ؟
- هل يتم تأجيرها ؟

*هل يتم تحديد معايير متعددة للإنتاج أم الاكتفاء بمعيار واحد ؟

البحوث والتطوير:

* هل يتم التركيز في إجراء التحسينات على: - المنتج.
- العمليات ؟

* هل يتم التركيز في إجراء التطوير على: - البحوث الأساسية.
- البحوث التطبيقية.

* هل تكون المؤسسة: - قائدة في مجال البحوث والتطوير؟
- تابعة في مجال البحوث والتطوير؟
* هل يتم توجيه عمليات التطوير لإستخدام: - عمليات إنتاجية تعتمد على الإنسان الآلي.
- عمليات تعتمد على العمل الإنساني اليدوي؟
* حجم المنفق من البحوث والتطوير: - إنفاق عال ؟
- إنفاق متوسط ؟
- إنفاق منخفض ؟
* هل يتم إجراء عمليات البحوث والتطوير: - داخليا ؟
- التعاقد مع إحدى هيئات البحث الخارجية؟
* هل يتم اللجوء إلى: - الباحثين في الجامعات
- الباحثين في المؤسسات الخاصة ؟

الشكل رقم(30): هيكل السياسات المدعمة لتنفيذ الاستراتيجية[29]ص152

وفيما يخص المستوى الثالث من مستويات تحديد السياسات والإجراءات هو مستوى السياسات التشغيلية[17]ص10، فهي تلك السياسات التي تهتم بالقرارات المتعلقة بالعمليات اليومية للمؤسسة مثل سياسات استرداد المصروفات التي قد يدفعها الأفراد العاملون بالمؤسسة أو سياسات لدفع المستهلك لجزء من السعر المدفوع كوسيلة من وسائل تنشيط المبيعات.

3.3.2.3. دور السياسات في تدعيم تنفيذ الاستراتيجية.

تلعب السياسات دورا مهما في نشر مجموعة من الإجراءات التشغيلية المحددة التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجية ومواجهة مقاومة أو رفض أي وحدة داخل المؤسسة للإستراتيجية قيد التنفيذ، فبمجرد بناء تكوين الاستراتيجية يحاول المديرون أن يحددوا مقدما أهم مشاكل التنفيذ والتي تحتمل تكرارها وحدوثها، ومن ذلك يتضح أن الدور الرئيسي للسياسات هو ان تكون مرشدا ومدعما لتنفيذ

الاستراتيجية وتساعد السياسات والإجراءات في مساندة عملية تنفيذ الاستراتيجية من خلال عدة جوانب [32]ص375 نذكر:

1- تعمل السياسة بمثابة أساس أو معيار محدد و مقنن للممارسات الإدارية المدعمة للاستراتيجية والإجراءات التشغيلية على مستوى المؤسسة ككل، وأيضا دفع الأنشطة اليومية في اتجاه التنفيذ الكفء الاستراتيجية.

2- تضع السياسة حدودا تعمل على توصيل المعلومات بشأن ما هو متوقع وأيضا توجيه الأنشطة المرتبطة بالاستراتيجية نحو مسارات معينة، وأخيرا وضع حدود للإنحرافات غير المطلوبة.

3- تؤدي السياسة إلى تحقيق التوافق بين التصرفات والسلوك والاستراتيجية المتبعة، وبالتالي تعمل على الحد من القرارات غير المنسقة والممارسات المتعارضة مع الاستراتيجية وتحقيق نوعا من الانتظام والاستقرار بشأن ما تقوم به المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية.

4- تساعد السياسة على تشكيل مناخ العمل الداخلي وترجمة فلسفة المؤسسة إلى طرق لتنفيذ الأشياء المطلوبة وكيفية التعامل مع الأفراد وترجمة معتقداتها واتجاهاتها في شكل أنشطة يومية.

من خلال مناقشتنا لموضوع السياسات والإجراءات ودورها في مساندة التنفيذ الاستراتيجي نلخص إلى أن السيسات والإجراءات هي المبادر الأول في تدعيم عملية التنفيذ للستراتيجية من خلال تحديد نطاق الممارسة الإدارية والحدود أو القيود الخاصة بمهام كل المديرين والعاملين بها، وتجعلهم على علم مسبق بما يمكن القيام به وما هو متوقع منهم، أين يتيح للمؤسسة مراقبة والتأكد من التنفيذ الجيد لأهدافها، كما نزيد في خلاصتنا هذه أن السياسات توضح المنوط بهم مسؤولية أداء الأعمال، وتشجع عملية تفويض السلطة الخاصة بإتخاذ القرارات للمستويات الإدارية التي تواجه المشاكل عند وقوعها.

ومن كل هذا نجد أن السياسات أساليب تزيد من احتمالات نجاح التنفيذ الاستراتيجي بتدعيمها ومساندتها، وتضمن نجاحه بالعمل سويا مع الانظمة الإدارية المساعدة الأخرى.

4.2.3. نظام الحوافـز.

يتوقف نجاح وإخفاق المؤسسات على نتائج الأداء الذي يقوم به كل من يؤدي مهمة في إطار نشاطها، وكي تحقق المؤسسة نجاحا ـ الذي يتوقف أساسا على النجاح والتوفيق في تنفيذ استراتيجياتها ـ تكون بحاجة إلى نظام يدفع إلى تحسين أداء المستخدمين لديها يلزمها توفير نظام الحوافز، وسنبين في هذا المطلب مدى أهمية نظام الحوافز في تحقيق عملية التنفيذ الاستراتيجي من خلال دور نظام الحوافز في دعم تنفيذ الاستراتيجية وأنظمة الحوافز الفردية والجماعية وفعالية نظام الحوافز.

1.4.2.3. دور نظام الحوافز في دعم تنفيذ الاستراتيجية

تهتم المؤسسات بنظام الحوافز لما له من شأن لديها، إذ يعتبر من أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة وخططها وسياستها[39]ص 144، فيعمل على الربط وتوثيق العلاقة بين الفرد والمؤسسة بحيث تتمكن هذه الاخيرة من استغلال قدراته ومهاراته مقابل تحفيزه ودفعه بوسائل تستخدمها سواءا كانت مادية أو معنوية، لهذا يمثل أداء الفرد بالعلاقة التالية[53]ص253:

الأداء = التحفيز x القدرة

وتوضح هذه العلاقة أن حتى لو استطاعت المؤسسة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائما ومناسبا إلا إذا كان هناك نظام حوافز يعمل على تشجيعهم وبث روح العمل فيهم.

بالإضافة إلى هذا فإن نظام الحوافز يستبعد كل المعوقات التي تقف بين الأفراد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، ونأخذ على سبيل المثال[54]ص228. نظام الحوافز يعمل على تحقيق تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في موارد المؤسسة البشرية، ووضوح واستقرار أهدافها في المديات القصيرة والطويلة.

وكل هذه الأهمية لنظام الحوافز في تنفيذ استراتيجياتها تؤكدها تجارب ودراسات نذكر من بينها تجارب دراسات مصانع هاوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية وهي أول التجارب التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالفرد وإمكاناته عن طريق التحفيز – وتؤكد نتائج هذه التجارب على أن المؤسسة بحاجة إلى نظام تحفيز يرفع من معنويات الأفراد ويدفعهم إلى الأداء المتميز[54]ص 50، بالإضافة إلى ما أكده Mickel porter في هذه النقطة – في كتابة le prix de l'excellence أن المؤسسات المتفوقة والناجحة تشمل على نظام حوافز يساهم ويدفع الأفراد في تحقيق ذلك[14]ص36.

ونحاول إعطاء تعريف بسيط لنظام الحوافز لكي نتمكن من إدراك جوانب عمله لتحقيق وتنفيذ الاستراتيجية، إذ يتمثل نظام الحوافز في التعويضات التي تجعل المؤسسة مكان مناسب للعمل، وتجعل الوظيفة مصدر اقتصادي لكل فرد عامل لديها يتمكن من خلاله الحصول على أجور وامتيازات ورواتب تكفي لتغطية حاجاته، بحيث يتمحور الهدف الرئيسي منه جذب الفرد إلى العمل وتحفيزه لتقديم الجهد المطلوب في سبيل تحقيق الأداء المرغوب من قبل المؤسسة.

لهذا على المؤسسة أثناء تنفيذها للاستراتيجية أن تستعين بنظام حوافز دقيق وواضح وعادل لمكافأة كل فرد حسب أدائه عن طريق مؤثرات خارجية سواء كانت ايجابية التي تمثل التعويضات (أجر + امتيازات أخرى)، أو مؤثرات سلبية المتمثلة في العقاب والردع، إذ من خلال هذه المحفزات يتم تشجيع الأفراد على أداء أفضل ومحاولة منع الأخطاء والتصرفات غير المرغوبة لمد الإنجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم، وإن كانت صعوبة في ربط نظام الحوافز بتحقيق الاستراتيجية نظرا لطول أجلها إلا أنه يجب الإعتماد على ذلك في تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة.

2.4.2.3.أنظمة الحوافز الفردية والجماعية.

حاولنا التأكيد على أن نظام الحوافز ضروري ومهم جدا في تنفيذ الاستراتيجية، وقبل أن نتطرق إلى متطلبات نجاحه لتدعيم عملية التنفيذ علينا أن نتطلع إلى أهم الحوافز التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات في جذبها للأفراد وخلق الولاء لديهم ونجد منها:

الحوافز الفردية[56]ص309: ترتبط الحوافز الفردية بالأداء الفردي أين يلمس الفرد العلاقة بين أدائه والمكافأة، على عكس العلاقة غير واضحة في حالة الحوافز الجماعية أوعلى مستوى المؤسسة ككل، ولهذا فنجد أن الحوافز الفردية أكثر أنواع الحوافز استخداما.

وفي نفس الوقت فإن الحوافز الفردية يشوبها بعض المشاكل[56]ص 309، فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية التي تعيق المؤسسة من استغلال أدائهم المتميز في تنفيذ استراتيجياتها، مثلا قد لا يشارك الفرد بأفكاره في العمل خوفا من أن زميله في العمل يتفوق عليه وبالتالي يحصل على مكافأة أكبر منه فما على المؤسسة إلا أن تختار الأنسب من نظم الحوافز الفردية التي يمكن أن تجعل من الحوافز عائقا يحول دون تنفيذ استراتيجياتها، والتي نذكر الشائعة منها[32]ص370:

* خطط الدفع على أساس القطعة: تعد من أقدم وأسهل الحوافز وأكثرها شيوعا وتستخدم في حالة إمكانية قياس المخرجات بطريقة موضوعية فيتم تحديد مقدار معين من الحافز وفقا لإنتاج وحدة واحدة أين يعمل الأفراد بصورة فردية وفي ظل إمكانية قياس الأداء بطريقة مباشرة، وما يعاب في هذا النظام هو تركيزه على الكمية وليس النوعية لهذا يكون من الضروري تدعيم هذا النظام، باستخدام نظم المراقبة على جودة المنتجات.

* خطط الدفع على أساس العمولة: إلى جانب نظام الحوافز الذي يمنح مكافاة على أساس الوحدات المنتجة فهناك نظام حوافز على أساس العمولة الذي يمنح على أساس الوحدات المباعة، فنجده عادة يطبق على مندوبي البيع أو مندوبي التأمين لتشجيعهم نحو أداء أفضل، وتعد هذه الطريقة شائعة الاستخدام بالنسبة لوظائف البيع، سهلة ومتقبلة من طرف الأفراد لكونها تربط مباشرة بين الأداء والمكافآت، فرجل البيع يعلم أنه إذا لم يتمكن من إنجاز عمله فإنه لن يتحصل على العمولة، ومن ناحية أخرى يعاب على هذا النظام بأنه أحيانا يعرقل نجاح الفرد في أداء عمله من خلال بعض العوامل الخارجية التي تؤثر في مستوى مبيعاته والتي نذكر منها التغيير التكنولوجي والعوامل المناخية وأذواق المستهلك أو أي عامل خارجي من العوامل المذكورة في الفصل الأول التي يمكن ان تؤثر في تسويق منتجات المؤسسة.

* خطط الدفع على أساس المكافآت: تستخدم عامة كحوافز لآداء الإدارة العليا بالمؤسسة وخاصة الرئيس التنفيذي الأعلى أو نواب الرئيس أو مديري قطاعات ووحدات النشاط الرئيسية، فمعظم هذه الخطط تقدم علاوات في نهاية السنة تعتمد على مستوى الأداء المتحقق خلال السنة أين يقاس الأداء عادة بمستوى الأرباح أو بأي مقاييس أخرى قد تحددها المؤسسة كما يجدر الإشارة[32]ص370. إلى أن هناك ضرورة توخي الحذر عند تطبيق هذه الطريقة وعدم التركيز الكلي على أهداف الأداء قصيرة الأجل بدلا من أهداف الأداء طويلة الأجل، فطريقة احتساب المكافأة على سبيل المثال – على أساس معدل العائد على الاستثمار المتحقق سنويا بدلا من النمو المتحقق عبر ثلاث سنوات، تؤثر بشكل ملحوظ على سلوك وتصرفات مديري الاستراتيجية.

الحوافز الجماعية والتنظيمية: يصعب أحيانا على المؤسسة قياس وتقييم الأداء الفردي لتداخل الأفراد في تحقيق أهدافها لذا تلجأ إلى الحوافز الجماعية، ومن أكثر الحوافز شيوعا في هذا المستوى[32]ص370. مكافآت الجماعة ومشاركة الأرباح وشراء أسهم الشركة والمكافآت التنظيمية.

* نظم مكافأة الجماعة: تستخدم هذه الطريقة لمكافأة مجموعات وفرق العمل المسؤولة عن أداء معين يتعلق بجانب من جوانب تنفيذ استراتيجية المؤسسة، وفي مثل هذه الحالات تتوافر إمكانية قياس أداء الجماعة ومن ثم تقديم مكافآت على أساس انتاجية المجموعة ويحقق هذا النظام دافعية أعلى في حالة إعطاء الجماعة الحرية اللازمة لتحديد السبل والإجراءات وكذلك السماح لهم بمزيد من المسؤولية والتي من شأنها تحسين إنتاجيتهم.

* نظم مشاركة الأرباح: يستخدم هذا النظام بغرض مكافأة الموظفين على أساس مقدار الأرباح التي تحققها المؤسسة في فترة زمنية معينة بحيث يشجع هذا النظام الموظفين على النظم إلى أنشطة المؤسسة من منظور أوسع ومن منطق ارتباطهم بأداء المؤسسة ككل.

* نظم شراء الموظفين لأسهم المؤسسة: من خلال هذا النظام يسمح للموظفين بشراء أسهم المؤسسة بأسعار تقل عن سعر السوق أين يتساوى الموظفون في ظل هذا النظام مع أصحاب الاسهم حيث يتم التركيز هنا على الزيادة الرأسمالية في قيمة الأسهم في الأجل الطويل، وبمرور الزمن يمكن تشجيع الموظفين على تحقيق درجة عالية من المشاركة والتجاوب مع هذا النظام الذي

يستغل حماس الأفراد في تحقيق أهدافهم الخاصة بعوائد الأسهم في الرفع من أدائهم الذي يساهم في تنفيذ استراتيجياتها.

* نظم المكافآت التنظيمية: تقوم هذه المكافآت على أسس أخرى غير الربح، مثل مقدار الوفرات المتحققة في التكاليف وارتفاع الجودة أو الزيادة في الإنتاج عن الفترة الأخيرة، ويتطلب تطبيق هذا النظام ضرورة قياس المخرجات بدقة لذا يكثر استخدامه في مستوى خطوط الإنتاج وأيضا في منظمات الخدمات.

3.4.2.3.فعالية نظام الحوافز.

أوضحنا فيما سبق بأن نظام الحوافز هو نظام يحرك طاقات الأفراد وقدراتهم الكامنة نحو أداء متميز باستخدام أحد الأنظمة سواء كانت متعلقة بعمل فردي أو جماعي نحو تنفيذ استراتيجيتها إلا أن هذا النظام لايكون ذا فعالية إذ لم يضبط بقواعد صحيحة، لهذا نجاح نظام المكافآت في دعم تنفيذ الاستراتيجية يعتمد على الاسترشاد بالنصائح التالية[39]ص144:

1- إن مكافأة الأداء المتميز يجب أن يكون مكافأة كبيرة كنسبة من الراتب على سبيل المثال.

2- يجب أن يطبق نظام المكافآت على جميع العاملين في المؤسسة على كافة المستويات الإدارية ولا يقتصر على المدراء في الإدارة العليا فقط.

3- يجب أن يدار نظام الحوافز بصورة عادلة وبعناية فائقة، حيث أن دخول عنصر عدم العدالة في هذا النظام سيؤدي إلى نتائج سلبية.

4- يجب ان يكون نظام الحوافز مرتبط بإبراز أهداف محددة موجودة بوضوح ضمن الأهداف المحددة في التخطيط الاستراتيجي الحالي.

إن عملية التنفيذ الإستراتيجي ليست عملية سهلة كما يضنها بعض الإستراتيجيين فهي صعبة وتتطلب الفطنة والحذر والبراعة، فقد تواجه المؤسسة صعوبات وعراقيل أثناء التنفيذ تكون بالغة الأثر على أدائها لذا فالتطبيق الناجح للإستراتيجية يستلزم بناء تنظيمي يتعامل مع التغيير

والظروف المحيطة به بالإضافة على أنظمة إدارية تراقب وتوجه وتحفز الأداء ليساعد في نجاعة الإستراتيجية قيد التنفيذ.

الفصل4

دراسة حالة الوحدة الإنتاجية بشرشال التابعة لمجمع صيدال

تناولنا في الفصول السابقة الجانب النظري من الاستراتيجية والمتغيرات الأساسية اللازمة لتنفيذها، وفي هذا الفصل سنحاول الخوض في الجانب التطبيقي منها من خلال إجراء دراسة لإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع العام ومحاولة إعطاء نظرة عن واقع الاستراتيجية والتحولات الجارية عليها والإجراءات المتخذة بشأن تنفيذها، فنبدأ أولا بتقديم المؤسسة محل دراستنا، ثم نجري دراسة تحليلية للمؤسسة وبعدها نحاول إجراء دراسة تقييمية لواقع التنفيذ الإستراتيجي بها.

1.4. تقديم المؤسسة محل الدراسة.

نخصص هذا المبحث لتقديم المجمع صيدال والفرع بيوتيك والتركيز على الوحدة الإنتاجية بشرشال التابعة لها وهذا للإلمام بكل الجوانب التي لها علاقة بالوحدة محل دراستنا.

1.1.4. تقديم المجمع صيدال.

يعد مجمع صيدال أكبر وأضخم المؤسسات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري والنشيطة في الإنتاج الصيدلاني، هيكلها الواسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن ومنتجاتها تجاوزت السوق المحلية لتغزو السوق العالمية، إلا أنه مر بعدة مراحل قبل وصوله للوضع الذي هو عليه الآن.

1.1.1.4.نشأة المجمع صيدال

تتمثل البذرة الأولى للمجمع صيدال في الصيدلية المركزية الناشئة بحكم قرار 10 أفريل 1963، وكانت منشغلة آنذاك بصفة متزايدة بالوظائف المتعلقة بتوزيع الأدوية.

وفي سنة 1969 تأسست الصيدلية المركزية وتم المصادقة على القانون الأساسي لها بمقتضى مرسوم 77- 6 المؤرخ في 23 يناير 1977 لتصبح مؤسسة إشتراكية وطنية ذات طابع اقتصادي، ومكلفة بتأمين[57]:

- إحتياجات البلاد للمنتجات ذات الطابع الطبي فقط.
- توزيع هذه المنتجات للأفراد والأعوان المرخصين أو التابعين إلزاميا للصحة العمومية.
- إعداد البرامج السنوية أو الخاصة بعدة سنوات المتعلقة بالاستهلاك والإنتاج والاستيراد الضرورية للتموين النظامي بالمنتجات الطبية للقطاعات الصحية والوكالات الصيدلانية.

والمنتجات الطبية هي الأدوية المحددة في قانون الصحة العمومية والأمر رقم 69-14، وهي المنتجات الكيماوية والكواشف الإحيائية والمستحضرات الجالوسينية ومواد التضميد والأدوات الطبية والجراحية وتوابعها والأجهزة الطبية والجراحية والخاصة بطب الأسنان والطب الإشعاعي أو المختبر وتوابعها والمنتجات الأخرى الضرورية للطب البشري والبيطري.

كما تسهر على:

- تطبيق جميع الوسائل الملائمة للمشاركة في نجاح الطب المجاني.
- إنجاز صناعة صيدلانية قادرة على تغطية احتياجات البلاد.

وعلى غرار هذا يجوز للمؤسسة الوطنية أن تقوم بـ :

- ترقية وتنمية التصدير الذي يتناول المنتجات الصيدلانية.
- إنشاء وكالات صيدلانية تابعة للدولة في جميع البلديات بقصد تقريب المنتجات الصيدلانية ذات الضرورة الأولية من المريض.
- إنشاء كل مركز أو مختبر للمراقبة والبحث والتكوين والتسيير.
- إنشاء وتهيئة جميع الوسائل الصناعية والضرورية لتنظيم المنتجات ذات الهدف الطبي.

كما رخصت لها وزارة الصحة باستغلال أو شراء أو إيداع كل أجازة أو نموذج أو طريقة صنع أو الإنجاز المباشر أو غير المباشر لجميع الدراسات العلمية والتقنية والتكنولوجية أو الاقتصادية أو المالية، وإعطائها حرية التصرف في استثمار العقارات أو العمليات المالية والصناعية والتجارية المرتبطة بهدفها، وحيازة جميع الوسائل البشرية أو المادية أو المالية.

أما عن تسيير هيكل الصيدلية المركزية الجزائرية وسيرها قد ورد في المادة 5، 6، 7، 8، 9 و 10 من مرسوم 77-6، ومراقبتها وتنسيقها قد وضع تحت تصرف الحكومة بمشاركة كل من وزير الصحة العمومية والوزير المكلف بالمالية.

ومنذ نشأة المؤسسة – الصيدلية المركزية ـ ارتبط نشاطها أساسا بوظائف التوسط بين المؤسسات الصيدلانية والسوق الوطني.

وبعد إعادة هيكلتها تم تحويلها إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضى مرسوم 161/82 الصادر في 24 أفريل 1982 لتصبح مؤسسة تهدف إلى[58]:

تطوير صناعة المنتجات الصيدلانية التي تسد احتياجات البلاد وتسمح عن الاقتضاء بالتصدير في إطار التدابير المقررة، مستعملة كل الوسائل الصناعية والتجارية العقارية وغير العقارية الضرورية لتحقيق الأهداف المرسومة لها في حدود اختصاصاتها طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها بالإضافة إلى إنشاء مختبرات تخصص للوقاية والبحث للتعاون مع الهياكل المعنية في ميدان صنع منتجات الصيدلانية، وحرية شراء البراءات والنماذج وطرق الصنع وإيداعيها واستغلالها طبقا للتنظيم المعمول به، ومن هنا انتقلت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني من مهمة التوسط بين المؤسسات الصيدلانية والسوق الوطني إلى مهمة الإنتاج والابتكار والتسويق، وهذا ما سمح للمؤسسة بالتوسع والزيادة في حجم، أين ضمت إلى الوحدات التي تملكها (الحراش 1971) مركب المضادات الحيوية الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية، وفي سنة 1989 وتبعا للإصلاحات الاقتصادية أصبحت صيدال مؤسسة عمومية ذات استقلالية في التسيير وقد اختيرت من بين المؤسسات الأولى للحيازة على قانون شركة ذات أسهم.

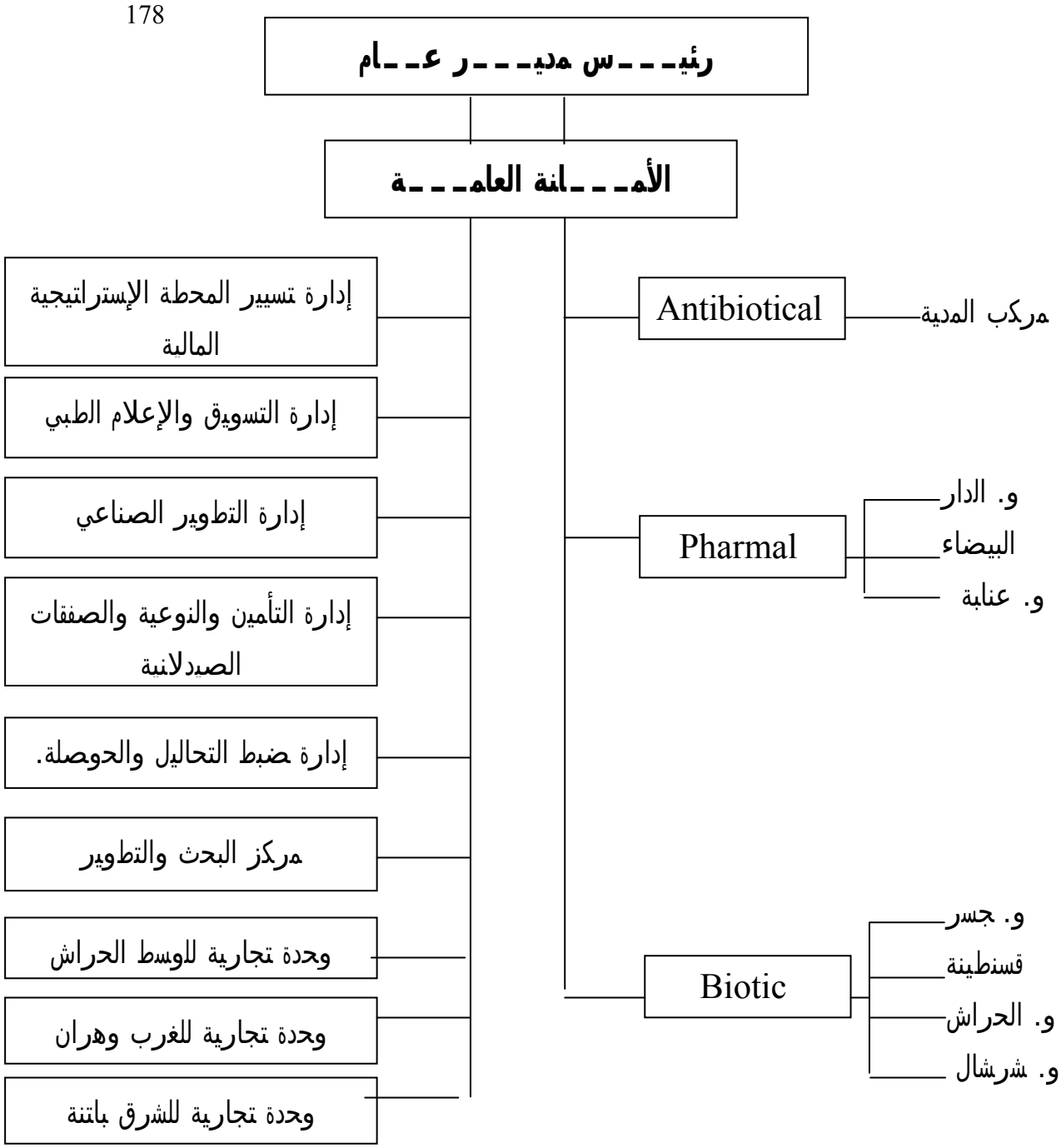
وفي سنة 1993 سمحت التغيرات التي أجريت على قوانين المؤسسة، بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية والتي من شأنها الارتباط بالهدف الاجتماعي عن طريق إنشاء شركات أو فروع جديدة.

وفي سنة 1997 انتهجت المؤسسة مخططا لإعادة الهيكلة، مما أدى إلى تحولها إلى مجمع صناعي في 1998/02/02 عن طريق المحضر القضائي رقم 085/97 وبذلك أصبحت صيدال عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم مجمع صناعي صيدال.

وإثر هذا حاولت صيدال تطوير هدفها الاجتماعي إلى هدف أسمى وأنبل هو البحث الأساسي في مجال الطب والبيطرة.

2.1.1.4. الهيكل العام للمجمع صيدال.

يتشكل مجمع صيدال في إطار تحقيق هدفه، من ثلاث فروع وكل فرع بوحداته الإنتاجية، ووحدات تجارية، كما تسهر على سيرها وتنظيمها وحدات إدارية أخري ونوضحها في الشكل الموالي:



شكل رقم (31): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال[59]ص15

• مهمة الإنتاج: تقوم بها الوحدات الإنتاجية المشكلة للفروع الثلاثة للمجمع والمتمثلة في[59]ص13:

1- فرع أنتوبيوتكال بالمدية (Filial Antibiotical):

يتمثل فرع أنتبيوتكال في مركب المضادات الحيوية بالمدية الذي يتوفر على:

- عمارتين إحداها لإنتاج منتجات تامة الصنع مكرسة لعائلة البنسيلين والأخرى لغير البينسيلين.
- عمارة لإنتاج المواد الأولية عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة.
- وحدة إنتاج لوازم التهيئة والتغليف.
- بالإضافة إلى مطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف الخدمات.

وقد بدأ مركب المضادات الحيوية بالإنتاج سنة 1988 وإختص في إنتاج الأشكال الجالوسينية التالية:

- حقن (Injectables).
- كبسولات (Gélules).
- مراهم (Pommades).
- مشروبات (Sirops).
- أقراص (Comprimés).

وهو مركب ضخم يتميز بالمزايا التالية:

- طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية بكميات كبيرة على شكل التجزئة وفي مختلف التخصصات الصيدلانية.
- مخابر تحليل تسمح بالرقابة الكاملة للنوعية.
- قدرات عالية لدى المستخدمين في تصنيع منتجات ذات جودة عالية.
- روح عملية عالية في مجال تكنولوجيا التجزئة وأشكال الصيدلة المعقدة.
- أكثر من 15 سنة خبرة في صناعة المضادات الحيوية بالتخمير والتركيب النصفي.

2- فرع فرمال (Filial Farmal): مقره بالدار البيضاء، ويتوفر هذا الفرع على ثلاث وحدات إنتاجية:

- الدار البيضاء.
- قسنطينة.
- عنابة.

ويتولى الفرع إنتاج الأشكال الجالوسينية التالية:

- أقراص.
- كبسولات.
- مراهم.
- مشروبات.
- القطرات (Gouttes).
- المحاليل (Solutions).
- المساحيق (Poudres).
- بالإضافة إلى معجون الأسنان.

كما أن فرع فارمال Pharmal عدة مميزات تخدم المجمع نذكر منها[59]ص14:

- أكثر من 40 سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني.
- عمالة مؤهلة في مجال الإنتاج والمراقبة والتحليل.
- طاقة إنتاجية فعالة.

3- فرع بيوتيك (سنقترحه في المطلب اللاحق)

• مهمة توزيع المنتجات: تقوم بها الوحدات التجارية الموزعة عبر التراب الوطني، ومرجعها وحدة الوسط لتسهيل عملية إنتقال المنتجات وتوزيعها وتتمثل في:

- الوحدة التجارية للوسط: تأسست بتاريخ 12 أوت 1995.
- الوحدات التجارية للشرق (باتنة) والغرب (وهران) سنة 2000.
- الوحدة التجارية للجنوب (ورقلة) في طور الإنتاج لتبدأ النشاط نهاية 2005.

• مهمة البحث والتطوير: بالإضافة إلى الوحدات الإنتاجية والتجارية للمجمع، فإن المهمة النبيلة التي يسعى إلى تحقيقها يتركز نشاطها على وحدة البحث والتطوير في

الأدوية[59]ص14. والتقنيات الصيدلانية، وتدعى هذه الوحدة بـ (URMTP) وتعمل هذه الوحدة على تطوير منتجات جالوسينية سنويا من ضمن التشكيلة السلعية للمجمع، وتوظف هذه الوحدة حوالي 161عامل منهم 70% إطارات مختصة بالبحث في المجال الصيدلاني وتطوير منتجات صيدلانية جديدة[60].

ويساعد المركز كل وحدات الإنتاج التابعة للمجمع باستمرار في رقابة النوعية وتغيير سلم المنتجات الجديدة قيد التصنيع، كما يتوفر على الميزات التالية:

- أكثر من 25 سنة خبرة في صناعة المنتجات الجالوسينية.
- معرفة عملية عالية في التحكم والرقابة الفيزيو-كيمائية وعلى التسمم والصيدلة والأدوية.
- كما يحوز على قاعدة وثائقية حول الأدوية الأكثر أهمية على مستوى التراب الوطني.

- مهمة الإدارة: أما بالنسبة للإدارة (التسيير والتمويل) هناك وحدات أخرى تعمل متكاملة ومتناسقة من أجل السير في تحقيق الهدف الذي يسمو إليه المجمع، وتتمثل في إدارة تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية، إدارة التسويق والإعلام الطبي، إدارة التطوير الصناعي، إدارة التأمين والنوعية والصفقات الصيدلانية وإدارة ضبط التحاليل والحوصلة.

2.1.4. تعريف فرع بيوتيك.

تندرج المؤسسة محل دراستنا ضمن الوحدات التابعة للفرع بيوتيك لذا نخصه بالتعريف من دون الفروع الأخرى، وذلك قصد إعطاء نظرة أوسع عن الوحدة الإنتاجية أو المؤسسة المستهدف من الدراسة

1.2.1.4.نشأة الفرع بيوتيك.

أنشئ فرع بيوتيك بعد هيكلة المجمع الصناعي صيدال في 02 فيفري 1998، ولهذا الفرع أكثر من 40 سنة خبرة في مجال صناعة الأدوية المكتسبة من شركة توزيع المنتجات

ENAPHARM، ويقدر رأسماله بـ 25000000 دج يساهم بـ 25% من الإنتاج الإجمالي للمجمع ومن أهم مميزاته:

- معرفة عالية في مجال الإنتاج الصيدلاني.
- وحدتي الإنتاج المحاليل المكثفة بأحداث التكنولوجيا (شرشال وجسر قسنطينة).
- يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة.

2.2.1.4.الهيكل العام للفرع بيوتيك.

يضم فرع بيوتيك أربع وحدات إنتاجية تتمثل في:

1- وحدة جسر قسنطينة: بدأت النشاط في 1998، وطاقته الإنتاجية تقدر بـ 11.5 مليون وحدة بيع وأهم منتجاتها :

- الأقراص.
- المساحيق.
- المراهم.
- المحاليل المكثفة.

2- وحدة الحراش: بدأت العمل سنة 1971، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 26.5 مليون وحدة بيع، ومن الأشكال التي تنتجها :

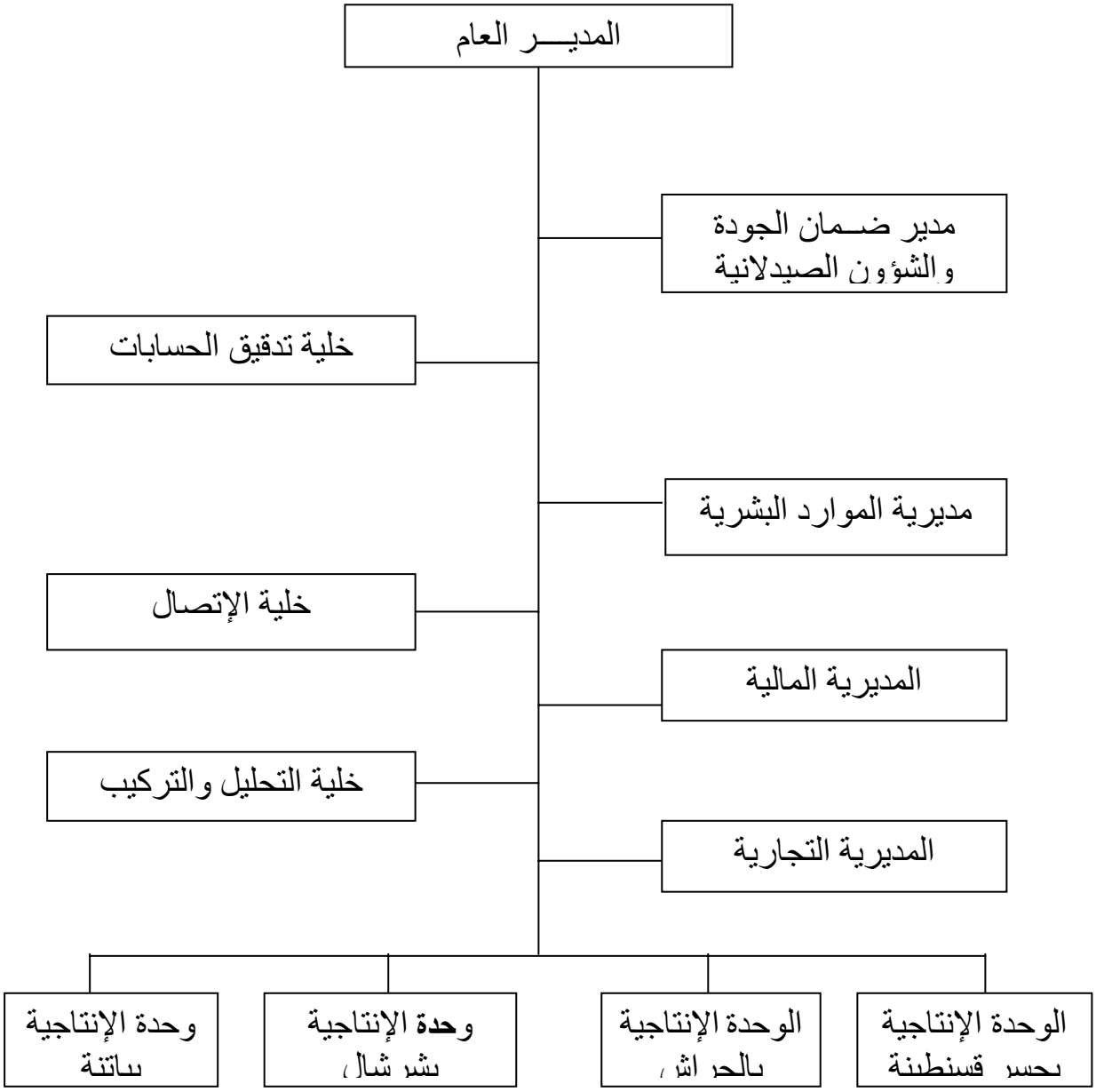
- المشروبات.
- الأقراص.

3- وحدة باتنة: حديثة النشأة بدأت النشاط بأفريل 2002، أين زودت هذه الوحدة في مرحلة أولى بخط إنتاجي واحد للتحاميل تبلغ قدرته الإنتاجية بمليون وحدة بيع.

4- وحدة شرشال: سنتطرق لها في المطلب اللاحق.

كما تسهر على تنظيم وتنسيق الوحدات الإنتاجية للفرع وربطها بإدارة المجمع إدارات وخلايا تتمثل في إدارة ضمان الجودة والشؤون الصيدلانية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المالية، إدارة التجارة، بالإضافة إلى خلية تدقيق الحسابات، خلية الاتصال، خلية التحليل والتركيب.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للفرع بيوتيك.



شكل (32): الهيكل التنظيمي للفرع بيوتيك[60].

3.1.4 . تعريف الوحدة الإنتاجية بشرشال.

تعد الوحدة الإنتاجية شرشال من بين الوحدات الإنتاجية التابعة لفرع بيوتيك للمجمع صيدال – الوحيدة على المستوى الوطني المختصة في إنتاج محلول مكثف لتصفية الدم، وتقع في المنطقة الصناعية – واد البلاع بشرشال – وتتربع على مساحة قدرها 3120م^2 يشغل بها أكثر من 60 عامل، 23 منهم إطارات وتحتوي الوحدة على:

- ورشة إنتاج: تقدر طاقاتها بأكثر من 200700 مليون وحدة بيع.
- مخبر لمراقبة الجودة : مكلف بالمراقبة الفيزيوكيمياوية وخصائص التسمم.

زيادة على تجهيزات الإنتاج تتوفر الوحدة الإنتاجية شرشال على:

- ضاغطة للهواء.
- مولد كهربائي من صنف 53 ك.ف.
- خزان ماء معدني من نوع INOX.
- محطة لمعالجة المياه أسموزور.
- موقع التسليم أو توزيع للكهرباء.
- مخزن بمساحة 1200م^2 خاص بالوحدة.
- كما أنها تحصلت على ISO 9001 مرجعية 2000 في أفريل 2005.

1.3.1.4.نشأة الوحدة الإنتاجية بشرشال.

بدأت الوحدة إنتاج المحلول المكثف للهيموديالیز شرشال التابعة لفرع بيوتيك صيدال النشاط في جانفي 1994، الذي كان من ملكية ENAPHARM سابقا، وذلك من أجل تحقيق الاكتفاء لمراكز تصفية الدم الموجودة على المستوى الوطني خاصة، وتسوقه عن طريق PCH (Pharmacie Centrale des Hopitaux) إلى مستوى السوق الوطنية، التي كانت تستمد حاجتها عن طريق التصدير.

ونشأت الوحدة الإنتاجية شرشال عن عقد بين مجمع صيدال ومؤسسة ENAPHARM لتوزيع الإنتاج الصيدلاني في ماي 1989، وكانت الفترة ما بين 1989-1990 فترة إختيار موقع

تجسيد المشروع، والذي وقع على إحدى مستودعات مؤسسة توزيع الإنتاج الصيدلاني التي تملكها والواقع بغرب الجزائر العاصمة (بشرشال).

وبدأ المشروع في التحقيق عبر بمراحل زمنية:

- سنة 1990: دراسة المشروع.
- 1991-1992: التعمير وطلب التجهيزات.
- 1992 – 1993: تجارب لإنطلاق المشروع.

أما سنة 1994: فقد كانت البداية الحقيقية لإنجاز المشروع وتحقيقه على أرض الواقع، وكان إنطلاق الإنتاج بقيمة تقدر بـ 150000 برميل ذو سعة 10 لتر لسائل مكثف لتصفية الدم.

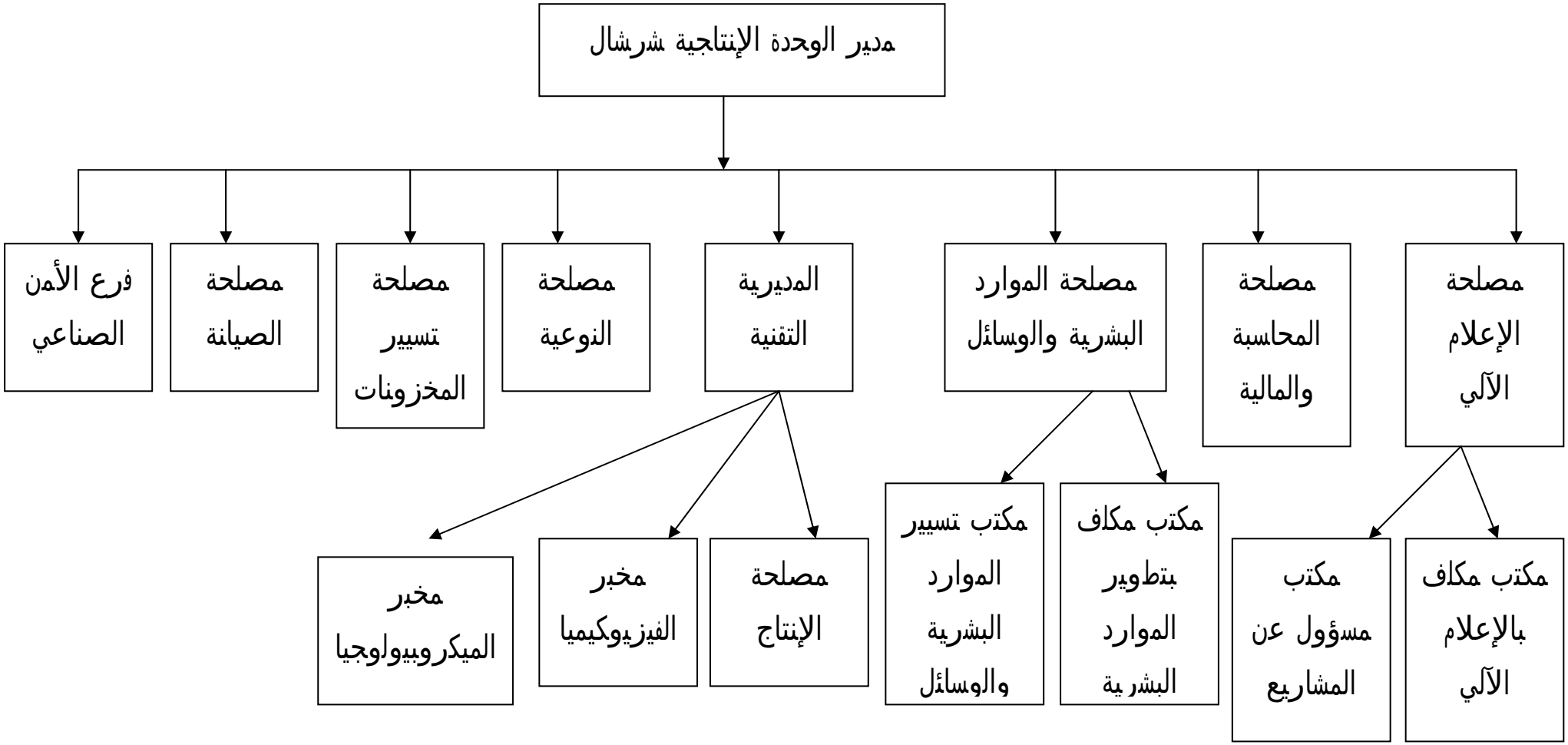
2.3.1.4.المهمة الإنتاجية لوحدة شرشال.

اختير محلول مكثف لتصفية الدم لإنتاجه في بلادنا كونه من المنتجات التي يأمل المجمع صيدال الاستثمار والتحكم فيه نظرا للتزايد الهائل للمرضى المصابين بالعجز الكلوي في الجزائر، فأصبح من الضروري إنتاج محلول مكثف لتصفية الدم، والذي يحمل الصياغة التالية acétate FALOIREF N° 1141 : B.M وقد استطاعت وحدة شرشال خلال أربع سنوات (1994-1998) أن تحقق تزايد في الإنتاج بشكل ملحوظ حيث فاق 1700000 برميل ذو سعة 10 لتر، أي غطت مطالب السوق الداخلية بـنسبة 100% وبذلك اكتسب صيدال تجربة رائعة في دول العالم الثالث للإنتاج وتحقيق الاكتفاء الذاتي في هذا القطاع.

3.21.4.الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية شرشال.

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية شرشال فرع بيوتيك التابعة للمجمع صيدال.

شكل رقم (33) : الخريطة التنظيمية للوحدة الإنتاجية شرشال



المصدر : مقرر رقم 05/02 في 25 ديسمبر 2002 الصادر عن المدير العام لفرع بيوتيك الذي يتضمن التنظيم الداخلي للفرع

تضم الوحدة الإنتاجية شرشال كل من:

1 ـ المدير: وهو المسؤول عن جميع الهياكل المشكلة للوحدة وكذا احترام وتطبيق مجمل النصوص القانونية.

2 ـ فرع الأمن الصناعي: وهو المسؤول عن الأمن الداخلي للوحدة ويتوفر على الشروط اللازمة لأداء المهام في أحسن الظروف، ويترأس هذا الفرع رئيس الهيئة إظافة إلى أعوان الأمن.

3 ـ المكلف بالإعلام الآلي: وهو المكلف بتسيير عتاد الإعلام الآلي للوحدة، وصيانة وتسيير البرامج.

4 ـ الأمانة: ـ تقوم بالطباعة وتنظيم الإجتماعات والحفظ والترتيب والفهرسة.
ـ كتابة كل ما يملى على السكرتيرة باختصار من طرف المدير.
ـ استقبال الزوار من داخل المؤسسة ومن الخارج.
ـ الاستقبال والرد على المكالمات الهاتفية ومعالجة البريد.

5 ـ مصلحة المحاسبة والمالية: هي المسؤولة عن الحسابات وتحليلها ومتابعة الاستثمارات.

6 ـ مصلحة الصيانة: تقوم بتسيير العتاد الصناعي للوحدة وصيانته.

7 ـ مكتب الإستقبال: من خلال يستقبل الزوار والمكالمات وتوزيعها.

8 ـ مصلحة تسيير المخزون: تقوم هذه المصلحة بـ
ـ مراقبة المخزون الصادر والوارد.
ـ السهر على السير الجيد للمخزون وحفظه.

9 ـ المديرية التقنية: وهي المكلفة بتسيير الملف الرقمي للدواء المنتج، ويرأس هذه المديرية مدير تقني يقوم بالمراقبة والتوقيع على الشهادة الخارجية لكل ملف، وتنقسم إلى:

أ- مصلحة الإنتاج: وهي المتمثلة في ورشة الإنتاج والتي تقدر طاقتها بـ 200700 مليون وحدة بيع (وحدة بيع = دلو بسعة 10 لتر من المحلول).

ب – مخبر ميكروبيلوجيا: وهو المكلف بالمراقبة البيولوجيا الدقيقة للمنتج.

ج – مخبر فيزيوكيمياء: وهو اللامكلف بالمراقبة الفيزيوكيميائية للمنتج.

10 ـ مصلحة مراقبة النوعية: وهي بالمراقبة الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجيا وخصائص التسمم للمنتج.

11 ـ مصلحة الموارد البشرية والوسائل:

أ – مكتب مكلف بتطوير الموارد البشرية: وهو مكلف ببرمجة وتكوين العمال خاصة وإعداد مخططات التكوين والتقويم.

ب- مسؤول تسيير الموارد البشرية: أما مدير الإدارة فهو المكلف للسير الحسن للموارد البشرية والوسائل العامة في الوحدة، والسهر على تطبيق القوانين وتنفيذها.

2.4. الدراسة التحليلية للوحدة الإنتاجية شرشال.

نبدأ بتحليل مجمع صيدال ثم الوحدة الإنتاجية بشرشال، وذلك بوصف لبعض عناصر بيئته الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى الأبعاد التي يهتم بها المجمع على المدى البعيد، انطلاقا من رسالته، رؤيته الاستراتيجية، والإستراتيجية المرسومة في ظل هذه الظروف بهدف تحليلها وإبداء رئينا في شأن الوحدة الإنتاجية شرشال محل دراستنا، إبداء ما يلزم من اقتراحات فننطلق أولا بـ

ـ تحليل الاستراتيجية.

ـ نشاط الوحدة الإنتاجية شرشال.

1.2.4. تحليل إستراتيجية الوحدة.

نبدأ بتحليل الإستراتيجية العامة للمجمع صيدال ثم نتبعها بالاستراتيجية الخاصة الوحدة الإنتاجية شرشال

1.1.2.4. استراتيجية المجمع صيدال.

تعد سنة 1998 علامة فارقة من تاريخ المؤسسة الاقتصادية الوطنية للإنتاج الصيدلاني بتحولها إلى مجمع صناعي صيدال، بفروع ثلاث (BIOTIC, PHARMAL, ANTIBIOTICAL) وهذا بعد ما قامت به الإدارة العليا من دراسات العوامل بيئتها الداخلية والخارجية حول إمكانية نموها وتوسعها.

والآلية الاستراتيجية التي رسمتها للتعامل مع متغيرات محيطها وضمان المحافظة على تطورها المستقبلي تتمثل في:

ـ رسالة المجمع صيدال: المتمثلة في إنتاج وتطوير وتسويق منتجات صيدلانية موجهة للاستعمال البشري والحيواني والتي تظهر جلية ومفهومة تحت رمز صيدال علم وصحة وفي إطار هذه الرسالة فإن مجمع صيدال له رؤية مستقبلية تضمن الحفاظ على سمعته التي اكتسبها كمخبر رائد على المستوى المحلي والرغبة والطموح في اجتياح السوق الدولية.

ـ أما الغايات التي وضعها المجمع صيدال تحت الاستراتيجية المتبناة:

1- الحصول على شهادة ISO: وذلك بالاعتماد على مخطط واسع للتسيير ذو نوعية لمجمل وحداته وفروعه بداية من ديسمبر 1999 والذي تحصلت عليه رسميا من طرفAFAQ في نوفمبر 2004 انطلاقا من الشهادات التالية:

ـ ISO 9001 صيغة 1994 للمجمع الصناعي صيدال ومركز البحث والتطوير.

ـ ISO 9002 صيغة 1994 للفرع بيوتيك ورشة إنتاج المحاليل المكثفة.

ـ ISO 9002 صيغة 1994 للفرع أنتبيوتكال.

ـ ISO 9002 صيغة 2000 - للفرع بيوتيك.

ـ ISO 9000 صيغة 2000 – للفرع فرمال وذلك من خلال الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي وفق معايير ISO 9000 صيغة 2000.

وبهذا يتم الاعتراف بقدرات صيدال في تطوير وإنتاج وبيع الأدوية وفقا لمعايير الجودة المعترف بها دوليا وبالاحترام الصارم لمبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي، وللحفاظ على التطور المتواصل يحبذ مجمع صيدال وضع نظام تسيير ذو نوعية ISO 9001 صيغة 2000 للوحدات التي لم تحصل على شهادة ضمان الجودة والمرور من نظام ضمان الجودة إلى ضمان التسيير ذو نوعية ISO 9001 صيغة 2000 التي سبق لها وأن تحصلت على الشهادات.

2- التنمية الداخلية: عن طريق التوسع في النشاط الداخلي للمجمع وذلك بـ:

ـ بتطوير وتوسيع تشكيلة أدويتها إذ تستعد للانطلاق في جملة تصنيع مكثفة للأدوية الموجهة للاستعمال الإستشفائي وهذا حسب نتائج دراسة سوق الأدوية المطلوبة أكثر في الصحة العمومية بما يعادل أكثر من 30 منتج سنويا انطلاقا من عام 2000.

ـ توسيع المجمع بفتح مراكز توزيع جهوية جديدة انطلاقا من عام 2000 لتغطي كامل التراب الوطني (مركز توسيع بباتنة بوهران) التي حققتهما فعلا في نهاية نفس السنة، ومركز جهوي للتوزيع آخر بورقلة وهو في طور إنجاز لتحقيقه هذه السنة (2005).

ـ توسيع الفرع بيوتيك بإضافة وحدة إنتاجية بباتنة والتي بدأت أولى خطواتها التجريبية في الإنتاج سنة 2002.

3- التنمية عن طريق الشراكة: بالموازاة مع المخطط الإنمائي الداخلي للمجمع صيدال من أجل التمكن من التكنولوجيا الحديثة في ميدان الصيدلة، والإسراع في تمكين فروعها من مواكبة المقاييس العالمية في ميدان إنتاج المواد الصيدلانية، يقيم المجمع مشروع شراكة (en joint ventures) الذي يتمثل في عقود الشراكة مع شركات ذات شهرة عالمية في مجال الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير نبينها في الجدول التالي.

الجدول رقم (06): مشروع الشراكة للمجمع صيدال[60].

البيـان	اسم الشركة	تكلفة الاستثمار بـ 1000دج	قدرة الإنتاج بـ 1000وحدة	المـوقع	بداية الإنتاج
بفيزر – صيدال PFIZER – SAÏDAL (الولايات المتحدة الأمريكية)	PSM	921000	30 000	الدار البيضاء	الفصل الرابع 2001
صيدال –رون بولنك SAIDAL – RHONE POULENC (فرنسا)	RPS	400000	20 000	واد سمار	الفصل الثاني 2001
صيدال – GPE SAÏDAL – GPE (أوروبا)	SOME-DIAL	980 000	27 000	واد سمار	الفصل الثاني 2001
صيدال – نوفونورديسك SAIDAL – NOVO NORDISKE (فرنسا-الدانمرك)	ALDAPH	2.670 000	37 000	واد عيسي	الفصل الأول 2002
صيدال – دار الدواء SAÏDAL – DAR AL DAWA (الأردن)	SAÏDAR	120 000	6000	جسر قسنطينة	الفصل الثاني 2001
SAÏDAL –ACDIMA SPIMACO – JPM – DIGROMED (الدول العربية)	TAPHCO	10100 000	17 000	رويبة	السداسي الثاني 2002
SAÏDAL MIDACTA صيدال ـ ميدكتا (سويسرا)	SAMED	192 000	3000	شرشال	غير محدد بعد
المجموع		6.374 000	140.000		

ويوضح هذا الجدول مجموع الشركات التي شملها مشروع الشراكة en joint venture في مجال تطوير المنتجات صيدلانية، تقدر بـ 140.000.000 وحدة منتجة، بتكلفة 6374000 ألف دج والموزعة على :

عقد الشراكة مع مخابر بفايزر: يعد مخبر بفايزر الأمريكي أول من فتح باب الـشراكة مـع مجمع صيدال وذلك في بداية 1998 إذ قامت صيدال بالتجهيز لصنع مستحضرات صيدلانية تقدر بـ 30 مليون وحدة منتجة بداية من 2001 في شركة مشتركة مع مخابر بفايزر تدعى PSM PFIZER SAIDAL MANOFACTORING.

عقد الشراكة مع رون بولانك: تم توقيع الشراكة في 14 سبتمبر 1998 على القانون الأساسي للشركة وتقوم فيها صيدال بصنع مستحضرات صيدلانية تقدر بـ 20 مليون وحدة منتجة ابتداء من سنة 2001 في شركة (RPS (Rohne Poulenc Sard

عقد الشراكة مع المجمع الصيدلاني الأوروبي (GPE): تقوم صيدال بصنع المستحضرات الصيدلانية بإنجاز وحدة لإنتاج الأدوية في إطار الشراكة تدعى SOMEDIAL تقدر طاقاتها الإنتاجية بـ 27 مليون وحدة منتجة بداية من سنة 2001، والهدف من وراء المشروع هو تقليص فاتورة العملة الصعبة الموجهة إلى الاستيراد.

عقد الشراكة مع نوفونورديسك وبيير فابر: وهما مؤسستان دانمركية وفرنسية على الترتيب، وتقوم الشركة المشتركة بينهما وصيدال التي تدعى ALDAPH بصنع المستحضرات الصيدلانية تقدر بـ 37000 وحدة منتجة انطلاقا من 2002.

عقد الشراكة مع دار الدواء الأردنية: تقوم الشركة المشتركة SAÏDAR بإنتاج الأدوية بقدرة 6 ملايين وحدة منتجة انطلاقا من 2001 .

عقد الشراكة مع الدول العربية: تقوم الشركة المشتركة مع صيدال TAPHCO (TASSILI PHARMACEUTIQUE COMPANY) الناشئة 15 جويلية 2000 بإنتاج

المستحضرات الكيميائية (des produits ophtalmiques (collyres) et produit injectable) تقدر بـ 17 مليون وحدة منتجة بداية من السداسي الثاني لـ 2002.

عقد الشراكة مع مجمع MEDACTA: الشركة السويسرية المختصة في البحث وتصنيع المواد الموجهة إلى كل أشكال الجراحة، وتصنيع prothèse orthopédiques de haute technologie أمضت يوم 20 نوفمبر 2000 بروتوكول الموافقة لخلق بالشراكة شركة جزائرية تدعى SAMED من أجل إنتاج 3 ملايين وحدة منتجة.

وضع المجمع صيدال: يسعى المجمع إلى التوسع والنمو بناءا على النقاط الأساسية التالية:

- تباين تشكيلة المنتجات وطاقات قوية تنتج حوالي 150 منتج صيدلاني بكل أشكاله الملحق رقم(01)، محاليل مكثفة أقراص، مراهم، مشروبات، تحميلات، كبسولات، قطرات، وجرعات (أمبولات).
- موظفون مؤهلون ومعدل تأطير مرتفع لدى العمالة بالمجمع.
- الخبرة في مجال تصنيع المواد الصيدلانية التي تقارب 40 سنة من ممارسة نشاط التصنيع والتسويق فيه.
- مخابر ومركز للبحث والتطوير تقوم بصياغة منتجات جديدة.
- شبكة توزيع منتجات صيدال على المستوى الوطني، الوحدة التجارية للوسط (الحراش)، الوحدة التجارية للشرق (باتنة)، الوحدة التجارية للغرب (وهران)، وقريبا جدا وحدة تجارية أخرى لتغطية الجنوب (بورقلة).

بالإضافة إلى هذا فإن مجمع صيدال يحض بفرصة التطور والنمو بدرجة من الحرية والتي تتمثل في أن الإنتاج الوطني في قطاع الإنتاج الصيدلاني لا يزال في بداية مرحلة التطور، كما أن السلع البديلة عن الأدوية ليست لها صدى بنسبة كبيرة في المجتمع الجزائري.

إلا أنه هناك ما يشكل خطرا على مجمع صيدال والذي يتمثل.

- منافسة أسعار المنتجات المستوردة القادمة من آسيا خاصة.
- الثقافة السائدة لدى الزبائن في إقتناء الأدوية والتي تحبذ الدواء الأصلي (غالبا ما يكون مستوردا) في حينها نجد أن جل منتجات المجمع دواء جنيس.

- كما أن دخول الجزائر إلى منظمة OMC الذي يسمح بتدفق المنتجات الخارجية المنافسة وغزوها للسوق المحلي الذي ينشط فيه المجمع من المحتمل أن يقلص حصتها السوقية.

2.1.2.4.استراتيجية الوحدة الإنتاجية شرشال.

وفرع بيوتيك الذي تتواجد به الوحدة الإنتاجية بشرشال (محل دراستنا) هو جزء لا يتجزأ من مجمع صيدال، إذ يتبع هو الآخر الإستراتيجية العامة قيد التنفيذ للمجمع، في الرسالة والرؤية الاستراتيجية لها، وقد انضمت الوحدة الإنتاجية بشرشال إلى مسيرة المجمع صيدال نحو تحقيق هدف النمو والتوسع بانتهاجها هي الأخرى استراتيجية التوسع إنطلاقا من سنة 2003 على أساس الإمكانيات الداخلية التي تملكها الوحدة والفرص المتوفرة على مستوى البيئة الخارجية، والتي نذكر منها ما استطعنا التطلع عليه من خلال بعض الوثائق، وبعض المقابلات مع مدير الوحدة الإنتاجية شرشال.

الإمكانيات الداخلية:

- طاقة إنتاج تقدر بـ أكثر من 200 مليون وحدة منتجة.
- إمكانية تخزين تقدر بـ 1200م^2.
- طاقات بشرية أغلبها إطارات إذ تقدر بـ 37% من مجموع الأفراد الوحدة.

الإمكانيات الخارجية:

- غياب المنافسة في قطاع إنتاج المحلول المكثف لتصفية الدم (Hémodialyse).
- السلع البديلة (التي تمثل أحد قوى المنافسة المقترحة من طرف porter) الممكنة (زرع الكلى) التي لا تكاد تشكل خطرا على نشاط الوحدة الإنتاجية بشرشال باعتبارها نادرة ومكلفة جدا (إستئصال وزرع الكلى) مقارنة بمحلول Hémodialyse كما أن فعاليتها محتملة النجاح وتتوقف بدرجة كبيرة على رد فعل المستهلك.
- زبائن أوفياء وامتلاك الوحدة لقوة التحكم في التفاوض مع الزبائن.

ومن أجل تنفيذ هذه الإستراتيجية وضع مجمع صيدال (الإدارة العليا هي التي تقوم بالتخطيط بالتعاون مع الإدارات الأخرى المرتبطة بها مباشرة) 16 هدف استراتيجي منها 14 هدف تخص

فرع بيوتك والمعنى بها الوحدات الإنتاجية التابعة لبيوتيك (أنظر الملحق 02)، والوحدة الإنتاجية بشرشال من هذه الوحدات التي يعتمد عليها المجمع لبلوغ أهدافه في النمو والتوسع، وتتوزع الأهداف 16 على 4 محاور هي:

- أهداف على مستوى المالية، على مستوى الزبون، على مستوى الأداء والنمو (أنظر الملحق رقم 03) وكل محور من هذه المحاور يحمل في طياته أهداف تنفيذ على مستوى القصير والتي يبلغ عددها 26 هدف، أما الوحدة الإنتاجية بشرشال فهي مسؤولة عن تحقيق 11 هدف استراتيجي من ضمن 14 هدف المخصصة لبيوتك ومن ضمنها تتفرع 18 هدف تنفيذي من 26 هدف المخصصة لفرع بيوتك (ملحق رقم 04).

والجدول الموالي يوضح هذه الأهداف:

جدول رقم (07): الأهداف الاستراتيجية والأهداف التنفيذية المخصصة للوحدة الإنتاجية بشرشال[60].

رمز الأهداف الإستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	رمز الأهداف التنفيذية	الأهداف التنفيذية
F-1	مؤسسة ذات مردودية	F-1.1	تحقيق رقم أعمال يقدر بـ 241مليون دج
		F-1.2	تحديد نسبة تكاليف الأفراد رقم الأعمال بـ 10%
		F-1.3	تحديد الخدمات بـ 3 %
F-2	مؤسسة تضمن التطور الدائم	F-2.1	التقيد بنظام الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي
F-3	مؤسسة تعمل على تطوير سوقها المحلي والوطني والعالمي	F-3.1	التوافق في الملفات الصيدلانية
		F-3.2	عرض منتوجات صيدلانية على السوق
C-1	مؤسسة منافسة	C-1.2	اشباع طلبات الزبائن
C-2	مؤسسة مبدعة	C-2.2	إنجاز المنتجات الجديدة المقترحة من طرف CRD

C-3	مؤسسة تعرض منتج بعلامة جيدة وصورة متفوقة	C-3.1	الحصول على شهادة ISO 9001 مرجعية2000
		C-3.2	الحصول على شهادة ISO 14000
P-1	تحسين نظام التقييم بالوحدة	P-1.1	وضع ومتابعة مخطط التنظيم للوحدة الإنتاجية شرشال
		P-1.2	إقامة نظام جديد للتخطيط وتقييم النشاطات
P-2	تطوير أنظمة المعلومات، والاتصالات والتسويق	P-2.1	تطوير شبكة الأنترانت INTRANET
P-3	تحسين تقنيات التصنيع	P.3.1	تخفيض نسبة ضياع الموارد خلال العملية الإنتاجية إلى 1,5في النشاط العادي
		P-3.2	تخفيض مجموع أعطال الآلات بـ 20%
A-1	تحسين القدرات المتعلقة بتقنيات المناجمت	A-1.1	تكوين في المجالات الخاصة بوظائف الأفراد
		A-1.2	تكوين يخص الإتقان الوظيفي
A-3	تطوير القدرات في مجال التكنولوجية المعلومات الجديدة والاتصالات	A-3.1	تكوين يخص الإعلام الآلي ونظام الاتصالات

فالأهداف الاستراتيجية التي سطرها المجمع للوحدة الإنتاجية شرشال تخطط لتنفيذها بداية من 2003 وقبل نهاية سنة 2008 وذلك من خلال المحاور التي يركز عليها المجمع (المالية، الزبون، سيرورة النشاط الداخلي للوحدة الإنتاجية، الأداء والنمو).

وللتنفيذ الفعلي لهذه الأهداف خلقت الوحدة الإنتاجية شرشال نشاطات أخرى تعمل على تحقيقها تدريجيا للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية إنطلاقا من المحاور الأربع.

المالية: تحقيق رقم أعمال يقدر بـ 241 مليون دج، وذلك عن طريق:

- الزيادة في نشاط الإنتاج والرفع من المبيعات.

ـ عرض منتجات صيدلانية في السوق بتطوير تشكيلة أدوية جديدة من نوع المساحيق، نذكر منها مضادات الإمساك، سكر موجه لمرضى السكري، حليب خاص بالحمية، قصد توسيع خط منتجات الوحدة الإنتاجية شرشال.

ـ الزيادة من حصة السوق.

الزبون: مؤسسة منافسة ومبدعة انطلاقا من:

ـ تلبية طلبات الزبائن على الأقل 95% بالإضافة إلى الإبداع في منتج Hémodialyse (الفني والتقني) المقترح من طرف CRD (مركز البحث والتطوير) من أجل إشباع حاجات الأفراد.

ـ مؤسسة بمنتج رفيع الصورة عن طريق التقيد بمعايير الجودة العالمية v2000 ISO 9001، وقد تعهد فرع بيوتيك بكل وحداته الإنتاجية، والتي من بينها الوحدة الإنتاجية شرشال بتفهم احتياجات الزبون وتوقعاته، وتقديم له منتجات تستجيب لكافة متطلباته، ولذلك وضعت نظام تسيير الجودة يلائم متطلبات قانون 2000 V ISO 9001، للمصادقة عليه من طرف مؤسسة AFAQ الفرنسية (أنظر الملحق5) .

سيرورة النشاط الداخلي للوحدة: تحسين الأنظمة الإدارية المساهمة في تنظيم وتسيير الوحدة الإنتاجية وذلك عن طريق:

ـ تنمية وتطوير نظام المراقبة وتقييم النشاطات والنتائج المتحصل عليها، ويتمثل في مشروع BSc Balanced Scorecard الذي هو وسيلة ديناميكية تسمح بترجمة الاستراتيجية من أهداف معقدة إلى أبسط وأدنى مستوى لها في الوحدة الإنتاجية، ومتابعة تنفيذها بشكل مستمر، انطلاقا من لوحة القيادة (النشاط والنتائج) (الملحق6).

ـ تطوير أنظمة المعلومات والاتصال، بخلق شبكة أنترانت INTRANET التي تسمح بربط الإدارة العليا للمجمع بكل إدارات التي يحتويها هيكله التنظيمي للسماح بتنقل المعلومات بسهولة والتي تسهل الاتصال بأنواعه.

ـ تحسين طريقة التحكم في الإنتاج من خلال تقليص نسبة العطل في الآلات بـ 20%، وتخفيض نسبة ضياع الموارد خلال العملية الإنتاجية إلى 1.5% في النشاط العادي.

الأداء والنمو: تحسين القدرات والمهارات المتعلقة بالتحكم في عمليات التسيير وذلك بالتكوين في مجالات تخصص الأفراد وفي إطار الإتقان المهني بالإضافة إلى تطوير القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات الجديدة.

2.2.4. تحليل نشاط الوحدة الإنتاجية شرشال.

تطرقنا في المطلب السابق إلى أن الوحدة الإنتاجية شرشال التابعة لفرع بيوتيك مجمع صيدال أنها انطلقت في تنفيذ استراتيجيتها (النمو والتوسع) بداية من سنة 2003، لهذا سنحاول تحديد مجال دراستنا بسنة قبل تبني الإستراتيجية وسنة من بعدها، أي 2002، 2003 و2004 لتوضيح المجالات التي مسها التغيير مع الاستراتيجية التي انتهجتها الوحدة.

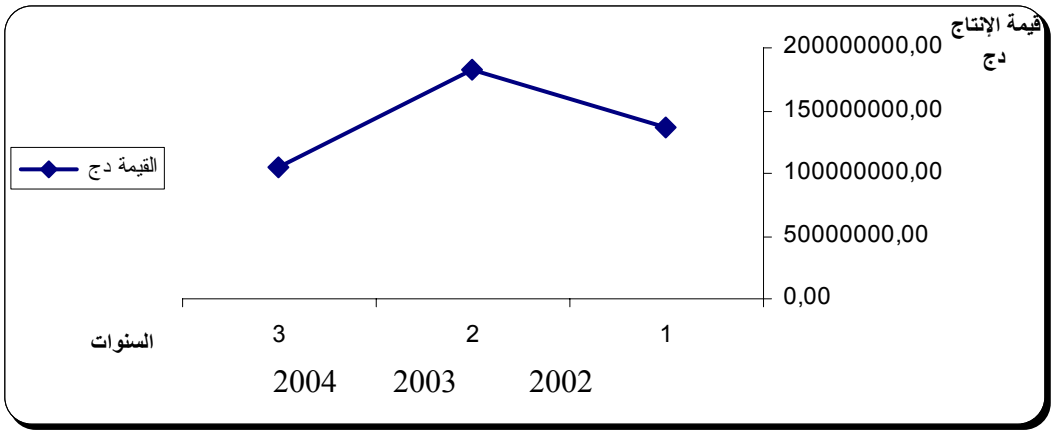
وباعتبار أن النشاط الرئيسي لتنفيذ استراتيجيتها المتبناه يتوقف أساسا على نشاط الإنتاج والبيع سنفتح به تحليل النشاط ثم يليها تنمية المهارات للتوقف مع الاستراتيجية.

1.2.2.4.تحليل الإنتاج.

يظهر نشاط الإنتاج في الفترة [2002 ,2004] في الجدول التالي:

جدول (08): الإنتاج المحقق في الفترة [2002 ,2004] [60]

السنة	الكمية (وحدة بيع)	القيمة دج
2002	268056	136676939.28
2003	356467	181755393.96
2004	212319	10269795.89



الشكل رقم (34):منحنى تطور الإنتاج بالقيمة في الفترة [2002 ,2004] [60].

خلال الفترة التي اخترناها للدراسة [2002 ,2004]، يتغير الإنتاج من سنة لأخرى فسنة 2002 قدرت كمية الإنتاج بـ 268050 وحدة (الوحدة: دلو بسعة 10 لتر من محلول الهيموديياليز) بقيمة 136676939.28 دج وهي السنة قبل أن تبدأ الوحدة الإنتاجية بتنفيذ استراتيجياتها (النمو والتوسع وفي 2003 حققت الوحدة الإنتاجية 356467 وحدة بقيمة 181755393,96 دج وهي السنة التي بدأت منها الوحدة المسيرة نحو تحقيق أهداف المجمع صيدال، أما عام 2004 سجلت الوحدة إنتاج 212319 وحدة بقيمة 107269795.89 دج.

فنشاط الإنتاج خلال السنوات الثلاث 2002، 2003، 2004 كان متذبذبا، انطلق بالتزايد ووصل إلى أقصى حدٍ له سنة 2003 ليتراجع بعدها سنة 2004 حيث بلغت قيمة الإنتاج أدنى مما سجلتها في بداية مشوارها، وهذا ما يوضحه منحنى تطورات الإنتاج بالقيمة شكل (34).

كما أن نسب تطور الإنتاج من سنة لأخرى توضح هذا التغير والتذبذب التي نراها في الجدول التالي:

جدول رقم (09): نسب تطور الإنتاج في الفترة [2002 ,2004] [60].

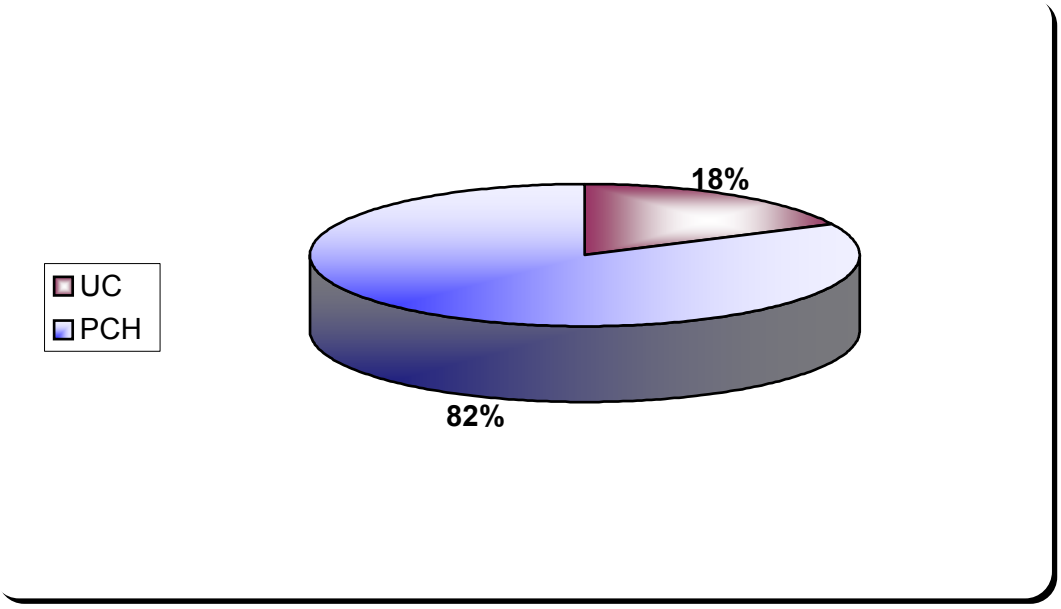
السنة	الكمية	القيمة
2002-2001	% 16	% 16
2003-2002	% 33	% 33
2004-2003	% 40.5 -	% 41 -

ملاحظة: لتوضيح نسبة تطور الإنتاج لسنة 2002 بالنسبة لـسنة 2001 نأخذ بعين الإعتبار الإنتاج المحقق لسنة 2001 المقدر بـ - 231183 وحدة بقيمة 117876588.04دج.

فتطور الإنتاج خلا السنوات الثلاث لم يكن متوقعا بهذا الشكل من طرف الوحدة، إذ أن أهداف الوحدة المسطرة بداية من سنة 2003 نصت على تزايد الإنتاج تدريجيا لتغطية السوق المحلية وغزو الأسواق الخارجية، أما التراجع المسجل سنة 2004 سببه نقص الطلبات من طرف الزبائن بنسبة كبيرة مما كان عليه سنة 2002 و2003.

2.2.2.4.تحليل نشاط المبيعات.

يعتمد نشاط التسويق في الوحدة الإنتاجية بشرشال على تصريف منتجاتها لزبونين فعليين لكل من الصيدلية المركزية للمستشفيات والوحدات التجارية التابعة للمجمع صيدال (المركزية بالحراش، الشرق بباتنة والغرب بوهران) أين توضح معلومات من الوحدة أن حصة الزبائن من مبيعاتها للسنوات 2002، 2003، 2004 يتوزع علة 82 % منها لـ PCH و 18 % منها لـ UC والموضحة في الشكل التالي:

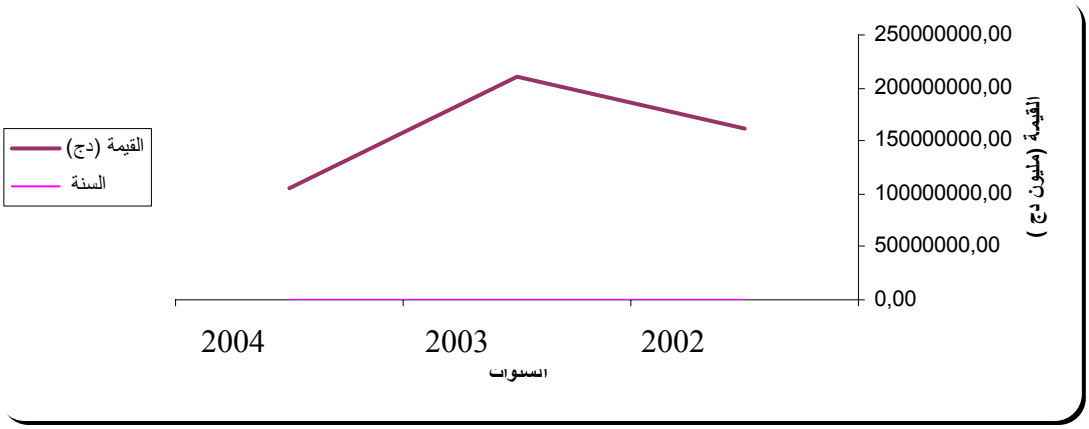


الشكل رقم(35): حصص الزبائن من مبيعات الوحدة الإنتاجية شرشال [60].

أما مبيعات الوحدة الإنتاجية شرشال في الفترة [2002 ,2004] نوضحها في الجدول الموالي

جدول (10): المبيعات المحققة في الفترة [2002 ,2004] [60].

السنة	الكمية (وحدة مباعة)	القيمة (دج)
2002	267166	161892204.61
2003	531314	211151701.05
2004	175905	105877346.63



الشكل رقم(36):منحنى تطور المبيعات بالقيمة في الفترة[2002 ,2004][60].

خلال الفترة التي اخترناها للدراسة [2002 ,2004] نجد أن المبيعات تتغير من سنة إلى أخرى بحيث كانت بشكل متذبذب وغير متقارب بالمرة، ففي سنة 2002 كانت المبيعات 267166 وحدة مباعة بقيمة 161892204.61 دج، بينما تختلف عنها سنة 2003 أين وصلت إلى 531314 وحدة مباعة بقيمة 211151701.05 دج أما سنة 2004 فقد قدر المبيعات ب175905 بقيمة105877346.63 دج وهذا الاختلاف يوضحه المنحنى في الشكل رقم (36).

وهذا التطور انطلق بالتزايد وتلاه التناقص مشكلا بذلك منحنى ذروته في سنة 2003 وهي سنة تبني الإستراتيجية والشروع في تنفيذها، ونسب تطور المبيعات التي ميزت هذا المنحنى من سنة لأخرى نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (11): نسب تطور المبيعات في الفترات [2002 ,2004] [60].

السنة	الكمية	القيمة دج
2002-2001	% 13.78	% 14.65
2003-2002	% 31.49	% 30.43
2004-2003	% 49.92	% 49.85

ملاحظة: لحساب نسبة تطور المبيعات لسنة 2002 علينا أن نأخذ بعين الاعتبار مبيعات 2001 والمقدر بـ 234805 وحدة مباعة بقيمة 141195699.60 دج .

يوضح الجدول كما سبق وان ذكرنا نسب تطور المبيعات بالكمية والقيمة حيث سجلت سنة 2002 نسبة تطور بـ 13.78 % لكمية المبيعات على خلاف كمية تطورها بالقيمة التي تتعدى بشكل طفيف عن نسبة تطورها بالكمية أين بلغت 14.65 % وهذا دليل على ارتفاع رقم أعمال الوحدة في سنة 2003 والتي كانت أثناءها المنبع الوحيد لدى السوق الوطنية في إنتاج محلول الهيموديياليز بحيث تمكنت الوحدة من تحقيق 98 % من الأهداف المسطرة في نشاط المبيعات (جدول رقم (12) يوضح نسب بلوغ أهداف المبيعات 2002-2003-2004).

وسنة 2003 بلغت نسبة التطور بـ 31.49 % من كمية المبيعات 30.43 % من قيمتها، وهذا التطور جاء تطبيقا للخطط الإستراتيجية (مؤسسة تطور أسواقها من الوطنية إلى الدولية ومؤسسة منافسة) والخطط التنفيذية لنفس السنة 2003 (تحقيق رقم أعمال يقدر بـ 210 مليون دج وتحقيق طلبات الزبائن 95% على الأقل) والتي تدعم إستراتجية النمو والتوسع المسطرة من قبل الإدارة العليا، وبهذا حققت الوحدة الإنتاجية شرشال 103% من خطتها التنفيذية السنوية لسنة 2003 أين تجاوز كل توقعاتها بالإيجاب لصالح الإستراتيجية المتبناة، أما مبيعات سنة 2004 تجاوزت توقعات المجمع صيدال ولكن بالسلب أين بلغت نسبة التطور - 50% عن سنة 2003 وهذا الانحراف والتراجع كان سببه ظهور منافس جديد وقوي يعمل في نفس القطاع الذي تعمل به الوحدة الإنتاجية شرشال والذي هز قوى التنافس الأساسية لها والمتمثلة أساسا في فقدان السيطرة والتفاوض مع الزبون الأساسي لها PCH من بداية 2003 أين توقف كليا عن التعامل معها في شهر أكتوبر من نفس السنة وهذا ما خلف الوحدة عن إدراك أهدافها السنوية وحتى أهدافها الإستراتيجية سوى نسبة منها قدرت بـ 44 % من كمية وقيمة المبيعات.

الجدول رقم (12): نسب بلوغ أهداف الوحدة الإنتاجية شرشال[60].

السنوات	نسب تحقيق الأهداف
2002	% 98
2003	% 103
2004	% 44

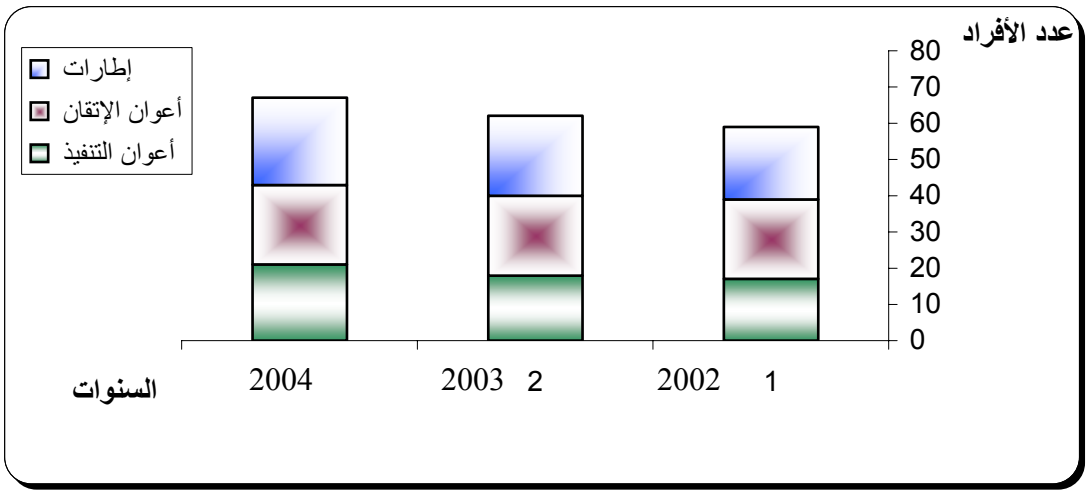
من خلال نشاط المبيعات للسنوات الثلاث يتضح أن الوحدة الإنتاجية شرشال شهدت تغييرا حقيقيا سنة 2003 وهي سنة تبني إستراتيجية النمو والتوسع تطبيقا لأهدافها السنوية التي تنص على زيادة رقم الأعمال وذلك بزيادة حجم المبيعات وبالتالي زيادة حجم الإنتاج أما بالنسبة لمبيعات سنة 2004 توضح انحراف الوحدة الإنتاجية عن مسار الإستراتيجية الذي خلف لها العديد من الخسائر بزيادة المخزونات وتكاليفها وتضييق حصتها السوقية وفقدان مكانتها في قطاع منتج الهيموديياليز.

3.2.2.4. تنمية الموارد البشرية.

لتوضيح حركة العمالة والتغيير الذي مس الوحدة الإنتاجية شرشال من خلال هذا الجانب سنقوم بتحليل العمالة خلال الفترة الممتدة بين 2002 و 2004 والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (13): تطور حجم العمالة خلال الفترة [2002, 2004] [60].

الفئات / السنوات	إطارات	أعوان الإتقان	أعون التنفيذ	حجم العمالة الكلي
2002	20	22	17	59
2003	22	22	18	62
2004	24	22	21	67



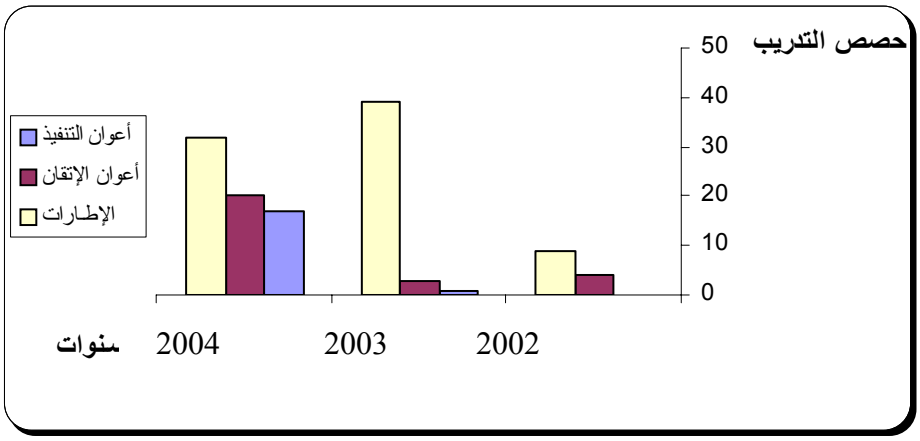
شكل رقم (37): حجم العمالة في الفترة [2002, 2004] [60].

تظهر المدرجات متفاوتة في ما بينها خلال السنوات الثلاث، فهي تنمو من سنة إلى أخرى بشكل طفيف، إذ أن سنة 2002 كان حجم العمالة 59 فرد موزعة بين فئة الإطارات، أعون الإتقان وأعوان التنفيذ، أما سنة 2003 شهدت زيادة في حجم العمالة بـ 3 أفراد وسنة 2004 كانت الزيادة بـ 5 أفراد موزعة بين الفئات الثلاث وهذا التطور يتماشى وإحتياج الوحدة إلى عناصر في مجال الإدارة (إدارة ومراقبة الجودة، الإعلام الآلي وضبط وتدقيق الفعالية) بالإضافة إلى ما تحتاجه من أعوان التنفيذ لتسريع ونجاح نشاط الإنتاج فتتمكن الوحدة من تنفيذ إستراتيجية النمو والتوسع.

إلى جانب تعيين أفراد جدد في الوحدة الإنتاجية شرشال فإن إستراتيجية النمو والتوسع التي تبنتها أجبرتها على تدريب وتكوين العاملين الموجودين لديها لتنمية مهاراتهم واستغلالهم لتنفيذ هذه الأخيرة والجدول التالي يوضح نشاط التكوين خلال السنوات الثلاث محل الدراسة.

الجدول (14): حصص التكوين للوحدة الإنتاجية شرشال الموفرة خلال الفترة [2002-2004] [60]

الفئات / السنوات	الإطارات	أعوان الإتقان	أعوان التنفيذ
2002	9	4	-
2003	39	3	1
2004	32	20	17



الشكل رقم(38): تطور حصص التكوين بالوحدة الإنتاجية شرشال في الفترة 2002-2004[60].

وقد مس التكوين مختلف المجالات المتعلقة بالجودة و المناجمنت وتتمثل في:

برنامج سنة 2002:

- مراقبة الجودة.
- تسيير الموارد البشرية.
- مراقبة التسيير.
- الإعلام الآلي.

برنامج سنة 2003:

- إدارة قاعدة المعلومات.
- الإتصال بين المهنيين.
- تدارك المستوى.
- ظبط وتدقيق الفعالية.
- القيادة.
- لوحة القيادة (Tableau de bord).

برنامج سنة 2004:

- إعلام آلي.
- إدارة قاعدة المعلومات.
- الإتصال بين المهنيين.
- لوحة القيادة.
- تكوين في البيوفارمسوتيك (Biopharmaceutique)
- الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي.

ومن خلال تحليل العمالة ونشاط التدريب والتكوين يتضح لدينا أن تنمية الموارد البشرية شهدت حركة من التغيير من سنة تبنيها إستراتيجية النمو والتسع حيث زادت العمالة ولو بنسبة قليلة وزادت الحصص التدريبية والتكوينية بالوحدة (سواء بالجلسات التدريبية داخل الوحدة أو حصص تكوينية خارجها) هذا ما يوضح أن تنمية الموارد البشرية زادت لتتوافق واستراتيجية النمو والتوسع.

3.2.4. الإجراءات المتخذة بشأن تنفيذ استراتيجية الوحدة الإنتاجية شرشال.

بعدما اطلعنا في المطلبين السابقين على التغيرات الجارية على النشاطات الخاصة بالوحدة الإنتاجية من أجل تنفيذها سنتطرق في هذا المطلب إلى الإجراءات المتخذة لتنفيذ استراتيجيتها انطلاقا من خطوات تنفيذ الاستراتيجية والأنظمة الإدارية السائدة بالوحدة الإنتاجية محل الدراسة.

1.3.2.4.خطوات تنفيذ استراتيجية الوحدة الإنتاجية شرشال.

تنطلق عملية تنفيذ إستراتيجية الوحدة الإنتاجية شرشال التابعة لفرع بيوتيك، مباشرة بعد اختيار الإستراتيجية من طرف فريق التخطيط للإدارة العليا بالمجمع صيدال (إستراتيجية النمو والتوسع) ووضع أهدافها المتوسطة والقصيرة الأجل الموضحة في المطلب السابق.

وكأول خطوة تمهد الوحدة الإنتاجية شرشال لتنفيذ إستراتيجيتها هي تحديد أهداف تنفيذية تحمل مؤشرات نجاح إستراتيجية النمو والتوسع رسمتها الإدارة العليا كمعايير تستخدمها للحكم على درجة النجاح في عملية تنفيذ الإستراتيجية على المدى القصير، ومن أهم هذه المؤشرات:

1ـ زيادة كميات الإنتاج والمبيعات لبلوغ رقم أعمال يقدر بـ 241 مليون دج.
2ـ إضافة منتجات جديدة في نهاية 2005 (حوالي خمس منتجات) بالعمل مع إدارة البحث والتطوير.
3ـ تحديد نسبة مصاريف المستخدمين / رقم الأعمال إلى 10% .
4ـ توفير طلبيات الزبائن على الأقل بـ 95 % .
5ـ تقليل عطل الآلات بنسبة 20%.
6ـ رفع مستوى أداء العمالة بالتدريبات في مختلف المجالات المعنية بنشاط الوحدة.

كما حددت الإدارة العليا لكل هذه الأهداف مهام كل الوحدات التنظيمية المشكلة للوحدة الإنتاجية بشرشال ذات العلاقة بتحقيق كل مؤشر من مؤشرات نجاح تنفيذ إستراتيجية النمو والتوسع، ويتجلى ذلك في الملحق رقم (04) الذي هو على شكل جدول يلخص الأهداف التنفيذية المستقاة من الأهداف الإستراتيجية، أين يظهر كل هدف تنفيذي يتدخل في إنجازه مصالح معينة من تلك المشكلة لهيكلها التنظيمي مشارا لمشاركتها بالعلامة (X) في الجدول.

وبعد تحديد مؤشرات نجاح تنفيذ إستراتيجية النمو والتوسع وما هي مختلف المصالح المعنية بإنجازها تتفرغ الوحدة الإنتاجية بشرشال إلى توزيع المسؤوليات على الأفراد في إنجاز المهام

وتحديد عبئ كل مهمة ومدتها الزمنية لكل هدف تنفيذي، ترسمها بشكل واضح في ورقة (Fiche plan d'action) موضحة في الملحق رقم (05)، بحيث تحتوي هذه الورقة بشكل منسق على:

- الهدف الإستراتيجي.
- الهيئة المسؤولة عن تنفيذه.
- الهدف التنفيذي.
- المهام اللاّزمة لإنجاز هذا الهدف.

وبالموازاة جهزت الوحدة الإنتاجية بشرشال لكل هدف تنفيذي برامج زمنية تفصيلية متعلقة بالمصالح المعنية لتنفيذ هذا الهدف، وبعد الانتهاء من تنمية البرامج اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية وتحديد كل الموارد التي تلزمها في الإنجاز تباشر الوحدة في تنفيذها تدريجيا انطلاقا من الأهداف قصيرة المدى في الثلاثي أو السداسي من السنة لبلوغ الأهداف السنوية والتي تقود بدورها إلى تحقيق الأطول منها هدفا، وخلال عملية النشاط يتوفر لدى الوحدة جهاز لمراقبة الإنجازات والنتائج المحققة منها وهو لوحة القيادة (Tableau de bord) ويتضح في شكلين ملحق (06) و (07) بحيث كل هدف تنفيذي طور الإنجاز يوضع له لوح قيادة يشمل كل المهام المخصصة لإنجازه، وكل مهمة تحدد لها المدة الزمنية اللاّزمة لإتمامها مرافقة بسلم نسبي للزمن لمتابعة إنجاز هذه المهمة خلال الفترة المحددة لهذا الهدف، وإذا أخفقت الوحدة في إنجاز إحدى المهام المسطرة في السلم يعتبر الهدف التنفيذي غير منجز؛ لذا تكون الوحدة أمام الإخفاق أو النجاح في إنجاز الهدف التنفيذي الذي يتوقف على إنجاز كل المهام في الوقت المحدد لها، فإذا أخفقت الوحدة في إنجاز إحدى المهام رغم تحقيق كل البقية يعد الهدف التنفيذي من الأهداف المخفقة ويسجل في الخلية الحمراء إلا أنها تواصل تنفيذه رغم مضي المدة المحددة لها بمتابعتها شهريا إلى أن يتم تحقيقها لتسجيلها في الخلية الخضراء والوحدة الإنتاجية شرشال على غرار الوحدات الإنتاجية الأخرى لمجمع صيدال تستخدم نظام جديد يدعى Le Balanced Scorecard لإدارة إستراتيجيتها انطلاقا من تحديد الأهداف الإستراتيجية والأهداف التنفيذية وتحديد المسار الزمني الذي تتبعه لتحقيق هذه الأهداف ليتسنى لها مراقبة بعض الأهداف.

2.3.2.4.الأنظمة الإدارية السائدة بالوحدة الإنتاجية شرشال

شهدت الوحدة الإنتاجية شرشال بفرع بيوتيك التابعة للمجمع صيدال تغييرا خلال سنة 2003 وهي السنة التي تبنت فيها إستراتيجية النمو والتوسع أين استعانت الإدارة العليا بأنظمة إدارية وأدخلتها على الوحدة الإنتاجية شرشال وكل الوحدات الأخرى التابعة لها لمساعدتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتتمثل في:

- نظام الرقابة.

انتهج المجمع صيدال مؤخرا منذ بداية تبنيه إستراتيجية النمو والتوسع نظام Balanced Scorecard الذي يعمل على إدارة استراتيجيتها ومراجعتها بداية من إعدادها إلى غاية إنجازها وإتمامها كليا بتحقيق التوافق بين ثلاثة عناصر وهي البيئة، الخطط الإستراتيجية والتنفيذية، إنجاز أو أداء هذه الخطط ومركزة على أربعة محاور (الزبون، المالية، النشاط الداخلي للوحدة، الأداء والنمو)، ونظام Balanced Scorecard هو نظام قياسي في المجال التطبيقي لتنفيذ ومراقبة الإستراتيجيات والذي طبق في العديد من المؤسسات الأمريكية والأوروبية ومنها قد تلقى امتيازا ونجاحا كبيرا في المجال التطبيقي[60] ومعترف به من قبل جامعة Harvard School.

وتقوم الوحدة الإنتاجية شرشال من خلال هذا النظام بمراقبة إنجاز الأهداف التنفيذية انطلاقا من متابعة أداء عامليها للتأكد من تنفيذ المهام الموكلة إليهم على أساس الخطط والمعايير المحددة سلفا في خطط الإنتاج، مستخدمة بذلك جهاز لوحة القيادة للتأكد من تحقيق الأهداف قصيرة الأجل كي يتسنى للإدارة العليا مقارنة الإنجازات بالأهداف طويلة الأجل وبالتالي تحدد النتائج والانحرافات إن وجدت لإجراء التصحيحات اللاّزمة.

وقد سجلت الوحدة الإنتاجية انحرافات جلية سنة بعد انتهاجها إستراتيجية النمو والتوسع أي سنة 2004:

- انخفاض مستوى الإنتاج الحقيقي عن المستوى المتوقع المعياري.
- انخفاض مبيعاتها الحقيقية عن المبيعات المعيارية المتوقعة.

وذلك لأسباب خارجية ناشئة من البيئة التنافسية نتيجة دخول منافس جديد وقوي في نفس مجال نشاط الوحدة وتدهور علاقتها مع PCH الذي أدى إلى انخفاض الطلب على منتجاتها

وبالتالي انخفاض الإنتاج والمبيعات، وأسباب أخرى متعلقة بالمنتج (وصول المنتج إلى مرحلة النضج والتدهور من مراحل نموه).

ولولا تدخل الإدارة العليا وإجراءها بعض التصحيحات الخاصة بإستراتيجية التنافس للوحدة المتعلقة أولا بتغيير بعض الخصائص الفنية والتقنية لمنتج الهيموديياليز في نهاية سنة 2004 بالإضافة إلى تغيير استراتيجية التنافس بمنتج واحد فقط إلى استراتيجية التنافس بعدة منتجات وذلك في نهاية سنة 2005.

- نظام المعلومات.

تعمل حركة المعلومات أثناء انتقالها في المجمع صيدال من أعلى إلى أسفل ومن الأسفل إلى الأعلى على اتخاذ قرارات مهمة في نشاط الوحدة الإنتاجية شرشال وكامل الوحدات الأخرى التابعة له باعتبارها خاضعة للمركزية في اتخاذ القرارات والتي يدعمها الاتصال الأفقي على مستوى التنظيم.

تستمد الإدارة العليا للمجمع المعلومات أثناء صنع القرارات الإستراتيجية للوحدات التابعة لها انطلاقا من محيطها الخارجي الذي تنشط به وبيئتها الداخلية التي تمثل نشاط كل وحدة (تجارية، إنتاجية وإدارية)، وبالنسبة للبيانات المتخذة من البيئة الداخلية تتمثل في التقريرات السنوية التي تقوم بها الوحدة الإنتاجية شرشال مبينة فيها النشاطات والنتائج المسجلة في البيع الإنتاج، التخزين، التموين، الموارد البشرية وتطورات نظام الجودة وكذا التطورات المسجلة في كل هذه النشاطات نسبة للسنوات الماضية.

أما البيانات التي تتوافد من البيئة الخارجية والتي تصنع مصدرا آخر من مصادر المعلومات للمجمع صيدال تتمثل خاصة وبشكل أساسي في بحوث التسويق التي تقوم بها مديرية التسويق والإعلام الطبي للمجمع، وتمكننّا من الحصول على وثيقة أسئلة مجهزة لإجراء بحث حول منتج الهيموديياليز في السوق المحلية وهي الحصة المخصصة من بحوث التسويق التي يقوم بها المجمع للوحدة الإنتاجية شرشال، ولكن بدأت بإجراءها بعد الانحطاط المذهل الذي شهدته سنة 2004 في مبيعاتها وتقليص الطلب على منتجاتها في حصتها السوقية وتتمثل هذه الوثيقة في مجموعة أسئلة

تخص منتج الوحدة الإنتاجية شرشال (حصته السوقية، منافسيه، مستهلكيه) وتظهر في الملحق رقم (08).

ويتوفر لدى صيدال تجهيزات وموارد تساعد على استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها وانتقالها من مستوى إلى آخر ليتسنى لها اتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب في حل بعض المشاكل التي تواجه وحداتها الإنتاجية.

وتوفير هذه التجهيزات ما هي إلا خطوة أولى يهيئها المجمع صيدال لإنجاز مشروع نظام معلومات متطور يتماشى مع استراتيجية النمو والتوسع ويتماشى ونظام (Balenced Scorecard) بغرض اتخاذ قرارات في وقت ملائم وبشكل ملائم مما يساعدها في تنفيذ هذه الأخيرة بنجاعة.

والملحق رقم (09) يوضح هيكل هذا النظام الذي يصرح بشأنه مدير الوحدة الإنتاجية شرشال أنه لا يزال في الجيل الأول.

3.4. الدراسة التقييمية للمجمع صيدال الوحدة الإنتاجية شرشال.

قبل أن ننطلق في الدراسة التقييمية علينا أن نوضح أن دراستنا تمت في أدنى مستوى من مستويات الإستراتيجية وهو المستوى التنفيذي وذلك قصد إعطاء أكبر نصيب من إسقاط الدراسة النظرية المتعلقة بالتنفيذ الإستراتيجي في المجال التطبيقي وهذا ما يحد من دراستنا التقييمية في مجال صياغة الإستراتيجية التي تتم في أعلى المستويات التنظيمية، ولهذا دراستنا التقييمية تقف على نظرة سطحية للإدارة العليا للمجمع من خلال اكتشافنا لنتائج غير مرغوب فيها أثناء تحليلنا لنشاط الوحدة والتي كانت نتيجة أخطاء مرتكبة أثناء الصياغة أو الجهل ببعض مبادئ الإدارة الإستراتيجية.

فرغم التخطيطات والجهود التي بذلها المجمع من أجل توسيع منتج الهيموديالیز المسؤولة عنه الوحدة الإنتاجية شرشال والتي كانت تعتبر المنتج الوحيد في الجزائر قبل تبنيها لإستراتيجية النمو والتوسع، ورغم إتباعه نموذج مثالي في تطبيق الإستراتيجية المعترف به من قبل جامعة

HARVARD SCHOOL، إلا أنه انحرف عن المسار المرغوب إذ كان بإمكانه أن يتفادى مثل هذه الانحرافات إذا أخذ بعين الاعتبار العناصر الموضحة في المطالب التالية:

1.3.4. صياغة استراتيجية الوحدة الانتاجية بشرشال.

تعتبر دراسة العوامل البيئية هي المسؤول الأول عند صياغة الإستراتيجية.

1.1.3.4. البيئة.

تطرقنا في الجانب النظري إلى تعريف البيئة ومتغيراتها وخصائصها وحتميتها على المؤسسات والآثار التي يمكن أن تخلفها إن لم تتمكن من دراستها وتكييف نفسها وفق هذه المتغيرات وما اكتشفناه أثناء الدراسة التحليلية لنشاط الوحدة الإنتاجية شرشال أن إستراتيجية النمو والتوسع المتبعة والأهداف الإستراتيجية والتنفيذية المسطرة لم تتوقع دخول منافس جديد بل اتخِذت على أنها الوحيدة والمالكة للسوق، لهذا دخول المنافس الجديد بنفس القطاع وبنفس المنتج حطم أهداف الوحدة (خاصة وأنها تنافس بمنتج واحد) وخلف لها تراجع كبير وواضح ثبط نشاطها لمدة سنة تقريبا، وهذا ما يؤكد أن دراسة البيئة لكل متغيراتها أمر ضروري لبلوغ الأهداف المسطرة ونجاعة تنفيذ إستراتيجية الوحدة الإنتاجية شرشال وبالتالي استراتيجية المجمع ككل.

ولكي تنجح الوحدة في تنفيذ إستراتيجيتها على المجمع أن يأخذ بعين الاعتبار كل العوامل البيئية بكل التطورات والتغييرات الجارية والمحتملة، لأنها تجد نفسها دائما في علاقة مستمرة معها حيث تستمد وسائل نشاطها (الموارد المادية، البشرية، المالية والمعلوماتية) من البيئة المحيطة بها كما تجد فيها منافذ أسواقها[20]ص 310، لهذا فهي مجبرة على كشف هذه العوامل (العوامل البيئية) وتحديد عناصرها وتشخيصها والتنبؤ بها وتحديد آثارها على نشاط الوحدة، وكذا تحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها سواء كانت على مستوى البيئة العامة التي تضم البيئة السكانية، القانونية، الاقتصادية ... أو على البيئة الخاصة بقطاع الإنتاج الدوائي أو على المستوى الداخلي لها وما لديها من إمكانيات تنفيذ إستراتيجية النمو والتوسع، وكل هذا ليمنحها إمكانية تفادي المخاطر والمفاجئات غير السارة بالنسبة للوحدة، ويمنحها إمكانية الاستفادة من الفرص المتاحة لديها التي تخلقها هذه المتغيرات، كما أنه يتسنى للوحدة اكتشاف مواطن ضعفها ومحاولة تقليصها

بقدر المستطاع ومواطن قوتها للاستفادة منها كميزة تنافسية، لهذا فإن دراسة البيئة هي الخطوة الأساسية الأولى للصياغة الجيدة للإستراتيجية والتي بدورها تمهد لنجاعة تنفيذها.

ونظرا لتغييرها السريع والمستمر والمفاجئ في نفس الوقت يستوجب على المجمع التنبؤ بكل الحالات الممكنة وتحديد مواقفها المناسبة لكل حالة وذلك من خلال التخطيط الموقفي.

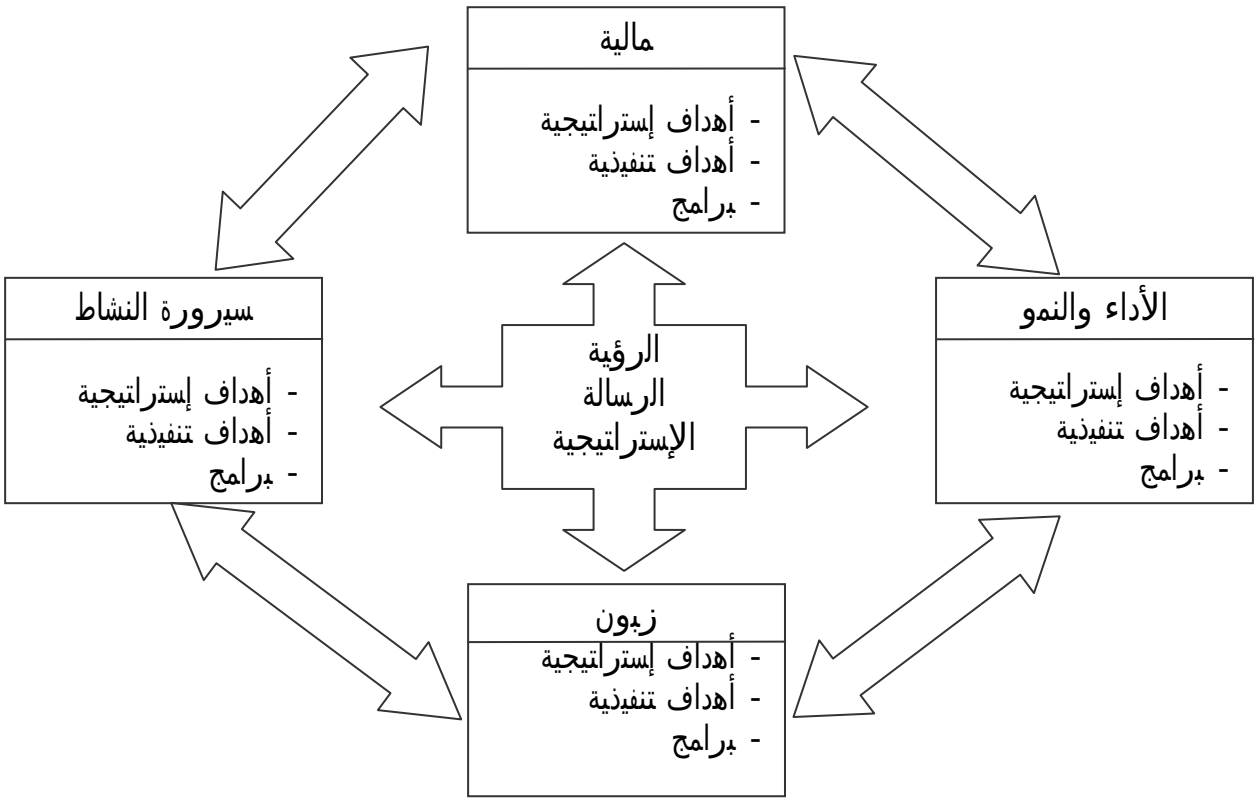
2.1.3.4. التخطيط الموقفي بالوحدة الانتاجية بشرشال.

كما أن التراجع الكبير الذي شهدته الوحدة الإنتاجية شرشال والوضع الحرج التي تمر به كان نتيجة لنقص التخطيط الموقفي بالمجمع، الذي يضعها في بيئة افتراضية محتملة الوقوع لتكون مستعدة لتصدي ومواجهة الظروف الطارئة والمفاجئة بمزج نقاط القوة والضعف لديها والفرص والتهديدات التي تواجهها، فجوهر التخطيط الموقفي يختلق المشكلات قبل حدوثها وبالتالي يكون مرشدا لتصرف الوحدة ومعالجا للتغيير الطارئ الذي يمس نشاطها وحتى حياتها واستمرارها، خاصة وأن الوحدة محل دراستنا تركز على منتج واحد فقط فدخول المنافس الجديد بنفس المنتج وبصورة جديدة إلى السوق غير المتوقع هز سلم الأهداف الإستراتيجية للوحدة (الإخفاق المتتالي في تحقيق الأهداف التنفيذية يؤدي إلى الإخفاق في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية)، لهذا يستوجب ضرورة التخطيط الموقفي في المجمع صيدال ليتسنى للوحدة الإنتاجية شرشال وكل الوحدات الأخرى التابعة لها التصرف المناسب في الموقف المناسب وفي الوقت المناسب وهنا يكون المجمع بصدد إدارة الأزمات قبل حدوثها.

3.1.3.4. صياغة أهداف الوحدة الانتاجية بشرشال.

كما سبق وأن ذكرنا في الدراسة النظرية أن أول خطوة في تنفيذ الإستراتيجية هي ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية وأهداف تنفيذية وفق ما تمليه عليها نتائج تحليل البيئة التي تنشط بها، وهذا ما وفره المجمع صيدال في صياغة أهدافه من خلال النسيج الإستراتيجي والموضح في الملحق رقم (03)، كما أنه يمثل الخطوة الأولى في نظام Le Balanced Scorecard المتبع من قبل المجمع في تنفيذ إستراتيجية النمو والتوسع وقد جاءت فيه الأهداف متسلسلة ومتناسقة ومترابطة بين

المحاور الأربعة التي يقف عليها نظام BSC (المالية، الزبون، سيرورة النشاط، الأداء والنمو) ومنبثقة من رسالة المجمع وهي موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم(39): ترابط وتناسق الأهداف بالوحدة الإنتاجية شرشال محل الدراسة[60]

كما أن الأهداف المصاغة قابلة للقياس وممكنة التنفيذ ويتضح ذلك من خلال الملحق رقم (04)، إلا أن صياغة الأهداف بالمجمع صيدال يفتقد لعنصر مهم ومؤثر في نجاح تنفيذها، والمتمثل في اشتراك الأفراد في تحديد الأهداف المسؤولين عن تحقيقها، لأن غموضها وعدم فهمها وفهم الغرض منها يولد صعوبة تنفيذها وبالتالي اللامبالاة والإهمال لهذا يستحسن من الإدارة العليا للمجمع أن تدمج الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية وحتى المستويات الدنيا في مهمة وضع الأهداف المسؤولين عن تنفيذها لما لهم من تأثير مباشر على سير العملية الإنتاجية وأكثر دراية بمشكلات العمل، كما أنه على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية، لأن مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين إتجاهات العلاقات بشكل ينعكس على جودة الآداء وبالتالي تساهم في نجاعة تنفيذ إستراتيجيتها.

2.3.4. التنظيم بالوحدة الإنتاجية شرشال.

يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات كبيرة الحجم تحمل وحدات إدارية، ووحدات تجارية وثلاث فروع لكل فرع بضع وحدات إنتاجية، ويدار عن طريق رئيس المدير العام للمجمع من خلال ممارسته السلطة عبر مختلف مستويات الهرم التنظيمي بشكل روتيني فهي تلتزم بقواعد وإجراءات رسمية محددة من طرف مجلس الإدارة وموافقة رئيس المدير العام، لذى فالتنظيم يتميز بدرجة عالية نسبيا من المركزية في صنع القرارت، وفي ظله يتولى مدير الوحدة الإنتاجية شرشال التابعة لفرع بيوتيك التعامل مع المشكلات التي تواجه إدارة الوحدة ولكن بشكل غير رسمي، إذ لا بد من تصعيدها للرئيس مباشرة الذي يملك سلطة الحل واتخاذ القرار، ويتولى التفاعل مع الإدارة العليا التي تضع قواعد وإجراءات العمل بغرض ترجمتها إلى تصرفات عملية وخطوات التنفيذ، بالإضافة إلى دعم التدفق الرأسي للمعلومات من الأعلى إلى الأسفل وتوفير معلومات مرتدة للإدارة العليا عما يحدث في الإدارة التنفيذية، وهذه المركزية تعرقل حركة المعلومات سواء في الصعود أو النزول عبر مستويات الهرم التنظيمي مما يولد التأخر في صنع القرارت وبالتالي انخفاض جودتها لفوات أوانها وعدم احتواء الوحدة على مصلحة أو إدارة التسويق سبب لها العديد من الخسائر والمشاكل لتسويق منتجها بحيث نجدها تابعة للمديرية التجارية لفرع بيوتيك وإدارة التسويق والإدارة العليا رغم أنها تحمل كل المسؤولية في تصريف منتجها ولها كل المسؤولية في التفاوض مع الزبائن والموردين وهذا ما يقلل من حركة ونشاط الوحدة فهي تنتظر دائما وصول المعلومات إلى الفرع ثم إلى الإدارة العليا للمجمع أين يتم معالجة الوضع واتخاذ القرار ثم يعود نازلا إلى مدير الوحدة، في حين يتطلب منها كل موقف يواجهها التعامل السريع ورد فعل مباشر وآني (مثل إستراتيجية التنافس لمراوغة المنافس والإستراتيجيات المتعلقة بالمنتج أو الترويج أو السعر) لهذا ينبغي من الإدارة العليا للمجمع صيدال تفويض القدر المناسب من السلطة والتخلي عن مركزية صنع القرارت للفروع أو الوحدات خاصة أن كبر حجم المجمع يفقد رئيس المدير العام السيطرة والتحكم في زمام أمور كل الوحدات بيد واحدة، بطبيعة الحال مع محافظتها على مهامها الأخرى باعتبارها الموجه والمراقب والمنسق.

3.3.4. البحث عن الجودة الشاملة بالمجمع صيدال والوحدة الانتاجية بشرشال.

منذ نشأة المجمع صيدال تحت شعار صيدال علم وصحة يسعى وراء شهادة ISO، رغم أن منتجاته تخضع لمبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي حسب القرار الوزاري رقم 57 المؤرخ في 23 جويلية 1995 الذي يحدد قواعدها " التصنيع، التعليب التخزين ومراقبة النوعية للمواد الصيدلانية" المتمم بالقرار الوزاري رقم 013 لسنة 1996 المحدد لمبادئ الممارسة الجيدة لتصنيع المراهم، السوائل، الكريمات، ورغم ذلك فإن شهادة ISO تعتبر خطوة إستراتيجية لنمو وتوسع المجمع صيدال ودخوله للسوق العالمي وما يتطلبه من جودة ونوعية المنتج في المنافسة، لهذا فالحصول على شهادة ISO بالنسبة للمجمع هي برهان على:

- قدرتها على توفير – بصفة مستمرة- منتجات موافقة لمتطلبات الزبون والمتطلبات القانونية السارية المفعول.
- زيادة إرضاء زبائنها بالتطبيق الفعال لنظام تسيير الجودة.

وسعيا وراءها تمكن المجمع وكل فروعه وبوحداتها الإنتاجية من الحصول على ISO في شهر جوان 2004 والتي تعتبر خطوة مهمة جدا لتنفيذ إستراتيجية النمو والتوسع في بيئة مليئة بالاضطرابات والمفاجئات إلا أنها غير كافية لخوض المنافسات مع مؤسسات قوية ومتميزة، فالحصول على ISO ليست إلا إثباتا لمستوى جودة منتجاتها انطلاقا من التفتيش عن العيوب ومحاولة كشفها، وإنما المجمع صيدال بحاجة إلى الامتياز المطلق والرفض النهائي للعيب ويحتاج إلى تقليص المخزون، ويحتاج إلى مشاركة كل الأفراد وفي جميع مستوياته في تحقيق الإستراتيجية ويحتاج إلى ثقة أفرادها وولائهم ويحتاج إلى النشاط المربح، وهذا ما توفره لها الجودة الشاملة.

و من أجل أن ينجح المجمع في إدراك الجودة الشاملة وتطبيق المساعي التي وجدت من أجلها لا بد من الالتزام بمجموعة مبادئ تقوم عليها والتي أدرجناها في الدراسة النظرية ضمن الأنظمة المساعدة على نجاعة التنفيذ الإستراتيجي.

1.3.3.4.تدريب العاملين على الجودة الشاملة بالوحدة الإنتاجية بشرشال.

يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال تدريب هؤلاء الأفراد عن طريق برامج تدريبية قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم بالقدر الكافي[61]ص145، وما نلمحه في البرنامج التدريبي المخصص للوحدة الإنتاجية شرشال أنه اكتفى بإجراء دورات تدريبية لبعض العاملين داخل الوحدة في شكل جلسات عن موضوع الجودة، وأهمية شهادة ISO في تقدم الوحدة ومساهمتها في تنفيذ إستراتيجية المجمع بالإضافة إلى الحصص المخصصة لبعض الإطارات خارج الوحدة في المجالات الخاصة بالتصنيع الدوائي والإعلام الآلي.

ولهذا فالاهتمام بزيادة الحصص التدريبية والتحسيسية مكانة مهمة في نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة ويساعد على تحقيق الأهداف تالية:

- تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.
- إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

وبالتالي ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي ومن تحسين مستوى الجودة في الإنتاج وكافة الوظائف المسؤولة عن تنفيذ الإستراتيجية.

2.3.3.4.تشكيل فريق العمل.

يعتبر فريق العمل عنصر مهم داخل التنظيمات الإدارية الحديثة وأحد مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إيجاد الحلول لكل المشكلات وذلك باستخدام ما يعرف بفريق العمل، ويتكون فريق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة ولنجاحه يعتمد على 5 مبادئ تتمثل في :

* تشكيل الفريق: وذلك باختبار أحسن العناصر وأجدرهم بالمجمع صيدال وبأسس سليمة (إختيار العناصر الشابة الحيوية التي تملك مهارة الإتصال والتعامل مع العاملين ومن يتولى تنظيم الفريق).

* الإتصال: ديمومة اتصال الإدارة العليا مع افراد الفريق عن طريق المخاطبة والمحاورة عند النجاح أو الفشل .

* الرؤية: خلق مناخ فكري في وسط الفريق مشجع للأفكار الجيدة والنيرة.

* تحديد الهدف: مشاركة فريق العمل في وضع الأهداف لزيادة قوة الحماس لتحقيقها.

* التقدير: إبداء الاعتبار والاحترام لما يقدمه أعضاء الفريق من إنجاز.

ومنه يتمكن فريق العمل من إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض المجمع صيدال أو بالأحرى الوحدات الإنتاجية التابعة لفروعه بأسرع وقت أثناء تنفيذ إستراتيجياتها.

3.3.3.4.التحفيز.

لكي يتمكن المجمع من تحقيق إدارة الجودة الشاملة والتي تساهم في نجاعة تنفيذ الاستراتيجية عليها أن تثير المكافأة خاصة وأنها تحاول القفز إلى السوق العالمية والتي تتطلب الكثير من الجهد والعمل والتميز في الأداء من طرف كل أفرادها وعبر كل المستويات، لهذا فالوسائل الكلاسيكية المعهودة لمكافأة أفرادها ليست عاملا بالقدر الكافي لخلق الحماس والرغبة والإتقان في الآداء، لذا ننصح الإدارة العليا بأن تبدع في وسائل التحفيز بقدر ما يجتهد أفرادها في إنجاز الأهداف والسير وفق الخطط المطلوبة.

4.3.3.4. ضرورة الإبداع.

سبق وان ذكرنا أن الجودة الشاملة تساعد المنظمات في التميز عن غيرها في وسط تنافسي قوي، وفي حقيقة الأمر ما يمكن أن يساعدها في التميز عن غيرها في وسط تنافسي قوي هو الإبداع والمجمع صيدال خصص نسبة من فقاته لوظيفة البحث والتطوير، وهي تظهر بوضوح في هيكله التنظيمي، كما ظهر في شعار المجمع صيدال علم وصحة، إلا أنها اقتصرت فقط على تطوير المنتجات الموجهة إلى العميل بطريقة فنية ومتميزة، وغض النظر في الإبداع في التسيير وخلق

أفكار جديدة تساهم وتساعد في سير العمل لدى الوحدة الإنتاجية شرشال والمجمع ككل بنجاح والتي تدعم تنفيذ إستراتيجية النمو والتوسع.

وهناك نقاط على مجمع صيدال تفاديها لإنتشار الإبداع بين الأفراد التي تتمثل في:

- نقص دعم ومساندة الأدارة العليا لجانب الإبداع في التسيير.
- نقص المعرفة لدى البعض في أهمية ممارسة وسائل التكنولوجيا الجدية في الإدارة.
- تركيز نظام الحوافز في المجمع صيدال على مكافأة الأداء الجيد التقليدي وليس تنفيذ أفكار المبدعين.

تبين لنا من خلال الدراسة التطبيقية أنه رغم الجهود التي بذلها المجمع صيدال من أجل توسيع منتج الهيموديياليز المسؤولة عنه الوحدة الانتاجية شرشال ورغم إتباعه لنموذج مثالي في بناء وتنفيذ الاستراتيجية المعترف به من قبل جامعة هارفارد إلا أنه لم يحقق النمو المرغوب وهكذا قد يخسر المجمع صيدال جزءا سوقيا مهما كانت تستحوذ عليه 100% وذلك لعدم إهتمامها بالمراجعة المستمرة للمتغيرات البيئية التي تؤثر على نشاطها وكذا لتجاهلها للتخطيط الموقفي ،كما أن الوحدة الإنتاجية شرشال منذ ظهور المنافس الجديد بدأت تعاني من تسويق منتجها وذلك لعدم وجود مصلحة خاصة بتسويق منتج الهيموديياليز على مستوى الوحدة وغياب سلطة القرار لديها لعدم إستقلاليتها.

خاتمـة

تعيش المؤسسة في بيئة تتسم بالتغيير السريع والمستمر مما يستدعي التأقلم والمتغيرات الجديدة التي تواجهها باعتبارها نظاما مفتوحا، إذ أن تغير بسيط على مستوى القوى المشكلة للبيئة يخلق لها مسار جديد مجهول، لذا تحاول قدر الإمكان من خلال تبنيها للاستراتيجية إعطاء نظرة مستقبلية للوضع الذي ستؤول إليه بناء على كل ما تملكه من قوى داخلية طاقات وإمكانات والفرص والتهديدات التي ستواجههافي البيئة الخارجية.

وبهذا فالمؤسسة تعطي اهتماما كبيرا للتحولات البيئية الجارية من حولها، بدراسة دقيقة ومستمرة لإدراك النقاط الأساسية التي تعتمد عليها في بيئتها الداخلية ولاستغلال النقاط المشكلة الفرص وتفادي التهديدات وإمكانية التغلب عليها وفق بناء وتكوين سليم للإستراتيجية في ظل هذه الظروف وهذه كأول خطوة تستخدمها المؤسسة للبقاء والاستمرار في النشاط.

إلا أن القلب النابض وراء بقائها واستمرارها نجاعة عملية التنفيذ الاستراتيجي التي تسري عملياتها في جميع أجزاء المؤسسة من أعلى مستويات الهرم التنظيمي إلى أدناه، لذا يزيد اهتمامها أكثر بعملية تكييف كل متغيرات بيئها الداخلية لإنجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي.

فيتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها ومن المسؤول عن تحقيقها، والتوقيت المحدد للأداء، ومعايير الأداء المقبول، والتفاوت من حيث المدى الزمني الذي تغطيه كل خطة ودرجة الشمولية (المؤسسة، القطاع، إدارة أو وظيفة)، وكذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجية تعتمد على توفير تركيب تنظيمي يتماشى ويتلائم والاستراتيجية المتبناة بداية بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، كما يحتاج الأمر إلى أنظمة مساعدة ومدعمة لنجاعة التنفيذ الاستراتيجي المتمثلة في

إدارة التغيير التنظيمي والثقافي والقيادة الإدارية بالإضافة إلى ما تحتاج إليه مراجعة ورقابة وسهولة تدفق المعلومات وتحفيز الأفراد على الأداء المتميز والكفء.

نتائج اختبار الفرضيات

أثناء البدء بعملية البحث وضعنا بعض الفرضيات تحت الاختبار، وتوصلنا للإجابة عنها كالتالي:

- ترتكز الفرضية الأولى على أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يعتمد على الصياغة الجيدة للاستراتيجية وأثناء بحثنا وقفنا إلى أن الاستراتيجية في حد ذاتها تعتمد على دراسة البيئة فلا يمكن للمؤسسة الصمود في وجه التحولات السريعة للبيئة دون صياغة جيدة للاستراتيجية بناء على توضيح الفرص المتاحة والتهديدات التي تحاول التغلب عليها، فالصياغة السيئة للاستراتيجية تؤدي بالمؤسسة إلى الفشل من البداية قبل الشروع في عملية تنفيذها.

وعليه فعلى المؤسسة أن تقوم بصياغة جيدة للاستراتيجية كأول خطوة نحو نجاعة تنفيذها.

- والفرضية الثانية ترمي إلى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية لها مكانة عالية في الإدارة الإستراتيجية لأن نجاحها وفعاليتها متعلق بنجاعة التنفيذ الإستراتيجي، وبعد البحث والدراسة تبين أن التنفيذ الجيد للإستراتيجية هو القلب النابض للإدارة الإستراتيجية وله علاقة متينة مع صياغة الإستراتيجية ومراقبتها، أي أن الصياغة السليمة للإستراتيجية هي أول خطوة في نجاح التنفيذ وعملية الرقابة الإستراتيجية تعمل من أجل تصحيح عملية التنفيذ من خلال الكشف عن الأخطاء والانحرافات التي تحدث أثناءها.

- والفرضية الثالثة ترمي إلى أن المؤسسة تتمكن من تنفيذ إستراتيجيتها من خلال تحديد البرامج والمسؤوليات والخطط التنفيذية ، ومن خلال الدراسة والبحث وصلنا إلى أن المؤسسة أثناء التنفيذ الاستراتيجي تجرى عليها تحولات توافق الاستراتيجية المتبناة فإن كانت تعتمد على استراتيجية البقاء على الوضع الحالي فإن تحديد البرامج والمسؤوليات والخطط يكون كافيا أمامها للاستمرار والبقاء في ظل الظروف التي تتبناها المؤسسة وضع الاستراتيجية ولكن دون أن يوفر كفاءة ونجاعة في الأداء، أما إذا كانت المؤسسة تعتمد على استراتيجية مختلفة تماما عن تلك المعهودة

لديها فإن الأمر يصير مستحيلا، باعتبار أن أول ما يهتز في كيان المؤسسة هو الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى المتغيرات الأخرى.

- أما الفرضية الرابعة ترتكز على أن هناك عوامل ومتغيرات أخرى تدعم نجاعة التنفيذ الاستراتيجي ومن خلال البحث وجدنا أن الأداء الجيد في التنفيذ الاستراتيجي يعتمد على أنظمة أخرى تساعد على عملية التنفيذ نذكر منها إدارة التغير التنظيمي والثقافي للتقليل من حدة مقاومة التغيير التي تجري أثناءها، توفير القائد الجيد والكفء الذي يوجه وينمي قدرات الأفراد نحو الأداء والتنفيذ السليم والفعال، بالإضافة إلى الأنظمة الإدارية كنظام الرقابة الاستراتيجية الذي يعتبر مهم جدا في الحفاظ على استقرار الأداء الجيد للمؤسسة، نظام معلومات، ونظام الحوافز.

نتائج الدراسة النظرية

قادنا البحث إلى العديد من النتائج منها:

- الصياغة الاستراتيجية الصحيحة مهمة جدا ولكن ليست كافية لضمان البقاء والاستمرار للمؤسسة.
- عملية التنفيذ الاستراتيجي تتم بتكييف المؤسسة كل أجزائها الداخلية وأنظمتها وفق ما تتطلبه الاستراتيجية المتبناة.
- تعتمد المؤسسة على أبنية تنظيمية وأنظمة إدارية لتدعيم عملية التنفيذ الاستراتيجي.

نتائج متعلقة بدراسة الحالة

- تتكفل الإدارة العليا (رئيس المدير العام بمساعدة فريق التخطيط) بإصدار القرارات سواء كانت متعلقة بالاستراتيجية أو الأهداف والخطط المستوحاة من الاستراتيجية أو الخطط التنفيذية للمستويات الدنيا (للفروع أو الوحدات الإنتاجية التابعة لها) وهنا يبتعد المجمع كل البعد عن مشاركة إدارات المستويات الدنيا في إنجاز الأهداف المسؤولة عن تنفيذها الأمر الذي يجعل التنفيذ صعب وبالتالي الابتعاد عن نجاعة تنفيذ إستراتيجيتها.
- النتائج المحققة من خلال دراسة نشاط الوحدة الانتاجية سنة 2003 مقارنة بسنة 2002 .

- ارتفاع حجم الانتاج بنسبة 33 %
- ارتفاع حجم المبيعات بنسبة 31,5 %

وذلك تماشيا مع خطة الإنتاج والمبيعات الخاصة بتنفيذ استراتيجية النمو والتوسع التي تبنتها الوحدة سنة 2003، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة حجم العمالة وحجم حصص التكوين والتدريب ولو بشكل ضئيل إلا أنها تحاول تلبية متطلبات الاستراتيجية الجديدة.

- النتائج المحققة سنة 2004 مقارنة بسنة 2003 .
- انخفاض حجم الإنتاج بنسبة 40 %
- انخفاض حجم المبيعات بنسبة 50 %

وهذه النتائج لم تكن متوقعة من طرف الوحدة بسبب الظروف البيئية المفاجئة (دخول منافس جديد) والتي لم يتوقعها المجمع، لهذا فإن العوامل البيئية – حسب الدراسة النظرية – لها دور كبير في نجاح تنفيذ الخطط الإستراتيجية للوحدة وبالتالي تؤثر على تنفيذ استراتيجية المجمع صيدال، كما أن هذه النتائج تعكس أن فريق التخطيط لم يكن إستراتيجي وموقفي بالقدر الكافي لنجاعة تنفيذ إستراتيجية المجمع.

- اهتمام المجمع صيدال بالأنظمة الإدارية المساندة للتنفيذ الاستراتيجي الناجح من خلال تبنيه لنظام التنفيذ والمراقبة الاستراتيجية Balanced Scorecard ، نظام معلومات متطور بالإضافة إلى اهتمامه بالإبداع ونظام الجودة إلا أنها لا تزال فتية وتحتاج إلى تنمية أكثر وترسيخها في أذهان الأفراد العاملين لدى المجمع.

التوصيات

- إن التدهور الذي مس الوحدة الإنتاجية شرشال كان نتيجة عدم الاهتمام بالعوامل البيئية بالقدر الكافي، لهذا ننبه بالاهتمام بكل المتغيرات البيئية وبالقدر اللازم من خلال التخطيط الموقفي.

- ضرورة مشاركة الأفراد في إنجاز أهداف الوحدة الإنتاجية على الأقل الاستماع إلى أرائهم واهتماماتهم في الوحدة.

- الاهتمام بالجودة أمر ضروري للمؤسسات لكنه غير كافي بالنسبة للمؤسسات التي ترغب النمو والتوسع لهذا على المجمع صيدال أن يطور بذرة الجودة من شهادات الإيزو الحائز عليها إلى ممارسة مفهوم الجودة الشاملة.

- إن مركزية إتخاذ القرارات في المؤسسات الضخمة تضيع الكثير من الوقت والكثير من الفرص لهذا نقترح إنشاء إدارة أو على الأقل قسم للتسويق في الوحدة الانتاجية شرشال خاصة وأنها مقبلة على توسيع خط منتجاتها.

آفاق البحث

بعد دراستنا لهذ الموضوع تراءت لنا عدة نقاط لم يتمكن البحث من ملامستها وهي نقاط يمكن أن تكون إشكاليات لبحوثنا المستقبلية:

تم بحمد الله

قائمـة المراجـــع

1. علي عبد الله – أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية – أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 1999.

.2 - www.islamoline.net/id-arbic/dowalia/mafaheem-13.asp

(رهام خفاجي - مفاهيم ومصطلحات)

3. حنفي عبد الغفار – أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال – مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، طبعة 2000، القاهرة.

4. شوقي ناجي جواد – إدارة الاستراتيج – دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2000، عمان.

5. Michel Marchesnay – Management Stratégique – Edition Eyrolles، 10ème Tirage، 1995، Paris .

6. علي السلمى – إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية – دار غريب للنشر والتوزيع 2001، القاهرة.

7. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي – الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين – مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1999، القاهرة.

8. علي السلمى – خواطر في الإدارة المعاصرة – دار غريب للنشر والتوزيع، طبعة 2001، القاهرة.

9. عايدة خطاب – الإدارة والتخطيط الاستراتيجي (في قطاع الأعمال والخدمات) – دار الفكر العربي للنشر، الطبعة الأولى 1985.

10. فلاح حسن الحسني – الإدارة الاستراتيجية – دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 2000، عمان – الأردن.

11. Philip Kotler & Dubois ، Le Marketing management، Publi-Union ، 1ème édition، 2000 ، Paris .

12. نادية العارف – التخطيط الاستراتيجي والعولمة – الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2000، القاهرة.

13. - www.st–andrews.ac.uk/~ma24/page3html. (البيئة الخارجية للمنظمة)

14. -Michael Porter – L'avantage concurrentiel – Edition DUNOD، 1999، Paris .

15. فؤاد القاضي – إدارة التغيير – بدون دار نشر وتوزيع، الطبعة الأولى، 1997.

16. إسماعيل السيد – الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية – المكتب العربي الحديث للنشر، طبعة 1993، القاهرة.

17. نبيل مرسي خليل – الميزة التنافسية في مجال الأعمال – طبعة 1998، القاهرة.

18.عبد الله ولد دنين – محاولة تشخيص وصياغة الخيار الاستراتيجي لتنمية الصناعة بموريطانيا – رسالة ماجستير بمعهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.

19. الداوي الشيخ – نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير معهد العلوم الإقتصادية الجزائر، 1999.

20. ناصر دادي عدون – الإدارة والتخطيط الاستراتيجي- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.

21. جمال الدين محمد المرسي وآخرون – التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي – الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2002، القاهرة.

22. عبد المالك مزهود – الفكر الإستراتيجي من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية- مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2003، العدد 04.

23. Claude Sicard – Le Manager Stratège – Manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise، Edition DUNOD 1994، Paris .

24. جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر – التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية – الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،طبعة 2002 القاهرة.

25. ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي –الادارة الاستراتيجية ،مفاهيم ونماذج تطبيقية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،طبعة 2003القاهرة.

26. Rober Waterman – Le prix de l’excellence – Préface de Jean – Pierre detrie، Edition DUNOD، 1999، Paris.

27. www.albahth.com/economy/cosiedea.htm.

(أسامة زين العابدين، مجلة البعث الاقتصادي – أفريل 2001)

28. علي خيري الجزيري – الإدارة الاستراتيجية، التطبيق والتقييم – بدون ذكر دار النشر والتوزيع، طبعة 1994، القاهرة.

29. أحمد ماهر – دليل المدير بخطوة في الإدارة الاتراتيجية – الدار الجامعية للنشر والتوزيع، طبعة 1999، القاهرة

30. Hamadouche Ahmed – Les outils d’analyses stratégiques، Edition Chiheb ، 1997.

31. نادية العارف – الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة - الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2000، القاهرة.

32. عبد السلام أبوقحف - أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،1999الاسكندرية.

33. سعد غالب ياسين – الإدارة الاستراتيجية – دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1998، عمان.

34. - محمد سعيد عبد الفتاح – إدارة التسويق – الدار الجامعية للنشر والتوزيع، طبعة 1995، القاهرة.

35. مصطفى محمود أبو بكر – دليل التفكير الاستراتيجي، إعداد الاستراتيجية - الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2000، الإسكندرية.

36. Management Stratégique، PME/PMI، ECONOMICA، 1991.

37. محمد فركوس – الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير – الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، طبعة 2001 بن عكنون الجزائر.

38. أحمد القطامين – التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1996، عمان.

39. مؤيد سعيد السالم – نظرية المنظمة الهيكل والتصميم – درر وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2000، عمان – الأردن

40. هشام الغريبي – إدارة البقاء مدخل استراتيجي – دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 1998، عمان.

41. علي عبد الله - التحولات وثقافة المؤسسة- الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة بجامعة سعد دحلب البليدة، يومي 21-22- ماي 2002.

42. - دافيد ويلسون، ترجمة تحية السيد عمارة – استراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير – دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1995، القاهرة.

43. Tugrel Atamer، Roland Calori – Diagnostic et Décisions stratégiques، Edition Dunod 1998، Paris.

44. محمد فريد الصحن – التسويق – الدار الجامعية للنشر والتوزيع، طبعة 1999 القاهرة.

45. على السلمى – تطوير أداء وتجديد المنظمات – دار قباء للنشر والتوزيع – طبعة 1998، القاهرة.

46. رواية محمد حسن – السلوك في المنظمات – الدار الجامعية للنشر والتوزيع 1999، القاهرة.

47. دوغلاس سميث، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي – إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ - إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2001، القاهرة .

48. خليل محمد حسن الشماع – مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال – دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1999، عمان – الأردن.

49. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد – مقدمة في نظم المعلومات الإدارية - الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2001، القاهرة.

50. كامل غراب وفادية حجازي – نظم المعلومات الإدارية- مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، طبعة 1999، القاهرة.

51. سونيا محمد البكري – نظم المعلومات الإدارية – الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 1998، القاهرة.

52. محمد سعيد أنور سلطان – إدارة الموارد البشرية – دار الجامعة الجديدة للنشر – طبعة 2003، القاهرة.

53. خالد الهيتي – إدارة الموارد البشرية – دار حامد للنشر، الطبعة الأولى 1999، عمان.

54. رواية محمد حسن – إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية – الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2000، القاهرة.

55. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 09، مرسوم رقم 77-06 المادة 03.
56. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، مرسوم رقم 161/82، المادة رقم 01.
57. - Notice d’information 99, groupe SAÏDAL .
58. وثائق من إدارة الوحدة.
59. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.

ملحق رقم: 01

NOMENCLATURE DES PRODUITS DU GROUP SAIDAL

ANTIBIOTIQUES

DCI	nom commercial	Formes	Présentation
AMPICILLINE	AMPILIND		
AMPICILLINE	AMPILIND		
AMPICILLINE	AMPILIND		
AMPICILLINE	AMPILIND		
AMPICILLINE	AMPILIND		
AMOXICILLINE	AMOXYPEN		
AMOXICILLINE	AMOXYPEN		
AMOXICILLINE	AMOXYPEN		
AMOXICILLINE	AMOXYPEN		
OXACILLINE	OXALIND		
OXACILLINE	OXALIND		
OXACILLINE	OXALIND		
PENICILLINE G	DECTAPEN		
PENICILLINE G	DECTAPEN		
PENICILLINE V	ORAPEN		
PENICILLINE V	ORAPEN		
OXYTETRACYCLINE	OXYMED		
OXYTETRACYCLINE	OXYMED		
OXYTETRACYCLINE	OXYMED		
DOXYCYCLINE	DOXYLAND		
SULFAMETHOXAZOLE-TRIMETHOPRIME	PRIMAZOLE		
THIAMPHENICOL	THIOMED		
CHLORTETRACYCLINE	CLOMYCIND		
CHLORTETRACYCLINE	CLOMYCIND		

Anti inflammatoires non stéroïdiens

DCI	nom commercial	Formes	Présentation
MEFENAMIC ACID	PONSTETIN		
ALPHACHYMOTRYPSINE	ALPHACYTYSINE		
SALICYLATES DE DIETHYLAMINE ET MYRTOLAMINE	ALBEDALP		
DICLOFENAC	CLOFENALP		
DICLOFENAC	CLOFENALP		
DICLOFENAC	CLOFENALP		
ACIDE NIFLUMIQUE	FLUXODALP		
PIROXICAM	FEDIAMP		
PIROXICAM	FEDIAMP		
PIROXICAM	FEDIAMP		

ANTISEPTIQUES

DCI	nom commercial	Formes	Présentation
MEANSEINE	MEANSEIND		
CETRIMIDE	CETALDALP		
CETRIMIDE	CETALDALP		

CICATRISANTS

DCI	nom commercial	Formes	Présentation
Oxyde de Zinc	ALKAMP		

BRONCHODILATATEURS

DCI	nom commercial	Formes	Présentation
SALBUTAMOLE	AMBAPHYLIP		
SALBUTAMOLE	AMBAPHYLIP		

HYPOGLYCEMIANTS

DCI	nom commercial	Formes	Présentation
GLIBENCLAMIDE	GLUCOPALIP		
GLICLAZIDE	DIAPYRALIP		

DIURETIQUES

DCI	nom commercial	Formes	Présentation
FUROSEMIDE	DIURELIAP		

ANTI ANEMIQUES

DCI	nom commercial	Formes	Présentation
FUMARATE FERREUX	FUMARAMP		
ACIDE FOLIQUE	FOLIAMP		

ANTI SPASMODIQUES

DCI	nom commercial	Formes	Présentation
TIEMONIUM	TIEMONALP		
TIEMONIUM	TIEMONALP		
MEBEVERINE	OLIGOPALIMP		
BUTYLSCOPAMINE LAURYL SULFATE	AKINEMIP		

VITAMINES

DCI	nom commercial	Formes	Présentation
Vitamine C	VITA CIP		
Vitamine B6	B CIAP		
Vitamine B1/B6	HELBIDOCIP		
Vitamine B12	CYOBAMIMP		
Vitamine D2/Calcium	FEDIBALP (Calcium)		
Vitamine D2/Calcium	FEDIBALP (Sel de Na)		
Polyphosphates	VITOPHOSMP		

LOTION DERMIQUES

DCI	nom commercial	Formes	Présentation
BENZOATE DE BENZYLE ET GALBANUM	LOTIBENALP		

ANTIFONGIQUES

DCI	Nom commercial	Formes	Présentation
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

ANTI TUSSIFS (mucolytiques et antiseptiques pulmonaires)

DCI	Nom commercial	Formes	Présentation
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

ANTI HISTAMINIQUES

DCI	Nom commercial	Formes	Présentation
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

LAXATIFS

DCI	Nom commercial	Formes	Présentation
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

SOLUTES MASSIFS

DCI	Formes	Présentation
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]		[illegible]

ANTIPYRETIQUES + ANTALGIQUES

DCI	Nom commercial	Formes	Présentation
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

NEUROLEPTIQUES

DCI	Nom commercial	Formes	Présentation
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

ANTI INFLAMMATOIRES (CORTICOIDES)

DCI	Nom commercial	Formes	Présentation
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

DIVERS

DCI	Nom commercial	Formes	Présentation
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]		[illegible]	[illegible]
[illegible]		[illegible]	[illegible]

SAIDAL - Direction du Marketing et de l'information Médicale
25, Avenue Benyoucef Khettab - El Mohammadia - ALGER - Tél/Fax (213.2) 53 65 17

SAIDAL

ملحق رقم: 02

GROUPE SAIDAL	**Fiche des Buts Stratégiques**	**Référence : IMP.DU.08** **Version : A** **Data : 10/12/03**

Buts stratégiques-SAIDAL

Mission : Développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usages humain et vétérinaire

Vision : Assurer la position d'un laboratoire leader au niveau national et régional tout en perçant le marché international

Buts stratégiques

Code	Buts stratégiques
F-1	Entreprise rentable
F-2	Entreprise qui s'assure d'un développement durable
F-3	Entreprise qui développe ses marchés national, régional et international
F-4	Entreprise qui développe partenariat
C-1	Entreprise compétitive
C2-	Entreprise qui innove
C-3	Entreprise qui possède une excellente image de marque
P-1	Améliorer les systèmes d'organisation et de management
P-2	Développer les systèmes d'information, de communication, et marketing
P-3	Améliorer la maîtrise de la fabrication
P-4	Développer la veille stratégique et la prospective
P-5	Promouvoir la recherche et le développement
A-1	Améliorer les compétences liées à la maîtrise des processus de gestion et de management
A-2	Développer les compétences dans les domaines de la recherche, du développement et de l'innovation pharmaceutique
A-3	Développer les compétences dans le domaine des nouvelles technologies d'information et communication
A-4	Mise en place de politiques visant la satisfaction du personnel

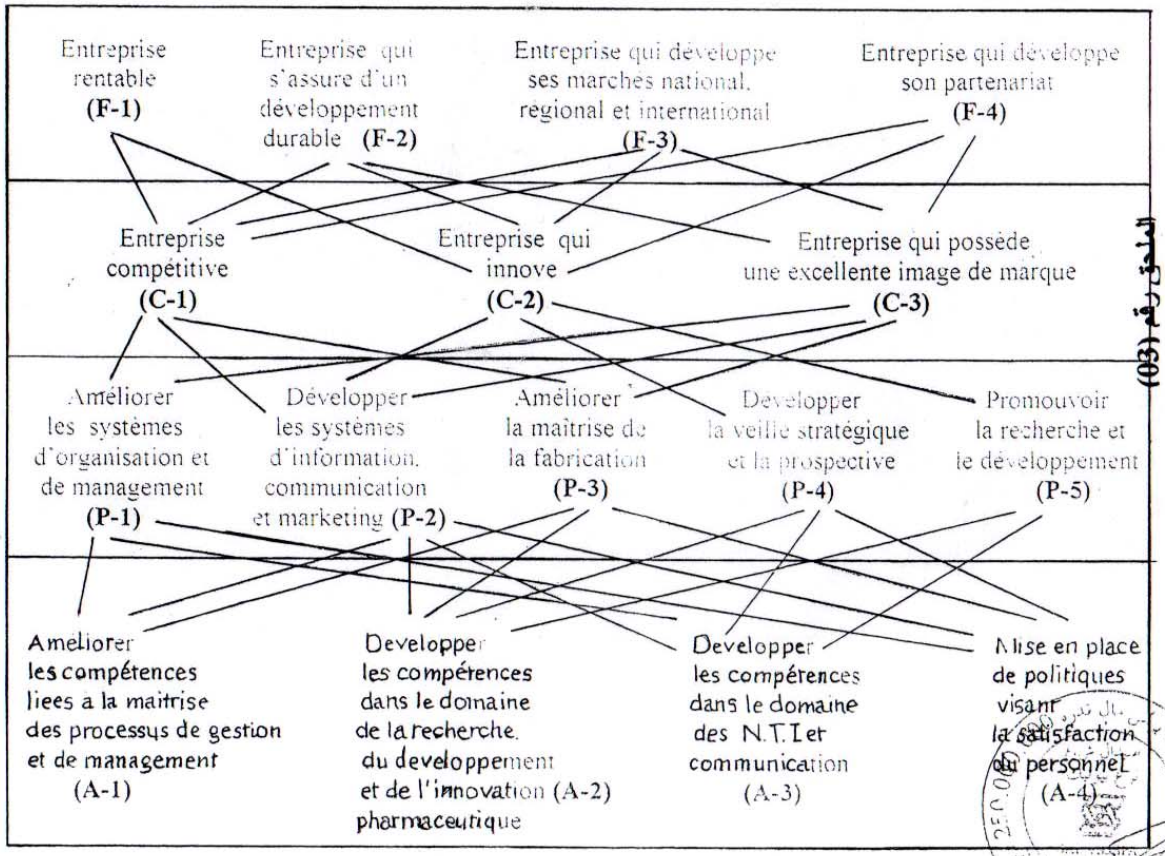
SAIDAL	MODÉLISATION DU TISSU STRATÉGIQUE DE SAIDAL	Version : A Etabli en date : 02 / 06 / 2003 Page : 1 / 1

Vision : Assurer la position d'un laboratoire leader aux niveaux nalional et régional tout en perçant le marché international

Groupe SAIDAL

Buts stratégiques :

		Objectifs
Finance	Comment sommes nous perçus de nos actionnaires ?	Chiffre d'Affaire Partenariat Parts de marché
Client	Comment sommes nous perçus par nos clients ?	Image Service Prix Qualité
Processus internes	Quelles est l'efficacité de nos processus internes ?	Temps Qualité Productivité
Apprentissage et croissance	Sommes nous innovateurs ?	système d'evaluation Intranet



الملحق رقم (03)

ملحق رقم: 03

SAIDAL

Tableau consolidé des buts stratégiques et des objectifs opérationnels

Référence: IMP.DU.01
Version : A
Date : 10/12/2003
Page : 1 / 1

Code Buts St.	Buts Stratégiques	Code Obj. Opé.	Objectifs opérationnels	DT	DU	RP	RLPC	RLM	FC	SI	GDS	SMQ	DAA	AS	RM	CI	PI	RH	Mét	MGX	Total
F-1	Entreprise rentable.	F-1.1	Réaliser un chiffre d'affaire de 241 MDA.		x	x					x		x								04
		F-1.2	Limiter le rapport Frais de Personnel / CA à 10%.															x			01
		F-1.3	Limiter les services à 3%.																	x	01
		F-1.4	Réduire le découvert bancaire de 20%/an.																		
F-2	Entreprise qui s'assure d'un développement durable.	F-2.1	Se conformer au BPF.				x	x		x					x		x				05
F3	Entreprise qui développe ses marchés national, régional et international	F-3-1	Harmonisation du dossier pharmaceutique.	x																	01
		F-3-2	Mettre sur le marché des produits parapharmaceutiques.	x																	01
F4	Entreprise qui développe son partenariat	F-4-1	Lancer des produits de façonnage (6 produits)																		
			Acquérir deux licences /an																		
C-1	Entreprise compétitive.	C-1.1	Améliorer le design des produits																		
		C-1-2	Satisfaire les commandes client d'au moins 95%.								x										01
C-2	Entreprise qui Innove.	C-2.1	Acquérir des dossiers pharmaceutiques en partenariat																		
		C-2-2	Mettre en place les nouveaux produits avec le CRD .	x																	01
C-3	Entreprise qui possède une excellente image de marque.	C-3.1	Se conformer à la norme ISO9001 V2000.									x							x		02
		C-3.2	Se conformer à la norme ISO 14000.		x					x											02
P-1	Améliorer les systèmes d'organisation et de management.	P-1.1	Mise à jour du schéma d'organisation de l'usine Cherchell.															x			01
		P-1.2	Mettre en place de nouveaux systèmes de planification et d'évaluation des activités.											x							01
P-2	Développer les systèmes d'information , de communication et marketing	P-2.1	Développer les réseaux intranet.													x					01
P-3	Améliorer la maîtrise de la fabrication.	P-3.1	Ramener les pertes aux Taux normatifs (1,5%).			x															01
		P-3.2	Diminuer le Taux de panne Machine de 20%.							x					x						02
P-4	Développer les compétences dans le domaine de la recherche du développement et de l'innovation pharmaceutique	P-4-1	Développer un système d'intelligence commerciale pour les produits porteurs																		
P-5	Promouvoir la recherche et le développement																				
A-1	Améliorer les compétences liées à la maîtrise des processus de gestion et de management.	A-1.1	Former dans les domaines spécialisés															x			01
		A-1-2	Former dans le perfectionnement professionnel															x			01
A-2	Développer les compétences dans le domaine de la recherche du développement et de l'innovation pharmaceutique																				
A-3	Développer les compétences dans le domine des Nouvelles Technologies d'information et Communication	A-3.1	Former sur la réseautique.															x			01
A-4	Mise en place des politiques visant la satisfaction du personnel.	A-4.1	Mettre en place le système d'évaluation et d'appréciation																		
		A-4-2	Mise en œuvre de la convention collective et règlement intérieur																		
11		18	Total par Direction :	03	02	02	01	01		03	02	01	01	01	02	01	01	05	01	01	28

PR.BUCH.DU.001

ملحق رقم: 04

ملحق رقم: 05

GROUPE SAIDAL	**Fiche plant d'action**	**Référence : IMP.DU.02** **Version : A** **Data : 10/12/03** **Page 1/1**

But stratégique : F-1 Entreprise rentable **Structure concernée (Groupe /Filiale/Usine) : Direction d'usine cherchell** **Objectif opérationnel : F-1-1 Réaliser un chiffre de 206 MDA**			
Action (S)	Responsable (S)	Délai	Budget
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			

ملحق رقم: 06

SAIDAL	TABLEAU DE BORD OPÉRATIONNEL DE CONDUCTION	Référence: IMP.DU.06 Version : A Date : 10/12/2003 Page : 1 / 1

SUIVI DE CONDUCTION

Action # __, Délai: _____

10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: _____

10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: _____

10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: _____

10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: _____

10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: _____

10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: _____

10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: _____

10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: _____

10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: _____

10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: _____

10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: _____

10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

SUIVI DES INDICATEURS DE RESULTATS

Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert

Objectif opérationnel: _____

_____

ملحق رقم: 07

SAIDAL	TABLEAU DE BORD OPERATIONNEL DE RESULTAT	Référence: IMP.DU.07 Version : A Date : 10/12/2003 Page : 1 / 1

Structure :

	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
#: ___ ___	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert

ملحق رقم: 08

GROUPE SAIDAL	**Enquête sur le dispositif de l'Hémodialyse**	**Version : A** **Date : 23/02/04**

Enquête sur le dispositif de l'Hémodialyse

- Evolution des ventes du concentré pour hémodialyse depuis 1999.
- Evolution du nombre des hémodialyses théorique et son évolution à raison de 03 séances par semaine.
- Part du marché et le nombre de malades perdus en 2004.
- Les intermédiaires du processus listing des centres suivants (table)
- Qui sont les producteurs actuels et futurs.
- Etudier le système de remboursement de ses produits (CNAS)

ملحق رقم: 09

GROUPE SAIDAL	**Système d'information**	**Version : A** **Date : 23/02/04**

	Première génératio	**Deuxième génératio**	**Troisième génératio**
	Interface utilisateur	**Système d'information pour gestionnaires**	**Modèle de simulation**
Type	• Visual basic • Excel • HTML	• OLAP • Pearl	• Powersim • Ithink
Objectif	• Interface d'utilisation conviviale et facilitée d'accès à l'information • Comparaison des objets dans le temps [2]	• Interface d'utilisation conviviale et facilitée d'accès à l'information. • Comparaison des objets dans le temps. • Collecte automatisée des données dans le temps.	• Simule comment la compagnie se développera sur la base d'hypothèses et historiques.
Caractéristique	• données provenant de source multiple. • Texte et graphiques présentés ensemble	• possiblité de forage des données (data mining). • Interface spécialisée et requête de données à partir d'un entrepôt. • Données disponibles sur une base multidimensionnelle	• basé sur des hypothèses dynamiques comprenant des rétroactions. • Outil pour la simulation de choix stratégiques. • Comprend un éventail d'outils pour la communication des choix stratégiques et les rétroactions

Survol de « solutions » TI potentielles pour dynamiser le Balanced Scorecard